



**DIGITALISERINGSSTYRELSEN**

**Vejledning til statens  
business case-model**

Marts 2016

# Indhold

<b>1</b>	<b>INDLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1	FORMÅL MED STATENS BUSINESS CASE-MODEL.....	1
1.2	FORMÅL MED PROJEKTET AFSPEJLES I BUSINESS CASEN.....	1
1.3	KOBLING TIL DEN FÆLLESSTATSLIGE IT-PROJEKTMODEL.....	2
1.4	KOBLING TIL DEN FÆLLESSTATSLIGE PROGRAMMODEL.....	2
1.5	PROCESSER OG FORMKRAV.....	3
<b>2</b>	<b>PRINCIPPER FOR STATENS BUSINESS CASE-MODEL</b> .....	<b>4</b>
2.1	NEDBRYDNING AF PROJEKTUDGIFTER TIL LEVERANCER.....	4
2.2	SCENARIER FOR FREMTIDIGE LØSNINGSSCENARIER.....	4
2.3	GEVINSTER.....	5
2.4	ESTIMERING AF UDgifter VIA TREPUNKTESTIMERING.....	6
2.5	ØKONOMI TIL HÅNDBTERING AF RISICI.....	7
<b>3</b>	<b>BRUGEN AF BUSINESS CASE-MODELLEN</b> .....	<b>8</b>
3.1	FORSIDEN.....	10
3.2	SCENARIO 0.....	16
3.3	SCENARIO 1.....	18
3.4	RAPPORT.....	23
<b>4</b>	<b>ORDLISTE</b> .....	<b>26</b>
4.1	ORDLISTE.....	26

# 1 Indledning

---

- Beskrivelse af formålet med statens business case-model
  - Forklaring af hvad en business case er
  - Sammenhængen til den fællesstatslige it-projektmodel
  - Tilknyttede proces- og formkrav.
- 

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

## 1.1 Formål med statens business case-model

Statens business case skal tydeliggøre rationalet for en it-investering.

Det gøres ved at beregne og tydeliggøre gevinster og udgifter ved et projekt, og samtidigt tage højde for risici og usikkerhed.

Modellen kræver, at interessenter, brugere og eksperter bidrager med områdespecifik viden. Det er derfor vigtigt at komme i gang med business casen i god tid. Det er også væsentligt hurtigst muligt at finde ud af, hvem der er ansvarlig for at bidrage med den nødvendige viden. Identifikation af gevinster og analyse af risici er særskilte processer, som er nødvendige for at kunne gennemføre investeringsberegningen. De skal gennemføres forud for udarbejdelsen af business casen.

Statens business case model analyserer følgende:

- 1) Projektudgifter, det vil sige hvor meget det koster at udvikle og implementere den fremtidige løsning.
- 2) To scenarier for den fremtidige driftssituation: Hvis projektet gennemføres, og hvis det ikke gennemføres. Når man ser på den fremtidige driftssituation både "med og uden" projektet, kan man beregne gevinster.
- 3) De risici, der er forbundet med gennemførelsen af projektet, og en fastsættelse af hvor stor en andel af risici, man ønsker at kunne dække økonomisk.

## 1.2 Formål med projektet afspejles i business casen

Investeringsrationalet skal ses i sammenhæng med, hvilket formål investeringen søger at realisere. Der er tre mulige formål i den fællesstatslige it-projektmodel:

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Effektivisering:</b> | Projekter, der har som primært formål at realisere et økonomisk potentiale i den offentlige sektor.            |
| <b>Kvalitetsløft:</b>   | Projekter, der har som primært formål at løfte kvaliteten af en service, der leveres af den offentlige sektor. |
| <b>Lovgivning:</b>      | Projekter, som igangsættes for at sikre, at Danmark overholder lovgivning - ofte EU-lovgivning.                |

Alle projekter skal, uanset primært formål, beskrive myndighedens fremtidige driftsudgifter, både med og uden projekt-/programgennemførelse. Effektiviseringsgevinster skal altid beregnes. Det er tillige et krav, at investeringer med kvalitetsløft som det primære formål beskriver disse i PID'en.

På programniveau aggregeres projektformål for de enkelte projekter, hvilket fremgår af business casen.

### 1.3 Kobling til den fællesstatslige it-projektmodel

I den fællesstatslige it-projektmodel fungerer business casen sammen med projektinitieringsdokumentet (PID'en) som det centrale styringsprodukt, der begge udarbejdes i analysefasen. Der udarbejdes dog allerede i idéfasen et overordnet estimat for projektets business case i forbindelse med udarbejdelsen af projektgrundlaget.

Sammen med PID'en giver business casen et overblik over projektets samlede scope. Business casen er den økonomiske opgørelse og indeholder ikke en beskrivelse af, hvorledes gevinster skal høstes, eller hvordan kvaliteten af leverancerne måles - dette beskrives i PID'en.



*Figur 1. Den fællesstatslige it-projektmodel inkl. ledelsesprodukter.*

Business casen skal som minimum opdateres ved alle efterfølgende faseovergange (defineret af den fællesstatslige it-projektmodel) og ved væsentlige ændringer.

**Definition: Væsentlige ændringer**

Ved væsentlige ændringer forstås ændringer i de samlede udgifter på 10 pct. eller derover, og mindst 6 mio. kr. Ligeledes er en forventet forsinkelse i forhold til den fastlagte tidsplan på 3 måneder eller derover en væsentlig ændring.

*Budgetvejledning 2016, pkt. 2.2.18.3*

### 1.4 Kobling til den fællesstatslige programmodel

I programmodellen udarbejdes business casen for det samlede program og indeholder alle udgifter på projekt- og programniveau samt alle økonomiske gevinster, som det samlede program realiserer. Udgifter summeres i business casen på baggrund af opgørelse af udgifter for hvert projekt samt udgifter for aktiviteter på programniveau. Gevinster opgøres kun på programniveau.

*Figur 2. Den fællesstatslige programmodel.*



Business casen for et program udarbejdes i fasen præcisering af program. Business casen skal som minimum opdateres ved alle efterfølgende *programbølger* (defineret af den fællesstatslige programmodel) og ved væsentlige ændringer (se tidligere definition).

Gevinster opgøres derfor ikke på de enkelte projekter i business casen. For programmer ligger business casen og opfyldelsen af denne derfor på programniveauet. På samme måde som for projekter er det derfor nødvendigt at have et klart overblik over både *programmets* samlede udgifter og de efterfølgende driftsscenarioer og gevinster, som beskrevet i afsnit 2.

Programmets udgifter indeholder udgifter til selve programorganisationen, den generelle ledelse af programmet, samt udgifterne til de enkelte projekter, der er en del af programmet.

I statens business case-model sikres det bedste operationelle overblik over projekters udgifter og forbrug ved at fastholde estimeringen på projektplan ud fra et nærhedsprincip. Dette betyder, at hvert enkelt projekt i programmet bør overveje at udforme deres egen **udgiftsdel** af business casen. Denne kan laves i selvstændige versioner af Statens Business case-model eller tilsvarende, som styres af projekterne selv. Hvert projekt under programmet indgår på leveranceniveau i den samlede business case for programmet.

Det kan også være en god ide at komme med input til programledelsen til estimeringen af de fremtidige driftsscenarioer. Forankringen af business casen ligger dog samlet set på programniveauet..

## 1.5 Processer og formkrav

### 1.5.1 Statens It-projektråd

For projekter, hvor de samlede budgetterede udgifter til analyse, anskaffelse og gennemførelse, herunder internt ressourceforbrug, udgør 10. mio. kr. eller derover, skal de obligatoriske dokumenter (herunder business casen) indsendes til It-projektrådet med henblik på risikovurdering. Der henvises til *Vejledning om den fællesstatslige it-projektmodel*, og Budgetvejledningens pkt. 2.2.18 *It-projekter*.

### 1.5.2 It-aktstykker

Hvis udgifterne udgør 60 mio. kr. eller derover, skal projektet i tillæg til behandlingen i Statens It-projektråd forelægges Folketingets Finansudvalg inden et udbud offentliggøres, jf. Budgetvejledningen 2016 pkt. 2.2.18.3.

Udarbejdelsen af aktstykker i forbindelse med it-projekter og programmer skal følge vejledningen *Retningslinjer for udformning af it-aktstykker*, der er optaget i ØAV.

### 1.5.3 Indbudgettering af risikopulje

Risikopuljen estimeres alene ved projektstart. Det er myndigheden selv, der fastsætter størrelse ud fra vurderingen af den ønskede dækningsgrad af sandsynlige udfald af risici. Dette er uddybet under *afsnit 2.5 Håndtering af risici*.

Det er ligeledes myndigheden selv, der fastsætter risikopuljens indbudgettering. Det er imidlertid vurderingen, at risikopuljen først har relevans, når projektet nærmer sig afslutningen på gennemførelsesfasen og skal sættes i drift ifm. realiseringsfasen. Herudover kan risikopuljen have relevans ifm. realiseringsfasen, dvs. afskrivningsperioden, hvis anlægget er blevet dyrere end forventet, og afskrivningerne dermed er højere end forventet. Risikopuljen kan derfor med fordel afsættes samlet i det år, hvor projektets gennemførelsesfase afsluttes.

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

Ovennævnte regler erstatter de tidligere bestemmelser i vejledningen *Indbudgettering af risikopulje ifm. nye it-projekter*.

# 2 Principper for statens business case-model

---

## Business case-modellens grundlæggende begreber og metode

---

For at forstå business case-modellen og den konkrete brug af modellen er det nødvendigt med en gennemgang af de principper og metoder, business casen bygger på. Det er nærmere bestemt nedbrydning af projektets udgifter til leverancer, driftsudgifter som fremtidsscenarier, gevinstberegning, gevinsttyper og håndtering af usikkerhed og risici.

### 2.1 Nedbrydning af projektudgifter til leverancer

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

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

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

### 2.2 Scenarier for fremtidige løsningsscenarier

En business case handler om at opgøre konsekvenserne af en potentiel investering. Business casen estimerer derfor på fremtiden – både den fremtidige drift og forventningen til udgifterne til projektet eller programmet.

I statens business case opgøres investeringens berettigelse ved at analysere to typer af fremtidige scenarier. De fremtidige scenarier beskriver henholdsvis situationen, hvor projektet eller programmet ikke gennemføres (0-scenariet), og situationen, hvor initiativet gennemføres (1-scenariet). Da der kan være flere forskellige måder at gennemføre initiativet på, og dermed forskellige niveauer for fremtidig drift, er det muligt at indtaste op til 3 forskellige fremtidige scenarier, hvor projektet er gennemført. Det kan f.eks. være, at man overvejer at erstatte en manuel arbejdsgang med en hel eller delvis digitalisering. I dette eksempel vil driftsniveauet ved den manuelle arbejdsgang være 0-scenariet, en delvis digitalisering 1-scenariet og en fuld digitalisering 2-scenariet. I regnearket vil 0 scenariet herefter blive sammenlignet med 1- og 2-scenariet med henblik på at vurdere hvilket scenarie, der bedst lever op til myndighedens behov.

De forskellige scenarier beskrives i hhv. PID'en for projekter og programpræciseringsdokumentet for programmer.

0 og 1-scenariet skal altid udfyldes i business casen. Er der tvivl om, hvad der udgør det korrekte 0-scenarie, kan Ministeriernes projektkontor kontaktes. Scenarierne for den fremtidige drift er beskrevet efterfølgende.

### 2.2.1 0-scenarie

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

0-scenariet tager udgangspunkt i den nuværende situation. Det understreges, at 0-scenariet beskriver den billigst mulige løsning – som ikke er projektet eller programmet.

Er der tale om et projekt, der fra lovgivers side er specificeret til at skulle løses på en given måde, sættes 0-scenariet lig 1-scenariet.

0-scenariet skal altid udfyldes i business casen.

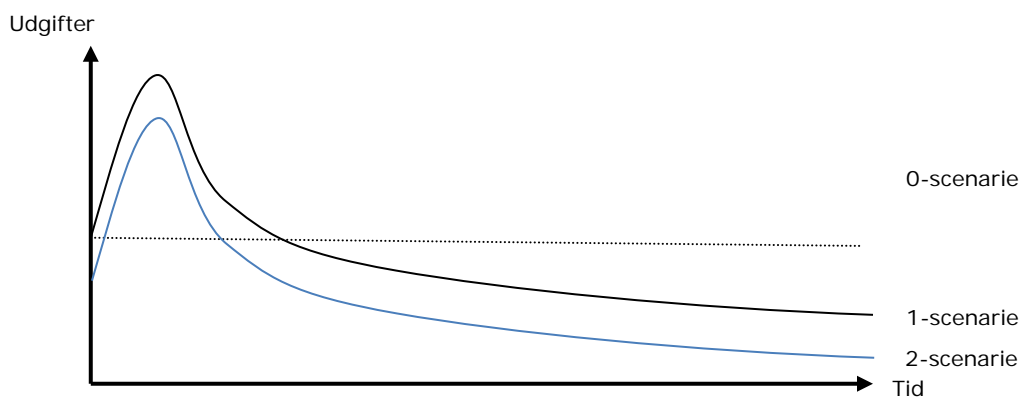
### 2.2.2 1-scenarie (og øvrige scenarier med projekt)

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

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

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

*Figur 3. Eksempel på en skitsering af de tre scenarier.*



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

## 2.3 Gevinster

Gevinstberegning er fokus for statens business case. Formålet med at opstille 0 og 1-scenariet er at udregne og opstille de gevinster, som projektet eller programmet vil have for myndigheden.

Business casen opererer overordnet med brutto- og nettogevinster. Bruttogevinster fremkommer ved at sammenligne de to fremtidige scenarier for driften. Det afklares altså, hvad udgiften er til fremtidig drift, hvis vi gennemfører projektet eller programmet sat i forhold til, hvad udgiften vil være, hvis initiativet ikke gennemføres. Fratrækkes projektudgifterne fra

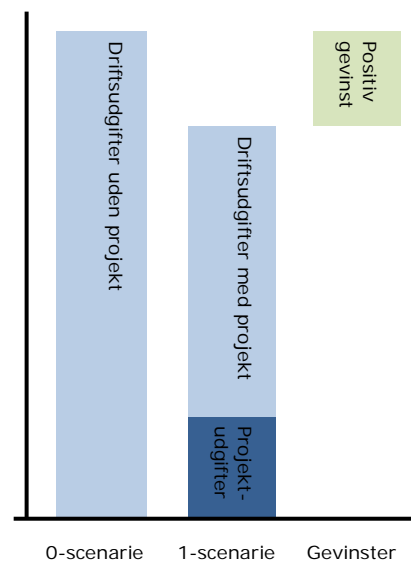
bruttogevinsterne fås nettogevinsterne, som er den samlede gevinst fratrukket alle udgifter, som projektet eller programmet vil bibringe myndigheden over de næste 3-8 år, hvis initiativet gennemføres.

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

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

**Figur 4.** Eksempel på sammenhang mellem scenarier og beregning af gevinster.

Sammenlignet med forventet, fremtidig drift



### 2.3.1 Gevinstkategorier

I statens business case-model skelnes der i henhold til formålet med projektet mellem forskellige former for økonomiske gevinster. Gevinster er som beskrevet ovenfor beregnet på baggrund af sammenligningen af 0- og 1-scenariet.

Gevinster opdeles i fire typer. Budgetmæssige, produktivitetsmæssige, samfundsøkonomiske og ikke-økonomiske gevinster (kvalitetsløftgevinster). For de tre første gælder, at de optræder i business casen og er gjort målbare i monetære enheder. Ikke-økonomiske gevinster er målbare, men vil ofte være i andre enheder f.eks. en tilfredshedsskala, anvendelsesskala, etc.

Budgetmæssige og produktivitetsgvinster kan indbudgetteres og henføres til en specifik, offentlig konto. Gevinsterne kan, når de høstes, enten være "cashable" – det vil sige, at det er muligt at skære dem væk fra budgettet og anvende dem på andre tværgående prioriteringer. Disse angives som budgetmæssige. Alternativt kan gevinsterne forblive i den enkelte myndighed og anvendes til eksempelvis at behandle flere sager, forkorte ventetiden eller løse nye opgaver. Disse gevinster betegnes produktivitetsgvinster. Det er et spørgsmål om gevinstrealiseringsstrategien og planlægningen af høsten af de pågældende gevinster.

Samfundsøkonomiske gevinster er gevinster som, trods at de er økonomiske, ikke har en direkte effekt på en myndigheds budget, såsom økonomiske gevinster for erhvervslivet eller borgere.

Ikke-økonomiske gevinster er gevinster, der forbedrer ikke-økonomiske parametre, såsom tilfredshed eller øget anvendelsesgrad af en bestemt ydelse. De ikke-økonomiske gevinster indgår ikke i business casen, men beskrives i PID'en, afsnit 6 samt produktbilag B.

## 2.4 Estimering af udgifter via trepunktsestimering

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



Der skelnes mellem udgifter, der er forbundet med at "drive" eller udføre bestemte opgaver, (driftsudgifter) og de udgifter, der er knyttet til at gennemføre selve projektet eller programmet (projekt-/programudgifter).

Typiske driftsudgifter vedrører drift og forvaltning af it-systemet (for eksempel vedligeholdelse, administrative udgifter eller licenser) og fagspecifikke arbejdsgange. Typiske projekt-/programudgifter vedrører analyse, projektledelse, implementering, transport, test, software-udvikling, hardware og licenser.

Interne medgåede lønomkostninger og øvrige interne medgåede ressourcer, også til implementering, skal indgå i nedbrydningen af opgaven for alle faser – også deltagernes tid til for eksempel uddannelse og superbrugerfunktion.

Når leverancerne og driftsudgifterne er nedbrudt starter arbejdet med at vurdere usikkerheden af estimerne af udgifterne.

I statens business case konstrueres et usikkerhedsspænd – dvs. det spænd inden for hvilket en kendt udgift kan falde - ved hjælp af en trepunktsestimering. Herved forstås, at man angiver et middelestimat, som er det forventede estimat, det vil sige den pris, som man forventer skal betales. Herefter angives et lavt estimat (*best case*), som er det laveste realistiske estimat. Slutteligt angives et højt estimat (*worst case*), som er det højeste realistiske estimat.

På baggrund af det indlagte usikkerhedsspænd mellem de tre estimater, udregner modellen et vægtet gennemsnit.

## 2.5 Økonomi til håndtering af risici

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

Disse risici skal identificeres og vurderes før business casen udarbejdes. Se eventuelt *vejledning om risikostyring og anvendelse af risikoregisteret*.

En risiko er en potentiel hændelse, der, hvis den indtræffer, har betydning for projektets økonomi, tidsplan eller kvalitet.

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

Puljen til at håndtere risici fastsættes ved en percentil, som er et udtryk for graden af dækning. Ud fra myndighedens egen estimering af sandsynlighed og effekt ved hver enkelt risiko for projektet, vælges risikopuljen på baggrund af, hvor stor en andel af de sandsynlige udfald, der ønskes dækket. Som et alternativ til denne fremgangsmåde kan man afsætte et på forhånd godkendt beløb og afklare hvor stor en del af de sandsynlige udfald af risici en sådan pulje dækker.

# 3 Brugen af business case-modellen

---

Detaljeret beskrivelse af hvordan du bruger business case-modellen.

---

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

Første gang, du åbner arket efter download, kan du komme ud for, at det er åbnet i beskyttet visning, hvad Excel også giver besked om. Er det tilfældet, skal det lukkes og åbnes en gang mere, hvorefter det kan bruges.

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

Den standardiserede Statens it-arbejdsplads fra Statens IT eller:

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

Software - minimumskrav:

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

Understøttes ikke:

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

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

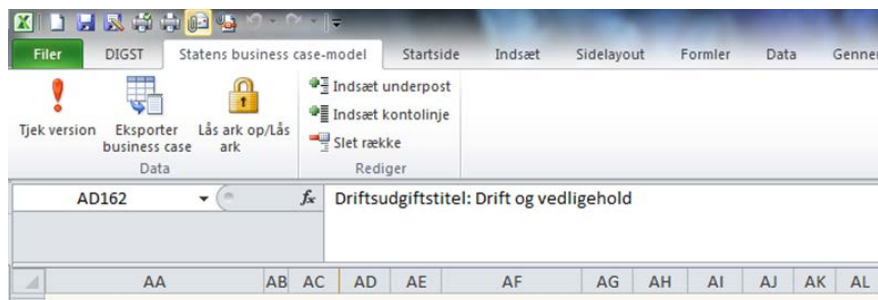
Der er hjælp at hente: Øverst til højre i business casen finder du et telefonnummer til en business case-ekspert fra Ministeriernes Projektkontor.

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

Hvad er formålet med at udfylde business casen? Formålet er for det første at afklare, hvor meget det koster at udvikle, implementere og drifte den fremtidige løsning. For det andet giver business casen mulighed for at vurdere og håndtere de risici, der ligger i projektet.

Nedenfor får du forklaret, hvordan du udfylder business casen fane for fane. Først bliver du dog introduceret for båndet (ribbon), der udgør den øverste del af siden i Officepakken. Der er lavet et bånd med særlige funktioner til business casen.

**Båndet:** Der er i Excel et bånd øverst i arket, med en række faner. En af dem hedder "Statens business case-model", og ser sådan ud:



Der er i alt seks knapper:

- 1. Tjek version:** Undersøger om der er en nyere version af business casen på digst.dk. Lav et tjek indimellem. Hvis der findes en nyere version af modellen, kan du eksportere dine data til den.
- 2. Eksporter model:** Eksporterer dine indtastninger og gemmer dem lokalt eller på et netværksdrev efter dit valg. De eksporterede data kan senere importeres til en nyere version af business casen. Formatet er .json.
- 3. Importer model:** Importerer dine data fra en tidligere business case, som du har eksporteret. Du skal selv finde filen lokalt eller på dine netværksdrev. Formatet er .json. Bemærk, at denne feature først kommer i en senere release.
- 4. Lås ark op/Lås ark:** Åbner eller lukker arket. Det er en funktion til udvikling af business casen, og funktionen er beskyttet med kodeord.
- 5. Indsæt underpost:** Indsætter en underpost i scenariefanen, enten under projektudgifter eller driftsudgifter. Se nedenfor:

Analysefase	
Projektledelse	
[ Indtast navn på underpost ]	
Personaleudgifter	[ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]
[ Indtast navn på underpost ]	
[Vælg konto >]	[ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]
[ Indtast navn på underpost ]	
[Vælg konto >]	[ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]
[ Indtast navn på underpost ]	
[Vælg konto >]	[ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]

På billedet er indsat tre underposter, udover den underpost, der automatisk ligger under projektledelse. Du laver en underpost ved at stille dig på en kontolinje eller underpost og trykke på "Indsæt underpost". Når du trykker på knappen, kommer der en ny underpost, under den post, du står på. Husk at navngive din underpost, der hvor der står [Indtast navn på underpost].

- 6. Indsæt kontolinje:** Indsætter en kontolinje i scenariefanen, enten under projektudgifter eller driftsudgifter. Se nedenfor:

Analysefase	
Projektledelse	
[ Indtast navn på underpost ]	
[Vælg konto >]	[ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]
[Vælg konto >]	[ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]
[Vælg konto >]	[ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]
[Vælg konto >]	[ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]
[Vælg konto >]	[ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]
[Vælg konto >]	[ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]
[Vælg konto >]	[ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]

På billedet er indsat seks kontolinjer, udover den kontolinje, der automatisk ligger under en underpost. Bemærk, at de er lyserøde på billedet, for at markere, at de er dubletter. Når du trykker på [Vælg konto >] kommer der en dropdown, der giver mulighed for at vælge syv forskellige konti:

Analysefase	
Projektledelse	
[ Indtast navn på underpost ]	
Personaleudgifter	[ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]
Køb af IT-tjenesteydelser	[ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]
Køb af tj.ydelser i øvrigt	[ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]
Personaleomkostninger, der kan aktiveres	[ Vælg anlæg > ] [ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]
Immaterielle anlægsaktiver	[ Vælg anlæg > ] [ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]
Materielle anlægsaktiver	[ Vælg anlæg > ] [ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]
Uden konto	[ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]

For de konti, der kræver aktivering af anlæg, kan man finde det anlæg, man har tilføjet, på forsiden af Business casen i en dropdown [Vælg anlæg >]. Endelig har du mulighed for at beskrive forudsætninger, kilder eller henvise til vedlagte bilag i tekstfeltet [Beskriv forudsætninger, kilder mv.].

**Slet række:** Fjerner en kontolinje eller en underpost. Husk, at hvis du fjerner en underpost, så fjerner du også de underliggende kontolinjer. Slettede data kan ikke genskabes.

Vi gennemgår resten af modellen ved hjælp af et eksempel. Det forudsættes i det følgende, at du er bekendt med terminologien for business casen og for almindelige økonomiske principper.

**Før du starter:** Det vil være en fordel, hvis du har indhentet alle nødvendige data, inden du begynder. Her er en kort liste over de informationer, du skal have styr på, inden du går i gang:

Data	Bruges til
Stamdata om projektet	projektets navn, projektejer, projektleder
Tidsplan	startdato for projektfaser, slutdato for gennemførelsesfase
Leveranceplan	alle leverancer i projektet
Liste over anlæg	anlæg, ibrugtagelsesdato for anlæg, afskrivningsperiode
Risikolog	navn på risiko, håndtering, sandsynlighed og konsekvens
Gevinstdetaljer (fra PID)	opgørelse af gevinster
Eksisterende driftsudgifter	udfyldelse af 0-scenarie
Driftsudgifter efter implementering af projekt	drift i 1-scenarie

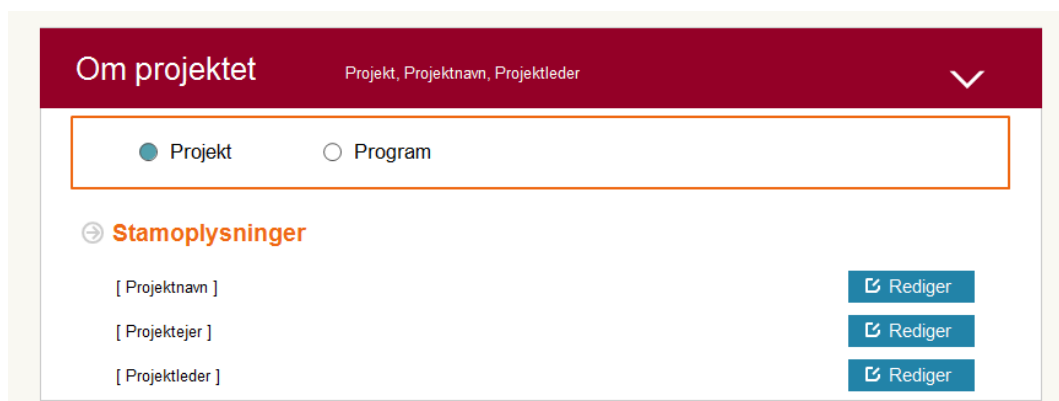
### 3.1 Forsiden

**Hvad er formålet med forsiden?** Der er to formål. Dels indtaster du stamdata for projektet, der kan fungere som en slags huskeliste, dels fortæller du business casen, hvordan scenariefanerne skal udformes. De navne, startdatoer og afskrivningsperioder, som du skriver på forsiden, overføres til skemaerne på de næste faner, så du kan indtaste de økonomiske data. Prøv eventuelt at åbne business casen og klikke over på Scenarie 1-fanen. Inden du går i gang er scenariefanen stort set tom. Når du er færdig med forsiden, har scenariefanen ændret sig, og er nu fyldt med de felter, du har brug for, så du kan indtaste de resterende økonomiske oplysninger.

I vores eksempel skal der implementeres et HR-system. Før jeg åbner business casen sørger jeg for, at den er gemt på et netværksdrev. Jeg sørger også for at indhente de data, jeg ikke selv har allerede. Jeg åbner business casen på den fane, der hedder "Forside".

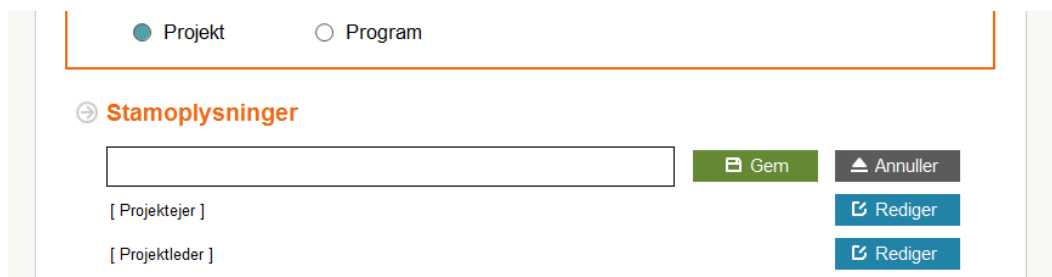


Forsiden er foldet sammen første gang, man åbner arket. Jeg folder den ud ved at trykke på de hvide pile i højre side af de røde bjælker. Jeg er opmærksom på, at første gang jeg åbner arket, kan det være i "Beskyttet visning", hvilket forhindrer makroer i at køre. Det løser jeg ved at åbne og lukke arket.



Første beslutning er, om jeg laver et projekt eller et program. Projekt er sat som default. Hvis jeg skulle indtaste et program, ville jeg trykke på den hvide cirkel ved siden af "program" og afvente, at arket tilpassede sig. Som det er nu, går jeg videre til stamoplysninger.

Jeg skal indtaste projekt navn, projektejer og projektleder. For at redigere på forsiden, skal jeg trykke på den blå rediger-knap til højre. Det ser sådan ud, efter jeg har trykket på knappen:



Jeg skriver navnet på projektet i tekstfeltet til venstre og trykker på den grønne gem-knap. Jeg udfylder de to andre felter på samme måde:

Projekt     Program

---

➔ **Stamoplysninger**

Projektnavn: HR-projekt ✎ Rediger

Projektejer: Birgitte Nordahl Larsen ✎ Rediger

Projektleder: Christoffer Christensen ✎ Rediger

Jeg folder "Løsningsscenarier" ud ved at trykke på den hvide pil i den næste røde bjælke:

**Løsningsscenarier**    Investeringer ▼

---

Scenarie 1 ✕ ▼

➔ **Stamoplysninger**

[ Titel ] ✎ Rediger

[ Beskrivelse af løsning ] ✎ Rediger

**Faser** ▼

➔ **Idéfase**

[ Startdato for idéfase ] ✎ Rediger

**Leverancer**

Projektledelse

[ Leverance ] ✕ ✎ Rediger

+ Tilføj leverance

Jeg udfylder stamoplysningerne på samme måde som ovenfor. Bemærk, at en titel højst må fylde 40 anslag og en beskrivelse højst 150.

Vi skal nu indtaste startdatoen for idéfasen. Jeg trykker på den blå "Rediger"-knap og indtaster datoen i formatet dd-mm-åååå:

**Faser** ▼

➔ **Idéfase**

Startdato for idéfase: 01-01-2016 ✎ Rediger

Udover projektledelse, der findes i alle faser af projektet, har idéfasen i vores eksempel også en leverance, nemlig en workshop. Jeg trykker på "Rediger"-knappen ud for leverance og taster ind:

## Faser ▼

### ➔ Idéfase

Startdato for idéfase: 01-01-2016

[Rediger](#)

#### Leverancer

Projektledelse

Faciliteret idégenereringsworkshop

[Gem](#)

[Annuller](#)

[+ Tilføj leverance](#)

Jeg behøver ikke indtaste nogen andre informationer om projektledelse eller workshop nu. Så snart leverancen er indtastet på forsiden, bliver skemaerne på de næste sider tilpasset. Når jeg kommer til fanen Scenarie 1, indtaster jeg underposter, konti og bemærkninger for projektledelse og workshop.

Jeg indtaster analysefasen på samme måde. Analysefasen begynder 1. marts 2016. Der er en enkelt leverance, nemlig en foranalyserapport. Det indtaster jeg. Anskaffelsesfasen begynder 1. juli 2016. Der er en leverance, nemlig indkøb af standardssystem. Det indtaster jeg. I gennemførelsesfasen er der tre leverancer, så jeg skal tilføje leverancer. Først indtaster jeg startdato for gennemførelsesfase, 01-01-2017. Dernæst indtaster jeg første leverance "undervisning af brugere". For at tilføje endnu en leverance trykker jeg på knappen "+ Tilføj leverance" og venter.

### ➔ Gennemførelsesfase

Startdato for gennemførelsesfase: 01-01-2017

[Rediger](#)

#### Leverancer

Projektledelse

Leverance: Undervisning af brugere



[Rediger](#)

[ Leverance ]



[Rediger](#)

[+ Tilføj leverance](#)

[ Slutdato ]

[Rediger](#)

Der er nu en ny leverancelinje. Bemærk, at de leverancer, man har lavet, skal navngives, før man kan lave nye. Hvis du nogensinde får brug for at slette en leverance, kan du trykke på det røde kryds for at slette den. Du skal dog være opmærksom på, at det vil slette alle data om leverancen, også de priser på leverancen, som du har indtastet på scenariefanen. Jeg navngiver den næste leverance (udarbejde nye procedurebeskrivelser), og tilføjer en sidste (implementering, konsulentydelse). Endelig skriver jeg slutdatoen for gennemførelsesfasen (og samtidigt for hele projektet), i feltet slutdato. Her er resultatet:

## ➔ Gennemførelsesfase

Startdato for gennemførelsesfase: 01-01-2017

 Rediger

### Leverancer

Projektledelse

Leverance: Undervisning af brugere



 Rediger

Leverance: Udarbejde nye procedurebeskrivelser



 Rediger

Leverance: Implementering, konsulentydelse



 Rediger

[+ Tilføj leverance](#)

Slutdato: 31-12-2017

 Rediger


Det næste, der skal afklares, er risici. Jeg har tre på min risikolog. Jeg indtaster dem under Risici ved hjælp af rediger- og tilføj risiko-knapperne.


Risici ▼


➔ **Risiko 1 (R1)**

Risikotitel: Mangel på ressourcer

Risikohåndtering: Der tilføres flere ressourcer til løbende afklaring




 Rediger


 Rediger


➔ **Risiko 2 (R2)**

Risikotitel: Centrale personer forlader projektet

Risikohåndtering: Der udpeges en ny projektleder og foretages overdragelsesforretning




 Rediger


 Rediger


➔ **Risiko 3 (R3)**

Risikotitel: Løsning opfylder ikke sikkerhedskrav

Risikohåndtering: Der tilkøbes en særlig sikret server med tilhørende software



 Rediger

 Rediger

[+ Tilføj risiko](#)

Vi er nået til anlæg. Hvis du er i tvivl om hvad et anlæg er, så se efter i ordlisten eller forhør dig i din regnskabsafdeling. Anlægstitel og ibrugtagningsdato fungerer ligesom de øvrige indtastningsfelter. Afskrivningsperioden definerer, hvor mange år det tager at afskrive anlægget. Afskrivningsperioden skal indtastes som et tal, og kun 3, 5 og 8 er gyldige værdier. Du får en advarsel, hvis du skriver et andet tal (eller bare noget andet).

I vores eksempel er der kun ét anlæg i projektet, nemlig HR-systemet. Afskrivningsperioden er 8 år, og det ventes idriftsat fra 01-01-2017. Jeg indfører navn, afskrivningsperiode og ibrugtagningsdato i anlægsskemaet:



Anlæg
▼

**➔ Anlæg 1**

Anlægstitel: HR-system

Ibrugtagningsdato: 01-01-2017

Afskrivningsperiode: 8

✕

✎ Rediger

✎ Rediger

✎ Rediger

**⊕ Tilføj anlæg**

Nu er alle de scenariospecifikke oplysninger indtastet. De ovenstående oplysninger gælder altså kun for scenarie 1. Hvis der var et andet projekt, som skulle holdes op mod det projekt, vi lige har tastet ind, kunne vi trykke på "+ Tilføj scenarie"-knappen, og lave nye indtastningsfelter for faser, risici og anlæg:

**+ Tilføj scenarie**

Der ville også blive skabt en ny fane ved navn scenarie 2, lige efter scenarie 1-fanen. En business case kan maksimalt have tre scenarier (og et 0-scenarie).

**Hvorfor have to scenarier?** Der er to årsager: for det første kan der være tvivl om hvilket projekt, der bedst kan betale sig på længere sigt. Her kan Business casen hjælpe på beslutningsprocessen ved at holde projekter op overfor hinanden i rapportfanen. For det andet kan der være tvivl om de økonomiske konsekvenser ved et indkøb eller en beslutning i et givent projekt. Ekstra scenarier kan bruges til at lave en variation af projektet, hvor de økonomiske konsekvenser af alternativer udforskes.

Der er stadig tre afsnit tilbage på forsiden: gevinster, driftsudgifter og regnskabstekniske oplysninger. Disse tre afsnit gælder for alle scenarier. Gevinster gælder for alle scenarier, også selvom en gevinst kun kan høstes i et scenarie. Det skyldes, at den skal bruges til sammenligning med gevinsterne i eventuelle andre scenarier og altid med 0-scenariet. Det samme gælder for driftsudgifter. Drift sammenlignes mellem 0-, 1-, 2- og 3-scenarierne (hvis der er så mange), så det kan afgøres hvor driften er billigst. Endelig er der de regnskabstekniske oplysninger (PL-indtastningsår og PL-rapporteringsår). Se ordlisten for en nærmere forklaring. De gælder også for alle scenarier.

Gevinstafsnittet udfyldes med titel og beskrivelse, som ovenfor. Vores eksempel har to gevinster, nemlig færre manuelle arbejds gange og hurtigere rekrutteringsprocesser:

Gevinster
▼

**➔ Gevinst 1**

Gevinsttitel: Færre manuelle arbejds gange

Gevinstbeskrivelse: En række arbejds gange kan udfases efter implementering

✕

✎ Rediger

✎ Rediger

**➔ Gevinst 2**

Gevinsttitel: Hurtigere rekrutteringsprocesser

Gevinstbeskrivelse: Ventetid mellem arbejdsopgaver afkortes på grund af automatisering

✕

✎ Rediger

✎ Rediger

Afsnittet om driftsudgifter viser drift i alle scenarier. Et enkelt scenarie viser kun sine egne driftsudgifter, men alle driftsudgifter skal indføres her, så det er muligt at foretage sammen-

ligninger på tværs af scenarier. I vores eksempel er der tre udgifter nemlig personaleomkostninger, licensomkostninger, og drift og vedligehold. Som sædvanligt kan jeg først tilføje en ny driftsudgift, når alle eksisterende driftsudgifter er navngivet.

**Driftsudgifter**
▼

➔ **Driftsudgift 1** ✕

Driftsudgiftstitel: Personaleudgifter

✎ Rediger

➔ **Driftsudgift 2** ✕

Driftsudgiftstitel: Licensomkostninger

✎ Rediger

➔ **Driftsudgift 3** ✕

Driftsudgiftstitel: Drift og vedligehold

✎ Rediger

⊕ Tilføj driftsudgift

Den sidste indtastning på forsiden er de såkaldte regnskabstekniske oplysninger. Da business casen udfyldes i 2015, og jeg også regner med at afrapportere i 2015, sætter jeg begge til 2015. Datoen indtastes i formatet åååå, altså et årstal på fire cifre.

**Regnskabstekniske oplysninger**
▼

➔ **PL-år** ✕

Indtastningsår: 2015

✎ Rediger

Rapporteringsår: 2015

✎ Rediger

### 3.2 Scenarie 0

Scenarie 0 beskriver den fremtidige driftssituation, såfremt projektet *ikke* bliver gennemført. For at kunne sammenligne med projektet i scenarie 1 løber driften i scenarie 0 ligeså længe, som det tager at udføre projektet, plus den tid det tager at afskrive alle anlæg. Hvis der er flere projekter, så løber driften i 0-scenariet lige så længe som det længste projekt plus afskrivninger.

I vores eksempel er tabellen med driftsudgifter nu blevet opsat sådan, at jeg kan indtaste driftsudgifterne. Projektet (der skal beskrives i scenarie 1) varer fra 2016 til 2017 og der er otte års afskrivning på anlægget. Der er dog et overlap på et år, da afskrivningen begynder 1. januar 2017. Der skal altså være ni års drift (fra 2016 til 2024) i scenarie 0. Det skal senere sammenlignes med projektet i scenario 1. Vi har også nævnt tre driftsudgifter på forsiden, der nu figurerer i 0-scenariet, nemlig personaleudgifter, licensudgifter og drift og vedligehold.

Her er første del af tabellen:

Driftsudgifter i tusinde kroner (t. kr.)			
Poster	Grundlag for estimat	2016	
		Best case (t. kr.)	Forventet (t. kr.)
<b>Personaleudgifter</b>		-	-
[ Indtast navn på underpost ]		-	-
[ Vælg konto > ]	[ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]		
<b>Licensomkostninger</b>		-	-
[ Indtast navn på underpost ]		-	-
[ Vælg konto > ]	[ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]		
<b>Drift og vedligehold</b>		-	-
[ Indtast navn på underpost ]		-	-
[ Vælg konto > ]	[ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]		
<b>Total</b>		-	-

Der er tre ting, du skal være opmærksom på. For det første er udgifter i denne og de følgende tabeller i tusinde kroner. Skriver du 45 betyder det altså 45.000 kr. Skriver du 45.000 i tabellen svarer det til 45 mio. kr. For det andet er alle de felter, der ikke er hvide, låst. Det er meningen. Du kan kun indtaste data i de hvide felter. For det tredje skal du være opmærksom på, at du ikke må bruge cut+paste i business casen, da det kan ødelægge de bagvedliggende formler.

**Hvorfor er arket låst?** Arket er låst, fordi næsten alle funktioner og formler er bundet op på omfattende VBA-programmering. Selv noget så harmløst som en henvisning kan medføre, at arket ikke længere er retvisende.

Under hver udgift er der en underpost, som du kan navngive, og en dropdown-menu, hvor du kan vælge konto. Hvis du er i tvivl om hvilken konto, der skal bruges til en bestemt udgift, kan din økonomiafdeling hjælpe dig. I kolonnen "Grundlag for estimat" har du mulighed for at knytte et par stikord til en udgift, som for eksempel en kort beregning eller en henvisning til et bilag.

I vores eksempel har jeg forhørt mig hos økonomiafdelingen og fået de nuværende driftsudgifter. De nuværende licenser koster 40.000 kr. om året, og drift og vedligehold koster 225.000 kr. årligt. Personaleudgifterne beløber sig til ti årsværk. Som eksempel anvender jeg en årsværkspris på 600.000 kr., som varierer fra organisation til organisation.

I den første underpost skriver jeg rekruttering og sætter kontoen til personaleudgifter. Licens og drift er udgifter til det gamle it-system, så jeg skriver "nuværende HR-system" i underposten og sætter konti til "køb af IT-tjenesteydelser" i begge afsnit. I "Grundlag for estimat" skriver jeg er par noter, så jeg ved hvor tallene kommer fra:

Driftsudgifter i tusinde kroner (t. kr.)				
Poster	Grundlag for estimat	2016		
		Best case (t. kr.)	Forventet (t. kr.)	WC case (t. kr.)
<b>Personaleudgifter</b>		-	-	-
Rekruttering		-	-	-
Personaleudgifter	estimat årsværk = 600.000 kr.			
<b>Licensomkostninger</b>		-	-	-
Nuværende HR-system		-	-	-
Køb af IT-tjenesteydelser	fra it-kontrakt			
<b>Drift og vedligehold</b>		-	-	-
Nuværende HR-system		-	-	-
Køb af IT-tjenesteydelser	fra it-kontrakt			
<b>Total</b>		-	-	-

Nu taster jeg driftsudgifterne ind for 2016. Der er tre underkolonner i 2016, best case, forventet og worst case. Det skyldes, at stort set alle omkostninger i business casen trepunkts-

estimeres. I dette tilfælde har det dog ikke den store betydning, da alle tre tal ligger fast. Jeg indtaster derfor 6000 (10 årsværk af 600.000) for personaleudgifter, 40 for licensomkostninger og 225 for drift og vedligehold i de tre felter. Dernæst udfylder jeg resten af årene frem til 2014 med de samme værdier:

2016				2017				2018				Best case (t. kr.)
Best case (t. kr.)	Forventet (t. kr.)	Worst case (t. kr.)	Beregnet (PL-2015)	Best case (t. kr.)	Forventet (t. kr.)	Worst case (t. kr.)	Beregnet (PL-2015)	Best case (t. kr.)	Forventet (t. kr.)	Worst case (t. kr.)	Beregnet (PL-2015)	
6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225
225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225
225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225
6.265	6.265	6.265	6.265	6.265	6.265	6.265	6.265	6.265	6.265	6.265	6.265	6.265

Vær opmærksom på, at du altid kan tilføje flere underposter eller konti ved at bruge knapperne på båndet øverst på siden.

### 3.3 Scenarie 1

Indtastningen af projektudgifterne i scenarie 1 minder meget om scenarie 0. Vi har defineret år og leverancer via forsiden. Under hvert afsnit er der underposter og konti. Husk, at du ligesom tidligere kan tilføje underposter og konti ved at bruge knapperne på båndet øverst på siden.

Som før navngiver jeg underposter og vælger konti. Første post i idéfasen er projektledelse, og jeg vurderer, at der skal bruges 150 timer, men det kan ligge et sted imellem 37 og 200 timer, afhængigt af hvor hurtigt jeg kan opnå tilslutning i organisationen. Det er min trepunktsestimering. Jeg har kontaktet økonomi, der mener, at en time koster cirka 433 kr. i vores organisation. Det skriver jeg i kolonnen "grundlag for estimat", og ganger 433 med 37, 150 og 200. Jeg noterer resultatet i tusinder i de tre første felter. Bemærk, at modellen runder op til nærmeste tusinde. Der bliver dog stadig regnet med det nøjagtige tal. Workshoppen i idéfasen kommer til at koste 30 timer og 50.000 kr. i konsulentydelse. Det er i princippet to forskellige konti, så jeg indsætter en ny kontolinje under den anden ved at bruge "Indsæt underpost-knappen" på båndet:

DIGST | Statens business case-model | Startside | Indsæt | Sidelayout | Formulær | Data | Gennemse | Vis | Udvikler | Tilføjelsesprogrammer

Eksporter business case | Lås ark op/Lås ark | Data | Indsæt | Indsæt underpost | Indsæt kontolinje | Slet række | Rediger

41 | 92b4d4f905633126f510dc0615d66c12

AK | AAAA | AP | AQ | AR | AS | AT | AU | AV | AW | AX | AY | AZ | BA | BB | BC

## Projekt

### Projektudgifter i tusinde kroner (t. kr.)

Poster	Anlæg	Grundlag for estimat	2016			Beregnet (PL-2015)
			Best case (t. kr.)	Forventet (t. kr.)	Worst case (t. kr.)	
<b>Idéfase</b>			16	65	87	60
Projektledelse			16	65	87	60
[ Indtast navn på underpost ]			16	65	87	60
Personaleudgifter		timepris 433 kr.	16	65	87	60
Faciliteret idégenereringsworkshop			-	-	-	-
[ Indtast navn på underpost ]			-	-	-	-
Personaleudgifter		30x433	-	-	-	-
[ Vælg konto > ]		[ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]	-	-	-	-

Jeg udfylder analysefasen på samme måde. Jeg forventer at bruge 300 timer, best case 150 og worst case 450. Der skal laves en foranalyserapport af vores systemlandskab til 250.000 kr. Rapportens pris ligger fast, så der indtaster jeg samme tal i best case, forventet og worst case.

I anskaffelsesfasen regner jeg med at bruge 400 timer på projektledelse, hvilket også er mit bud på best case. Worst case er 800 timer. Der skal indkøbes et HR-system til 1,5 mio. kr. og laves tilpasninger for 250.000 kr. Begge dele er reguleret per kontrakt og ligger derfor fast.

Når jeg skal sætte konto på HR-systemet bruger jeg kontoen "materielle anlægsaktiver". Når den er valgt dukker der en ny dropdown op til højre, hvor jeg kan vælge anlæg (som jeg har defineret på forsiden):

Anskaffelsesfase			
Projektledelse			
[ Indtast navn på underpost ]			
Personaleudgifter		timepris 433 kr.	
Indkøb af standardsystem			
[ Indtast navn på underpost ]			
Materielle anlægsaktiver		[ Vælg anlæg > ]	[ Beskriv forudsætninger, kilder mv. ]

Jeg vælger HR-system og går videre. Jeg tilføjer en konto, og indsætter tilpasninger for 250.000 kr. Her er resultatet:

Anskaffelsesfase			1.923	1.923	2.096
Projektledelse			173	173	346
[ Indtast navn på underpost ]			173	173	346
Personaleudgifter		timepris 433 kr.	173	173	346
Indkøb af standardsystem			1.750	1.750	1.750
[ Indtast navn på underpost ]			1.750	1.750	1.750
Materielle anlægsaktiver	HR-system	1.500.000 kr.	1.500	1.500	1.500
Køb af IT-tjenesteydelser		tilpasninger 250.000 kr	250	250	250

Gennemførelsesfasen indtastes ligesådan. Jeg kommer dog i tanke om, at gennemførelsesfasen ligger i 2017 og ikke i 2016, så jeg noterer omkostningerne for gennemførelsesfasen i kolonnen for 2017 (et trin til højre):

2016				2017			
Best case (t. kr.)	Forventet (t. kr.)	Worst case (t. kr.)	Beregnet (PL-2015)	Best case (t. kr.)	Forventet (t. kr.)	Worst case (t. kr.)	Beregnet (PL-2015)
79	128	150	123	-	-	-	-
16	65	87	60	-	-	-	-
16	65	87	60	-	-	-	-
16	65	87	60	-	-	-	-
63	63	63	63	-	-	-	-
63	63	63	63	-	-	-	-
13	13	13	13	-	-	-	-
50	50	50	50	-	-	-	-
<b>315</b>	<b>315</b>	<b>315</b>	<b>380</b>	-	-	-	-
65	65	195	130	-	-	-	-
65	65	195	130	-	-	-	-
65	65	195	130	-	-	-	-
25	25	25	250	-	-	-	-
25	25	25	250	-	-	-	-
25	25	25	250	-	-	-	-
<b>1.923</b>	<b>1.923</b>	<b>2.096</b>	<b>1.952</b>	-	-	-	-
173	173	346	202	-	-	-	-
173	173	346	202	-	-	-	-
173	173	346	202	-	-	-	-
1.750	1.750	1.750	1.750	-	-	-	-
1.750	1.750	1.750	1.750	-	-	-	-
1.500	1.500	1.500	1.500	-	-	-	-
250	<b>250</b>	250	250	-	-	-	-



Projektledelse trepunktsestimeres til 370/800/1400 timer. Undervisning af brugere til 240 timer (fast), procedurebeskrivelse til 400 timer (fast) og konsulentydelse til implementering af systemet til 270.000 kr. Det ser sådan ud:

<b>Anskaffelsesfase</b>			1.923	1.923	2.096	1.952	-	-	-	-
Projektledelse			173	173	346	202	-	-	-	-
[ Indtast navn på underpost]			173	173	346	202	-	-	-	-
Personaleudgifter		timepris 433 kr.	173	173	346	202	-	-	-	-
Indkøb af standardsystem			1.750	1.750	1.750	1.750	-	-	-	-
[ Indtast navn på underpost]			1.750	1.750	1.750	1.750	-	-	-	-
Materielle anlægsaktiver	HR-system	1.500.000 kr.	1.500	1.500	1.500	1.500	-	-	-	-
Køb af IT-tjenesteydelser		tilpasninger 250.000 kr	250	250	250	250	-	-	-	-
<b>Gennemførelsesfase</b>			-	-	-	-	707	894	1.153	906
Projektledelse			-	-	-	-	160	346	606	359
[ Indtast navn på underpost]			-	-	-	-	160	346	606	359
Personaleudgifter		timepris 433 kr.	-	-	-	-	160	346	606	359
Undervisning af brugere			-	-	-	-	104	104	104	104
[ Indtast navn på underpost]			-	-	-	-	104	104	104	104
Personaleudgifter		timepris 433 kr.	-	-	-	-	104	104	104	104
Udarbejde nye procedurebeskrivelser			-	-	-	-	173	173	173	173
[ Indtast navn på underpost]			-	-	-	-	173	173	173	173
[ Vælg konto >]		timepris 433 kr.	-	-	-	-	173	173	173	173
Implementering, konsulentydelse			-	-	-	-	270	270	270	270
[ Indtast navn på underpost]			-	-	-	-	270	270	270	270
[ Vælg konto >]		[ Beskriv forudsætninger, kilder mv.]	-	-	-	-	270	270	270	270
<b>Total</b>			<b>2.317</b>	<b>2.431</b>	<b>2.691</b>	<b>2.455</b>	<b>707</b>	<b>894</b>	<b>1.153</b>	<b>906</b>

Næste punkt er indtastning af risici:

Risici								
Risici	Økonomisk				Faktorer fra risikolog			
	Sandsynlighed (pct.)	Effekt			Beregnet (PL-2015)	Sandsynlighed (1-5)	Konsekvens (1-5)	Risikofaktor
Best case (t. kr.)		Forventet (t. kr.)	Worst case (t. kr.)					
R1 Mangel på ressourcer					-	1		-
R2 Centrale personer forlader projektet					-	1		-
R3 Løsning opfylder ikke sikkerhedskrav					-	1		-

Risikobudgettering		
	Dækningsgrad	Beregnet (PL-2015)
Risikopulje (t. kr.)		-
Andel af udfald, der dækkes (pct.)		100%

Du skal være opmærksom på, at modellen ikke understøtter mere end 12 risici. Hvis dit projekt har flere risici, skal du angive de 12 væsentligste i business casen. Du skal dog stadig indberette samtlige risici i alle andre dokumenter til risikovurdering. Bemærk i øvrigt, at business casens tekniske performance bliver påvirket, hvis du indtaster mere end 10 risici. I disse tilfælde kan der være længere ventetid ved beregninger. Du kan overveje at indtaste risici til sidst.

Jeg finder min risikolog frem. De tre risici har henholdsvis 50 %, 15 % og 5 % risiko for at indtræffe. Konsekvensen for de tre risici er henholdsvis 3, 2 og 5. Jeg indtaster sandsynligheder, konsekvenser og mine trepunktsestimeringer:

Risici								
Risici	Økonomisk				Faktorer fra risikolog			
	Sandsynlighed (pct.)	Effekt			Beregnet (PL-2015)	Sandsynlighed (1-5)	Konsekvens (1-5)	Risikofaktor
Best case (t. kr.)		Forventet (t. kr.)	Worst case (t. kr.)					
R1 Mangel på ressourcer	50,00%	16	32	65	35	3	3	9
R2 Centrale personer forlader projektet	15,00%	24	49	97	53	1	2	2
R3 Løsning opfylder ikke sikkerhedskrav	5,00%	212	212	212	212	1	5	5

**Hvorfor er sandsynlighed (1-5) allerede udfyldt?** Sandsynlighed (1-5), som refererer til den sandsynlighedsskala, der anvendes i risikologgen, udfyldes automatisk ud fra hvilken sandsynlighed (pct.) du indtaster. Fra 1-20 pct. giver 1, 21-40 giver 2, 41-60 giver 3, 61-80 giver 4 og 81-99 giver 5. Du kan ikke angive, at sandsynligheden er 100 pct., da det i så fald ikke vil være en risiko, men en kendt projektudgift med usikkerhed.

Hvis du er i tvivl om hvordan du skal estimere risici, kan du finde hjælp i vejledning om risikostyring og anvendelse af risikoregisteret, som du kan finde [her](#).

**Hvilke omkostninger indtaster man i risikotabellen?** Man skal indsætte det beløb, som det vurderes at koste (den økonomiske effekt), såfremt hændelsen (risikoen) indtræffer.

Den sidste del af risikoberegningen er risikobudgetteringen:

Risikobudgettering		
	Dækningsgrad	Beregnet (PL-2015)
Risikopulje (t. kr.)	75	53
Andel af udfald, der dækkes (pct.)		88%

Risikobudgetteringen kan udfyldes på to måder: enten kan du indtaste det beløb, du ønsker at afsætte til risici i det øverste felt. Business casen udregner så hvor stor dækningsgrad, du opnår. Alternativt kan du angive, hvilken dækningsgrad du ønsker og se, hvad det kræver af afsatte midler. Jeg har aftalt med styregruppen, at der kan afsættes 75.000 kr. til risici, hvilket giver en dækningsgrad på 88 %.

Næste opgave er at indsætte driftsudgifter for scenarie 1. Driftstabellen minder meget om den i 0-scenariet, bortset fra at der her skal tilknyttes en gevinst til de driftsudgifter, der reduceres. Det er estimeret, at der kan spares to årsværk på grund af færre manuelle arbejds gange, så jeg finder "færre manuelle arbejds gange i gevinstkolonnen på linje med personaleudgifter, hvor den hører til. I 0-scenariet var der ti årsværk af 600.000 kr. Fratrullet to årsværk giver det 480.000 kr. i personaleomkostninger. Det indtaster jeg, men ikke før 2017, hvor det nye system ibrugtages. I 2016 bruger jeg driftsudgifterne fra 0-scenariet. Licensomkostningerne og drift og vedligehold ligger på henholdsvis 50.000 kr. og 275.000 kr. årligt, hvilket er højere end i 0-scenariet. Jeg taster begge dele ind for alle år fra og med 2017:

	2016				2017				2018				Bes (t.)
	Best case (t. kr.)	Forventet (t. kr.)	Worst case (t. kr.)	Beregnet (PL-2015)	Best case (t. kr.)	Forventet (t. kr.)	Worst case (t. kr.)	Beregnet (PL-2015)	Best case (t. kr.)	Forventet (t. kr.)	Worst case (t. kr.)	Beregnet (PL-2015)	
	6.000	6.000	6.000	6.000	480	480	480	480	480	480	480	480	
	6.000	6.000	6.000	6.000	480	480	480	480	480	480	480	480	
	6.000	6.000	6.000	6.000	480	480	480	480	480	480	480	480	
	40	40	40	40	50	50	50	50	50	50	50	50	
	40	40	40	40	50	50	50	50	50	50	50	50	
	40	40	40	40	50	50	50	50	50	50	50	50	
	225	225	225	225	275	275	275	275	275	275	275	275	
	225	225	225	225	275	275	275	275	275	275	275	275	
	225	225	225	225	275	275	275	275	275	275	275	275	
	6.265	6.265	6.265	6.265	805	805	805	805	805	805	805	805	

Sidste opgave er at indtaste gevinsttabellen. Det meste er allerede gjort. Det eneste, der mangler, er at afgøre, om nogle af gevinsterne kan omsættes til en budgetmæssig gevinst. Hvis du er i tvivl om, hvad forskellen er på de forskellige gevinster, kan du kigge i ordlisten. Ifølge mine estimater kan et af de to årsværk omsættes til en budgetmæssig gevinst. Jeg indtaster værdien af et årsværk i alle år fra og med 2017:

	2016				2017				2018				Sam mæ
	Samfunds-mæssige	Produk-tivitets	Heraf budget-mæssige (t. kr.)	Total	Samfunds-mæssige	Produk-tivitets	Heraf budget-mæssige (t. kr.)	Total	Samfunds-mæssige	Produk-tivitets	Heraf budget-mæssige (t. kr.)	Total	
	-	-	-	-	-	600	600	1.200	-	600	600	1.200	
	-	-	-	-	-	-10	-10	-10	-	-10	-10	-10	
	-	-	-	-	-	-50	-50	-50	-	-50	-50	-50	
	-	-	-	-	-	540	600	1.140	-	540	600	1.140	

Hvis en gevinstlinje udelukkende består af budgetmæssige gevinster, retter arket automatisk din indtastning til at være præcis, hvad angår decimaler. Som det fremgår overfor, kan du

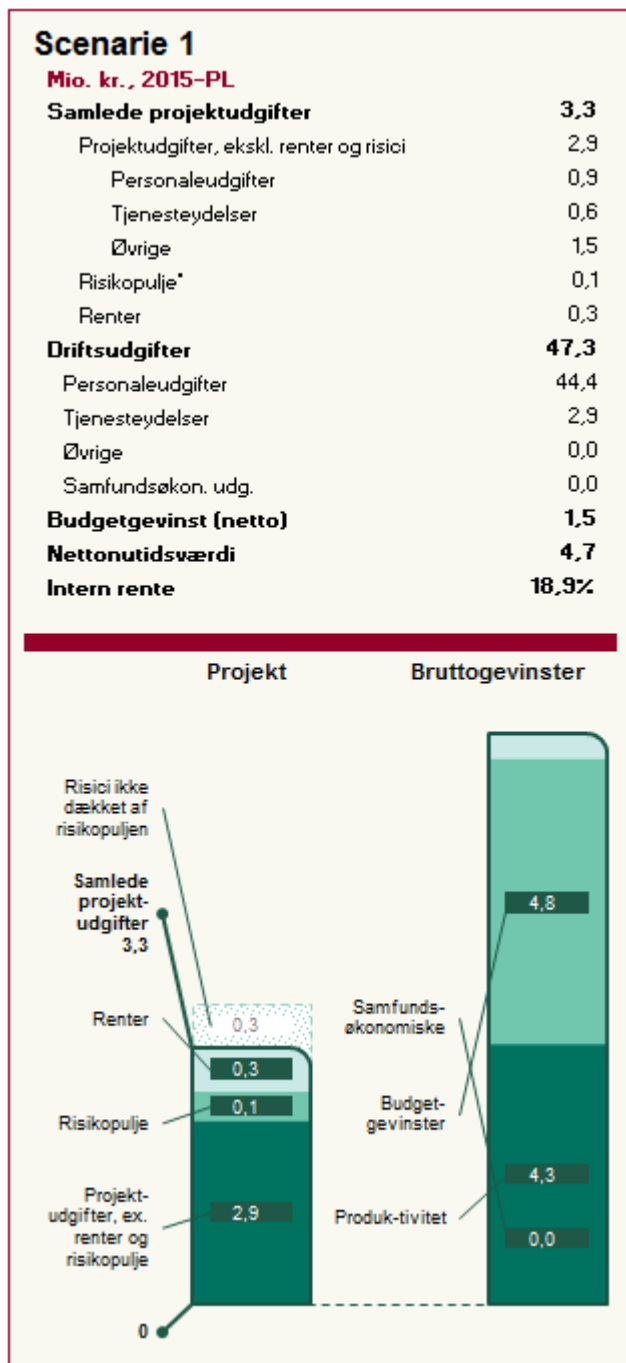


ikke se decimaler på tallene. Hvis du i gevinsttabellen indtaster det tal, du kan se, vil arket selv rette tallet til at være præcist.

Det var den sidste del af Scenarie 1. Vi kan nu finde de relevante økonomiske data på rapportfanen.

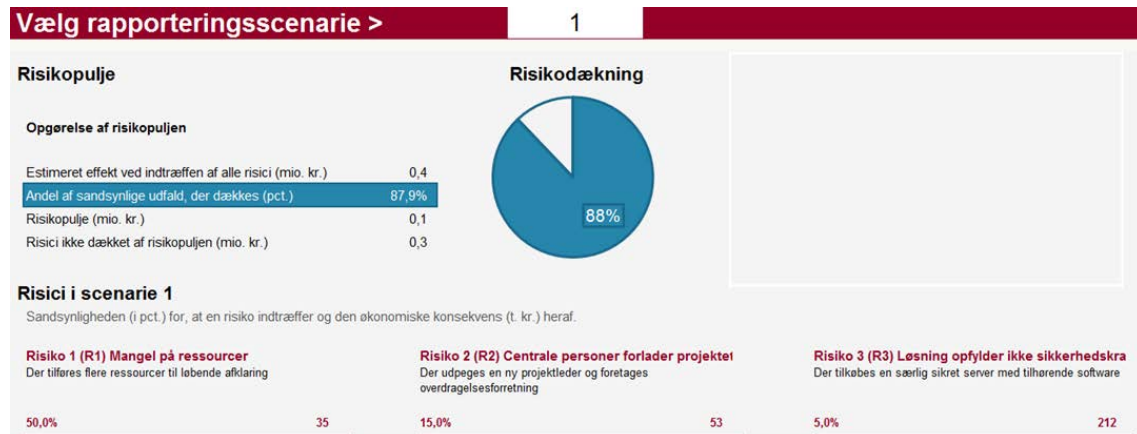
### 3.4 Rapport

Den sidste fane giver et overblik over de data vi har indtastet. Vores ser sådan ud:



Tabellen ovenfor giver et overblik over projektøkonomien. De vigtigste tal er de samlede projektudgifter, driftsudgifterne, budgetgevinst (netto), nettonutidsværdi og intern rente. Hvis du er i tvivl om nogen af disse begreber, kan du finde en nærmere uddybning i ordlisten. Under nøgletallene ser vi en grafisk fremstilling af udgifterne. Vi har kun indtastet et scenarie. Havde der været flere, ville de have haft hver deres tabel på rapportfanen.

Under nøgletallene er der en sammenfatning af risikobilledet:



Sammenfatningen giver nøgletal for risici og en grafisk fremstilling.

Under sammenfatningerne er der otte tabeller, der på hver sit område viser et mere detaljeret billede af projektøkonomien. Denne fremstilling viser ikke dem alle sammen, men den første tabel ser sådan ud:

**Tabel 1**  
**Omkostningsbaserede projektudgifter**

Mio. kr., 2015-PL	Total	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aktiverbare projektudgifter, afskrivninger	1,5	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Ikke-aktiverbare projektudgifter	1,5	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Øvrige	1,4	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Risikopulje	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total ekskl. renter</b>	<b>3,0</b>	<b>1,0</b>	<b>0,7</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>
Renter	0,3	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total inkl. renter</b>	<b>3,3</b>	<b>1,0</b>	<b>0,8</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>

**Halvårlig statusrapportering til It-projektrådet:** Når du kommer til statusrapporteringen, skal du indrapportere en række nøgletal. I skemaet nedenfor kan du se hvor i modellen du kan finde tallene:

Data	Findes
Nettonutidsværdi	Første sammenfatning i rapportfanen
Intern rente i procent	Første sammenfatning i rapportfanen
Samlede projektudgifter, mio. kr.	Tabel 1 i rapportfanen, se "Total ekskl. renter"
Udgifter hvis ikke projektet gennemføres, mio. kr.	Tabel 6 i rapportfanen
Udgifter, ekskl. projektudgift, hvis projektet gennemføres, mio. kr.	Tabel 6 i rapportfanen
Samlet bruttogeavnst, mio. kr.	Første sammenfatning i rapportfanen

Samlede udgifter med projekt, mio. kr.	Første sammenfatning i rapportfanen
Samlet nettogevinst, mio. kr.	Første sammenfatning i rapportfanen
Faseopdelte udgifter, mio. kr.	Tabel 4 i rapportfanen

**Om print:** Du kan udskrive rapport-delen af business casen som sædvanligt enten ved at gå til filer og finde udskrivning eller ved at trykke ctrl+p. Du skal dog tilpasse udprintsområdet, hvis du vil printe det i enkelte sider. Resten af fanerne er vanskelige at udskrive, og egner sig bedst til digital visning.

Det var den praktiske gennemgang af business casen. Nedenfor finder du en ordliste, der forklarer de vigtigste begreber. Hvis du har nogen spørgsmål om business casen, er du velkommen til at kontakte Ministeriernes projektkontor.

# 4 Ordliste

---

Ordlisten beskriver de vigtigste begreber i business casen

---

## 4.1 Ordliste

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

**Andel af udfald der dækkes:** Andelen af de sandsynlige udfald af risici, der dækkes af **risikopoljen**. **Risikodækning**, **dækningsgrad** og andel af udfald, der dækkes er synonymmer.

**Anlæg:** Et anlæg er noget en organisation ejer. Et anlæg afskrives i løbet af en bestemt årrække, der svarer til anlæggets levetid. Anlæg opdeles af regnskabsmæssige årsager i materielle og immaterielle aktiver. Se endvidere **Materielle anlæg** og **Immaterielle anlæg**.

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

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

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

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

**FF4-gæld:** FF4 er navnet på en konto til afregning af investeringsudgifter, herunder afsluttede IT-projekter. FF4-gælden er et givent projekts udestående på FF4-kontoen. Se eventuelt [dette link](#).

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

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

**Intern Rente:** En imaginær årlig rente, der viser værdien af investeringen i projektet eller programmet. Intern rente viser hvordan et projekt vil klare sig overfor andre investeringsmuligheder (for eksempel indkøb af obligationer) eller i forhold til andre projekter. Intern Rente er beslægtet med **Nettonutidsværdi**. **Nettonutidsværdi** giver et konkret tal for om projektet er rentabelt, hvorimod Intern Rente angiver en procentsats, der kan sammenlignes med andre investeringsmuligheder.

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

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

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

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

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

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

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

**PL:** Pris- og lønregulering.

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

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

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

**Risiko:** En potentiel hændelse, der, hvis den indtræffer, har betydning for projektets økonomi, tidsplan eller kvalitet. Håndteres med et valg af, hvor stor sikkerhed for at risikopuljen slår til, der ønskes at betale for. Beregnes automatisk og kræver estimering af sandsynlighed og konsekvenser. Sandsynligheden ligger altid over 0 og altid under 100. Forskel på usikkerhed og risiko: En risiko fortæller noget om sandsynligheden af om en begivenhed sker eller ej. Risiko forholder sig ikke til hvad en hændelse koster. Usikkerhed forholder sig til hvad en hændelse koster. Den forholder sig ikke til om den indtræder eller ej.

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

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

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

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

**Usikkerhed:** Estimering af økonomiske konsekvenser kan være forbundet med usikkerhed. Usikkerhed relaterer ikke til om en hændelse vil indtræffe, men til hvordan hændelsen skal estimeres rent økonomisk. Usikkerhed er altså et spænd indenfor hvilket en kendt udgift vil lande. I business casen afhjælpes usikkerhed ved hjælp af **trepunktsestimering**. Forskel på usikkerhed og risiko: En risiko fortæller noget om sandsynligheden af om en begivenhed sker eller ej. Risiko forholder sig ikke til hvad en hændelse koster. Usikkerhed forholder sig til hvad en hændelse koster. Den forholder sig ikke til om den indtræder eller ej.