

Manual

Fylla i verktyg för business case

Version 2.0



EKONOMISTYRNINGSVERKET

Publikationen kan laddas ner
från ESV:s webbplats esv.se.

Datum: 2018-02-02

Dnr: 2017-00723-2

ESV-nr: P-2018-18

Copyright: ESV

Rapportansvarig: Daniel Jafari

Förord

Denna manual riktar sig till dig som vill använda verktyget för business case version 2.0 (manualen utgår ifrån version 2.0-5). Målgruppen är alla som arbetar som beställare, controller, förändringsledare, verksamhetsutvecklare, verksamhetsanalytiker, projektledare eller i andra roller som är inblandade i nyttorealiseringsfrågor vid förändringar och investeringar.

Manualen går inte in på hur du bör ta fram en tillförlitlig och ändamålsenlig business case, utan ska bara vara ett stöd för att fylla i verktyget.

Är man bekant med verktyget går det bra att fylla i uppgifterna direkt. Manualen kan du återvända till om något frågetecken uppstår. Har du inte tidigare använt verktyget, rekommenderar vi att läsa manualen innan du fyller i verktyget.

Det kan även vara en bra idé att först titta på det förifyllda exemplet, så att du bildar dig en uppfattning om vilka uppgifter som behöver fyllas i och får en bild av verktygets sammanvägda resultat (se fliken *Business Case*).

Stockholm 2018-02-02

Peter Norén

Daniel Jafari

Innehåll

Förord	3
1 Inledning	5
3 Att fylla i verktyget	7
3.1 Intro	7
3.2 Grunddata.....	7
Tabellen Grunddata	8
Tabellen Ekonomiska parametrar	8
Tabellen Intressenter	10
Tabellen Andra antaganden i kalkylen.....	10
3.3 Ekonomiska nyttor	11
3.4 Kvalitativa nyttor	13
3.5 Kostnader	14
3.6 Angelägenhet	15
3.7 Genomförbarhet.....	15
3.9 Risk & hinderanalys	17
3.10 Business Case.....	18

1 Inledning

Verktyget för business case (beslutsunderlag) består av ett antal flikar där man ska fylla i en rad olika uppgifter om ett tilltänkt förändringsinitiativ. Informationen består till stor del (åtminstone inledningsvis) av estimeringar och framtidsprognoser. Ett ifyllt business case underlättar för beslut om att starta ett förändringsinitiativ och att allokera resurser till initiativet. I ett inledande skede är de tillgängliga värdena ofta relativt osäkra, men ju längre man kommer i förändringsprocessen desto större är tillgången till trovärdig fakta.

Allteftersom ett initiativ genomförs ökar alltså säkerheten i beräkningar och uppskattningar. Därför ska ett business case inte bara användas som ett beslutsunderlag, utan det ska uppdateras kontinuerligt och följa med förändringsinitiativet hela vägen till målet.

Det kan ibland verka svårt att fylla i verktyget för business case. Det innehåller i sig en del instruktioner för vilken information man behöver fylla i, men denna manual är ett kompletterande stöd till verktygets instruktioner.

Manualen syftar bland annat till att man

- utgår ifrån ett enhetligt sätt att dokumentera arbetet med nyttorealiserings
- skapar ett mer systematiskt arbete med nyttorealiserings
- får samsyn i fråga om förväntade effekter och den förväntade nettonyttan
- kan revidera förväntningarna och få en mer realistisk bild över dem, även över tid då förutsättningar förändras
- får ett beslutsunderlag såväl före som under genomförandet av förändringar.

2 Vem ska fylla i verktyget

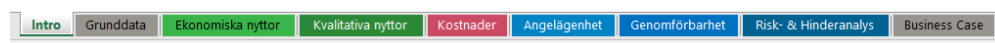
Business case och kostnads-/nyttokalkyler är en angelägenhet för beställaren och ägs av linjeverksamheten/beställarorganisationen. I många fall kan emellertid en tilltänkt projektledare eller en projektgrupp få i uppgift att anordna workshoppar för att ta fram uppgifter till ett business case. Det fråntar dock inte beställarens ansvar för och ägarskap av dessa dokument.

För att kunna fylla i verktyget för business case behöver ni ofta först genomföra ett antal workshoppar. Ni behöver även ha en god bild över vilka de förväntade nyttorna är, vilka mått som ska användas för att mäta dem, vilka kategorier de tillhör och hur kvantifierbara dessa är.

3 Att fylla i verktyget

Verktyget för business case består av ett antal flikar:

- Intro
- Grunddata
- Ekonomiska nyttor
- Kvalitativa nyttor
- Kostnader
- Angelägenhet
- Genomförbarhet
- Risk- & Hinderanalys
- Business case.



I avsnitt 3.1–3.8 går vi igenom vilken information du ska fylla i under respektive flik. Det är möjligt att växla mellan olika flikar medan du fyller i verktyget, men första gången kan det vara enklast att fylla i dem i kronologisk ordning från vänster.

3.1 Intro

Under fliken *Intro* finns enbart information om verktyget och dess olika delar. Fliken innehåller en klickbar, schematisk bild över processen för att fylla i verktyget.

Klickar du på processpilarna navigeras du till respektive flik. Du ska alltså inte fylla i någonting under denna flik.

3.2 Grunddata

Denna flik innehåller data som är grundläggande för att kalkylverktyget ska fungera som det är tänkt. Till exempel är det här du fyller i de huvudsakliga intressenterna för utvecklingsinsatsen. Dessa intressenter blir sedan valbara i rullgardinsmenyer under flera andra flikar. Därför är det att rekommendera att du först fyller i den information som efterfrågas under denna flik, innan du fyller i uppgifter under resterande flikar.

Fliken grunddata innehåller fyra olika tabeller:

- Grunddata
- Ekonomiska parametrar
- Intressenter
- Andra antaganden i kalkylen.

Tabellen Grunddata

Tabellen innehåller enbart metadata om initiativet och används inte i några formler eller kalkyler i verktyget, men består av viktig information som bör finnas med i ett business case.

Från vårt ifyllda exempel

GRUNDDATA	
<i>I den här fliken anger du bland annat utvecklingsinsatsens grundläggande ingångsvärden och intressenter</i>	
UTVECKLINGSINSATSENS BENÄMNING	Byta ut stordatormiljön mot client-server
KALKYLANSVARIG	Daniel Jafari
DATUM	2017-05-10
VERSION	3.0

Tabellen Ekonomiska parametrar

De värden som fylls i denna tabell är fundamentala för att verktyget ska fungera. Fyll därför i dessa värden innan du fortsätter till nästa flik.

Från vårt ifyllda exempel

EKONOMISKA PARAMETRAR			
<i>I denna tabell anges grundläggande ekonomiska parametrar som används</i>			
Parameter	Värde	Enhet	Instrukti
Startår	2017		Ange från
Kalkylperiod	6	Antal år	Ange ant
Kalkylränta	1,00%	%	Ange vilk
Intern kostnad per timme	720	kr/h	Ange kos
Extern kostnad per timme	900	kr/h	Ange kos
Internt värde per timme	350	kr/h	Ange vär
Extern värde per timme	700	kr/h	Ange vär

De värden som du fyller i under *startår* och *kalkylperiod* avgör om periodiseringen i de efterföljande flikarna går att fylla i eller inte. I det ifyllda exemplet anges startår 2017 och kalkylperiod 6 år. Det innebär exempelvis att nyttorna som anges under flikarna *Ekonomiska nyttor* och *Kvalitativa nyttor* kan periodiseras (fördelas ut till de år då de uppkommer) för åren 2017–2022. Det går inte att fylla i denna periodisering i verktyget om man inte angett startår och kalkylperiod.

Observera att du endast ska fylla i de celler som har vit bakgrund. Samma princip gäller under fliken *Kostnader*.

Om man använder en annan kalkylperiod (t.ex. 3 år) blir resultatet ett annat (se vårt ifyllda exempel).

Från vårt ifyllda exempel

EKONOMISKA PARAMETRAR		
I denna tabell anges grundläggande ekonomiska parametrar		
Parameter	Värde	Enhet
Startår	2017	
Kalkylperiod	3	År
Kalkylränta	1,00%	

Värde	Enhet	Ange trolig nytta per år. Utgråade fält ingår ej i angiven kalkylperiod och ska ej fyllas i med uppgifter.							
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
41 600	tkr (tusen kronor)		7 600	8 500					
32 000	tkr (tusen kronor)		12 000						
9 200	tkr (tusen kronor)		3 450	1 500					
1 500	tkr (tusen kronor)		1 500	1 250					

Två andra grundläggande parametrar vars värde används i kalkylen är kostnad per timme och värde per timme. Dessa parametrar förtjänar en förklaring.

Kostnad per timme är det värde som används i kostnadsberäkningen när man utgår ifrån timmar i kalkylen (i stället för kronor). Senare i kalkylen finns två alternativ för kostnadsberäkningen. Antingen har ni tillgång till totala kostnaden i monetära termer och siffror, då kan du fylla i den beräknade kostnaden under fliken *Kostnad*. I andra fall har ni tillgång till antal timmar. Anger man kostnaden i timmar, beräknas kostnaden automatiskt utifrån det värde du har angett i denna tabell.

Fälten som berör värde per timme används i nyttovärderingen. Ett vanligt misstag är att värdet på till exempel "frigjord arbetstid" i alla lägen beräknas utifrån vad den besparade tiden kostar i lön till medarbetarna. Innan man värderar frigjord arbetstid behöver man veta hur den besparade tiden ska användas. Frigjord arbetstid kan endast värderas utifrån lönekostnaden om man har tänkt reducera personalstyrkan (då försvinner lönen).

Om ni inte har tänkt säga upp medarbetare behöver ni veta vad den frigjorda tiden kommer att användas till och vad detta alternativa arbete har för värde. I cellen för *Värde* fyller du i värdet för det alternativa arbetet.

Från vårt ifyllda exempel

EKONOMISKA PARAMETRAR			
I denna tabell anges grundläggande ekonomiska parametrar som används			
Parameter	Värde	Enhet	Instrukti
Startår	2017		Ange från
Kalkylperiod	6	Antal år	Ange ant
Kalkylränta	1,00%	%	Ange vilk
Intern kostnad per timme	720	kr/h	Ange kos
Extern kostnad per timme	900	kr/h	Ange kos
Internt värde per timme	350	kr/h	Ange vär
Extern värde per timme	700	kr/h	Ange vär

Tabellen Intressenter

Innan du kan fylla i denna tabell måste ni först ha genomfört en intressentanalys.

Kolumnen *Intressentkategori* är ett sätt att gruppera intressenterna, och redovisa nyttor och kostnader per intressentgrupp om så önskas¹. Kolumnen *Intressent* är däremot fritext. Det ska alltid finnas åtminstone en intressent angiven, annars kommer du inte att kunna tilldela nyttor och kostnader till någon ansvarig.

Informationen i kolumnen *Intressent* används senare i kalkylen för att dokumentera vilken intressent som står för kostnader och hos vilken intressent det uppstår nyttor.

Från vårt ifyllda exempel

INTRESSENER	
I denna tabell anges som berörs av utvecklingsinsatsens resultat alternativt	
Intressent kategori	Intressent
Statlig myndighet	Lantmäteriet
Statlig myndighet	Bolagsverket
Kommun	Gävlekommun
Företag	Leverantören

Att förtydliga intressenterna är aktuellt i framför allt gemensamma digitaliseringsinitiativ. Om kalkylen gäller ett internt initiativ, kan dessa fält användas för interna avdelningar eller andra grupper i en och samma organisation.

Tabellen Andra antaganden i kalkylen

Denna tabell ska användas för att dokumentera era antaganden i kalkylen. Syftet är att möjliggöra en framtida tolkning av kalkylen för det organ/den roll som är ansvarig för uppföljningen.

¹ Denna presentation är inte tillgänglig i den nuvarande versionen av verktyget utan är förberedelser för framtida vidareutvecklade versioner.

Det finns alltid ett antal antaganden när man gör prognoser och estimeringar. För att göra en kalkyl som är lätt att förstå för personerna som ska följa upp den, är det viktigt att dokumentera alla antaganden ni har utgått ifrån i er kalkyl. Denna tabell är avsedd för att dokumentera dessa antaganden. Det kan till exempel vara *Antal arbetstimmar per år och medarbetare*, *Timvärde för medborgare* och annat som kalkylen har utgått ifrån.

Från vårt ifyllda exempel

ANDRA ANTAGANDEN I KALKYLEN			
I denna tabell dokumenteras de andra antaganden som är gjorda i denna kalkyl. Syftet med denna information är att öka förståelsen för kalkylen. Observera att dessa värden används inte automatiskt			
Antagande	Värde	Enhet	Förklaring

3.3 Ekonomiska nyttor

Ekonomiska nyttor kallar vi den typen av nyttor som påverkar en eller flera av intressenternas budgetar och räknas alltid i monetära termer, det vill säga i kronor och ören.

Börja med att fylla i den första nyttan i tabellen. Bestäm vilken typ av nytta det är och välj det förutbestämda alternativ som passar bäst i rullgardinsmenyn i kolumnen *Nyttor*. I nästa kolumn beskriver du sedan kortfattat med egna ord hur ni har definierat den ekonomiska nyttan.

Nyttan uppstår alltid hos någon av intressenterna och anges i kolumnen *Var uppstår nyttan?*. Du kan bara välja de intressenter som ni redan har angett i tabellen för intressenter under fliken *Grunddata*.

Om du kommer på att ni har missat någon intressent får du gå tillbaka till tabellen för intressenter och komplettera, innan du kan fortsätta arbetet under fliken *Ekonomiska nyttor*.

Observera att om samma nytta uppstår hos flera intressenter bör detta resultera i motsvarande antal rader (en rad per intressent).

Kolumnen *Nyttorealiseringsansvarig* står för den roll i intressentorganisationen som är ansvarig för hemtagning av förväntade nyttor. Nyttorealiseringsansvarig eller dennes representant bör ha varit med i de inledande workshopparna, för att undvika risken att en nytta som inte är avstämd med denna roll inte heller accepteras. En nollmätning är en förutsättning för att öka trovärdigheten och realismen i kalkylen och de förväntade nyttorna.

I kolumnen *Enhet* kan du välja den enhet ni vill att kalkylen ska utgå ifrån. Anger du tkr som enhet, bör alla värden som fylls i den raden vara i valuta.

Väljer ni timmar som enhet, anger ni antal timmar i cellerna. Verktuget beräknar nyttan i monetära termer baserat på *värdet per timme* som du angett under fliken *Grunddata*.

När det gäller värdet vid nollmätning är det viktigt att tänka noga på vad ni grundar er kalkyl på. Man får egentligen göra två prognoser för den identifierade nyttan. En prognos för om ni inte genomför initiativet alls och en annan prognos för om initiativet genomförs. Dessa prognoser kan ni göra på två olika sätt. Antingen utifrån ett estimerat värde eller utifrån ett faktiskt värde, som ni har kommit fram till genom att genomföra en nollmätning eller på något annat tillförlitligt sätt. Det prognostiserade värdet efter en genomförd förändring utgör målvärdet som du fyller i kolumnen *Prognostiserat målvärde*.

Saknar ni ett faktiskt värde vid nollmätning får du utgå ifrån ett estimerat värde (det kan till exempel tas fram av organisationens experter och/eller i en workshop med deltagande verksamhetskunniga). Ni bör dock redan nu planera för en nollmätning. Resultatet från nollmätningen kan ni använda för att uppdatera/revidera kalkylen.

Skillnaden mellan värdet vid nollmätning och målvärde blir den nytta som du ska periodisera över kalkylperioden, vilket räknas fram automatiskt och syns i kalkylen under rubriken *Nytta som ska periodisera*.

Från vårt ifyllda exempel

utan förändring...															Omsättnings- och kostnader		
Period	Enhet	Estimerat värde	Prognostiserat målvärde	Nytta som ska periodiseras	Enhet	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Summa	Min
86 000		39 000	47 000	Interna timmar			8 500	8 800	9 200	9 500	11 000					47 000	30
32 000		0	32 000	tkr (tusen kronor)			12 000			20 000						32 000	30
1 200		200	1 000	tkr (tusen kronor)			200	200	200	200	200					1 000	9
		40 500	4 500	tkr (tusen kronor)				500	600	1 400	2 000					4 500	3

Har du periodiserat rätt ska värdet vara lika i både kolumnerna för *Summa* och *Nytta som ska periodiseras*. Observera att du inte ska fylla i några värden i fälten med grå bakgrund.

Prognoser är alltid förknippade med en viss osäkerhet. För att kunna få en fingervisning om hur säker eller osäker er beräkning är får ni göra två nya prognoser för ert målvärde. Den ena prognosen är pessimistisk och visar ett sämre scenario än vad ni tror på. Den andra är optimistisk och visar om det går bättre än väntat. Dessa värden fyller du in i kolumnerna *Min* och *Max*. Verktuget räknar fram ett *vägt*

medelvärde. Skillnaden mellan *målvärdet* och *vägt medelvärde* uttryckt i procent, blir en fingervisning på osäkerheten i den förväntade nyttan och syns i kolumnen med samma namn.

Från vårt ifyllda exempel

		Om möjligt estimerade ett min- och ett max värde om antaganden blir annat		Faktor mellan medelvärde och min/max	
6	Summa	Min	Max	Vägt medelvärde	Osäkerhet
	47 000	30 000	50 000	44 200	9%
	32 000	30 000	45 000	34 200	9%
	1 000	9 200	9 200	4 280	0%
	4 500	3 000	52 000	13 700	218%

Längst ner till vänster ser vi den totala nyttan i kronor.

3.4 Kvalitativa nyttor

Kvalitativa nyttor kallar vi den typ av nyttor som inte påverkar någon av intressenternas budgetar.

Strukturen är till stor del densamma som för fliken *Ekonomiska nyttor*. Börja med att ange nyttan i första kolumnen genom att välja ett alternativ från rullgardinsmenyn. Därefter beskriver du nyttan med egna ord i kolumnen för beskrivning.

Uppge den intressent där nyttan förväntas uppstå genom att välja i rullgardinsmenyn i cellen. Uppge även den roll som är ansvarig för att realisera nyttan i den organisationen. Observera att om samma nytta uppstår hos flera intressenter får detta särredovisas med en egen rad per intressent. Saknar ni en relevant intressent får du gå tillbaka till fliken för *Grunddata* och komplettera tabellen för *Intressenter*.

Till skillnad ifrån ekonomiska nyttor (budgetpåverkande nyttor), värderar man inte de kvalitativa nyttorna i monetära termer i denna version av verktyget. Att skapa mätbarhet i nyttan är dock en förutsättning för att kunna göra en uppföljning. Har ni inte lyckats kvantifiera nyttan, ska du inte ta upp det i detta verktyg. Enligt *Vägledning i Nyttorealiserings version 2.0*, är det inte en nytta om den inte går att mäta!

Vilken indikator ni väljer för att mäta nyttan bestämmer även vilken enhet ni ska mäta i (och följa upp). Dessa dokumenteras i respektive kolumn i tabellen. Fyll i antingen estimerat nuvärde eller faktiska nuvärdet.²

Från vårt ifyllda exempel

KVALITATIVA NYTTOR									
I den här fliken anger du förändringsanslagens olika kvalitativa nyttor samt indikatorn även periodisera för kalkyelperioden i syfte att underlätta uppföljningen									
Angi typ av kvalitativ nytta	Angi en kortfattad beskrivning av nyttan	Angi ansvarig för realisering av nyttan	Angi med vilken indikator nyttan kommer att mätas	Angi enhet för indikatorn	Om faktiskt nuvärde saknas, ange estimerat värde	Angi faktiskt nuvärde om känt	Angi vilket målvärde önskas för indikatorn under hela perioden		
ID	Nytta	Beskriv den kvalitativa nyttan kortfattat	Nyttorealiseringsansvarig	Indikator	Enhet	Estimerat nuvärde	Faktiskt nuvärde	Målvärde	Nyttan som ska periodiseras
1	Minskad kvalitetsbeister	Färre antal incidenter per år	Kommunchefen	Antal incidenter	Styck/år		1200	50	1150
2	Snabbare hantering av ärenden	Förkortad handläggningstiden	Produktionschefen	Genomsnittstid/ärenden	dagar/ärende		7	2	

Första nyttan är att få färre antal incidenter per år. Exemplet visar att vi i dagsläget vet att det faktiska antalet incidenter är 1 200 per år. Vi vill minska antalet incidenter till 50 under realiseringsperioden. Totalt vill vi alltså minska antalet incidenter med 1 150 per år, när realiseringsperioden har avslutats.

Kolumnen *Nyttan som ska periodiseras* visar det värde som skall periodiseras över realiseringstiden, så att målvärdet uppnås vid periodens slut.

I kolumnen *Nyttans betydelse* talar vi om hur viktig denna nytta är. Kolumnen visar hur vi prioriterar bland de förväntade nyttorna. Vad som är viktigast och vad som eventuellt är mindre viktigt.

3.5 Kostnader

Hur kostnaden för att genomföra en förändring definieras kan variera från organisation till organisation. Det bästa är att ha en så heltäckande kostnadsbild som möjligt för hela förändringen. Det kan till exempel vara kostnader för förstudie (utredning), initial investering, insatser för införande, drift och förvaltning, samt eventuellt andra kostnader som kan förekomma i samband med förändringsinitiativet.

Kolumnrubrikerna är mer kända vid det här laget, då det är nästan samma struktur som för nyttoflikarna. Du anger typen av kostnader och beskriver dem med egna ord, samt anger hos vilken intressent kostnaden uppstår. Uppstår samma kostnadstyp hos flera intressenter får dessa särredovisas med en egen rad per intressent.

Enheten är antingen tkr eller timmar. Anger ni interna eller externa timmar i stället för tkr, omvandlas dessa till kronor baserat på informationen du har angett under fliken *Grunddata*.

² Du ska bara fylla i en av dessa kolumner per rad. Har ni tillgång till det faktiska nuvärdet är det att föredra. Om ni saknar det faktiska nuvärdet gör ni en kvalificerad uppskattning samtidigt som ni planerar för en faktisk nollmätning inom en snar framtid. Detta för att arbetet inte ska försenas på grund av att det saknas data.

Du ska periodisera kostnaderna per år under hela kalkylperioden.

På samma sätt som för de ekonomiska nyttorna kan ni även här göra en pessimistisk och en optimistisk prognos. Dessa värden skriver du sedan in i kolumnen *Min* respektive *Max*. Utifrån dessa värden beräknas osäkerheten i era beräkningar per kostnad och kostnadstyp.

3.6 Angelägenhet

Denna flik innehåller ett antal parametrar, vars bedömda värden kommer att ligga till grund för att bestämma hur angelägen den tilltänkta förändringen är. Parametrarna utgår ifrån olika perspektiv.

Det är en fördel om varje parameter diskuteras i grupp och att ni kommer fram till något gemensamt (konsensus?).

Under varje parameter finns en förklaring av dels själva parametern och dels de alternativa val man kan göra i sin bedömning. Läs dessa noga och gör en bedömning per parameter.

Du kan kortfattat motivera varje parameter i cellen till höger om det bedömda värdet.

Från vårt ifyllda exempel

ANGELÄGENHET		Sammanlagt värde, angelägenhet	3,25
<p><small>I den här fliken anger du utvecklingsinsatsens angelägenhet utifrån fyra olika perspektiv. Använd tabellen under varje parameter som stöd. Tabellen beskriver parametern, nivåer, samt förklaring till respektive nivå.</small></p>			
Parameter	Gör bedömning nedan	Beskriv motiveringen kortfattat	Värde
Måluppfyllnad och strategier	3: Medium	3-4 myndigheter berörs av ändringen	3
<p>Här gör du en bedömning av i vilken utsträckning som utvecklingsinsatsens avsedda förändring bidrar till att uppnå verksamhetens mål och strategiska inriktning och efterfrågan.</p>	Mycket hög	Utvecklingsinsatsens avsedda förändring ligger <i>helt i linje</i> med verksamhetens strategiska inriktning och bidrar <i>i mycket hög utsträckning</i> till ett eller flera av verksamhetens mål. Verksamhetens måluppfyllelse är <i>direkt beroende</i> av den förändring som just denna utvecklingsinsats åmnar åstadkomma.	
	Högt	Utvecklingsinsatsens avsedda förändring ligger <i>helt i linje</i> med verksamhetens strategiska inriktning och bidrar <i>i hög utsträckning</i> till ett eller flera av verksamhetens mål. Verksamhetens måluppfyllelse är <i>beroende</i> av den förändring som just denna utvecklingsinsats åmnar åstadkomma.	
	Medel	Utvecklingsinsatsens avsedda förändring ligger <i>i linje</i> med verksamhetens strategiska inriktning och bidrar <i>till ett eller flera</i> av verksamhetens mål. Verksamhetens måluppfyllelse är <i>påverkas</i> av den förändring som just denna utvecklingsinsats åmnar åstadkomma.	
	Låg	Kopplingen mellan utvecklingsinsatsens avsedda förändring och verksamhetens strategiska inriktning är <i>otydlig</i> . Utvecklingsinsatsen <i>bidrar eventuellt och i begränsad utsträckning</i> till verksamhetens mål. Verksamhetens måluppfyllelse är <i>inte direkt beroende</i> av den förändring som just denna utvecklingsinsats åmnar åstadkomma.	
	Mycket låg	Kopplingen mellan utvecklingsinsatsens avsedda förändring och verksamhetens strategiska inriktning är <i>mycket otydlig alternativt helt okänd</i> . Utvecklingsinsatsen <i>bidrar sannolikt inte alls alternativt i mycket begränsad utsträckning</i> till verksamhetens mål. Verksamhetens måluppfyllelse är <i>inte beroende</i> av den förändring som just denna utvecklingsinsats åmnar åstadkomma.	

Högst upp till höger syns den sammanslagna värdet för angelägenheten.

3.7 Genomförbarhet

Fliken *Genomförbarhet* innehåller ett antal parametrar som försvårar eller på ett eller annat sätt påverkar möjligheten att genomföra den planerade förändringen.

På samma sätt som under fliken *Angelägenhet* står det förklaringar till varje parameter samt de valmöjligheter som finns per parameter. Läs dessa noga. Det är bäst om arbetet görs i en grupp som får diskutera och komma fram till ett värde per parameter.

Från vårt ifyllda exempel

GENOMFÖRBARHET		Sammandlaget värde genomförbarhet 4,1	
<p><i>I den här fliken anger du utvecklingsinsatsens genomförbarhet utifrån elva olika perspektiv. Använd tabellen under varje parameter som stöd. Tabellen beskriver parametern, nivåer, samt förklaring till respektive nivå.</i></p>			
Parameter	Gör bedömning nedan	Beskriv motiveringen kortfattat	Värde
Antal involverade/berörda intressenter	1: Mycket hög	→ ra stora myndigheter berörs vilket ökar komplexiteten i detta	1
<p>Här gör du en bedömning av i vilken utsträckning antalet involverade och/eller berörda aktörer/intressenter påverkar utvecklingsinsatsens genomförbarhet.</p>	Mycket hög	<i>Många olika aktörer (organisationer) är involverade i genomförandet av utvecklingsinsatsen, alternativt den förändring som utvecklingsinsatsen avser åstadkomma berör ett mycket stort antal intressenter. Antalet involverade aktörer och/eller berörda intressenter påverkar utvecklingsinsatsens genomförbarhet i mycket hög grad.</i>	
	Hög	<i>Fler än en aktör (organisationer) är involverade i genomförandet av utvecklingsinsatsen, alternativt den förändring som utvecklingsinsatsen avser åstadkomma berör flera intressenter. Antalet involverade aktörer och/eller berörda intressenter påverkar utvecklingsinsatsens genomförbarhet i hög grad.</i>	
	Medium	<i>Fler än en aktör (organisationer) är involverade i genomförandet av utvecklingsinsatsen, alternativt den förändring som utvecklingsinsatsen avser åstadkomma berör flera intressenter. Antalet involverade aktörer och/eller berörda intressenter påverkar till viss del utvecklingsinsatsens genomförbarhet.</i>	
	Låg	<i>En aktör (organisation) genomför utvecklingsinsatsen, alternativt den förändring som utvecklingsinsatsen avser åstadkomma berör ett begränsat antal intressenter. Antalet involverade aktörer och/eller berörda intressenter påverkar inte nämnvärt utvecklingsinsatsens genomförbarhet.</i>	
	Mycket låg	<i>En aktör (organisation) genomför utvecklingsinsatsen, alternativt den förändring som utvecklingsinsatsen avser åstadkomma berör ett mycket begränsat antal intressenter. Antalet involverade aktörer och/eller berörda intressenter påverkar inte alls utvecklingsinsatsens genomförbarhet.</i>	

Högst upp till höger ser vi det sammanslagna värdet för genomförbarheten.

Sista parametern i denna flik är den sammantagna bedömningen av risken. Du kan inte fylla i något värde manuellt för denna parameter, utan detta värde kommer att fyllas i automatiskt när ni har svarat på frågan under fliken *Risk & Hinderanalys*.

Från vårt ifyllda exempel

Parameter	Värde
Sammantagen bedömning av risker och hinder	4
Värdet baseras på den bedömning som är gjort i fliken Hinderanalys och fylls i automatiskt när risk- & hinderanalysfliken har fyllts i	

3.9 Risk & hinderanalys³

En riskanalys kan ha olika omfattning och inriktning. Ofta analyserar man riskerna inom ett projekt. Då tittar man på leveransrisker.

Under fliken *Risk & Hinderanalys* i detta verktyg utgår man ifrån händelser som

- gör att leveransen blir dyrare
- försenar leveransen
- försvårar införandet
- hindrar nyttohemtagningen.

För formulerad risk gör ni en bedömning av sannolikheten för att händelsen inträffar samt hur allvarlig konsekvensen blir i så fall. Denna värdering fylls i respektive kolumn där det finns förutvalda värden: *Ej sannolikt, Mycket låg, Låg, Hög* och *Mycket hög*. Konsekvensen beskrivs även i kolumnen som ligger direkt efter sannolikhetsbedömningen samt kategoriseras i kolumnen för *Konsekvenskateogri*. För varje risk beräknas ett riskvärde.

Det är viktigt att poängtera att den här analysen inte ska ersätta en fullständig riskanalys, utan det är de viktigaste riskerna som bör dokumenteras här. Alternativet är att ni bifogar en risklista till dokumentationen i efterhand.

Det finns två syften med denna flik:

1. De viktigaste riskerna ska sammanställas i fliken *Business Case*.
2. Ni får möjlighet att göra en bedömning av den totala risken med förändringen som påverkar genomförbarheten.

Den sammantagna bedömningen ska fyllas i raden under tabellen.

Från vårt ifyllda exempel

18	
19	
20	
Gör en sammantagen bedömning av risker och hinder för att åstadkomma de avsedda förändringarna med utvecklingsinsatsen	
Sammantagen bedömning av risker och hinder	4: Hög

Detta värde kopieras automatiskt till fliken *Genomförbarhet* för att ingå i beräkningen av det sammantagna genomförbarhetsvärdet.

³ I nyttorealiseringsssammanhang kan detta även kallas för hinderanalys.

3.10 Business Case

Denna flik är en sammanställning av beräkningar och grupperingar baserad på vad du har matat in i verktygets andra flikar. Du ska alltså inte fylla i någonting under denna flik.

Det som är värt att poängtera är att graferna i MS-Excel egentligen ska uppdateras automatiskt direkt när underlaget för dem har uppdaterats. Det sker dock inte alltid.

För att komma runt problemet finns det en knapp högst upp till höger som uppdaterar flikens befintliga objekt. Därför ska du ha för vana att klicka på denna knapp när du är klar med inmatningen för att försäkra dig om att innehållet under fliken visar en korrekt bild av den inmatade informationen.

Från vårt ifyllda exempel



ESV gör Sverige rikare

- Vi har kontroll på statens finanser, utvecklar ekonomistyrningen och granskar Sveriges EU-medel.
- Vi arbetar i nära samverkan med Regeringskansliet och myndigheterna.