



## Carlsberg tager penge for IT ydelser

Af Bo Svarre Nielsen

■ Et af de varme emner inden for skattepolitik har de senere år været diskussionen om multinationale virksomheders anvendelse af transfer pricing. I ITIL terminologi kaldes dette område 'charge out'. Selvom lovgivningen på skatteområdet kræver 'charge out' af it-ydelser over landegrænser og emnet er brandvarmt, er det kun meget kort omtalt i ITIL.

En af ITIL's hovedprocesser er Financial Management. Men det er også én af de processer, som er dårligst beskrevet. Indholdet i ITIL-bøgerne er en beskrivelse af økonomi på et meget lavt niveau.

Et af de vigtige emner i Financial Management er 'charge out', hvor der faktureres direkte til de interne kunder for de IT services de modtager.

Carlsberg, der er en af landets største multinationale virksomheder anvender 'charge out'. Director of HQ and Carlsberg IT Controlling, Niels Paakjær Pedersen, Carlsberg forklarer:

»Vi gør det naturligvis, fordi lovgivningen kræver det, men også fordi det er en god idé da det brugt rigtigt har en adfærdsregulerende effekt.«

Hvis Carlsberg IT leverer en IT ydelse til Carlsberg Sverige, falder denne transaktion ind under lovgivningen om transfer pricing mellem enheder i et multinationalt selskab. Det er som sagt et varmt politisk emne. Frank Aaen, Enhedslisten, har interesseret sig for det i årevis, og skatteminister Thor Möger Pedersen (SF) er også optaget af emnet.

Denne lovgivningsmæssige vinkel, som er meget vigtig for multinationale virksomheders skattegrundlag og omdømme i al almindelighed, har ITIL mærkeligt nok aldrig beskæftiget sig med.

»Det er en god idé at fakturere direkte for IT-ydelser, fordi det både virker adfærdsregulerende og giver en økonomisk gennemsigtighed i IT ydelserne. Projekter og mindre ændringer til system-setup, som bestilles af en forretningsenhed faktureres direkte til den pågældende forretningsenhed og påvirker dermed resultatet for denne enhed,« siger Niels Paakjær Pedersen. Han berører hermed emnet 'accountability'. Har man ansvaret for et forretningsmæssigt mål, skal man også kunne påvirke det i væsentligt omfang.

Den direkte fakturering er jo relativt enkel, når det drejer sig om én forretningsenhed. Men det kan være komplekst, hvis et IT-projekt omfatter flere forretningsenheder. »Fordelingen af omkostningerne bliver i sådanne tilfælde forhandlet mellem de berørte forretningsenheder,« siger Niels Paakjær Pedersen.

### Læs i dette nyhedsbrev

#### TEMA:

<b>Service Management og finanserne.....</b>	<b>2-4</b>
<b>Stiller skarpt på risikostyringen .....</b>	<b>2</b>
<b>Finanserne træder i karakter i statens it-projekter .....</b>	<b>3</b>
<b>Et er søkort at forstå, et andet skib at føre.....</b>	<b>4</b>

<b>Bo i Det Akademiske Hjørne</b>	
<b>Gevinstrealisering –</b>	
<b>Hvilken gevinst, hvornår? .....</b>	<b>5</b>

<b>ItSMF søger sponsorer .....</b>	<b>6</b>
------------------------------------	----------

Hvorledes beregnes omkostningerne så? Ifølge Niels Paakjær Pedersen kan en stor del af omkostningerne direkte henføres til services, som benyttes af bestemte forretningsenheder. En del er, som fastsættes ud fra timeregistrering fra de personer, som leverer den pågældende service. Infrastrukturomkostninger kan henføres til services baseret på deres ressource træk, eksempelvis serverbelastning osv.

Fælles lønomkostninger til chefer m.m. fordeles klassisk efter antal arbejdspladser i de forskellige forretningsenheder. Det kan opfattes som et kontingent for at være med i klubben.

Der benyttes ikke direkte 'Activity Based Costing'. Mange af de benyttede principper læner sig alligevel op ad denne teori. Underleverandører er en del af omkostningen for visse serviceleverancer. Fakturerbar tid kan direkte henføres til relevante services. For større og mere komplicerede kontrakter knyttes ofte en økonomimedarbejder fra Carlsberg direkte til en økonomimedarbejder hos underleverandøren, så de kan forstå hinandens økonomiske termer.

Beregning af omkostninger for IT services er konstant under udvikling og på længere sigt vil det være ønskeligt at nærme sig en beregning af 'Total Cost of Ownership'.

Som nævnt går ITIL ikke meget detaljeret til værks når det drejer sig om financial management. Denne artikel har forhåbentligt bidraget til at forstå, hvorledes man arbejder med financial management i virkeligheden og i en stor virksomhed.

# Staten stiller skarpt på risikostyringen

Af Flemming Kjærdsdam

■ Af den første samlede oversigt over 73 statslige IT-projekter fremgår det, at 30 procent af de igangværende IT projekter har justeret deres tidsplaner. De er forsinkede, og kan ikke holde den oprindelige tidsplan. I forbindelse med Digitaliseringsstyrelsens udsendte oversigt siger vicedirektør Lars Frelle-Petersen:

»Den oversigt, vi lægger frem nu, har kun helt basale oplysninger om projekterne. Det skyldes, at

**»Statslige myndigheder med IT-projekter over 10 mio. kr. er blevet bedt om at give en statusvurdering af deres projekter i forhold til tid, økonomi og gevinstrealisering.«**

*vicedirektør Lars Frelle-Petersen,  
Digitaliseringsstyrelsen*

der er tale om såkaldte 'gamle' projekter, som er startet inden de nye og skærpede krav til IT-projekter er trådt i kraft i 2011. De 'nye' projekter vil vi kende bedre, og vi vil dermed få flere oplysninger om projekternes fremdrift. Vi vil også løbende

## De fem principper for gennemførelse af it-projekter i staten

1. Staten skal være ambitiøs i forhold til digitalisering af den offentlige sektor, men skal kun gå forrest i anvendelsen af umodne tekniske løsninger, såfremt der er særlige perspektiver ved at foretage en sådan satsning.
2. Allerede indkøbte eller udviklede løsninger skal genbruges i videst mulige omfang.
3. Kun projekter med klart beskrevne projektudgifter, gevinster og effekter bør gennemføres.
4. Projekterne skal opdeles i mindre og selvstændigt værdiskabende dele, som besluttet og gennemføres uafhængigt af hinanden.
5. Projekterne skal gennemføres med fælles metoder og kvalificerede ressourcer, således at der i alle projekter er et passende modenhedsniveau.

*Kilde: "Professionalisering af arbejdet med it-projekter i staten. Finansministeriet maj 2010".*



**»De 'nye' projekter vil vi kende bedre, og vi vil dermed få flere oplysninger om projekternes fremdrift,« siger Lars Frelle-Petersen, vicedirektør i Digitaliseringsstyrelsen**

have en dialog med projektdeltagerne, som giver mulighed for at hjælpe, når projekterne løber ind i vanskeligheder. På den måde kan vi sammen med de ansvarlige myndigheder bidrage til, at projekterne ikke løber af sporet.«

Den første af en række løbende projektoversigter kortlægger nu statens samlede igangværende investeringer i IT-projekter. De løber op i 4,1 mia. kr. Oversigten baserer sig på, at statslige myndigheder med IT-projekter over 10 mio. kr. er blevet bedt om at give en statusvurdering af deres projekter i forhold til tid, økonomi og gevinstrealisering. Det er således myndighedernes egne indberetninger, der skaber grundlaget for oversigten. Der er altså ikke på nuværende tidspunkt foretaget en evaluering af fremdriften i IT-projekterne.

De nye skærpede krav til gevinstrealisering betyder, at der skal komme flere 'grundigere forberedte IT-projekter' i staten. Statens IT-projektråd blev nedsat primo 2011.

Det betyder, at alle statslige IT-projekter over 10 mio. kr. skal anvende den nye statslige IT-projektmodel og løbende risikovurderes af Statens IT-projektråd. Der bliver stillet skarpt på risikoen.

For det er et gennemgående træk ved de 73 gamle IT-projekter, at risikovurderingen ved at gennemføre IT-projektet ikke har været tilstrækkelig skarp.

Rådet har indtil videre risikovurderet syv nye, større it-projekter, der skal søsættes inden for de næste år. Statens IT-projektråd har udover risikovurderingerne igangsat flere initiativer, der skal professionalisere og strømline digitaliseringen af staten.

# Finanserne træder i karakter i statens it-projekter

Af Flemming Kjærdsdam

■ »Den økonomiske risiko ved et IT-projekt bliver indkalkuleret fra start. Det fremgår direkte af projektmodellen, og dermed bliver den økonomiske risiko også en del af business casen. Derfor bliver det ikke længere muligt at få en bevilling til et IT projekt alene ved hjælp af en business case uden beregning af den økonomiske risiko som det ellers

**»Der bliver som en del af de obligatoriske krav i statens it-projektmodel udarbejdet interne gevinstrealiseringsplaner.«**

*Senior principal Per Schultz Eeg,  
Devoteam*

tidligere er sket,« siger senior principal Per Schultz Eeg, Devoteam, der tidligere har arbejdet i Finansministeriet.

Gevinstrealisering er det nye buzzword i forbindelse med nye serviceorienterede IT projekter i staten. Riget fattes penge. Derfor er der i 2011 gennemført en ny statslig projektmodel, som både tager et økonomisk udgangspunkt, en løbende projektopfølgning gennem Statens IT Projektråd, og en vurdering af risikostyringen.

»Tidligere er der givet bevillinger til statslige IT projekter med et udgangspunkt i en business case, der indregnede alle forventede gevinster. Den går ikke længere. I den nye projektmodel må man ikke medregne gevinster i projekter for private – det vil sige for virksomheder og borgere – de skal beskrives som kvalitative gevinster i stedet for økonomiske gevinster. Det er alene besparelser for staten selv, der tæller. De skal til gengæld beskrives nøje, ligesom risikoen ved gennemførelse af IT projektet også skal det. Dermed bliver risikostyringen og mere fokus på finanserne en væsentlig del af gevinstrealiseringen,« siger Per Schultz Eeg.

Men det bliver ikke kun ved det. Hidtil har det været normen at se projektet som en selvstændig organisme. Og organismer har det med at vokse sig større og få sit eget liv. Med den nye halvårige projektoversigt fra Digitaliseringsstyrelsen og med Statens IT Projektoversigt bliver det muligt at følge IT projekternes 'gevinstrealiseringer' efter IT projekterne er afleveret og gået i drift.

»Der bliver som en del af de obligatoriske krav i statens IT-projektmodel udarbejdet interne



**»Projekterne skal aflevere en gevinstrealiseringsrapport et år efter de er implementeret,« siger Per Schultz Eeg, senior principal i Devoteam**

gevinstrealiseringsplaner. Her skal der udpeges en eller flere gevinstejere, så det er muligt at se, hvem der rent faktisk er ansvarlig for at høste gevinsterne, og efterfølgende at følge op på, om gevinsterne er realiserede. Projekterne skal således aflevere en gevinstrealiseringsrapport et år efter de er implementeret for at dokumentere, at gevinsterne er høstet,« siger Per Schultz Eeg.

Så hvis en myndighed eksempelvis opnår en gevinst eller besparelser på 20 mio. kr. ved E-fakturering, så mindskes bevillingerne tilsvarende, så det er staten, der sparer pengene. De nye metoder er inspireret af PRINCE2 og MSP.

*(læs interview med Ole Sten Christensen næste side)*

## PRINCE2 Erfagruppen mødes om gevinsthøst i statslige IT projekter

itSMF PRINCE2 Erfagruppen mødes den **20. marts kl. 13-16 hos Naviair** om gevinstrealiseringsplanen i statens projektmodel. Samt hvorledes denne plan kan udføres i Realiseringsfasen og dokumenteres i Gevinstrealiseringsrapporten.

Indlægsholdere er:

- **John Ib Hansen**, FKIT, og
- **Ole Sten Christensen**, SPOCE.DK samt
- **Gerald Bradly**, som kan fortælle om internationale erfaringer på området.

Tilmeld dig arrangementet.

<http://www.conferencemanager.dk/erfanaviar>

## Et er søkort at forstå, et andet skib at føre



»Flere eksempler på anvendelse af værdistyring i projekter har vist, at det er muligt at identificere spild i planlagte arbejder på mellem 20 og 40 procent af det samlede projektbudget,« siger Ole Sten Christensen, SPOCE.DK

### Af Flemming Kjærdsdam

■ Statens nye projektmodel er ikke nogen garanti for gevinstrealiseringer, da selve realiseringsplanen og den opfølgende gevinstrealiseringsrapport er knyttet til selve IT projektets gennemførelse, og ikke nødvendigvis er sat i forbindelse med de forretningsmæssige målsætninger og forandringer.

For et er søkort at forstå, et andet skib at føre. »Et er at gennemføre IT-projekter, et andet er at høste gevinster.«

Det mener Ole Sten Christensen, SPOCE.DK, der på et itSMF Erfagruppe møde den 20. marts 2012 hos Naviar vil gennemgå de mulige faldgruber, der opstår mellem den nye statslige projektmodel og den praktiske gevinstrealisering.

»Forudsætningen for at kunne høste gevinster ved et projekt er, at der skabes sammenhæng i hele værdikæden. Fra ledelsens overordnede forretningsmæssige vision, forandringer i organisationen og til den teknologiske projektledelse og implementering. At løse dette kræver en løbende dialog mellem forretningen, projektledere og brugere undervejs i IT projektet. I den nye projektmodel er gevinstrealiseringen en del af projektmodellen og knyttet til projektet, og så er der en risiko for, at forandringer i organisationen ikke opnår tilstrækkelig fokus og dermed bliver det vanskeligt at indfri de forretningsmæssige målsætninger. Og hvor er så gevinstrealiseringen?« spørger Ole Sten Christensen.

### Værdistyring

Ole Sten Christensen arbejder med 'best practice' metoden "Managing Successful Programmes – MSP®" – der er en metode til styring af organisato-

riske forandringer – og med PRINCE2 – som er en metode til styring af projekter. Men de to i forening er ikke nok til at skabe og optimere værdien af den organisatoriske forandring af projektet. For at etablere en værdikæde, som binder de strategiske mål og gevinster over forretningsmæssige resultater til leverancen af IT-systemet, er den nylige lancerede 'best practice' metode 'Management of Value – MoV®' for styring af værdi i organisatoriske forandringer, projekter og drift et godt bud. Den medvirker til at etablere værdikæden og til optimering af værdi i såvel organisatoriske forandringer, projekter som i den efterfølgende drift. Dermed kan man opnå de ønskede effekter og gevinster.

»Flere eksempler på anvendelse af værdistyring i projekter har vist, at det er muligt at identificere spild i planlagte arbejder på mellem 20 og 40 procent af det samlede projektbudget. Det betyder, at projekter der er gennemført uden fokus på værdistyring, ganske enkelt ender med at levere en løsning, der indeholder overflødige, ikke værdiskabende elementer, som sagtens kunne undværes. Dette gælder også for IT projekter, der i reglen også kommer gennem flere lag i en organisation med forskellige arbejdskulturer og faglig tilgang, som hver især tilføjer elementer til projektet. Og fordi topledelsen fra starten måske ikke formulerede den forretningsmæssige vision, så vokser IT projekter unødigt undervejs. Derfor er den løbende dialog mellem forretning, organisation og IT projektet helt afgørende for at optimere projektets værdi og dermed realisere de forventede gevinster,« siger Ole Sten Christensen.

### Starter bagvendt

Efter Ole Sten Christensens opfattelse bliver størstedelen af danske IT projekter sat i gang bagvendt. Man starter med projektet i stedet for med den forretningsmæssige vision. Han mener, at beskrivelsen af hele værdikæden og den forretningsmæssige vision er nødvendig for overhovedet at overveje et IT projekt. Det kan måske føre til, at man slet ikke sætter det i gang, fordi det er forbundet med for store risici i forhold til den mulige gevinst, hvilket i øvrigt er et af formålene med at etablere Statens IT-projektråd.

Bo i Det Akademiske Hjørne:

## Gevinstrealisering – Hvilken gevinst, hvornår?

Af Bo Nielsen, Redaktionsudvalget

■ Gevinstrealisering fra IT projekter har været et tema lige siden det første IT projekt gik i døren. Det er meget længe siden! Man har i alle de mellem-liggende år ledt efter 'the silver bullit', som en gang for alle kunne løse problemet. Og man leder stadig. Den danske professor Bjarne Flyvbjerg, nu i Oxford, har skrevet en fortrinlig artikel i det anerkendte tidsskrift Harvard Business Review (sept. 2011) med titlen 'Why your IT Projects may be Riskier than you think'.

Fejlslagne IT projekter kan have store konsekvenser for virksomheder, både offentlige og private. Denne søgen efter en løsning har givet sig udtryk i videnskabelige artikler med titler som 'Early Warning Signs of IT Project Failure: The dominant dozen', altså vi skal bare have styr på 12 ting. Eller 'Project Success – a cultural framework', vi skal altså bare lave en kulturændring. Der er mange forslag. Modeordet i dag er business case. Vi skal altså sikre, at vi opnår det, som vi skriver i business casen. Det er jo for så vidt også ganske fornuftigt, men det afhænger jo unægteligt af, hvad vi skriver i business casen. Et centralt element i business cases er traditionelt begrebet ROI, return on investment, altså hvad får man igen, når man har investeret i et projekt. Investeringen har ofte været forbundet med det, som kaldes 'jernetrekanten' eller 'den gyldne trekant'. Et projekt er en succes, når det gennemføres inden for aftalt tid, aftalt budget og med aftalt funktionalitet. Derefter opstiller man så de besparelser, som projektet skal høste, og disse skulle så gerne være større end investeringen.

Denne klassiske opfattelse skinner klart igennem, når man læser om statens nye projektmodel, som involverer en business case. I virkelighedens verden er det ikke helt så enkelt. Der er mange problemer, ofte organisatoriske. Hvem er ansvarlig og motiveret for at høste gevinsterne efter projektet formelt er afsluttet? Hvad er det egentlig for en gevinst, der skal høstes? Hvornår skal den høstes? Ved projektets afslutning viser det sig ofte, at alle alligevel ikke har samme forståelse af den ønskede gevinst.

### Bo anbefaler

- *Marilyn M. Parker*: Information Economics: Linking Business Performance to Information Technology.
- *Peter Axel Nielsen og John Stouby Persson*: Business Case Metode for Kommunale IT-Investeringer.
- *Gerald Bradley*: Benefit Realisation Management.



*Nogle forskere har fundet frem til, at op til 70 procent af værdiskabelsen i et projekt sker på 'bløde' områder, fortæller Bo Nielsen*

Statens projektmodel indeholder en realiseringsplan, men der er ikke mange anbefalinger til dens gennemførelse.

Der er også i litteraturen flere eksempler på, at et projekt gennemføres med succes, ifølge trekanten, men gevinstrealiseringen kan slet ikke gennemføres. Verden har ændret sig for meget, siden projektet startede. Det betyder måske så ikke, at hele projektet er en fiasko.

### De 'bløde' områder

Mange business cases og dermed gevinstrealisering er i meget høj grad fokuseret på den økonomiske side. Det vil sige at opnå den ønskede ROI. Det er selvfølgelig også vigtigt. Men nogle forskere har fundet frem til, at op til 70 procent af værdiskabelsen i et projekt sker på 'bløde' områder, for eksempel en mere hensigtsmæssig kultur, en forbedret organisation, mere fokus på innovation m.m.

En risiko ved fokusering på ROI er også, at der findes projekter, som er fornuftige, men som ikke direkte giver et positivt ROI. Et eksempel på sådant et projekt kunne være en vedligeholdelse og opgradering af infrastruktur. Sådanne projekter vil ofte blive nedprioriteret og som konsekvens ser man tilfældige IT infrastrukturer i mange organisationer.

Der er gjort flere forsøg på at udvikle bedre metoder til business cases, som både indeholder flere af de 'bløde' værdier, men også indbygger risici for projektet. Et af de første forsøg (og et godt forsøg) kom i Marilyn Parkers bog: 'Information Economics'. Her foreslår hun en business case, der indeholder ROI men også andre elementer som konkurrencemæssig fordel, match med virksomhedens strategi, infrastrukturrisiko, organisatorisk risiko m.m. Disse elementer kan vægtes alt efter virksomhedens situation. Aalborg Universitet har udviklet en metode, som bygger på de samme tanker: 'Business Case Metode for Kommunale IT-Investeringer'.

Projektledelse med tilhørende gevinstrealisering vil fortsat være svært. Det skyldes, at projektets interessenter er mennesker, som går ind og ud af projektet, skifter mening undervejs, har divergerende holdninger og ofte agerer opportunistisk.

## itSMF søger sponsorer

itSMF ejes og styres af sine medlemmer. Foreningen har i Danmark over 100 medlemsvirksomheder og 40 leverandørvirksomheder tilknyttet. Frivillige kræfter og sponsorer sørger for, at itSMF fortsat kan tilbyde medlems-virksomhederne en række relevante ydelser og tilbud.

itSMF er et fagligt netværk, som finansieres via kontingentindtægt og sponsorer.

At være sponsor for itSMF er en ægte win-win situation. Sponsorerne får adgang til faglige netværk bestående af foreningens medlemsvirksomheder og foreningen kan dermed skabe endnu bedre rammer for medlemmerne.

itSMF arbejder på at skabe fordele for medlemmerne. Foreningens globale priSM program, hvor IT Professionelle kan få konkret anerkendelse for deres kompetencer, er blot en af de initiativer, som foreningen bruger mange kræfter på. Andre initiativer er bl.a.:

- Gratis deltagelse i foreningens konference og erfagrupper
- Adgang til verdens største uafhængige netværk på Service Management området

itSMF udbyder flere forskellige typer af sponsorer. Disse er tilpasset sponsorerens forskellige ønsker for profilering og priserne er således også indrettet herefter. For tiden findes følgende typer:

### ■ Web sponsorer

Som Web sponsor vil du bl.a. få dit logo på vores hjemmeside i sponsorperioden.

### ■ Sølv og Guld sponsorer

Sølv og Guld sponsorerne retter sig mod profilering ved foreningens årlige konference og tegnes for en konference ad gangen. Den væsentligste forskel er Guld sponsorerens mulighed for egne indlæg på konferencen.

### Hjælp itSMF – find en sponsor!

Kontakt gerne

Marketingudvalgets formand,  
Claus Rosengaard på 2880 3337  
for yderligere information og drøftelse.



## Op på hesten - igen

itSMF konferencen bliver i år afviklet den 26. og 27. september på Klampenborg Galopbane under titlen:

### 'IT Service Management 2012: Op på hesten – igen?'

I en række parallelle spor planlægger vi at behandle emner fra vores verden, f.eks.

- Cloud og Service Management
- CIO og ITIL
- Debat sessioner, og workshops.

Sæt x i kalenderen.

**[konference@itsmf.dk](mailto:konference@itsmf.dk)**

## Nyt om it Service Management

Udgiver: itSMF

Ansvarshavende redaktør:

Jens Nüchel Petersen

email: [jens.nuchel.petersen@itsmf.dk](mailto:jens.nuchel.petersen@itsmf.dk)

Telefon: 41 20 17 28

Redaktør:

Flemming Kjærdsdam

email: [flemming@kjaersdam.dk](mailto:flemming@kjaersdam.dk)

Telefon: 40 26 36 15

I redaktionen:

Christina G. Kruse

Bo Svarre Nielsen

Claus Bartholin

Claus Rosengaard

Irene Nellemann Ludvigsen

Jørgen Eriksen

Layout: Panduro Media

ITIL® & PRINCE2® are Registered Trade Marks of the Office of Government Commerce in the United Kingdom and other countries.