



# *Gevinst- og resultatmåling*

*Indikatorer for bruk i Høykom-programmet*

**HØYKOM**-rapport nr 502

Rapporten er utarbeidet innenfor programmet HØYKOM  
Program for tilskudd til høyhastighetskommunikasjon

Ansvarlig redaktør: Vemund Riiser, Norges forskningsråd

Høykom er finansiert av

Moderniseringsdepartementet og Utdannings- og forskningsdepartementet

Utarbeidet for Moderniseringsdepartementet av

Gjermund Lanestedt og Thor Mogen  
Scandpower Information Technology Oslo

# Forord

Ved evalueringen av Høykom-programmet våren 2004 ble det slått fast at programmet hadde bidratt sterkt til at virksomheter innen skolesektoren, helse- og sosialsektoren og kommunal forvaltning har tatt i bruk bredbånd og utviklet nye tjenester overfor publikum. Evalueringen viste imidlertid at en liten andel av prosjektene hadde gjennomført en grundig gevinstanalyse. Prosjektene som rapporterte inn gevinster benyttet i tillegg i stor grad ulike metodikk. Gevinstrealisering må være en helt sentral målsetting ved IT-investeringer i offentlig sektor. Innenfor Høykom-programmet er det derfor et behov for å etablere et opplegg hvor prosjektene i større grad har fokus på systematisk å synliggjøre og måle gevinster. Dette vil jeg gjøre noe med, og Moderniseringsdepartementet har derfor fått utarbeidet denne rapporten hvor det foreslås konkrete indikatorer til bruk for gevinst- og resultatmåling i Høykom-programmet. Rapporten angir både kvantitative og kvalitative indikatorer som prosjekter som har mottatt støtte for 2005 skal rapportere på. Dette vil for det første kunne bidra til å bedre programsekretariatets grunnlag for å fatte beslutninger om tildeling av Høykom-midler i fremtiden. For det andre vil vi få identifisert hindringer for å ta ut gevinster. Disse kan være både av juridisk, organisasjonsmessig og teknologisk karakter. For det tredje vil vi etablert såkalte "best practice" prosjekter. Dette er prosjekter som i stor grad har lyktes i å ta ut gevinster, og vil derfor kunne tjene som fyrtårn for andre.

Ved utformingen av indikatorer er det lagt vekt på at rapportering på disse ikke skal medføre vesentlig merarbeid for prosjektene, samtidig som materialet som innrapporteres må ha et presisjonsnivå og en kvalitet som gjør det egnet for å trekke konklusjoner på grunnlag av.

Jeg vil at de erfaringene vi gjør gjennom et forsterket resultat- og gevinstfokus innenfor Høykom-programmet også skal ha overføringsverdi til Regjeringens øvrige satsinger på effektivisering og forenkling av offentlig sektor ved hjelp av IT. Målearbeidet som gjøres innenfor Høykom vil bli sammenholdt med lignende initiativer innenfor andre sektorer, og målsettingen er at vi på sikt vil kunne komme fram til et mest mulig ensartet opplegg for måling av gevinster i offentlige IT-prosjekter.

Rapporten er utarbeidet av konsultentselskapet Scandpower Information Technology på oppdrag fra og i samarbeid med Moderniseringsdepartementet.

Morten Andreas Meyer  
Moderniseringsminister



# Innhold

<b>1</b>	<b>Sammendrag</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Oppdraget</b>	<b>6</b>
2.1	Bakgrunn	6
2.2	Mandat, fokus og avgrensninger	6
2.2.1	Oppdragets innhold	6
2.2.2	Fokus og avgrensninger	7
<b>3</b>	<b>Hva bør måles?</b>	<b>8</b>
3.1	Hva måles i dag?	9
3.1.1	Gevinstrealisering – erfaringer nasjonalt og internasjonalt	9
3.1.2	Måleregimer utenfor Høykom	10
3.2	Gevinstforståelse og begrepsapparat	11
3.3	Eksempler fra Høykom	11
3.4	Hva er en god gevinstplan?	14
<b>4</b>	<b>Hvordan foreta målinger?</b>	<b>16</b>
4.1	Målinger i prosjektene	16
4.1.1	Generelt	16
4.1.2	Utgangspunkt i Høykoms formål	17
4.1.3	Forslag til bruk av indikatorer	18
4.1.4	Kvalitative gevinster	21
4.2	Måling og aggregering på programnivå	24
4.3	Tekst i Høykom-kontrakter	25
<b>5</b>	<b>Videre arbeid</b>	<b>26</b>
<b>Vedlegg:</b>		
	Referanser og litteratur	27

# 1 Sammendrag

Denne rapporten er resultatet av et oppdrag for Moderniseringsdepartementet. Temaet gevinstrealisering er i sin fulle bredde et komplisert område, med mange utfordringer og mye ugjort arbeid. Dette oppdraget er avgrenset til å omhandle utforming av indikatorer og opplegg for resultatmålinger innen Høykom-programmet.

Høykoms prosjekter er i stor grad innrettet mot bruk av bredbånd for å muliggjøre nye og bedre tjenester og mer effektive arbeidsmåter i offentlig sektor. Departementet har ønske om at IKT-prosjekter i større grad skal gi resultater i form av løsninger som implementeres og settes i drift, dvs at prosjektene når sine mål.

I løpet av de siste 6 årene har ca 350 kommunale, fylkeskommunale eller statlige prosjekter blitt gjennomført med økonomisk støtte fra Høykom-programmet. For Høykom som program er det av mange grunner viktig at de enkelte prosjekter har fokus på resultater, nytte og gevinster;

- Prioritering: prosjektforslagenes omtale av gevinster og nytte gir grunnlag for å velge ut de beste prosjektene som søker til programmet
- Styring: under prosjektgjennomføringen sikres at prosjektene har fokus på sine mål
- Gevinstrealisering: linjen realiserer effekter og resultater etter at prosjektet er avsluttet
- Læring og erfaringsformidling: gevinster og gode erfaringer formidles
- Programmets formålseffektivitet: aggregering av prosjektenes resultater skal kunne gi indikasjoner om effekter på programnivå.

Høykom har positive erfaringer med bruk av ekstern prosjekt revisjon som virkemiddel til å understøtte prosjektenes gjennomføring ved at de fastholder sitt målfokus. Nå er det ønskelig å gå noe lenger ved å tilrettelegge for et opplegg hvor prosjektene i større grad synliggjør nytte og realiserer planlagte gevinster. Egnede deler av den nye prosjektporteføljen til Høykom skal brukes til *å vinne erfaring med et forsterket resultat- og gevinstfokus* for denne type prosjekter. Det viktigste er nå å komme i gang med å måle gevinster, og vinne erfaringer. Vi foreslår at en starter med det enkleste, og raffinerer og videreutvikler etter hvert. Det videre arbeidet bør sammenholdes med andre initiativer og arbeider innen ulike sektorer - med sikte på at de ulike oppleggene for bruk av indikatorer og gevinstmålingsregimer for IKT-prosjekter konvergerer.

I Høykom-sammenheng anbefales det å legge en *pragmatisk tilnærming* til grunn når det gjelder begrepsforståelse, utforming av indikatorer og praktiseringen av målingene. Dette for å gjøre det operasjonelt mulig for prosjektene å rapportere sine resultater med en avpasset ressursinnsats, og uten at det kreves at det "står to streker under svaret". Ved innføring av et nytt måleregime må den praktiske tilretteleggingen og gjennomføringen ta hensyn til hva dette medfører av merarbeid og administrative oppgaver både for prosjektmiljøene og Høykom-programmet.

Som en del av forslagene i denne rapporten bør et prosjektforslag som får støtte fra Høykom bl.a. inneholde en prosjektplan med tilhørende kost/nytte-vurdering for den nye eller forbedrede tjenesten eller anvendelsen. I utlysningen av midler for 2005 var det et krav at prosjektene skulle vise til de gevinster som en tar sikte på å oppnå, og at prosjektplanen også bør omfatte en plan for når og hvordan gevinstene helt konkret skal realiseres. Krav til resultatmåling må implementeres som en del av de kontrakter som inngås mellom Høykom og de enkelte tilskuddsmottakere.

Vi har i denne rapporten foreslått indikatorer for bruk i kvantitative resultatmålinger, bl.a. relatert til reduserte kostnader, frigjorte ressurser og kortere saksbehandlingstid. Det synes også viktig å fange opp de mest signifikante av de mer kvalitative effektene av Høykom-prosjektene. I tillegg er det

derfor foreslått en rapportering på ”godkjente” kvalitative nyttefaktorer. En slik normalisering vil gjøre det mulig å sammenholde og aggregere betraktninger også rundt kvalitative resultater av prosjektene.

Vi foreslår videre et opplegg der prosjekteiers linjeorganisasjon gjennom den kontrakt som inngås med Forskningsrådet, forplikter seg til å rapportere resultater og gevinstrealisering inntil ett år etter prosjektavslutning - etter først i forbindelse med prosjektavslutningen å ha ”avstemt” og på nytt vurdert om løsningen skal settes i drift og om de forventede resultater kan realiseres. Det foreslås at prosjektene vil få støtte og veiledning i dette arbeidet fra Høykom, bl.a. i form av at de inviteres til tematiske samlinger.

I rapporten er det utarbeidet forslag til tekst om resultatindikatorer og gevinstmåling som skal innarbeides i omlag halvparten av kontraktene til de prosjekter som fikk tildelt midler i første utlysningrunde for 2005. Etter avslutning av den neste søknadsrunden for 2005 vil det antagelig være et tyve-talls prosjekter som inngår i et slikt resultat- og gevinstmålingsopplegg.

Rapporten avslutter med å fremlegge noen forslag til et videre arbeid; Det bør gjennomføres en undersøkelse av resultater og gevinster blant avsluttede Høykom-prosjekter, og det bør utarbeides et praktisk metodeopplegg tilpasset et slikt måleregime. Videre pekes på muligheten for å etablere et elektronisk rapporteringsopplegg. Til slutt pekes det på viktigheten av å se nærmere på typologien for IKT-prosjekter (og betraktninger om gevinster og gevinstpotensial for ulike typer prosjekter), samt at det bør etableres hensiktsmessige samarbeidsprosesser i forhold til ulike sentrale initiativer som er iverksatt med sikte på etablering av måleregimer på IKT-området.

## 2 Oppdraget

### 2.1 Bakgrunn

I tilsagnsbrevet for 2005 til Forskningsrådet om Høykom-programmet heter det bl.a. at ”Regjeringen har som mål å utbre bruken av bredbånd i offentlig sektor, og gjennom dette bidra til innovasjon og modernisering”. Programmets moderniseringsperspektiv har gradvis blitt forsterket de siste årene, med særlig oppmerksomhet rettet mot etablering av nye elektroniske tjenester fra både statlige og kommunale virksomheter.

Vi oppfatter det slik at Moderniseringsdepartementet generelt ønsker et sterkere fokus på at bruk av IT skal være nyttig og gi gevinster. Dette vil være grunnleggende for å få tilslutning til å bruke ressurser på IKT-basert modernisering og omstilling av forvaltningen. Det offentlige tjenesteyting skal være effektiv, og tjenestene skal oppleves som nyttige og ha tilfredsstillende kvalitet. I tilsagnsbrevet for 2005 skriver departementet at Høykom i 2005 skal legge særlig vekt på å synliggjøre og dokumentere gevinster i de prosjektene som mottar tilskudd.

I løpet av de siste 6 årene har ca 350 kommunale, fylkeskommunale eller statlige prosjekter blitt gjennomført med økonomisk støtte fra Høykom-programmet. For Høykom som program er det av mange grunner viktig at de enkelte prosjekter har fokus på resultater, nytte og gevinster;

- *Prioritering*: prosjektforslagenes omtale av gevinster og nytte gir grunnlag for å velge ut de beste prosjektene som søker til programmet
- *Styring*: under prosjektgjennomføringen sikres at prosjektene har fokus på sine mål
- *Gevinstrealisering*: linjen realiserer effekter og resultater etter at prosjektet er avsluttet
- *Læring og erfaringsformidling*: gevinster og gode erfaringer formidles
- *Programmets formålseffektivitet*: på programnivå kan det oppsummeres nytte og effekter

Programmet har for øvrig gode erfaringer med å understøtte mål- og resultatstyringen med bruk av andre virkemidler, slik som ekstern uavhengig prosjekt revisjon. Dette pålegges de største Høykom-prosjektene (de med samlet prosjektomfang på > 4 MNOK) og/eller de prosjekter som presumptivt har spesielt stor risiko eller gjennomføringsmessige utfordringer. De aktuelle prosjektene opplever dette primært som en støtte i prosjektgjennomføringen, samtidig som det at noen hele tiden holder fokus på prosjektets hensikt og mål, bidrar til reduksjon av risiko og sårbarhet.

### 2.2 Mandat, fokus og avgrensninger

#### 2.2.1 Oppdragets innhold

Scandpower IT har fått i oppdrag fra Moderniseringsdepartementet å utforme indikatorer for gevinst- og resultatmåling i Høykom-programmet. Konsulentfirmaet ECON har vært engasjert som underleverandør i arbeidet. Resultatet av arbeidet skal nedfelles i en rapport som skal foreligge medio januar 2005.

Indikatorene skal kunne benyttes både på prosjektnivå og på et overordnet aggregeringsnivå. I det enkelte prosjekt skal indikatorene fungere som et virkemiddel til å holde fokus på prosjektets angitte mål og understøtte styring mot realisering av nytte og gevinster. På et overordnet nivå skal indikatorene benyttes til å måle effektene av tildeling av Høykom-midler.

I forbindelse med Høykoms utlysning av midler for 2005 heter det i veiledningsteksten at prosjektplanen i søknaden bør omfatte kost/nytte-vurderinger samt en plan for realisering av

gevinster. Det tas sikte på å kunne legge inn relevante indikatorer i de kontrakter som inngås tidlig på nyåret med prosjekter som får bevilgning.

Indikatorene som utarbeides skal være tilpasset Høykom-programmet, og skal derved kunne benyttes på tvers av de ulike sektorer og virksomhetstyper som søker tilskudd fra Høykom. Indikatorene må oppleves som relevante og nyttige for formålet. Det praktiske opplegget må være slik at det kreves en begrenset ressursinnsats for oppfølging og målinger, både for prosjektansvarlige institusjoner og for programmet.

### 2.2.2 Fokus og avgrensninger

I det følgende omtales noen hensyn som er lagt til grunn når det gjelder forståelse for og gjennomføring av oppdraget.

Det skal legges vekt på å få frem et operasjonaliserbart opplegg, fremfor å lage noe ”skolebok-aktig” som ikke fungerer hensiktsmessig i bruk. Basis-opplegget må fungere i hele den 3-årige programperioden, men kan eventuelt justeres noe etter som en høster erfaringer med opplegget.

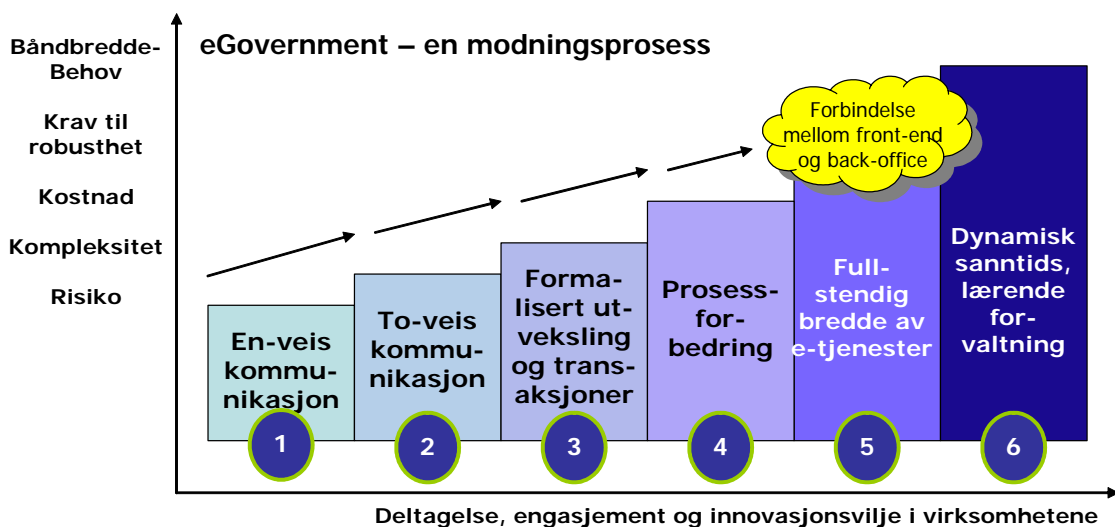
Utformingen av indikatorer skal vinkles mot hva som er hensiktsmessig for bruk i Høykom-programmet, og ikke i forhold til hva som kan være relevant for IKT-prosjekter generelt.

Det vil nedenfor redegjøres for hvilken forståelse som er lagt til grunn for bruken av sentrale begreper som nytte og gevinster.



### 3 Hva bør måles?

Digitalisering av forvaltningen er en modningsprosess, noe nedenstående figur skal illustrere. De største effekter og gevinster – både for forvaltningen selv og for brukerne av tjenestene, vil ventelig komme jo høyere man kommer på ”tjenestetrappen”. Som for svært mange offentlige IT-prosjekter er det nok slik at de fleste Høykom-prosjekter kan plasseres på de nederste trinnene i denne trappen. Gevinstene – både interne og eksterne – øker oppover trappen, men det gjør også risiko, kostnader og kompleksitet (også mht. måling av gevinster).



(modifisert etter *Public Sector Reform, BuyIT Best Practice Initiative – The Framework for eGovernment*)

Innføringen av ny teknologi i seg selv medfører ofte små direkte effekter i form av nytte eller resultat- og kvalitetsforbedring. Nytt og gevinster kommer som regel som et resultat av det mer generelle omstillings- og endringsarbeidet, der ny teknologi riktignok ofte er en helt sentral bestanddel og drivkraft i forandringen. Offentlig forvaltning skal innføre nye og mer effektive arbeidsformer og tilrettelegge for mer brukerrorettede elektroniske tjenester.

Ikke minst er det viktig å være klar over at ”null-alternativet” - det å ikke gjøre noe, kan betraktes som en kostnad og et tap i form av manglende utvikling/omstilling.

Gevinstene av bredbåndsanvendelser er dessuten gjerne avhengig av utbredelsen av slike anvendelser for øvrig (nettverkseffekter). Dette innebærer at de virksomhetene som er først ute med en ny tjeneste, i stor grad har kostnader – mens de som kommer senere i økende grad kan hente ut gevinster av å ta i bruk den nye anvendelsen. Det er viktig å nå ”kritisk masse” for den aktuelle anvendelsen. Et godt eksempel her er digitaliseringen av Statens kartverk, som også Høykom har støttet i og med at avanserte kartanvendelser over nett i sann tid vil kreve bredbånd av høy kapasitet. Gjennom en lang årrekke har en i Norge lagt om til et fulldigitalt kartverk, og kostnadene til dette har vært betydelige. For de første brukerne har nytten vært begrenset. De fulle gevinstene av denne digitaliseringen kommer når digitale kart kan inngå for fullt i de mange arbeidsprosesser og anvendelsesområder i både kommuner og i andre private og offentlige virksomheter, f eks plan- og byggesaksbehandling, prosjektering, publikumstjenester med ”romlig” innhold, og ulike former for transportoptimalisering.

Disse forhold kan komplisere nytte- og gevinstbetraktningene på prosjektnivå. For Høykom-programmet og samfunnet vil det være viktig at det finnes innovative virksomheter som ønsker å være ”førstemann” i å prøve ut en ny anvendelse, men samtidig vil slike prosjekter ikke kunne fremvise gevinster og nytte som isolert sett forsvarer virksomhetenes kostnader.

Vi oppfatter det slik at resonneringer rundt gevinster og nytte av IKT til syvende og sist vil ha betydelige innslag av skjønnsmessige vurderinger og kvalitative vurderinger – bl.a. for å fange opp de omfattende nettverkseksternalitetene ved innovative IKT-anvendelser i det offentlige. Samtidig må ikke dette forhindre at en på prosjektnivå (og for så vidt også på programnivå) har fokus på de enkle, direkte og kvantitative gevinstene og besparelsene av å ta i bruk en gitt IKT-løsning der hvor dette bør være mulig å si noe om.

## 3.1 Hva måles i dag?

### 3.1.1 Gevinstrealisering – erfaringer nasjonalt og internasjonalt

Statskonsult og Riksrevisjonen påpeker at gevinstrealisering er et område der man gjennomgående har kommet kort<sup>1</sup>. I offentlige IT-prosjekter er det relativt utbredt å utarbeide kost/nytte-vurderinger. Slike vurderinger er imidlertid mest konkrete når det gjelder kostnadssiden. Omtalen av den nytte prosjektet vil gi er ofte lite konkret og detaljert, og det foreligger sjelden en plan for hvordan de potensielle gevinster faktisk skal realiseres.

Det er mange årsaker til dette. Flere undersøkelser rapporterer om mangelfull kompetanse og metodikk, særlig når det gjelder estimering av nytte/gevinster. I offentlig forvaltning oppfattes måling av ressursbruk, effektivitet og kvalitet som vanskelige disipliner. I tillegg mangler ofte virksomheten incentiver for å ta ut gevinster. I flere undersøkelser oppsummeres det med at det ikke stilles strenge nok krav til prosjektene om ledelsesforankring og gevinstplanlegging.

Hvordan er så situasjonen på IT-området internasjonalt? I land som Danmark, England og Canada har digitaliseringen av forvaltningen kommet langt, samtidig som vi i store trekk finner det samme bildet når det gjelder måling av effekter og den faktiske realisering av gevinster av IT-prosjekter. Også i disse landene lanserer myndighetene nå ulike tiltak og krav for å oppnå økt bevissthet og ny praksis på dette området.

I rapporten *Does e-Government pay off?* fra konsulentfirmaet CapGemini i 2004<sup>2</sup> illustreres situasjonen internasjonalt. Rapporten er utarbeidet i tilknytning til det nederlandske formannskapet i EU annet halvår 2004. Med bakgrunn i case-studier fra bruk av IKT i offentlig sektor i en rekke europeiske land, fremlegges følgende vurdering og anbefaling:

”In the cases studied, *public authorities themselves profit more* from eGovernment than citizens and businesses”. ....”Something which is evident from this study is that savings are *hardly ever quantified* by the organizations involved in the case studies”. .....” Stimulation of measurement of costs and benefits in a broad sense (quantitative and qualitative), focus on set up, but also on innovation, actual uptake and societal (social, economic, judicial and democratic) impact” .... ”This also involves the development of a methodology for measurement and/or measuring *indicators* on a European or national level, which takes into account quantitative (output) and qualitative (outcome) indicators. *The case studies show difficulties to measure and quantify costs and returns of e-government initiatives*”

---

<sup>1</sup> Se [www.statskonsult.no/prosjekt/gevinstrealisering/](http://www.statskonsult.no/prosjekt/gevinstrealisering/)

<sup>2</sup> Se <http://www.eupan.org/index.asp?option=documents&section=details&id=19>, side 3, 4 og 51

### 3.1.2 Måleregimer utenfor Høykom

I Norge foregår i flere sammenhenger målinger av IKT-bruk og effekter av denne. Det bør utveksles erfaringer med de aktuelle instanser og initiativer på dette området - ikke minst med sikte på konvergering og normalisering av indikatorer og måleregimer. Noen interessante slike initiativer er:

#### Statistisk Sentralbyrå

SSB skal i 2005 gjennomføre et forprosjekt med fokus på effekter av bruk av IKT. Vi får opplyst fra byrået at det inngår i arbeidet å utforme relevante indikatorer og opplegg for målinger. Arbeidet skal utføres innenfor en rammebevilgning fra Moderniseringsdepartementet, og oppdragsgiver har derfor mulighet for å kunne påvirke hvordan initiativ og erfaringer kobles mot det foreliggende arbeidet.

Byrået har nylig offentliggjort resultater fra en undersøkelse i *statlige* foretak om endringer som følge av IT-prosjekter <sup>3</sup>;

”Ofte vil noe av hensikten med å gjennomføre større eller mindre IT-prosjekter være å forenkle/legge om interne arbeidsrutiner, fordele roller og oppgaver på en ny måte eller frigjøre ressurser. 59 prosent av foretakene oppgir at de to siste års IT-prosjekter i svært stor eller ganske stor grad har ført til omlegginger og forenklinger av arbeidsrutinene. Tilsvarende var det 42 prosent som oppga at disse prosjektene i svært stor eller ganske stor grad hadde ført til ny fordeling av roller og oppgaver. Videre var det 15 prosent som oppga at prosjektene hadde hatt svært stor eller ganske stor grad av betydning når det gjelder frigjøring av ressurser.”

Byrået har i KOSTRA-sammenheng stilt de samme spørsmål til alle landets kommuner, og har dessuten spurt kommunene om hvilke barrierer de oppfatter som de viktigste for bruk av IKT. Svarene på disse undersøkelsene er ennå ikke tilgjengelige.

#### Kommunale effektiviseringsnettverk

De kommunale effektiviseringsnettverkene har interessante erfaringer når det gjelder bruk av indikatorer og metoder for resultatmålinger (se Rapport etter fase 1 <sup>4</sup>, side 7 og 8) – og deres bruk av Kostra-data i denne sammenheng. Prosjektet sier at man har utviklet indikatorer om målt (”objektiv”) kvalitet i tjenestene relatert til produktivitet, tilgjengelighet, score på målt kvalitet, brukertilfredshet, m.v.

#### Sosial- og helsedirektoratet

I tilknytning til den nye strategiske IKT-planen for helsesektoren, *S@mspill 2007*, er det igangsatt et større arbeid for å kunne vurdere om tiltakene faktisk gir de ønskede resultater. Det skal utformes indikatorer og måleregimer for de mest sentrale områder i planen. Dette arbeidet er i en tidlig fase. En erfaring å skjele til er det arbeidet direktoratet har gjort i tilknytning til utforming og beskrivelse av indikator for bl.a. epikrise <sup>5</sup>. Her foreligger en begrepsavklaring, begrunnelse, angivelse av type indikator, metode for innsamling/bearbeiding av data, og tolkning/bruk av resultater.

---

<sup>3</sup> Se <http://www.ssb.no/emner/10/03/iktbruks/tab-2004-11-16-09.html>

<sup>4</sup> Se <http://www.ks.no/templates/Page.aspx?id=16731>

<sup>5</sup> Se <http://www.shdir.no/index.db2?id=5218>

## 3.2 Gevinstforståelse og begrepsapparat

Få Høykom-prosjekter har til nå brukt begrepet ”gevinster” i forbindelse med resultatene fra prosjektene. Det har heller ikke vært noe eksplisitt krav til gevinstplanlegging i Høykoms tildelingskriterier. Derimot har programmet hatt fokus på nytteverdi med krav i flere sammenhenger om å påvise nytteeffekter i mer kvalitativ forstand. I de aller fleste tilfeller vil dette være synonymt med gevinster.

Vi mener det bør legges en relativt ”*pragmatisk*” forståelse og begrepsbruk til grunn - for å gjøre det operasjonelt mulig for prosjektene å rapportere sine resultater. Tilsvarende foreslår vi ikke et strikt måleregime med strenge krav til før- og ettermålinger, to streker under svaret, o.l. Det bør gjøres bruk av enkle metoder kombinert med bruk av skjønn. I denne sammenheng defineres *gevinster* som oppnådde resultater, forbedringer eller besparelser på ett eller flere områder. *Gevinstrealisering* omfatter prosessen og arbeidet med å utvikle virksomheten til å oppnå ønskede gevinster og resultater. *Effektene* av prosjektene er i en videre sammenheng å forstå som disponeringen av de realiserte gevinster – både i virksomheten (interne) og utenfor virksomheten (eksterne). *Indikatorer* for oppnådde gevinster er størrelser som er egnet til å kommunisere ut de potensielle gevinster og/eller de gevinster som faktisk realiseres – på en normalisert måte.

I kap. 4 er det fremlagt et konkret forslag til indikatorer som er tilpasset Høykoms formål.

## 3.3 Eksempler fra Høykom

På bakgrunn av en preliminær gjennomgang av avsluttede Høykomprosjekter - der vi har søkt oss frem til prosjekter hvor begrepene nytte og gevinster er brukt - er det grunnlag for nedenstående betraktninger.

Generelt kommer gevinstene tydeligst frem hvor overføring av store datamengder har gitt eller vil gi *tidsbesparelse/ redusert behandlingstid og mer effektiv ressursutnyttelse*. Som en konsekvens av dette har noen også påpekt *reduserte kostnader* knyttet til tjenesten/ytelsen. Alle påpeker det positive ved den *kompetanseheving* (hos eget personell) som skjer under prosjektgjennomføringen. Dette uten at det er gjort forsøk på å vurdere eller kvantifisere verdien av denne kompetansen for arbeidsgiver (f eks i form av mer stabil arbeidskraft, økt produktivitet eller lignende). For sluttbrukere/publikum er det gjennomgående *økt tilgjengelighet* til informasjon og tjenester og dermed *servicegrad* som er mest framtrædende gevinstbegreper i HØYKOMs prosjektportefølje.

## "Typologier"

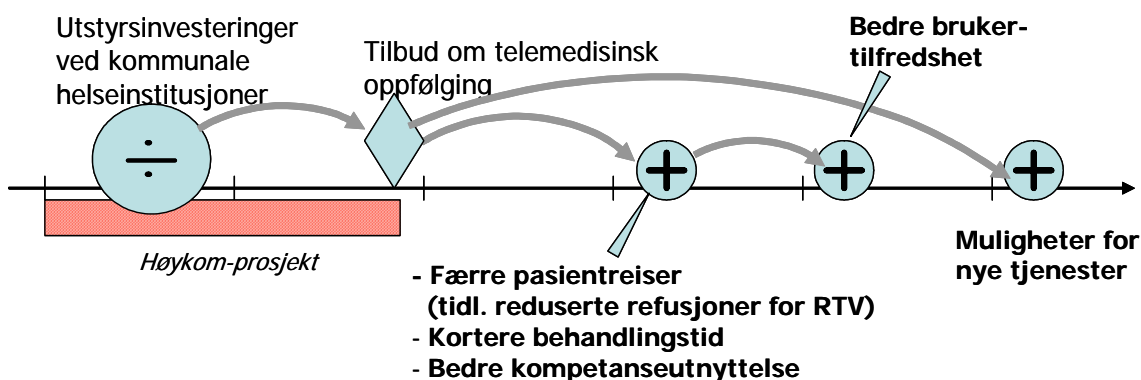
Med ca 350 prosjekter i Høykom-porteføljen er det opplagt en stor spennvidde i prosjektenes tematikk og faglige innretning. I forbindelse med utprøving og etablering av et måle- gevinstregime kan det være hensiktsmessig å foreta en inndeling i ulike prosjekttyper, bl.a. for lettere å kunne strukturere arbeidet, identifisere forventninger og gjenbruke erfaringer.

Eksempelvis kan man operere med følgende prosjekttyper:

- Overgang (fra tradisjonell telefoni) til IP-telefoni i en kommune eller en region
- Konsolidering av IKT-driftsfunksjoner og etablering av interkommunalt IKT-samarbeid
- Iverksetting av interkommunalt funksjonssamarbeid vha felles IT-systemer
- Etablering av digitale læringsressurser og læringsarenaer i skole- og utdanningssystemet
- Tilgjengeliggjøring av publikumstjenester gjennom portalprosjekter
- Effektivisering av tjenesteproduksjonen gjennom digitalisering av hele verdikjeder
- Mer effektiv tjenesteytelse gjennom telemedisin/fjerndiagnostikk og fjernkonsultasjoner i helse- og sosialsektoren

I figuren nedenfor illustreres relevante gevinster i prosjekter som omhandler telemedisin/ fjerndiagnostikk. Eksempelvis rapporterer Alta distriktsmedisinske senter (et Høykom-prosjekt) om årlige gevinster på 12 MNOK primært knyttet til besparelser i transportkostnader. Et sykehus i Telemark rapporterer om 50.000 kroner pr uke i reduserte taxiutgifter for transport av røntgenbilder. I sluttrapporten fra 31.12.04 fra Høykoms fyrtårnprosjekt *Digital Røntgen - Distribuert granskning av røntgenbilder over bredbånd* vises det til at økonomiske gevinstmuligheter i Helse Midt-Norge som følge av betydelige investeringer i digital røntgen og PACS (system for bildearkivering og -utveksling) i en tidligere analyse er beregnet til 70 mill kr per år (for det regionale helseforetaket). Her heter det videre at på bakgrunn av erfaringene bl.a. fra fyrtårnprosjektet vil Helse Midt-Norge umiddelbart utarbeide et handlingsprogram for hvordan dette potensial kan oppnås.

### Telemedisin/fjerndiagnostikk



Noen karakteristika av typiske Høykom-prosjekter innen de enkelte sektorer:

**I helsesektoren** har de fleste prosjektene utnyttet bredbåndsteknologien til overføring av bilder/-røntgen eller direkte overvåking/konsultasjon fra spesialist på undersøkelser som foretas et annet geografisk sted: "Pasienten reiser ikke lengre dit spesialisten er - spesialistene bringes i stedet virtuelt dit pasienten befinner seg". Beregninger viser relativt store *besparelser i forbindelse med reisekostnader* og ikke minst for pasienten med mindre reisetid og tapt arbeidsfortjeneste. De samfunnsøkonomiske besparelser i denne sammenheng kan være betydelige – særlig i de nordligste fylkene, uten at det her er gjort noen beregninger av disse. Et annet typisk eksempel er hjemmetjenesten i Alta hvor det påpekes et stort gevinstpotensial i at teknologien kan bidra til at pasientene kan pleies lengre hjemme før de må på institusjon. For mange (brukere) er dette en brukerrettet, kvalitativ gevinst. I tillegg er det en gevinst for institusjonene å kunne ha et differensiert tilbud til pasienter, og redusere antallet (unødvendige) innleggelses.

En gjennomgående utfordring i helsesektoren har imidlertid ofte vært at de enkelte institusjonene har måttet bekoste investeringer i teknologi, mens gevinstene i form av reduserte trykdeutgifter har tilfalt Rikstrykdeverket. Dette at kostnader og besparelser/reduerte utgifter faller på ulike virksomheter er en type incentivproblem som selvsagt også påvirker de enkelte virksomhetenes (lokale) kost/nytte-vurderinger og vilje til å investere i ny teknologi. Det er en viktig forutsetning for gevinstoppnåelsen ifb IKT-investeringer at slike incentivproblemer løpende håndteres. Nå i det siste er det eksempelvis gjort endringer slik at refusjon for reiseutgifter ifm telemedisinsk behandling tilfaller sykehusene og ikke trykdebudsjettet, slik det var tidligere.

**Skole- og utdanningssektoren** har visse paralleller til helsesektoren når det gjelder gevinsttyper – særlig i distriktene. Mye av verdien ved IKT er knyttet til muligheten av å "transportere" læring og kompetanse, ikke elever/studenter. Digitale løsninger innebærer en tilgjengeliggjøring av så vel læremidler som læringsarenaer. Utbygging av lokale læringsentra som er knyttet sammen i nettverk bringer tilbud på etter- og videreutdanning ut i distriktene/nærmere deltakernes bosted - med tilhørende innsparinger i reise- og oppholdskostnader. Økt kompetanse gjennom et mer moderne og bedre skole- og utdanningstilbud, er imidlertid en vanskeligere håndterbar størrelse i denne sammenheng. Selv om det finnes noen indikasjoner på det, synes det foreløpig vanskelig å slå fast at utbredt bruk av IKT fører til mer læring eller mer effektiv læring ved norske skoler og utdanningsinstitusjoner. For den enkelte virksomhet fremstår IKT-investeringene først og fremst som kostnader, og gevinstene ligger langt fram i tid eller langt ut i effektkjeden. I noen Høykom-prosjekter hvor IKT-driften ved skoler konsolideres og profesjonaliseres observeres direkte gevinster i form av reduserte drifts- og lisenskostnader. De *egentlige* gevinstene av en mer moderne norsk skole gjenstår det fortsatt å få kvantifisert på en god måte.

**Innen kommunalteknisk område** er bruk og distribusjon av digitale kart, samt tilhørende tjenester hovedfokus i flere prosjekter. Prosjektene er typisk samarbeidsprosjekter mellom flere offentlige og noen ganger også private aktører. Oslo kommune har eksempelvis beregnet de samfunnsøkonomiske gevinstene ved et felles (for både kommunale og statlige etater, samt alle private utbyggere) ajourført system for ledningskart og gravemeldinger til å være i størrelsesorden flere hundre millioner kr pr år. Dette bestyrkes av tilsvarende beregninger i danske tettsteder. Det at tjenestene blir samordnet gir *bedre kvalitet*, bidrar til økt sikkerhet (færre kabelbrudd f eks) og gir muligheten for å avlede gode informasjonstjenester som kan gjøres tilgjengelig for publikum. Flere påpeker imidlertid at det kreves stor innsats i forbedring av datagrunnlag, spesielt innen kart, før det kan oppnås gjennomgripende gevinster på dette området.

I **kommunal forvaltning for øvrig** er gevinstene i hovedsak på følgende områder:

- *Mer effektiv tjenesteproduksjon* og mer fornuftig arbeidsdeling (mellom ulike kommunale enheter, eller mellom kommune og stat)
- *Bedre service og tilgjengelighet* til informasjon og tjenester overfor publikum og næringsliv
- Samordning av tjenester kommuner i mellom som fører til *mer fleksibel og effektiv ressursutnyttelse* totalt sett (i regionen)
- *Kvalitetsheving* i tjenestene (f eks knyttet til bedre kompetanse bak tjenestene)

### 3.4 Hva er en god gevinstplan?

En forutsetning for å etablere et regime for måling av resultater og gevinster, er at disse på en tydelig måte artikuleres i de prosjektplaner som legges til grunn for de offentlige IT-prosjektene. Dette innebærer at planverket må konkretisere, kvantifisere (så langt råd er) og tidfeste de aktuelle resultater og gevinster prosjektet skal føre til.

I Høykom-sammenheng har et viktig tildelingskriterium vært at prosjektet er godt forankret i linjen. Dersom det er snakk om prosjekter med betydelige kostnader (og betydelige gevinster) bør det stilles krav til forankring på et virksomhetsledelsesnivå (f eks kommunestyrebehandling i kommunale prosjekter, etatsledelsen i statlige etater). Forankring innebærer ikke bare en underskrift fra ledelsen, men at planverket reflekteres i linjens forpliktende planer og vedtak. Prosjektplanens omtale av potensielle (ønskede) gevinster kan kalles *gevinstplanen*. Virksomhetens (linjens) omtale av hvordan gevinstene skal realiseres under prosjektets gang eller etter prosjektets avslutning, kan vi kalle *gevinstrealiseringsplanen*.

En god *gevinstplan* har følgende kjennetegn:

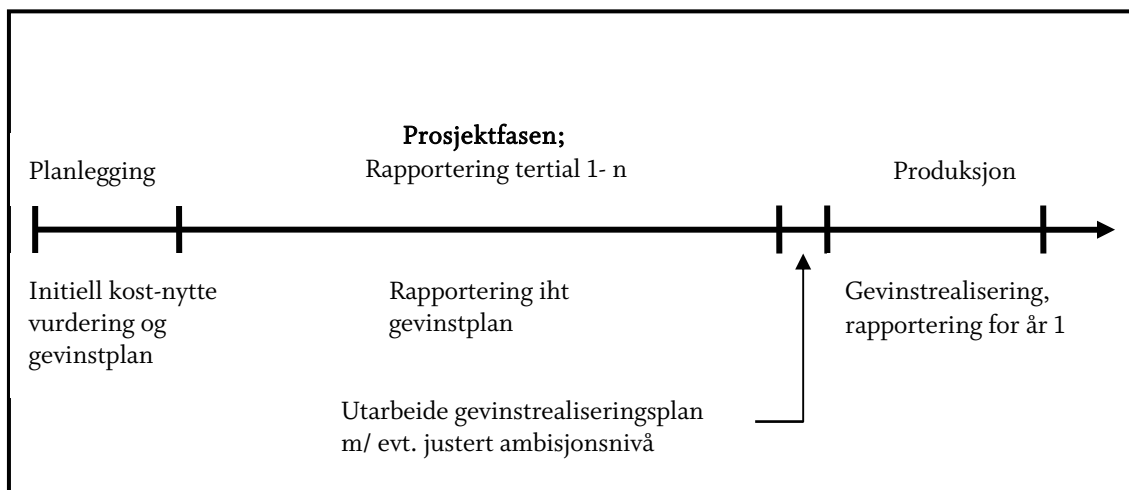
- Har forankring i virksomhetens styringsdokumenter og eierskap hos linjeledelsen
- Er realistisk og har gjennomføringstroverdighet
- Angir antatte betingelser for realisering av mål og gevinster
- Angir utgangsverdi for ressursmåling (før prosjektstart) for å verifisere tall

En *gevinstrealiseringsplan* bør alltid inneholde en beskrivelse av:

- Hvilke gevinster som virksomheten skal ta ut (konkret og detaljert)
- Hvilke konkrete beslutninger og tiltak som forutsettes for at gevinstene skal tas ut, herunder hindringer og barrierer
- Når gevinstene skal tas ut (i prosjektfasen og/eller i etterkant)

I nedenstående figur er hovedpunktene i forslaget til et gevinstrealiseringsforløp beskrevet.

## Gevinstrealiseringsforløp



I Høykom-sammenheng blir det slik at linjeorganisasjonen utarbeider søknad til programmet, herunder presenterer en kost/nytte-vurdering og tilhørende gevinstplan. Prosjektorganisasjonen får så ansvar for å foreta eventuelle justeringer og oppdateringer på disse dokumentene under prosjektgjennomføringen, og rapportere dette til Høykom.

Prosjektorganisasjonen må som en av sine aktiviteter sørge for nødvendig forankring og eierskap i linjeorganisasjonen for idriftsetting av løsning og realiseringen av gevinster etter at prosjektet er avsluttet. Tidsaspektet er viktig her, i det realiseringen av gevinster primært kommer over tid og gjerne måneder og kanskje år etter at prosjektet er avsluttet.

Gevinstplanen skal fungere som "handshake" eller "kontrakt" mellom prosjekt- og linjeorganisasjon. Innledningsvis formuleres nyttedelen i linjeorganisasjonens kost/nytte-vurderinger (fra søknaden til Høykom) i en gevinstplan som blir en del av prosjektets samlede planverk. Underveis i prosjektet skal indikatorene som er innarbeidet i gevinstplanen understøtte styringen av prosjektet mot vedtatte mål og resultater. I forbindelse med prosjektavslutningen skal prosjektets sluttrapport omfatte en gevinstplan som beskriver (evt. justerte/reviderte) potensielle gevinster, herunder også de gevinster som allerede under prosjektets gang synes realisert.

Linjeorganisasjonen som mottar prosjektets rapport må deretter - med nye øyne - vurdere realismen i prosjektets gevinstplanen. Sluttrapporten som oversendes Høykom-programmet for godkjenning, skal omhandle prosjektets funn og resultater, herunder også gevinstplanen. I tillegg foreslås det at linjeorganisasjonen oversender et kortfattet redegjørelse for i hvilken grad en vil implementere løsningen(e) og realisere de planlagte resultater/gevinster. En slik gevinstrealiseringsplan vil avklare om og når det faktisk er mulig og hensiktsmessig å hente ut de planlagte gevinster. Indikatorene fra gevinstplanen skal benyttes til å beskrive ambisjonsnivået i gevinstrealiseringsplanen og (ett år etterpå) rapportere om de gevinster som faktisk tas ut.



## 4 Hvordan foreta målinger?

### 4.1 Målinger i prosjektene

#### 4.1.1 Generelt

Et utgangspunkt for å definere treffende indikatorer for Høykom-prosjektene er formulert i teksten for utlysning av Høykom-midler for 2005;

”Det er likeledes viktig å vise til de gevinster som prosjektene tar sikte på å oppnå. En god prosjektplan omfatter en tydelig angivelse av de kvalitative (antall årsverk spart, reduserte driftsutgifter, redusert reisetid etc) og kvalitative gevinster som bredbåndsanvendelsene skal skape, og en plan for når og hvordan gevinstene helt konkret skal realiseres”.

Programmet har som formål å være et ”såkorfond” og skal gi støtte til prosjekter som bidrar til *både* innovasjon og modernisering. Det synes ikke særlig hensiktsmessig å utarbeide indikatorer eller foreta målinger for prosjekter som har utpreget eksperimentell (FoU-intensive prosjekter) eller prosessuell karakter (utredninger, forprosjekter m.v.). Nytte og verdi av denne type prosjekter vil primært ligge i den beslutningsstøtte de representerer, og eventuelt den lærdom og erfaring som høstes - og som kan formidles til relevante miljøer.

For prosjekter som tilnærmet har karakter av implementering og potensiell utrulling, bør det derimot helt klart foretas målinger. Høykoms fyrtårnprosjekter ligger gjerne i en slik kategori.

Resultat- og gevinstmålinger ift Høykoms prosjekter bør logisk sett ta utgangspunkt i Høykoms formål. Dette også fordi det nettopp er formålene til programmet som speiles i de utvelgelseskriterier og øvrige rapporteringskriterier, styringssignaler og kontraktuelle bestemmelser som prosjektene må forholde seg til.

Indikatorene en legger opp til for å måle resultater og gevinster må dermed fungere for å rapportere resultater innen de områder som er programmets formål eller fokus, dels for prosjektene som sådan, men også slik at det kan uttrykkes noe på et overordnet nivå (på programnivå og eventuelt nasjonalt nivå).

Høykoms prosjekter har ofte fokus på direkte økonomiske besparelser ved å ta i bruk bredbåndsanvendelser. Ofte er besparelsene knyttet til virksomhetenes egne (interne) kostnader, slik som lisenskostnader, antall årsverk til IT-drift, reisebudsjett eller lignende. Videre er gjerne – med litt ”runde” formuleringer - bedre kvalitet i tjenestene som resultat av bedre elektronisk samhandling ofte et fokus (enten noen etterspør denne kvalitetsforbedringen eller ikke). En rekke kvalitative effekter kommer i tillegg, slik som bedre styring, bedre arbeidsmiljø, økt trivsel (i virksomheten) etc.

Mer sjelden figurerer det i prosjektforslagene mer kvantitativt og konkret målsatte eksterne effekter, slik som bedre tjenester for brukerne, reduserte kostnader (for brukerne), besparelser for andre virksomheter/brukere, mindre miljøbelastning. I kommunale prosjekter er likevel ofte distriktpolitiske” resonnementer som økt trivsel for kommunens innbyggere, mer spennende arbeidsplasser, mindre fraflytting etc. noe som går igjen som argumenter for å sette i gang moderniseringsprosjektene.

Det kan i visse tilfeller være en fare for at prosjekter ”overvurderer sin betydning” og ønsker å ta æren for effekter langt ut i kjeden. Det anbefales derfor å ha et kritisk blikk på antatte resultater i lange effektkjeder, både i de kost/nytte-vurderinger som gjøres i de innledende prosjektforslagene og i de gevinstplaner som etableres.

Det er nok heller ikke mulig på en effektiv måte å måle en del av de eksterne effektene gjennom rapportering fra de prosjektansvarlige virksomhetene selv. F eks er økt bredbåndsetterspørsel som gevinst eller effekt av det enkelte prosjekt antagelig en størrelse det er mulig å få en rimelig korrekt beskrivelse av (hvilke tilbud er sendt ut, hvor mye kapasitet er kjøpt, hva er planlagt nytt trafikkvolum etc.). Likevel må signifikansen av dette i markedet måles på et annet nivå eller med en annen metode. Det kan i visse sammenhenger være enklere å benytte avledede indikatorer. Når det gjelder etterspørsel etter infrastruktur kan et alternativ i denne sammenheng være å måle endringer i anbudstilfanget (bredbåndsrelaterte tilbud) fra offentlig sektor i Doffin-databasen.

#### 4.1.2 Utgangspunkt i Høykoms formål

Høykoms formål er i grove trekk knyttet til følgende:

**Mer effektiv samhandling:** utnyttelse av bredbåndsinfrastruktur for å oppnå mer fleksible arbeidsformer og bedre samlet ressursutnyttelse (for de impliserte partene). Effektiviseringen av elektronisk samhandling mellom aktører i verdikjeden for å oppnå høyere kvalitet i de konkrete ytelser (raskere leveranser, mer ajourført informasjon m.v.), går over i neste formål, som er:

**Forbedrede tjenester:** utnyttelse av bredbåndsinfrastruktur for å oppnå bedre tjenester for brukerne av det offentlige. Dette er gjerne tjenester som tidligere er levert på alternativt vis (men presumptivt mer ressurskrevende/dyrere eller med dårligere kvalitet).

**Nye tjenester:** utnyttelse av bredbåndsinfrastruktur for å oppnå helt nye tjenester for brukerne av det offentlige. Dette er gjerne tjenester som tidligere ikke har eksistert (men som det forutsettes å være behov for). Noen nye tjenester erstatter tidligere tjenester. Gevinsten kan da vurderes ut fra reduserte kostnader (for framstilling eller bruk av tjenesten) eller opplevd kvalitetsforbedring ved overgangen fra den gamle, alternative tjenesten til den nye tjenesten. Andre nye tjenester dekker behov som tidligere ikke har vært identifisert. Her oppstår gjerne gevinstene på litt lenger sikt, og kan være vanskelig å kvantifisere i samme målestokk som kostnadene. For eksempel gjelder dette i sammenheng hvor kritisk masse for en ny anvendelse er nødvendig for å oppnå full nytte av det nye tilbudet.

**Kompetanse og omstillingsevne:** evne til å ta i bruk ny teknologi og innovasjoner til å brukerorientere og effektivisere tjenesteytelsen og forvaltningen til nye brukerbehov og endrede rammebetingelser.

**Økt bredbåndsetterspørsel:** et hovedformål med Høykom-prosjektene er at de skal bidra til økt etterspørsel etter bredbånd, dvs. at markedet for bredbåndsinfrastruktur og –tjenester skal utvikles som et resultat av prosjektenes (deklarerende) behov for tilbud om nettopp dette. Indirekte kan etterspørselen også påvirkes ved at prosjektene fører til at andre aktører (f eks privatmarkedet) gjennom sine tilpassninger til prosjektenes resultater (f eks nye publikumstjenester) ønsker seg bredbånd for å benytte en ny bredbåndsbasert tjeneste.

I tillegg til disse mer ”formålsriktige” resultatene av Høykoms prosjekter, er det naturlig at både prosjektenes innhold og deres resultater, er rikt utstyrt med kvalitative formuleringer av planlagte resultater. Dette er **kvalitative forbedringer** som kanskje særlig opptrer i prosjekter i regi av kommuner eller regioner, og som er knyttet til utfordringer av mer generell karakter – slik som styringsproblematikk, distriktpolitikk, nærings- og bosettingspolitikk og andre forhold. Noen gjengangere i Høykoms prosjektportefølje er gitt av fremstillingen i kap 4.1.4.

For mange av disse ”resultatene” er det ofte svak dokumenterbar årsak-virkningsammenheng mellom tiltak og tenkte resultater. Det er dessuten som regel en lang tidshorison mellom investeringer og målbar effekt. Ikke desto mindre viste en intervjubasert undersøkelse i regi av Rogalandsforskning i 2003 at en med rimelig tydelighet kunne spore effekter (f eks bedriftsetableringer) av samtlige av et

titalls undersøkte Høykom-prosjekter et par år etter prosjektperioden. Generelt sett er det nok likevel grunn til å anta at det hefter visse utfordringer ved å skulle normalisere de mer kvalitative prosjektreresultatene inn i et felles opplegg for oppfølging og måling.

En kan grovt sett gruppere de kvalitative resultatene eller gevinster slik:

- Styringsgevinster, ved at kommuner eller etater bedre får utnyttet de disponible ressurser (f.eks. gjennom funksjonssamarbeid og deling av kompetanse); oppnår et bedre eller mer ajourført beslutnings- eller prioriteringsunderlag. Den kvalitative gevinsten ved et bedre og mer ajourført digitalt kartverk er et slikt typisk tema som på prosjektnivå ofte omtales i kvalitative termer.
- Strategiske gevinster, f.eks. kommunens evne til å tiltrekke seg nye bedrifter, nye innbyggere eller ”holde på” eksisterende bedrifter eller innbyggere (skatteinntekter). Det er allment akseptert og omtalt at bredbåndsinfrastruktur – som annen infrastruktur – er med på å øke opplevd kvalitet i en kommune, men det er få forunt å kvantifisere verdien av dette i en bredbåndsutviklingssammenheng.

Vi foreslår at noen av de presumptivt viktige kvalitative momentene søkes målt og fulgt opp i Høykoms portefølje. Det kan vise seg etter at en har vunnet erfaringer med dette, at noen gjengangere fremstår som mer signifikante enn andre – og at det kan utarbeides et opplegg som begrenser seg til noen viktige kvalitative effekter.

#### 4.1.3 Forslag til bruk av indikatorer

I matrisen nedenfor har vi forsøkt å relatere noen typiske gevinstområder – både interne og eksterne - til Høykoms ulike formål, og antyde hvilke konkrete indikatorer som i første omgang vil kunne være egnet til å følge dem opp på virksomhetsnivå og som kan aggregeres opp på nasjonalt nivå.

Indikatorer og måleparametere bør være i mest mulig kvantitative enheter: %, dager/timer, NOK, antall etc. En kvalitetsforbedring kan derved f.eks. måles i reduksjon av antall feil pr. produsert mengde, reduksjon i antall klager mv. Dette kan videreføres ved å beregne innspart tid og kostnad ved behandling av feil og klager. Måling av konkret forbedring (gevinst) forutsetter at utgangspunktet er målt eller kjent. Der hvor gevinsten er besparelser vil utgangspunktet være gitt av de kostnader som er heftet ved en virksomhet eller en bestemt tjeneste (i den grad det fremgår av virksomhetens regnskap).

Indikatorene er hovedsakelig av typen tid spart eller kostnader frigjort – enten for virksomheten eller for virksomhetens brukere; eller relatert til brukernes tilfredshet (gjelder særlig for nye tjenester og sterkt forbedrede/endrede tjenester).

Høykoms formål	Kvantitative resultater og gevinster (potensielle) for virksomheten	Indikatorer
<i>Mer effektiv samhandling</i>	Frigjort arbeidskraft  Reduserte driftsutgifter for øvrig    Kortere behandlingstid	Antall timeverk pr år frigjort Prosentvis frigjorte timeverk NOK spart i blankett-, porto- og telefonutgifter Prosent besparelse i blankett-, porto- og telefonutgifter (NOK spart i samlede driftsutgifter) (Prosent besparelse i samlede driftsutgifter) Antall døgn redusert behandlingstid (for en sak eller pasient eller lignende)

Høykoms formål	Kvantitative resultater og gevinster (potensielle) for virksomheten	Indikatorer
<i>Nye tjenester (som erstatter tidligere tjenester)</i>	Etableringen av en konkret tjeneste som dekker et på forhånd klart definert behov	Reduserte kostnader (ift alternativene) for brukerne Brukertilfredshetsindeks/ brukerundersøkelser
<i>Forbedrede tjenester</i>	Redusert kostnad ved tjenesteproduksjonen/ -ytelsen  Redusert kostnad for brukeren av tjenesten  Bedre tilgjengelighet til tjeneste  Økt brukeropplevd kvalitet	Antall timeverk pr år( for å yte denne tjenesten) frigjort Prosentvis rigjorte timeverk (for å yte denne tjenesten) NOK i reduserte kostnader for brukerne Prosent reduksjon i kostnader for brukerne Antall reisedøgn/fraværsdøgn (fra jobb) redusert for brukerne av tjenesten Prosent reduksjon i reisedøgn/fraværsdøgn (fra jobb) for brukerne av tjenesten Brukertilfredshetsindeks / "oppetid" for tjenesten Brukertilfredshetsindeks
<i>Kompetanse/ omstillingsevne</i>	Evne til effektiv omstilling	(ICT Readiness Index?) (NOK omstillingskostnader pr år??) (Kompetanseindeks?)
<i>Økt bredbåndsetterspørse</i>	Økt etterspørsel etter bredbånd og IKT-anvendelser som fordrer bredbånds-tilknytning	Planlagte anbudsforespørsler Estimerte nye og større trafikkvolumer pga nye tjenester
<i>Andre mål</i>	(Prosjektet fyller ut mål)	(Prosjektet foreslår selv kvantitative indikatorer)

Indikatorerne må rapporteres med en spesifikasjon av hva som er måleobjektet, slik at det fremkommer eksempelvis timeverk spart for tjeneste x eller virksomhet y, og hvor det er kjent (eller er enkelt identifiserbart i eksterne datakilder) hvilke samlede timeressurser x og y utfører/bekoster. Utgangspunktet for gevinstbetraktningene må med andre ord være kjent.

Når det gjelder kompetanse og omstillingsevne, ser vi at dette er et tema med en betydelig innbygget kompleksitet. Det er antagelig behov for å utvikle et regime for dette på sikt – og da gjerne omforent med andre initiativer i det offentlige. Vi foreslår at en inntil videre venter med dette eller måler det gjennom avledede indikatorer – f eks andel av virksomheter som har en plan eller strategi med fokus på *omstilling* med teknologi.

Hvorvidt Høykom-prosjektene fører til *Økt bredbåndsetterspørse*, vil som antydnet i tabellen ovenfor kunne måles gjennom å måle antallet (etter ulike typer) forespørsler. Alternativt kunne en også måles dette på et aggregert nivå ved å spørre tilbudssiden, med de begrensninger som ligger i hva tilbyderne ønsker å redegjøre for av hensyn til konkurranse- og markedsmessige forhold.

Reduserte kostnader og frigjorte timeverk/årsverk er begreper som i visse Høykom-prosjekter har vært brukt i spesifikasjonen av de planlagte resultater. Historisk sett har de prosjektansvarlige institusjonene imidlertid ikke lagt mye arbeid i å kvantifisere sine vurderinger – derfor har kost/nytte-betraktningene ofte omtalt besparelser i svært generelle vendinger. Det har til nå ikke vært gjort forsøk fra programmets side på å normalisere begrepene inn mot et felles måleopplegg.

Det har heller ikke vært slik at prosjektene har måttet redegjøre for skjebnen til de opprinnelige gevinstambisjonene når resultatene overleveres til linjen. For Høykom (som i resten av Forskningsrådssystemet) har satsingene ”forsvunnet” ut av programmets fokus når de er ferdig med sin leveranse og regnskapene (for det enkelte prosjekt) er levert. Med unntak av slike undersøkelser som er nevnt ovenfor (Rogalandsforsknings undersøkelse) har Høykom som program ikke hatt virkemidler for å få inn data om hvorledes de planlagte gevinstene overtas av linjen i form av gevinstrealiseringsplaner - eller om de faktisk realiseres.

I tabellen ovenfor, er det ulik kompleksitet i de valgte indikatorene. Noen av indikatorene er enkle å etablere måleregime for, andre er mer kostnadskrevede eller vil møte hindringer av andre typer. Vårt forslag er at en begynner med de enkleste indikatorene, og vinner erfaring med systematisk og normalisert oppfølging av disse før en går videre med utvikling av et fullstendig måleregime. I mellomtiden bør en ”samle opp” gevinstbetraktningene som vedrører de mer komplekse forholdene, i form av mest mulig utførlige case-beskrivelser av gevinster.

Våre konkrete forslag til kvantitative indikatorer i en første utprøvningsfase er:

Frigjort arbeidskraft	Antall timeverk pr år frigjort Prosentvis frigjorte timeverk
Reduserte driftsutgifter	(NOK spart i samlede driftsutgifter) (Prosent besparelse i samlede driftsutgifter)
Kortere behandlingstid	Antall døgn redusert behandlingstid (for en sak eller pasient e l.)
Etableringen av en ny konkret tjeneste som dekker et på forhånd klart definert behov	Reduserte kostnader (ift alternative/tidligere tjeneste) for brukerne
Redusert kostnad ved tjeneste-produksjonen/-ytelsen Redusert kostnad for brukeren av tjenesten	Antall timeverk pr år (for å yte denne tjenesten) frigjort Prosentvis frigjorte timeverk (for å yte denne tjenesten) NOK reduksjon i kostnader for brukerne Prosentvis reduksjon i kostnader for brukerne Antall reisedøgn/fraværsdøgn (fra jobb) redusert for brukerne av tjenesten Prosentvis reduksjon i reisedøgn/fraværsdøgn (fra jobb) for brukerne av tjenesten

I neste omgang (i forbindelse med Høykoms hovedutlysning i januar 2006) kan en så innarbeide noen flere av indikatorene i den mer utfyllende tabellen over. På neste side har vi skissert et registreringsskjema som indikerer hvordan dette kan se ut. Det er i rapporteringen viktig å registrere hvilke typer hindringer prosjekteier har opplevd i realiseringen av de planlagte gevinstene. Det er derfor lagt til en kolonne hvor det er rom for å angi dette.

Et skjema for rapportering av kvantitative gevinster på prosjekt-/virksomhetsnivå kan se ut som illustrert på neste side.

#### 4.1.4 Kvalitative gevinster

I tillegg til ovennevnte kvantitative, gjennomgående rapportering om gevinster, er det av interesse å få prosjektenes vurdering av mer kvalitative effekter. Et sentralt formål med Høykom er å få det offentlige til å implementere nye tjenester. Noen slike tjenester er helt nye, og erstatter ikke tidligere tjenester. Slik sett kan det være vanskelig å vurdere gevinsten av dem, før i ettertid når en ser "hvordan det går". Typisk er nye tjenester/tilbud som først får full verdi når tilstrekkelig mange har tatt dem i bruk (kritisk masse). Sett fra "pioner-virksomheten" representerer den nye tjenesten hovedsakelig kostnader, mens de etterfølgende virksomhetene i stadig større grad får gevinster. Virksomhetenes vurdering av nytten ved helt nye tjenester får erfaringsmessig fort karakter av kvalitative resonnementer om hva som kan bli bedre med den nye tjenesten.

I tillegg til beskrivelser av helt nye tjenester, opererer offentlige prosjekter ofte med en rekke andre kvalitative gevinster. Dette gjelder i høy grad også for Høykom. Vårt forslag er at disse rapporteres gjennom utfylling av en form for standard sjekklister, hvor prosjektansvarlig institusjon må ta stilling til og eventuelt beskrive utfyllende de kvalitative gevinstene blant mulige "lovlige" alternativer.

#### Skjema 1: Gevinstindikatorer

### Gevinstrapportering HØYKOM

*Formål*

Mer effektiv samhandling

Nye tjenester (som erstatter tidligere)

Forbedrede tjenester

*Beskrivelse / tydeliggjøring av prosjektets formål*

.....

.....

.....

**- Fyll ut for de gevinstindikatorer som egner seg for (og som svarer til gevinster som er planlagt) dette prosjektet.**

**- Spesifiser under "nærmere beskrivelse" for hver gevinst hvilken enhet gevinstene relaterer seg til (avdeling, etat, seksjon eller lignende) og det totalbudsjett, totaltimetal eller lignende det opereres med.**

Type	Gevinst	Gevinstindikator	Verdi	Evt. hindringer for gevinstrealisering	Nærmere beskrivelse
<b>Generelle gevinster</b>					
Intern effektivisering	Frigjort arbeidskraft	Antall timeverk pr år frigjort	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Juridiske <input type="checkbox"/> Teknologisk <input type="checkbox"/> Organisatorisk	.....
		Prosentvis frigjorte timeverk	<input type="text"/>		.....
	Reduserte driftsutgifter	NOK spart i samlede driftsutgifter	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Juridiske <input type="checkbox"/> Teknologisk <input type="checkbox"/> Organisatorisk	.....
		Prosent besparelse i samlede driftsutgifter	<input type="text"/>		.....
<b>Tjenestespesifikke gevinster</b>					
Gevinster for brukerne	Kortere saksbehandlingstid	Antall døgn redusert behandlingstid (for en sak/tjeneste/ytelse)	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Juridiske <input type="checkbox"/> Teknologisk <input type="checkbox"/> Organisatorisk	.....
		Redusert kostnad ved tjenesteproduksjonen/-ytelsen	Antall timeverk pr år (for å yte denne tjenesten) frigjort	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Juridiske <input type="checkbox"/> Teknologisk <input type="checkbox"/> Organisatorisk
	Kortere behandlingstid	Prosentvis frigjorte timeverk (for å yte denne tjenesten)	<input type="text"/>		.....
		Redusert kostnad for brukeren av tjenesten	Antall døgn redusert svartid/ventetid (for en pasient e l)	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Juridiske <input type="checkbox"/> Teknologisk <input type="checkbox"/> Organisatorisk
Etableringen av en ny konkret tjeneste som dekker et på forhånd klart definert behov	NOK reduksjon i direkte kostnader for brukerne		<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Juridiske <input type="checkbox"/> Teknologisk <input type="checkbox"/> Organisatorisk	.....
	Prosentvis reduksjon i direkte kostnader for brukerne	<input type="text"/>		.....	
	Andre/prosjektspesifikke gevinster	Antall reisedøgn/fraværsdøgn (fra jobb) redusert for brukerne av tjenesten	<input type="text"/>		.....
		Prosentvis reduksjon i reisedøgn/fraværsdøgn (fra jobb) for brukerne av tjenesten	<input type="text"/>		.....
		Reduserte kostnader (ift alternative/tidligere tjeneste) for brukerne	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Juridiske <input type="checkbox"/> Teknologisk <input type="checkbox"/> Organisatorisk	.....
		(fyller ut av prosjekter)	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Juridiske <input type="checkbox"/> Teknologisk <input type="checkbox"/> Organisatorisk	.....

Følgende avsnitt viser eksempler på resonnementer i forbindelse med et bredbåndsbasert funksjonssamarbeid mellom to kommuner om plan- og byggesaksbehandling:

*For hver kommune kan det føres et antall timeverk pr år i frigjort arbeidskraft (reduert ressursbehov pr kommune) pga stordrift. I tillegg kan innsparte lisenskostnader og ulike materiellkostnader (stordrift og felles programvarelisenser m.v.) gi reduserte driftsutgifter. I skjemaet føres disse to gevinstene både i faktiske timeverk og kroner, men også i prosent av de samlede personalkostnader og driftsutgifter i de respektive kommunene. Gir samarbeidet kortere saksbehandlingstid for en sak, kan denne gevinsten oppgis som kortere saksbehandlingstid i virksomheten (for denne tjenesten), og/eller som kortere behandlingstid (for en gjennomsnittlig bruker av tjenesten). Dersom samarbeidet har skapt andre gevinster, for eksempel bidratt til nye konkrete arbeidsplasser i kommunen(e), kan dette omtales under Andre/prosjektspesifikke gevinster. For hver gevinst som er angitt, krysses av for type hindring som kan være aktuell når den tiltenkte gevinsten skal realiseres (bli utført og medregnet i budsjetter/planer). Under Nærmere beskrivelse angis mer detaljert hva som er enheter, eventuelle forutsetninger og forbehold – for hver av de angitte gevinstene. De kvalitative gevinstene vedrørende samarbeidets effekt på arbeidsmiljø/trivsel og de bedrede mulighetene for å rekruttere kompetente medarbeidere til oppgavene, føres under skjemaet for kvalitative gevinster – se nedenfor.*

## Skjema 2: Kvalitative gevinster

Gevinstrapportering HØYKOM - kvalitative gevinster		Prosjektets hensikt/formål:			
.....		.....			
.....		.....			
Spesifikasjon av resultat	Prosjektets signifikans/grad av resultat	Eventuell datakilde			
		Ikke aktuelt	I mindre grad	I noen grad	I stor grad
<u>For virksomheten (interne)</u>					
(1) Bedre styring/beslutningsgrunnlag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
(2) Bedre utnyttelse av kompetanse og ressurser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
(3) Mer integrasjon med andre aktører langs verdikjeden (lavere transaksjonskostnader)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
(4) Bedre arbeidsmiljø blant de ansatte i produksjonen av tjenesten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
(5) Mer robust/sikker teknisk infrastruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
(6) Økt evne til omstilling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
(7) Jevnere kvalitet i tjenesteproduksjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
(8) Mer utviklende arbeidsplasser og evne til å holde på/rekruttere kompetente medarbeidere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
<u>For eksterne målgrupper</u>					
(9) Bedret tiltrekningskraft for nye bedrifter (nyetableringer) i regionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
(10) Nye muligheter for eksisterende kunnskapsbedrifter i regionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
(11) Redusert fraflytting fra regionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
(12) Mer deltagelse og demokrati i lokalsamfunnet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
(13) En helt ny tjeneste som dekker et behov hos en målgruppe (angi målgruppe og hva tjenesten går ut på)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
<u>Annet/diverse</u>					
(14) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
<i>(fyll ut gevinst-/resultat-type)</i>					

Sjekklista bør i tillegg til de aktuelle alternative kvalitative gevinstene omfatte gevinster spesifisert i mer i prosaform, i tillegg til at det bør redegjøres for hva slags type datakilde som skal bestyrke måloppnåelsen (f eks brukerundersøkelse).

Videre bør linjeorganisasjonen – på samme måte som for de mer kvantitative gevinstene - når prosjektet har overlevert sine resultater til linjen (i gevinstrealiseringsplanen) rapportere om den kvalitative forbedringen er oppnådd eller tenkt oppnådd i ”mindre grad”, ”i noen grad” eller ”i stor grad”. Dermed kan en få et bilde av hvorvidt ulike typer prosjekter har liten eller stor effekt på en gitt planlagt kvalitativ forbedring.

I tillegg til disse bør det i gevinstmålingsopplegget åpnes for at institusjonene selv kan definere noen kvalitative gevinster, og gjennom opplegget vurdere signifikansen/effekten på de aktuelle områdene. Et skjema kan se ut omtrent som angitt nedenfor. Det er verdt å påpeke at skjemaet slik det er framstilt, ikke nødvendigvis vil være det beste formatet i praksis. Bl.a. vil det være god plass til tekstlige merknader og utfyllende forklaringer på det skjemaet som går ut til respondentene eller som eventuelt legges ut for elektronisk utfylling. Det bør dessuten foreligge en enkel utfyllingsrettledning for skjemaet, eventuelt på Høykoms hjemmeside, slik at respondentene enkelt kan få støtte til utfyllingen.



## 4.2 Måling og aggregering på programnivå

Et opplegg for gevinstmåling og bruk av indikatorer bør sikre at:

- det kan rapporteres på planlagte, potensielle gevinster (gevinstplanen) i prosjektene,
- at gevinstene/resultatene i størst mulig grad tas i bruk av linjeorganisasjonen (gevinstrealiseringsplanen), og
- at de potensielle gevinstene faktisk tas ut (rapportering om faktisk gevinstrealisering i ettertid).

Dette blir et nytt og uprøvd opplegg, og det er viktig ikke å forgape seg i bestrebelsene på å få til en fullgod modell. Det synes riktig som foreslått over å velge ut noen indikatorer som en kan være rimelig sikker på at virksomhetene evner å rapportere, og teste ut hele måle- og rapporteringsregimet rundt disse i noe tid, før en eventuelt går videre med å utvide med nye indikatorer.

En sentral utfordring for et program som Høykom er at en kun følger prosjektet til dets avslutning. Det må derfor innføres et nytt grep for, på prosjekt- og programnivå, å kunne identifisere og oppsummere faktiske resultater og realiserte gevinster av prosjektene.

Vårt forslag er at de prosjektansvarlige institusjonene (linjen) som tildeles kontrakter i 2005 (de er stort sett ettårige prosjekter) pålegges å rapportere ett år etter prosjektslutt om hva som ble realisert av ulike kvantitative gevinster. I prosjektets sluttrapportering skal det synliggjøres at linjen har tatt et ansvar for dette, og at det foreligger forankrede planer for å ta ut gevinstene i virksomheten. Høykom holder igjen en sum av bevilgningen (f eks 50.000 kr) inntil denne rapporten foreligger.

Prosjektets sluttrapport skal i oversendelsen til Høykom vedlegges en egen kortfattet gevinstrealiseringsplan. Denne planen er linjeorganisasjonens ”utkvittering” av prosjektets resultater på den måte at prosjektets ønskede resultater/gevinster vurderes på nytt (og på bakgrunn av prosjektets ulike funn og læring underveis), og at ambisjonsnivået for realiseringen av gevinstene redegjøres for (både kvantitativt og mht tidspunkt for realiseringen). Det gis også en kort redegjørelse for eventuelle betingelser og forutsetninger som må være oppfylt for at gevinstene skal kunne tas ut.

Rapporteringsprosessen i virksomhetene kan understøttes av en veileder og/eller telefonassistanse (telefonintervjuer) i regi av Høykoms programsekretariat. Slik kan presisjonsgraden og troverdigheten i datamaterialet styrkes. En mulighet er også et seminar for de aktuelle prosjektene.

Det bør også vurderes å etablere et opplegg for elektronisk innrapportering i form av en modul for dataregistrering på Høykoms web. Slik kan Forskningsrådet unngå å måtte bearbeide papirbaserte skjemaer, og Moderniseringsdepartementet kan direkte ha tilgang til datamaterialet.

Et opplegg for gevinstmålinger forutsetter som angitt over at det rapporteres om planlagte gevinster/resultater (innledningsvis i prosjektet), eventuelle gevinster underveis i prosjektet, hvilke resultater/ gevinster som ”overleveres” til linjen (gevinstrealiseringsplanene) og de faktisk realiserte gevinstene (så langt) etter ett år. På et aggregert nivå forutsetter et slikt opplegg at Moderniseringsdepartementet får rapporter fra Forskningsrådet på egnede tidspunkt. I en fase hvor dette opplegget skal prøves ut og en skal vinne erfaringer med både indikatorer og rapporteringsrutiner, er det antagelig riktig å løsrive dette fra den ordinære programrapporteringen en gang i året.

Det er verdt å kommentere at det i disse betraktningene og med et slikt regime rundt ”enkle” gevinster, selvsagt ligger en stor fare for å undervurdere Høykoms resultater på et overordnet nivå. I summeringen av alle enkeltresultater fremkommer ikke nødvendigvis de mer fundamentale

gevinstene og nettverkseffekter – det *mulighetsrom* som ligger i at offentlig sektor og hele økonomien kommer over i en digital hverdag. Verdien av digitaliseringen ligger antagelig ikke primært på enkelt-virksomhetsnivå men i den dynamikk og fleksibilitet i organisering og oppgaveløsning som gis av at hele verdikjeder er digitalisert og knyttet sammen i virtuelle fellesskap.

### 4.3 Tekst i Høykom-kontrakter

Det foreslåtte opplegget må implementeres i Høykoms styringsregime og praktiske opplegg.

For nye søknader til Høykom-programmet i 2005 (jfr. bl.a. ny utlysning medio februar), skal prosjektforslaget omfatte en prosjektplan inkludert en kost/nytte-vurdering.

I de nye Høykom-kontraktene (utformes fysisk som bilag/tillegg til kontrakt) må følgende direktiver legges inn for de prosjekter som typisk er aktuelle (vi unntar utredninger og andre prosessuelt pregede prosjekter):

- Prosjektet skal utarbeide en gevinstplan (beskrivelse) som tar opp i seg nyttesiden i søknadens kost/nytte-vurderinger, og som skal godkjennes av sekretariatet. Sekretariatet kan bestemme hvordan prosjektene skal omtale og kvantifisere de aktuelle gevinster (normaliserte begreper/indikatorer).
- Det skal rapporteres iht prosjekt- og gevinstplanen (evt. justeringer/endrede gevinstbetraktninger) ved hver tertialvise regnskapsrapportering og/eller de milepæler og rapporteringspunkter som gjelder for det enkelte prosjekt.
- Når prosjektet avsluttes skal de respektive linjeorganisasjoner gjøre en konkret vurdering av om løsningene skal implementeres (noe som forutsettes i utgangspunktet). Denne skal vedlegges prosjektets sluttrapport som en kortfattet gevinstrealiseringsplan. Antatte hindringer for at gevinstene skal realiseres må omtales.
- Gevinstrealiseringsplanen skal være forankret i virksomhetens ledelse (og i aktuelle styringsdokumenter).
- Det skal rapporteres iht gevinstrealiseringsplanen ett år etter prosjektavslutning. Rapporten skal angi gevinster – både kvantitativt og kvalitativt, samt angi erfarne hindringer for å oppnå bedre/mer gevinster enn det som er oppnådd/realisert. Forskningsrådet holder igjen kr. 50.000 av bevilgningen som utbetales når rapporten foreligger. (det er ikke nødvendig at rapporten er ”positiv” – poenget her er å få inn rapporten).

En foreløpig gjennomgang tilsier at omlag halvparten av de 20 prosjektene som fikk bevilgning for 2005 i første søknadsrunde kan være aktuelle for deltakelse i et slikt måle- og gevinstregime. I neste søknadsutlysning februar/mars 2005 vil det komme flere prosjekter i denne ”klubben”.

Høykom-programmet bør arrangere et ”gevinst-seminar” for alle prosjektene som skal rapportere gevinster. Her kan det gis mer utførlige anvisninger til hvordan legge opp arbeidet, og det gir mulighet og anledning for å kunne trekke ut erfaringer underveis.

Kompetansesenteret for eForvaltning i Kristiansand tilbød høsten 2004 kurs i kost/nytte og gevinstplaner rettet mot Høykom-prosjekter. Dette miljøet kan benyttes som en ressurs i en veiledningskontekst, eventuelt også i forbindelse med oppfølgingen av arbeidet.

## 5 Videre arbeid

Nedenfor er det fremlagt et forslag til videre arbeid. Bemerk at tidspunkt for oppstart av disse oppfølgende aktiviteter er forskjellig.

### 1. Undersøkelse

Det foreslås at Moderniseringsdepartementet gjennomfører en undersøkelse rettet mot de avsluttede Høykom-prosjekter for å innhente empirisk materiale og et utvidet datagrunnlag vedr. gevinster og type gevinster. En slik undersøkelse kan gjennomføres ved bruk av elektronisk spørreskjema med definerte svaralternativer. En gjennomføring vha Questback kan gjennomføres raskt og for en reativt begrenset kostnad. Det samme spørreskjemaopplegget kan benyttes til å identifisere barrierer og hindringer for idriftsetting av løsninger og realisering av gevinster.

### 2. Metodeopplegg

Det foreslås utarbeidet verktøy og et praktisk metodeopplegg, der man bl.a. identifiserer utgangspunktet for ressursbruk før prosjektstart og et opplegg for hvordan registrere og måle resultater etter prosjektslutt. Et slikt opplegg kan søkes brukt for neste års utlysning. I et slikt arbeid kan det være aktuelt å samarbeide med kompetansesenteret for eForvaltning.

### 3. Elektronisk innrapportering

I første omgang vurderes det som mest hensiktsmessig å presentere et gevinstmålingsregime på papirform, som eksplisitt tillegg til kontrakter som inngås mellom Høykom og den enkelte offentlige prosjekteier. I løpet av utprøvningsåret kan det være aktuelt å introdusere og vinne erfaringer med et opplegg for elektronisk innrapportering i form av en modul for dataregistrering på for eksempel Høykoms nettsted. Slik kan Forskningsrådet unngå å måtte bearbeide papirbaserte skjemaer, og Moderniseringsdepartementet og eventuelt andre kan direkte ha tilgang til datamaterialet.

### 4. Typologier

Det foreslås et utviklingsarbeid med utgangspunkt i rapportens oppstilling av typologier (IP-telefoni, interkommunalt samarbeid, mv., jfr. kap. 3.3) til bruk for bl.a. bruk ved prioritering av prosjekter, for lettere å kunne identifisere kompleksitet/barrierer og realisere gevinster, mv. Et slikt arbeid kan ta utgangspunkt i programmets omfattende prosjektportefølje, og suppleres med et relevant utvalg av prosjekter fra eNoge planen o.l.

### 5. Samordning i forhold til andre måleregimer

Det bør etableres hensiktsmessige samordningsprosesser ift ulike sentrale initiativer som er iverksatt med sikte på etablering av måleregimer på IKT-området (jfr. kap. 3.1.2).

## Vedlegg: Referanser og litteratur

- "Does e-Government pay off?", Capgemini and TNO, November 2004 (se note i kap 3.1.1)
- SSB-materiale vedr. effekter av IKT-bruk (se noter i kap 3)
- "Broadband benefits. Draft Report for the Norwegian Ministry of Trade and Industry", konsulentfirmaet Analysys, 2002
- "High Payoff in Electronic Government. Measuring the Return on E\_Government Investments". Rapport fra Intergovernmental Board, US General Services Administration, 2003 ([www.gsa.gov/intergov](http://www.gsa.gov/intergov))
- Effekter av Høykom-prosjekter 2 år etter. Rapport fra Rogalandsforskning, utarbeidet i 2003.
- "Nytte av høyhastighets informasjons- og kommunikasjonsteknologi i kommuner – et forprosjekt". Rapport utarbeidet av ECON på oppdrag fra Høykom, 2003
- "Practitioner's Guide to Measuring the Performance of Public Programs" by Mark Schacter, Insittute On Governance ([www.iog.ca](http://www.iog.ca)), Ottawa, Canada, 2002

