



Gevinster og gevinstrealisering i Høykom-finansierte prosjekter

Høykom-rapport nr 1:2008

*Rapporten er utarbeidet innenfor programmet Høykom,
program for bredbåndsbaserte tjenester 1999-2007*

Ansvarlig redaktør:
Vemund Riiser, Norges Forskningsråd, Oslo

Høykom-programmet er finansiert av Fornyings- og administrasjonsdepartementet

Utarbeidet for Høykom av Kompetansesenter for eForvaltning
ved Leif Skiftenes Flak og Willy Dertz

© Norges forskningsråd 2008
Postboks 2700 St. Hanshaugen
0131 Oslo
Telefon: 22 03 70 00
www.forskningsradet.no

rapporten kan bestilles på www.forskningsradet.no/publikasjoner

ISBN 978-82-12-02535-6 (trykksak)
ISBN 978-82-12-02536-3 (nettversjon)

Forord

Høykom-programmet har vore eit sentralt verkemiddel for å nå måla til regjeringa om tilgang til breiband for alle. Sidan 1999 har Høykom-programmet fordelt ein vesentleg del av frie midlar til å auke utbreiing og bruk av breiband, og tenester baserte på bruk av breiband til prosjekt i offentleg sektor. Programmet har heile tida fokusert på å stimulere til innovasjon i offentleg sektor, og å synleggjere gode døme. Ein viktig del av arbeidet har vore å støtte prosjekta slik at god gjennomføring og resultat vert sikra. Det har samstundes vore viktig å dokumentere gode døme slik at andre kan gjere nytte av erfaringane frå Høykom-prosjekta. Fornyings- og administrasjonsdepartementet har finansiert programmet, og Forskningsrådet har hatt ansvaret for administrasjon.

For å kunne seie at eit IKT-prosjekt er vellukka er det avgjerande at gevinstar vert realiserte. Som eit ledd i arbeidet med å støtte gjennomføringa av prosjekta vart det i 2004 sett i gang ei satsing på realisering av gevinstar. Ein eigen metodikk vart utforma og frå 2005 vart denne implementert i eit utval prosjekt. Erfaringar frå Høykom-prosjekta er eit nyttig grunnlag for å vurdere og realisere gevinstar i offentlege IKT-prosjekt i framtida.

I denne rapporten er det døme på gevinstar frå eit utval prosjekt og ein analyse av metodikken for måling og realisering av gevinstar. Dette er truleg noko av det mest omfattande erfaringsgrunnlaget vi har for måling av gevinstar av eForvaltning – særleg i kommunal sektor. Sjølv om rapporten viser forventa gevinstar og ikkje faktiske realiserte gevinstar, gir rapporten ei god oversikt over kva for og kor store gevinstar som vert forventa i ulike prosjekt. Rapporten viser også døme på korleis prosjektleiarar har tenkt når dei har estimert gevinstar.

Dokumentasjon og realisering av gevinstar i offentlege IKT-prosjekt er viktig. Eg vil oppfordre offentlege verksemder til å bruke erfaringane frå Høykom i arbeidet med å synleggjere og ta ut gevinstar av sine prosjekt.



Heidi Grande Røys
Fornyings- og administrasjonsminister

Sammendrag

Høykom utarbeidet i 2005 et opplegg for gevinstrapportering for å synliggjøre effekter av finansierte prosjekter og for å støtte gevinstrealisering i prosjektene. Opplegget har vært revidert ved to anledninger og implementert i 48 prosjekter. Denne rapporten sammenfatter innrapporterte data fra prosjektene og oppsummerer erfaringer med opplegget.

Vår gjennomgang av gevinstrealisering i Høykom viser at den overordnede målsettingen bare delvis er oppnådd. Opplegget har utvilsomt ført til økt fokus på å synliggjøre gevinster i prosjektene – og det er sannsynlig at dette fokuset vil videreføres i nye prosjekter ute i virksomhetene. Gevinstrapporteringsopplegget har også resultert i et betydelig datagrunnlag om type og omfang av gevinster i slike prosjekter som kan gi nyttige innspill i forhold til framtidige prosjekter. Samtidig representerer dette datagrunnlaget kun forventninger og estimater og ikke konkrete målinger. Datagrunnlaget er dermed ikke kvalitetssikret og må oppfattes som usikkert. Videre tyder gjennomgangen vår på at opplegget har fungert godt på prosjektnivå ved å sette fokus på gevinster og omfang av gevinster. Samtidig viser gjennomgangen at involvering av linjeorganisasjonene har vært for svak og selve gevinstrealiseringen ikke ser ut til å fungere optimalt. Under oppsummeres forventninger til gevinster i Høykom-prosjektene og sentrale elementer i Høykoms gevinstrapporteringsopplegg. Avslutningsvis gis anbefalinger til videre utvikling av gevinstrealisering i offentlige IKT-prosjekter.

Forventede gevinster i Høykom-prosjektene

Forventningen er størst til de interne gevinstene:

Prosjektlederne forventer større gevinster innen områder som kan ses på som forvaltningsinterne enn områder som mer direkte fører til merverdi for eksterne aktører som innbyggere og næringsliv. Prosjektlederne har for eksempel i liten grad valgt å konkretisere reduksjon i brukerkostnader.

De fleste prosjektene har forventninger til redusert tidsbruk:

Hele 63 % av prosjektene/prosjektlederne forventer gevinster i form av reduserte timeverk. Spennvidden i forventningene er stor, fra 2–100 %. De største innsparingene forventes i form av redusert manuell publikumskontakt ved innføring av digital serviceportal (100 %), men også elektronisk saksbehandling og postmottak forventes å gi høy prosentvis reduksjon i antall timeverk (ca 70 %). Omtrent halvparten (49 %) av prosjektlederne har forventninger til redusert saksbehandlingstid.

De største gevinstene er ikke personell-relatert:

Over halvparten (54 %) av prosjektene/prosjektlederne rapporterer forventninger til reduksjon i driftskostnader. Ikke alle klarer å tallfeste forventet reduksjon og spennvidden er stor – fra 10–100 % forventet reduksjon for de som setter tall på besparelsene. I rapporteringen er det ikke alltid samsvar mellom angitt prosentvis reduksjon og før-etter kostnad. Dette kan tyde på at de som rapporterer ikke har samme forståelse for hva som menes med prosentvis kostnadsreduksjon.

Prosjektene rapporterer størst forventninger (>50 %) knyttet til reduserte

- lisenskostnader,
- kostnader til linjeleie,
- kostnader til kopiering,
- kostnader til fysiske læremidler og
- kostnader til reise/transport i demensomsorg

De største innsparingene rapporteres i sammenheng med interkommunalt samarbeid.

De største kvalitative effektene av prosjektene forventes å være *bedre utnyttelse av kompetanse og ressurser, økt brukertilfredshet og nye tjenester*.

Den største hindringen i forhold til å kunne realisere gevinster er knyttet til organisatoriske forhold.

Vurdering av gevinstrapporteringsopplegget

Rapportens DEL II oppsummerer utviklingen av gevinstrapporteringsopplegget i Høykom og vurderer opplegget basert på

- innrapportering og kvalitet på datamaterialet,
- prosjektledernes erfaringer med gevinstrapportering i Høykom-prosjekt,
- prosjekteiernes erfaringer med gevinstrealisering i Høykom-prosjekt,
- omtale av nytte og gevinster i prosjektenes sluttrapporter og
- erfaringer med andre metodiske tilnærminger for gevinstrealisering.

Gevinstrapporteringen i Høykom utgjør sannsynligvis det mest omfattende datagrunnlaget for gevinster og nytteeffekter i offentlige IKT-prosjekter, og datamaterialet kan gi indikasjoner på omfang av nytteeffekter. Oppsummert finner vi samtidig at kvaliteten på innrapporterte data (forventede gevinster) er sprikende. Tallmateriale er ikke kvalitetssikret i form av målinger og må derfor betraktes som usikkert.

Resultatene fra en spørreundersøkelse sendt til alle prosjektledere som har benyttet gevinstrapporteringsmetodikken i Høykom, tyder på at prosjektledere finner arbeid med gevinstrapportering nyttig og velegnet i offentlige IKT-prosjekter. Prosjektlederne mener opplegget til Høykom har gitt god støtte og at dette har ført til økt fokus på gevinster i prosjektene. Erfaringene med gevinstrapportering synes positive og gir ønske om mer ressurser til denne type arbeid. Flertallet av prosjektlederne sier de ønsker å arbeide videre med gevinstrealisering i framtidige prosjekter.

Basert på 10 intervjuer med delvis tilfeldig valgte prosjekteiere, fant vi at kun tre av disse umiddelbart kjente til Høykoms tilnærming til gevinstrealisering. Dette tyder på at linjen har vært lite involvert i gevinstrapportering i Høykom-prosjektene. Dette inntrykket forsterkes av lite detaljerte gevinstrealiseringsplaner og gjennomgående svake beskrivelser av nytteeffekter og gevinster i prosjektenes sluttrapporter. Grunnlagsmaterialet viser at opplegget i for liten grad involverer linjen og at effekten i forhold til faktisk å realisere gevinster er begrenset.

Arbeidet som er påbegynt av Høykom har hatt positive konsekvenser, og samtidig synliggjort noen sentrale utfordringer forbundet med gevinstrealisering. Vi anbefaler at myndighetene tar en aktiv rolle i å legge til rette for videre arbeid med gevinstrealisering siden dette representerer generelle utfordringer i forvaltningen og at det særlig fokuseres på:

- Kartlegging og dokumentering av eksisterende effektmålinger
- Øremerking av midler til følgeforskning
- Stimulering til debatt omkring gevinstbegrepet
- Stimulering til utvikling og testing av indikatorsett
- Stimulering av neste generasjon gevinstrealisering

Metodikken som er benyttet i Høykom-programmet har utvilsomt ført til økt fokus på gevinster og synliggjøring av effekter av IKT-investeringer i prosjektene. Det kan derfor være hensiktsmessig at denne type metodikk knyttes til framtidige bevilgninger til IKT-prosjekter i offentlig sektor. For at metodikken i sterkere grad skal støtte realisering og dokumentering av gevinster forslår vi følgende forbedringer:

- Gevinstkategorier og indikatorer bør revideres og videreutvikles
- I gevinstrealiseringsopplegget må det legges bedre til rette for involvering fra interessentene
- Gevinstrealiseringsplanene må legges tidligere i prosjektprosessen for å få til avklaring av ansvar og klargjøre forutsetninger
- Det må legges større vekt på måling og målepunkter
- Informasjon om relevante verktøy/metoder som kan understøtte forskjellige deler av prosessen bør gjøres lett tilgjengelig

Vi vil avslutningsvis peke på at gevinstrealisering ikke handler om å etablere unødvendig byråkrati og administrativt merarbeid. Tvert imot er hensikten med gevinstrealisering å sette sunn fornuft i system ved å innføre enkelte rutiner og sjekkpunkter. Denne rapporten viser noen av utfordringene forbundet med dette og noen forslag til hvordan man kan forholde seg til gevinstrealisering. Anbefalingene og forslagene er generelle og det vil nødvendigvis måtte gjøres tilpasninger i de enkelte prosjekter og virksomheter.

Innhold

| | |
|---|----|
| Innledning | 10 |
| Om forskningsrådets Høykom-program | 10 |
| Om Høykoms valg av metode | 10 |
| Datagrunnlaget | 10 |
| Rapportens innhold og struktur | 11 |
| | |
| Del I Forventede gevinster i Høykom-prosjekter | 12 |
| Overordnet hensikt og innovasjonstype for prosjektene | 12 |
| Kvantitative gevinster | 13 |
| <i>Reduserte timeverk</i> | 13 |
| <i>Reduserte driftskostnader</i> | 17 |
| <i>Redusert saksbehandlingstid</i> | 21 |
| <i>Reduserte brukerkostnader</i> | 23 |
| Kvalitative gevinster | 24 |
| Andre kvalitative gevinster | 26 |
| Hindringer | 26 |
| | |
| Del II Vurdering av metodikk for gevinstrealisering | 28 |
| Historikk og oversikt | 28 |
| Innrapportering av planlagte gevinster | 29 |
| Planer for realisering av gevinster | 32 |
| Innrapportering og kvalitet på datamateriale | 32 |
| <i>Gevinstplaner</i> | 32 |
| <i>Gevinstrealiseringsplaner</i> | 33 |
| Prosjektledernes erfaringer med gevinstrealisering | 33 |
| <i>Hvor realistiske er gevinstestimatene i Høykom-prosjektene</i> | 33 |
| <i>Hvilken påvirkning har gevinstrapporteringsopplegget hatt på prosjektene</i> | 34 |
| <i>Er offentlige virksomheter klare for målrettet gevinstrealisering</i> | 36 |
| <i>Oppsummering</i> | 37 |
| Prosjekteiernes erfaringer med gevinstrealisering | 37 |
| Om nytte og gevinst i prosjektenes sluttrapporter | 38 |
| Erfaringer fra andre metodiske tilnærminger til gevinstrealisering | 39 |
| Diskusjon av gevinstrealiseringsopplegget i Høykom | 39 |
| Gevinstrealisering i offentlige organisasjoner | 42 |
| Myndighetenes rolle i å synliggjøre gevinster og legge til rette for gevinstrealisering i offentlige ikt-prosjekter | 42 |
| | |
| Oppsummering og konklusjon | 44 |
| | |
| Referanser | 46 |

Figurer og tabeller

Figurer

| | | |
|----------|---|----|
| Figur 1 | Gjennomsnittsscore for målsetning | 12 |
| Figur 2 | Gjennomsnittsscore for innovasjonstype | 13 |
| Figur 3 | Fordeling mellom forventede kvalitative effekter | 25 |
| Figur 4 | Forventede hindringer i Høykom-prosjektene | 26 |
| Figur 5 | Realisme i gevinstestimater | 34 |
| Figur 6 | Fokus på gevinstrealisering gjør virksomheten bedre rustet til å hente ut effekter av ikt-investeringer | 35 |
| Figur 7 | Det er sannsynlig at min virksomhet vil fortsette å benytte en form for gevinstrealisering når vi gjennomfører nye prosjekter | 35 |
| Figur 8 | Det å sette kostnader opp mot forventet nytteeffekter passer ikke for offentlige virksomheter | 36 |
| Figur 9 | De ansatte i virksomheten føler seg truet av rutiner som skal understøtte gevinstmålinger | 36 |
| Figur 10 | Jeg ville gjerne brukt mer ressurser på å følge opp identifiserte effekter/gevinster i mitt prosjekt | 37 |

Tabeller

| | | |
|----------|---|----|
| Tabell 1 | Prosjektledernes forventede besparelser i form av frigjorte timer | 14 |
| Tabell 2 | Prosjektledernes forventede besparelser i form av reduserte driftskostnader | 18 |
| Tabell 3 | Prosjektledernes forventede besparelser i form av redusert saksbehandlingstid | 21 |
| Tabell 4 | Eksempler på reduserte brukerkostnader og redusert fravær | 23 |
| Tabell 5 | Fordeling mellom forventede kvalitative effekter | 25 |
| Tabell 6 | Prosjektledernes merknader til hindringer | 27 |
| Tabell 7 | Innhold i gevinstplan | 31 |

Om forfatterne:

Leif Skiftenes Flak er førsteamanuensis ved institutt for informasjonssystemer, Universitetet i Agder. Leif har doktorgrad i Computer Science fra Universitetet i Aalborg. Avhandlingen hadde hovedfokus på interessekonflikter i eForvaltningsprosjekter. Leif har de senere årene forsket og publisert en rekke internasjonale forskningsartikler med fokus på eForvaltning og gevinstrealisering. Leif leder forskningsgruppen for eForvaltning ved Universitetet i Agder, UiA. Han er aktiv i flere faglige nettverk og sitter blant annet i styret for Ressursnettverk for eForvaltning. Leif er også ansatt som rådgiver i Kompetansesenter for eForvaltning. Her har han blant annet utredet gevinstrapporteringsopplegget i Høykom og deltatt i utformingen av eGevinst. Leif er koordinator for Knutepunkt for gevinstrealisering som er ett av fem faglige knutepunkt i Ressursnettverk for eForvaltning.

Willy Dertz er daglig leder i Kompetansesenter for eForvaltning (KSeF), og har gjennom denne medlemsorganisasjonen god kontakt med de ledende eforvaltningsmiljøer i næringslivet, akademia og det offentlige. Willys hovedjobb er som universitetslektor ved Institutt for informasjonssystemer, (UiA). Han underviser masterstudenter i IT-ledelse, effekter av IT-investeringer, prosessforståelse og forretningsutvikling. Før ansettelsen ved UiA har Willy 25 års praksis som systemutvikler, konsulent, IT-leder og bedriftsleder. Forsknings- og utviklingsarbeid ved UiA og KseF har vært konsentrert om sourcing og interkommunale IKT-samarbeid, gevinstrealisering og endringsledelse. De siste 2–3 årene har Willy vært sentral i utvikling av eGevinst-metoden, gjennomføring av seminarer og workshops i kommuner, samt dokumentasjon av erfaring med eGevinst i kommunale prosjekter, eksempelvis IKT-system i pleie-/omsorgssektoren, innføring av digitale webbaserte publikumsløsninger og i IKT-strategiprosesser.

Innledning

Om Forskningsrådets Høykom-program

Siden etableringen i 1999 har Høykom-programmet stått for en betydelig andel av frie midler i IKT-prosjekter i norsk offentlig sektor. Mer enn 470 prosjekter har mottatt støtte til en samlet verdi av over 700 millioner norske kroner. Høykom-prosjektene inneholder en betydelig egenfinansiering og ser man støttebeløp fra Høykom i sammenheng med egeninnsats, har programmet bidratt til å realisere prosjekter til en verdi på over 1,7 milliarder kroner. Høykom-sekretariatet har i programperioden mottatt omkring 1 000 prosjektsøknader fra over 200 kommuner.

Høykom ble etablert for å stimulere til økt utbygging og anvendelse av bredbånd og bredbåndsbaserte tjenester i offentlig sektor, gjennom å motivere til økt innovasjon og omstilling i form av praktiske prosjekter. En viktig målsetning har vært å skape såkalte «fyrårnsprosjekter» som kan inspirere andre offentlige virksomheter til omstilling og nytenkning ved bruk av IKT. Formidling av innhold i ulike prosjekter, hvordan de drives og gjennomføres, samt resultater og effekter har dermed vært en sentral del av arbeidet til Høykom-sekretariatet. Som et ledd i dette formidlingsarbeidet, men også som en støtte til prosjektene, har Høykom etablert et opplegg for gevinstrapportering. Denne rapporten sammenfatter forventninger til gevinster i Høykom-finansierte prosjekter og oppsummerer arbeidet med gevinstrapportering i Høykom-programmet.

Om Høykoms valg av metode

Arbeid med gevinstrapportering i Norges Forskningsråd har bakgrunn i Høykom-programmets tilsagnsbrev fra 2004 fra Moderniseringsdepartementet hvor det spesifikt henstilles om bidrag som kan synliggjøre gevinster i Høykom-prosjektene.

Med grunnlag i en anbefaling fra Scandpower IT (Mogen og Lanestedt, 2005) utviklet og innførte Høykomsekretariatet et opplegg for gevinstrealisering i programmet i hovedsak bestående av:

- i. En kost-/nyttevurdering som en naturlig del av prosjektforslaget/søknaden, dvs. mandatet for prosjektet.
- ii. En gevinstplan i prosjektgjennomføringsfasen: prosjektleders styringsdokument.
- iii. En gevinstrealiseringsplan ved overgangen fra prosjekt til drift.

Det ble drøftet hvorvidt en gevinstrealiseringsrapport fra linjeorganisasjonen etter f eks et år, hvor det redegjøres for hvilke/hvordan gevinster faktisk ble realisert som planlagt, skulle være med. En slik oppfølging ble definert utenfor Høykoms ansvarsområde.

Datagrunnlaget

Begrepet «gevinst» er i Høykom-opplegget brukt om positive effekter av prosjektet, og ikke et netto resultat i en kost/nytte-beregning. Det betyr at gevinstrapporteringsopplegget og denne rapporten fokuserer på at forventede gevinster blir realisert – innenfor gitte økonomiske rammer. Derfor rapporteres og drøftes ulike gevinster uavhengig av hvilke kostnader som er involvert.

Datagrunnlaget er samlet inn fra 48 prosjekter som har benyttet Høykoms opplegg for gevinstrapportering. Rapporten er i hovedsak basert på data som er oppgitt fra prosjektene til Høykom som en del av prosjektenes rapportering. I tillegg har vi undersøkt erfaringer fra prosjektledere via en spørreundersøkelse og fra prosjekteiere via intervjuer for å kvalitetssikre noen av de oppgitte data.

Rapportens innhold og struktur

Kompetansesenter for eForvaltning (KSeF) har fått i oppdrag av Høykom-sekretariatet å sammenfatte alle innrapporterte data fra Høykom-programmets gevinstrapporteringsopplegg. I tillegg skal KSeF gjøre en vurdering av det gevinstrealiseringsopplegget som Høykomprosjektene har vært pålagt å gjennomføre.

Rapporten er strukturert i 2 deler hvor DEL I oppsummerer innrapporterte data mens DEL II oppsummerer og diskuterer Høykoms opplegg for gevinstrapportering. Rapportens DEL I er basert på prosjektenes forventninger til gevinster basert på innhold i innrapporterte gevinstplaner og gevinstrealiseringsplaner. DEL II er basert på eksisterende dokumentasjon på Høykoms gevinstrapporteringsopplegg, spørreundersøkelse til prosjektledere, intervjuer med prosjekteiere og innhold i prosjektenes sluttrapporter.

Del 1 Forventede gevinster i Høykom-prosjekter

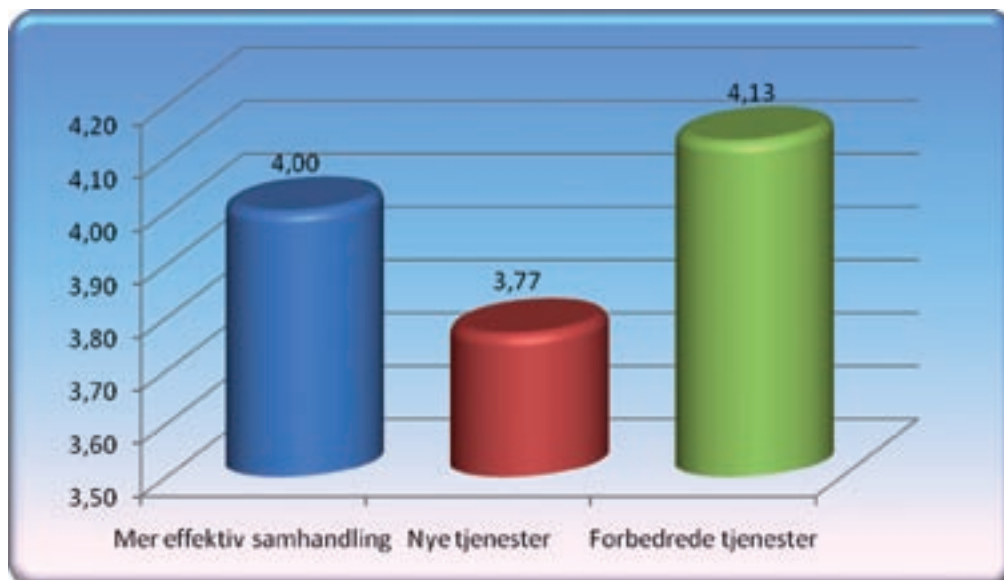
Prosjekter hvor det er realistisk å kunne forvente konkrete gevinster har blitt innlemmet i Høykoms gevinstrapporteringsopplegg siden høsten 2005. Høykom-sekretariatet har siden den gang vurdert hvert enkelt prosjekt individuelt i forhold til om prosjektet kan nyttiggjøre seg gevinstrapporteringsopplegget. Totalt er 54 prosjekter valgt ut. Prosjektene har rapportert forventede gevinster og hvordan de vil arbeide for å realisere gevinster.

Struktur på innrapportering og metodikk generelt er beskrevet i detalj i DEL II. I denne delen sammenfattes innrapporterte data fra prosjektene.

Kildematerialet i denne rapporten omfatter gevinstplaner fra 48 Høykom-prosjekter (6 av de utvalgte 54 prosjektene har av forskjellige grunner falt fra). Totalt rapporteres det fra 68 delprosjekter, hvilket innebærer at enkelte prosjekter er såpass heterogene at gevinstrapporteringen er fordelt på deler av prosjektet heller enn å forespeile/rapportere gevinster for det samlede prosjektet. Totalt fire prosjektledere har blitt bedt om å gjøre dette.

Overordnet hensikt og innovasjonstype for prosjektene

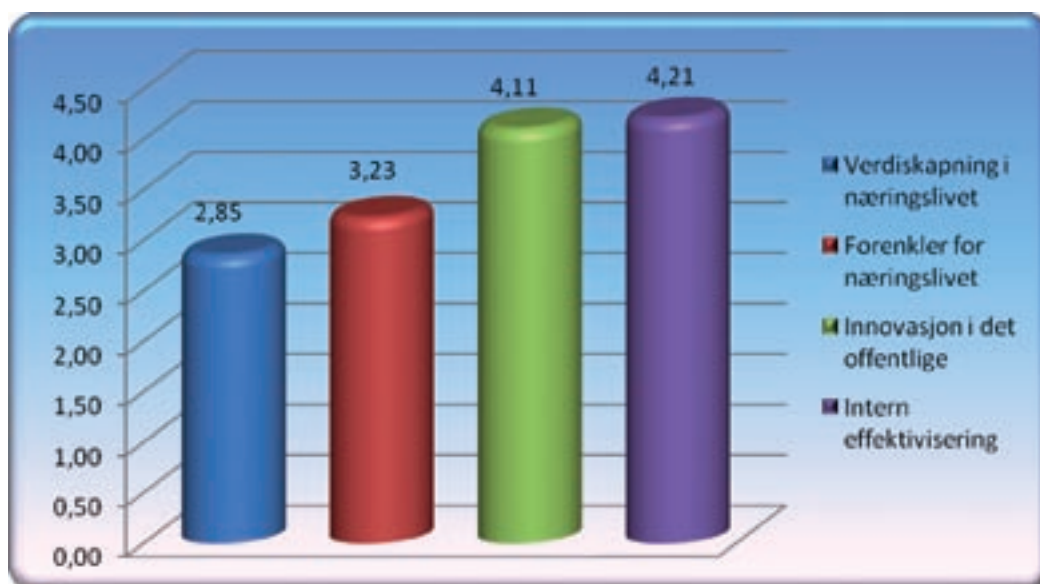
Figur 1 viser gjennomsnittlige verdier for de tre forhåndsdefinerte målsetningene for Høykom-prosjekter ut fra prosjektledernes forventninger. Målsetning om *Mer effektiv samhandling og Forbedrede tjenester* scorer høyest. Det er interessant å merke seg at målsetning om *Nye tjenester* oppnår en gjennomsnittsscore på over 3,7, som er over middelverdien på skalaen. Dette indikerer en betydelig andel prosjekter med innovativt fokus. Målsetning er rapportert ved å vurdere hver av de tre alternativene i Figur 1 på en skala fra 1-6 hvor 1 tilsvarer *Ikke relevant* og 6 tilsvarer *I svært stor grad*.



Figur 1 Gjennomsnittsscore for målsetning

Figur 2 viser den gjennomsnittlige fordelingen av forventet gevinst for prosjektene i henhold til type innovasjon (jfr Bondevik II regjeringens Plan for innovasjon i offentlig sektor (Mogen og Lanestedt, 2005)). Det er interessant å merke seg at prosjektlederne forventer større gevinster

innen områder som kan ses på som forvaltningsinterne enn områder som mer direkte fører til merverdi for eksterne aktører som innbyggere og næringsliv. Innovasjonstype er vurdert på samme måte som målsetning (Figur 1).



Figur 2. Gjennomsnittscore for innovasjonstype

Kvantitative gevinster

Prosjektlederne har rapportert forventninger i forhold til fire forhåndsdefinerte typer kvantitative gevinster; Reduserte timeverk, Reduserte driftskostnader, Redusert saksbehandlingstid og Reduserte brukerkostnader. Prosjektlederne har kunnet velge å rapportere dette i form av å vise konkret ressursbehov før og etter prosjektet, eller i form av å angi en prosentvis endring. Flertallet av prosjektledere har valgt å oppgi forventninger i form av prosentvis endring. I det følgende oppsummeres forventningene til de kvantitative gevinstene.

Reduserte timeverk

Hele 63 % av prosjektene/lederne forventer gevinster i form av reduserte timeverk. Spennvidden i forventningene er stor, fra 2–100 %. De største innsparingene forventes i form av redusert manuell publikumskontakt ved innføring av digital serviceportal (100 %), men også elektronisk postmottak og sending forventes å gi høy prosentvis reduksjon i antall timeverk (14–70 %). Prosjektene rapporterer her forskjellig, muligens fordi enkelte rapporterer på lokalt/virksomhetsnivå (generell besparelse ved elektronisk samhandling) mens andre rapporterer på aggregert/organisasjonsnivå (som feks total reduksjon i timeverk ifm elektronisk barnehagesøknad). De laveste prosentvise reduksjonene forventes innen enklere gjenfinning av byggesakssøknader og elektronisk barnehagesøknad i en kommune (begge 5 %).

Rapportering om forventet prosentvis reduksjon kan imidlertid gi et uriktig bilde av innsparingspotensialene fordi disse tallene ikke sier noe om volum og dermed heller ikke noe om faktiske kostnadsbesparelser. Et prosjekt rapporterer for eksempel om 2 prosent innsparing i form av forenklet IKT-driftsarbeid ved skolene i to kommuner. Dette høres ikke mye ut, men ser man på faktisk sparte timer er tallet 1500 eller ca en halv stilling per kommune. Et annet prosjekt forventer 90 % reduksjon i timer forbundet med barnehagesøknader, noe som ikke innebærer mer enn 135

timer spart fordelt på 2 kommuner. Tabell 1 viser eksempler på prosjektledernes forventninger til besparelser i form av frigjorte timer og eventuelle merknader prosjektlederne har hatt til denne vurderingen.

Tabell 1. Prosjektledernes forventede besparelser i form av frigjorte timer

| Prosjektets målsetning | Prosent frigjorte timer | Prosjektleders merknad |
|---|-------------------------|--|
| Prosjektet vil øke etterspørsel etter bredbåndtjenester knyttet til informasjon om vann og derved medvirke til økt delaktighet i beslutningsprosesser knyttet til vern og bruk av norske vannforekomster, noe som er nødvendig for å sikre aksept for gjennomføring av tiltak for å bedre vannkvaliteten. | 93 % | Vi har valgt noen forutsetninger bare for å kunne gjøre et slags tentativt regnestykke på dette. Hvis vi antar at en henvendelse om en type miljødata kunne tidligere ekspederes på 2 timer så brukes det ingen tid på dette nå utover å vedlikeholde systemene. Kanskje forholdstallet 1:10 er beskrivende for oppnådd gevinst. Hvis en etater som SFT eller NIVA mottar f.eks. 100 henvendelser pr. år på et gitt miljøtema blir totalforbruket 200 timer kan vi regne summer. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Forbedre kommunal service og tilgjengelighet for innbyggerne og næringsliv - Redusere kommunens kostnader i den kommunale forvaltningen - Bidra til en samordnet offentlig forvaltning* | 90 % | |
| Etablere kunnskapsbaser og internett-baserte koblinger mellom disse og allerede eksisterende baser slik at brukertilpasset informasjon basert på den foreliggende situasjon, tilgjengelig gjøres i sann tid over internett for alle relevante beslutningstagere. | 90 % | Søk etter og sammenstilling av relevant informasjon om nordområdene i en brukervennlig portal. |
| <ul style="list-style-type: none"> - effektivere planprosesser - økt kvalitet for planer - forenklet planprosesser | 90 % | Tilrettelegging av digitale kartdata for salg, saksbehandling, planbeskrivelse. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Forbedre kommunal service og tilgjengelighet for innbyggerne og næringsliv - Redusere kommunens kostnader i den kommunale forvaltningen - Bidra til en samordnet offentlig forvaltning* | 75 % | Vanskelig å sette inn tall her, men jeg bruker hvert år ca 15 hele arbeidsdager på å registrere søknader og sende ut brev om mottatt søknad. Alt dette arbeidet er det mulig å korte ned til i beste fall en dags arbeid om alt klaffer. Frigjort arbeidskraft er basert på at 75 % av søkerne benytter elektroniske skjema. |
| Etablere elektronisk sakshandsaming og PKI-løsinger mellom ulike forvaltningsnivå og mellom forvaltning og publikum. | 70 % | Gjeld redusert tidsbruk ved nokre utvalde operasjoner knytt til saksbehandlinga, behandling av innkomande post (69%) og utgåande post (80%) med elektronisk dok. utveksling. Tidsstudiar av dagens prosedyrar for innkomande post (opning, stempeling, skanning, registrering i sakssystem, arkivering): 4 min. pr. sak. Med el. dok.utveksling, utan papirkopi til arkiv: 1,15 min. pr. sak. Behandling av utgåande post med vedlegg, dagens rutinar: 10 min (kopiering ved saksbehandlarar 4 min. og arkiv/ekspedisjon 6 min.). Tidsbruk med el. dokumentutveksling: 2 min. pr. sak. |

| Prosjektets målsetning | Prosent frigjorte timer | Prosjektleders merknad |
|---|-------------------------|---|
| Etablere fjernstyring av radiologiske laboratorier via bredbånd slik at 1 spesialist på vakt kan undersøke pasienter på flere steder samtidig. Dette vil gi en bedre ressursutnyttelse både av faglig personell og av utstyr og bidra til god behandling av flere pasienter. | 70 % | Prosjektet gjør spesialisttjenester i helsevesenet mer effektivt. I stede for å diagnostisere 1 pasient (i løpet av 20 min til 90 min) vil nå opptil 8 pasienter kunne diagnostiseres på den samme tiden. Ved hjelp av sanntids multimedia kan spesialisten samtidig «være til stede» på 8 ulike lokasjoner hvor pasienter undersøkes i MR (Magnetisk Resonans). |
| Utvikle, samordne og etablere avanserte breibanddrivende innholdstjenester fra kommunale, regionale og statlige etatar med vekt på brukarløysingar med PKI, integrerte GIS-tjenester og supplerande utrulling av breiband i dei dårlegast utbygde områda av fylket. | 50 % | Det er ikkje gjort målingar på frigjort arbeidskraft. Det er gjort eit overslag på innsparing ved bruk av digitale skjema på nett. Innsparinga vert større når interne system for tilsetting er på plass. |
| Etablering av felles fagsystemstøtte for barneverntjenesten i tre kommuner. | 50 % | Timeverk før omfatter 2 100% stillinger som barnevernleder og ca 100 timer/år drift datasystem for barnevern. Timeverk etter omfatter 1 100 stilling barnevernleder og 50 timeverk drift IKT barnevern. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Forbedre kommunal service og tilgjengelighet for innbyggerne og næringsliv - Redusere kommunens kostnader i den kommunale forvaltningen - Bidra til en samordnet offentlig forvaltning* | 50 % | 23 000 søknader pr. år. Registreringstid ny klient 10 min (*5750). Eksisterende klient, 7 min (*17250). Ca 20 000 vedtak. Etterfølgende behandling: data ligger klar i en modul, kun logisk kontroll av disse dataene før overføring til fagsystem. Hvis det er avvik, må dette behandles. Avvik er ikke med i dette regnestykket. Regnestykket forutsetter full utrulling. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Forbedre kommunal service og tilgjengelighet for innbyggerne og næringsliv - Redusere kommunens kostnader i den kommunale forvaltningen - Bidra til en samordnet offentlig forvaltning* | 50 % | Digitalisering av skjema og integrasjon med fagsystem. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Forbedre kommunal service og tilgjengelighet for innbyggerne og næringsliv - Redusere kommunens kostnader i den kommunale forvaltningen - Bidra til en samordnet offentlig forvaltning* | 50 % | Digitalisering av skjema og integrasjon med fagsystem. |
| Tilby via bredbånd effektiv tilgang til skannet, eldre eiendomsinformasjon for privatpersoner, advokater, eiendomsmeglere osv., så vel som for forskere og lokalhistorikere. Samtidig innspare betydelige ressurser hos Arkiverket fra dagens manuelle innsats med henting, kopiering og forsendelse av store mengder etterspurt informasjon. | 50 % | Timeverk for alle de tre statsarkivene som deltar i prosjektet. Det er anslått et og et halvt årsverk pr. statsarkiv til saksbehandling og til sammen ett årsverk til konservering. SAH mener for sin del at frigjort tid vil ligge lavere, rundt 15 %. |

| Prosjektets målsetning | Prosent frigjorte timer | Prosjektleders merknad |
|---|-------------------------|---|
| I henhold til NOARK, sikre behandling og lagring av journalverdige elev-relaterte dokumenter, produsert i skole-fagløsningene på de videregående skolene og i sentraladministrasjonene. | 50 % | Inntakskontoret i fylkene og ikke minst for kontorpersonalet på skolene. De slipper å skrive dokumentene/printe ut for deretter manuelt å skanne inn i sak/arkiv og journalføring pr. dok. I tillegg kommer enklere søk og gjenfinning. Tallene gjelder pr. fylke. |
| Utvikle og implementere kompetansetiltak innenfor helse- og sosialsektoren basert på digitale læringsressurser, elæringsplattformer, videoforelesninger og lokale studiesentra i den enkelte kommune. | 47 % | Gjennomføring av et årsstudium som deltidsstudium på 1,5 år, samlingsbasert og ved bruk av LMS, videoforelesninger og digitale ressurser. Sammenstillingen er vanskelig da mange av disse videreutdanningene ikke blir gitt som ordinære dagtilbud, men ofte komprimeres til for eksempel undervisning 1 dag pr uke. I denne oppstillingen refereres til et slikt videreutdanningstilbud gjennomført på denne måten. |
| eServicetorget i XX skal bli den foretrukne arena for offentlige eTjenester og personifiserte (èn-til-èn) eTjenester via «Mitt eServicetorg». Gjennom en koordinert, standardisert og smart bruk av teknologi og målrettet funksjonsdeling i og mellom kommunene, regionale og statlige etater, skal forvaltningen også oppleves som brukerrettet, helhetlig og effektiv. | 41 % | Frigjort arbeidskraft i form av tid til klargjøring av fysisk utsendelse ved 40% andel elektronisk utsendelse via ePostboks. Fakturaer er ikke med i kostnadsbildet. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Forbedre kommunal service og tilgjengelighet for innbyggerne og næringsliv - Redusere kommunens kostnader i den kommunale forvaltningen - Bidra til en samordnet offentlig forvaltning* | 33 % | Består av ca 120 søknader i året + noen §6 saker (politisk behandling). Forutsetter elektronisk svar til søkeren. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Forbedre kommunal service og tilgjengelighet for innbyggerne og næringsliv - Redusere kommunens kostnader i den kommunale forvaltningen - Bidra til en samordnet offentlig forvaltning* | 33 % | Fullelektronisk rapportering mot Trygdekontor mhp kontantstøttereg. Søknadsopplysninger inn i database, automatisk prod av søknadsliste og opptaksbrev m.v. Gjennomgått deloperasjoner som som veil.behov, opptaksmøte og merkantile funksjoner. 250 kr pr time, lønn og sos.utg. |
| Etablere sømløse helsetjenester innad og mellom linjenivåene ved bruk av IKT. Utvikle og etablere fagnettverk for ansatte og pårørende i demensomsorgen. Innføre bruk av IKT som en del av det daglige tjenestetilbudet i X kommune. | 30 % | Overføringer/ flyttinger krever «samarbeidstid», inkl. reisevei (sykehus, hjemmetjenestene, institusjon). Her følger en beregning: Antall flyttinger av personer med demens pr.år: 220 (opplysninger dels fra KOSTRA, dels fra lister, dels fra anslag beregnet av ledere i disse tjenestene; 2 institusjoner, sykehuset og delvis hjemmetjenester). Tidsbruk i forbindelse med 1 flytting: gjennomsnitt 1 time (flyttingene er av ulik karakter og krever ulikt samarbeid; en telefon, skriftelig melding og ett eller flere møter med flere personer). Det er minimum 2 personer med i et samarbeid. Tidsbruk pr. flytting er et gjennomsnittstall, beregnet ut fra anslag fra ansatte i tjenestene. Slik: 20 av flyttingene krever 3 t x 3 |

| Prosjektets målsetning | Prosent frigjorte timer | Prosjektleders merknad |
|--|-------------------------|--|
| | | personer = 90 timer, 40 av flyttingene krever 1/2 time og 2 personer = 40 timer, 160 flyttinger krever 20 min. og 2 personer = 106 timer. En flytting vil i gjennomsnitt kreve et tidsbruk på tilsvarende 1 time) TIDSBRUK: 236 flyttinger x 1 time = 236 timer. Gevinstene i tid spart baserer seg på en forventet tidsbesparelse som anslåes til å være 15 min pr. flytting 236 x 15 min = 59 timer. Dvs at tidsbruk etter effektiviseringen = 177 timer. Besparelsene gjelder demensomsorgen i kommunen på tvers av alle etater. |
| - Forenkle, effektivisere IKT-drift i skolesektoren - Gi bredbånd til alle skolene - Designe og implementere en sikkerhetsløsning for en ny felles skolesone i ASP-sentralen som ivaretar beskyttelse av sensitiv informasjon i skolesektoren samtidig som sikkerhetsnivået i vår etablerte sikre sone ikke senkes | 23 % | Antall timeverk (før) er basert på kartlegging av tidsbruk til IKT-drift over en treukers periode på våre 20 skoler. Timetall (etter) er basert på en målsetting om å komme ned på et timetall som er lavere enn det som reelt sett brukes i dag, men som samtidig er tilstrekkelig i forhold til anslått behov. Det er i dag en betydelig andel «dugnad», eller tid som tas av elevenes ressurser som ikke bør fortsette. I tillegg er det en målsetting å flytte IKT-driftsoppgaver fra pedagogisk personale (noe som er en kostbar drift fordi feil kompetanse benyttes) til IKT-personale. Vi tar også sikte på å benytte lærlinger, noe som gir gevinst både kostnadmessig og generelt for lærlingeordningen. |

* Større prosjekt hvor delprosjekter har levert egne rapporter.

Reduserte driftskostnader

Over halvparten (54 %) av prosjektene rapporterer forventninger til reduksjon i driftskostnader. Ikke alle velger å tallfeste forventet reduksjon og spennvidden er stor – fra 10–100 % forventet reduksjon for de som setter tall på besparelsene. I rapporteringen er det ikke alltid samsvar mellom angitt prosentvis reduksjon og før-etter kostnad. Dette kan tyde på at de som rapporterer ikke har samme forståelse for hva som menes med prosentvis kostnadsreduksjon.

Prosjektene rapporterer størst forventninger (>50 %) knyttet til reduserte

- lisenskostnader,
- kostnader til linjeleie,
- kostnader til kopiering,
- kostnader til fysiske læremidler og
- kostnader til reise/transport i demensomsorg

De største innsparingene rapporteres i sammenheng med interkommunale samarbeid.

Enkelte prosjektledere forventer økte driftskostnader, gjerne som følge av nye maskin- og programvarekostnader. Dette gjelder særlig i tilfeller hvor prosjektene medfører investeringer i teknologi som tidligere ikke fantes i virksomhetene. Tabell 2 viser eksempler på prosjektledernes forventninger til besparelser i form av reduserte driftskostnader og eventuelle merknader prosjektlederne har hatt til denne vurderingen.

Tabell 2. Prosjektledernes forventede besparelser i form av reduserte driftskostnader

| Prosjektets målsetning | Prosent redusert driftskost. | Prosjektleders merknad |
|---|------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Forbedre kommunal service og tilgjengelighet for innbyggerne og næringsliv - Redusere kommunens kostnader i den kommunale forvaltningen - Bidra til en samordnet offentlig forvaltning* | 100 % | Porto. |
| Etablere kunnskapsbaser og internett-baserte koblinger mellom disse og allerede eksisterende baser slik at brukertilpasset informasjon basert på den foreliggende situasjon, tilgjengelig gjøres i sann tid over internett for alle relevante beslutningstagere. | 83 % | Nå-situasjonen er at tjenestemenn i departementene må søke, finne og sammenstille relevant informasjon om nordområdene. Med prosjektets løsning vil informasjonen være ferdig tilrettelagt og tilgjengelig i tematiserte innvalg i en brukervennlig portal. |
| Utvikle, samordne og etablere avanserte breibanddrivande innholdstjenester frå kommunale, regionale og statlege etatar med vekt på brukarløysingar med PKI, integrerte GIS-tjenester og supplerande utrulling av breiband i dei dårlegast utbygde områda av fylket. | 65 % | Talsamanlikninga tek utgangspunkt i om kvar enkelt kommune skulle gjennomført tilsvarande prosjekt. |
| 10 ungdomsskoler i X fylke skal utvikle og styrke realfagsundervisningen ved hjelp av bredbandsamarbeid med to eksterne parter. | 55 % | Kommunene kvitter seg med linjeleie til 2 skoler og bruker radiolink isteden. Dette sparer man 86800,- kr årlig på, samtidig som linjekapasiteten økes 40 ganger fra 2Mbit/s til 80Mbit/s. Årlig driftsutgift er da kun leie av mast på 11000,- kr. |
| Etablere elektronisk sakshandsaming og PKI-løysingar mellom ulike forvaltningsnivå og mellom forvaltning og publikum. | 50 % | Vi har gjennomført ei førebels kartlegging av driftsutgifter (porto, lønsutgifter) i samband med behandling av inn- og utgåande post i arkiv/ekspedisjon, porto og postombering, og utarbeidd oversikt over kor mange journalpostar vi årleg utvekslar med ein kommune av gjennomsnittleg storleik. |
| Etablere sømløse helsetjenester innad og mellom linjenivåene ved bruk av IKT. Utvikle og etablere fagnettverk for ansatte og pårørende i demensomsorgen. Innføre bruk av IKT som en del av det daglige tjenestetilbudet i X kommune. | 50 % | <p>1. Reduserte reiseutgifter i forbindelse med samarbeidsmøter. Bensin 30km x 3 kr x 20 møter. (beregninger bygger på opplysninger fra sykehuset/ psykiatrien vdr. antall samarbeidsmøter i 2004) = 1800 kr.</p> <p>2. Når personalet har økt kompetanse i forhold til demens og tilnæringsmåter ved problematisk atferd vil man i mindre grad ha behov for ekstra-personal i tjenestene i forbindelse med økte utfordringer. Beregninger fra en institusjon (Bjønnåsåsen bo og behandlingssenter for personer med demens): 2 pasienter x 14 timer x 10 døgn = 280 timer. Besparelsene anslåes til at behovet for ekstra-personellet reduseres slik at det blir: 1 pas. x 14 timer x 10 døgn. Besparelsen utgjør lønn/sosiale utgifter; 140 timer (30.000).</p> |

| Prosjektets målsetning | Prosent redusert driftskost. | Prosjektleders merknad |
|--|------------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Forbedre kommunal service og tilgjengelighet for innbyggerne og næringsliv - Redusere kommunens kostnader i den kommunale forvaltningen - Bidra til en samordnet offentlig forvaltning* | 50 % | Kostnadene knyttet til dagens rutiner er i hovedsak knyttet til personalressurser, men det vil også være noen mindre kostnader knyttet til kontorutgifter som porto, konvolutter etc. Det antas i dag en driftsutgift pr søknad lik kr 40. Reduserte utgifter vil være knyttet til hvor mange som søker elektronisk. |
| Tilby via bredbånd effektiv tilgang til skannet, eldre eiendomsinformasjon for privatpersoner, advokater, eiendoms- meglere osv., så vel som for forskere og lokalhistorikere. Samtidig innspare betydelige ressurser hos Arkivverket fra dagens manuelle innsats med henting, kopiering og forsendelse av store mengder etterspurt informasjon. | 50 % | Driftsutgifter for alle de tre statsarkivene som deltar i prosjektet, først og fremst utgifter til kopiering. |
| Utvikle og implementere kompetanse- tiltak innenfor helse- og sosialsektoren basert på digitale læringsressurser, elæringsplattformer, videoforelesninger og lokale studiesentra i den enkelte kommune. | 44 % | Gjennomsnittlig samla driftsutgifter i teknisk fagskole beregnet til kr 80.000 pr student, et normtall brukt i vårt fylke. Den enkelte skole rapporterer både langt høyere og noe lavere. Timeverk til lærer utgjør hoveddelen i alle rapporteringer. Vi beholder de administrative utgiftene uendret, men har redusert timeverk til undervisning både i forhold til de tekniske fagskolene og i forhold til de komprimerte videreutd.tilbudene. Et endret kostnadsbilde ved at mer av ressursene knyttes til individuell veiledning, mindre til undervisning, gjør kostnader pr student mer reelle. Dette er stipulerte tall da utprøvingen startet opp i slutten av september og avsluttes først desember i år. |
| Etablere elektronisk sakshandsaming og PKI-løsingar mellom ulike forvaltningsnivå og mellom forvaltning og publikum. | 33 % | Gevinsten vi har oppgitt gjeld 1. fase av prosjektet, der Fylkesmannen i Sogn og Fjordane er pilotfylke. Sparte personellressursar juridisk og økonomisk eining og arkiv: 1/2 årsverk for Fylkesmannen i Sogn og Fjordane. Mellom 20 og 25 årsverk på landsbasis når prosjektet er i full drift i alle fylkesmanns-embeter. Anslaget er inklusive overhead (bruk av datasystem, kopiering mv). |
| Forenkle, effektivisere IKT-drift i skolesektoren. Gi bredbånd til alle skolene. Design og implementere en sikkerhets- løsning for en ny felles skolesone i ASP-sentralen som ivaretar beskyttelse av sensitiv informasjon i skolesektoren samtidig som sikkerhetsnivået i vår etablerte sikre sone ikke senkes. | 31 % | Tallene gjelder beregnede kostnader IKT-drift basert på dagens forbruk (før) og et timetall vi har anslått skal være tilstrekkelig (etter) + reduserte årlige lisenskostnader ved overgang til systemer med åpen kildekode og felles pedagogisk programvare. Det er ellers viktig å merke seg som nevnt i forrige punkt at det utføres en del IKT-arbeid som tas av elevenes ressurser og en del dugnadsarbeid ut over normal arbeidstid. Disse er tatt med i tallmaterialet (før). |
| Etablere fjernstyring av radiologiske laboratorier via bredbånd slik at 1 spesialist på vakt kan undersøke pasienter på flere steder samtidig. Dette vil gi en bedre ressursutnyttelse både av faglig personell og av utstyr og bidra til god behandling av flere pasienter. | 30 % | Pasient på lokalt sykehus kan undersøkes av radiograf, mens radiologen (spesialisten) kan overvåke inntil 8 undersøkelser samtidig. |

| Prosjektets målsetning | Prosent redusert driftskost | Prosjektleders merknad |
|---|-----------------------------|--|
| Prosjektet skal gjøre det interkommunale landbrukskontoret for regionen i stand til å bygge sin drift på heldigitale løsninger gjennom hele produksjonslinjen fra informasjon til brukerne, gjennom søknad og saksbehandling frem til ferdige forvaltningsvedtak, kunngjøringer og arkivering. | 25 % | Reduserte kostnader og samtidig forbedrede tjenester fra GIS leverandører når 3 kommuner etablerte en felles løsning. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Utrulling av felles IKT-plan for 20 skoler i fire kommuner - Gjennomføring av opplæring for de grupper som involveres i bruk av en rekke systemer. Det tas sikte på å utvikle en effektiv kunnskapspredning i et distrikt med store avstander med hjelp av videokonferanseutstyr | 21 % | Tallene gjelder målte kostnader IKT-drift (før) og et timetall vi har budsjettert som tilstrekkelig (etter) + reduserte årlige lisenskostnader ved overgang til systemer med åpen kildekode og felles pedagogisk programvare. Det er ellers viktig å merke seg som nevnt i forrige punkt at det utføres en del IKT-arbeid som tas av elevenes ressurser og en del dugnadsarbeid ut over normal arbeidstid. Disse er tatt med i tallmaterialet (før). |
| <ul style="list-style-type: none"> - Forbedre kommunal service og tilgjengelighet for innbyggerne og næringsliv - Redusere kommunens kostnader i den kommunale forvaltningen - Bidra til en samordnet offentlig forvaltning* | 20 % | Lønns-, papir, databruk, kopiering og telefonutgifter. |
| eServicetorget i XX skal bli den foretrukne arena for offentlige eTjenester og personifiserte (èn-til-èn) eTjenester via «Mitt eServicetorg». Gjennom en koordinert, standardisert og smart bruk av teknologi og målrettet funksjonsdeling i og mellom kommunene, regionale og statlige etater, skal forvaltningen også oppleves som brukerrettet, helhetlig og effektiv. | 19 % | Forutsetninger: Reduserte porto og papirkostnader ved utsendelse av 40% andel via ePostboks til en pris som utgjør 70% av ordinær portokostnad via fysisk forsendelse. Fakturaer er ikke med i kostnadsbildet. |
| Tilgjengeliggjøre elektronisk medieinnhold søkbart i kioskløsninger og på flatskjermer i norske folkebibliotek, samt over internet mm. | 10 % | Et ideelt mål for prosjektet er å redusere lisenskostnader for eksisterende avtaler ved å samle disse i felles grensesnitt, og felles rammeavtaler. |
| Etablere en felles kartportal, samt prioritere, spesifisere og forankre hvilke elektroniske tjenester som skal tilbys publikum og næringsliv på området tekniske tjenester i regionen. | 0 % | For Næringslivet betyr redusert ressursforbruk, – forbedret kvalitet og stordriftsfordeler i søknads-sammenheng til sammen ca. 4 mill NOK/år tilsvarende 7 årsverk v/4500 byggesøknader i året i regionen. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Forbedre kommunal service og tilgjengelighet for innbyggerne og næringsliv - Redusere kommunens kostnader i den kommunale forvaltningen - Bidra til en samordnet offentlig forvaltning* | 0 % | Regner med økte driftskostnader. Usikkert på hvor mye, kostnader til IT drift, innkjøp og utvikling. |

* Større prosjekt hvor delprosjekter har levert egne rapporter.

Redusert saksbehandlingstid

Omtrent halvparten (49 %) av prosjektlederne forventer redusert saksbehandlingstid i sine prosjekter. Konkretiseringsgraden av forventningene er svært forskjellig. Flere prosjektledere oppgir både reduksjon i tid og prosent mens andre oppgir at de forventer en reduksjon men at denne enten for tidlig å tallfeste eller at den er vanskelig å tallfeste.

Blant prosjektene som oppgir konkrete tall er gjennomsnittlig forventet reduksjon i saksbehandlingstid 42 %. Største anslag er 99 % reduksjon (elektronisk arkiv) mens minste forventede reduksjon er 10 %. Flere prosjekter omhandler barnehagesøknad. Her er det stort sprik i forventet redusert saksbehandlingstid (fra 10 til 67 %). Tabell 3 viser eksempler på prosjektledernes forventninger til besparelser i form av redusert saksbehandlingstid og eventuelle merknader prosjektlederne har hatt til denne vurderingen.

Tabell 3. Prosjektledernes forventede besparelser i form av redusert saksbehandlingstid

| Prosjektets målsetning | Prosent redusert saksbehandlingstid | Prosjektleders merknad |
|--|-------------------------------------|---|
| I henhold til NOARK, sikre behandling og lagring av journalverdige elev-relaterte dokumenter, produsert i skole-fagløsnin-gene på de videregående skolene og i sentraladministrasjonene. | 99 % | Tallet er et gjennomsnitt basert på antall dokumenter pr. skole pr. år. 3300 dokumenter og besparelse på min. 2 minutter pr. dok. Kilde er undersøkelser ifm. forprosjektet. Dokumenter if. skoleinntak, fagutdanning, varsler og terminkarakterer. |
| - Forbedre kommunal service og tilgjengelighet for innbyggerne og næringsliv - Redusere kommunens kostnader i den kommunale forvaltningen - Bidra til en samordnet offentlig forvaltning* | 86 % | Automatisk prod. av vedtak. I dag politisk krav om aktiv veiledning info til søkere om alkoholpolitisk program m.v. Dette forutsettes opphørt for å ta ut full gevinst. |
| - Forbedre kommunal service og tilgjengelighet for innbyggerne og næringsliv - Redusere kommunens kostnader i den kommunale forvaltningen - Bidra til en samordnet offentlig forvaltning* | 80 % | Tolkning: Dette gjelder redusert ventetid for brukeren. |
| - Forbedre kommunal service og tilgjengelighet for innbyggerne og næringsliv - Redusere kommunens kostnader i den kommunale forvaltningen - Bidra til en samordnet offentlig forvaltning* | 77 % | Reduksjon fra 4 til 1 uke, forutsatt riktig utfylt søknadsskjema. Tid som saksbehandler bruker. |
| Etablere elektronisk sakshandsaming og PKI-løysingar mellom ulike forvaltningsnivå og mellom forvaltning og publikum. | 75 % | Tala gjeld maksimal ventetid på fri rettshjelp-området. |
| Etablere fjernstyring av radiologiske laboratorier via bredbånd slik at 1 spesialist på vakt kan undersøke pasienter på flere steder samtidig. Dette vil gi en bedre ressursutnyttelse både av faglig personell og av utstyr og bidra til god behandling av flere pasienter. | 70 % | Pasienten vil kunne bli fjerndiagnostisert på lokalt sykehus slik at lange ventetider og transport unngås Brukeren (pasienten) vil få et mye bedre tilbud og vil kunne få en beste spesialisten til å se på sin sak. |

| Prosjektets målsetning | Prosent redusert saksbehandlingstid | Prosjektleders merknad |
|--|-------------------------------------|--|
| Utvikle, samordne og etablere avanserte breibanddrivande innhaldstenester frå kommunale, regionale og statlege etatar med vekt på brukarløysingar med PKI, integrerte GIS-tenester og supplerande utrulling av breiband i dei dårlegast utbygde områda av fylket. | 50 % | Til saman vil involverte kommunar spare 50% sakshandsamingstid ved innføring av tilsettingsmodul og elektronisk stillingssøknad. Totalt sparer kommunane 100t i året. I tillegg kjem innsparing når det gjeld Byggsøk, men denne er det ikkje utført studier av enno. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Forbedre kommunal service og tilgjengelighet for innbyggerne og næringsliv - Redusere kommunens kostnader i den kommunale forvaltningen - Bidra til en samordnet offentlig forvaltning* | 50 % | Antar å bruke halvparten av tiden. |
| Forenkle, effektivisere IKT-drift i skolesektoren. Gi bredbånd til alle skolene. Design og implementere en sikkerhetsløsning for en ny felles skolesone i ASP-sentralen som ivaretar beskyttelse av sensitiv informasjon i skolesektoren samtidig som sikkerhetsnivået i vår etablerte sikre sone ikke senkes. | 50 % | Et skoleadministrativt system vil fjerne en betydelig mengde tid som i dag foregår med manuelle rutiner og arbeidsmåter. Det samme gjelder rapportering til utdanningsdirektoratet/staten. Oppgitte tall er grove anslag, men er basert på at vi på våre 20 skoler kan ta ut en effektiviseringsgevinst totalt på ca. 100 arbeidsdager (reduksjon av et gjennomsnitt på 10 dager/skole til 5 dager/skole). |
| <ul style="list-style-type: none"> - Forbedre kommunal service og tilgjengelighet for innbyggerne og næringsliv - Redusere kommunens kostnader i den kommunale forvaltningen - Bidra til en samordnet offentlig forvaltning* | 30 % | Aut. prod av lister, vedtaksbrev m.v. Forenkling av utsendingsrutiner. Totalt 100 saker, med 1 time pr sak. Samla hovedopptak gir lang saksbehandlingstid, men reell behandlingstid pr sak er 1 time. |
| Etablere elektronisk sakshandsaming og PKI-løysingar mellom ulike forvaltningsnivå og mellom forvaltning og publikum. | 18 % | Her varierer saksbehandlingstida mellom dei ulike sakstypene. Nokre klagesaker har inntil 3 mnd behandlingstid, medan tilskotsaker som regel har fire veker. Pr i dag gir ikkje saks-/arkivsystemet moglegheit til å berekne gj.snittleg saksbehandlingstid, men dette blir gjort manuelt på nokre saksfelt. Eit veldig grovt anslag for gj.snittleg saksbehandlingstid vil vere 2 mnd. |
| Etablere en fellesplattform for digitalisert tjenesteproduksjon innen sentrale områder av teknisk sektors virksomhet. Utvikle og implementere prosedyrer for dokumentbehandling og dokumentflyt i digital saksbehandling. | 10 % | Første trinn i byggesaksbehandlingen handler om å sjekke om alle opplysninger er gitt, ofte med en oppfølging av manglende opplysninger før endelig behandling finner sted. ByggSøk reduserer «mangelsnivået» og tiden fra første gangs mottak til vedtak kortes ned. |

* Større prosjekt hvor delprosjekter har levert egne rapporter.

Reduserte brukerkostnader

Prosjektlederne har i liten grad valgt å konkretisere reduksjon i brukerkostnader. Svært få av gevinstplanene inneholder konkrete tall (timer, NOK eller prosent) for hvordan deres prosjekt vil medføre reduserte kostnader for brukere. Tabellen under viser eksempler på innrapportering for prosjekter som oppgitt tallmateriale.

En stor andel av prosjektlederne har derimot en forventning til at også brukere vil oppleve kvantitative gevinster. Dette rapporteres gjerne i kommentarform heller enn som konkrete tallverdier.

Tabell 4. Eksempler på reduserte brukerkostnader og redusert fravær

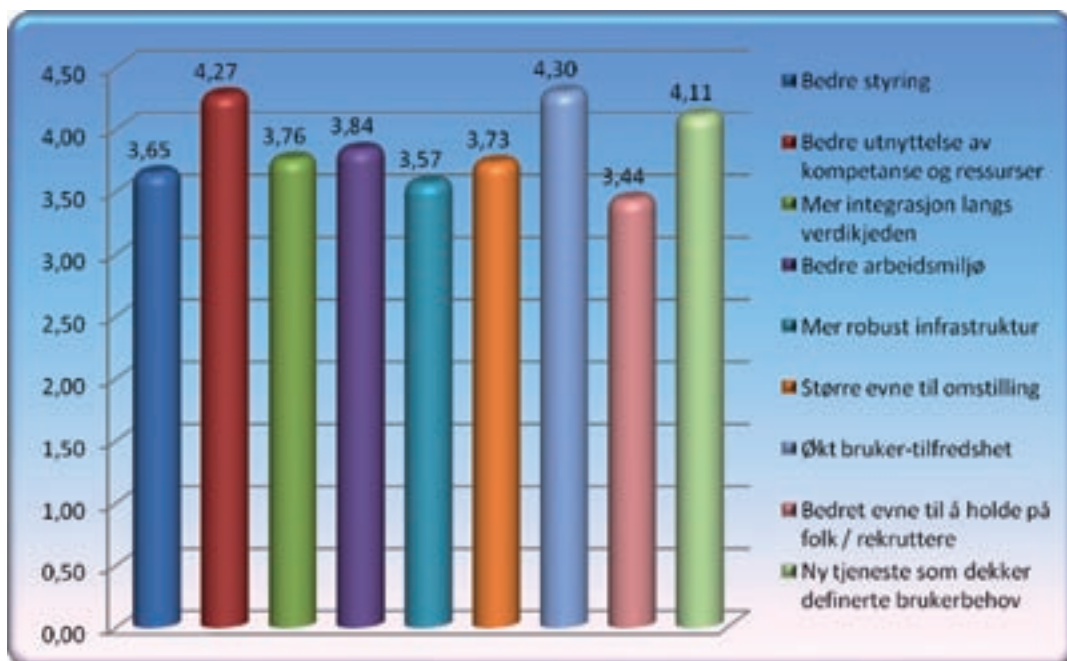
| Prosjektets målsetning | Forvent. redusert brukerkostnad | Forvent. redusert fravær | Prosjektleders merknad |
|--|---------------------------------|--------------------------|---|
| Prosjektet vil øke etterspørsel etter bredbåndtjenester knyttet til informasjon om vann og derved medvirke til økt delaktighet i beslutningsprosesser knyttet til vern og bruk av norske vannforekomster, noe som er nødvendig for å sikre aksept for gjennomføring av tiltak for å bedre vannkvaliteten. | 100 % | 0 % | De data som tidligere tok en dag å finne/forstå blir nå tilgjengelige på få minutter med lettfattelig forklaringer. Innen statlig overvåking kan henvendelser kun belastes brukeren med kostnader til datauttak og porto. Hvis jeg regner med 100 transaksjoner à kr 1700 kr (NIVA timesats, 2 timer) fremkommer beløpene som angitt. |
| Etablere kunnskapsbaser og internett-baserte koblinger mellom disse og allerede eksisterende baser slik at brukertilpasset informasjon basert på den foreliggende situasjon, tilgjengeliggjøres i sann tid over internett for alle relevante beslutningstagere. | 90 % | Ikke relevant | Tidbruk. |
| Utvikle og implementere kompetansetiltak innenfor helse- og sosialsektoren basert på digitale læringsressurser, elæringsplattformer, videoforelesninger og lokale studiesentra i den enkelte kommune. | 60 % | 60 % | Sentraliserte tilbud som forutsetter dagundervisning 1 dag pr uke, gir ukentlig reiseutgifter og tapt arbeidsfortjeneste. Tallene vi refererer gjelder et tilsvarende tilbud ved nærmeste større vgs og utgifter våre studenter da ville hatt. |
| Målet med prosjektet er koordinert innføring av elektronisk plan- og byggesaksprosess i fire regioner innen 2009. Løsningene skal bidra til bedre tjenestetilbud, kvalitet og effektivitet i plan- og byggesaksprosessen, både i offentlig sektor og i næringslivet. Det vektlegges å finne hensiktsmessige organisasjonsmodeller. | 56 % | 80 % | Byggesøknader. |

| Prosjektets målsetning | Forvent. redusert bruker-kostnad | Forvent. redusert fravær | Prosjektleders merknad |
|---|----------------------------------|--------------------------|---|
| Etablere elektronisk sakshandsaming og PKI-løysingar mellom ulike forvaltningsnivå og mellom forvaltning og publikum. | 50 % | 0 % | Talet gjel innspart tid for advokatar pr. rettshjelpssak. Her kan vi definere både advokatar og klientar som brukarar. Gevinsten for advokatane er at dei slepp porto, manuell utsending av brev, å hente inn attestar og dokumentasjon manuelt og får svar på om klienten får fri rettshjelp umiddelbart (utgjir ca 25.000,- for eit middels stort advokatkontor). |
| Tilby via bredbånd effektiv tilgang til skannet, eldre eiendomsinformasjon for privatpersoner, advokater, eiendoms-meglere osv., så vel som for forskere og lokalhistorikere. Samtidig innspare betydelige ressurser hos Arkivverket fra dagens manuelle innsats med henting, kopiering og forsendelse av store mengder etterspurt informasjon. | 50 % | 50 % | Direkte kostnader omfatter utgifter til kopier. Brukerne kan etter at prosjektet er gjennomført selv ta utskrifter direkte fra Internett. Fravær er regnet for tid til å oppsøke statsarkivene. |
| Forenkle, effektivisere IKT-drift i skole-sektoren. Gi bredbånd til alle skolene. Design og implementere en sikkerhets-løsning for en ny felles skolesone i ASP-sentralen som ivaretar beskyttelse av sensitiv informasjon i skolesektoren samtidig som sikkerhetsnivået i vår etablerte sikre sone ikke senkes. | 0 % | 0 % | Definisjon av brukere i dette prosjektet er skolens elever og lærere. Bruk av programvare med åpen kildekode (f.eks. OpenOffice) vil sannsynligvis påvirke valget av programvare også på hjemmebasis, men å tallfeste de reduserte kostnadene krever en nærmere undersøkelse som dette prosjektet ikke har planlagt. Tallene ovenfor er derfor basert på kostnader av drift av et nettverk kommunene mellom ved kursing og møtevirksomhet (før og etter.) |

Kvalitative gevinster

Figur 3 viser at alle de 9 kvalitative effektene som inngår i rapporteringsskjemaet får relativt høy gjennomsnittlig score blant prosjektlederne. Prosjektleder angir i hvilken grad det vil være en kvalitativ effekt, på en skala fra 1-6, hvor 1 tilsvarer «Ikke relevant» og 6 er «I svært stor grad».

Til forskjell fra de kvantitative effektene, ser man her at to av faktorene med høyest gjennomsnittlig score, *Økt brukertilfredshet* og *Ny tjeneste* kan ses på som faktorer med sterk effekt mot eksterne aktører som næringsliv og innbyggere. Blant de kvantitative faktorene forventet respondentene overvekt av effekter internt i forvaltningen. Dette kan tyde på at prosjektlederne forventer at kvantitative effekter kommer sterkest til uttrykk internt i forvaltningen, mens kvalitative effekter kommer sterkt til uttrykk overfor brukere som innbyggere og næringsliv.



Figur 3 Fordeling mellom forventede kvalitative effekter

Ut fra Figur 3 er det forholdsvis lite som skiller de forskjellige kvalitative effektene. En måte å nyansere dette bildet på, er å se på fordelingen av de mest positive svaralternativene.

Tabell 5 viser at *Økt brukertilfredshet* og *Bedre utnyttelse av kompetanse og ressurser* får flest score dersom man bare ser på svaralternativ 5 og 6 (de mest positive). Det er også interessant å merke seg at *Bedre styring* og *Mer utviklende arbeidsplasser/Evne til å holde på kompetanse* får dårligst score her, noe som kan tyde på at offentlige virksomheter ikke ser på teknologi som spesielt viktig med tanke på disse tingene, alternativt at typiske Høykom-prosjekt har lite av slike effekter.

Tabell 5. Fordeling mellom forventede kvalitative effekter

| Type forventet gevinst | Antall svar alternativ 5 og 6 (i ganske stor grad – i svært stor grad) | % svar alternativ 5 og 6 (i ganske stor grad – i svært stor grad) |
|--|---|--|
| Økt brukertilfredshet | 31 | 46 % |
| Bedre utnyttelse av kompetanse og ressurser | 26 | 38 % |
| En helt ny tjeneste som dekker et antatt behov hos en målgruppe | 21 | 31 % |
| Mer integrasjon med andre aktører langs verdikjeden | 18 | 27 % |
| Mer robust/sikker teknisk infrastruktur | 16 | 24 % |
| Økt evne til omstilling | 16 | 24 % |
| Økt motivasjon / bedre arbeidsmiljø for de som yter tjenesten | 14 | 21 % |
| Bedre styring | 13 | 19 % |
| Mer utviklende arbeidsplasser og større evne til å holde på/ rekruttere kompetanse | 11 | 16 % |

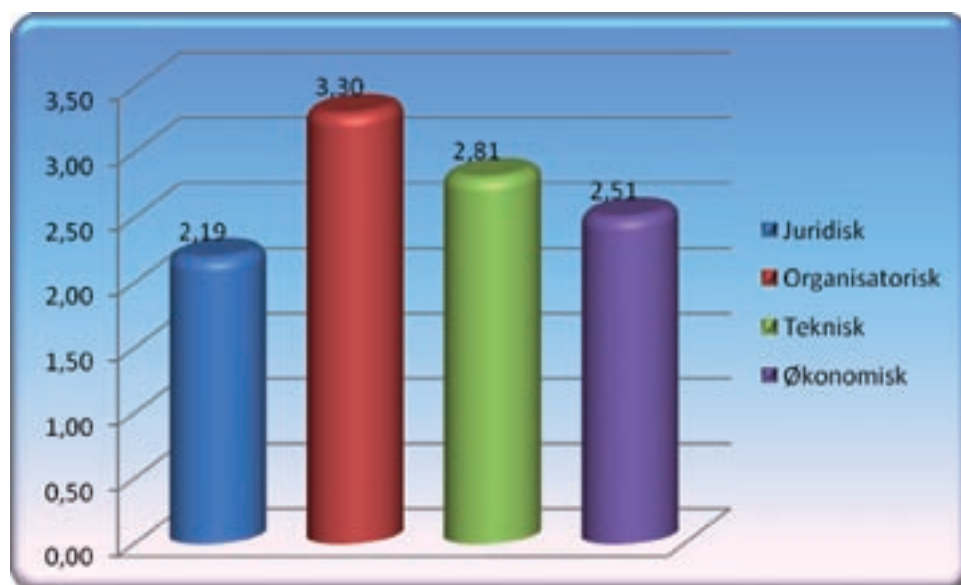
Andre kvalitative gevinster

Prosjektlederne har mulighet til å angi andre kvalitative effekter i tillegg til de 9 som er forhåndsdefinert i rapporterings skjemaet. Totalt 30 prosjektledere benyttet seg av denne muligheten. Slike innspill er verdifulle i forhold til å identifisere mulige gevinster i senere prosjekter og eventuelt som innspill i forhold til en videreutvikling av gevinstrealiseringsopplegget. Eksempler på *Andre kvalitative effekter* er:

- Stimulering til utvikling av nye nisjemarked som følge av innovasjon i Høykom-prosjekt
- Bidra til utbredning av PKI-løsninger og volum i bruk av PKI
- Redusert fraflytting
- Redusert sårbarhet ved bedre tilgang på informasjon og kompetanse
- Økt kompetanse i tjenesteproduserende ledd
- Økt motivasjon for læring (ved å benytte IKT-basert læring samt bedre samarbeid mellom praksisfelt og skole)
- Bedre kommunikasjon mellom skole og hjem
- Økt innsyn i lokalpolitikk (ved streaming av kommunestyremøter)

Hindringer

Figur 4 viser gjennomsnittlig score for de 4 hindringene som skisseres i rapporterings skjemaet målt på en skala fra 1-6 hvor 1 tilsvarer «Ikke relevant» og 6 tilsvarer «I svært stor grad». *Organisatoriske hindringer* er oppfattet som mest problematisk, *Juridiske hindringer* oppleves som minst problematisk av de fire.



Figur 4 Forventede hindringer i Høykom-prosjektene

Av totalt 68 prosjektledere, valgte 51 å legge ved merknad til hindringer. Merknadene er med på å konkretisere opplevde hindringer og gir dermed interessant informasjon. Utdrag fra slike merknader er gjengitt i Tabell 6.

Tabell 6. Prosjektledernes merknader til hindringer

| Juridisk | Organisatorisk | Teknisk | Økonomisk |
|--|--|--|---|
| <p>«Søknader om tilgjenge til informasjon og sikring av prosjektet i høve til personvernreglar.»</p> <p>«Krav til informasjonssikkerhet.»</p> <p>«Streaming av opplæring hindres av juridiske forhold.»</p> <p>«Sikkerhetsspørsmål ift innsynsløsninger – behovet for el. Legitimasjon.»</p> | <p>«Utfordringar m.o.t å endre kultur og haldningar, og utvikle kompetanse til å ta i bruk nye løysingar og rutinar.»</p> <p>«Rutinene som beskrives i prosjektet, blir satt i system og blir fulgt opp i tjenestene. Likedan videreføre kompetanseheving innenfor de nye læringsarenaene.»</p> <p>«Endring av rutiner og adferd.»</p> <p>«Standardisering på tvers av forvaltningsnivå.»</p> <p>«De 4 samarbeids-kommunen har forskjellig økonomiske forutsetninger, noe som kan være til hinder for gevinstrealisering.»</p> <p>«Å få 4 kommuner, hvorav alle med ulik størrelse, til å marsjere i samme retning, er en utfordring.»</p> <p>«Organisatoriske hindringar i høve til motstand mot endring og bemanningsreduksjon.»</p> <p>«Kulturforskjellen i organisasjonene gjør det vanskelig å ta ut maksimal gevinst på nåværende tidspunkt. En større gevinstrealisering krever store organisatoriske omlegginger i begge kommuner.»</p> <p>«Viktigste hindringer ser vi innenfor det organisatoriske og viljen til lojalt å følge de organisasjonsmessige beslutninger som ASP-styret treffer. Sentraldrift av utstyr og IKT-teknisk støtte til skolene blir ei utfordring med de store avstandene vi har innenfor samarbeidskommunene (238 km mellom de to skolene som ligger lengst fra hverandre).»</p> <p>«- Generell «Endringsvegring» i organisasjonen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manglende kompetanse på praktisk gjennomføring av de nødvendige organisasjonstilpasningene. - «Kultursperrer» manglende tradisjon i offentlig sektor i forhold til å «rydde ny mark.» - Manglende utnyttelse av de nye teknologiske muligheter - Manglende evne til å frigjøre seg fra tenkningen som preger papirverdenen (konvensjonsbinding).» | <p>«Utvikling av ei dataløysing som krev innhenting og behandling av personsensitiv informasjon frå mange kjelder på ein gong er krevande.»</p> <p>«Manglande integrasjonsmoglegheiter mellom fagsystem og saksbehandlingssystem.»</p> <p>«...stabil båndbredde.»</p> <p>«Manglende kompatibilitet mellom systemer – både mellom kommuner og internt mellom kommunens egne systemer.»</p> <p>«Små/manglende interne IKT-driftsmiljø.»</p> <p>«Tekniske løsninger for pleie og omsorgsmeldinger ikke klare fra leverandør.»</p> | <p>«Økonomisk sett er det en utfordring i å få kommunene til å bruke egne midler i drift og sette av personalressurser for drift og utvikling.»</p> <p>«Generell kamp om ressursar i ein trøng kommune-økonomi.»</p> <p>«Det ville ha vært større gevinster ved å etablere et fiberbasert nettverk mellom alle lokasjonene, men dagens økonomiske rammer tillater ikke dette.»</p> <p>«Lav bemanning/vakante stillinger gjør det vanskelig for org. å takle omstillingsarbeid i tillegg til de ordinære driftsoppgavene.»</p> <p>«Dårlig økonomi gjør at prosjektspesifikke investeringer ikke gjennomføres.»</p> |

Del II Vurdering av metodikk for gevinstrealisering

Rapportens DEL II oppsummerer utviklingen av gevinstrapporteringsopplegget i Høykom basert på:

- innrapportering og kvalitet på datamaterialet,
- prosjektledernes erfaringer med gevinstrealisering i Høykom-prosjekt,
- prosjekteiernes erfaringer med gevinstrealisering i Høykom-prosjekt,
- omtale av nytte og gevinster i prosjektenes sluttrapporter og
- erfaringer med andre metodiske tilnærminger for gevinstrealisering.

Oppsummert finner vi at kvaliteten på innrapporterte data (forventede gevinster) er sprikende. Tallmateriale er ikke kvalitetssikret i form av målinger og må derfor betraktes som usikkert. Samtidig utgjør gevinstrapporteringen i Høykom sannsynligvis det mest omfattende datagrunnlaget for gevinster og nytteeffekter i offentlige IKT-prosjekter.

En spørreundersøkelse viser at prosjektlederne generelt sett er positive til opplegget som er anvendt av Høykom og rapporterer at det er sannsynlig at de vil fortsette med strukturerte tilnærminger til gevinstrealisering i nye prosjekter. Innspill fra prosjektlederne gir inntrykk at opplegget har fungert godt på prosjektnivå – da særlig i forhold til identifisering av gevinster og beregning av omfang.

Basert på 10 intervjuer med delvis tilfeldig valgte prosjekteiere, fant vi at kun to av disse umiddelbart kjente til Høykoms tilnærming til gevinstrealisering. Dette tyder på at linjen har vært lite involvert i gevinstrealiseringen i Høykom-prosjektene. Dette inntrykket forsterkes av de lite detaljerte gevinstrealiseringsplanene og gjennomgående svake beskrivelser av nytteeffekter og gevinster i prosjektenes sluttrapporter.

Det synes derfor som om gevinstrealiseringsopplegget i Høykom har fungert godt på prosjektnivå i forbindelse med å sette fokus på gevinster og nytteeffekter. Samtidig viser grunnlagsmaterialet at opplegget i for liten grad involverer linjen og at effekten i forhold til faktisk å realisere gevinster er begrenset.

Resten av DEL II presenterer detaljer omkring punktene som er skissert her og avslutter med noen overordnede konklusjoner og anbefalinger til videre arbeid.

Historikk og oversikt

Arbeid med gevinstrapportering i Norges Forskningsråd har bakgrunn i Høykom-programmets tilsagnsbrev fra 2004 fra Moderniseringsdepartementet hvor det spesifikt henstilles om bidrag som kan synliggjøre gevinster i Høykom-prosjektene. På oppdrag fra Høykom-sekretariatet utarbeidet Scandpower IT, våren 2005, i samarbeid med konsultentselskapet ECON, Høykom-sekretariatet og representanter for Moderniserings-departementet, en tilnærming for å synliggjøre gevinster samt bevisstgjøre og hjelpe prosjektledere og prosjekteiere til å konkretisere mulige gevinster og arbeide målrettet for å realisere identifiserte gevinster.

Satsingen på gevinstrealisering i Høykom-prosjekter kan ses på som en videreføring av programmets da allerede eksisterende bruk av ekstern prosjekt revisjon som virkemiddel for å understøtte prosjektenes gjennomføring ved at de opprettholder sitt målfokus (Lanestedt og Mogen, 2005). Hensikten med Høykom-programmets gevinstrapporteringsopplegg var tre-delt (Mogen og Lanestedt, 2005):

- vinne erfaringer med hva slags gevinster en kan vente seg av «underskogen» av offentlige IKT-prosjekter (de mange små prosjektene (med totalbudsjett <30 MNOK),
- få fram gode eksempler på innovasjonsprosjekter med konkrete gevinster, som kan tjene som gode eksempler i fornyingsarbeidet,
- styrke gevinstfokuset i de aktuelle prosjektene; fokus på gevinster bidrar til bedre prosjektstyring, tettere forankring til linjeorganisasjonen og større sjanse for suksess.

Arbeidet med å definere indikatorer og etablere et gevinstrapporteringsopplegg for Høykom ble gjort med vekt på å utforme et pragmatisk og operasjonaliserbart verktøy. Det ble presisert at utvikling av metode og verktøy for gevinstrapportering i en viss grad må regnes for nybrottsarbeid, siden det finnes få andre erfaringer å dra nytte av. Verktøy for gevinstrapportering i Høykom-programmet ble derfor utformet ved brainstorming mellom Scandpower IT, ECON, Moderniseringsdepartementet og Høykom-sekretariatet (Lanestedt og Mogen, 2005).

Scandpower IT anbefalte at et helhetlig gevinstplanleggings- og – rapporteringsopplegg måtte omfatte vurderinger og rapportering på fire tidspunkter (Mogen og Lanestedt, 2005):

- i. i det opprinnelige prosjektforslaget/søknaden, dvs. mandatet for prosjektet: som kost/ nyttevurderinger,
- ii. i prosjektgjennomføringsfasen: som den konkretiserte gevinstplan som prosjektleder har som styringsdokument (det prosjektets resultater skal gjøre mulig/være en respons på),
- iii. ved overgangen fra prosjekt til drift (ved prosjektorganisasjons overlevering av resultatet til linjen), verifisert (av linjen): gevinstrealiseringsplan fra linjeorganisasjonen – hvor (linjens) intenderte uttak av muliggjorte (av prosjektets resultater) gevinster redegjøres for etter at gevinster er hentet ut,
- iv. gevinstrealiseringsrapport fra linjeorganisasjonen etter f eks et år, hvor det redegjøres for hvilke/hvordan gevinster faktisk ble realisert som planlagt.

Høykom-sekretariatet utviklet og gjennomførte et opplegg for gevinstrapportering i programmet. I forhold til anbefalingen ovenfor, ble det bestemt at utvalgte Høykom-prosjekter måtte gjennomføre punkt ii) gevinstplan og iii) gevinstrealiseringsplan. Punkt i) i form av en kost/ nytte-vurdering forventes redegjort for i prosjektsøknaden. Punkt iv) ble definert som utenfor Høykoms ansvar for oppfølging.

Tilnærmingen ble implementert høsten 2005 og ble revidert ved årsskiftet 2005/2006, etter at første runde Høykom-prosjekter (17 stk) hadde gjort seg sine erfaringer med opplegget. I løpet av 2006 ble rapporteringsopplegget lagt om fra opprinnelig regnearkskjema til web-skjema. De neste del-kapitlene beskriver i detalj innholdet i rapporteringen og endringer som er gjort i de to revideringene.

Innrapportering av planlagte gevinster

Opprinnelig skjema for innrapportering av planlagte gevinster ble utarbeidet våren 2005 og implementert i 17 Høykom-prosjekter i løpet av 2005. Scandpower IT utarbeidet et innrapporteringsskjema som i hovedsak bestod av tre deler: forventede gevinstområder, kvantitative gevinster og kvalitative gevinster. Innrapporteringsskjemaet ble utformet i MS Excel og inneholdt utfyllingshjelp og forklaringer til skjemaet. Rapporteringsskjemaet inneholdt en rekke forslag til kvantitative og kvalitative gevinster med mulighet for å legge til kommentarer og gevinster som ikke er nevnt i skjemaet. Rapporteringsskjemaet har senere blitt revidert ved to anledninger.

Versjon 2 av gevinstrapporteringsskjemaet ble utformet på bakgrunn av erfaringer fra rapportering i 17 prosjekter. Evalueringen av første runde med gevinstrapportering ble gjennomført av

Scandpower IT og tilgjengeliggjort i Høykom-notat av 2005. Notatet konkluderer med at rapporteringen inneholder interessante data som gir grunnlag for videre arbeid med gevinstrealisering. Samtidig pekes det på at kvaliteten på innrapporterte data er svært ujevn og at rapporteringsskjemaet virker å være for omfattende (Mogen og Lanestedt, 2006). Nedenfor listes anbefalinger som ble gitt etter evalueringen (Mogen og Lanestedt, 2006), og Høykoms oppfølging av disse:

- Skjemaets kompleksitet og omfang bør reduseres noe, bl.a. ved å slå sammen noen spørsmål – og ved å ta ut de mange spørsmålene om spesifikke hindringer pr gevinsttype.
 - ✓ Korrigert i versjon 2
- Det er kvantitative og kvalitative gevinsttyper i skjemaet som i liten grad blir vurdert av respondentene. Noen av de som benyttes minst bør fjernes.
 - ✓ Redusert i versjon 2
- Demonstrator- og standardiseringsprosjekter bør i framtiden rapportere ift et eget sett med indikatorer for at deres rapportering skal være nyttig. En bør også vurdere nærmere hvordan rene infrastrukturprosjekter skal følges opp. Forprosjekter bør ikke følges opp på gevinster.
 - ✓ Det ble en strengere siling av de prosjekter som ble bedt om å rapportere om gevinster iht det opplegget som var utviklet. Forslaget om å utvikle et eget sett av indikatorer for demonstrator-, standardiserings- og infrastrukturprosjekter er så langt ikke blitt fulgt opp videre.
- Et videre arbeid med å utvikle prosjektypologier vil kunne bidra til vesentlig forenkling og effektivisering av gevinstmålings- og gevinstestimeringsarbeidet. Arbeidet bør dels bidra til å framskaffe mer empiri som grunnlag for prosjektypers spesifikke gevinster, synliggjøre de gevinster og nytter som blir identifisert, og samordne og videreutvikle klassifiseringssystem, begrepsapparat og spesifikke gevinsttyper/-størrelser med tilstøtende arbeid i de aktuelle forvaltningssektorene.
 - ✓ Dette angir først og fremst en langsiktig målsetning for opplegget – ved at det ble forutsatt at en etter hvert ville kunne trekke noen empiriske slutninger om gevinster i ulike type prosjekter.

Versjon 2 av rapporteringsskjemaet innebar en forholdsvis betydelig reduksjon i rapporteringsbyrden for den enkelte prosjektleder ved at antall rapporteringsposter ble redusert fra 36 (+ underpunkter) til 27 (+ underpunkter).

Versjon 3 av gevinstrapporteringsskjemaet ble utarbeidet av Høykom-sekretariatet og implementert våren 2006. Den store forskjellen mellom versjon 3 og tidligere versjoner, er at siste utgave av rapporteringsskjemaet er web-basert mens tidligere utgaver har vært regneark-basert. Web-grensesnittet økte fleksibiliteten i forhold til presentasjon og brukervennlighet i rapporteringen. Høykom nyttiggjør seg følgende slike muligheter i det nye skjemaet:

- Forhåndsdefinerte valg i form av radioknapper til forskjell fra nedtrekkslister
- Oppdeling av rapporteringsskjema i avgrensede skjermbilder
- Status på hvor langt bruker til enhver tid er kommet i rapporteringen
- Intelligent skjema
 - Positivt svar leder til mer detaljerte oppfølgingsspørsmål
 - Negativt svar sender brukeren direkte til neste hovedspørsmål

Innholdsmessig er det gjort få endringer fra versjon 2 av rapporteringsskjemaet. Innledningsvis er det lagt til felt for navn på utfyller. I tillegg er det gjennomgående lagt til Ja/Nei-spørsmål om alle kvantitative og kvalitative effekter. Positivt svar leder utfyller videre til detaljerte oppfølgings-spørsmål (samme poster som i versjon 2), mens negativt svar leder utfyller til neste hovedspørsmål. I sum vil denne endringen sannsynligvis bidra til å redusere rapporteringsbyrden for utfyller, siden alle effekter neppe vil være aktuelle for alle prosjektene. Innholdet i gevinstplanen er vist i Tabell 7.

Tabell 7. Innhold i gevinstplan

| Innledning | |
|---|---|
| <i>Felt</i> | <i>Type informasjon</i> |
| Rolle til utfyller av skjema | Tekst |
| Prosjektets Høykom-nummer | Tall |
| Prosjektittittel | Tekst |
| Dato utfylt | Dato |
| Prosjektfase | Prosjektet er i gang/Prosjektet er avsluttet. |
| Prosjektets formål: - mer effektiv samhandling, - nye tjenester, - forbedrede tjenester. | Hvert punkt gis en score på en seks punkts skala med svaralternativ: 1. ikke relevant, 2. i svært liten grad, 3. i ganske liten grad, 4. i verken stor eller liten grad, 5. i ganske stor grad, 6. i svært stor grad. |
| Prosjektets innovasjonsinnhold - Gir grunnlag for verdiskapning i privat sektor. - Forenkler for næringslivet. - Gir innovasjon for det offentlige selv (det offentliges egen innovasjonsevne). - Intern effektivisering. | Hvert punkt gis en score på en seks punkts skala med svaralternativ – samme som ovenfor. |
| Rapportering av kvantitative gevinster | |
| <i>Felt</i> | <i>Type informasjon</i> |
| Frigjort arbeidskraft og forenklete arbeidsrutiner | Tallfestet kostnad før og etter prosjekt, eller endring i prosent. Det er også mulig å legge inn kommentarer i tekstform for hver av gevinstene til venstre. |
| Reduserte driftsutgifter | |
| Redusert tidsbruk/ tidskostnad ved produksjon av en tjeneste | |
| Redusert behandlings-/ ventetid | |
| Reduserte kostnader for brukerne | |
| Ny tjeneste som dekker et på forhånd klart definert behov | |
| Prosjektspesifikk gevinst | |
| Rapportering av kvalitative gevinster | |
| <i>Felt</i> | <i>Type informasjon</i> |
| Bedre styring/ beslutningsunderlag | Hvert punkt gis en score på en seks punkts skala med svaralternativ – samme som ovenfor. |
| Bedre utnyttelse av kompetanse og ressurser | |
| Mer integrasjon med andre aktører langs verdikjeden | I tillegg finnes tekstfelt for å spesifisere de kvalitative effektene, samt felt for å henvise til datakilde/referanse som kan styrke påstanden. |
| Økt motivasjon / bedre arbeidsmiljø for de som yter tjenesten | |
| Mer robust/sikker teknisk infrastruktur | |
| Økt evne til omstilling | |
| Økt brukertilfredshet | |
| Mer utviklende arbeidsplasser og større evne til å holde på/ rekruttere kompetanse | |
| En helt ny tjeneste som dekker et antatt behov hos en målgruppe | |
| Åpent felt (mulighet for egendefinert effekt) | |
| Forventede hindringer | |
| <i>Felt</i> | <i>Type informasjon</i> |
| Juridiske hindringer | Hvert punkt gis en score på en seks punkts skala med svaralternativ – samme som ovenfor. Tekstfelt for merknad. |
| Organisatoriske hindringer | |
| Tekniske hindringer | |
| Økonomiske hindringer | |

Planer for realisering av gevinster

Høykom-programmets gevinstrapporteringsopplegg inneholder rapportering på to tidspunkt. Den første rapporteringen, gevinstplanen, gjøres av prosjektleder ved oppstart, eller underveis i prosjektet og er beskrevet tidligere. Den andre rapporteringen, gevinstrealiseringsplanen, gjøres av prosjekteier i samarbeid med prosjektleder ved avlevering fra prosjekt til linje/eier. Gevinstrealiseringsplanen skal avklare om og når det er praktisk mulig å hente ut planlagte gevinster og beskrive hvordan prosjekteier vil sikre at effektene faktisk realiseres. Høykom-rapport nr 502 peker på at en gevinstrealiseringsplan alltid bør inneholde en beskrivelse av:

- Hvilke gevinster 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)

(Lanestedt og Mogen, 2005)

På bakgrunn av dette utformet Scandpower IT en mal for gevinstrealiseringsplaner i Høykom-prosjekter. Følgende spørsmål anbefales besvart i gevinstrealiseringsplanen:

- Prosjektnavn / Prosjektnummer / Navn på utfyller / Din stilling / Din eventuelle rolle i prosjektet
- Prosjektresultater
 - Angi viktige resultater av prosjektet, disse er også redegjort for i prosjektets sluttrapport som er godkjent av undertegnede eller annen linjeleder
- Gevinster som skal realiseres
 - Angi hvilke gevinster virksomheten vil arbeide for å ta ut
- Forutsetninger
 - Angi de viktigste forutsetningene for at dere skal lykkes med å ta ut gevinster
- Tidsplan
 - Redegjør kort for når (for eksempel innen 1 år fra nå, 2 år fra nå eller lignende) og hvordan de ovennevnte gevinster skal tas ut

På grunn av for lite data høsten 2005 er denne rapporteringsmekanismen ikke omtalt i Høykom-notatet som beskriver evalueringen av gevinstrealiseringsopplegget i Høykom (Mogen og Lanestedt, 2006). Opplegget for gevinstrealiseringsplaner er ikke blitt revidert på noe tidspunkt.

Innrapportering og kvalitet på datamateriale

Selve innholdet i gevinstplanene og gevinstrealiseringsplanen er presentert i rapportens Del I. Det er imidlertid interessant å knytte noen kommentarer til kvaliteten på datamaterialet.

Gevinstplaner

Prosjektlederne virker generelt å ha vanskelig for å kvantifisere forventede effekter. Dette kommer til uttrykk i form av generelt lav svarprosent i tilfeller hvor man ber om konkrete tallverdier for effekter.

Utfordringene omkring kvantifisering av effekter er særlig tydelige i forhold til brukereffekter. Kun et mindretall av prosjektlederne tallfestet kvantitative brukereffekter. På den andre siden kommenterer flertallet av prosjektlederne hvordan deres prosjekt vil gi kvalitative gevinster for brukere.

Kommentar- og vurderingsfelt hvor prosjektlederne kan svare med «egne ord» blir gjerne utfyllende besvart. Unntaket i så måte synes å være felt som etterspør datakilder som kan støtte opp om forventede kvalitative gevinster. Med datakilder menes her dokumenter, rapporter, målinger eller lignende som kan være med på å dokumentere kvalitative gevinster. Mangel på referanser til slike datakilder kan tyde på at overordnede styringssystemer er lite utbredt i

virksomhetene som mottar Høykom-midler. En alternativ tolkning kan være at prosjektleder, som gjerne står for rapportering av gevinstplaner, ikke har god nok kjennskap til eventuelle styringssystemer og hvordan prosjektets resultater gjenspeiles i disse.

Gevinstrealiseringsplaner

Det er stor variasjon på omfanget på gevinstrealiseringsplanene. Den mest omfattende planen er på 8 sider, og inneholder god oversikt over forventede gevinster samt når og hvordan disse skal realiseres. Enkelte beskriver også hvem som skal være ansvarlige for å realisere forskjellige gevinster i virksomheten. Den minst omfattende rapporten er i praksis på 4 linjer med tekst og inneholder omtrent ikke styringsinformasjon. En gjennomsnittlig rapport har et omfang på ca 1,5 side med tekst.

Generelt refererer gevinstrealiseringsplanene hvilke gevinster linjen vil arbeide for å realisere. Rapportene er også generelt forholdsvis detaljerte i forhold til å tidfeste når gevinstene skal realiseres.

De fleste planene inneholder forutsetninger for at gevinster skal kunne realiseres. Disse er som regel ikke utdypet og presenteres ofte som punktlistor. Få av planene beskriver hvordan virksomheten tenker å imøtekomme slike forutsetninger.

Selv om flertallet av planene beskriver hvilke gevinster virksomhetene ønsker å arbeide for å ta ut og når gevinstene skal være tatt ut, er de fleste planene svært lite konkrete i sin beskrivelse av hvor store gevinster de tenker å realisere. Mange vil arbeide for elementer som bedre tjenestekvalitet, bedre ressursutnyttelse og mer fornøyde brukere men nesten ingen beskriver hvor mye bedre disse elementene bør være på det tidspunktet gevinstene skal være realisert.

Prosjektledernes erfaringer med gevinstrealisering

KSeF gjennomførte høsten 2007 en spørreundersøkelse for å få innsikt i hva prosjektlederne i Høykom synes om gevinstrealisering generelt samt metodeverket Høykom benytter.

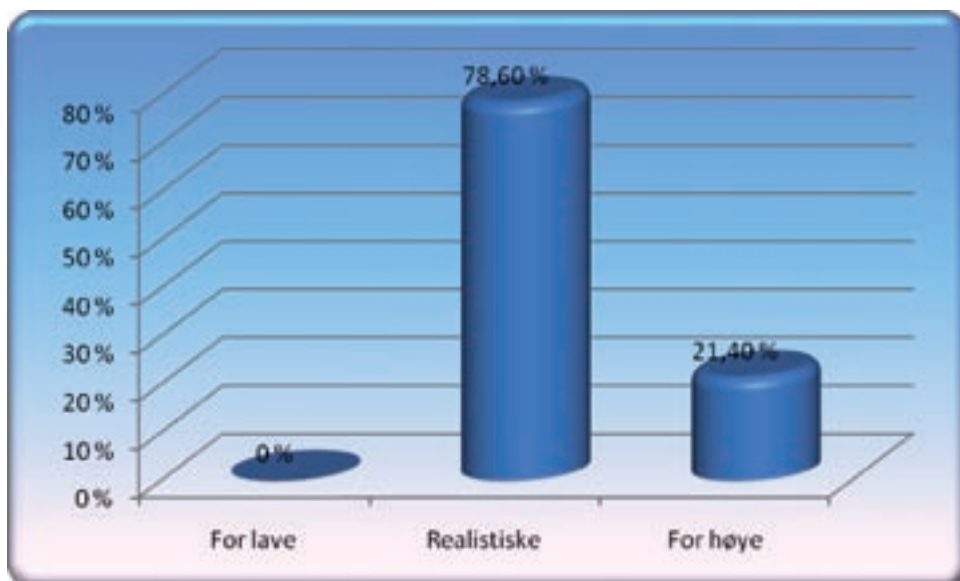
Undersøkelsen la særlig vekt på tre overordnede problemstillinger:

- Hvor realistiske er gevinstestimatene i Høykom-prosjektene?
- Hvilken påvirkning har gevinstrapporteringsopplegget hatt på prosjektene?
- Er offentlige virksomheter klare for målrettet gevinstrealisering?

Et spørreskjema ble utviklet av personer fra Universitet i Agder, Universitet i Örebro, KSeF og Høykom og sendt ut til alle prosjektledere for avsluttede Høykom-prosjekter som har benyttet Høykoms tilnærming til gevinstrapportering. Av 42 spurte, svarte 30 på undersøkelsen – altså en svarandel på 63 %. Utdrag av resultatene presenteres under, mens komplette resultater er publisert i en vitenskapelig artikkel (Flak og Grönlund, 2008). Der ikke annet er spesifisert, har prosjektlederne rangert hvorvidt de er uenige eller enige i påstander ved å velge svaralternativer på en skala fra 1–6 hvor 1 tilsvarer «Helt uenig» og 6 «Helt enig».

Hvor realistiske er gevinstestimatene i Høykom-prosjektene

Prosjektlederne mener gevinstestimatene deres var realistiske, eller i enkelte tilfeller (ca 20 %) for høye (Figur 5). Samtidig viser resultatene at det er vanskelig å identifisere et bredt spekter av gevinster/effekter av IKT-prosjekter i forkant. Det er også vanskelig å sette verdi på slike gevinster.



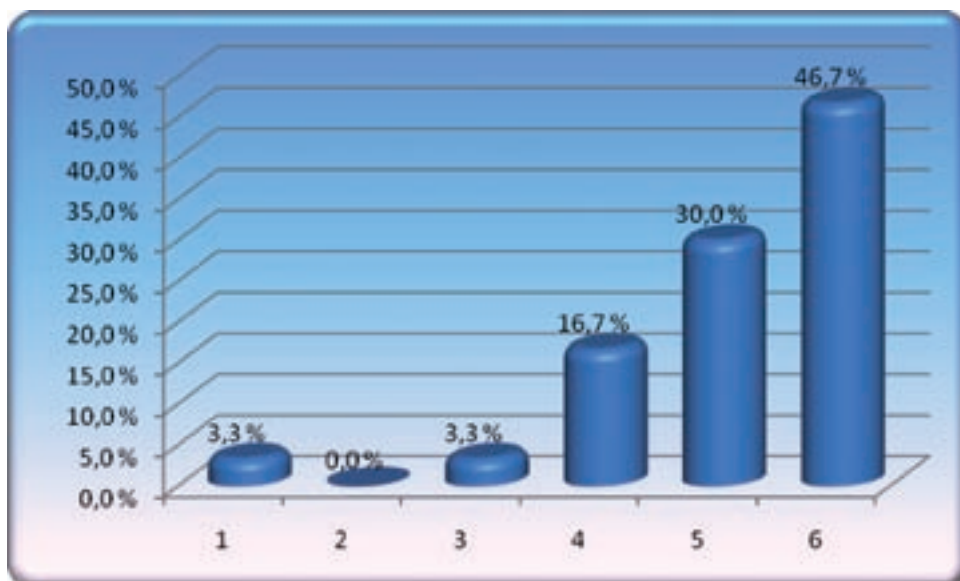
Figur 5. Realisme i gevinstestimater

Det er viktig å påpeke at vi ikke har undersøkt om prosjektlederne faktisk har gjort målinger som understøtter resultatet i Figur 1, eller om dette er basert på «magefølelse». Resultatet viser likevel at det er grunn til å anta at estimatene som gjengis i rapportens Del I gir et nokså riktig bilde av gevinstpotensialet i slike prosjekter.

Hvilken påvirkning har gevinstrapporteringsopplegget hatt på prosjektene

Gevinstrapporteringsopplegget har hatt flere positive effekter. Resultatene viser at det er stor enighet om at:

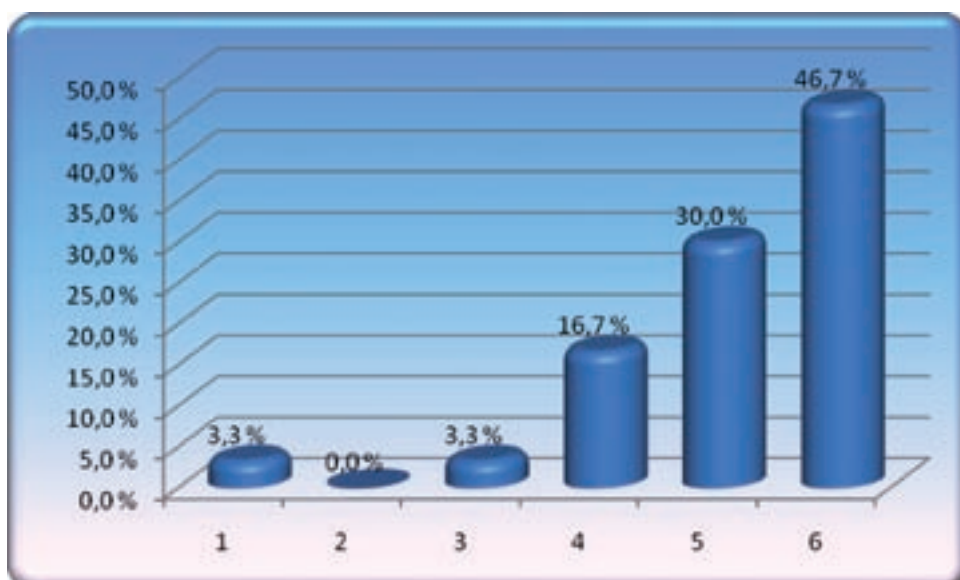
- Fokus på gevinstrealisering gjør virksomheten bedre rustet til å definere potensielle effekter av prosjekter enn før.
- Fokus på gevinstrealisering gjør virksomheten bedre rustet til å hente ut effekter av IKT-prosjekter enn før (Figur 6).
- Fokus på gevinstrealisering gjør at vi ble mer opptatt av å synliggjøre gevinster/effekter.
- Medarbeiderne i virksomheten får en bedre forståelse av andre deler av virksomheten enn den de selv arbeider i.
- Synliggjøring av gevinster fører til at det blir enklere å motivere nøkkelpersoner til å engasjere seg i prosjektet.
- Fokus på gevinster og gevinstrealisering gjør at virksomheten lettere ser om enkeltprosjekter bidrar til virksomhetens overordnede målsetninger.



Figur 6. Fokus på gevinstrealisering gjør virksomheten bedre rustet til å hente ut effekter av IKT-investeringer.

En mulig negativ effekt av fokus på effektmålinger kan være at det blir mindre fokus på myke og vanskelig målbare effekter, fordi en velger kun de enkle og ofte finansielle effektene. Samtidig viser det seg at det kan være utfordrende å kommunisere nytten av gevinstrealisering til de ansatte. Dette gir ikke undersøkelsen noe entydig svar på.

Undersøkelsen viser at virksomheter som har hatt erfaring med gevinstrealisering /gevinstrapportering sannsynligvis kommer til å fortsette å benytte slike tilnærminger i framtidige prosjekter (Figur 7). Det er imidlertid mer usikkert om de vil fortsette å bruke Høykoms tilnærming eller om de vil velge andre metoder. Til tross for delte meninger om valg av framtidige metoder er prosjektlederne enige om at rapporteringsmalene for gevinstplaner og gevinstrealiseringsplaner i Høykomprosjektene har vært nyttige.

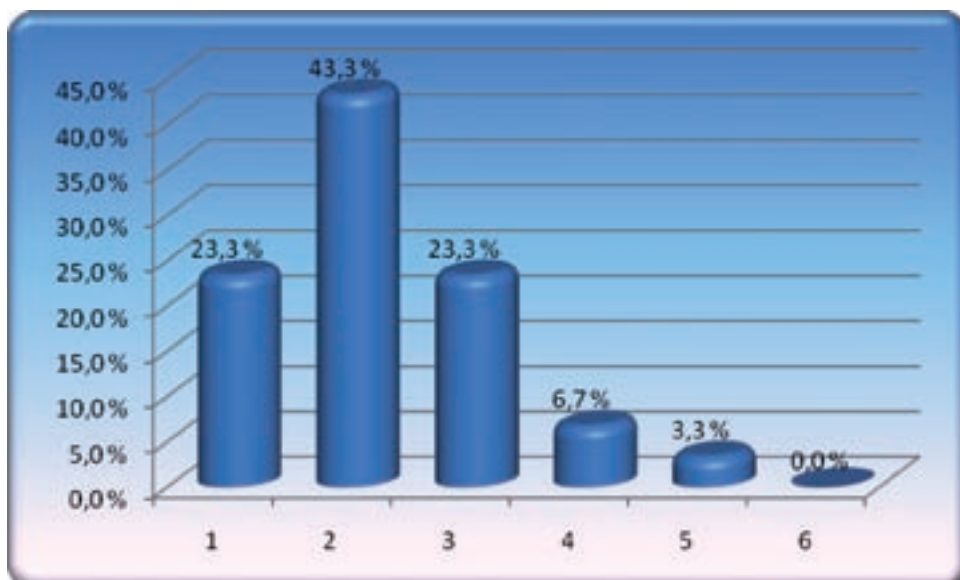


Figur 7. Det er sannsynlig at min virksomhet vil fortsette å benytte en form for gevinstrealisering når vi gjennomfører nye prosjekter.

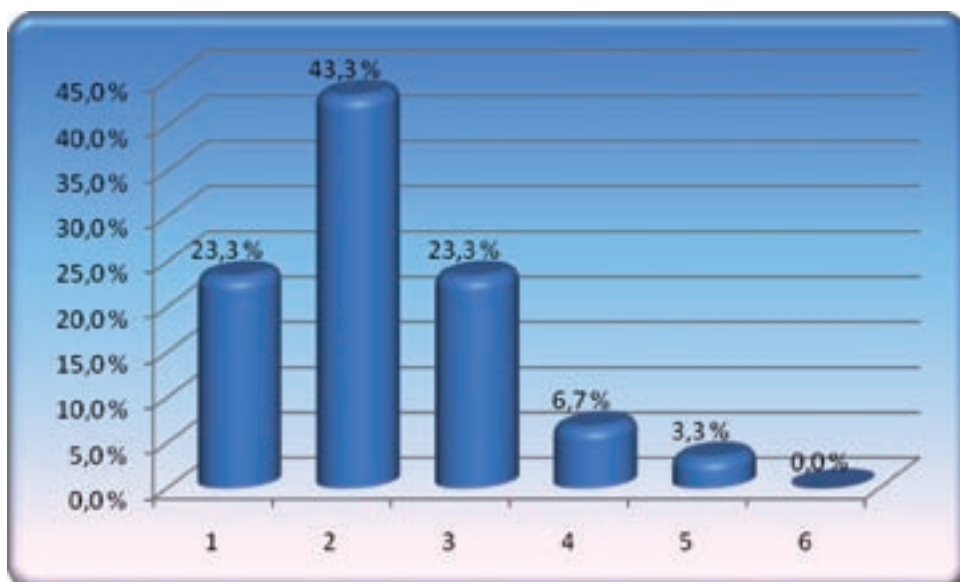
Er offentlige virksomheter klare for målrettet gevinstrealisering

Resultatene fra undersøkelsen tyder på at offentlige virksomheter er klare for målrettet arbeid med gevinstrealisering siden prosjektlederne mener at:

- kostnyttevurderinger er egnet for offentlige virksomheter (Figur 8),
- offentlig ansatte ikke føler seg truet av rutiner for å understøtte gevinstmålinger (Figur 9) og
- offentlige virksomheter har i noen grad kjennskap til teknikker som kan støtte arbeid med å definere og følge opp gevinster av IKT-prosjekter i offentlige virksomheter (66 % av de spurte mener det finnes teknikker for dette formålet).



Figur 8. Det å sette kostnader opp mot forventet nytteeffekter passer ikke for offentlige virksomheter.

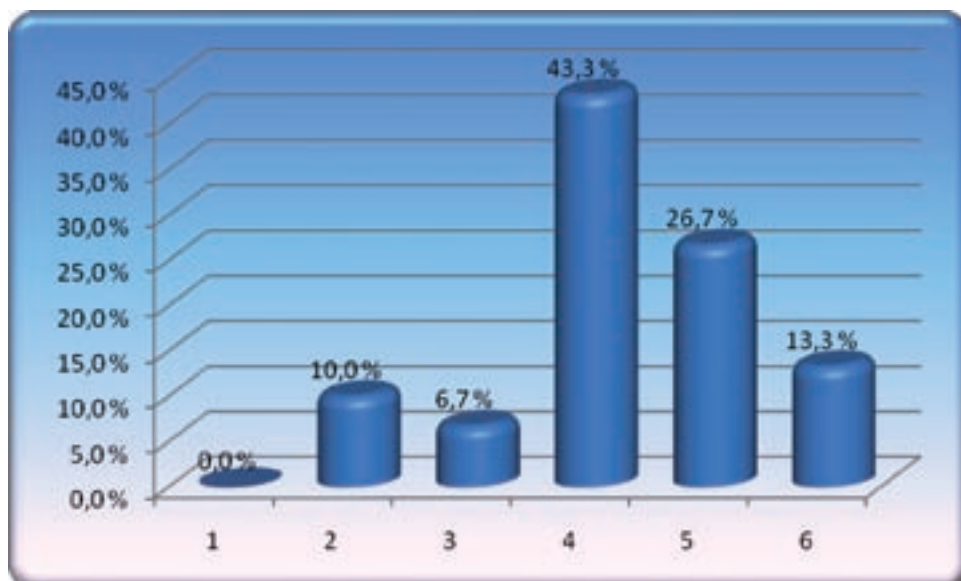


Figur 9. De ansatte i virksomheten føler seg truet av rutiner som skal understøtte gevinstmålinger.

Prosjektlederne mener også at offentlige virksomheter i noen grad har:

- god og detaljert økonomistyring som gjør det enkelt å se effekter av nye prosjekter,
- god kompetanse på å definere mulige effekter av IKT-prosjekter og
- god kompetanse på å følge opp effekter av IKT-prosjekter slik at de kan realiseres.

Virksomhetene har imidlertid begrenset erfaring med å tallfeste mulige effekter av nye prosjekter og prosjektlederne rapporterer at de gjerne ville hatt mer ressurser tilgjengelig for å følge opp identifiserte effekter/gevinster i prosjektene (Figur 10).



Figur 10. Jeg ville gjerne brukt mer ressurser på å følge opp identifiserte effekter/gevinster i mitt prosjekt.

Oppsummering

Resultatene fra spørreundersøkelsen tyder på at prosjektledere finner arbeid med gevinstrealisering nyttig og velegnet i offentlige IKT-prosjekter. Prosjektlederne mener opplegget til Høykom har gitt god støtte og at dette har ført til økt fokus på gevinster i prosjektene. Erfaringene med gevinstrealisering synes positive og gir ønske om mer ressurser til denne type arbeid. Flertallet av prosjektlederne sier de ønsker å arbeide videre med gevinstrealisering i framtidige prosjekter.

Prosjekteiernes erfaringer med gevinstrealisering

Rapporten har så langt dokumentert innrapporterte data og erfaringer fra prosjektledere. Denne delen av rapporten beskriver prosjekteiernes erfaringer med gevinstrapportering. Innholdet i denne delen av rapporten er basert på intervjuer med 10 prosjekteiere. De 10 respondentene er forholdsvis tilfeldig valgt ut i den forstand at det ikke er lagt vekt på innholdet i annen rapportering (gevinstplan, gevinstrealiseringsplan og sluttrapport) fra prosjektene. Samtidig er prosjektene valgt ut for å representere statlig, fylkeskommunal og kommunal sektor og samtidig representere en viss bredde i størrelse.

Generell erfaring peker på viktigheten av god forankring av prosjekter i virksomheten eller linjeorganisasjonen. Det er derfor interessant å undersøke i hvilken grad prosjekteierne har vært involvert i gevinstrapporteringsopplegget til Høykom – nettopp for å kunne si noe om i hvilken grad gevinstene som er identifisert i prosjektene er forankret i linjeorganisasjonene.

Kun to av prosjekteierne vi snakket med kjente til gevinstrapporteringsopplegget til Høykom. Etter å ha fått en forklaring på hva som inngår i gevinstrapporteringsopplegget mente ytterligere to at de kan ha vært borti dette uten å huske på hvilken måte de hadde vært involvert. Alle unntatt to henviste til prosjektleder i forbindelse med gevinster og gevinstrapportering.

Alle prosjekteierne unntatt to mente at intensjonen bak gevinstrealisering generelt synes fornuftig og at det er sannsynlig at de kommer til å ta denne type tenkning i bruk framover. Samtidig mente flertallet at de allerede arbeider målrettet for å hente ut gevinster i prosjekter selv om de ikke benytter noen strukturert metodikk for slike formål.

To prosjekteiere kjente til andre metodiske tilnærminger til gevinstrealisering. Den ene hadde kjennskap til eGevinst gjennom deltakelse i Høykom-prosjektet Tjenester på nett, den andre kjente til SSØ sin veileder i gevinstrealisering.

De to prosjekteierne som hadde god kjennskap til gevinstrapporteringsopplegget i Høykom synes begge dette var et viktig initiativ. Samtidig ønsket begge mer detaljert oppfølging i forhold til faktiske resultatmålinger og endelig realisering av gevinster. Begge ga inntrykk av at Høykom stilte for lite krav til virksomhetene i forhold til å dokumentere gevinster i prosjektene.

Erfaringene fra prosjekteierne gir inntrykk av at linjen gjennomgående har vært lite involvert i identifisering og realisering av gevinster i Høykom-prosjektene. Det må imidlertid bemerkes at prosjektleder i mange tilfeller har vært sentrale personer i linjeorganisasjonen og at nødvendig forankring kan ha blitt etablert som følge av dette. Samtidig viser intervjuene at Høykoms metodikk ikke fører til nødvendig involvering av linjeorganisasjon og at dette er et område som kan forbedres.

Om nytte og gevinst i prosjektenes sluttrapporter

Høykom legger opp til at prosjektene skal synliggjøre nytteverdi i sine endelige prosjektrapporter. Dette er naturlig og hensiktsmessig i forhold til å sikre at det holdes fokus på å realisere gevinster og nytteeffekter i prosjektene. KSeF har hatt tilgang til sluttrapporter fra 35 av prosjektene som deltok i gevinstrapporteringsopplegget.

Flertallet av rapportene inneholder forventede nytteeffekter, men kun et fåtall beskriver omfanget av effektene og i hvilken grad effektene er realisert eller når de eventuelt forventes realisert. Noen svært få rapporter inneholder detaljerte beskrivelse av forventede nytteeffekter og omfanget av disse. I et fåtall av rapportene refereres det til eksterne evalueringer som også omfatter gevinster og nytteeffekter. Det er svært få rapporter som inneholder konkrete referanser til gevinstplaner eller gevinstrealiseringsplaner. Enkelte rapporter inneholder detaljerte beskrivelser av status ifht måloppnåelse og gevinstrealisering sammen med plan for videre arbeid med å sikre realisering av nytteeffekter. I de fleste rapportene relateres måloppnåelse til målsetningene i prosjektsøknaden mens konkrete nytteeffekter av prosjektene i stor grad ikke blir vektlagt i prosjektenes sluttrapportering.

Selv om vi må berømme enkelte av prosjektene for gode og detaljerte rapporter er det noe overraskende at det ikke fokuseres enda mer eksplisitt på konkrete nytteeffekter – særlig siden alle prosjektene det her er snakk om har deltatt i Høykoms opplegg for gevinstrealisering. Nettopp derfor ville det vært naturlig med forholdsvis tydelige og konkrete beskrivelser av nytteverdi i sluttrapporteringen. En mulig forklaring kan være at prosjekteierne mener det er unødvendig å rapportere omfang av gevinster både i gevinstrealiseringsplan og sluttrapport siden dette kan oppfattes som dobbeltrapportering og økt administrativ byrde. Omfanget av gevinster er imidlertid gjennomgående lite beskrevet i gevinstrealiseringsplanene og siden gevinstrealiseringsplan og sluttrapport er de formelle involveringspunktene for linjen, mener vi dette tyder på at metodikken i for liten grad involverer linjen i gevinstrealiseringen.

Erfaringer fra andre metodiske tilnæringer til gevinstrealisering

Våren 2006 intervjuet forskere ved UiA 19 eksperter i offentlig sektor; 4 på departement/direktorat/KS-nivå, 5 på rådmannsnivå og 10 på virksomhetsledernivå. Vi ba om å få argumenter for hvorfor en kommune skulle arbeide med gevinstrealisering, og kvaliteter metoder og verktøy for gevinstrealisering skulle ha. Vi fikk 59 ulike utsagn. Deretter ba vi de samme personene rangere de 59 utsagnene etter viktighet. Spredningen i resultatet var stort, og statistisk var det ingen enighet – snarere tvert imot (Päivärinta, Dertz & Flak, 2007). De 59 utsagnene er i seg selv interessante, og har bidratt til utvikling av eGevinst i Høykom-prosjektet SORUBA og benyttet i Høykom-prosjektet «Tjenester på nett, fra pilot til produksjon» (eGevinst, 2008).

De 59 utsagnene ble senere analysert og kategorisert i områdene *Styringspolitikk på regjeringnivå, Styringspolitikk på kommunalt nivå, Prosess for gevinstrealisering og Verktøykasse med metoder, teknikker og eksempler* (Päivärinta & Dertz, 2008). Det kan synes som om dette kan være områder som krever helhetlig oppmerksomhet fra ledere på statlig og kommunalt nivå. En klar konklusjon, som vi har tatt hensyn til ved å etablere www.eForvaltningsWiki.no, er viktigheten av å spre erfaringer og gode eksempler samtidig med å tilgjengeliggjøre gode metoder og verktøy.

Vinteren 2007/2008 gjorde forskere ved UiA en ny intervjuundersøkelse i forbindelse med Høykom-prosjektet «Tjenester på nett». Denne undersøkelsen forsterket inntrykket fra tidligere studie i forhold til begrunnelse for, og innhold i, gevinstrealiseringsarbeidet – der var langt fra noen enighet om kriterier for hva som var godt eller dårlig. Vi er ikke helt ferdig med å analysere og bearbeide datamaterialet, men det vi imidlertid så langt har sett, er at «gevinstrealisering» i svært stor grad oppfattes og praktiseres som IKT-ledelsens kost/nytte-argumentasjon for IKT-prosjekter, og i liten grad som en prosess i virksomheten hvor målsetningen med IKT-prosjektet oppnåes ved planmessig endring i organisasjonene samtidig med at IKT-systemene implementeres og brukes for å understøtte denne endringen (Dertz, 2008).

Diskusjon av gevinstrapportering i Høykom

Gevinstrapportering i Høykom ble igangsatt for å synliggjøre gevinster av IKT-prosjekter i offentlig sektor og for å støtte gjennomføringen av prosjektene og endelig realisering av gevinster etter endt prosjektløp. Disse målsettingene er bare delvis oppnådd. Vår gjennomgang av gevinstrapportering i Høykom tyder på at opplegget absolutt har ført til økt fokus på å synliggjøre gevinster i prosjektene – og at dette fokuset vil videreføres i nye prosjekter ute i virksomhetene. Gevinstrapporteringsopplegget har også resultert i et betydelig datagrunnlag om type og omfang av gevinster i slike prosjekter som kan gi nyttige innspill i forhold til framtidige prosjekter. Samtidig representerer dette datagrunnlaget kun forventninger og estimater og ikke konkrete målinger. Datagrunnlaget er dermed ikke kvalitetssikret og må oppfattes som usikkert. Videre tyder gjennomgangen vår på at opplegget har fungert godt på prosjektnivå ved å sette fokus på gevinster og omfang av gevinster. Samtidig viser gjennomgangen at involvering av linjeorganisasjonene har vært for svak og selve gevinstrealiseringen ikke ser ut til å fungere optimalt. Under oppsummeres og diskuteres sentrale elementer i Høykoms gevinstrapportering.

Nytenkende

Arbeidet med gevinstrealisering i Høykom-regi har hatt flere positive effekter. Opplegget for gevinstrapportering og gevinstrealisering er blant de første i Norge og Høykom har dermed spilt en viktig rolle i forbindelse med å sette fokus på gevinster og stimulere til målrettede effektuttak.

Både prosjektledernes rapporteringer av forventede gevinster og resultatene fra spørreundersøkelsen KSeF har gjennomført, tyder på at Høykoms opplegg for gevinstrapportering har fungert

bra på prosjektnivå. Metodikken er med på å sette fokus på et forholdsvis bredt spekter av gevinster – både kvalitative og kvantitative. I tillegg legger metodikken til rette for å synliggjøre hindringer. Prosjektlederne mener dette har vært til god hjelp i prosjektene, uten at det har ført til unødvendig merarbeid. Prosjektledernes erfaringer med gevinstrealisering har vært positive og flertallet sier de vil fortsette å bruke en form for metodisk tilnærming til gevinstrealisering.

Gevinstbegrepet og operasjonalisering av gevinster

Høykom var tidlig ute med maler for å rapportere forskjellige typer gevinster. Disse malene var, på den tiden de ble utviklet, gode fordi de skisserte forskjellige typer mulige gevinster – både kvantitative og kvalitative. Oversikt over gevinsttyper og måleindikatorer for forskjellige gevinsttyper er helt klart etterspurt i virksomhetene. På dette området kan tilnærmingen til Høykom sies å være bedre enn andre eksisterende tilnærminger som gjerne er generelle på dette punktet. Samtidig er det store rom for å videreutvikle tankegangen omkring gevinster fra offentlige IKT-prosjekter og operasjonaliseringen av dette.

På overordnet nivå kan man argumentere for at alle offentlige IKT-prosjekter skal bidra til «det offentliges verdi». I forlengelsen av dette kan man argumentere for at gevinster fra offentlige IKT-prosjekter bør kunne relateres tett til «det offentliges verdi». Etter vår mening blir det da mer meningsfullt å bruke verdi-begrepet enn gevinst-begrepet i offentlig sektor kontekst. Det er også vårt inntrykk at diskusjonen omkring hvordan bruk av IKT relaterer seg til «det offentliges verdi» ikke i særlig grad er startet her i Norge. Det finnes imidlertid relevante eksempler fra eksempelvis EU, hvor det er utarbeidet et omfattende måleapparat (eGep) med indikatorer basert på en forholdsvis bred forståelse av hva som utgjør offentlig verdi. Vi ser det som nødvendig at eksisterende forståelse av gevinstbegrepet utfordres og at indikatorer for måling av gevinster eller økt verdi utvikles – fortrinnsvis på bakgrunn av tilgjengelige rammeverk som eGep¹.

Kvalitetssikring av et omfattende tallmateriale

Det er innrapportert et forholdsvis omfattende tallmateriale om det forventede omfanget av gevinster i prosjektene. Flertallet av prosjektledere mener tallene er realistiske eller i enkelte tilfeller for høye. Vi er ikke kjent med hvorvidt det er gjort faktiske målinger som bekrefter eller avkrefter dette. Det er ting som tyder på at tallene må ses på som usikre – i alle fall utenfor sin opprinnelige kontekst. For eksempel rapporteres det vidt forskjellige forventninger til gevinster i sammenlignbare prosjekter. Dette kan tyde på at prosjektene har forskjellige måter å beregne gevinster (og/eller kostnader) på. Det er nødvendig med detaljerte og godt dokumenterte målinger for å redusere denne type usikkerhet.

Involvering av «linjen» – de som skal levere gevinsten

Mens metodikken som er brukt i Høykom synes å fungere godt på prosjektnivå, er det flere ting som tyder på at den fungerer mindre godt på overordnet nivå – i skjæringen mellom prosjekt og linjeorganisasjon. Prosjekteierne – de som faktisk skal nyttiggjøre seg resultatene fra prosjektene – har tilsynelatende vært mye mindre involvert i Høykoms opplegg for gevinstrapportering enn prosjektlederne. Det er svært viktig i en gevinstrealiseringstankegang at prosjekteier føler eierskap til så vel prosjektets overordnede målsetning som de forskjellige gevinstene som skal realiseres i prosjektet. Dersom prosjekteier ikke har et slikt eierskap, reduseres sannsynligheten for at det legges til rette for at gevinstene realiseres. På dette området har opplegget til Høykom klare svakheter. Prosjekteier involveres ikke i arbeidet med å identifisere gevinster fra prosjektene. Dette arbeidet

¹ <http://www.epractice.eu/document/3610>

overlates til prosjektleder og utfallet er dermed avhengig av den enkelte prosjektleder. Selv om dette i teorien kan gi godt resultat, tilsier erfaringen at prosjekteier bør involveres i denne prosessen for å opparbeide eierskap til gevinstene og selve prosjektet. Dette vil senere øke sannsynligheten for at linjen følger opp prosjektet og sørger for å realisere gevinstene etter endt prosjekt.

Linjen involveres også for lite i forhold til å dokumentere hvilke forutsetninger som må til før gevinst kan realiseres. Disse forutsetningene vil ofte kreve innsats i prosjektperioden, og et av våre hovedpoeng blir derfor at gevinstrealiseringsplanen må i det alt vesentligste være på plass før prosjektet starter. Når prosjektet er gjennomført og overføres til linjen, vil en gjøre nødvendige avstemninger og revisjoner av gevinstrealiseringsplanen. Denne observasjonen er ikke noen kritikk av linjen og heller ikke noe bevis på at linjen er lite opptatt av gevinster. Derimot viser dette at gevinstrealiseringsopplegget som er brukt i Høykom i liten grad legger til rette for involvering av linjen.

Måling og synliggjøring av gevinster

Det kunne legges opp til en tydeligere rapportering av gevinster som faktisk er oppnådd før prosjektet avsluttes. I flere av prosjektene kan man høste gevinster underveis, og denne høstingen kan gi gode indikasjoner på det endelige resultatet.

I sluttrapporten kunne man også rapportere endringer i forutsetninger for gevinstoppnåelse per slutt på prosjektet, i forhold til det som ligger i gevinstrealiseringsplanen. Dette ville også gi gode indikasjoner på om gevinstplaner blir innfridd.

Høykom-sekretariatet avslutter sitt ansvar for prosjektene når prosjektet er avsluttet og resultatet overføres til linjen. De siste økonomiske midlene utbetales når prosjektrapporten foreligger. Vi deler anbefalingen til Scandpower IT om en gevinstrapport etter en periode med drift. Man kunne tenkt seg et rapporteringspunkt ca 9-18 måneder etter prosjektslutt, hvor fokus kun går på gevinstrapportering. Resultatet av denne rapporteringen kunne inngå i en strukturert empirisk datainnsamling om gevinster og effekter fra offentlige IKT-prosjekter.

Forslag til forbedringer

Som en kort oppsummering finner vi at opplegget til Høykom synes å ha fungert godt på prosjektnivå, spesielt i forhold til å sette fokus på gevinster i prosjektene. Samtidig er det utviklet ny kunnskap innen gevinstkategorier og måleindikatorer siden gevinstrapporteringsopplegget i Høykom ble utarbeidet og denne kunnskapen bør tas inn i videre arbeid med gevinstrealisering i norske offentlige IKT-prosjekter. Høykoms opplegg har også svakheter, da særlig i forhold å etablere en tett kobling mellom prosjekt og linje/prosjekteier og å legge til rette for nødvendig involvering av forskjellige interessenter i prosessen med å definere, realisere og dokumentere gevinster av IKT-prosjekter. Vi forslår derfor følgende forbedringer av metodikken:

- Gevinstkategorier og indikatorer bør revideres og videreutvikles.
 - eGep-rammeverket og erfaringer fra Høykom-prosjektene utgjør et godt utgangspunkt for et slikt arbeid.
- I gevinstrealiseringsopplegget må det legges bedre til rette for involvering fra interessentene.
 - Tilrettelegging for involvering av interessenter i utarbeidelse av gevinstplan og gevinstrealiseringsplan. Eksisterende metodikk legger for mye ansvar på prosjektleder og dette forslaget skal gi bedre involvering av linje/prosjekteier i målformulering og identifisering av gevinster og dermed føre til økt eierskap til gevinster og nytte i linjen.
 - Forutsetninger (for gevinster) som skal utvikles i prosjektperioden, selv om dette skjer i linjen, bør inn i prosjektplanen.
- Gevinstrealiseringsplanene må legges tidligere i prosjektprosessen for å få til avklaring av ansvar og klargjøre forutsetninger.

- Initiell gevinstplan og skisse til gevinstrealiseringsplan må vedlegges prosjektbeskrivelse som en integrert del av kost/nytte beregningen.
- En første komplett gevinstrealiseringsplan klar tidlig i prosjektet (senest etter halvgått løp).
- Det må legges større vekt på måling og målepunkter.
 - Det må defineres målepunkter, herunder en beskrivelse av nåsituasjon bør vedlegges prosjektbeskrivelse.
 - Gevinster som er oppnådd i løpet av prosjektet dokumenteres.
 - Oppdaterte estimater på fremtidige gevinster ved prosjektslutt, med en beskrivelse av når og hvordan disse skal måles.
- Informasjon om relevante verktøy/metoder som kan understøtte forskjellige deler av prosessen gjøres lett tilgjengelig.

Gevinstrealisering i offentlige organisasjoner

Eksisterende forskning viser at man ved å benytte en strukturert tilnærming for gevinstrealisering vil være bedre rustet til hente ut nytteeffekter av IKT-prosjekter enn ellers. Samtidig er det et betydelig politisk påtrykk for å synliggjøre effekter av eForvaltning og offentlige IKT-prosjekter. Dette er sterke argumenter for at offentlige organisasjoner og virksomheter gjør bruk av strukturerte tilnærminger for gevinstrealisering i sine IKT-prosjekter. KSeF anbefaler derfor bruk av eksisterende tilnærminger for gevinstrealisering fra for eksempel SSØ eller KSeF til bruk i organisasjoner og virksomheter.

Gevinstrealisering som initieres i offentlige organisasjoner har ulike rammebetingelser i forhold til gevinstrealisering som initieres/forventes fra eksterne aktører som for eksempel Forskningsrådet. En viktig forskjell er at eierskap og motivasjon for å drive gevinstrealisering her flyttes inn i organisasjonen. Dette legger til rette for tettere oppfølging av identifiserte gevinster. Samtidig bør virksomhetene i størst mulig grad benytte måleindikatorer på organisasjons- eller virksomhetsnivå i prosjektene for å sikre at prosjektene bidrar til organisasjonens overordnede målsettinger.

Anbefalingene som er skissert for videreutvikling av Høykoms metodikk gir også viktige innspill til gevinstrealisering i virksomhetene. Samtidig er det slik at andre tilnærminger til gevinstrealisering allerede gir støtte for elementene som er lite utviklet i Høykoms tilnærming. Det finnes blant annet to tilnærminger som er utviklet og brukt i Storbritannia; «The Benefits Management Model» (Ward and Daniel, 2006) og «Active Benefits Realization» (Remenyi et. al., 1997). Disse er ikke oversatt til norsk. Det er utarbeidet to norske veiledere som gir anbefalinger til metodisk tilnærming til gevinstrealisering; Veileder i samfunnsøkonomisk analyse og gevinstrealisering av IKT-prosjekter (SSØ, 2006) og eGevinst (KSeF, 2008). I tillegg har Øvre Romerike Utvikling utarbeidet Håndbok i gevinstrealisering. Alle disse gir nyttige og relevante innspill.

Myndighetenes rolle i å synliggjøre gevinster og legge til rette for gevinstrealisering i offentlige IKT-prosjekter

Høykom er under utvikling og det er derfor usikkert hvordan eller hvorvidt programmets erfaringer fra gevinstrapportering og gevinstrealisering videreføres. Samtidig blir det stadig viktigere å synliggjøre effekter av IKT-prosjekter for å rettferdiggjøre budsjettavsetninger til dette. Vi har tidligere i rapporten skissert konkrete forslag til hvordan metodikken i Høykom kan forbedres. Vi skisserer her hvilke grep myndighetene kan gjøre for å sikre videre fokus på gevinster og gevinstrealisering.

Kartlegg og dokumenter eksisterende effektmålinger

Enkelte prosjekter som har brukt gevinstrapporteringsopplegget i Høykom har gjennomført før- og etter-målinger. Dette kommer imidlertid ikke fram i gevinstrapporteringsopplegget og er dermed

ikke dokumentert på en slik måte at resultatene er tilgjengelige for andre. Slike prosjekter representerer en stor ressurs i forhold til å dokumentere gevinster siden mesteparten av arbeidet allerede er gjort. Det gjenstår kun å dokumentere og tilgjengeliggjøre eksisterende materiale. Dette bør gjøres av uavhengige tredjeparter.

Øremerk midler til følgeforskning

Det gjennomføres et stort antall offentlige IKT-prosjekter, både i statlig og kommunal sektor. Prosjektene representerer en betydelig andel skattekroner og resultater og effekter av denne pengebruken er gjennomgående mangelfullt dokumentert. Vi foreslår derfor at det settes av øremerkede midler til følgeforskning for å dokumentere effekter og hvordan effekter realiseres under forskjellige forutsetninger. Følgeforskningen bør gjennomføres av uavhengige tredjeparter.

Kartlegg og dokumenter eksisterende erfaringer med gevinstrealisering

Vi er kjent med fire forskjellige tilnærminger til gevinstrealisering som har vært anvendt i offentlige IKT-prosjekter i Norge. Dette inkluderer blant annet metodeverk fra SSØ, Høykom, Øvre Romerike Utvikling og KSeF. Erfaringene med bruk av de forskjellige tilnærmingene er imidlertid lite dokumentert. En slik dokumentasjon bør snarest etableres slik at videre utvikling av metodeverk kan skje på basis av et bredt erfaringsgrunnlag og slik at denne innsatsen kan koordineres. Kartleggingen bør gjøres av uavhengige tredjeparter.

Stimuler til debatt omkring gevinstbegrepet

Mye tyder på at gevinstbegrepet foreløpig er for snevert forstått i forhold til offentlige IKT-prosjekter ved at det fokuseres for sterkt på økonomiske størrelser. Dette kan komme av at eksisterende metoder for gevinstrealisering er utviklet for å understøtte næringslivslogikk og senere er overført til offentlig sektor uten nødvendige tilpasninger. Det bør derfor stimuleres til bred debatt omkring gevinstbegrepet slik at man på en bedre måte inkluderer tradisjonelle offentlige verdier som deltakelse, demokrati og rettsikkerhet og personvern.

Stimuler til utvikling og testing av indikatorsett

Gode og dekkende indikatorsett er mangelvare i offentlige IKT-prosjekter. Dersom man utvider forståelsen av gevinstbegrepet slik vi foreslår ovenfor, forsterkes behovet for indikatorer ytterligere. EU har startet arbeidet med å utvikle denne type indikatorer i eGep-prosjektet. Det bør stimuleres til utprøving av denne type indikatorsett i forskjellige norske prosjekter. Det er svært viktig at dette dokumenteres av uavhengige tredjeparter for å sikre overførbare resultater.

Stimuler neste generasjon gevinstrealisering

Vårt inntrykk er at gevinstrealisering gjøres vanskeligere enn nødvendig fordi man i dag har for lite kompetanse om hvordan gevinster fra IKT-prosjekter realiseres. Vi forventer at etter hvert som virksomhetene får erfaring med å tenke målrettet gevinstuttak vil dette bli et naturlig element i alle, eller flertallet av, nye prosjekter. På sikt ser vi for oss at virksomhetene gjør enda sterkere bruk av overordnede kvalitetssystemer. Slike systemer inneholder overordnede kvalitetsindikatorer og alle nye prosjekter forholder seg til disse indikatorene. I slike sammenhenger kan vi se for oss systematiske kvalitetsmålinger omkring de viktige indikatorene og få automatiske resultater fra forskjellige prosjekter – uten brysomt merarbeid forbundet med manuelle målinger. Et fåtall innovative aktører tenker på denne måten allerede, og noen er allerede i ferd med å opprette en slik kobling mellom eksisterende kvalitetssystemer og gevinstmålinger. Vi mener at slike initiativ bør stimuleres og dokumentasjon og spredning av resultater fra slike initiativ økes.

Oppsummering og konklusjon

Høykom utarbeidet i 2005 et opplegg for gevinstrapportering for å synliggjøre effekter av prosjektene programmet finansierer og for å gi støtte for gevinstrealisering i prosjektene. Opplegget har vært revidert ved to anledninger og implementert i 48 prosjekter.

Prosjektene har beskrevet initielle kost-/nyttevurderinger i prosjektsøknad til Høykom. Gevinstrapportering skjedde gjennom utarbeidelse av gevinstplan med oversikt over forventede kvantitative og kvalitative gevinster tidlig i prosjektperioden og utarbeidelse av gevinstrealiseringsplan når prosjektet ble overlevert til linjen. Høykom oppfordrer i tillegg prosjekteierne til gevinstmålinger etter en viss driftstid, men dette følges ikke opp av Høykom. Alle prosjekter skal levere sluttrapport.

Gevinstplanene fra Høykom-prosjektene utgjør sannsynligvis et av de største og mest omfattende kjente tallmaterialet for effekter av offentlige IKT-prosjekter. Tallene gir således interessant innsikt i hvilke effekter man kan forvente fra slike prosjekter og indikasjoner på størrelsen av gevinstene. Etter avsluttet prosjekt mener flertallet av prosjektlederne at forventningene til gevinster som er rapportert i gevinstplanene er realistiske eller i noen tilfeller for høye. Det er imidlertid sprik i forventninger knyttet til sammenliknbare prosjekter. Dette kan tyde på at det tenkes forskjellig i de ulike prosjektene enten i forhold til kostnadsberegninger eller nyttevurderinger.

Gevinstrealiseringsplanene er generelt lite detaljerte og synes å ha begrenset nytte som styringsverktøy i virksomhetene. Dette kan tyde på at prosjekteier og de i virksomheten som skal realisere gevinsten ikke har tilstrekkelig eierskap til gevinstene som er definert i gevinstplanene. Dette, samt at prosjektet må klargjøre forutsetninger for realisering av gevinst, gjør at KSeF anbefaler at gevinstrealiseringsplanen legges tidligst mulig i prosessen.

En gjennomgang av prosjektenes sluttrapporter viser at kun et svært begrenset antall refererer til gevinstene som er definert i gevinstplanene og gevinstrealiseringsplanene. Derimot diskuterer rapportene måloppnåelse ut fra prosjektenes målsetninger slik de er definert i prosjektsøknadene.

KSeF anbefaler videre fokus på gevinstrealisering fra aktører som er med å finansiere IKT-prosjekter i offentlige sektor. For dette formål kan metodikken som er utviklet og testet i Høykom-prosjektene med fordel benyttes som utgangspunkt, men bør videreutvikles på følgende områder:

- Gevinstkategorier og indikatorer bør revideres og videreutvikles.
 - eGep-rammeverket og erfaringer fra Høykom-prosjektene utgjør et godt utgangspunkt for et slikt arbeid.
- I gevinstrealiseringsopplegget må det legges bedre til rette for involvering fra interessentene.
 - Tilrettelegging for involvering av interessenter i utarbeidelse av gevinstplan og gevinstrealiseringsplan. Eksisterende metodikk legger for mye ansvar på prosjektleder og dette forslaget skal gi bedre involvering av linje/prosjekteier i målformulering og identifisering av gevinster og dermed føre til økt eierskap til gevinster og nytte i linjen.
 - Forutsetninger (for gevinster) som skal utvikles i prosjektperioden, selv om dette skjer i linjen, bør inn i prosjektplanen.
- Gevinstrealiseringsplanene må legges tidligere i prosjektprosessen for å få til avklaring av ansvar og klargjøre forutsetninger.
 - Initiell gevinstplan og skisse til gevinstrealiseringsplan må vedlegges prosjektbeskrivelse som en integrert del av kost/nytte beregningen.
 - En første komplett gevinstrealiseringsplan klar tidlig i prosjektet (senest etter halvgått løp).

- Det må legges større vekt på måling og målepunkter
 - Det må defineres målepunkter, herunder en beskrivelse av nåsituasjon bør vedlegges prosjektbeskrivelse.
 - Gevinster som er oppnådd i løpet av prosjektet dokumenteres.
 - Oppdaterte estimater på fremtidige gevinster ved prosjektslutt, med en beskrivelse av når og hvordan disse skal måles.
- Informasjon om relevante verktøy/metoder som kan understøtte forskjellige deler av prosessen gjøres lett tilgjengelig.

Vi anbefaler videre at myndighetene tar en aktiv rolle i å legge til rette for videre arbeid med gevinstrealisering og at det særlig fokuseres på:

- Kartlegging og dokumentering av eksisterende effektmålinger
- Øremerking av midler til følgeforskning
- Stimulering til debatt omkring gevinstbegrepet
- Stimulering til utvikling og testing av indikatorsett
- Stimulering av neste generasjon gevinstrealisering

Vi vil avslutningsvis peke på at gevinstrealisering ikke handler om å etablere unødvendig byråkrati og administrativt merarbeid. Tvert imot er hensikten med gevinstrealisering å sette sunn fornuft i system ved å innføre enkelte rutiner og sjekkpunkter. Denne rapporten viser noen av utfordringene forbundet med dette og noen forslag til hvordan man kan forholde seg til gevinstrealisering. Anbefalingene og forslagene er generelle og det vil nødvendigvis måtte gjøres tilpasninger i de enkelte prosjekter og virksomheter.

Referanser

- Dertz, W. (2008). *eGevinst* (Presentasjon). Online, tilgjengelig: <http://ksikt-forum.no/artikler/2007/8/dokumenter%20fellesmoter>.
- Flak, L.S. og Grönlund, Å. (2008). *Methods for managing benefits in the public sector*. – Surveying expectations and outcomes of benefits management in Norwegian Government agencies. In submission for the Seventh International eGOV Conference 2008, Torino, Italy, August 31 – September 5, 2008.
- Flak, L.S., Eikebrokk, T.R. og Dertz, W. (2008). *An Exploratory Approach for Benefits Management in e-Government: Insights from 48 Norwegian Government Funded Projects*. In Proceedings of HICSS 41, Big Island, Hawaii, USA, January 7-10, 2008.
- Høykom (2006). *Notat om programmets retning. Styrets visjon for Høykom*. Online, tilgjengelig: www.hoykom.no.
- Høykom (2007). *Program for bredbåndsbaserte tjenester*. Online, tilgjengelig: www.hoykom.no, lastet ned 20.03.2007.
- Høykom (2008). *Årsrapport for 2007*. Under utarbeidelse.
- KSeF (2008). *eGevinst*. Online, tilgjengelig: www.eForvaltningsWiki.no og www.KSeF.no.
- Lanestedt, G. og Mogen, T. (2005). *Gevinst- og resultatmåling. Indikatorer for bruk i Høykom-programmet*. Høykom-rapport nr 502. Online, tilgjengelig: www.hoykom.no.
- Lanestedt, G. (2006). *Nytte og gevinster i mindre IKT-prosjekter i offentlig sektor* – en oppsummering av gevinstplaner i 35 Høykom-prosjekter 2005-2006. Online, tilgjengelig: www.hoykom.no.
- Mogen, T. og Lanestedt, G. (2006). *Gevinster av Høykom-prosjekter: Gevinstrapportering fra 17 prosjekter høsten 2005*. Høykom-notat. Online, tilgjengelig: www.hoykom.no.
- Päivärinta, T. og Dertz, W. (2008). *Pre-Determinants of Implementing IT Benefits Management in Norwegian Municipalities: Cultivate the Context*. In submission for the Seventh International eGOV Conference 2008, Torino, Italy, August 31 – September 5, 2008.
- Päivärinta, T., Dertz, W. og Flak, L.S. (2007). *Issues of Adopting Benefits Management Practices of IT Investments in Municipalities: A Delphi Study in Norway*. In proceedings of HICSS 40, Big Island, Hawaii, USA, 3-6 January, 2007.
- Remenyi, D., Sherwood-Smith, M. og White, T. (1997). *Achieving maximum value from information systems; a process approach*. Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Statskonsult (2007). *Evaluering av Høykom*. Online, tilgjengelig: http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/IKT-politikk/Hoykom_evaluering_Statskonsult.pdf.
- Senter for Statlig Økonomistyring (2006). *Veileder i samfunnsøkonomisk analyse og gevinstrealisering av IKT-prosjekter*. Online, tilgjengelig: http://www.sfso.no/upload/forvaltning_og_analyse/samf_ok_analyse/veiledere/ikt-veileder%20endelig%20versjon%2011%20mai%20nettutgave.pdf.
- Ward, J. og Daniel, E. (2006). *Benefits Management. Delivering Value from IT Investments*. Chichester: Wiley.

Høykom-rapporter utgis for å tilgjengeliggjøre kunnskap utviklet i tilknytning til programmet for et større publikum. Rapportserien baserer seg på arbeid utført på oppdrag fra programmet, analyser og notater fra programsekretariatet og informasjon fra prosjekter som har mottatt støtte fra Høykom.

Trykte versjoner av Høykoms rapporter er fritt tilgjengelige så langt våre opplag rekker. Rapportene kan også lastes ned fra Høykoms nettsted: www.hoykom.no.

© Norges forskningsråd 2008

Høykoms rapporter kan kopieres og distribueres fritt så fremt innhold ikke endres og det gis referanse til Høykom som kilde.

Ansvarlig redaktør for rapportserien:
Programkoordinator Vemund Riiser
Norges forskningsråd

This material may be freely copied and distributed provided that the content is not modified and Høykom is credited.

*Høykom-programmet er finansiert av Fornyings- og administrasjonsdepartementet
Programmet administreres av Norges Forskningsråd*

ISBN 978-82-12-02535-6 (trykksak) ISBN 978-82-12-02536-3 (nettversjon)