



## **Kvalitetssikring av EFFEKT-programmet**

**Tilleggsoppdrag: Vurdere om  
det er tilrådelig å videreføre  
programmet slik som angitt i  
statsbudsjettet 2009.**

**Rapport til Arbeids- og  
inkluderingsdepartementet og  
Finansdepartementet**

Klassifisering: Unntatt offentlighet

Revisjon: Rapport versjon 1.0

Dato: 20. februar 2009

Ansvarlig: Svein Olaussen

Øvrige forfattere: Maria Sandsmark, Helge  
Bremnes, Jan Petter Nærby, Helena  
Turcato, Kristine Songstad, Jan E. Eldor

CONSULTING

## Innhold

<b>1</b>	<b>SAMMENDRAG, KONKLUSJON OG ANBEFALINGER.....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>OPPDRAGET .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>BESKRIVELSE AV UTLENDINGSFORVALTNINGEN OG EFFEKT-PROGRAMMET.....</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>BEHOV .....</b>	<b>8</b>
4.1	KRAV.....	8
4.2	FAKTA OG VURDERING.....	8
<b>5</b>	<b>MÅL .....</b>	<b>10</b>
5.1	KRAV.....	10
5.2	FAKTA OG VURDERING.....	10
<b>6</b>	<b>SAMFUNNSØKONOMISK ANALYSE.....</b>	<b>12</b>
6.1	KRAV.....	12
6.2	FAKTA OG VURDERING.....	12
6.3	KONKLUSJON.....	14
<b>7</b>	<b>VIDEREFØRING.....</b>	<b>16</b>
7.1	KRAV.....	16
7.2	FAKTA .....	16
7.3	VURDERING .....	16
<b>VEDLEGG 1</b>	<b>GRUNNLAGSDOKUMENTER .....</b>	<b>18</b>
<b>VEDLEGG 2</b>	<b>VURDERING AV SAMFUNNSØKONOMISK ANALYSE .....</b>	<b>19</b>

# 1 Sammendrag, konklusjon og anbefalinger

EFFEKT-programmet har pågått siden høsten 2007. Noen prosjekt er avsluttet, andre pågående og noen planlagte. Programmet oppsto for å samle styring og oppfølging av prosjekter som støtter de samme målsetningene. Imidlertid kan det synes som om veien i noe for stor grad "har blitt til underveis". Kvalitetssikrer har inntrykk av at programmet har gjennomført analyser, planlegging mv. som ikke er dokumentert i tilstrekkelig grad.

Tre departement og en rekke underliggende etater/enheter er involvert og innenfor organisering og styring har programmet store utfordringer.

Nedenfor er fire spørsmål som konkretiserer tilleggssoppdraget besvart. Deretter er anbefalte tiltak oppsummert i en tabell.

## 1. Behov: Er det behov for å gjennomføre et IKT-initiativ i utlendingsforvaltningen?

Det er ikke gjennomført en systematisk og veldokumentert behovsanalyse i programmet som definerer interessenter og deres behov. Det anbefales at tidligere behovsvurderinger revideres og dokumenteres i en helhetlig analyse.

På bakgrunn av mottatt dokumentasjon og informasjon mener kvalitetssikrer at det totalt sett i utlendingsforvaltningen er et stort ikke utnyttet potensial for IKT-støtte. Dette indikerer et behov for å gjennomføre et IKT-initiativ i utlendingsforvaltningen.

## 2. Mål: Er målene definert og har de konsistens mot behov?

Måldefinisjonen for EFFEKT-programmet slik den fremkommer i mottatt dokumentasjon, synes å ha et klart forbedringspotensial. Kvalitetssikrer kan ikke se at programmets samfunns mål og effektmål er tilfredsstillende utarbeidet i henhold til Finansdepartementets veiledere.

## 3. Samfunnsøkonomisk analyse: Er EFFEKT-programmet slik det nå er definert et egnet IKT-initiativ for utlendingsforvaltningen?

Den samfunnsøkonomiske analysen som programmet har utarbeidet viser en nåverdi på NOK 2.210 mill. og med en internrente på hele 83 prosent.

Kvalitetssikrer kan ikke se at EFFEKT-programmet har gjennomført en alternativanalyse og kan dermed ikke avgjøre om de foreslåtte IKT-prosjektene som utgjør EFFEKT-programmet er det beste alternativet, kun om det er et mulig egnet alternativ.

Kvalitetssikrer kan ikke se at det i forbindelse med den samfunnsøkonomiske analysen er gjennomført usikkerhetsanalyse.

Det synes som om gevinstestimatene og gevinstrealisering ikke er tilstrekkelig forankret hos de berørte interessenter.

Med utgangspunkt i mottatt informasjon synes det imidlertid å være et stort ikke utnyttet IKT-potensial i utlendingsforvaltningen. Således er det rimelig sannsynlig at en revidert samfunnsøkonomisk analyse av EFFEKT-programmet vil vise en positiv nettonåverdi som ut fra kriteriet om positiv samfunnsnytte gir programmet tilstrekkelig grunnlag for å gjennomføres.

#### 4. Videreføring: Er det tilrådelig å videreføre EFFEKT-programmet på grunnlag av foreliggende planer, status og rammebetingelser?

Avgrensningen av selve EFFEKT-programmet er noe uklar. Kvalitetssikrer kan ikke se at det er utarbeidet strategier og formaliserte kriterier for hvilke prosjekter som skal inngå i EFFEKT-programmet og hvilke som ikke skal inngå.

Programmet har pågått siden 2007 der involvering og engasjement fra sentrale interessenter synes økende. Det gjøres nå også styringsmessige grep for å sikre større forankring. Den delen av ledelsen i UDI som kvalitetssikrer har møtt, synes å utvise stort engasjement for programmet.

Det vil være til stor skade for EFFEKT-programmet om det nå ble en midlertidig stopp i gjennomføringen, da det ville bety bl.a. tap av nøkkelressurser, utløsning av eksisterende kontrakter og svekkelse av interessenters engasjement.

Kvalitetssikrer anbefaler at EFFEKT-programmet videreføres uten stopp, men at nødvendige tiltak søkes gjennomført.

#### Anbefalte tiltak

Med bakgrunn i drøftinger og vurderinger i rapporten anbefaler kvalitetssikrer nedenstående tiltak gjennomført:

ID	Konklusjoner og anbefalinger
1	Behov: Med utgangspunkt i tidligere behovsvurderinger utarbeide en helhetlig behovsanalyse som identifiserer interessenter samt deres behov og utfordringer.
2	Mål: Revidere EFFEKT-programmets samfunns mål og effektmål i henhold til Finansdepartementets veiledere.
3	Samfunnsøkonomisk analyse: Kvalitetssikre og forankre gevinstestimatene og gevinstrealisering hos berørte interessenter gjennom utarbeidelse av en gevinstplan.
4	Samfunnsøkonomisk analyse: På bakgrunn av gevinstplan og kostnadsestimater gjennomføre en revidering av den samfunnsøkonomiske analysen som også inkluderer en usikkerhetsanalyse.
5	Videreføring: Utarbeide strategier og formaliserte kriterier for hvilke prosjekter som skal inngå i EFFEKT-programmet og hvilke som ikke skal inngå.

Tabell 1 Anbefalte tiltak

Kvalitetssikrer anbefaler som nevnt at EFFEKT-programmet videreføres uten stopp, men at nødvendige tiltak søkes gjennomført. Tiltakene er nærmere beskrevet og utdypet i de ulike kapitler i rapporten.

Tiltakene bør gjennomføres i løpet av første halvår 2009. Når tiltakene er avsluttet, anbefales det gjennomført en oppfølging og vurdering av resultatet.

## 2 Oppdraget

Det vises til avrop av 17. desember 2008 på rammeavtale angående kvalitetssikring av EFFEKT-programmet. Oppdraget er todelt der det først skal gjennomføres et tilleggsoppdrag før det eventuelt gjennomføres en KS2. Nedenfor er oppdragsteksten sitert fra avropet:

*Leverandøren skal først på grunnlag av en overordnet gjennomgang av programmets status, rammebetingelser og beslutningsgrunnlag gi Oppdragsgiver en vurdering av om det er tilrådelig å videreføre det slik det er lagt til grunn i forslaget til statsbudsjett for 2009. Dersom dette anses tilrådelig, skal Leverandøren utføre en ordinær KS 2 av gjenstående deler av programmet i henhold til punkt 6 i Avtalen. I motsatt fall skal Leverandøren anbefale hvilke tiltak som bør gjennomføres for å få programmet under tilfredsstillende styring, herunder om EFFEKT-programmet bør replanlegges fullstendig.*

Denne rapporten omfatter tilleggsoppdraget som inneholder en vurdering om det er tilrådelig å videreføre EFFEKT-programmet slik det er lagt til grunn i forslaget til statsbudsjett for 2009. I tillegg anbefales tiltak som bør gjennomføres ved en eventuell videreføring.

### Utdyping av oppdraget

Metier AS og Møreforsking Molde AS, heretter benevnt som kvalitetssikrer, har tolket tilleggsoppdraget som en trinnvis overordnet vurdering der følgende spørsmål besvares kronologisk:

1. Behov: Er det behov for å gjennomføre et IKT-initiativ i utlendingsforvaltningen?
2. Mål: Er målene definert og har de konsistens mot behov?
3. Samfunnsøkonomisk analyse: Er EFFEKT-programmet slik det nå er definert et egnet IKT-initiativ for utlendingsforvaltningen?
4. Videreføring: Er det tilrådelig å videreføre EFFEKT-programmet på grunnlag av foreliggende planer, status og rammebetingelser?

Oppdraget er ikke en ordinær KS1-gjennomgang, men har elementer av denne. Det foreligger ikke noen fullstendig KS1-dokumentasjon fra AID og EFFEKT-programmet. Oppdraget er derfor utført på grunnlag av tilgjengelige dokumentasjon og informasjon fremkommet under møter og intervjuer.

### Grunnlagsdokumenter

Kvalitetssikrer har mottatt en rekke styringsdokumenter og underliggende dokumentasjon der utvalgte deler har vært gjenstand for dokumentstudie. Gjennom arbeidsmøter har kvalitetssikringsteamet analysert og drøftet innhold.

Grunnlagsdokumentene som er lagt til grunn for kvalitetssikringen, er presentert i Vedlegg 1.

### Intervjurunde med sentrale personer

Kvalitetssikrer gjennomførte fredag 16. januar en intervjurunde med følgende sentrale personer i EFFEKT-programmet:

<b>Person</b>	<b>Rolle</b>
Lars Bendik Johansen	Programleder
Mette Øverås	Prosjektleder innføring og omstilling
Stein Storm Hansen	Prosjektdeltager innføring og omstilling
Arne Rolland	Prosjektdeltager innføring og omstilling
Stephan Mo	Sekretariatsleder
Ida Børresen	UDI-direktør

Tabell 2 Intervjurunde

Videre ble det mandag 26. januar gjennomført et telefonmøte med ekstern kvalitetssikrer Kåre Vollan.

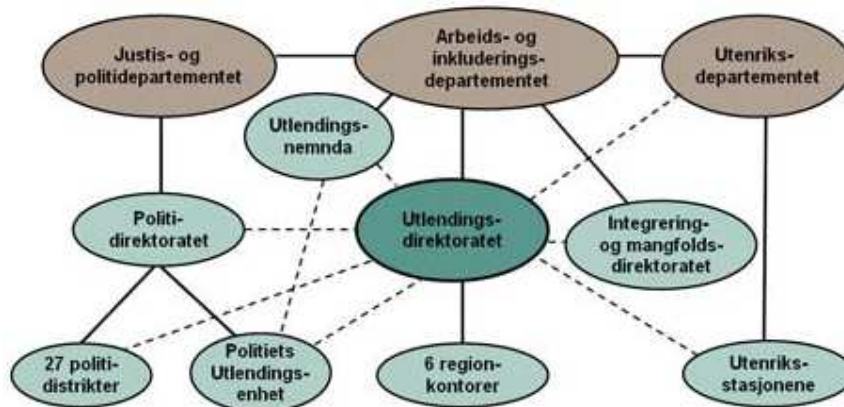
Intervjuene var bl.a. innom følgende temaer; programmet fram til i dag, hvilke resultater er oppnådd, behovsanalyse, mål, samfunnsøkonomisk analyse, definisjon og avgrensning av programmet, de største utfordringer og planer for videre gjennomføring.

Gjennom intervjuene tilkom opplysninger som var nyttig tilleggsinformasjon til dokumentasjonsgjennomgangen.

### 3 Beskrivelse av utlendingsforvaltningen og EFFEKT-programmet

#### Utlendingsforvaltningen

UDI som er eier av EFFEKT-programmet, ligger under Arbeids- og inkluderingsdepartementet (AID). Virksomhetsidé for UDI er å iverksette og bidra til å utvikle regjeringens innvandrings- og flyktningspolitikk (ref. UDIs strategiplan 2007-2010). Utlendingsforvaltningen består av en rekke aktører som er underlagt tre departementer som vist i figuren under:



Figur 1 Organisering av utlendingsforvaltningen, ref. hjemmeside til UDI

UDI har i de siste årene hatt en stor vekst i bemanningen der antall ansatte har økt fra 650 i 2006 til ca. 1000 ansatte i dag. Arbeidsprosessene har ufullstendig grad IKT-støtte og mye er papirbasert. I utlendingsforvaltningen har det fram til i dag vært liten helhetlig styring innenfor IKT-området på tvers av organisatoriske enheter.

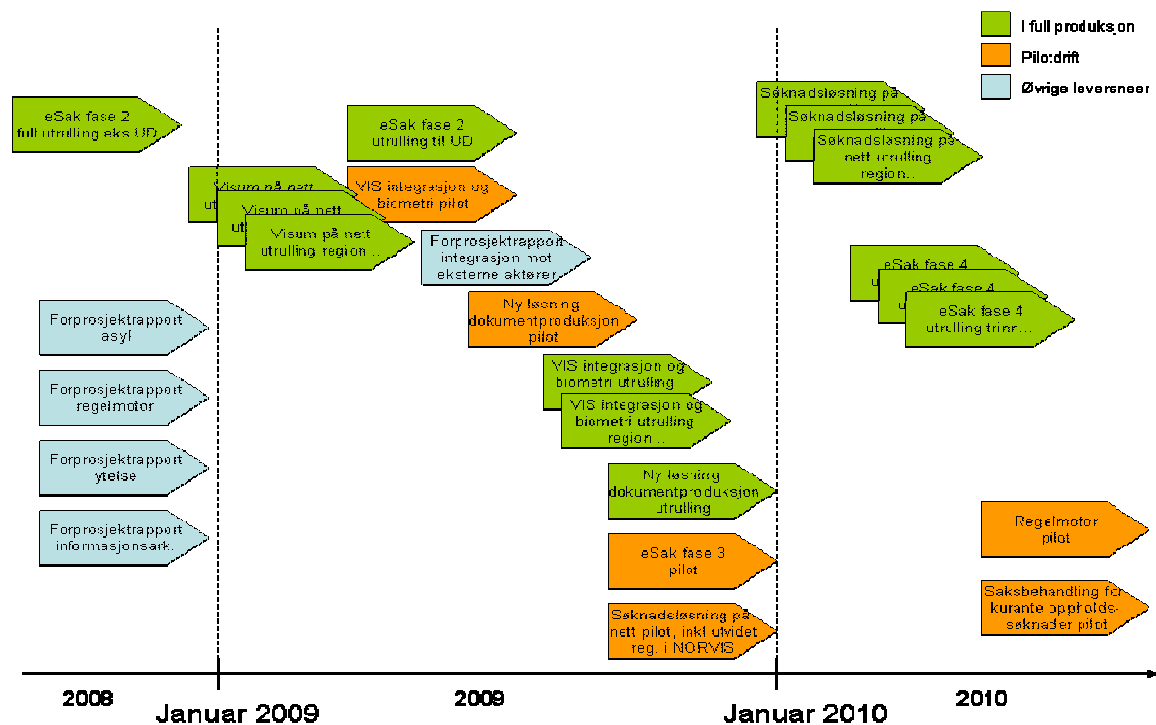
#### Effekt-programmet

EFFEKT-programmet ble etablert i oktober 2007. Det ble gjennomført revisjon av IKT-strategi og planer. EFFEKT-programmet er fundert på UDI og utlendingsforvaltningens IKT-strategi og handlingsplan for 2008-2010.

Satsingen på IKT er et sentralt virkemiddel for å nå målene om økt brukerservice og høyere effektivitet i utlendingsforvaltningen. Følgende områder er sentrale for satsingen:

1. Elektronisk saksbehandling i utlendingsforvaltningen
2. Elektroniske tjenester rettet mot publikum/brukere
3. Elektronisk samhandling mellom utlendingsforvaltningen og samarbeidspartnere
4. Ytelse, datakvalitet og sikkerhet

Effekt-programmet inkluderer totalt ca. 20 prosjekter i spennet fra avsluttet til under realisering eller planlegging. Nedenstående figur viser framdriftsplanen for EFFEKT-programmet:



Figur 2 Framdriftsplan EFFEKT-programmet, ref. Sentralt styringsdokument



## 4 Behov

### 4.1 Krav

Som grunnlag for vurderingene er det tatt utgangspunkt i Finansdepartementets veileder nr. 1 som omhandler krav til Det sentrale styringsdokumentet, Finansdepartementets veileder nr. 3 som angir et felles begrepsapparat knyttet til KS1 og Dataforeningens hefte "IT Matters" som er et hjelpemiddel for utnyttelse av IKT som en integrert del av virksomhetens strategi.

I Finansdepartementets veileder nr. 3 er interessenter definert som personer eller organisasjoner som medvirker til, eller kan bli påvirket av et investeringstiltak, direkte eller indirekte. Videre angis det at eier skal dokumentere kartlegging av interessenter/aktørers behov og tiltak i den forbindelse, samt vurdere det påtenkte tiltakets relevans i forhold til samfunnsmessige behov. Dokumentet skal beskrive forutsetninger, gjennomføring og resultater av behovsanalysen.

Det skal videre være konsistens i beslutningsunderlaget, dvs. at dokumentasjonen ikke inneholder motsigelser, og henger logisk sammen med overordnet eller tilknyttet dokumentasjon (andre beslutninger, tiltak).

Veileder nr. 1 stiller bl.a. krav til at de viktigste interessentenes forventninger til prosjektet/programmet skal kartlegges.

### 4.2 Fakta og vurdering

Kvalitetssikrer har ikke mottatt en dokumentert og helhetlig behovsanalyse som setter fokus på de viktigste interessentenes og utlendingsforvaltningens samlede behov sett i lys av EFFEKT-programmets mandat og virke. Kapittel 2.4 Aktørbildet fra Styringsdokumentet for EFFEKT-programmet gir en beskrivelse av interessentene og deres organisatoriske funksjoner og hovedoppgaver, men beskriver i liten grad aktørenes behov. Det anbefales at EFFEKT-programmet reviderer tidligere behovsvurderinger og dokumenterer dette i en helhetlig analyse.

En IKT-strategi bør beskrive hvordan en organisasjon vil utnytte IKT for å nå virksomhetens mål. Denne skal deretter konkretiseres gjennom en handlingsplan som revideres hvert år. IKT-strategien bør være en del av virksomhetens strategi.

IKT-strategien er ledelsens instrument for å styre og kontrollere virksomhetens bruk av IKT. Det skal være konsistens mellom nivåene fra visjonens utforming og til IKT-tiltakene/prosjektene, slik figuren nedenfor viser:



Figur 3 Styringspyramiden

IKT-strategien 2008-2010 synes å være noe fragmentert og mangelfull. Det savnes en tydelig kobling mot virksomhetens overordnede visjon, strategier og mål. Ved en fremtidig revidering av IKT-strategien bør det skilles klarere mellom det strategiske innholdet og tiltakene/prosjektene.

Sammenhengen til IKT-strategiene for politiet, UD, UNE og IMDi er ikke synliggjort. Dette anses som sentralt da hensikten med EFFEKT-programmet er å sikre en helhetlig forvaltning av IKT i hele utlendingsforvaltningen.

På bakgrunn av mottatt dokumentasjon og informasjon mener kvalitetssikrer at det totalt sett i utlendingsforvaltningen er et stort ikke utnyttet potensial for IKT-støtte. Dette indikerer et behov for å gjennomføre et IKT-initiativ i utlendingsforvaltningen.

## 5 Mål

### 5.1 Krav

I Finansdepartementets veileder nr. 2 Felles begrepsapparat KS 2 (versjon 1.1, datert 11.3.2008) er følgende retningslinjer gitt med hensyn til mål:

*Statlige investeringsprosjekter skal ha mål på tre nivåer:*

- *Samfunnsmål, en overordnet begrunnelse, dvs. et langsiktig mål som prosjektet skal bidra til*
- *Effekt mål beskriver hvilken virkning det skal ha for målgruppen/brukerne å nå resultatmålene*
- *Resultatmål beskriver hvilke konkrete mål/resultater som skal oppnås i løpet av prosjektet. Resultatmål = leveranser, kostnadsmål, tidsmål*

Tilsvarende definisjon er gitt i veilederen for felles begrepsapparat KS1.

I Finansdepartementets veileder nr. 1 Det sentrale styringsdokumentet (versjon 1.1, datert 11.3.2008) er bl.a. følgende retningslinjer gitt under prosjektmål:

*Prosjektmål må være klare og retningsgivende, og det vil bli lagt vekt på om målene er:*

- *spesifikke, målbare, aksepterte, realistiske og tidsavgrensede (SMART-kriteriet)*
- *prioriterte, spesielt der de trekker i ulike retninger (f.eks. omfang – kostnad – tid)*
- *ikke for mange i antall (målforvirring)*

### 5.2 Fakta og vurdering

#### Samfunnsmål

I IKT-strategien for UDI og utlendingsforvaltningen 2008-2010 er det henvist til UDI's overordnede strategi som peker på hovedområdene sterk satsing på service og mer effektive arbeidsformer samt et mer åpent UDI. Deretter drøftes direkte konkrete mål for IKT.

I Sentralt styringsdokument er det listet opp seks mål som EFFEKT-programmet skal bidra til for deretter å supplere med syv nye mål. Alle samfunnsmålene er imidlertid å betrakte som effekt mål da de beskriver hvilken virkning det skal ha for målgruppen/brukerne å nå resultatmålene. Dessuten fremkommer det her delvis målforvirring.

Etter kvalitetssikrer sin vurdering er det ikke utarbeidet et samfunnsmål for EFFEKT-programmet. Dette kunne for eksempel vært gjort med utgangspunkt i UDIs virksomhetsidé, ref. side 5 i UDIs strategiplan 2007-2010.

Normalt utarbeides ett samfunnsmål som er et langsiktig mål prosjektet (programmet) skal bidra til.

### **Effektmål**

I IKT-strategien for UDI og utlendingsforvaltningen 2008-2010 er det ikke tatt inn effektmål, men benyttet overordnede mål for IKT, overordnede strategier for IKT før satsingsområder omtales direkte.

I Sentralt styringsdokument er det først listet syv effektmål. De er alle lange og upresise formuleringer som dermed også blir lite konsistente og etterprøvbare. Flere av målene synes å være en blanding av effektmål og resultatmål.

Etter kvalitetssikrer sin vurdering bør effektmålene strammes opp i henhold til Finansdepartements veiledere.

### **Resultatmål**

Gjennomgang og vurdering av resultatmål vil bli gjort i KS2. I henhold til Finansdepartements veiledere skal det være resultatmål innenfor leveranse (omfang), kostnad og tid.

## 6 Samfunnsøkonomisk analyse

### 6.1 Krav

Dette kapittelet gir en vurdering av den samfunnsøkonomiske analysen som er gjennomført i forbindelse med EFFEKT-programmet. Vurderingen tar utgangspunkt i følgende dokumentasjon:

- EFFEKT programmet: Samfunnsøkonomisk analyse, datert 19. desember 2008
- Styringsdokument for EFFEKT-programmet: Gjeldende fra 1. januar 2009
- Gevinst- og forbedringsarbeid for EFFEKT: Gevinstsimulator – grunnlag og forutsetninger

Vurderingen er forankret i forhold til Finansdepartementets veileder i samfunnsøkonomiske analyser og SSØs veileder i samfunnsøkonomisk analyse for IKT-prosjekter. SSØs veileder angir syv trinn som bør følges ved en gjennomføring av en samfunnsøkonomisk analyse, og disse trinnene vil utgjøre rammen for vår gjennomgang. En nærmere spesifisering av de kriterier og krav som ligger til grunn, sammen med kvalitetssikrers kommentarer til EFFEKT-programmets analyse, er gitt i Vedlegg 2.

### 6.2 Fakta og vurdering

#### Problembeskrivelse

Enhver samfunnsøkonomisk analyse av et IKT-prosjekt må gi en beskrivelse av utgangssituasjonen. Denne dokumentasjonen er nødvendig for å identifisere de behov som motiverer prosjektet. Videre vil en situasjonsbeskrivelse bidra til å gi et sammenligningsgrunnlag som tiltakene kan vurderes opp mot. Ut fra de dokumentene som er vurdert, finnes det ingen slik fremstilling av utgangssituasjonen. Dermed er det vanskelig å vurdere hva de foreslåtte tiltakene vil innebære i forhold til dagens situasjon, og i hvilken grad de vil bidra til å nå definerte målsettinger. Uten en beskrivelse av utgangssituasjonen er det også vanskelig å vurdere i hvilken grad målsettingene kunne vært oppnådd med andre tiltak/virkemidler, eller om deler av gevinstene skrives seg fra innføring av bedre manuelle rutiner og dermed er uavhengige av selve EFFEKT-programmet.

Kvalitetssikrer foreslår at det gis en mer grundig beskrivelse av saksbehandlingsrutinene slik de er i dag, om koblingen mellom de ulike instansene og hvilke manuelle rutiner som gjelder for ulike saker og i hvilken grad de ulike sakene berører alle eller kun deler av saksbehandlingsregimet.

#### Alternativanalyse

En samfunnsøkonomisk analyse skal også inneholde en alternativanalyse med et 0-alternativ og minst to alternativer til dette. Hensikten er å etablere et basisalternativ som indikerer situasjonen uten tiltak, samt å utrede flere mulige alternativer som kan måles opp mot basisalternativet og sammenlignes innbyrdes. Et mulig alternativ er effektivisering av manuelle rutiner. Arbeidet med alternativanalysen vil bidra til en mer robust investeringsbeslutning, både med hensyn til valg av konsept og med hensyn til når et tiltak bør iverksettes. Vi kan ikke se at EFFEKT-programmet har gjennomført en slik alternativanalyse og vi kan dermed ikke konkludere med at de foreslåtte IKT-prosjektene som utgjør EFFEKT-programmet er det beste alternativet, kun om det er et mulig egnet alternativ.

Kvalitetssikrer anbefaler at det defineres et basisalternativ slik at EFFEKT-programmet kan vurderes opp mot utgangssituasjonen. Det bør vurderes om det er andre reelle alternativer som kan inngå i analysen.

### **Beregningsgrunnlag for gevinster**

Nyttegevinstene er basert på at det er 401 000 søknader totalt, herav 112 000 arbeidstillatelser. Det er ikke gitt noen begrunnelse for valg av dette beregningsgrunnlaget, som etter vårt syn har sammenheng med høykonjunkturen de siste fire årene. Dersom en for eksempel tar utgangspunkt i 2004-tall for antall søknader om arbeidstillatelser, vil dette alene redusere det interne gevinstpotensialet med over 20 millioner kroner. Det kan også her bemerkes at fra august til desember i 2008 gikk antall gyldige arbeidstillatelser ned med 9 000, fra 110 000 til 101 000. Vi vet imidlertid ikke hvor mye av dette som er sesongsvingning, men usikkerheten illustrerer vårt poeng, nemlig at forutsetningene for å beregne gevinster ut fra 401 000 søknader ikke er tilstrekkelig redegjort for.

Et annet usikkerhetsmoment i forhold til fastsettelsen av volumet på saksmengden, og som gevinstberegningene er tuftet på, er relatert til eventuelle fremtidige endringer i regelverk. Det kan for eksempel nevnes at Stortingsmelding 18 (2007-2008) foreslår endringer i regelverket som gjør det mulig for EØS-borgere å jobbe i Norge uten å måtte søke om arbeidstillatelse. Denne lovendringen vil isolert sett redusere saksmengden, og dermed påvirke de eventuelle gevinstene av EFFEKT. Dette kan vi ikke se er drøftet i analysen.

En sentral problemstilling i samfunnsøkonomisk nytte-kostnadsanalyse er knyttet til verdsettingen av arbeidskraft. For det første er produktiviteten til en ny utenlandsk arbeider sterkt varierende, og empiriske analyser fra faglitteraturen indikerer at produktiviteten på arbeidskraft er lavest i starten. I tillegg er alternativkostnaden for en arbeidsgiver avhengig av stramheten i arbeidsmarkedet. "Søknadsløsning" alene anslås å gi et gevinstpotensial for søknadstypen arbeidstillatelser på om lag 200 millioner årlig. Dersom grunnlaget for gevinstberegningen er en forutsetning om et fortsatt stramt arbeidsmarked knyttet til de markedene som blir berørt, mener vi at denne gevinsten er for høy.

Vurderingene som ligger til grunn i gevinstplanen i forhold til effekten av tiltakene og andelen av søknadene som blir berørt er basert på "... *arbeidsmøter og samtaler med sentrale personer i brukermiljøene*". Å intervju parter som direkte berøres av gjeldende sak for innhenting og kvalitetssikring av data, er en diskutabel metode i den samfunnsøkonomiske faglitteraturen. Incentivproblemene er åpenbare og faren for å få ønskede svar fremfor korrekte svar er overhengende. Kvalitetssikrer kan ikke se at de potensielle incentivproblemene har vært gjenstand for vurdering.

Kvalitetssikrer anbefaler at grunnlaget for kostnader og gevinster kvalitetssikres og forankres hos de berørte interessentene.

### **Beregning av gevinster og kostnader**

Ved beregning av den interne nytteverdien, har en valgt å splitte opp tallene på de ulike prosessene i saksbehandlingen og på de ulike søknadstyper. Dette til tross for at det flere steder påpekes at det for begge disse dimensjoner er flytende og uklare overganger med store innbyrdes avhengigheter. Figuren som illustrerer overordnet verdikjede i utlendingsforvaltningen bekrefter inntrykket av overlappende aktiviteter. Videre er det i gevinstsimulatoren kalkulert nytteverdier for hver av fasene i søknadsprosessen og for hver enkelt oppdragstype som om elementene i saksprosessen og de ulike oppdragstyper kan behandles separat og gjensidig utelukkende. Uten nærmere dokumentasjon på at saksgangen virkelig foregår på denne måten, kan ikke kvalitetssikrer utelukke at det her skjer dobbelttelling som bidrar til å blåse opp gevinstssiden.

Beskrivelsen av styringen av EFFEKT-programmet gir inntrykk av å omfatte mange enheter og personer, blant annet nevnes det aktiviteter som angår programledelse, prosjektledere, kvalitetssikrere, arkitekturråd, styringsgruppe, sekretariat, referansegruppe og programråd. Det er uklart om kostnadene forbundet med aktivitetene i alle disse enhetene er tatt inn som en del av kostnadsanalysen i EFFEKT-programmet.

I Styringsdokumentets kapittel 4.5.3 redegjøres det for de overordnede prinsipper for kostnadsfordeling. Her står det blant annet at det "forutsettes at øvrige interessenter i programmet selv dekker kostnader som..." etterfulgt av en liste med punkter. Det er uklart hvorvidt disse kostnadene, som synes betydelige, er inkludert i kostnadsanalysen i EFFEKT-programmet.

Kvalitetssikrer anbefaler at forutsetningene som ligger til grunn for beregningene sannsynliggjøres gjennom bedre dokumentasjon.

### **Behandling av usikkerhet**

Vurderingene som ligger til grunn i forhold til kostnader og effekter av tiltakene er kun oppgitt som enkeltstående deterministiske tall. Det er høyst uklart hvor presise disse tallene er. Selv om det er mulig at tallene i seg selv er rimelige, er grad av usikkerhet ikke dokumentert, noe som reduserer tilliten til disse.

EFFEKT-programmets styringsdokument kapittel 2.5 inneholder en beskrivelse av usikre faktorer, men det eksisterer ingen sensitivetsanalyse for resultatene på verken kostnads- eller gevinstsiden.

Sett i lys av kompleksiteten i den tekniske og organisatoriske implementeringen av tiltakene i EFFEKT-programmet, mangler det en redegjørelse hvordan gevinstanslagene er forankret i de involverte organisasjonene og for hvordan programmet tenker å håndtere den gjennomgripende usikkerheten.

Kvalitetssikrer anbefaler at det gjennomføres en usikkerhetsanalyse hvor forventningsverdier og standardavvik for kostnads- og gevinsttallene beregnes. Videre at programmet vurderer konsekvensene av manglende prioritering fra de ulike partenes side og angir størrelsen på reduksjonen i interne og eksterne gevinster. Det samme gjelder for konsekvenser av tekniske problemer. Til sist bør tiltak som kan redusere risikoen for uønskede utfall vurderes.

### **Gevinstrealisering**

Det foreligger kun en overordnet drøfting av gevinstrealisering. Dermed er det uklart hvorvidt de som skal gjennomføre tiltaket har bidratt til å utforme tiltakene og dermed har det nødvendige eierskapet til programmet for at gevinstene skal realiseres. Vurderinger av fleksibilitet, realopsjoner og fordelingsvirkninger er heller ikke dokumentert.

Kvalitetssikrer anbefaler at det lages en gevinstrealiseringsplan.

## **6.3 Konklusjon**

Den samfunnsøkonomiske analysen som programmet har utarbeidet viser en nettonåverdi på NOK 2 210 mill., med en internrente på hele 83 prosent. Kvalitetssikrer finner imidlertid ikke tilstrekkelig dokumentert grunnlaget for den samfunnsøkonomiske analysen. Vi utelukker ikke at gevinstpotensialet er rett, men vi kan med utgangspunkt i forelagte dokumenter verken konkludere med at de foreslåtte IKT-prosjektene som utgjør EFFEKT-programmet er det beste alternativet eller om det er et mulig egnet alternativ.

Med utgangspunkt i mottatt dokumentasjon og informasjon fra møter med sentrale personer i EFFEKT-programmet, synes det imidlertid å være et stort ikke utnyttet IKT-potensial i utlendingsforvaltningen. Således er det rimelig sannsynlig at en revidert samfunnsøkonomisk

analyse av EFFEKT-programmet vil vise en positiv nettonåverdi, som ut fra kriteriet om positiv samfunnsnytte gir programmet tilstrekkelig grunnlag for å gjennomføres.

Kvalitetssikrer anbefaler at den samfunnsøkonomiske analysen revideres. Utgangssituasjonen bør beskrives og basisalternativ defineres. Videre bør grunnlaget for kostnads- og gevinsttallene kvalitetssikres. Forutsetningene for beregningene må sannsynliggjøres og estimatene undergå en usikkerhetsanalyse der forventningsverdier og standardavvik beregnes. Det bør også foreligge en gevinstrealiseringsplan som er forankret hos de berørte interessenter.



## 7 Videreføring

### 7.1 Krav

Videreføring innebærer en fortsettelse av pågående gjennomføring av EFFEKT-programmet. Vurdering av selve gjennomføringen av EFFEKT-programmet tilhører en KS2 der fokus settes på overordnede rammer, prosjektstrategi og prosjektstyringsbasis. Et Sentralt styringsdokument som fremlegges for KS2 må ha en balansert fremstilling av punktene, og tydeliggjøre årsakssammenhengen mellom prosjektets hensikt, mål, kritiske suksessfaktorer, strategier og styringsgrunnlag, ref. Finansdepartementets veileder nr. 1 Det sentrale styringsdokumentet (versjon 1.1, datert 11.3.2008).

I mandatet for tilleggsoppdraget bes kvalitetssikrer å gi en overordnet vurdering om det er tilrådelig å videreføre EFFEKT-programmet, og eventuelt anbefale hvilke tiltak som bør gjennomføres. Kvalitetssikrer har forsøkt å holde seg til mandatet og baserer derfor sine konklusjoner og anbefalinger med hensyn til videreføring på en overordnet gjennomgang.

### 7.2 Fakta

EFFEKT-programmet ble etablert høsten 2007 for å forbedre tjenestetilbudet og saksbehandlingen i utlendingsforvaltningen og med planlagt avslutning i 2010. Programmet besto opprinnelig av fire prosjekter med plan om å inkludere nye prosjekter i perioden. Argumentet for å etablere et program var "å samle styring og oppfølging av prosjekter som støtter de samme målsetningene" (Styringsdokument, kap 4.4.2). Parallelt er IKT-strategi og tilhørende IKT handlingsplan oppdatert. Styringsdokumentet for EFFEKT fastslår at IKT-strategien for UDI og utlendingsforvaltningen 2008-2009 blant annet skal realiseres gjennom EFFEKT.

I beskrivelsen av EFFEKT nevnes ca 20 ulike prosjekter i spennet "avsluttet" til "under planlegging". En slik trinnvis gjennomføringsmodell (omtalt som "Byggekløss-prinsipp", jfr. Styringsdokument kap 3.2) er valgt for å redusere økonomisk risiko, og det understrekes at de ulike leveranser skal gi selvstendig verdi og nytte. Videre pekes det på utfordringene i at EFFEKT-programmet har grensesnitt mot flere IKT-strategier enn UDIs, da etatene i utlendingsforvaltningen er underlagt tre departementer.

I Styringsdokumentet skisseres flere tiltak som ikke er en del av EFFEKT-programmet, men som er "sentrale for at de nye løsningene i EFFEKT skal fungere optimalt" (kap 4.5.1). Det søkes om midler til gjennomføring av disse gjennom satsingsforslag for 2010. IKT-strategien beskriver tilsvarende en rekke prosjekter som ikke er inkludert i EFFEKT og som tenkes utført som tiltak i linjen eller "interne prosjekter".

### 7.3 Vurdering

Det er kvalitetssikrers oppfatning at det er flere utfordringer knyttet til hvordan EFFEKT-programmet skal gjennomføres som ikke er tilstrekkelig drøftet i mottatt dokumentasjon. Det er valgt en relativt komplisert modell der strategi og innhold ikke var klart ved oppstart av programmet. Finansiering tenkes løst ved hjelp av ulike kilder og det er mange aktører involvert.

Enkelttiltakene som omfattes av EFFEKT-programmet fremstår som godt begrunnet og kan i enkelte tilfeller betraktes som overmodne for realisering. Vi betviler ikke at utlendingsforvaltningen vil ha stor nytte av tiltakene. Avgrensningen av selve EFFEKT-programmet er imidlertid noe uklar. Overordnet kan det synes som om veien i noe for stor grad

"har blitt til underveis". Det mangler strategier samt formaliserte kriterier for hvilke prosjekter som skal inngå i EFFEKT-programmet og hvilke som ikke skal inngå.

Det fremkommer ikke om det er utarbeidet en strategi for gjennomføring av programmet som er forankret hos de viktigste interessentene. Med et komplisert interessentbilde vil organisering og styring av EFFEKT-programmet by på store utfordringer. Dette vil kreve beslutningsprosesser på tvers og det fremstår ikke helt klart hvordan dette gjøres i praksis. Det kommer videre ikke klart fram hvorfor initiativet er organisert som et program til fordel for en portefølje eller som et prosjekt med underliggende delprosjekter. Prosjektstrategi, organisering og styring vil bli sett nærmere på i en KS2.

Det synes som om programmet har gjennomført analyser, planlegging mv. som ikke er dokumentert i tilstrekkelig grad. En større grad av formalisme, dokumentasjon og sporbarhet vil styrke programmet.

Programmet har pågått siden 2007 der involvering og engasjement fra sentrale interessenter synes økende. Det er mottatt signaler på at det er en positiv trend i programmet. Det gjøres nå også styringsmessige grep for å sikre større forankring. Den delen av ledelsen i UDI som kvalitetssikrer har møtt, synes å utvise stort engasjement for programmet.

Det vil være til stor skade for EFFEKT-programmet om det nå ble en midlertidig stopp i gjennomføringen da det blant annet ville bety tap av nøkkelressurser, utløsning av eksisterende kontrakter og svekkelse av interessenters engasjement.

Kvalitetssikrer anbefaler at EFFEKT-programmet videreføres uten stopp, men der nødvendige tiltak søkes gjennomført.

## Vedlegg 1 Grunnlagsdokumenter

Grunnlagsdokumentene som er lagt til grunn for kvalitetssikringen, er presentert nedenfor:

[ 1]	" IKT-strategi for 2008 - 2010.doc", 17. mai 2008
[ 2]	" EFFEKT IKT satsningsforslag 2010.doc",
[ 3]	" Styringsdok for EFFEKT", 22.des. 2008
[ 4]	" EFFEKT gevinstplan.doc", 22.des. 2008
[ 5]	" Programhåndbok EFFEKT.1.0.0.doc"
[ 6]	" Beskrivelse av UDIs informasjons- og løsningsarkitektur v3.doc"
[ 7]	" Satsingsområdet arkitektur og teknologi.doc" ,27.feb 2008
[ 8]	" Presentasjon for Metier v02.ppt", 17.des 2008
[ 9]	" Prosjektmandat Regelmotoravklaringer v. 1.0.0.doc"
[10]	" Mandat forprosjekt asyl.doc", 18.jun 2008
[11]	" Programmandat EFFEKT.1.0.0.doc"
[12]	" Prosjektmandat elektronisk dokumentarkiv.1.0.0.doc", 12.des 2007
[13]	" Prosjektmandat Visum på nett - innføring.1.0.0.doc"
[14]	" Prosjektmandat VIS .1.0.0.doc"10.des 2007
[15]	" Prosjektmandat søknadsløsning.doc", 18.jun 2008
[16]	" Prosjektmandat forprosjekt informasjonsarkitektur.1.0.0.doc"
[17]	" Prosjektmandat innføring og omstilling.doc"
[18]	" Prosjektmandat ny løsning for dokumentproduksjon.doc", 24.sept 2008
[19]	" Prosjektmandat saksbehandlingsløsning for oppholdsaker - kurante saker.doc"
[20]	" Prosjektmandat Analyse av ytelsesproblemstillinger.doc"
[21]	"Gevinst- og forbedringsarbeid for EFFEKT. Gevinstsimulator – grunnlag og forutsetninger"
[22]	" IT Matters". Hefte utgitt av Dataforening, 2005.

## Vedlegg 2 Vurdering av samfunnsøkonomisk analyse

Tabellene nedenfor gjengir kvalitetssikrers detaljerte vurderinger av den samfunnsøkonomiske analysen. Underlaget for vurderingene er følgende dokumenter:

- Veileder i samfunnsøkonomiske analyser, Finansdepartementet, 2005
- Veileder i samfunnsøkonomisk analyse og gevinstrealisering av IKT prosjekter, Senter for Statlig Økonomistyring, 2006

Prosess iht. SSØ og FIN	Metiers vurdering				Kommentarer, vurderinger samt forslag til alternativ for forbedring av analysen
	Status			Eier/ ansvarlig	
	Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
<b>Trinn 1. Problem- og målbeskrivelse</b>					
Problemstillingen skal være redegjort for, og nåværende situasjon og videre utvikling uten alternativ på det aktuelle området (Basialternativet) skal være beskrevet.			X		Problemstilling og basialternativet er ikke beskrevet.
Målene med å iverksette alternativ skal være beskrevet. Det er ofte lurt å klassifisere mål etter hovedmål og delmål.			X		Samfunns-, effekt og resultatmål for EFFEKT er gitt i Styringsdokumentet. Disse er mangelfulle.
Bakgrunnen og begrunnelsen for at alternativ vurderes gjennomført skal være redegjort for.			X		Bakgrunnen og begrunnelsen for det spesifikke alternativet er ikke redegjort for.
Det skal være redegjort for hvem som er ansvarlig myndighet på området, samt hvorfor det er ønskelig at det offentlige står for gjennomføringen av alternativet.					Ikke relevant
<b>Trinn 2. Spesifisering av alternativ</b>					
Alternativene og hvordan de er tenkt gjennomført skal være beskrevet.			X		Det er ikke vurdert flere alternativ/alternativer. Alternativet er noe mangelfullt beskrevet i den samfunnsøkonomiske analysen, samt i styringsdokumentet. Ulike systemløsninger er heller ikke drøftet. For eksempel er alle applikasjoner i mer eller mindre grad basert på Microsofts produkter uten at det drøftes noe nærmere enn å konkludere med at alternative løsninger (der en har åpen kildekode) "... vurderes som svært kostbar og vil øke risiko og kalendertid for å realisere nye løsninger". Dette er ikke drøftet nærmere.
Flere relevante alternativ skal være beskrevet, og det skal være gjort en vurdering/utsiling av alternativ med åpenbare begrensninger.			X		Det er ikke vurdert flere alternativ/alternativer, og derfor heller ikke utført en utsiling av alternativer med åpenbare begrensninger.

Prosess iht. SSØ og FIN	Metiers vurdering				Kommentarer, vurderinger samt forslag til alternativ for forbedring av analysen
	Status			Eier/ ansvarlig	
	Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Alternativene skal være relevante ift. oppnåelse av samfunns mål/effekt mål/krav.			X		Det er ikke utført en konkret vurdering av alternativets oppnåelse av samfunns mål/effekt mål/krav. Målene er mangelfulle.
Tidspunkt for gjennomføring og muligheten for fleksible løsninger skal være vurdert, se også punkt ang. realopsjoner nedenfor. Usikkerhet om fremtidige nytte- og kostnadsvirkninger ved et alternativ kan gjøre det lønnsomt å utsette hele eller deler av gjennomføringen.		X			Tidspunkt for gjennomføring av alternativet er implisitt gitt av periodiseringen av nytte- og kostnadsvirkninger i nåverdberegningen. Muligheten for fleksible løsninger er ikke vurdert.
<b>Trinn 3. Spesifisering av virkninger</b>					
Kostnadsvirkninger ved hvert enkelt alternativ for hele prosjektets levetid skal identifiseres og beskrives. Sammenlikn kostnadsvirkningene med basisalternativet. Husk å få med kostnadsvirkninger som finner sted også i andre sektorer. Ta også med kostnadsvirkninger som verken kan kvantifiseres i fysiske størrelser eller verdsettes i kroner.		X			Investeringene omfatter alle tiltak vedtatt fra 2006 - 2009 i EFFEKT, og tiltak planlagt med oppstart i 2010 og avslutning innen utgang av planperioden 2011. Alle kostnader fra planlegging til realisering og innføring med opplæring og etablering av forvaltningsapparat for løsningene er inkludert i investeringskostnadene.  I tillegg til kostnadene direkte knyttet til det enkelte prosjekt/tiltak kommer kostnader til felles innførings- og omstillingsprosjekt og programstyring. Investeringskostnadene omfatter både interne og eksterne prosjektkostnader, dvs. at deltakelse fra egne ansatte belastes programmet.  Drifts- og forvaltningskostnader er satt til 20 % av investeringskostnad.  Det er uklart hvorvidt kostnader som..."...forutsettes at øvrige interessenter i programmet selv dekker...", som synes betydelige, er inkludert i kostnadsanalysen i EFFEKT-programmet.
Nyttevirkninger ved hvert enkelt alternativ for hele prosjektets levetid skal identifiseres og beskrives. Sammenlikn nyttevirkingene med basisalternativet. Husk å få med nyttevirkinger som finner sted også i andre sektorer. Ta også med nyttevirkinger som verken kan kvantifiseres i fysiske størrelser eller verdsettes i kroner.		X			Effektivitetsgevinster er utilstrekkelig sannsynliggjort i dokumentene. Dette gjelder spesielt for den delen av gevinstpotensialet som kalles samfunnsnytt (og som er den antatte nyttegevinsten utenfor utlendingsforvaltningen). Dette er uheldig i og med at det er her gevinstpotensialet vurderes klart høyest, med et årlig potensial på 442 millioner kroner.  Spesifisering av nyttevirkinger for utlendingsforvaltningen har tatt utgangspunkt i den overordnede verdikjeden samt EFFEKTs leveranser. Vurdering av prissatte- og ikke-prissatte nyttevirkinger for utlendingsforvaltningen er analysert for hvert hovedtrinn i en søknadsprosess. Fremgangsmåten er dokumentert.
Grupper som berøres av virkningene og i hvilket omfang de blir berørt skal spesifiseres.		X			Nyttevirkingene omfatter interne brukere i utlendingsforvaltningen og eksterne brukere for øvrig. Gruppene er ikke detaljert/vurdert ytterligere.

Prosess iht. SSØ og FIN	Metiers vurdering				Kommentarer, vurderinger samt forslag til alternativ for forbedring av analysen
	Status			Eier/ ansvarlig	
	Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Virkningene skal være tallfestet i fysiske størrelser.		X			Prissatte virkninger er tallfestet i fysiske størrelser (antall, minutter etc). Ikke-prissatte virkninger er ikke tallfestet i fysiske størrelser.
Virkningene skal verdsettes i kroner der dette er mulig og gir meningsfull informasjon. Benytt kalkulasjonspriser for å verdsette en virkning. Ref. FIN veileder for krav relatert til kalkulasjonspriser.		X			Kostnadsvirkningene er verdsatt i kroner. Det er ikke redegjort for hvorvidt kostnader er inkl. eller eks. MVA. Arbeidskraftskostnad er inkl. skatt og arbeidsgiveravgift mv. Denne er oppgitt til NOK 650' internt i utlendingsforvaltningen. For vurdering av nytte i samfunnet for øvrig (brukere) kan denne synes for høy (snitt fra SSB lik NOK 390' i 2007) Er det hensyntatt effektiv arbeidstid? (X % av 1700 timer) Årlig nytte for utlendingsforvaltningen er estimert til NOK 123 MNOK per år (190 årsverk). Dette er svært høyt, og det bør diskuteres hvorvidt dette er reel nytte. Skal man kutte i offentlige budsjetter, eller skal disse utføre andre arbeidsoppgaver? Årlig nytte for brukerne er estimert til 442 MNOK.
Hensynta eksterne virkninger og globale miljøproblemer					Ikke relevant.
Ringvirkninger og effekt på lønnsomhetsberegningen skal være vurdert.			X		Ringvirkninger og effekt på lønnsomhetsberegningen er ikke vurdert.
Det skal skilles mellom samfunnsøkonomiske kostnader og overføringer. Endringer i overføringer som ikke representerer endringer i samfunnsøkonomiske kostnader, skal ikke tas med i analysen,					Ikke relevant
Skattekostnaden ved finansiering av offentlige alternativ må beregnes.	X				Skattekostnad på 20 % av netto økt offentlig finansiering er inkludert.
Datakilder, forutsetninger og metoder som er benyttet i analysen skal være redegjort for.			X		Vurderingen av prissatte nyttevirksomheter er mangelfullt dokumentert, spesielt for samfunnsnyten. Bakgrunnen og forutsetninger til kostnadspostene er noe mangelfullt dokumentert.
<b>Trinn 4. Sammenstilling av nytte- og kostnadsvirkninger</b>					
For hvert alternativ, skal samfunnsøkonomisk lønnsomhet være beregnet. Nåverdimetoden skal benyttes for å summere nyttevirksomheter og kostnader målt i kroner som påløper i ulike år.	X				Nytte- og kostnadsvirkninger for alternativet er periodisert, og samlet i en nåverdberegning.

Prosess iht. SSØ og FIN	Metiers vurdering				Kommentarer, vurderinger samt forslag til alternativ for forbedring av analysen
	Status			Eier/ ansvarlig	
	Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Velg en passende kalkulasjonsrente som reflekterer den systematiske risikoen i alternativene. (Merk at alternativene kan ha ulik systematisk risikoprofil). Konjunkturfølsomhet og andel faste kostnader er viktige ledetråder for valg av kalkulasjonsrente.	X				Satt til 4 %, dette vurderes som et reelt avkastningskrav for et normalt offentlig tiltak (etterspørselen antas ikke å være konjunkturfølsom og det er ikke en stor andel faste kostnader)
Følsomheten ift. kalkulasjonsrenten og rangering av alternativene skal være vurdert.					Ikke aktuelt, kun ett alternativ.
Levetiden for prosjektet skal være vurdert.	X				Satt til 8 år, SSØ anbefaler mellom 5 og 15 år for IKT prosjekter.
Virkningene som det ikke er faglig forsvarlig eller ønskelig å verdsette i kroner skal være beskrevet, sammenstilt og vurdert iht. anerkjent metode.			X		Ikke-prissatte nyttevirksomheter er beskrevet, men ikke vurdert iht. anerkjent metode.
<b>Trinn 5. Synliggjøring av usikkerhet og fordelingsvirkninger</b>					
Usikkerheten knyttet til nytte- og kostnadsvirkninger i prosjektet skal være beskrevet og tallfestet/analysert iht. anerkjent metode Usystematisk usikkerhet skal være reflektert i prosjektets forventede kontantstrømmer (basert på analysen) Systematisk usikkerhet skal være håndtert enten som 1) et risikotillegg til risikofri realrente, eller 2) inkludert i kontantstrømmene vha. Sikkerhetsekvivalenter, eller 3) som konkrete indre/ytre forhold.			X		Det er ikke utført en kvantitativ usikkerhetsanalyse iht. anerkjent metode, nåverdiberegningen omfatter derfor ikke forventningsverdier (ift. usystematisk usikkerhet). Dette gjelder både nytte- og kostnadsvirkninger. Systematisk usikkerhet er reflektert i valgt kalkulasjonsrente.
Det skal foreligge en vurdering av hvorvidt alternativet er like utsatt for systematisk risiko i alle enkeltperiodene, eller om det er betydelig innslag av milepælsrisiko. Ved betydelig milepælsrisiko må dette tas hensyn til i nåverdiberegningene.			X		Milepælsrisiko er ikke vurdert.
Realopsjoner og fleksibilitet skal være vurdert: - Opsjonen på å gjennomføre oppfølgingsinvesteringer - Opsjonen på å avslutte et alternativ - Opsjonen på å vente og se før det Investeres - Opsjonen på å variere produksjonen eller produksjonsmetodene			X		Realopsjoner og fleksibilitet er ikke vurdert.

	Metiers vurdering				Kommentarer, vurderinger samt forslag til alternativ for forbedring av analysen
	Status			Eier/ ansvarlig	
	Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
<b>Prosess iht. SSØ og FIN</b>					
For fordelingsvirkningene av de ulike alternativene skal være redegjort for. Legg særlig vekt på å beskrive virkningene for svake grupper i samfunnet. Vurder mulighetene for kompenserende alternativ.			X		Fordelingsvirkninger er ikke vurdert.
Tiltak skal være angitt			X		Tiltak er ikke angitt.
<b>Trinn 6. Samlet vurdering og gevinstplan</b>					
En samlet vurdering ut fra sammenstilte nytte- og kostnadsvirkninger, usikkerhet, realopsjoner/fleksibilitet og fordelingsvirkninger skal være gitt.			X		Samfunnsøkonomisk lønnsomhet er beregnet. Det er ikke utført vurderinger av usikkerhet, realopsjoner/fleksibilitet eller fordelingsvirkninger.
Det skal være utarbeidet en gevinstplan med oversikt over de sentrale nyttevirkningene og/eller kostnadsbesparelsene en sikter mot å oppnå med prosjektet.			X		Gevinstrealiseringsplanen skal være en handlingsplan med konkrete aktiviteter, ansvar og frister. Konkrete mål og etablerte resultatindikatorer for både verdsatte og ikke-verdsatte gevinster skal inkluderes. Det kan for eksempel være hensiktsmessig å foreta brukerundersøkelser. Noen må få ansvar for å følge opp gevinstrealisering og rapportering Analysen beskriver gevinstene, men gevinstrealisering er drøftet overordnet. Det er ikke dokumentert noen utforming av beslutningsgrunnlag etter mal av SSØ-veilederen. Vi har imidlertid fått vite at en gevinstrealiseringsplan er under utarbeidelse og vil bli ferdig i løpet av 1. kvartal 2009 Siden det ikke foreligger noen gevinstrealiseringsplan, er det uklart hvorvidt de som skal gjennomføre tiltaket har bidratt til å utforme tiltakene og dermed har det nødvendige eierskapet til prosjektet for at gevinstene skal realiseres.