

Prosjektet i driftsfasen – er det forutsetninger for lønnsom drift?

Høykom-midler brukes til å støtte et vidt spekter av utbygginger. Utgangspunktet er at midlene skal brukes til å støtte utbygginger som er ulønnsomme eller ikke ellers ville blitt gjennomført. Det er, på tross av dette, en implisitt forutsetning ved tildeling av Høykom-midler at bidraget skal støtte en varig endring. *Det betyr ikke bare å sikre at tjenesten opprettholdes, men også at den videreutvikles når teknologien og tjenestetilbudet gir grunnlag for det.* Høykom legger vekt på at valgte prosjekter er gjennomarbeidet med hensyn på grunnlag for lønnsom utnyttelse og videreutvikling.

Partnerskap med kommersiell aktør eller drift i egen regi?

Høykom vektlegger vurderinger av hvilke prosjekter som har gode forutsetninger for å lykkes med drift. Kommersielle aktører har normalt en god oversikt over kravene til virksomheten i driftsfasen. Prosjekter som har gode strategier for å etablere partnerskap med andre kommersielle aktører vil normalt ha større mulighet til å lykkes med drift over tid.

Generelt kan man også ta som utgangspunkt at det er en sterk sammenheng mellom et prosjekts størrelse og den attraktivitet prosjektet har for kommersielle aktører. *Dette betyr at flere små prosjekter som samarbeider om utbygging og drift lettere kan fremstå som attraktive for kommersielle aktører enn om de søker hver for seg.* Dette skyldes ikke minst utfordringer knyttet til å få den størrelsen som kreves for å lykkes med driftsutfordringer.

Det er et kvalitetsstempel for et prosjekt om man lykkes med å tiltrekke interesse fra kommersielle aktører som er villig til å ta et eierskap og driftsansvar mot et anleggsbidrag. I tillegg, vil en konkurranse om å få gjøre utbygging i større grad sikre at sluttbrukere skal betale standard markedspris for tjenesten.

En anbudskonkurranse om anleggsbidrag knyttet opp mot et driftsansvar for vinneren vil derfor normalt være en god og akseptabel løsning. Organisasjoner som har gjort en investering av egne ressurser i en utbygging vil også ønske å sikre god drift.

Det vil selvfølgelig være et betydelig antall potensielle prosjekter som er så marginale at det ikke finnes interesse fra ordinære kommersielle aktører. I disse situasjonene vil det være påkrevd med en høy grad av fleksibilitet fra Høykom i forhold til hva slags krav som kan stilles. På den annen side er det ingen grunn til, i slike situasjoner, å akseptere søknader som ikke er godt forberedt og holder en høy kvalitet.

Ved anbudskonkurranse risikerer man at en kommersiell organisasjon i ettertid revurderer grunnlaget for lønnsomhet. Denne risikoen kan muligens reduseres ved at man ved valg av anleggstilskudd som planlagt organisering knytter tilskuddet opp mot en tidsbestemt avtale om driftsansvar.

En avtale om anleggstilskudd kan struktureres slik at et tidsbestemt driftsansvar for å redusere kommersiell risiko kan forlenges ensidig av utbygger (altså ikke søker) så lenge driften opprettholdes i tråd med forutsetningene. Tilsvarende kan man legge opp til at det ved terminering av avtalen gis anledning til søker å stille krav om tilbakeføring av eierskap eller at partene får felles bruksrettigheter til gjenstående anlegg som er betalt av anleggstilskudd.

Bredbåndsbransjen er ny for oss - hvordan sikre en god løsning for alle ledd i verdikjeden?

I vurderingen av infrastrukturbygginger av bredbånd er det nødvendig å vurdere forretningsmodellen som søknaden baseres på i tillegg til selve utbyggingsplanen. Det er viktig å ikke undervurdere utfordringer knyttet til de ressurser og den kompetanse som kreves for å lykkes med drift i det lange løp.

Dette innebærer blant annet planlegging av hvilke oppgaver selskapet skal utføre selv og hva som kan utføres mer hensiktsmessig av andre aktører. Nedenstående figur skisserer en del sentrale elementer i verdikjeden for leveranse av bredbånd. I figurens høyre halvdel gis to stiliserte eksempler på ulike måter å bygge opp et tjenestetilbud (i denne verdikjeden). Figuren er ikke uttømmende og kun egnet for å illustrere bredbåndsproduksjon uten innholdsansvar.

Alle ledd i verdikjeden må fungere for at en virksomhet skal ha fornøyde kunder. Dette forutsetter planer for å etablere den kompetanse og de ressurser som behøves i de ulike ledd, og hvordan dette kan opprettholdes over tid. Utfordringen for små organisasjoner som skal lykkes langsiktig med vellykket drift i egen regi viser seg ofte å være for stor. Et vellykket alternativ til å utføre oppgaver selv kan være å finne partnere som tar ansvar for ulike oppgaver i tråd med planlagt løsning. Samtaler med aktører som har lykkes med å etablere god drift kan være nyttig for å finne gode langsiktige løsninger.

Verdikjede	Eksempler på roller	
Salg	Sluttkundeansvar Roller knyttet opp mot sluttbruker Kunden kan være kompetent kjøper eller husholdning med lav kompetanse Tjenestetilbudet er egenprodusert.	Salgsorganisasjon Sentral i videreutvikling av tilbud
Installasjon		
Annen sluttkundeføring		Produksjonsansvar Kunden er "reseller" av kapasitet til sluttbrukere
Overvåking		
Feilretting		
Vedlikehold		
Betaling, forsikring		
Tjenesteproduksjon		
Tjenestenett/Utstyr		
Mørk fiber/frekvenser		
Fremføringsveier		

Budsjett basert på aktiviteter i verdikjeden

Å starte med budsjettering i forhold til de forskjellige ledd i verdikjeden kan være en praktisk måte å bygge opp egen kompetanse i forhold til prosjektet. Budsjettet må i tillegg baseres på planlagt tjenestetilbud med hensyn på kapasiteter til kundene, overvåking, oppetidsgarantier også videre i tillegg til planlagt utbygging.

Et utgangspunkt for budsjetteringen kan være;

- Brukerbidrag og andre inntekter, egen spesifisering av etableringsinntekter
- Løpende forpliktelser knyttet til utstyr, strøm, overvåking, feiltelefon og lignende
- Forventede kostnader knyttet til feilretting, vedlikehold etc.
- Salgskostnader
- Andre kostnader

Et realistisk budsjett for inntektselementer og driftskostnader pr år vil være en støtte i vurderingen av ulike alternativer for en utbygging og organisering.