



# **Digitalisering av kommunens tjenester**

**Forvaltningsrevisjon**

**05.11.15**

# INNHold

<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 Om digitalisering i offentlig sektor.....	1
1.2 Kontrollutvalgets bestilling .....	1
1.3 Avgrensinger og begreper.....	1
1.4 Relevant regelverk og nasjonale føringer .....	2
1.5 Kommunale vedtak og strategier på området .....	2
1.6 Anvendte metoder i prosjektet.....	4
1.7 Disposisjon .....	4
1.8 Rådmannens kommentarer .....	5
<b>2. STATUS FOR DIGITALISERING AV KOMMUNALE TJENESTER</b> .....	<b>6</b>
2.1 Revisjonskriterier.....	7
2.2 Fakta .....	8
2.3 Revisjonens vurdering .....	16
<b>3. EFFEKTIVITET OG SAMHANDLING</b> .....	<b>18</b>
3.1 Arbeid med gevinster og gevinstrealisering .....	18
3.2 Gevinster ved digitalisering i kommunen.....	22
<b>4. HINDRINGER FOR DIGITALISERING AV KOMMUNALE TJENESTER</b> .....	<b>26</b>
4.1 Revisjonskriterier.....	26
4.2 Fakta .....	26
4.3 Samlet vurdering.....	30
<b>5. REVISJONENS KONKLUSJON OG ANBEFALINGER</b> .....	<b>31</b>
5.1 Innledning .....	31
5.2 Konklusjon.....	31
5.3 Anbefalinger .....	33
<b>KILDER</b> .....	<b>34</b>
<b>RÅDMANNENS HØRINGSSVAR</b> .....	<b>35</b>
<b>REVISJONENS BEMERKNINGER</b> .....	<b>40</b>

## SAMMENDRAG

Kontrollutvalget ønsket å gjennomføre en forvaltningsrevisjon som gav informasjon om status for digitalisering av tjenester i kommunen på et overordnet nivå. Rapporten behandler følgende problemstillinger:

- 1. Hva er status for digitaliseringen av kommunale tjenester i kommunen?*
- 2. Hvilken betydning har digitalisering av kommunale tjenester for effektivitet og samhandling i kommunens tjenesteproduksjon?*
- 3. Hvilke hindringer finnes for digitalisering av kommunale tjenester i kommunen?*

Digitalisering av kommunale tjenester kan gi brukervennlige tjenester til innbyggere, næringsliv og organisasjoner, og samtidig føre til effektivisering og forbedringer i forvaltningen. Gjeldende It-strategi har som målsetting at kommunens tjenester så langt det er mulig skal være tilgjengelig på nett.

I rapporten er digitale tjenester definert som noe brukeren møter når hun eller han må utføre en oppgave, og der oppgaven innebærer å gå gjennom en interaktiv selvbetjeningsprosess som fører frem til en eller annen form for leveranse fra offentlig sektor. Bærum kommunen har om lag 90 slike tjenester.

Faktagrunnlaget i rapporten bygger på intervjuer med ansatte, gjennomgang av relevante dokumenter og en undersøkelse av et tilfeldig utvalg digitale tjenester.

### Rapportens hovedfunn

- En forholdsvis liten andel av kommunens digitale tjenester utnytter de muligheter digitalisering gir for effektivisering og forbedring i forvaltningen.

Undersøkelsene viser at en forholdsvis liten andel av kommunens digitale tjenester utnytter de muligheter digitalisering gir for effektivisering og forbedring i forvaltningen. Det er eksempelvis få av de digitale løsningene der informasjonen overføres digitalt til kommunens fagsystemer, og det er få tjenester der hele eller deler av arbeidsprosessen er automatisert.

- De digitale tjenestene er generelt brukervennlige, men kan forbedres på enkelte områder.

Undersøkelsene viser at tjenestene kan forbedres på enkelte punkter når det gjelder språk og informasjonen som gis i skjemaene. Revisjonen mener at det generelt kan gis mer informasjon i skjemaene som kan være nyttig for brukerens oppgaveløsning og som bidrar positivt til opplevelsen av brukervennlighet. Språket i mange av tjenestene kan forbedres og gjøres mer brukerrettet.

- Administrasjonen har i liten grad innarbeidet rutiner for systematisk oppfølging av gevinster og gevinstrealisering i digitaliseringsprosjektene.

Manglende systematisk arbeid og fokus på gevinstrealisering medfører en risiko for at kommunen ikke får utnyttet det potensialet som ligger i løsningene og at gevinstene ikke tas ut (realiseres). Gevinster og gevinstrealisering gis betydelig vekt i kommunens to siste IT-strategier. Revisjonen anser det som kritikkverdig at administrasjonen per i dag ikke har innarbeidet en mer systematisk tilnærming til gevinster og gevinstrealisering.

Undersøkelsen viser for øvrig at ønsket om å oppnå mer effektive prosesser og brukervennlige tjenester mv. i mange tilfeller er bakgrunn for at det i det hele tatt tas initiativ til å utvikle en digital tjeneste. Gevinster er også styrende for hvordan de nye tjenestene utformes og hvilke funksjoner de får. Revisjonen mener at dette er den mest avgjørende faktoren for at de nye løsningene faktisk gir forbedringer for brukere og forvaltning.

Manglende systematisk oppfølging og dokumentering av gevinster medfører at det per i dag ikke finnes noe godt grunnlag for å vurdere hvilken betydning digitalisering har for kommunens samlede tjenesteproduksjon. Revisjonen har sett nærmere på enkelte tjenester i kommunen som er digitalisert. Disse undersøkelsene viser at digitalisering av tjenester kan gi et mangfold av gevinster, og at mange av disse har direkte eller indirekte betydning for samhandling og effektivitet.

Undersøkelsene viser at kommunen står ovenfor flere hindringer og utfordringer i det videre arbeidet med å digitalisere tjenester. Revisjonens vurdering er at rådmannen har god kjennskap til de forholdene som er kommet frem i undersøkelsene, og at det er iverksatt relevante tiltak.

Revisjonen mener at digitalisering av tjenester i kommunen har medført en betydelig gevinst for innbyggere, næringsliv og organisasjoner i form av økt tilgjengelighet til kommunens skjemaer og tjenester.

---

# 1. INNLEDNING

## 1.1 Om digitalisering i offentlig sektor

De nasjonale myndighetene har som målsetning at digital kommunikasjon skal være hovedregelen for kommunikasjon med forvaltningen (*digitalt førstevalg*).<sup>1</sup>

På egnede områder kan digitalisering bedre og effektivisere innbyggernes og næringslivets møte med offentlige tjenester, og bidra til besparelser, forbedring og effektivisering i forvaltningen.<sup>2</sup>

Digitalisering vil gjøre det mulig å automatisere prosesser som man tidligere måtte utføre manuelt, og kan bidra til å forenkle komplisert regelverk og fornye tungvint forvaltningspraksis.<sup>3</sup>

Sjøfartsdirektoratet har eksempelvis slått sammen 51 papirskjema til én digital tjeneste gjennom å lage ny digital løsning i Altinn.<sup>4</sup> SSB har fjernet 48 skjema for bedrifter ved å gjenbruke digital informasjon fra *Selvangivelse for Næringsdrivende* fra skattedirektoratet.

Slike løsninger gir klare forbedringer både for brukere og forvaltning.

## 1.2 Kontrollutvalgets bestilling

Kontrollutvalget ønsket at rapporten skulle gi informasjon om digitalisering av kommunale tjenester på et overordnet nivå.<sup>5</sup>

Kontrollutvalget vedtok følgende problemstillinger for prosjektet:

1. Hva er status for digitaliseringen av kommunale tjenester i kommunen?
2. Hvilken betydning har digitalisering av kommunale tjenester for effektivitet og samhandling i kommunens tjenesteproduksjon?
3. Hvilke hindringer finnes for digitalisering av kommunale tjenester i kommunen?

## 1.3 Avgrensinger og begreper

Prosjektbeskrivelsen legger opp til å ta i bruk indikatorer for **kvalitet på nett** i offentlig sektor utviklet av Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi).

Difi definerer en digital tjeneste som noe en borger møter når han eller hun må utføre en oppgave, og der oppgaven innebærer å gå gjennom en interaktiv selvbetjeningsprosess som fører frem til en eller annen form for leveranse fra offentlig sektor.<sup>6</sup> Revisjonens undersøkelser er avgrenset til tjenester som faller inn under denne definisjonen.

---

<sup>1</sup> *På nett med innbyggerne – Regjeringens digitaliseringsprogram*, 2012, side 16

<sup>2</sup> *På nett med innbyggerne – Regjeringens digitaliseringsprogram*, 2012, side 53

<sup>3</sup> *Digitaliseringsrundskrivet*, Kommunal- og moderniseringsdepartementet, NR. H-7/14

<sup>4</sup> *Rikets tilstand: Digitalisering i offentlig forvaltning*, Direktoratet for forvaltning og IKT

<sup>5</sup> *Revidert forslag til forvaltningsrevisjon om digitalisering av kommunale tjenester*, Kontrollutvalgets møte 02.02.15, sak 003/15

<sup>6</sup> *Kvalitet på nett*, Direktoratet for forvaltning og IKT

---

---

Digitalisering av kommunale tjenester brukes i rapporten i betydningen kommunale søknadsskjemaer mv. som er gjort tilgjengelig på nett.

Da revisjonen på et tidlig tidspunkt fikk opplysninger om at Digitalisering og IT arbeidet med en egen kartlegging over tjenester i kommunen som kan og bør digitaliseres i fremtiden, valgte revisjonen ikke å gjennomføre en slik kartlegging.

Digitalisering kan noen ganger føre til at tjenester som tidligere har krevd at brukeren henvender seg til kommunen med bruk av et bestemt skjema e.l. faller bort. Dette vises det et eksempel på i forbindelse med en digitaliseringsprosess i gravplassforvaltningen. Utover dette eksemplet omfatter undersøkelsene ikke slike tjenester.

Kommunen fikk nye nettsider under prosjektperioden. Innholdet på nettsidene var under arbeid da revisjonen gjennomførte sine undersøkelser, og omfattes derfor ikke av rapporten.

Revisjonen har inntrykk av at kommunen er god på flere områder knyttet til digitalisering, men som ikke gis omtale i rapporten. Rapporten og undersøkelsene fokuserer på forbedringsområder.

## 1.4 Relevant regelverk og nasjonale føringer

Det stilles få konkrete krav til digitalisering i kommunene, og kommunene har selv ansvar for å finne gode digitaliseringsløsninger for sine områder.<sup>7</sup>

Forskrift om elektronisk kommunikasjon med og i forvaltningen § 3 sier at forvaltningsorganet *bør legge til rette for at elektronisk kommunikasjon med forvaltningsorganet er brukervennlig og tilgjengelig for alle.*<sup>8</sup>

Det finnes for øvrig en rekke anerkjente standarder og retningslinjer for hvordan digitale tjenester bør utformes og hva de bør inneholde av informasjon.<sup>9</sup> Basert på disse har Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) utarbeidet et [felles kriteriesett](#) for å vurdere kvaliteten på offentlige nettsider og digitale tjenester. Kriteriene gis nærmere beskrivelse i kapittel 2.

Kommunenes sentralforbund (KS) har laget en [gevinstkokebok](#) som kan benyttes for å kartlegge, analysere og følge opp gevinster i digitaliseringsprosjekter.<sup>10</sup> Kokeboken er tilpasset kommunene og bygger på veiledere utarbeidet av Difi og Direktoratet for Økonomistyring. Det gis nærmere informasjon om dette i kapittel 3.

## 1.5 Kommunale vedtak og strategier på området

### IKT-strategi 2010-2013

I 2011 vedtok kommunestyret IKT strategien [Ikt som strategisk virkemiddel i Bærum kommune](#) for perioden 2010-2013.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> *På nett med innbyggerne – Regjeringens digitaliseringsprogram*, 2012, side 12

<sup>8</sup> Forskrift om elektronisk kommunikasjon med og i forvaltningen (eForvaltningsforskriften), FOR-2014-02-07, § 3 siste ledd

<sup>9</sup> *Om kvalitetsarbeidet*, Direktoratet for forvaltning og IKT

<sup>10</sup> *Gevinstkokebok*, Kommunenes sentralforbund (KS) nettsider, av 10.09.14

<sup>11</sup> Kommunestyrets møte 30.03.11, sak 019/11

---

---

En av strategiens overordnede målsettinger var å bidra til at kommunen skulle fremstå som en moderne kommune som tilbyr borgerne nettbaserte tjenester, i henhold til forventninger fra innbyggere og sentrale myndigheter.<sup>12</sup> Videre ble det vektlagt at satsingen på digitalisering og IT skulle bidra til å redusere kommunens kostnader gjennom å oppnå mer effektiv tjenesteproduksjon.

IT strategien la til grunn at administrasjonens arbeid med digitalisering skulle gjøres i tråd med følgende prinsipper:<sup>13</sup>

- Økt tjenestekvalitet gjennom tilgang til korrekt og oppdatert informasjon i forvaltningen
- Effektivisering av tjenesteproduksjonen
- Frigjøring av ressurser ved at manuelle arbeidsoppgaver erstattes av digitale prosesser
- IKT skal bidra til at man kan ta hånd om flere brukere med samme ressursinnsats

IT-strategien forutsatte at økt bruk av digitale løsninger medfører økte drifts- og lisenskostnader, og at det er særlig viktig å følge opp gevinster som kan gi reduserte utgifter i kommunen.<sup>14</sup>

#### IT-strategi 2014-2020

I juni 2014 vedtok formannskapet IT-strategien *Smart IT – en enklere hverdag* for perioden 2014-2020.<sup>15</sup>

Strategien viderefører hovedlinjene i forrige strategi, og har som målsetting å sikre brukervennlige tjenester og at digitale tjenester er innbyggernes førstevalg.<sup>16</sup> Kommunens tjenester skal *så langt det er mulig* være tilgjengelige på nett, og brukerne skal *bli positivt overrasket over de IT-tjenestene som leveres*.

Bruk av IT og ny teknologi skal bidra til at det vil være mulig å levere bedre tjenester til flere og med lavere enhetskostnader. Strategien forutsetter at bruk av IT og ny teknologi er av de viktigste verktøyene for å modernisere og effektivisere kommunens drift, og at det foreligger et betydelig gevinstpotensial på dette området.<sup>17</sup>

Gevinstene skal oppnås ved å gjøre prosessene enklere og raskere både for brukerne og kommunens saksbehandlere.<sup>18</sup> Overføringen av saksdokumenter og henvendelser til kommunens fagsystemer skal i størst mulig grad skal skje automatisk, og det forventes at kommunen vil spare betydelige ressurser etter hvert som en stadig større del av saksdokumenter og henvendelser overføres på denne måten.

Strategien melder at digitaliseringen vil starte *for alvor* i 2016, og *rulles ut i «bølger» med fokus på de tjenestene som gir mest effekt mot de største brukergruppene*.<sup>19</sup>

---

<sup>12</sup> *IKT som strategisk virkemiddel*, side 2, 9-10

<sup>13</sup> Kommunestyret, møte 30.03.11, sak 019/11, Rådmannens saksfremlegg, side 166

<sup>14</sup> Kommunestyret, møte 30.03.11, sak 019/11, Rådmannens saksfremlegg, side 167

<sup>15</sup> Formannskapets møte 25.06.14, sak 114/14, *Forslag til ny IT-strategi 2014-2020*

<sup>16</sup> *Smart IT – En enklere hverdag 2014-2020*, side 12-15

<sup>17</sup> *Smart IT – En enklere hverdag 2014-2020*, side 2

<sup>18</sup> *Smart IT – En enklere hverdag 2014-2020*, side 2, 14-15, 20

<sup>19</sup> *Smart IT – En enklere hverdag 2014-2020*, side 15

---

---

## 1.6 Anvendte metoder i prosjektet

Prosjektet er gjennomført og rapportert i samsvar med *Standard for forvaltningsrevisjon*.<sup>20</sup>

Bærum kommunen har om lag 170 tjenestesteder og digitalisering er i utgangspunktet relevant for hele kommunens virksomhet.

For å kunne gi en helhetlig vurdering av status for digitalisering og øvrige problemstillinger, har revisjon gjennomført flere undersøkelser og tatt i bruk ulike metoder.

Datamaterialet bygger på intervjuer, en kartlegging av et tilfeldig utvalg digitale tjenester, nærmere undersøkelser og intervjuer knyttet til tre konkrete digitale tjenester, samt en gjennomgang av relevante dokumenter.

Det finnes en rekke personer i kommunen som har nøkkelfunksjoner knyttet til digitalisering i kommunen, og samtalene med disse personene har vært en viktig kilde i prosjektet.

I løpet av prosjektet er det gjennomført intervjuer med 16 ansatte i administrasjonen. Disse har følgende fordeling:

- Rådmannens controller
- Syv ansatte ved Digitalisering og IT
- Avdelingsleder og saksbehandler i Gravplassforvaltningen
- Tjenesteleder og saksbehandler ved Barnehagekontoret
- Tjenesteleder og saksbehandler ved Barnehagenes kontorfellesskap
- Enhetsleder ved Pleie og omsorg helseinformatikk
- Leder ved Geodata

Referatene fra samtalene er verifisert (godkjent) av de ansatte, og de ansatte har fått anledning til å komme med innspill i referatene.<sup>21</sup>

Bærum kommune har i dag drøyt 90 digitaliserte tjenester for innbyggere, næringsliv og organisasjoner. Revisjonen har gjort en kartlegging av 20 tilfeldig utvalgte tjenester opp mot sentrale kriterier knyttet til brukervennlighet og grad av digitalisering.

Det gis ytterligere informasjon om metodiske valg der det er relevant underveis i rapporten.

## 1.7 Disposisjon

I kapitlene nedenfor vil revisjonen gjennomgå relevante fakta vi har samlet inn under arbeidet med rapporten. På bakgrunn av dette vil revisjonen gi en selvstendig vurdering knyttet til hvert enkelte tema som presenteres.

Stikkordsmessig vil følgende temaer berøres i kapitlene nedenfor:

- Status for digitalisering av kommunale tjenester
  - o Gjennomgang av eksisterende tjenester

---

<sup>20</sup> Fastsatt av styret i Norges Kommunerevisorforbund 01.02.11.

<sup>21</sup> Det opplyses av to referater ikke er verifisert. Det benyttes for øvrig ikke informasjon fra disse intervjuene som er avgjørende for rapporten og som burde vært verifisert.

---



- 
- Digitaliseringens betydning for effektivitet og samhandling i kommunens tjenesteproduksjon
    - o Gjennomgang av administrasjonens arbeid med gevinster og gevinstrealisering
    - o Eksempler på gevinster fra to digitaliseringstiltak i kommunen
  - Hindringer og utfordringer for digitalisering av kommunale tjenester

Til slutt i rapporten vil vi gi en samlet konklusjon.

## **1.8 Rådmannens kommentarer**

Rådmannens kommentarer til rapporten er vedlagt.

---

---

## 2. STATUS FOR DIGITALISERING AV KOMMUNALE TJENESTER

IT-strategi 2014-2020 har som utgangspunkt at tjenester for innbyggere, næringsliv og organisasjoner så langt som mulig skal være tilgjengelige på nett og at tjenestene er av god kvalitet.<sup>22</sup>

Digitale tjenester skal bidra til effektivisering og forbedringer i kommunens tjenesteproduksjon.<sup>23</sup>

IT-strategiene legger til grunn av de største effektivitets- og kostnadsgevinstene ligger i hel eller delvis automatisering i de tjenestene hvor det er mulig (digital forvaltning).<sup>24</sup>

### Om kommunens digitale tjenester

Kommunens skjemaportal inneholder 113 ulike digitale kommunale og statlige tjenester.<sup>25</sup>

Om lag 90 av tjenestene i portalen gjelder kommunale tjenester for innbyggere, næringsliv og organisasjoner og faller innenfor Direktoratet for forvaltning og IKTs (Difi) definisjon av en digital kommunal tjeneste.<sup>26</sup> Her defineres en digital tjeneste som noe brukeren møter når hun eller han må utføre en oppgave, og der oppgaven innebærer å gå gjennom en interaktiv selvbetjeningsprosess som fører frem til en eller annen form for leveranse fra offentlig sektor.

### Nærmere om undersøkelsen og bruk av direktoratets kriteriesett

Difi har ansvar for å forbedre, brukertilpasse og øke kvaliteten på digitale tjenester og nettstedet i offentlig sektor, og har utviklet et felles kriteriesett for å vurdere kvalitet i digitale tjenester i det offentlige.<sup>27</sup>

Revisjonen har vurdert 20 av kommunens digitale løsninger opp mot relevante indikatorer og kriterier fra direktoratets kriteriesett. Formålet med dette er å gi grunnlag for en helhetlig vurdering av kommunens digitale tjenester, med fundament i autoritative indikatorer og kriterier.

Indikatorene er basert på anerkjente standarder og retningslinjer for digitalisering i det offentlige, men revisjonen understreker at det i liten grad kan stilles detaljerte og konkrete krav til at kommunens tjenester skal være utformet i henhold til indikatorene.

For øvrig opplyses det at kriteriesettet er omfattende og utviklet for å gjøre inngående vurderinger av enkelttjenester. Revisjonen har benyttet kriterier som er relevante for rapportens problemstillinger og som egner seg for undersøkelser i større utvalg.

---

<sup>22</sup> *Smart IT – En enklere hverdag 2014-2020*, side 2, 14

<sup>23</sup> *Handlingsprogram 2009-2012*, side 135, *IKT som strategisk virkemiddel*, side 7-10, *Smart IT – En enklere hverdag 2014-2020*, side 14

<sup>24</sup> *Ikt som strategisk virkemiddel*, side 33

<sup>25</sup> Skjemaportalen, Bærum kommunes nettsider av 21.09.15

<sup>26</sup> *Om kvalitetsarbeidet*, Direktoratet for forvaltning og IKT, nettartikkel av 16.06.14

<sup>27</sup> *Om kvalitetsarbeidet*, Direktoratet for forvaltning og IKT, nettartikkel av 16.06.14

---

---

Grad av digitalisering og bruk av teknologi varierer i tjenestene i skjemaportalen. Majoriteten av tjenestene er interaktive i den forstand at de tar i bruk ulike løsninger og funksjoner som digitalisering gir mulighet for. Samtidig er det enkelte tjenester som bærer preg av å være tidligere papirskjemaer som er gjort tilgjengelig digitalt uten større modifikasjoner. Disse omfattes ikke av revisjonens undersøkelser.

## 2.1 Revisjonskriterier

Kriteriene som følger er utelukkende hentet fra direktoratets kriteriesett *Kvalitet på nett* og *Kvalitet på digitale tjenester*.

- Identitet, formål og oppgaver kommer klart frem

Tjenestene skal gi tydelig informasjon om hvilken offentlig instans som er ansvarlig for tjenesten.<sup>28</sup>

- Innholdet er uttrykt i et godt språk

*Innholdet skal presenteres på en måte som er i tråd med prinsippene for klarspråk. Det vil si at alle tekster skal være skrevet i et klart, brukerrettet og korrekt språk<sup>29</sup>. Tekstene bør også benytte ord og uttrykk som brukerne kjenner, og som forklarer fagord og vanskelige ord.*

- Tilpasset plikt- og rettighetsinformasjon er tilgjengelig

*Brukeren skal lett kunne sette seg inn i sine lov- eller forskriftsbestemte rettigheter og plikter i tilknytning til en tjeneste.<sup>30</sup> Informasjonen skal være brukertilpasset, og plassert der den er mest aktuell for brukerens oppgaveløsning. Relevante kildedokumenter og regelverk bør lenkes, slik at brukeren enkelt kan finne mer informasjon om tjenesten.*

- Brukerne får informasjon om saksgang og krav til dokumentasjon

*Brukerne skal enkelt finne informasjon om saksgang og saksbehandling, inkludert saksbehandlingstid<sup>31</sup>. Videre skal brukeren få informasjon om hvilke opplysninger brukeren forventes å bidra med for å kunne gjennomføre en nettbasert løsning. Brukeren skal også få informasjon om hvor slike opplysninger kan finnes.*

- Det er enkelt å orientere seg i tjenesten

- Det viktigste er fremhevet

Det skal være enkelt å forstå hva som er viktig, og denne informasjonen og funksjonaliteten skal være fremhevet og skille seg ut fra annet innhold.

- Brukerne får hjelp til å unngå og rette opp feil

Brukeren skal oppleve utfyllingen av informasjon i en digital tjeneste som så enkel som mulig. Tjenesten skal ha gode hjelpetekster ved felter som krever ekstra forklaring. Feil skal oppdages automatisk og brukeren skal varsles tydelig og så raskt som mulig.

- Teknologien brukes for å forenkle oppgaveløsningen

Tjenesten henter data fra eksisterende registre og systemer og tar i bruk annen teknologi for å forenkle oppgaveløsningen for brukeren.

---

<sup>28</sup> 2.1 Det kommer klart frem hvilken virksomhet som er ansvarlig for tjenesten, Kvalitet på digitale tjenester, Difi

<sup>29</sup> 5.5 – Innholdet er uttrykt i et godt språk, Kvalitet på nett, Difi

<sup>30</sup> 2.2 – Tilpasset plikt- og rettighetsinformasjon er tilgjengelig for brukerne av tjenestene, Kvalitet på nett, Difi

<sup>31</sup> 2.3 – Brukerne av tjenesten finner informasjon om saksgang og krav til dokumentasjon, Kvalitet på nett, Difi

---

- 
- Funksjonaliteten i tjenestene fungerer
  - Tjenesten har personvernerklæring som er tilgjengelig for brukeren både før og etter innlogging
  - Brukerstøtte er lett tilgjengelig

## 2.2 Fakta

### 2.2.1 Generelt om tjenestene og bruk av teknologiske muligheter

Det fremgår av IT-strategien at kommunen har fire mer avanserte tjenester<sup>32</sup> der hele eller deler av saksbehandlingen er automatisert.<sup>33</sup> Med andre ord er det et fåtall av kommunens digitale tjenester der informasjonen i henvendelsene overføres digitalt til kommunens fagsystemer.

De ansatte i Digitalisering og IT opplyser at henvendelsene fra kommunens digitale skjemaer i hovedsak sendes til kommunens arkivsystem. Ved behandling av disse henvendelsene må kommunens saksbehandlere manuelt overføre informasjonen fra arkivsystemet til fagsystemer og arbeidsverktøy.

Det opplyses for øvrig at slik overføring av informasjon nødvendigvis ikke er relevant eller hensiktsmessig i alle tjenester. Dette må vurderes for den enkelte tjeneste og er kanskje noe administrasjonens egen kartlegging kan gi mer informasjon om.

En del av kommunens skjemaer må skrives ut av brukeren og sendes til kommunen per post. Revisjonen får opplyst at dette i de fleste tilfellene har sammenheng med at kommunen per i dag ikke har løsninger som ivaretar kravene til personvern for digital innsending av personsensitive opplysninger, som for eksempel helseopplysninger. Det kreves et høyt sikkerhetsnivå (nivå 4) for digitale løsninger med personsensitiv informasjon, og det er i dag få slike offentlige digitale tjenester i Norge. Revisjonen har fått opplyst at Bærum kommune har ventet med å lage slike skjemaer i påvente av nasjonal fellesløsning for slike tjenester.

Når det gjelder den informasjon som allerede finnes i kommunen og som kan fylles ut automatisk i skjemaene basert på brukerens innloggingsinformasjon<sup>34</sup>, har revisjonen ikke funnet gjenbruk av kommunale data i tjenestene i utvalget. Ansatte i Digitalisering og IT som revisjonen har snakket med har bekreftet at kommunens digitale skjemaer i liten grad gjenbrukes informasjon som kommunen allerede har om brukeren.<sup>35</sup>

Undersøkelsen viser at kommunens digitale tjenester henter informasjon fra ulike eksterne registre der det er relevant. I de tjenestene hvor det er behov for adresse, finnes det blant annet en funksjon som fyller ut poststed automatisk når man legger inn postnummer.

---

<sup>32</sup> Barnehagesøknad, innmelding til første klasse og innmelding og meldinger til skolefritidsordningen.

<sup>33</sup> [Smart IT – En enklere hverdag 2014-2020, Kommunens IT-strategi, side 12-13](#)

<sup>34</sup> Kommunens skjemaer tilbyr pålogging gjennom ID-porten via MinID og BankID (felles innloggingsløsning til offentlige tjenester på nett)

<sup>35</sup> Det gjenbrukes data i enkelte av kommunens mer avanserte løsninger (blant annet i barnehagesøknaden)

---

---

Tjenester som er rettet mot næringsliv har en funksjon som innhenter og fyller inn adresseopplysninger m.m. i skjemaet basert på organisasjonsnummeret som legges inn. Revisjonen registrerte også at skjemaene fyller inn informasjon fra brukerkontoen som navn, adresse og telefonnummer.

## 2.2.2 Generelle mangler ved kommunens digitale tjenester

Personvernerklæringen bør i følge Difi være tilgjengelig både før og etter innlogging (i skjemaet).<sup>36</sup> I samtlige tjenester i revisjonens utvalg får brukerne presentert en personvernerklæring når de logger seg inn/går inn i tjenesten.

I 7 av de 20 tjenestene var erklæringen ikke tilgjengelig i selve skjemaet. Dette medfører at brukere som er underveis i selvbetjeningsprosessen og som på nytt ønsker å undersøke hvordan personvernet ivaretas, vil ha vanskelig for å finne denne informasjonen.

Samtlige tjenester i utvalget manglet innhold om to forhold som Difi mener offentlige tjenester bør inneholde:

Det første er at ingen av skjemaene inneholdt informasjon om eventuelle alternativer til den digitale løsningen. Dette vil særlig være relevant for personer som har funnet frem til skjemaet, men som av ulike årsaker ikke kan eller ønsker å benytte seg av den digitale løsningen.<sup>37</sup>

Det andre er at skal være enkelt for brukeren å gi tilbakemelding på skjemaet om forhold som kan forbedres eller om konkrete feil. Ingen av skjemaene revisjonen har undersøkt har denne funksjonen.

## 2.2.3 De digitale tjenestenes utforming og funksjoner

Revisjonen har vurdert de 20 tjenestene opp mot 21 indikatorer som omhandler skjemaenes utforming og funksjoner, og som er avgjørende for tjenestenes brukervennlighet. Resultatene fra de mest sentrale indikatorene gjengis i tabellen under.

Tabell 1 – Resultater: Indikatorer knyttet til utforming og funksjoner

Indikator	Ja	Nei	Ikke relevant/ vurdert
Funksjonelle elementer som inngår i tjenesten er konsekvent og konvensjonelt utformet	20	0	0
Avkryssingsbokser og radioknapper står foran tilhørende tekst	18	0	2
Det er mulig å navigere i stegoversikten	20	0	0
Fokus er tydelig visuelt markert	20	0	0
Ja, den viktigste informasjonen og funksjonaliteten skiller seg ut fra annet innhold og er enkel å forstå	20	0	0
Spørsmål og utfyllingsfelt er plassert logisk i tema og måte	20	0	0

---

<sup>36</sup> Det stilles krav til hva den enkelte personvernerklæring skal inneholde. Revisjonen ikke vurdert innholdet i personvernerklæringene.

<sup>37</sup> Revisjonen får opplyst at kommunens veiledningstorg skal bistå innbyggerne i utfylling av skjemaer over telefon eller ved personlig oppmøte. Det gis ikke informasjon om dette i kommunens skjemaer.

---

Spørsmålstekster står før eller over utfyllingsfeltet	20	0	0
Tekstlenker og funksjonelle ikoner og knapper er konvensjonelt utformet og enkle å klikke på	17	0	3
Tjenesten bruker sporvalg for å tilpasse spørsmålene underveis basert på tidligere svar	17	0	3
Tjenesten fremstår som ryddig	20	0	0
Tjenesten har en enkel oversikt over stegene i prosessen	20	0	0
Tjenesten har fremdriftsinformasjon	20	0	0
Tjenesten tilbyr smarte inputmetoder, som å velge dato fra kalender	13	0	7
Tjenester som er lange eller med flere trinn har en liste over feil som gjenstår på slutten, med lenker til aktuelle felt	20	0	0
Ved feil i besvarelser skal feilmelding komme uoppfordret så raskt som mulig, men ikke før feltet forlates	18	2	0
Ved manglende utfylling av felt får brukeren varsel om dette	19	1	0
Den aktuelle feilen varsles med markering i eller nær feltet	18	1	1
Feilmeldingen inneholder forslag til hvordan feilen kan løses, og er synlig mens feilen rettes	18	1	1

Resultatene i tabellen viser at tjenestene med få unntak har den utforming og de funksjoner indikatorene etterspør.

Funksjonene i skjemaene gir blant annet brukeren god oversikt over prosessen, og gjør det mulig å navigere i skjemaet. Videre har skjemaene utforming som gjør at det er lett å forstå hvilken informasjon som skal oppgis i det enkelte felt og funksjoner som hjelper brukeren med å unngå feil. Feil varsles fortløpende og feilmeldingene inneholder forslag til hvordan feilen kan løses.

Mange av skjemaene dekker flere tjenestemråder og gjelder for ulike grupper, noe som fører til at det kreves forskjellige opplysninger i det enkelte tilfelle. Sporvalgsfunksjoner gjør at skjemaet tilpasses etter hvert som brukeren legger inn opplysninger i skjemaet. Dette gjør at brukeren blir skjermet fra felter som er ikke er relevante og at brukeren kun blir bedt om å gi opplysninger som er nødvendig for sin henvendelse. Revisjonen har funnet slike funksjoner i samtlige av de tjenestene hvor dette er relevant.

Revisjonen fant ingen feil ved funksjonene i tjenestene.<sup>38</sup>

## 2.2.4 Språket i tjenestene

Revisjonen har vurdert språket i tjenestene opp mot tre indikatorer, og resultatene er gjengitt i tabellen på neste side.

<sup>38</sup> Det opplyses at revisjonen ikke har sendt inn skjemaer under testingen (fullført tjenesten), og at dette kan medføre at enkelte feil eller mangler ikke er fanget opp i undersøkelsen.

Tabell 2 – Indikatorer for språk

Indikator	Ja	Nei	Ikke relevant/vurdert
Ordbruken er konsekvent og gjenkjennelig for brukeren, og teksten er korrekt skrevet	19	1	0
Setningskonstruksjonen er brukerrettet og poengtert	9	9	2
Teksten er strukturert etter det som er viktigst for brukeren, delt opp i avsnitt og med relevante overskrifter	13	2	5

Resultatene i tabellen viser at ordbruken i tjenestene i stor grad er konsekvent og gjenkjennelig for brukeren, men at språket i halvparten av tjenestene kan være mer aktivt og brukerrettet. I enkelte tilfeller varierte for øvrig språket mellom aktiv (brukerrettet) og passiv i samme tjeneste. Skjermdumpen under illustrerer slik variasjon.

Skjermdump 1 – Eksempel på variert språk

## Økonomisk rådgivning

**Opplysninger om boforhold**

Oppgi nåværende boforhold \*  Jeg er uten fast bolig  
 Bor hos familie/venner  
 Institusjon  
 Leier bolig  
 Eier bolig  
 Annet

### 2.2.5 Informasjon i de digitale tjenestene

Gode digitale tjenester gir brukerne den informasjonen de trenger for å benytte tjenesten på egenhånd.

Revisjonen har vurdert tjenestene opp mot syv indikatorer som omhandler informasjon som gis i den enkelte tjeneste. Resultatene er gjengitt i tabellen nedenfor.

Tabell 3 – Indikatorer knyttet til informasjon som gis i den enkelte tjeneste

Indikator	Ja	Nei	Ikke relevant/vurdert
Det er lett å identifisere tjenesteeier	4	16	0
Lett tilgang på plikt og rettighetsinformasjon (lett tilgjengelig)	10	8	2
Tjenesten lenker til relevante lover, forskrifter eller annen utdypende informasjon	6	13	1

---

Informasjon om hvilke opplysninger brukerne må ha for at tjenesten skal kunne brukes	6	4	10
Alle relevante felter har hjelpetekster	7	5	8
Brukerne får informasjon om saksgangen	0	19	1
Utvidet brukerstøtte med personlig veiledning er lett tilgjengelig	0	20	0

I 16 av de 20 tjenestene som er vurdert gis det ikke lett tilgjengelig informasjon om ansvarlig tjenestested. I flere av disse fantes det ingen informasjon om ansvarlig tjenestested.

Mangel på slik informasjon vil være uheldig for brukere som kommer direkte til søknadsskjemaet via eksterne søkemotorer og som ønsker bekreftelse på at de har funnet frem til korrekt tjeneste. Slik informasjonen vil også være nyttig for brukere som ønsker hjelp eller som av andre grunner ønsker å ta kontakt med kommunen.

Resultatene viser også at det kan gis mer lett tilgjengelig informasjon om rettigheter og plikter i søknadsskjemaene. Dette er informasjon som med fordel kan gis tidlig i prosessen, slik at brukeren på et tidlig tidspunkt kan avgjøre om han eller hun (næring eller organisasjoner) oppfyller vilkårene for tjenesten.

Kommunale tjenester er regulert av en eller annen form for regelverk, og det aller meste av dette er allerede tilgjengelig på nett eller kan lett gjøres tilgjengelig på nett. Undersøkelsen viser at et flertall av tjenestene ikke lenker til relevante lover, forskrifter eller annen utdypende informasjon. Lenker til slik informasjon gjør at brukeren selv kan sette seg inn i regelverket for den enkelte tjeneste. Slike løsninger oppleves som brukervennlig og vil kunne føre til at flere brukere finner de nødvendige opplysninger uten å ta kontakt med kommunen.

Ingen av tjenestene revisjonen har undersøkt gir informasjon om saksgang. Informasjon om når man kan forvente svar på henvendelsen, hvilken enhet som behandler saken, og om svaret kommer på epost, per post eller på andre måter, vil være nyttig for brukerne.

Revisjonen har inntrykk av at det generelt gis lite informasjon om formålet med den enkelte tjeneste i skjemaet, men dette ble ikke tallfestet i undersøkelsen. Dette er uheldig i de tilfeller der tjenestetittel også gir lite informasjon om formål og hvor man ikke kan forvente at alle brukere har kjennskap til tjenesten. Skjermdumpen på neste side er hentet fra en slik tjeneste.

---



Skjermdump 2 – Eksempel på tjeneste som ikke gir informasjon om formål og ansvarlig enhet.

## Situasjonskart - bestilling

**Bestiller**

Eiendommen

Bestillingen

Faktura

Kontroller skjema

**Type bestiller**

Bestiller er \*  privatperson  organisasjon

Mange brukere vil ha såpass god kjennskap til situasjonskart at tjenestetittel gir dekkende informasjon om formålet med tjenesten. Samtidig kan det være mange brukere som ikke har kjennskap til denne tjenesten og de formål situasjonskart brukes til. Brukerne må for øvrig ha kjennskap til kommunens organisering for å vite hvilken enhet i kommunen som er ansvarlig for tjenesten.

I skjermdumpen under gis det eksempel på hvordan det kan gis relevant og nyttig informasjon om tjenesten på et tidlig tidspunkt i prosessen. Skjermdumpen er for øvrig også et eksempel på en tjeneste som ikke tar bruk av aktivt og brukerrettet språk.

Skjermdump 3 – Eksempel på tjeneste som gir relevant og nyttig informasjon på et tidlig tidspunkt

## Kommunal bolig

**Innledning**

Startside

Søker

Hjelpetiltak

**Opplysninger om kommunal bolig**

Kommunal utleiebolig er for personer over 18 år i en vanskelig livssituasjon. Leietiden i kommunal bolig er tidsbegrenset. Husleie for kommunal utleiebolig er nær markedspris.

Følgende forhold må dokumenteres:

- nåværende boforhold
- 3 års botid i kommunen
- helse-, sosiale- og økonomiske situasjon

Hva søkes? \*  Bolig  Fornyelse av leiekontrakt  Bytte av kommunal bolig

---

Revisjonen oppdaget også enkelte skjemaer som med fordel kunne gitt informasjon om hvilke vedlegg som kreves tidlig i skjemaet, slik det er gjort i eksempelet ovenfor. I følge Difi er dette informasjon som bør gis på et tidlig tidspunkt i prosessen, slik at brukeren kan velge å fremskaffe nødvendig informasjon før han eller hun starter å fylle ut skjemaet. Dette er særlig viktig når det bes om dokumentasjon som det er ikke er vanlig å ha lett tilgjengelig.

Revisjonens undersøkelse viser også at det i større grad kan tas i bruk hjelpetekster i tilknytning til de feltene hvor brukere skal legge inn opplysninger. Eksempelet fra tjenesten for *økonomisk rådgivning* på neste side illustrerer at det kan gis mer informasjon, for eksempel i hjelpeknapper, om hvor brukeren kan finne de opplysningene tjenesten ber om.

Slik tjenesten er utformet i dag, forutsettes det at alle som søker økonomisk rådgivning har kunnskap om hvor man finner opplysningene skjemaet etterspør. Det gis riktignok informasjon om at inntekter og utgifter må dokumenteres, men i henhold til direktoratets anbefalinger bør det gis informasjon om hvor brukeren kan finne den enkelte opplysning.

---

Skjermdump 3 – Eksempel på tjeneste som kunne gitt mer informasjon om hvor nødvendige opplysninger kan finnes

### Økonomisk rådgivning

Innledning	<b>Inntekter per måned etter skatt</b>	
Søker	<b>Alle inntekter og utgifter må dokumenteres med lønns-/trygdeslipp, kontoutskrift etc</b>	
Dagens boforhold	Søker	
<b>Inntekter/utgifter</b>	Arbeidsinntekt	<input type="text"/>
Formue/gjeld	Uføretrygd/pensjon	<input type="text"/>
Hjelpetiltak	Alderspensjon	<input type="text"/>
Fullmakt	Etterlattepensjon	<input type="text"/>
Dokumentasjon	Arbeidsavklaringspenger	<input type="text"/>
Underskrift	Kvalifiseringsstønad	<input type="text"/>
Kontroller skjema	Introduksjonsstønad	<input type="text"/>
	Overgangsstønad	<input type="text"/>
	Barnebidrag	<input type="text"/>
	Annet	<input type="text"/>
	Sum pr. person	<input type="text" value="0"/>
	Søker	
	Husleie	<input type="text"/>
	Strøm	<input type="text"/>
	Barnebidrag	<input type="text"/>
	Barnehage/SFO	<input type="text"/>
	Skattetrekk	<input type="text"/>
	Annet	<input type="text"/>
	Sum pr. person	<input type="text" value="0"/>
	Samlede utgifter	<input type="text" value="0"/>

Skjermdumpen illustrerer for øvrig at det noen ganger kan ta lang tid før brukeren får opplysninger om hvilke vedlegg som skal legges ved søknaden. Under sekvensen *dokumentasjon* bes brukeren om dokumentasjon på nåværende boforhold, selvangivelse, inntekt, formue og gjeld.

Mange av tjenestene i undersøkelsen hadde lenker til kommunens sider av typen *Informasjon om tjenesten*. Revisjonen registrerte at flere av disse lenkene ikke fungerte i løpet av arbeidet med undersøkelsen. Vi har fått opplyst at dette skyldes overgang til nye nettsider (som skjedde en drøy måned før revisjonens undersøkelser) og at det arbeides med å rette opp dette.

---

## 2.3 Revisjonens vurdering

Revisjonens vurdering er kommunens digitale tjenester gir en betydelig gevinst for innbyggere, næringsliv og organisasjoner i form av økt tilgjengelighet til kommunale tjenester.

Skjemaene har gode funksjoner, god utforming og gir brukerne relevant informasjon. På bakgrunn av resultatene av undersøkelsene mener revisjonen at kommunens digitale tjenester generelt er brukervennlige.

Revisjonen anser det som positivt at tjenestene tar i bruk smarte og nyttige funksjoner som forenkler brukerens oppgaveløsning. Videre er det positivt at samtlige tjenester har god oppfølging av eventuelle feil som oppstår ved utfylling av skjemaene. Dette er brukervennlig og bidrar til at informasjonen kommunen mottar er korrekt og fullstendig.

Utstrakt bruk av sporvalg i skjemaene, som gjør at brukeren kun får opp felter som er relevante for sin henvendelse, er blant funksjonene som revisjonen mener bidrar vesentlig til skjemaenes brukervennlighet.

Samtidig viser undersøkelsene at tjenestene kan forbedres på en del punkter når det gjelder språk og informasjon.

### Forhold som kan forbedres

Undersøkelsene viser at det gis nødvending og relevant informasjon i de digitale skjemaene, men at det generelt kan gis mer informasjon i skjemaene som kan være nyttig for brukerens oppgaveløsning og opplevelse av brukervennlighet. Dette gjelder blant annet informasjon om ansvarlig tjenestested, lett tilgjengelig informasjon om tjenestens formål og vilkår (regelverk), samt informasjon om hvilke opplysninger og dokumentasjon brukeren må ha for å benytte seg av løsningen og hvor disse kan finnes.

Rett informasjon til rett tid og eventuelle lenker til gjeldende regelverk bidrar til at flere brukere kan benytte seg av digitale løsninger og at færre brukere får behov for å kontakte kommunen når de benytter tjenesten. I tillegg kan slik informasjon føre til at en større andel av sakene inneholder korrekte og feilfrie opplysninger. Mer informasjon om de mest sentrale vilkårene søkeren må oppfylle kan også medføre at kommunen mottar færre saker der vilkårene for å motta tjenesten ikke er oppfylt.

Det gis ikke informasjon i skjemaene om hvordan brukerne kan få veiledning og hjelp til til å fylle ut skjemaet. Da mange av tjenestene i tillegg har utilstrekkelig informasjon om ansvarlig tjenestested, har brukeren lite informasjon å basere seg på dersom han eller hun trenger hjelp.

Kommunens skjemaer gir ikke informasjon om alternativer til bruk av den digitale løsningen eller at dette (eventuelt) er eneste alternativ. Det har større betydning at denne informasjonen gis på nettsidene til det aktuelle tjenestestedet, men det er en fordel om disse opplysningene også gis i skjemaet. Dette vil for eksempel være relevant for brukere som finner skjemaet via skjemaportalen eller som underveis i prosessen finner ut at de ikke kan eller vil benytte seg av den digitale løsningen.

---

---

Revisjonen har vurdert språket i tjenestene som godt nok i 19 av 20 tjenester. Dette er en typisk kvalitativ vurdering der det er utfordrende å sette en tydelig grense for hva som skal vurderes som godt nok eller ikke. Revisjonens inntrykk er at språket har forbedringspotensial i mange av tjenestene, og at flere av tjenestene kan ha et mer aktivt og brukerrettet språk.

Ingen av tjenestene som er undersøkt har tilbakemeldingsfunksjon der brukeren kan komme med innspill om feil og forbedringer. Slike funksjoner legger til rette for kontinuerlig forbedring av tjenestene. Revisjonen mener at mangel på en slik funksjon fører til at kommunen går glipp av verdifull informasjon fra brukerne som kan benyttes i forbedringsarbeidet.

#### Grad av digitalisering og bruk av teknologi i tjenestene

Gjennomgangen viser at en forholdsvis liten andel av kommunens digitale tjenester utnytter de fordeler digitalisering kan gi når det gjelder effektivisering og forbedret samhandling i forvaltningen.

Det er få av de digitale løsningene hvor informasjon overføres digitalt til kommunens fagsystemer, og det er få tjenester hvor hele eller deler av prosessen er automatisert. Henvendelsene fra de digitale løsningene ender i hovedsak i kommunens arkivsystem og må overføres manuelt til kommunens fagsystemer. Revisjonens vurdering er for øvrig at dette er en vesentlig forbedring sammenlignet med å motta henvendelser på papir.

Revisjonens mener det foreligger et stort potensial når det gjelder å ta i bruk løsninger som kan bidra til å effektivisere og forbedre samhandlingen i kommunens tjenesteproduksjon.

---

---

### 3. EFFEKTIVITET OG SAMHANDLING

Kommunens IT strategier legger til grunn at kommunen vil få økte utgifter til barn, unge og gamle i årene som kommer, uten at budsjetttrammene øker tilsvarende, og at kommunen må omdisponere midler i årene som kommer.<sup>39</sup>

Bruk av IT og teknologi skal bidra til at kommunen reduserer kostnader og at kommunen kan levere bedre tjenester til flere og med lavere kostnader.<sup>40</sup>

Gevinstrealiseringsansvaret *eies av alle virksomheter som tar ny teknologi i bruk.*<sup>41</sup>

#### 3.1 Arbeid med gevinster og gevinstrealisering

KS har laget en gevinstkokebok for kommunene som kan benyttes for å kartlegge, analysere og følge opp gevinster.<sup>42</sup>

Gevinster er nyttevirkninger, fordeler og positive effekter som kan gi betydelige gevinster innenfor tjenestekvalitet, effektivisering og samhandling i kommunens tjenesteproduksjon.<sup>43</sup>

Formålet med systematisk arbeid med gevinstrealisering er først og fremst å sikre at gevinster blir realisert. Arbeidet gir også grunnlag for å dokumentere og synliggjøre de gevinster som oppnås.

KS skiller mellom tre kategorier gevinster: *Direkte budsjettmessige gevinster* er gevinster som er synlige i budsjettene. *Indirekte budsjettmessige gevinster* er gevinster som kan beregnes, men som ikke vises i budsjettene fordi de ikke har direkte utgiftsposter i regnskapet. *Kvalitative gevinster* viser til gevinster som er vanskelige å tallfeste, men som også er viktige å dokumentere, eksempelvis økt brukertilfredshet og forbedret omdømme.

[Gevinstkokeboken](#) anbefaler at det arbeides systematisk med gevinster under alle deler av prosjektfasen og frem til tjenesten har vært en tid i drift.<sup>44</sup> Forventede gevinster og mål for prosjektet bør kartlegges og presiseres, og det bør planlegges hvordan gevinstene skal tas ut. Det bør også utpekes ansvarlige som følger opp mål og gevinster gjennom hele prosessen.

Gevinster som oppnås bør som hovedregel synliggjøres for innbyggere, politikere og administrasjon.

##### 3.1.1 Revisjonskriterier

Revisjonen legger følgende kriterier til grunn:

- Kommunen bør arbeide systematisk med gevinster og gevinstrealisering i prosjektene
- Gevinster og mål bør følges opp etter at løsninger er satt i drift
- Arbeidet med gevinster og gevinstrealisering bør dokumenteres

---

<sup>39</sup> *Smart IT – En enklere hverdag 2014-2020*, Kommunens IT-strategi, side 21, Rådmannens saksfremlegg side 166-167 i kommunestyresak 019/11, *IKT som strategisk virkemiddel – EBÆRUM; 2012 Revidert desember 2010*

<sup>40</sup> *Smart IT – En enklere hverdag 2014-2020*, Kommunens IT-strategi, side 4

<sup>41</sup> *Smart IT – En enklere hverdag 2014-2020*, Kommunens IT-strategi, side 4 og 27

<sup>42</sup> *Gevinstkokebok*, Kommunenes sentralforbund (KS) nettsider, av 10.09.14

<sup>43</sup> *Gevinstkokebok for IKT-prosjekter i norske kommuner*, KS KommIT, side 3-5

<sup>44</sup> *Gevinstkokebok for IKT-prosjekter i norske kommuner*, KS KommIT, side 5-7

---

---

### 3.1.2 Faktagrunnlag

#### Ekstern utredning

I 2013 ble det gjennomført en ekstern utredning knyttet til IT-strategier i Bærum kommune.<sup>45</sup>

Utredningen konkluderer at kommunens gevinstrealiseringsarbeid viser mindre grad av modenhet i forhold til sammenlignbare organisasjoner, og at kommunen må få (...) *økt fokus på og bedre prosess for gevinstrealisering.*<sup>46</sup>

For å sikre god gjennomføring av IT-strategier og at forventede gevinster realiseres, anbefaler utredningen at det bør fastsettes en struktur for gevinstrealisering i kommunen.<sup>47</sup> Denne bør inneholde *gevinstplaner med tydelige målsettinger, rapporterings- og avviksstrukturer.* Videre bør strukturen inneholde rutiner som sikrer at man ved oppstart av prosjekter har informasjon om (...) *hva dagens situasjon og kostnadsbase er i dag – og det må detaljeres tydelig både på hvilken måte, på hvilken tidshorisont og på hvilket nivå gevinstrealiseringene skal gjennomføres.*

Gjeldende IT strategi viser til utredningens konklusjoner og opplyser at kommunen er mindre gode på gevinstrealisering som følge av gjennomførte IT-satsinger.<sup>48</sup>

#### Systematisk arbeid med gevinstrealisering i kommunen

Revisjonen har fått oversendt interne dokumenter som viser at det er arbeidet systematisk med gevinster i forbindelse med utviklingen av nye løsninger for SFO tjenester og innmelding til 1.klasse. Disse løsningene ble laget i perioden 2009-2011 og resultatene er blant annet oppsummert i kommunens Årsrapport 2011. Det gis en nærmere beskrivelse av gevinstene fra SFO prosjektet lenger ned i faktadelen.

Revisjonen har også fått oversendt interne arbeidsdokumenter som viser at KS gevinstmetodikk benyttes i pilotprosjektet SvarUT (ferdigattester i byggesak) som skal settes i drift i 2016.

Dokumentasjonen viser at de ovennevnte prosjektene er valgt ut på bakgrunn av at det foreligger et stort gevinstpotensial ved å digitalisere disse tjenestene, og at løsningene som lages i forbindelse med prosjektene kan gjenbrukes til andre tjenester i kommunen.

#### Intervjuer med ansatte om gevinstrealisering

De ansatte revisjonen har snakket med mener at man i dag ikke er flinke nok til å arbeide med gevinstrealisering i forbindelse med digitalisering av kommunale tjenester. Under samtalene kommer det frem at de ansatte mener at dette er en generell svakhet i mange av IT prosjektene som gjennomføres i kommunen.

De ansatte påpeker også at man generelt bør ha et større fokus på gevinster og gevinstrealisering i digitaliseringsprosjektene. Enkelte trekker frem at man særlig må ha større fokus på å evaluere prosjektene opp mot forventede gevinster etter at løsningene er satt i drift.

---

<sup>45</sup> *Vurdering av alternative IT strategier*, Boston Consulting Group, av 23.09.13, vedlagt sak 063/13 *Status for IT*, Sektorutvalg eiendom og administrasjon, 12.11.13

<sup>46</sup> *Vurdering av alternative IT strategier*, Boston Consulting Group, side 5

<sup>47</sup> *Vurdering av alternative IT strategier*, Boston Consulting Group, side 11

<sup>48</sup> *Smart IT – En enklere hverdag 2014-2020*, Kommunens IT-strategi, side 5

---

---

Før øvrig kommer det frem at initiativet for å lage digitale løsninger som regel er basert på et ønske om å oppnå gevinster som eksempelvis effektivisering og brukervennlige tjenester. De ansatte i skjematjenesten, som bistår enhetene med å lage digitale skjemaer, forteller at man alltid tar sikte på å oppnå flest mulig gevinster for innbyggere og administrasjon når man starter arbeidet med å utvikle en ny digital løsning (innenfor de rammene man har).

Underveis i prosjektet har revisjonen fått opplysninger om at det er besluttet at administrasjonen skal benytte prosjektveilederen til KS for å ivareta gevinstrealisering i kommunens fremtidige digitaliseringsprosjekter. I rådmannens oppdragsbrev (for 2015) til kommunalsjefene står det at det gjennom lederavtalene skal sikres at *gevinster realiseres i tråd med det som er konkretisert i prosjektet eller andre vedtak*<sup>49</sup>. I oppdragsbrevet lenkes det også til kapittel 8 i kommunens håndbok for ledelse, organisering og styring,<sup>50</sup> som inneholder lenke til gevinstkokeboken.

Gevinstoptimalisering er inntatt som *Strategisk program* i IT-strategien for 2014-2020. Her står det:<sup>51</sup>

*Alle IT-prosjekter skal ha konkrete og målbare leveranser og gevinster. De virksomhetene som eier prosjektene skal utvikle planer som ikke bare gjør det mulig å måle gevinstene etter leveranse, men som også viser hvordan gevinstene faktisk kan realiseres. Prosjektleveransen og gevinstene blir fulgt opp for å sikre at disse realiseres i tråd med forutsetningene.*

Gevinstrealisering er også inntatt som eget satsingsområde med definerte mål i kommunens *Handlingsplan for IT*, som ble lagt frem for sektorutvalg eiendom og administrasjon i juni inneværende år.<sup>52</sup>

### 3.1.3 Revisjonens vurdering

Systematisk arbeid med gevinster skal sikre at gevinster realiseres og at gevinster som oppnås kan dokumenteres.

Revisjonen har ikke funnet regelverk eller liknende som stiller konkrete krav til oppfølging av gevinster i kommunens digitaliseringsprosjekter. Samtidig mener revisjonen at den vektlegging som gevinster og gevinstrealisering gis i kommunens to siste IT-strategier gjør at det må kunne stilles visse krav til dette arbeidet i kommunen. Revisjonen legger til grunn at anbefalingene fra gevinstkokeboken er å anse som et autorativt eksempel for hvordan man kan arbeide systematisk med gevinster og gevinstrealisering i kommunen.

Det finnes eksempler på prosjekter i kommunen hvor det er arbeidet systematisk med gevinster og hvor dette arbeidet er dokumentert. Samtidig viser gjennomgangen at ansatte mener at man har for lite fokus på gevinster, og at det i liten grad arbeides systematisk med gevinster og realisering av disse i alle faser av prosjektene. For det gevinstarbeidet som gjøres, mangler administrasjonen gode dokumentasjonsrutiner.

---

<sup>49</sup> Oppdragsbrev 2015, Bærum kommune, av 15.01.15, journalpost 15/8275

<sup>50</sup> Ledelse, organisering og styring (LOS), Bærum kommune av 20.10.15

<sup>51</sup> Smart IT – En enklere hverdag 2014-2020, Kommunens IT-strategi, side 18

<sup>52</sup> Handlingsplan for IT 2015-2018, vedlegg til sak 027/15, Sektorutvalg eiendom og administrasjon, 16.06.15

---



---

På den annen side viser undersøkelsene at ønsket om å oppnå mer effektive prosesser og brukervennlige tjenester mv. i mange tilfeller er bakgrunn for at det i det hele tatt tas initiativ til å utvikle en digital tjeneste. Gevinster er også styrende for hvordan de nye tjenestene utformes og hvilke funksjoner de får. Revisjonen mener at dette er den viktigste faktoren for at kommunen oppnår gevinster når tjenester digitaliseres.

Samtidig mener revisjonen at manglende systematisk arbeid og fokus på gevinstrealisering medfører en risiko for at kommunen ikke får utnyttet gevinstpotensialet i de løsningene som utvikles. For eksempel kan det tenkes at mindre justeringer eller endringer i et skjema kan gi vesentlige forbedringer. Revisjonen mener at manglende rutiner for slik oppfølging i det enkelte prosjekt medfører en risiko for at slike forhold ikke ivaretas.

Større fokus og et mer systematisk arbeid med gevinster og gevinstrealisering, vil også kunne føre til konkrete forventninger og forpliktelser til at gevinster og mål skal nås. Dette vil særlig være viktig i de tilfellene der det foreligger forventninger om at tjenestestedet kan redusere sine driftskostnader.

Innføring av digitale løsninger vil som regel også gi økte utgifter til drift, vedlikehold og lisenser ved tjenestestedene. I ytterste konsekvens kan manglende oppfølging av gevinster medføre at enheter som iverksetter prosjekter for å redusere utgifter i realiteten øker sine samlede utgifter.

Manglende dokumentasjon på gevinster som oppnås ved å digitalisere kommunale tjenester medfører også at det i dag ikke finnes noe grunnlag for å gjøre helhetlige vurderinger av digitaliseringens betydning for samhandling og effektivitet i kommunens tjenesteproduksjon, jf. problemstilling nr.2.

Det er gode grunner til å anta at digitalisering av kommunale tjenester gir gevinster. Et mer systematisk arbeid med gevinster i alle prosjektfasene og dokumentering av gevinster som oppnås, kunne gi bedre informasjonsgrunnlag for å vurdere effektene av digitalisering i kommunen.

Gevinster og gevinstrealisering gis betydelig vekt i kommunens to siste IT-strategier, og rådmannen har hatt kjennskap til at kommunen har vært mindre gode på dette området i lengre tid. På denne bakgrunn mener revisjonen at det er kritikkverdig at administrasjonen per i dag ikke har innarbeidet en mer systematisk tilnærming til gevinster og gevinstrealisering.

De folkevalgte har vedtatt IT-strategier som vektlegger at satsingen på digitalisering og ny teknologi skal bidra til at kommunen kan frigjøre midler til oppgaver som vil trenge mer ressurser i fremtiden. Som følge av dette mener revisjonen at rådmannen bør sikre at det innarbeides gode rutiner for å ivareta realisering av gevinster.

Revisjonen mener det er positivt at rådmannen nå har valgt en felles mal som skal ivareta arbeid og oppfølging av gevinster i kommende prosjekter, og at gevinstrealisering er inntatt som *strategisk program* i gjeldende IT- strategi og med egne mål i *IT Handlingsplan 2015-2018*. I *Oppdragsbrev 2015* til kommunalsjefene har rådmannen tatt inn at det gjennom lederavtalene skal sikres at gevinster realiseres i tråd med det som er konkretisert i prosjektet

---

---

eller andre vedtak. Revisjonen anser dette som viktige tiltak for å sikre bedre oppfølging av området i fremtiden.

## **3.2 Gevinster ved digitalisering i kommunen**

IT-strategiene bygger opp under en forventning om at digitalisering av tjenester skal gi gevinster både for kommunens forvaltning, innbyggere, næringsliv og organisasjoner.

Gjennomgangen i forrige delkapittel viste at kommunen i liten grad arbeider systematisk med gevinster gjennom hele prosjektfasen, og at gevinstarbeidet som gjøres i liten grad dokumenteres. Dette medfører at det ikke finnes noe grunnlag for å gjøre helhetlige vurderinger av digitaliseringens betydning for samhandling og effektivitet i kommunens tjenesteproduksjon.

For å kunne gi konkrete eksempler på effekter digitalisering av kommunale tjenester, har revisjonen gjort nærmere undersøkelser knyttet til digitaliseringstiltak for fornying av gravfeste, innmelding til SFO og barnehagesøknader. Sistnevnte er ikke tatt med i den følgende presentasjonen av hensyn til avgrensning.

### **3.2.1 Revisjonskriterier**

- Digitalisering av kommunale tjenester bør gi gevinster i tråd med forventningene

### **3.2.2 Fakta**

#### Generelt

Gravplass- og barnehageforvaltningens ansatte uttaler at de løsningene de sitter med i dag har klare forbedringsområder. Da hensikten med gjennomgangen av de to tjenestene er her å vise hvilken betydning digitalisering av tjenester kan ha for effektivisering og samhandling i kommunen, er disse forbedringsområdene ikke tatt med i den følgende fremstillingen.

#### Fornyng av gravfeste i Gravplassforvaltningen

Gravplassforvaltningen i Natur og Idrett forvalter og drifter 5 gravplasser med ca 32 000 graver i Bærum kommune. Opplysningene som følger er basert på samtaler med leder og saksbehandler i avdelingen.

Nyopprettete graver i Bærum kommune er festet i 20 år. Ved utløpt festetid kan den som står ansvarlig for graven velge å feste graven for fem eller ti år, eller å avslutte graven.

Tidligere sendte gravplassforvaltningen hvert år ut ca. 900 informasjonsbrev med svarslipp til innbyggere med festerett vedrørende fornying eller sletting av festeavtaler (avslutning av graver) per post. Etter utsendingen mottok avdelingen ca. 800 svarslipper som måtte registreres manuelt i avdelingens systemer og som utgjorde grunnlag for fakturering.

Fra 2006 og frem til dag har gravplassforvaltningen implementert flere mindre digitale løsninger og gjort mindre tilpasninger i sitt fagsystem.

Under følger en oppsummering av gevinster avdelingen oppgir å ha av de nye løsningene.

---

---

## Effektivisering

- Innføring av KID fjerner manuelt arbeid knyttet til å registrere innbetalinger og gjør det lettere å holde orden på innbetalinger og hvem som ønsker å fornye feste
- Det sendes ikke lenger ut fakturaer for fornying av feste som genererer arbeidskrevende purringer
- Digitale prosesser reduserer feil som tidligere kunne oppstå ved manuell registrering av innbetalinger og som avdelingen måtte bruke tid på
- Kontroll opp mot folkeregisteret reduserer antall brev som kommer i retur og som krever oppfølging

## Fornyning av tungvint forvaltningspraksis

- Avdelingen har endret prosessen med fornying av festeavtaler slik at den er mer brukervennlig og effektiv både for kommune og innbygger

## Bedret oversikt og kontroll (samhandling)

- Løsningene bidrar til å øke kvaliteten på de opplysningene man har i fagsystemene og som danner grunnlag for forvaltning og drift av graver og gravplasser i kommunen.
- De nye løsningene:
  - ... reduserer risiko for feil i fakturaer og brev som enheten sender ut.
  - ... bedrer oversikten over hvilke graver som skal avsluttes, og avdelingen kan i dag sende komplette lister over slike graver til gravplassene. Dette gir bedre kontroll og planlegging ved den enkelte gravplass.
  - ... bedrer oversikten over gravkapasiteten fremover i tid og gir bedre grunnlag for planlegging av nye gravfelt m.m.
  - ... reduserer risikoen for at enheten sender ut brev til feil adresse eller til avdøde personer.
  - ... bidrar til at enheten har mer tid til å rydde i sine systemer og gi påminnelser.
  - ... medfører at det oppdages flere feil, og det frigjøres mer tid i til å følge opp feil.
  - ... bidrar til bedre økonomisk oversikt og kontroll.

## Enklere og mer brukervennlige tjenester for innbyggere og forvaltning

- Innbyggerne får bedre informasjon i brev og fakturaer fra avdelingen.
- Fornyning av feste har blitt enklere og mindre arbeidskrevende for innbyggeren.
- De som er ansvarlig for festet vil ikke lenger motta purringer knyttet til fornying av feste, og avdelingen trenger ikke å følge opp purringer.
- Ordningen med påminnelser er styrket og man har bedre oversikt over hvilke graver som vil avsluttes dersom det ikke tas kontakt med kommunen.

## Innmelding til skolefritidsordningen

Bærum kommune har om lag 5 800 barn i SFO fra første til syvende trinn, og hvert år mottar kommunen om lag 1 500 nye innmeldinger.<sup>53</sup> Som en del av et større prosjektarbeid med oppstart i 2009 (*eDialog skole hjem*), lanserte Bærum kommune i februar 2011 en digital løsning for innmelding til SFO. Med den nye løsningen er innmeldingen til SFO heldigitalisert, dvs. at både saksbehandlingen og melding til foresatte skjer automatisk.

---

<sup>53</sup> Grunnskolenes informasjonssystem, Utdanningsdirektoratet

---

---

Revisjonen har laget en oppsummering over gevinster administrasjonen oppgir for prosjektet:<sup>54</sup>

#### Effektivisering

- Raskere saksbehandlingstid og mindre manuelt arbeid
- Spart tid fordelt på flere ansatte i forvaltningen som kan benyttes til administrative oppgaver
- Færre avvik og ufullstendige søknader

#### Bedre oversikt og kontroll (samhandling)

- Standardisert saksbehandling i forvaltningen
- Like rutiner og standardisert prosess for alle skoler
- Tilgjengelig elektronisk og sporbar sakshistorikk og dokumentasjon

#### Økonomiske gevinster

- Færre tap knyttet til utestående beløp
- Flere henvendelser fra foreldre som vil gjøre opp utestående beløp
- Anslår at man har hatt en redusert tap knyttet til fordringer på 100 000 kroner som følge av koplingen mellom fagsystemer og fakturasystem

#### Brukervennlighet

- Økt tilgjengelighet for brukerne
- Brukervennlig skjema med forhåndsutfylt informasjon om foresatte og barn

### 3.2.3 Revisjonens vurdering

Resultatene fra digitaliseringstiltakene revisjonen har presentert viser at digitalisering av tjenester og prosesser kan gi et mangfold av gevinster som bidrar direkte eller indirekte til effektivisering og bedret samhandling i kommunens tjenesteproduksjon.

Digitale prosesser som automatisk overføring av informasjon til fagsystemene, reduserer betydelige mengder manuelt arbeid og eliminerer feil som kan skje ved manuell registrering. Oppfølging av feil og mangler er tidkrevende og vil i mange tilfeller medføre behov for samhandling, så dette må anses som en vesentlig forbedring.

Mindre feil fører til at tjenestestedene får mer komplett, korrekt og oppdatert informasjon i sine fagsystemer og som utgjør grunnlaget for tjenesteproduksjonen. Tiden som er spart benyttes til administrative oppgaver og egne kontroller. Dette gir forbedret oversikt, styring og kvalitet i arbeidet i enhetene.

I gravplassforvaltningen har de digitale løsningene gitt forbedret mulighet til å gi informasjon til gravstedene i kommunen. Informasjonen er oppdatert og av god kvalitet, og har god verdi for planlegging og styring ved det enkelte gravsted. Det enkelte gravsted får eksempelvis en komplett liste over graver som skal avsluttes og som brukes i planleggingen. I tillegg har forvaltningen komplett oversikt over graver som vil avsluttes dersom kommunen ikke kontaktes, slik at man sikrer at slike graver følges opp.

---

<sup>54</sup> *Årsrapport 2011, Bærum kommune, side 28* og *Digitalt førstevalg – Gevinster for virksomheten*, presentasjon på Norsk konferanse for IKT i offentlig sektor 2011, IKT Strategienheten i Bærum kommune

---

---

Når det gjelder innmeldingsskjemaet til skolefritidsordningen oppgir administrasjonen at løsningen har bidratt til flere positive gevinster som har betydning for samhandlingen i forvaltningen. Saksbehandlingen har blitt standardisert og man har fått like rutiner og prosesser ved skolene i kommunen. Dokumentasjonen har fått økt tilgjengelighet og sakshistorikken er blitt sporbar.

---

---

## 4. HINDRINGER FOR DIGITALISERING AV KOMMUNALE TJENESTER

Kommunens IT-strategier har en klar målsetting om at kommunens tjenester skal gjøres tilgjengelig på nett, og at disse skal bidra til forbedringer både for administrasjon og brukere. Digitale løsninger skal være brukernes førstevalg.

Formålet med dette kapittelet er å avdekke eventuelle hindringer og utfordringer for digitalisering av kommunale tjenester i kommunen, jf. problemstilling nr.3. Dette har vært tatt opp som tema i samtalen med de ansatte i administrasjonen, og faktagrunnlaget i dette kapittelet bygger i hovedsak på samtaler med ansatte samt informasjon fra saker som er forelagt politisk behandling.

Faktadelen omfatter hindringer og utfordringer som de ansatte anses å være samstemte om, og som kan ha vesentlig betydning for videre digitalisering i kommunen.

### 4.1 Revisjonskriterier

- Rådmannen bør ha kjennskap til vesentlige utfordringer og hindringer for digitalisering av kommunale tjenester
- Rådmannen bør iverksette hensiktsmessige tiltak for å håndtere vesentlige utfordringer og hindringer

### 4.2 Fakta

#### Generelt om digitalisering som arbeidsfelt

Utvikling av avanserte digitale tjenester er en kompleks oppgave. For lettere å kunne forstå hvilke rammer det arbeides under når kommunen digitaliserer tjenester, har revisjonen valgt å trekke frem følgende forhold som er typisk for fagområdet:

- Området er under rask utvikling og det kommer stadig nye løsninger og teknologi.
  - Avanserte digitale løsninger er som regel resultat av at flere IT-systemer samarbeider om å hente og gi informasjon i samme løsning.
  - Digitaliseringsprosesser kan mange ganger være nybrottsarbeid.
  - Kommunens øvrige IT-systemer er premissleverandører for nye digitale løsninger.
  - Digitalisering innebærer ofte samarbeid og involvering mellom flere enheter, sektorer, faggrupper og spesialister (både i og utenfor kommunen).
  - Det kan gjerne være flere leverandører involvert i samme prosjekt.
  - Det kan være ressurskrevende å få et eller flere IT-systemer til å samarbeide.
  - Arbeidet med integrasjoner (samarbeid) mellom datasystemer tar i utgangspunktet aldri slutt. Dette må gjøres på nytt når nye systemer eller nye versjoner av et system kommer til.
  - Kommunene har forskjellige IT-systemer og ulik arkitektur og prinsipper for kommunikasjon mellom systemene. Dette reduserer muligheten for å overføre løsninger og erfaringer.
  - Arbeidet krever god koordinering og leveringsdyktighet blant involverte aktører.
-

---

### 4.2.1 Utdaterte IT systemer

Avanserte digitale tjenester og skjemaer er som regel resultat av at flere IT-systemer samarbeider om å hente og gi informasjon i samme løsning (integrasjoner).

De ansatte forteller at man har en stor utfordring knyttet til at kommunen i dag har mange IT-systemer som er utdaterte, ikke er egnet eller det ikke er hensiktsmessig å integrere med andre systemer. Dette oppleves både som en hindring og utfordring i det generelle arbeidet med å utvikle nye tjenester, og innebærer for eksempel at man må utsette løsninger i påvente av endringer eller utskiftning av et annet system.

De ansatte forventer at disse utfordringene vil reduseres etter hvert som IT-systemer fornyes og byttes ut.

Plattformer og infrastruktur har hatt et særlig fokus i perioden 2014-2015, da dette er inntatt som en prioritering i gjeldende IT-strategi.<sup>55</sup> I juni inneværende år orienterte rådmannen sektorutvalget for eiendom og administrasjon om at kommunen har kompensert for store deler av det tekniske etterslepet, og at kommunen har økt handlingsrommet når det gjelder valg av datasystemer og modeller i det videre arbeidet. Med andre ord skal mulighetene for å utvikle integrasjoner mellom IT-systemer være økt i den aktuelle perioden.

I forbindelse med IT-strategien ble det også utformet prinsipper for virksomhetsarkitektur som skal følges ved all systemutvikling og systemanskaffelse.<sup>56</sup> Formålet med dette er å bedre forutsetningene for samhandling mellom kommunens IT systemer (og eksterne), samt å sikre at løsninger i større grad skal kunne gjenbrukes i kommunen.

Den siste tiden er det også byttet ut sentrale virksomhetssystemer som mange av kommunens IT systemer er avhengig av, som for eksempel ny versjon av kommunens arkivsystem (Websak Fokus). I tillegg pågår det flere større prosjekter som vil ha stor betydning videre fremdrift på digitaliseringsområdet, som kommunens nye økonomisystem (BØR) og nytt dokumentasjonssystem for pleie og omsorg (Profil).<sup>57</sup>

### 4.2.2 Vurdering

Revisjonen anser utdaterte IT-systemer som en hindring og utfordring i arbeidet med å lage avanserte digitale tjenester i kommunen.

De ansatte som revisjonen har snakket med om disse problemstillingene har uttalt at dette er en utfordring for deres arbeid. Revisjonens vurdering er at disse uttalelsene ikke trenger å bety at situasjonen ikke er forbedret den siste tiden. Digitaliseringsprosjekter holder på over lengre tidsrom, og de ansattes uttalelser kan bygge på erfaringer som er bygget opp over tid. Det er derfor ikke unaturlig at det tar noe tid før de som erfarer disse utfordringene opplever situasjonen som endret eller forbedret.

Der er også mulig at de ansatte opplever nåværende situasjon som utfordrende selv om den har forbedret seg det siste året.

---

<sup>55</sup> *IT Handlingsplan 2015-2018*, Sektorutvalg eiendom og administrasjon, møte 16.06.15, sak 027/15

<sup>56</sup> Forslag til ny IT-strategi, Formannskapet, møte 25.06.14, sak 114/14, Rådmannens saksfremlegg, side 8

<sup>57</sup> *Status på IT området*, Sektorutvalg eiendom og administrasjon, møte 09.12.14, sak 051/14

---

---

I den forbindelse trekkes det frem at rådmannen ikke oppgir at man er kommet i mål med arbeidet, men at noe av etterslepet er hentet inn.

Revisjonen anser det som positivt at rådmannen kjenner til denne problemstillingen, at det gis informasjon om disse utfordringene i politiske saker, og at det er iverksatt tiltak for å fornye kommunens IT systemer.

#### **4.2.3 Helhetstenkning og samarbeid på tvers av sektorer**

Flere ansatte mener at helhetstenkningen (på tvers av sektorer) knyttet til digitalisering kan bli tydeligere, og at mangel på slik helhetstenkning blant annet kan legge hindringer for utvikling av løsninger som kan gjenbrukes i kommunen. De ansatte mener dette er avgjørende for kostnadseffektiv fremdrift på digitaliseringsområdet.

En ekstern utredning konkluderte i 2013 med at kommunen hadde en svak overordnet styring av IT og at det var behov for tettere kommunikasjon mellom IT og øvrige virksomheter i kommunen.<sup>58</sup>

Et av IT-strategiens hovedtiltak er å etablere en tydeligere styringsmodell for IT i kommunen.<sup>59</sup> Som et ledd i dette arbeidet har rådmannen styrket IT området sin posisjon i kommunen ved at IT fra våren 2014 er forankret på rådmannsnivå under kommunaldirektør for organisasjon og utvikling.<sup>60</sup>

I desember 2014 varslet rådmannen at det vil gjennomføres dialogmøter mellom sektorene for å løfte frem innspill til utforming av styringsmodellen og å sikre en omforent forståelse og forankring av IT-strategien.<sup>61</sup> Arbeidet skal legge til rette for dialog og rutiner for samarbeid mellom IT og sektorene.

I juni inneværende år gav rådmannen en statusoppdatering for arbeidet i sektorutvalget.<sup>62</sup> I denne opplyses det at arbeidet er viet stor oppmerksomhet i administrasjonen, og at tiltaket har gitt økt innsikt i aktiviteten på området. Det fremkommer også at dialogmøtene skal videreføres for å bedre samhandlingen på området, og at prosessen har bidratt til at man ønsker å revidere IT-strategien og legge denne frem for politisk behandling innen 2016.

Arbeidet med styringsmodellen var ikke avsluttet da revisjonen gjennomførte sine undersøkelser.

#### **4.2.4 Vurdering**

Revisjonen mener det er positivt at rådmannen har iverksatt tiltak for å forbedre styringsmodellen på området og at disse har til hensikt å bedre dialog og rutiner for samarbeid mellom sektorene. Revisjonen anser det som viktig at styringsmodellen følges opp og at helhetstenkningen ivaretas fremover.

---

<sup>58</sup> *IT Handlingsplan 2015-2018*, Sektorutvalg eiendom og administrasjon, møte 16.06.15, sak 027/15, Rådmannens saksfremlegg, side 3

<sup>59</sup> *Status på IT området*, Sektorutvalg eiendom og administrasjon, møte 09.12.14, sak 051/14

<sup>60</sup> I dag heter enheten *Digitalisering og IT*

<sup>61</sup> *Status på IT området*, Sektorutvalg eiendom og administrasjon, møte 09.12.14, sak 051/14

<sup>62</sup> *IT Handlingsplan 2015-2018*, Sektorutvalg eiendom og administrasjon, møte 16.06.15, sak 027/15, Rådmannens saksfremlegg side 2

---



---

#### 4.2.5 Store prosjekter legger beslag på betydelige resurser

Flere av de ansatte i Digitalisering og IT forteller at mye tid og ressurser er bundet opp mot de store virksomhetsprosjektene som pågår i kommunen. Revisjonen får opplyst at dette medfører at digitaliseringsprosjekter som det er tatt initiativ til settes på vent.

I 2013 hadde kommunen problemer med ustabilitet i sentrale datasystemer. I Handlingsprogram 2013 ble det vedtatt å gjennomføre betydelige oppgraderinger i kommunes IT-plattform.<sup>63</sup>

I saken *Status for IT* til sektorutvalget i november 2013, opplyser rådmannen at det prioriteres å stabilisere driften i de sentrale IT systemene i kommunen samt å fullføre de store virksomhetssystemene, herunder økonomisystemet, nytt dokumentasjonssystem i pleie og omsorg (Profil) og nytt fagsystem for grunnskoler og barnehager. Prioriteringen meldes senere i *Handlingsprogram 2014-2016*.

I statusoppdatering i sektorutvalget i desember 2014 opplyses det at IT-enheten *tilstreber å gi virksomhetsprosjektene tilstrekkelig bistand*. Videre redegjøres det for at forsinkelser i leveranser fra eksterne leverandører har ført til at man sitter med flere prosjekter som parallelt krever mye av kommunens ressurser på fagområdet.<sup>64</sup>

#### 4.2.6 Vurdering

Revisjonen mener at store prosjekter og andre prioriteringer rådmannen anser som viktig kan gå på bekostning av digitalisering av kommunale tjenester. Samtidig ser revisjonen at disse prosjektene og prioriteringene vil være avgjørende for videre digitalisering og utvikling av avanserte digitale løsninger.

Revisjonen anser det som positivt at rådmannen gir informasjon til politisk nivå om de utfordringer kommunen står ovenfor og de prioriteringer som gjøres.

#### 4.2.7 Prioritering

Flere av de ansatte i Digitalisering og IT som revisjonen har snakket med ser det som en stor utfordring å få oversikt over hvilke digitale tjenester som kan og bør digitaliseres i tiden fremover. Dette har sammenheng med at de ansatte mener det er mange hensyn som bør ivaretas i prioriteringene, og at gode prioriteringer forutsetter at man har oversikt og kunnskap om kommunens tjenester og gevinster som kan oppnås ved digitalisering av disse.

Revisjonens gjennomgang i kapittel 2 viser at kommune har mange kommunale tjenester som er gjort tilgjengelige på nett, men at et fåtall av disse tjenestene utnytter de mulighetene digitalisering gir for å effektivisere kommunens tjenesteproduksjon.

Administrasjonen arbeider med en forstudie som skal kartlegge status for digitalisering i kommunen og som skal danne kunnskapsgrunnlag for videre arbeid på området. Kartleggingen skal resultere i et *mandat for et overordnet digitaliseringsprogram for Bærum kommune med prioriterte tiltak for perioden frem mot 2020*.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> *Status for IT*, Sektorutvalg eiendom og administrasjon, møte 12.11.13, sak 063/13, Rådmannens redegjørelse

<sup>64</sup> *Status på IT området*, Sektorutvalg eiendom og administrasjon, møte 09.12.14, sak 051/14, Rådmannens saksfremlegg

<sup>65</sup> *Status på IT området*, Sektorutvalg eiendom og administrasjon, møte 09.12.14, sak 051/14, Rådmannens saksfremlegg

---

---

#### **4.2.8 Vurdering**

Revisjonen mener at forstudien vil være avgjørende for at kommunen kan gjøre gode prioriteringer i tiden fremover, og anser dette som et viktig tiltak for å sikre at det gjøres veloverveide valg på området.

#### **4.3 Samlet vurdering**

Revisjonen mener at de ut utfordringene og hindringene som er beskrevet har vesentlig betydning for det videre arbeidet med å digitalisere tjenester i kommunen.

Revisjonen anser det som positivt at rådmannen har kjennskap til de utfordringer og hindringer som de ansatte har beskrevet, og at det er iverksatt relevante tiltak for å håndtere disse. Revisjonen mener det er viktig at disse forholdene følges opp i tiden fremover.

Revisjonen mener at administrasjonens forprosjekt, som har til hensikt å danne kunnskapsgrunnlag for et overordnet digitaliseringsprogram med prioriterte tiltak, som et særlig viktig verktøy i det fremtidige arbeidet.

---

---

## 5. REVISJONENS KONKLUSJON OG ANBEFALINGER

### 5.1 Innledning

Kontrollutvalget ønsket å gjennomføre en forvaltningsrevisjon som gav informasjon om status for digitalisering av kommunale tjenester på et overordnet nivå.

Kontrollutvalget vedtok følgende problemstillinger for rapporten:

- 1. Hva er status for digitaliseringen av kommunale tjenester i kommunen?*
- 2. Hvilken betydning har digitalisering av kommunale tjenester for effektivitet og samhandling i kommunens tjenesteproduksjon?*
- 3. Hvilke hindringer finnes for digitalisering av kommunale tjenester i kommunen?*

### 5.2 Konklusjon

#### Rapportens hovedfunn:

- Kommunens digitale tjenester bidrar til å øke tilgjengeligheten til kommunens tjenester for innbyggere, næringsliv og organisasjoner.
- De digitale tjenestene er generelt brukervennlige, men kan forbedres på enkelte områder.
- En forholdsvis liten andel av kommunens digitale tjenester utnytter de muligheter digitalisering gir for effektivisering og forbedring i forvaltningen.
- Administrasjonen har i liten grad innarbeidet rutiner for systematisk oppfølging av gevinster og gevinstrealisering i digitaliseringsprosjektene.

#### Nærmere om stauts for digitalisering av kommunale tjenester

Revisjonen mener at digitalisering av kommunale tjenester har medført en betydelig gevinst for innbyggere, næringsliv og organisasjoner i form av økt tilgjengelighet til kommunale tjenester.

Undersøkelsene viser også at en forholdsvis liten andel av kommunens digitale tjenester utnytter de muligheter digitalisering gir for effektivisering og forbedring i forvaltningen.

Det er eksempelvis få av de digitale løsningene der informasjonen overføres digitalt til kommunens fagsystemer, og det er få tjenester der hele eller deler av arbeidsprosessen er automatisert. På denne bakgrunn mener revisjonen at det foreligger et stort potensial når det gjelder å ta i bruk løsninger som kan gi effektivisering og andre forbedringer i forvaltningen.

Revisjonens undersøkelser viser også at tjenestene generelt er brukervennlige, men at de kan forbedres på enkelte punkter når det gjelder språk og informasjonen som gis i skjemaene.

Det gis nødvendig og relevant informasjon i kommunens digitale skjemaer. Samtidig mener revisjonen at det generelt kan gis mer informasjon i skjemaene som kan være nyttig for brukerens oppgaveløsning og som bidrar positivt til opplevelsen av brukervennlighet. Undersøkelsene viser også at språket i mange av tjenestene kan forbedres og gjøres mer brukerrettet.

---

---

Slike forbedringer kan bidra til at flere kan og vil benytte seg av digitale løsninger og at færre brukere får behov for å kontakte kommunen underveis.

Det gis ikke informasjon i skjemaene om hvordan brukerne kan få veiledning og hjelp. Da mange av tjenestene i tillegg har utilstrekkelig informasjon om ansvarlig tjenestested, gir tjenestene brukeren lite informasjon om hvor og hvordan de kan få hjelp.

Ingen av tjenestene i undersøkelsen har tilbakemeldingsfunksjon der brukeren kan komme med innspill om feil og forbedringer. Revisjonen mener at mangel på en slik funksjon fører til at kommunen går glipp av verdifull informasjon som kan benyttes i forbedringsarbeidet.

#### Arbeid med gevinster og gevinstrealisering

Kommunen har i liten grad innarbeidet rutiner for systematisk oppfølging av gevinster og gevinstrealisering i alle deler av digitaliseringsprosjektene.

Undersøkelsen viser at ønsket om å oppnå mer effektive prosesser og brukervennlige tjenester mv. i mange tilfeller er bakgrunn for at det i det hele tatt tas initiativ til å utvikle en digital tjeneste. Gevinster er også styrende for hvordan de nye tjenestene utformes og hvilke funksjoner de får. Revisjonen mener at dette er den mest avgjørende faktoren for at de nye løsningene gir forbedringer for brukere og forvaltning.

Samtidig mener revisjonen at manglende systematisk arbeid og fokus på gevinstrealisering medfører en risiko for at kommunen ikke får utnyttet gevinstpotensialet i de nye løsningene.

Større fokus på gevinster og et mer systematisk arbeid med gevinster og gevinstrealisering, vil også kunne føre til konkrete forventninger og forpliktelser til at gevinster og mål skal nås. Dette vil særlig være viktig i de tilfellene der det foreligger forventninger om at tjenestesteder kan redusere sine driftskostnader som følge av digitaliseringstiltak.

Gevinster og gevinstrealisering gis betydelig vekt i kommunens to siste IT-strategier. Samtidig har rådmannen hatt kjennskap til at administrasjonen har vært mindre gode på dette området i lengre tid. På denne bakgrunn mener revisjonen at det er kritikkverdig at administrasjonen per i dag ikke har innarbeidet en mer systematisk tilnærming til gevinster og gevinstrealisering.

De folkevalgte har vedtatt IT-strategier som vektlegger at satsingen på digitalisering og ny teknologi skal bidra til at kommunen kan frigjøre midler til oppgaver som vil trenge mer ressurser i fremtiden. Som følge av dette mener revisjonen at rådmannen bør sikre at det innarbeides gode rutiner for å ivareta realisering av gevinster.

Revisjonen har fått opplysninger om at kommunens fremtidige digitaliseringsprosjekter skal benytte et autoritativt prosjektverktøy som innebefatter systematisk arbeid med gevinstrealisering. Gevinstrealisering er også inntatt som eget strategisk program i gjeldende IT strategi og med egne tiltak i IT handlingsplanen for 2015-2018.

#### Digitaliseringens betydning for effektivitet og samhandling i kommunens tjenesteproduksjon

Revisjonens undersøkelser viser at digitalisering av tjenester i kommunen kan gi et mangfold av gevinster, og at mange av disse har direkte eller indirekte betydning for samhandling og effektivitet i kommunens tjenesteproduksjon.

---

---

Manglende systematisk oppfølging og dokumentering av gevinster medfører at det per i dag ikke finnes grunnlag for å vurdere hvilken betydning digitalisering har for kommunens samlede tjenesteproduksjon.

#### Hindringer og utfordring

Revisjonens gjennomgang viser at kommunen står ovenfor flere hindringer og utfordringer for det videre arbeidet med å digitalisere kommunale tjenester. Kommunen har blant annet mange utdaterte IT-systemer som vanskelig lar seg integrere med andre systemer.

Revisjonens vurdering er at rådmannen har god kjennskap til de hindringer og utfordringer som er kommet frem i undersøkelsene og at det er iverksatt relevante tiltak.

### **5.3 Anbefalinger**

Revisjonen gir anbefalinger der det er klare rom for forbedringer. I rapporten kan vi ha påpekt konkrete forhold som vi mener kan forbedres, men som vi ikke har vurdert som vesentlig nok for en anbefaling.

Revisjonen anbefaler:

1. Rådmannen bør sikre at det innarbeides rutiner for å følge opp gevinster og gevinstrealisering når tjenester digitaliseres
  2. Rådmannen bør vurdere om kommunens digitale skjemaer bør ha funksjoner som lar brukerne komme med tilbakemeldinger på tjenestene
  3. Rådmannen bør vurdere tiltak for å gi kommunens digitale tjenester et mer brukerrettet språk
  4. Rådmannen bør vurdere tiltak for å gi mer informasjon i tjenestene som kan være nyttig for brukerne
-

---

## **KILDER**

*Digitaliseringsrundskrivet, Kommunal- og moderniseringsdepartementet, NR. H-7/14*  
*Forskrift om elektronisk kommunikasjon med og i forvaltningen (eForvaltningsforskriften),*  
*FOR-2014-02-07*

*Forslag til ny IT-strategi 2014-2020, Formannskapetets møte 25.06.14, sak 114/14*  
*Gevinstkokebok, Kommunenes sentralforbund (KS)*  
*Grunnskolenes informasjonssystem, Utdanningsdirektoratet*  
*Handlingsprogram 2014-2017, Bærum kommune*  
*Handlingsplan for IT 2015-2018, Sektorutvalg eiendom og administrasjon, 16.06.15,*  
*vedlegg til sak 027/15*

*IKT som strategisk virkemiddel, Kommunens IT-strategi for perioden 2010-2013*  
*Informasjon om skjematenesten, Bærum kommunens intranett, av 05.04.13*  
*Kvalitet på nett, Direktoratet for forvaltning og IKT*  
*Ledelse, organisering og styring (LOS), Bærum kommune av 20.10.15*  
*Oppdragsbrev 2015, Bærum kommune, av 15.01.15, journalpost 15/8275*  
*Om kvalitetsarbeidet, Direktoratet for forvaltning og IKT*  
*På nett med innbyggerne – Regjeringens digitaliseringsprogram, 2012*  
*Revidert forslag til forvaltningsrevisjon om digitalisering av kommunale tjenester,*  
*Kontrollutvalgets møte 02.02.15, sak 003/15,*  
*Rikets tilstand: Digitalisering i offentlig forvaltning, Direktoratet for forvaltning og IKT*  
*Smart IT – En enklere hverdag 2014-2020, Kommunens IT-strategi*  
*Standard for forvaltningsrevisjon, Fastsatt av styret i Norges Kommunerevisorforbund*  
*01.02.11*

*Status på IT området, Sektorutvalg eiendom og administrasjon møte 09.12.14, sak 051/14*  
*Status for IT, Sektorutvalg eiendom og administrasjon, møte 12.11.13, sak 063/13*  
*Status på IT området, Sektorutvalg eiendom og administrasjon, møte 09.12.14, sak 051/14*  
*Vurdering av alternative IT strategier, Boston Consulting Group, av 23.09.13, vedlagt sak*  
*063/13 Status for IT, Sektorutvalg eiendom og administrasjon, 12.11.13*  
*Årsrapport 2011, Bærum kommune*

---

---

# RÅDMANNENS HØRINGSSVAR

Kommunerevisjonen  
Rådhuset  
Rådhusstorget 4  
1304 SANDVIKA

Unntatt offentlighet § 05

Deres ref.:

Vår ref.:  
15/234719/SOP

Dato:  
04.11.2015

## Forvaltningsrevisjon - Digitalisering Rådmannens hørings svar

Det vises til mottatt høringsutkast i forbindelse med Forvaltningsrevisjonsrapport om digitalisering. Rådmannen takker for rapporten og vil bruke den som grunnlag for videre arbeid.

Rapporten konsentrerer seg i stor grad om skjema-løsninger og ikke kommunens samlede digitaliseringsarbeid. Selv om potensialet for digitalisering av tjenester er stort er det også gjort et viktig grunnarbeid ved etablering av nødvendig infrastruktur og arkitektur som understøtter innføring av digitale tjenester. På noen områder tilbyr Bærum kommune digitaliserte tjenester med bruk av nasjonale felleskomponenter og integrasjon med interne fagsystemer. Disse tjenestene har bidradd til effektivisering og bedre tilbud til brukerne.

Rådmannen ønsker innledningsvis å gi noen kommentarer til kommunens arbeid med digitalisering.

### Digitale tjenester i Bærum kommune

Forstudiet om digitalisering gjennomføres i løpet av 2015 som en oppfølging av IT-strategien. Resultatene fra forstudiet med tilhørende anbefalinger vil ha innvirkning på videre fremdrift i digitaliseringsarbeidet. Digitaliseringstakt kan påvirkes av flere forhold, herunder behov for ytterligere forarbeid med IT plattform som fundament for ønskede digitaliseringstiltak. I tillegg kan nasjonale føringer og statlig/offentlig samarbeid gi muligheter for å ta i bruk nye løsninger/ felleskomponenter. Det er viktig at vi benytter oss av de initiativ som gjøres i regi av KS og andre hvor det allerede er påbegynt et arbeid som vi kan dra nytte av. Det er lite hensiktsmessig og dyrt å gå «alene» foran i utviklingen.

Bærum kommune har i flere år hatt noen avanserte selvbetjeningsløsninger med svært mange brukere, og hvor saksbehandlingen langt på vei er automatisert. Dette gjelder barnehagesøknad, innmelding i første klasse, og meldinger i skolefritidsordningen. Bruk av kommunens skjema gjøres ved pålogging med ID-porten, MinID eller BankID. Personopplysninger hentes da fra Folkeregister og informasjon om skole/barnehage m.m. hentes fra det skoleadministrative systemet (Extens). Når innbygger sender inn utfylt skjema

---

---

overføres opplysninger til fagsystemet og videre behandling foretas der. Selve søknaden arkiveres i WebSak. Ved fakturering hentes informasjon fra Extens over i fakturasystemet (Faktum). Bærum kommune tilbyr bruk av eFaktura til privatkunder som gjør at fakturaer ikke må sendes ut på papir. SFO innmelding er allerede heldigitalisert, den krever ikke at det sendes ut svarbrev til foreldrene. Når SvarUt er på plass vil også brev bli sendt elektronisk og prosessen for andre tjenester, som søknad om barnehageplass, vil kunne bli «hel-digital».

SvarUt er en tjeneste som muliggjør sentralisert elektronisk forsendelse av vedtak og andre dokumenter fra sak-arkivsystemet til både innbyggere og næringsliv. Løsningen håndterer varsling og levering av forsendelsen gjennom AltInn for næringsliv og Sikker Digital Post for innbygger. Pilot i Bærum Kommune ble gjennomført våren 2014, og ble benyttet til formidling av ferdigattest for byggesaker. Løsningen kobles nå mot Folkeregisteret, Brønnøysundregisteret, samt kontakt- og reservasjonsregisteret. I løpet av 2016 vil SvarUt kunne benyttes for alle forsendelser fra sak-arkivsystemet som ikke er personsensitive. Masseutsendelser via SvarUt som eksempelvis skatteattester er også planlagt innført i løpet av 2016. Ved anskaffelser av nye fagsystemer stilles det krav om støtte ifm SvarUt. (barnehageløsning, flyktning og voksenopplæring, kvalitetssystem m.fl).

Bærum kommune har også andre digitaliserte tjenester mot innbyggere som ikke er skjema-baserte, herunder renovasjons-app, kart-tjeneste og innsyn. Det er også en rekke interne arbeidsprosesser som er digitaliserte for å bedre effektivitet og samhandling gjennom bl.a. saksprosesser i WebSak. Her kan nevnes saksprosess i forbindelse med anskaffelser og saksprosesser i forbindelse med byggesaksbehandling.

Digitalisering av tjenester i gravplassforvaltningen har gitt gevinster slik at både kommunen og innbyggerne slipper en brevrunde med først å sende ut info med svarslipp, så registrere retur før vi sender ut faktura til ca 800-900 graveiere årlig. Nå sendes informasjonsbrev, med vedlagt faktura, og tilbud om fornyelse av festeavgift i samme sending. Forenklingen har gjort at tjenesten bedre kan håndtere et gravregister med stadig økende antall graver og graveiere, uten økte bemanningsressurser. Det er et ønske å kunne «skreddersy» teksten på fakturaene slik at de blir mer forståelige for publikum. Selvforklarende tekst vil redusere antall telefonhenvendelser med spørsmål. Gravminner skal etter gravferdsloven godkjennes, og plass skal anvises, før de monteres på en grav. I samarbeid med dokumententeret jobbes det med en prosess for å se på mulig forenkling med digitalt skjema for godkjenning av gravminnesøknader

Lover og forskrifter kan virke hindrende for digitalisering. Dette gjelder spesielt løsninger som inneholder personsensitiv informasjon. Bærum Kommune venter på nasjonale felles-løsninger for dette, noe som er flagget tilgjengelig pr 2. halvår 2015.

Volumet knyttet til ikke-personsensitive anvendelser er større enn for de personsensitive, og det er dermed større gevinster å hente her. Det er også ønskelig å bygge opp erfaring i smidig håndtering av elektronisk kommunikasjon gjennom ikke-sensitive anvendelser før man formidler personsensitive data. Det er heller ikke alle tjenester det er kost/nytte i å

---



---

digitalisere. Det er derfor viktig å foreta prioritering av hvilke tjenester det er hensiktsmessig å digitalisere.

Selv om innretningen i revisjonen er vært på innbyggerrettede tjenester, er rådmannens vurdering at det også foreligger et betydelig digitalisering av interne administrative arbeidsprosesser. Dette er derfor et av fokusområdene i forstudiet som nå pågår.

Revisjonen påpeker at det kan være en hindring for digitaliseringaktiviteter at «store prosjekter legger beslag på betydelige ressurser». Utvikling av digitaliserte tjenester må vurderes opp mot andre viktige prosjekter i kommunen, da det ikke er kapasitet til å gjøre alt på en gang. Store prosjekter som innføring av nytt økonomisystem, oppgradering av lønns- og personalsystem og oppgradering av arkivsystem, i tillegg til utskiftning av dokumentasjonssystem for pleie- og omsorg, legger naturlig nok beslag på store ressurser.

God digitalisering fordrer en godt fungerende infrastruktur. Dette er et omfattende og kostbart arbeid, men her er det en god utvikling basert på læring fra kommunalt og statlig samarbeid. Arbeid med standardisering og kompatibilitet pågår og er i likhet med innsatsen på infrastruktur både kostbar og omfattende. Dette er nybrottsarbeid der mye erfaring må vinnes underveis. Fokus på standardisering og kompatibilitet i alle endringer og ved alle nye prosjekter vil gradvis bringe vår systemportefølje i den riktige retningen.

Nedenfor kommer kommentarer til revisjonens anbefalinger:

***Ad 1. Rådmannen bør sikre at det innarbeides rutiner for å følge opp gevinster og gevinstrealisering når tjenester digitaliseres***

Revisjonen har i sin rapport formulert følgende problemstilling: «Hvilken betydning har digitalisering av kommunale tjenester for effektivitet og samhandling i kommunens tjenesteproduksjon». Slik rådmannen leser rapporten er har revisjonen i hovedsak konsentrert seg om tema knyttet til gevinstrealisering.

I henhold til vedtak i Handlingsprogrammet for 2014 – 2018 jobbes det nå med planleggingsfase for innføring av felles prosjektmetodikk i Bærum kommune. Det er vedtatt at Bærum kommune skal bruke [Prosjektveiviseren til Difi](#) som er en felles prosjektmodell for offentlig sektor. Prosjektveiviseren legger vekt på [gevinstrealisering](#) i alle prosjektets faser. Felles prosjektmetodikk skal innføres i 2016.

Gevinster skal realiseres i linjen, og er prosjekteiers ansvar. Det skal gjøres en analyse av mulige gevinster i forkant av at et prosjekt besluttet gjennomført, som en del av prosjektbegrunnelsen. Så må dette følges opp av prosjekteier i etterkant av prosjektet.

Eksisterende tiltak

- Gevinstanalyse er eget punkt i malen for prosjektdirektiv, der både direkte og indirekte gevinster skal listes opp.
-

- 
- I kommunens håndbok for ledelse, organisering og styring er det eget kapittel om Gevinstrealisering med lenke til [KS Gevinstkokebok](#).

Nye tiltak:

- I forbindelse med innføring av prosjektmetodikk skal beslutningspunkter og krav til dokumentasjon i prosjektets faser gjennomgås. Dette omfatter også dokumentasjon av gevinster. Innføring av prosjektmetodikk starter i begynnelsen av 2016.
- Før prosjekter gis bevilgning i Handlingsprogrammet skal det i henhold til vedtatt IT-strategi være gjennomført forstudier med kost/nytte-vurderinger i samarbeid med IT og foreligge en prosjektbegrunnelse som også omfatter identifisering av gevinstpotensiale. I rådmannens oppdragsbrev for 2015 vises det også til IT-strategien og de føringen denne gir.

### **Skjemaløsningen**

Tre av rapportens anbefalinger (anbefaling 2-4) knytter seg til kommunens skjemaløsning. Vår leverandør av skjemaløsning (Acos) har gjennomgått Difis kriteriesett, og oppgradering av Acos SkjemaDesigner ble gjort i uke 44. Oppgraderingen gjør det nå mulig å gjennomføre utviklingen av skjemaene i henhold til kvalitetskravene. Det forventes at en oppgradert versjon vil være på plass innen 1. februar 2016. Bruk av felleskomponent «Autoarkiver» forenkler arkivering av data fra skjema.

Selv om vi ønsker at flest mulig skal bruke kommunens digitale skjema vil vi fortsatt ha en del brukere som ikke selv klarer å bruke disse, eller vil trenge bistand til utfylling.

Veiledningstorget bistår innbyggerne i utfylling av skjema ved behov. Dette kan de gjøre med veiledning over telefon eller ved personlig oppmøte hvor de kan få direkte bistand til utfylling av skjema.

#### ***Ad 2. Rådmannen bør vurdere om kommunens digitale skjemaer bør ha funksjoner som lar brukerne komme med tilbakemeldinger på tjenestene***

Rådmannen ønsker å legge bedre til rette for tilbakemelding fra brukere når det gjelder kommunens digitale tjenester. Funksjon for tilbakemelding blir innarbeidet i digitale skjemaer innen 01.02.2016.

#### ***Ad 3. Rådmannen bør vurdere tiltak for å gi kommunens digitale tjenester et mer brukerrettet språk***

Alle digitale skjemaer blir gjennomgått for å sikre et aktivt og brukerrettet språk innen 01.02.2016.

#### ***Ad 4. Rådmannen bør vurdere tiltak for å gi mer informasjon i tjenestene som kan være nyttig for brukerne.***

---

---

Informasjon om ansvarlig tjeneste, saksgang og annen nyttig informasjon legges inn i digitale skjema innen 01.02.2016.

**Sluttkommentar:**

Digitalisering og innovasjon er viktig satsningsområder for at vi som kommune skal kunne møte utfordringene fremover. Resultatet av forstudiet på digitalisering vil være et viktig grunnlag for arbeidet fremover. Dette vil også inngå i revidert IT-strategi som skal være klar i løpet av første halvår 2016.

Med hilsen

Erik Kjeldstadli  
Rådmann

---

---

## **REVISJONENS BEMERKNINGER**

Revisjonen har ingen bemerkninger til rådmannens høringssvar.

---