

F27289- Fortrolig

# Rapport

## Digitalisering av offentlige tjenester – hvordan måle effektene?

### Forfattere

Heidi Bull-Berg, Trond Halvorsen – SINTEF Teknologi og samfunn

Eirin Folde – Fosen Regionråd

Eistein Guldseth, Asle Brustad – Sør-Trøndelag Fylkeskommune



**SINTEF Teknologi og samfunn**

Postadresse:  
Postboks 4760 Sluppen  
7465 Trondheim

Sentralbord: 73593000  
Telefaks: 73590260

ts@sintef.no  
www.sintef.no  
Foretaksregister:  
NO 948 007 029 MVA

# Rapport

## Digitalisering av offentlige tjenester – hvordan måle effektene?

**EMNEORD:**  
Digitalisering  
Offentlige tjenester  
Effektmåling  
Evaluering

**VERSJON**  
1

**DATO**  
2015-11-10

**FORFATTERE**  
Heidi Bull-Berg, Trond Halvorsen – SINTEF Teknologi og samfunn  
Eirin Folde – Fosen Regionråd  
Eistein Guldseth, Asle Brustad – Sør-Trøndelag Fylkeskommune

**OPPDRAGSGIVER**  
Regionale Forskningsfond MIDT

**OPPDRAGSGIVERS REF.**  
Linda Bye

**PROSJEKTNR**  
102009723

**ANTALL SIDER OG VEDLEGG:**  
31 + 3 vedlegg

**SAMMENDRAG**

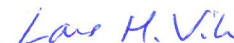
Digitalisering av tjenester handler om modernisering og effektivisering gjennom innovativ bruk av digitale verktøy. Begreper som tjenesteinnovasjon, organisasjonsutvikling, gevinstplanlegging/realisering, digital kompetanse og kommunikasjon står sentralt. Denne rapporten dokumenterer et forprosjekt med målsetting om å skaffe innsikt om behov for metodeutvikling for hvordan man best kartlegger, måler og verdsetter effekter av digitalisering av offentlige tjenester. Med bakgrunn i funnene fra studien vil vi oppsummere følgende punkter om behov for videre forskning som kan være relevant å videreføre i et hovedprosjekt

- Det er behov for et anvendbart helhetlig rammeverk som synliggjør alle effekter av en overgang til digitaliserte tjenester for alle aktører, og ikke bare effekter for den kommunale virksomheten.
- Det er behov for å utvikle anvendbare verktøy og metoder for å kunne beregne flest mulig gevinster kvantitativt.
- Det bør gjøres studier på hvordan arbeidet med gevinstrealisering bør organiseres innad i kommuneadministrasjonen.
- Det bør derfor utvikles metoder og prosessuelle verktøy for å sikre at innsikten fra evalueringen tas med i videreutviklingen av den tjenesten som skal digitaliseres og i nye prosjekter.


**UTARBEIDET AV**  
Heidi Bull-Berg

SIGNATUR  


**KONTROLLERT AV**  
Lars H. Vik

SIGNATUR  


**GODKJENT AV**  
Frode Rømo

SIGNATUR  


**RAPPORTNR**      **ISBN**  
F27289

**GRADERING**  
Fortrolig

**GRADERING DENNE SIDE**  
Fortrolig

# 1 Forord

Digitalisering handler om modernisering og effektivisering gjennom innovativ bruk av digitale verktøy. I utgangspunktet skulle man tro at digitalisering er noe som alle organisasjoner, private som offentlige, er interesserte i å nyttiggjøre seg, og at Norge var et foregangsland i så måte. På den annen side er eksemplene på digitaliseringsprosjekter som ikke har resultert i de forventede gevinstene mange, og offentlige utredninger (eksempelvis NOU 2015:1) viser at det fortsatt er rom for forbedring.

Med dette som bakteppe har Fosen Regionråd besluttet å gjennomføre en omfattende og gjennomgripende prosess for å heldigitalisere det kommunale tjenestetilbudet i deres syv medlemskommuner, og hvor Sør-Trøndelag fylkeskommune bistår i arbeidet med rådgivning.

På fylkeskommunens initiativ ble det i denne sammenheng initiert et forprosjekt med SINTEF Teknologi og samfunn og Fosen Regionråd som partnere. Forprosjektet skulle skaffe innsikt om behov for metodeutvikling for hvordan man best kartlegger, måler og verdsetter effekter av digitalisering av offentlige tjenester.

Denne rapporten er hovedleveransen fra dette forprosjektet. Funnene fra forprosjektet vil være et viktig utgangspunkt for en videreføring i et hovedprosjekt med metodeutvikling som mål.

Det har vært motiverende å arbeide med dette temaet parallelt med at Fosen Regionråd står midt i et foregangsprosjekt, både regionalt og nasjonalt. Vi vil takke de enkelte kommunene i Fosen Regionråd for å ha bidratt med verdifull informasjon om arbeid med digitalisering. Samarbeidet med Sør-Trøndelag fylkeskommune har tydeliggjort både den regionale og nasjonale signifikansen av prosjektet. Vi ønsker også å takke Regionalt forskningsfond Midt-Norge som sto for finansieringen.

Trondheim 10. november 2015

Forskningsleder  
Heidi Bull-Berg  
SINTEF Teknologi og samfunn

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Sammendrag</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Bakgrunn</b> .....	<b>7</b>
3.1	Det digitaliserte Norge.....	7
3.2	Fosen Regionråd og prosjektet Digital døgnåpen forvaltning.....	8
3.3	Formålet med studien.....	9
<b>4</b>	<b>Kort om effektevaluering</b> .....	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>Metodisk tilnærming</b> .....	<b>16</b>
5.1	Litteratursøk.....	16
5.2	Case - Digital barnehagesøknad.....	17
5.3	Arbeidsverksted.....	18
<b>6</b>	<b>Funn</b> .....	<b>20</b>
6.1	Behovet for digitalisering er godt dokumentert, erfaringer i mindre grad.....	20
6.2	Digitalisering må betraktes som et virkemiddel for innovativ tjenesteutvikling.....	22
6.3	Et helhetlig samfunnsperspektiv er nødvendig i evaluering og gevinstrealisering.....	22
6.4	Arbeid med gevinstrealisering krever plass i organisasjonen.....	24
6.5	Det er behov for metodeutvikling når det gjelder å vurdere kvalitetsmessige effekter.....	25
6.6	Den digitaliserte infrastrukturen er en betingelse for heldigitalisering.....	26
<b>7</b>	<b>Oppsummering og behov for videre forskning</b> .....	<b>29</b>
<b>8</b>	<b>Referanser</b> .....	<b>30</b>
	<b>Vedlegg A - Litteraturoversikt</b> .....	<b>32</b>
	<b>Vedlegg B - Intervjuguide</b> .....	<b>35</b>
	<b>Vedlegg C - RettPåSak</b> .....	<b>37</b>

## 2 Sammendrag

Begrepet "digitalisering" er en samlebetegnelse på en IKT-basert utvikling av nye tjenester og forbedring av eksisterende. Knapphet i fremtidige ressurser øker kravet om effektivisering av offentlig sektor, samtidig som kvaliteten på tjenestene fortsatt skal være like god eller bedre. Digitalisering av tjenester handler om *modernisering* og *effektivisering* gjennom innovativ bruk av digitale verktøy. Begreper som *tjenesteinnovasjon*, *organisasjonsutvikling*, *gevinst-planlegging/realisering*, *digital kompetanse* og *kommunikasjon* står sentralt.

Prosjektet *Digital døgnåpen forvaltning* ble igangsatt av rådmennene i Fosen Regionråd<sup>1</sup> i 2014, som en del av vedtatt eKommunestrategi. Prosjektet skal gi økt samhandling, effektivisering, kvalitetsløft, overholdelse av lovgiving og flere felles tjenester på tvers av kommunegrensene. Gjennom prosjektet skal neste generasjons kommuneportal utvikles. Relevante kommunale tjenester for digitalisering ble kartlagt og prioritert. Det ble valgt ut én tjeneste for digitalisering som skulle fungere som en pilot - søknad om barnehageplass.

Denne studien ble initiert av Sør-Trøndelag fylkeskommune. I forbindelse med deres rolle som rådgiver for de syv kommunene i prosjektet Digital døgnåpen forvaltning hadde de identifisert følgende utfordrende områder når det gjaldt å evaluere effektene av digitaliserte tjenester: (1) Sterkt fokus på effekter for den kommunale virksomheten og lite vurdering av effekter for tjenestemottaker og samfunnet for øvrig; (2) vanskeligheter med å kvantifisere effekter; (3) lite bevissthet om, og utfordringer med å måle, kvalitetsmessige effekter.

Studien er et samarbeid mellom Fosen Regionråd, Sør-Trøndelag fylkeskommune og SINTEF Teknologi og samfunn. Piloten digitalisert barnehagesøknad ble valgt ut som case, og studien er lagt opp som et forprosjekt med følgende overordnede målsetting:

### **Utvikle kunnskap om hvordan man best kartlegger, måler og verdsetter effekter av digitalisering av offentlige tjenester.**

Tre ulike metodiske tilnærminger ble benyttet i studien: litteratursøk, case-studie med gruppeintervjuer i tre ulike kommuner og arbeidsverksteder med representanter fra de tre prosjektpartnerne.

Følgende hovedfunn foreligger fra arbeidet med studien:

**Behovet for digitalisering er godt dokumentert, erfaringer i mindre grad.** Behovet for digitalisering av offentlige tjenester, og kunnskap om kostnader og gevinster knyttet til dette dokumenteres i en rekke sentrale politiske og offentlige dokumenter. Det er derimot ikke like enkelt å finne dokumenterte erfaringer fra kommuner som har vært, eller er involvert i prosjekter som omhandler digitalisering av kommunens tjenester, til tross for at flere kommuner har digitalisert deler av sine tjenester.

<sup>1</sup> Samarbeidsorgan for de sju kommunene Bjugn, Osen, Rissa, Roan, Ørland og Åfjord i Sør-Trøndelag og Leksvik i Nord-Trøndelag

**Digitalisering må betraktes som et virkemiddel for innovativ tjenesteutvikling.** Dagens prosjekt- og gevinstrealiseringsmodeller og tilhørende veiledere fokuserer primært på selve teknologien som tiltak, og ikke det at det ofte er en helt ny type tjeneste som skal utvikles. IKT-investeringen er i fokus mens tjenesteinnovasjon og brukertilfredshet forblir underliggende tema. I prosjektene må fokus dreies fra IKT som mål, til IKT som middel; med andre ord et understøttende verktøy for å etablere gode digitale tjenester. Digital tjenesteutvikling kan best beskrives som organisasjons- og tjenesteutvikling.

**Et helhetlig samfunnsperspektiv er nødvendig i evaluering og gevinstoppfølging.** Stor grad av kompleksitet i tiltakene gjør evaluering og effektmåling av omlegging til digital tjenesteforvaltning utfordrende. En helhetlig tilnærming er hensiktsmessig for å håndtere kompleksiteten hvor både driftsøkonomiske effekter for den kommunale virksomheten, samt samfunnsmessige effekter for bruker av tjenesten er inkludert.

**Arbeid med gevinstrealisering krever plass i organisasjonen.** Aktiviteten kan være tidkrevende og må av den grunn forankres godt for å få prioritet. Viktige spørsmål er hvem som skal være ansvarlige for å gjennomføre gevinstrealiseringsarbeid og faktisk realisere gevinster i etterkant? Det å faktisk realisere nytten av tiltakene, handler dette i stor grad om en langsiktig lederoppgave som ofte krever større organisatoriske endringer. Det kan være nyttig å etablere et gevinstteam som består av prosjektleder, gevinstansvarlig, økonomisjef, HR-ansvarlig og en fra fagsiden (for eksempel oppvekstsjef eller enhetsleder for barnehagesøknad) for å sikre forankring og oppfølging. Verktøyene som skal benyttes i evaluering og gevinstrealiseringsarbeidet bør være på en digitalisert plattform tilpasset et langsiktig arbeid med gevinstoppfølging. Verktøyene må også kunne tilpasses bruk i mindre kommuner som har begrensede ressurser. Det er mangel på prosessuelle verktøy som legger til rette for at innsikt og kunnskap generert i evalueringer blir benyttet i arbeid med nye prosjekter og tiltak.

**Det er behov for metodeutvikling når det gjelder å vurdere kvalitetsmessige effekter.** Effekter som omhandler kvalitet beskrives ofte kvalitativt, og blir ofte ikke tatt tilstrekkelig hensyn til i budsjettprosesser og vurderinger av om et tiltak skal gjennomføres eller ikke. Det er et stort behov for, men også tilsvarende utfordrende, å definere kardinale måltall for tjenestekvalitet som kan erstatte ordinale vurderingsmetoder som f. eks. smilefjes. Når det gjelder å måle disse effektene må det både utvikles gode metoder for å kunne måle endring direkte, i tillegg til å utvikle presise indikatorer som kan gi en mer indirekte måling av kvalitetsmessige endringer.

**Den digitaliserte infrastrukturen er en betingelse for heldigitalisering.** En heldigitalisert tjeneste fordrer utvikling av en digitalisert infrastruktur for hele saksbehandlingsløpet, og ikke bare muligheten til å levere et elektronisk søknadsskjema. Det kan i ulike faser være liten sammenheng mellom kostnader og gevinster når det gjelder den mer grunnleggende investeringen i digital infrastruktur. I tidlig faser er det nødvendig å investere i infrastruktur uten at gevinstene nødvendigvis lar seg høste umiddelbart. Senere, når infrastrukturen er på plass, kan effektivisering gjennom digitalisering av nye tjenester gi rask gevinst og man unngår høye kostnader ved å bygge infrastruktur.

Med bakgrunn i disse funnene vil vi oppsummere følgende punkter om behov for videre forskning som kan være relevant å videreføre i et hovedprosjekt:

- **Dagens verktøy og metoder for evaluering og gevinstrealisering må videreutvikles.**
  - Det er behov for et **anvendbart helhetlig rammeverk** som synliggjør alle effekter av en overgang til digitaliserte tjenester for alle aktører, og ikke bare effekter for den kommunale virksomheten. Noe som ikke er lønnsomt for kommunen kan være lønnsomt i et **samfunnsøkonomisk perspektiv**, og omvendt.
  - Det bør utvikles **digitale løsninger for verktøyene** som skal benyttes i evaluering og gevinstrealiseringsarbeidet.
  - Det bør utvikles **verktøy som er spesielt egnet for bruk i mindre kommuner** som har begrensede ressurser.
  - For å kunne sammenligne effektberegninger er det også **relevant å forske frem gode metoder for å skille mellom enkelttiltak og infrastrukturen som muliggjør tiltak.**
- **Det er behov for å utvikle anvendbare verktøy og metoder for å kunne beregne flest mulig gevinster kvantitativt** (fortrinnsvis i kroner), fremfor å gi kvalitative beskrivelser, eller benytte andre vurderingsmetoder som for eksempel smilefjes. Spesielt gjelder dette for kvalitetsmessige gevinster. Når det gjelder å måle disse effektene må det både utvikles gode metoder for å kunne måle endring direkte, i tillegg til å utvikle presise indikatorer som kan gi en mer indirekte måling av kvalitetsmessige endringer.
- **Det bør gjøres studier på hvordan arbeidet med gevinstrealisering bør organiseres innad i kommuneadministrasjonen.** Hvem skal være ansvarlige for å gjennomføre gevinstrealiseringsarbeid, og hvilke ressurser og kompetanse behøver de for å kunne utføre jobben?
- **Det bør derfor utvikles metoder og prosessuelle verktøy for å sikre at innsikten fra evalueringen tas med i videreutviklingen av den tjenesten som skal digitaliseres og i nye prosjekter.** Digitaliseringstiltak må sees på som langsiktige dynamiske løp i innovativ tjenesteutvikling.

## 3 Bakgrunn

### 3.1 Det digitaliserte Norge

Begrepet "digitalisering" er en samlebetegnelse på en IKT-basert utvikling av nye tjenester og forbedring av eksisterende. Digitalisering av tjenester handler om *modernisering* og *effektivisering* gjennom innovativ bruk av digitale verktøy. Tjenesteyting er en stor del av norsk økonomi, og digitalisering av ulike tjenester er på mange områder kommet langt. Knapphet i fremtidige ressurser øker kravet om effektivisering av offentlig sektor, samtidig som kvaliteten på tjenestene fortsatt skal være like god eller bedre. Utbygging av bredbånd danner grunnlaget for utvikling av en rekke nye digitale tjenester både i offentlig og privat sektor. Begreper som *tjenesteinnovasjon*, *organisasjonsutvikling*, *gevinstplanlegging/realisering*, *digital kompetanse*, *endringsledelse* og *kommunikasjon* står sentralt.

Produktivitetskomisjonens første rapport, NOU 2015:1 Produktivitet er grunnlag for vekst og velferd<sup>2</sup>, fremholder at "internasjonale sammenligninger og forskjeller i ressursbruk og resultater innen offentlig sektor tilsier et stort effektiviseringspotensial. [...] Bedre utnyttelse av ny teknologi, inkludert velferdsteknologi, må til for å møte behovene for offentlige tjenester i fremtiden".

Statssekretær Paul Chaffey<sup>3</sup> påpeker at "utfordringen er å møte produktivitetskomisjonens diagnose med noen gode oppskrifter på hva som kan gjøres ved hjelp av digitalisering i offentlig sektor og gode rammebetingelser for bruk av teknologi i samfunnet ellers [...] for å sørge for en brukerrettet og effektiv forvaltning, konkurransedyktig næringsliv og deltakelse og inkludering for alle".

De politiske prioriteringene for digitalisering av offentlig sektor framkommer i Digital agenda Norge (Meld. St. 23 (2012–2013)). Stortinget har pr. 7. februar 2014 vedtatt endringer i forvaltningsloven som gjør digital kommunikasjon til hovedregelen når forvaltningen kommuniserer med innbyggere og næringsdrivende, såkalt *Digitalt Førstevalg*. Dette betyr at kommunene må tilrettelegge for at flest mulig tjenester kan håndteres via digitale plattformer. Det skal legges vekt på samordning og bruk av fellesløsninger. Toveis digital kommunikasjon og heldigitaliserte tjenester er i liten grad utviklet og tatt i bruk. En tilfredsstillende digital infrastruktur er i tillegg en forutsetning for all digital tjenesteutvikling. Det vil i store trekk si at det må drives aktiv tjenesteinnovasjon i offentlig sektor.

Det er et klart behov for å arbeide mot økt effektivisering gjennom digitalisering, bedre kvalitet i leveranse av tjenester og overholdelse av sentral lovgivning. For statens del har Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI) et ansvar for å koordinere og initiere digital utvikling. Statlige nøkkelløsninger (som Altinn, Digital postkasse, Matrikkel, Folkeregister osv.) vil legge premissene for utvikling av mange av de underliggende tjenestene som kommunene også må forholde seg til. For kommunal sektor har KS valgt å fokusere på utvikling av felleskomponenter som kommunene kan bruke gjennom prosjektet KommIT. Noen fylkeskommuner har imidlertid mandat, oversikt og ressurser til å jobbe i direkte inngrep med kommuner og kommunesamarbeid innenfor digitalisering. Fylkeskommunene har også ansvar for utbygging av digital infrastruktur.

<sup>2</sup> <http://produktivitetskomisjonen.no/produktivitetskomisjonens-forste-rapport-produktivitet-grunnlag-for-vekst-og-velferd/>

<sup>3</sup> <http://www.regjeringen.no/aktuelt/norge-trenger-en-ny-digital-agenda/id2402093>



## 3.2 Fosen Regionråd og prosjektet Digital døgnåpen forvaltning

Fosen Regionråd er et interkommunalt samarbeidsorgan for de sju kommunene Bjugn, Osen, Rissa, Roan, Ørland og Åfjord i Sør-Trøndelag og Leksvik i Nord-Trøndelag. Rådet har som formål å bidra til en positiv utvikling av næringsliv og offentlig service i regionen. Det foregår samarbeid på tvers av kommunegrensene om forskjellige forvaltningsoppgaver. Gjennom denne samhandlingen ønsker kommunene å øke kvaliteten på tjenestene, styrke regionen, effektivisere økonomien og være felles pådrivere for større utviklingsoppgaver.

Fosen Regionråd tok allerede i 2000 grep for å imøtekomme sentrale krav og lokale ønsker fra innbyggerne innenfor digitalisering og gode brukerreiser for tjenester på nett. Det ble da utviklet en felles portalløsning for regionen. I 2012 ble det gjennomført en grundig evaluering av portalløsningen og konklusjonen var at løsningen på dette tidspunktet knapt dekket de vesentligste behovene som ansatte i kommunen og innbyggere forventet. Både behovene hos innbyggerne og kravene fra nasjonale myndigheter hadde endret seg radikalt når det gjelder bruk av informasjonsteknologi og krav til brukerdiallog. Toveis digital kommunikasjon og heldigitaliserte tjenester var for eksempel ikke utviklet. En utfordring var også at programvareleverandøren hadde sluttet å utvikle og vedlikeholde portalløsningen, og det var avsatt lite ressurser i kommunene til å arbeide med portalløsningen. Det var også lite fokus på organisasjonsutvikling i sammenheng med overgangen til digitale løsninger. Denne situasjonen ønsker Fosen Regionråd å endre.

Med bakgrunn i sterke statlige føringer, og etter hvert klare lokale endringsbehov når det gjaldt kommunikasjon og interaksjon med innbyggere digitalt, ble det laget en eKommunestrategi (eForum Trøndelag 2011) for Fosen, som ble vedtatt av styret i Fosen Regionråd i 2012. På bakgrunn av behov og målsettinger i denne strategien ble prosjektet Digital døgnåpen forvaltning igangsatt av rådmennene i Fosen Regionråd i 2014.

Digital døgnåpen forvaltning skal gi økt samhandling, effektivisering, kvalitetsløft, overholdelse av lovgiving og flere felles tjenester på tvers av kommunegrensene. Gjennom prosjektet skal neste generasjons kommuneportal utvikles. Fokus ligger på å utvikle gode, effektive digitale tjenester med mulighet for dialog og 24/7 tjenesteyting mot næringsliv og innbyggere. Fosenkommunene skal ha de mest fornøyde innbyggerne i Norge når det gjelder digitale tjenester og digital innbyggerdialog.

Hovedleveranser fra prosjektet er:

- Et digitalt kommunesenter for Fosen i form av en framtidrettet kommuneportal på nett, som kjennetegnes med høy score på kvalitetskriterier, har svært godt brukergrensesnitt og som blir mye brukt av innbyggere, næringsliv og andre interessenter.
- De enkelte kommunene får hver sine sider i portalen som primært henvender seg til egne innbyggere og lokalt næringsliv med dialogverktøy og enkel informasjon om tjenestetilbudet.
- *RettpåSak* - En tjenesteportal der alle digitale tjenester (skjema og søknader) for innbyggere og næringsliv i Fosenkommunene samles på ett sted. RettpåSak skal dekke hele det digitale tjenestetilbudet til Fosenkommunene på sikt. RettpåSak skal ivareta all kommunikasjon med innbyggere og næringsliv vedrørende søknader og skjema.

I prosjektets tidligfase ble det etablert god innsikt av det fremtidige utfordringsbildet knyttet til digitalisering av tjenester i den kommunale forvaltningen.

Gjennom innhenting av respons fra brukere og ansatte kartla man et tydelig behov for å arbeide mot økt digital effektivisering, bedre kvalitet i leveranse av tjenester og overholdelse av sentral lovgivning. Relevante kommunale tjenester for digitalisering ble også kartlagt og prioritert. Det ble valgt ut én tjeneste for digitalisering i første omgang - søknad om barnehageplass. For denne tjenesten ble arbeidsprosessen kartlagt og det ble designet en ønsket fremtidig arbeidsprosess.

I juni 2015 ble det lansert nye nettsider for alle kommunene med funksjonalitet som fremmer innbyggerdialog. For eksempel chat, "mitt nabolag" (man kan sende behovsmeldinger/ feilmeldinger ved for eksempel gatelys, veier, vann, kloakk etc.), svært forbedret informasjonsfokus med tydelige snarveier og universell utforming. Per dags dato er alle nasjonale lovkrav iht. nettsider oppfylt.

Arbeidet med å få på plass første heldigitaliserte skjema for barnehagesøknad er i slutfasen. Det foreligger videre et vedtak fra Fosen Regionråd på heldigitalisering av ytterligere syv tjenester som skal gjennomføres det nærmeste året. Dette er:

1. Skole (SFO-søknad, permisjon over tre dager, innskriving av elev)
2. Helse og omsorg (Førstekontakt institusjonsopphold, søknad om kommunal bolig/omsorgsbolig, søknad om støttekontakt)
3. Søknad på ledig stilling samt dialog knyttet til arbeidsavtaler
4. Søknad på kulturskoleplass
5. Søknad og rapportering på motorferdsel utmark
6. Søknad om skjenkeløyve
7. Søknad på norskkurs

Fosen Regionråd har fått midler fra KS til å gjennomføre videre arbeid med kartlegging av saksbehandlingsprosessen, vurdere muligheten for forenkling, fornying og forbedring av prosessene, tegne opp og lage fremtidig prosess, samt lage gevinstrealiseringsplan. Dette gjelder for alle syv heldigitaliseringene. Hver kommune skal ha ansvaret for et tiltak, og erfaringene fra dette arbeidet skal så deles mellom alle kommunene.

Prosjektet har fått mye oppmerksomhet nasjonalt og har hatt meget godt samarbeid med blant andre Sør-Trøndelag fylkeskommune, NHO og KommIT (KS), i tillegg til at fylkesmannen i Sør-Trøndelag har bidratt med skjønnsmidler til videreutvikling og informasjonsarbeid knyttet til RettPåSak. Prosjektet ble fremhevet som et av de ledende nasjonale prosjektene når det gjelder regionsamarbeid og utvikling av (hel)digitalisert brukerdiallog av kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner under konferansen eKommune høsten 2015.

### 3.3 Formålet med studien

Sør-Trøndelag fylkeskommune har en koordinerende og rådgivende rolle i den digitale utviklingen i trøndelagsregionen. Utviklingsgruppa eTrøndelag jobber med både bredbåndsutbygging, digital utvikling og tjenesteinnovasjon i kommunene og i det private næringsliv. Initiert av forskningsprosjekter anses som en naturlig del av dette arbeidet.

Denne studien ble initiert av fylkeskommunen i forbindelse med deres rolle som rådgiver for de syv kommunene i prosjektet Digital Døgnåpen forvaltning. Utgangspunktet var at de i sitt arbeid hadde

avdekket noen spesielt utfordrende områder når det gjaldt å evaluere effektene av digitalisere tjenester:

- Begrensninger i dagens gevinst- og evalueringsmetodikk når man ønsker å gjøre en helhetlig evaluering, som inkluderer både effekter for den kommunale virksomheten samt tjenestemottaker og samfunnet for øvrig
- Vanskeligheter med å kvantifisere effekter
- Lite bevissthet om, og utfordringer med å måle, kvalitetsmessige effekter

Studien er et samarbeid mellom Fosen Regionråd, Sør-Trøndelag fylkeskommune og SINTEF Teknologi og samfunn. Piloten digitalisert barnehagesøknad ble valgt ut som case, og studien er lagt opp som et forprosjekt med følgende overordnede målsetting:

**Utvikle kunnskap om hvordan man best kartlegger, måler og verdsetter effekter av digitalisering av offentlige tjenester.**

Studien har følgende delmål:

- Gi Fosen Regionråd kunnskap om de samfunnsøkonomiske effektene (herunder driftsøkonomiske effekter) av å innføre digitalisert barnehagesøknad.
- Skaffe innsikt om behov for metodeutvikling for kartlegging, måling og verdsetting av effekter av digitaliserte offentlige tjenester som kan videreføres i et hovedprosjekt hvor et helhetlig rammeverk kan utvikles.
- Utvikle generisk kunnskap om området som er overførbart til andre kommuner som står ovenfor samme type omstilling av tjenestetilbudet.

Resultatene fra prosjektet vil være svært nyttige for flere formål. Empirisk kunnskap om effekter av elektronisk barnehagesøknad og kriterier for gevinstrealisering vil gi direkte nytte for Fosen Regionråds videre arbeid både i prosjektet "Digital døgnåpen forvaltning", og i kommunenes generelle arbeid med gevinstplanlegging og gevinstrealisering. Kunnskap om behov for metodeutvikling både når det gjelder kartlegging, måling og verdsetting av effekter vil være et sentralt utgangspunkt for utarbeidelse av forskningsbaserte problemstillinger til videreføring gjennom et større hovedprosjekt. Kunnskapen fra forprosjektet er i tillegg i stor grad av generisk karakter og har stor overføringsverdi for andre kommuner.

## 4 Kort om effektevaluering

Begrepet "evaluering" benyttes i mange ulike sammenhenger og kan defineres og tolkes på en rekke ulike måter. Direktoratet for økonomistyring bruker følgende definisjon på *evaluering* (Finansdepartementet 2005):

*"En systematisk datainnsamling, analyse og vurdering av en planlagt, pågående eller avsluttet aktivitet, en virksomhet, et virkemiddel eller en sektor. Evalueringer kan gjennomføres før et tiltak iverksettes, underveis i gjennomføringen, eller etter at tiltaket er avsluttet. Evalueringen kan utføres av interne eller eksterne fagmiljøer."*

Innsikten fra en evaluering skal føre til læring. En evaluering kan dekke mange ulike behov for innsikt, og inneholde svært mange ulike analysetyper og metoder for datainnhenting og analyse. Innsikt man ønsker å få gjennom en evaluering kan for eksempel være:

- Hvilke tiltak bør iverksettes for å nå målet?
- Hva er forventede resultater av disse tiltakene?
- Er det andre faktorer enn tiltakene som medvirket til resultater?
- Hvordan fører tiltakene til resultater?
- Vil forventede resultater samsvare med målet?
- Er tiltakene effektive for å nå målet?

Det er vanlig å skille mellom *mål- og effektevaluering* og *prosessevaluering*.

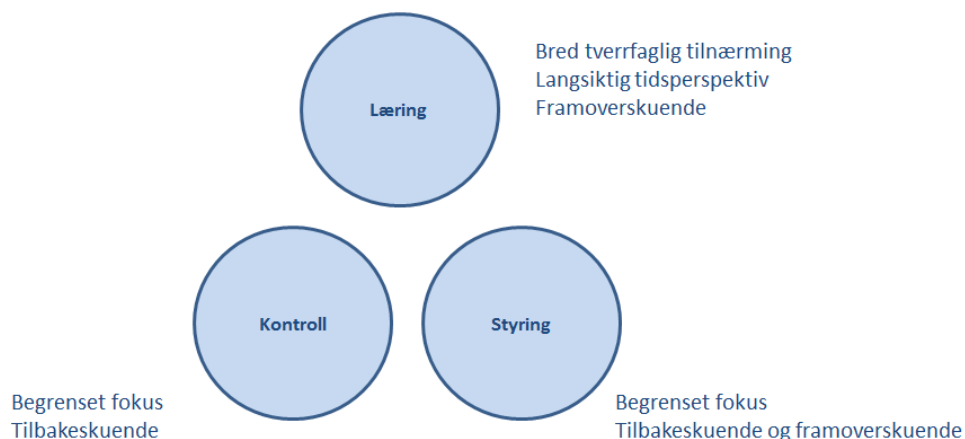
Mål- og effektevaluering	Prosessevaluering
Tar utgangspunkt i antatte konsekvenser og/eller mål for tiltaket som så testes mot observerbar virkelighet når evalueringen foretas (hva ble effektene?)	Vurderer ofte organisering, systemer og prosesser på de som skal gjennomføre et tiltak. Her er formålet å vurdere om forutsetningene er på plass i gjennomføringen slik at ønskede resultater og effekter kan oppnås/ble oppnådd (hvorfor fikk vi de effektene vi fikk? Hvorfor ikke?).

Figur 1. Mål- og effektevaluering versus prosessevaluering

*Mål- og effektevaluering* forstås vanligvis som en kvantitativ tilnærming som gjør det mulig å sammenligne en situasjon før og etter tiltak, for å kunne svare på spørsmålet om hvilke effekter tiltaket har gitt, og hvilke ressurser som er brukt. Tiltaket trenger ikke nødvendigvis å være implementert, men kan også analyseres ut i fra en forventet ny situasjon. En kvantitativ tilnærming fordrer at effektene i hovedsak kartlegges og måles i kvantitativt, men ikke nødvendigvis ut i fra en felles måleskala som for eksempel kroner.

En effektevaluering kan inngå som en del av en bredere tilnærming hvor det også gjøres en *prosessevaluering*. En evaluering bør i tillegg til selve effektmålingen vurdere om de forventede eller oppnådde effektene tilfredsstillende de uttalte målene med tiltaket. Evalueringen bør også omfatte en vurdering av hvilke faktorer som har bidratt til de resultatene effektmålingen gir, en forklaringsmodell. Kunnskap om effekter fra en effektmåling har liten verdi hvis man ikke samtidig har innsikt i hvorfor disse effektene har oppstått. I en midtveis- eller etterevaluering er det en rekke forhold som kan forklare hvorfor ulike utfall av tiltaket ble som det ble. Dette er viktig informasjon når kunnskapen fra evalueringen skal tas med videre for enten å implementere løsningen andre steder, forbedre den eller å utvikle en ny løsning. For evaluering i tidligfase må disse forholdene ligge som en forutsetning for de forventede effektene som kommer ut av evalueringen.

Evalueringer kan tjene mange ulike formål: For å kunne utvikle løsninger og prosesser videre er det viktig med lærdom som gjør at dette arbeidet blir mest mulig effektivt og vellykket. Effektmåling og prosessevaluering kan også benyttes til kontrollformål ved for eksempel resultatoppfølging. Evalueringer kan også være nyttige i styringsøyemed for å bidra til bedre måloppfyllelse og effektivitet. I mange tilfeller vil en evaluering ha en kombinasjon av disse formålene. Hva en evaluering totalt sett bør inneholde må selvsagt sees i sammenheng med hvert enkelt evalueringsoppdrag, og hvilken innsikt og kunnskap det er ønsket at evalueringen skal gi. Figur 2 presenterer de tre hovedformålene: *kontroll*, *læring* og *styring*.



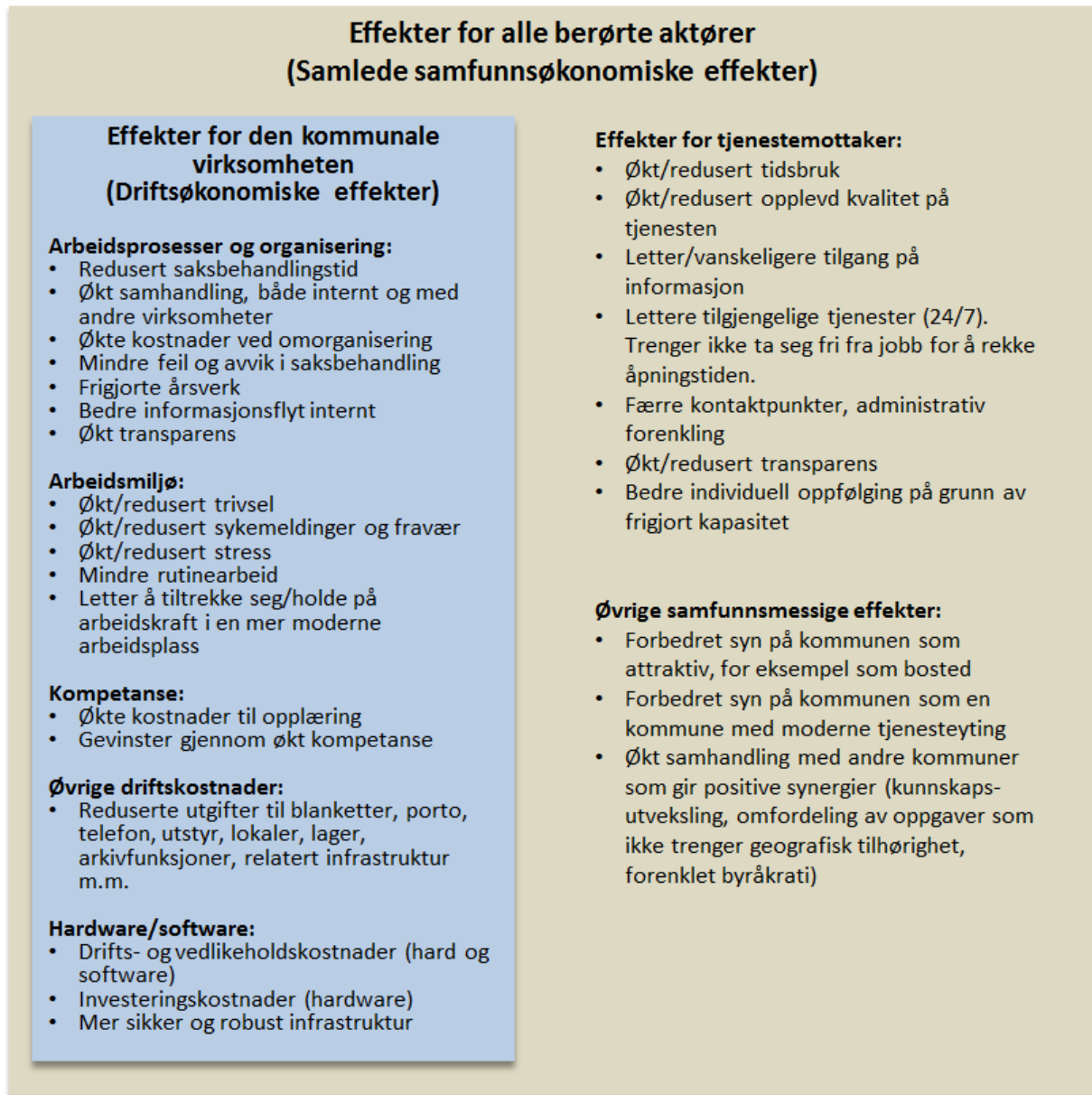
**Figur 2. Ulike formål med evaluering (Kilde: Samset 2003)**

Formålet med en evaluering henger ofte sammen med på hvilket tidspunkt evalueringen utføres. To vanlige kategorier knyttet til dette er *formativ* evaluering og *summativ* evaluering.

Formativ evaluering	Summativ evaluering
Tidligfase eller underveis/løpende. Innsikt som skal brukes til å forbedre framtidige løsninger.	Av ferdig implementert løsning. Fokus på resultater og effekter.

**Figur 3. Formativ versus summativ evaluering**

Et viktig spørsmål er i hvor stor grad det faktisk oppstår gevinster av en mer digitalisert tjenesteyting, og hvilke gevinster dette i så fall er. Faktabasert kunnskap om spesielt økonomiske effekter etterspørres av beslutningstakere som skal prioritere knappe ressurser inn mot de mest effektive tiltakene. Det er viktig å skille mellom *driftsøkonomiske effekter* og *samfunnsøkonomiske effekter*. Noe som ikke er lønnsomt for kommunen kan være lønnsomt i et samfunnsøkonomisk perspektiv, og omvendt. Dette kan påvirke beslutningene alt etter hvilket nivå beslutningstaker sitter på. Et *driftsøkonomisk perspektiv* vil ha fokus på effekter for den kommunale virksomheten i form av for eksempel redusert ressursbruk og økt effektivisering, ofte på kort sikt. Inkluderer effekter for tjenestemottaker og andre berørte aktører (både tilsiktede og utilsiktede) får analysen et *samfunnsøkonomisk perspektiv*. En samfunnsøkonomisk analyse vil synliggjøre gevinster og kostnader for alle berørte aktører på lengre sikt. Figur 4 viser eksempler på driftsøkonomiske og samfunnsøkonomiske effekter av digitalisering av offentlige tjenester for ulike aktører. Figuren er ikke uttømmende når det gjelder effekter og aktører, men er ment å illustrere det utvidede perspektivet en kartlegging av samfunnsøkonomiske effekter har sammenliknet med kun fokus på de driftsøkonomiske effektene for den kommunale virksomheten.



Figur 4. Driftsøkonomiske og samfunnsøkonomiske effekter

Det er viktig å kunne tallfeste kostnader og gevinster på en mest mulig eksakt måte, slik at gevinstrealiseringen kan planlegges for og ivaretas både underveis som de digitale tjenestene utvikles, samt utføres etterkant. I så måte er det en utfordring at de faktiske effektene ikke automatisk gjenspeiles i beslutningstakers regnskap.

Figur 5 illustrerer en tenkt sammenheng mellom effekten av et tiltak og den økonomiske gevinsten i form av sparte utgifter. Den faktiske effekten utløser økonomiske besparelser dersom effekten er større enn det kritiske nivået markert med  $E^*$ .<sup>4</sup> Dersom et tiltak kun har effekt tilsvarende  $E'$ , vil det ha medført

<sup>4</sup> Besparelsen kan, eksempelvis, komme i form av stillingsjusteringer eller redusert behov for ansettelser og investeringer.





## 5 Metodisk tilnærming

For å oppfylle målsettingen med prosjektet skulle følgende forskningsspørsmål besvares:

- Hva er de samfunnsøkonomiske effektene av å digitalisere offentlige tjenester?
- Hva er de største utfordringene med dagens metodeverk når det gjelder å beregne de samfunnsøkonomiske effektene av digitaliserte offentlige tjenester?
- Hva skal et rammeverk for beregning av økonomiske effekter av digitaliserte tjenester som kan brukes inn i gevinstrealiseringsarbeidet inneholde?

For å skaffe innsikt til å kunne svare ut forskningsspørsmålene har vi benyttet flere ulike metodiske tilnærminger.

### 5.1 Litteratursøk

Det overordnede målet med litteratursøket var å få relevant innsikt og kunnskap som gir et grunnlag for vårt videre arbeid med metodeutvikling for å evaluere effekter av digitalisert tjenesteyting. Vi hadde begrensede midler til denne oppgaven og det ble derfor ikke gjort en fullstendig og systematisk litteraturstudie. Vi mener likevel at et visst innblikk i litteraturen på området gjennom mer overordnede søk har vært nyttig for vårt videre arbeid.

Det ble gjennomført et todelt litteratursøk i prosjektet. Den første delen ble utført av Sør-Trøndelag fylkeskommune (STFK). Søket skulle skaffe oversikt over og innsikt om:

- Digitaliseringsprosjekter som er gjennomført eller pågår i norske kommuner (evt. også internasjonalt)
- Økonomiske analyser og gevinstrealiseringsarbeid som er gjort i denne typen prosjekter
- Behovet for metodeutvikling når det gjelder å kartlegge, måle og verdsette effekter av disse prosjektene

Søket skulle ikke innrettes mot vitenskapelig litteratur, men annen type dokumentasjon som offentlige rapporter og utredninger, veiledere, førende retningslinjer fra departementer og offentlige etater, arbeidsrapporter, powerpoint-presentasjoner, avisartikler mv. Søkene ble i hovedsak foretatt på internett med søkemotoren Google. Søkord var *gevinstrealisering, digitalisering, digital utvikling, digital agenda, digital økonomi, kommune digitalisering, IKT digitalisering og IKT kommune økonomi*. Som en oppfølging av flere funn fra søkene ble det sendt henvendelser til enkeltpersoner, hvor det blant annet ble forespurt om personene hadde drevet med digitalisering av tjenester eller kunne formidle kontakt videre, eller henvise til rapporter, publikasjoner og eksempler på digitaliseringsprosjekter. Spesielt ble det etterspurt dokumentasjon av studier som så nærmere på kompleksiteten i denne typen tiltak. Søket var innrettet mot norsk litteratur primært.

SINTEF var ansvarlig for den andre delen av litteraturstudien som skulle omfatte mer vitenskapelig litteratur. Søket skulle skaffe oversikt over og innsikt om:

- Vitenskapelig litteratur som evaluerer effektene av digitalisert tjenesteyting, primært offentlig sektor. Fokus på økonomiske analyser, men også andre tilnærminger.
- Vitenskapelig litteratur som adresserer metodiske utfordringer når det gjelder å kartlegge, måle og verdsette effekter av denne typen tiltak
- Behovet for metodeutvikling når det gjelder å kartlegge, måle og verdsette effekter av denne typen tiltak

Også her ble i hovedsak google og google scholar benyttet som søkemotorer. Det ble søkt primært i norsk litteratur men også internasjonale studier fra spesielt Danmark, Sverige og Storbritannia var av interesse. Søket hadde ingen systematisk bruk av søkeord men det ble blant annet fortatt søk på områder som dekket *gevinstrealisering, innovasjon i offentlig sektor, digitale (offentlige) tjenester, komplekse intervensjoner og effektevaluering*.

En oversikt over kartlagt litteratur finnes i Vedlegg A - Litteraturoversikt.

## 5.2 Case - Digital barnehagesøknad

Digitalisering av barnehagesøknad var den første tjenesten som skulle digitaliseres i Fosen RRegionråds digitaliseringsprosjekt Digital døgnåpen forvaltning, og ble derfor valgt som et case studien skulle se nærmere på. Hensikten med å se på et spesifikt case var å få god innsikt i en faktisk digitalisering av en offentlig tjeneste. Målet var å følge prosessen med å få løsningen i drift og få innsikt i hvordan en best kan kartlegge, måle og verdsette effektene av å innføre et digitalt tjenestetilbud. Caset har en godt forankret plan for gjennomføring fra idé til implementering og gevinstutøying. Caset er komplekst i det at flere kommuner, som til dels har ulik praksis på feltet, skal forholde seg til samme løsning i en felles portal. Både tjenesteleverandør og tjenestemottaker blir berørt av tiltaket.

Det oppstod noen utfordringer når det gjaldt å bruke digitalisering av barnehagesøknaden som case:

- Utvikling av ny løsning var kommet langt da arbeidet med å følge opp gevinster ble satt i gang. Det var planlagt aktiviteter for å følge opp gevinstplanlegging og gevinstrealisering som kunne vært nyttig når det gjaldt å kartlegge forventede effekter, men dette ble forståelig nok ikke prioritert i særlig stor grad fra kommunenes side, da løsningen uansett var vedtatt og gevinstplanlegging ble lite relevant.
- Løsningen ble ikke tatt i bruk i forprosjektperioden. Den blir først ferdig implementert i løpet av oktober/november 2015 og tas fullt ut i bruk til hovedopptaket i 2016. Dette begrenset muligheten til å kartlegge effekter av løsningen.

Det har imidlertid vært svært nyttig å følge utviklingen i caset på nært hold, fått mulighet til å snakke med prosjektledelsen i Fosen Regionråd og ulike aktørene i ulike kommuner, samt få satt oss inn i alle typer detaljer rundt prosessen med heldigitalisering av offentlige tjenester. Caset fungerte godt til å konkretisere ulike problemstillinger vi ønsket å undersøke.

Fosen Regionråd og STFK fremskaffet informasjon om caset slik at hele prosjektgruppen kunne sette seg godt inn i alt fra bakgrunn for digitaliseringsprosjektet, alt forarbeid som var gjort, aktører, tekniske detaljer, plan for utrulling mv. I tillegg til å få god innsikt i all dokumentasjon som forelå om digitalisering av barnehagesøknaden ble det gjennomført semi-strukturerte intervjuer med 3 kommuner.

I hver av de tre kommunene ble det avholdt et gruppeintervju med følgende deltakere:

Kommune	Informanter	Intervjuer
A	Økonomisjef Medarbeider servicetorget Sektorsjef oppvekst	SINTEF
B	Økonomisjef Enhetsleder for barnehagene Arkivleder	Fosen Regionråd SINTEF
C	Rådmann Sektorleder oppvekst og kultur Barnehagebestyrer	Fosen Regionråd SINTEF

Målet med intervjuene var å få bedre kunnskap om de enkelte kommunenes tanker og forventninger om hvilke endringer en overgang til digitalisert barnehagesøknad vil gi, og konsekvenser av disse endringene for ulike aktører. Vi var også spesielt interessert i å avdekke deres oppfatning av kvalitetsmessige effekter, og hvordan disse kan la seg måle. Intervjuene var i tillegg en effektiv måte å få involvert kommunene i de problemstillingene studien omhandler. Intervjuguiden som ble benyttet i intervjuene finnes i Vedlegg B - Intervjuguide.

SINTEF og Fosen Regionråd deltok også på 2 møter hvor økonomisjefene i Fosen Regionråd var samlet. I det første møtet var gevinstplanlegging og gevinstrealisering for ulike tiltak i Digital døgnåpen forvaltning et tema. Økonomisjefene fikk introdusert gevinstkartleggingsverktøyet til KS, og det var ønskelig at de skulle teste ut verktøyet for digitaliseringen av barnehagesøknad i sin kommune. Det andre møtet var i forbindelse med at økonomisjefene var samlet i økonomiforum. Det ble avsatt litt tid til oppfølging av arbeidet med denne studien. Disse møtene ga nyttig innsikt, da arbeidet med gevinstplanlegging og gevinstrealisering lå nært opp mot de problemstillingene forprosjektet skulle se på. Møtene ga også en dypere forståelse av hvilke utfordringer og tema de enkelte kommunene var opptatt av når det gjaldt digitalisering av tjenester, effektmåling, gevinstrealisering, behov for evalueringsverktøy mv.

### 5.3 Arbeidsverksted

Det ble gjennomført to arbeidsverksteder i prosjektet hvor alle prosjektpartnerne var til stede. Hovedmålet med å avholde arbeidsverkstedene var å utveksle kunnskap og erfaring når det gjaldt digitalisering av offentlige tjenester, metodiske utfordringer knyttet til effektmåling, diskutere funn og resultater i prosjektet å involvere partnerne.

I det første arbeidsverkstedet gikk vi i dybden på caset med digitalisert barnehagesøknad for å etablere god innsikt i valgt løsning i prosjektgruppen. Dette for å bedre kunne vurdere alle potensielle effekter av ny løsning. Videre var neste hovedtema metodiske utfordringer knyttet til effektmåling. Hovedpunkter som ble diskutert var:

- Rammeverk for helhetlig kartlegging av effekter
- Kvalitative og kvalitetsmessige effekter
- Verdssetting

Det andre arbeidsverkstedet ble avholdt helt i slutten av prosjektet. Målet her var å oppsummere funn gjort i prosjektet, og diskutere hvordan funnene bygger opp under behovet for videre forskning i et hovedprosjekt. I arbeidsverkstedet ble det også lagt en plan for arbeidet med en hovedprosjektsøknad (problemstillinger, forskningsbehov, finansiering, partnere mv.)

## 6 Funn

Vi ønsker å trekke frem syv hovedfunn som vi mener er sentral kunnskap å bygge videre på i et hovedprosjekt. Disse er:

- Behovet for digitalisering er godt dokumentert, erfaringer i mindre grad
- Digitalisering må betraktes som et virkemiddel for innovativ tjenesteutvikling
- Et helhetlig samfunnsperspektiv er nødvendig i evaluering og gevinstoppfølging
- Arbeid med gevinstrealisering krever plass i organisasjonen
- Det er behov for metodeutvikling når det gjelder å vurdere kvalitetsmessige effekter
- Den digitaliserte infrastrukturen er en betingelse for heldigitalisering
- Innsikt gjennom evaluering skal gi endring av praksis

Vi vil i det følgende utdype og diskutere funnene.

### 6.1 Behovet for digitalisering er godt dokumentert, erfaringer i mindre grad

Behovet for digitalisering av offentlige tjenester, og kunnskap om kostnader og gevinster knyttet til dette dokumenteres i en rekke sentrale politiske og offentlige dokumenter. I produktivitetskomisjonens første rapport (NOU 2015:1) fremholdes det at "internasjonale sammenligninger og forskjeller i ressursbruk og resultater innen offentlig sektor tilsier et stort effektiviseringspotensial. [...]Bedre utnyttelse av ny teknologi, inkludert velferdsteknologi, må til for å møte behovene for offentlige tjenester i framtiden. Også Regjeringens digitaliseringsprogram "På nett med innbyggerne" fra 2012 (FAK 2012) peker på behovet for å ta i bruk teknologi for å oppnå bedre tjenester og mer effektiv ressursbruk.

En rekke dokumenter legger strategiske føringer på både nasjonalt, regionalt og kommunalt nivå. De nasjonale politiske prioriteringene for digitalisering av offentlig sektor fremkommer i Digital agenda Norge (Meld. St. 23 (2012–2013)). Stortinget har i 2014 vedtatt endringer i forvaltningsloven som gjør digital kommunikasjon til hovedregelen når forvaltningen kommuniserer med innbyggere og næringsdrivende, såkalt *Digitalt Førstevalg*. Dette betyr at kommunene må tilrettelegge for at flest mulig tjenester kan håndteres via digitale plattformer. Det vil i store trekk si at det må drives aktiv tjenesteinnovasjon i offentlig sektor. Digitaliseringsstrategi 2013-2016 for kommuner og fylkeskommuner (KS 2013) legger vekt på både tverrgående og sektorielle satsingsområder spesielt innrettet mot kommunesektoren. Det finnes også en rekke kommunale og fylkeskommunale strategier innenfor området (Elverum, Skedsmo, Drammen, Stavanger, Vennesla, Notodden, Kongsbergregionen, Buskerud, Sogn og Fjordane mv. ).

Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) har i flere år hatt en egen tilskuddsordning for små og mellomstore digitaliserings-prosjekter som skal bidra til å øke digitaliseringstempoet i offentlig sektor og gi reell gevinstrealisering. I perioden 2009-2011 ble det gitt tilsagn på til sammen ca. 20 millioner kroner til 52 prosjekter som skulle bidra til digital fornying i kommunene. 145 kommuner var med i de aktuelle prosjektene som fikk støtte, sammen med blant annet seks fylkeskommuner.

I forslag til statsbudsjett for 2016 er det lagt inn et forslag om videreføring av ordningen, da kun rettet mot statlige virksomheter, med en foreslått totalramme på 75 millioner kroner. I samme budsjett er det også satt av én milliard kroner til digitalisering av offentlige tjenester i mer generell forstand. Dette er dobbelt så mye som i budsjettet for 2015.

Det er derimot ikke like enkelt å finne dokumentasjon fra kommuner som har vært, eller er involvert i prosjekter som omhandler digitalisering av kommunens tjenester, til tross for flere kommuner har digitalisert deler av sine tjenester. Det samme gjelder dokumentasjon av det som mer generelt kalles IKT-prosjekter, som de fleste kommuner har hatt i større eller mindre grad de senere årene. Det som foreligger er i hovedsak dokumentert i presentasjoner som er avholdt på ulike konferanser og seminarer, eller informasjon om ulike tiltak på kommunenes egne hjemmesider, hvor det er fokus på de rent tekniske løsningene og gevinstrealisering. Et eksempel på en kommune med stor aktivitet som har fått mye oppmerksomhet er Lyngdal kommune som har hatt et samarbeid med KS og KommiT. Havaas og Kvernland-Berg viser i en presentasjon hvordan Lyngdal kommune har arbeidet med gevinstrealisering (Havaas A. M. og Kvernland-Berg G. 2013). Her vektlegges de interne organisasjonsmessige problemstillingene og forhold til leverandører av IKT løsninger, mens brukorienterte og samfunnsøkonomiske problemstillinger i svært liten grad belyses. Vi kjenner også til flere andre kommuner som har digitalisering på agendaen, men hvor det foreligger lite dokumentasjon når det gjelder konkrete prosjekter og aktiviteter.

IKT-Norges kommunekartlegging fra 2014 konkluderer med følgende punkter som viser at kommunene fortsatt har utfordringer når det gjelder digitalisering (IKT-Norge 2014):

- Det er stillstand i utvikling av digitale tjenester på nett
- Det er utstrakt bruk av halvdigitale løsninger som skjema som må skrives ut eller sendes på epost.
- Lite heldigitale selvbetjeningsløsninger.
- Det er store mengder “unyttig” informasjon og få digitale tjenester der brukeren kan betjene seg selv.
- Det er lite eller ingen sammenheng mellom statlige og kommunale tjenester noe som krever at brukerne må i dag være superbruker på offentlig forvaltning for å finne frem til tjenester.
- Informasjon oppdateres sjeldent, noe som gjør at tjenester i praksis ikke eksisterer fordi lenker er “døde” og informasjonen er mangelfull eller utdatert.
- Norske kommuner har ikke utstrakt bruk av mobile løsninger, og nærmest ingen har apper for tjenester.
- Norske kommuner bruker unødvendig mye ressurser på å utvikle særegne løsninger der de heller bør løse oppgaver sammen.

I oktober 2015 ble det utgitt en rapport fra NyAnalyse (NyAnalyse 2015) som har gjennomført en studie på oppdrag fra IT-selskapet Evry. De konkluderer med at kommunene henger etter mht. til digitalisering. Det er fortsatt få kommunetjenester som er digitalisert, og variasjonene mellom kommuner og etater er store.

Fra Danmark finnes noe litteratur som omtaler prosjekter utført i kommuner, da Danmark har kommet lengre enn Norge på dette området. I hovedsak er dette beskrivelser av ulike digitaliseringstiltak som businesscase for kommunene (KL 2015). Mye er gjort internasjonalt når det gjelder evaluering av brukertilfredshet ved den tekniske løsningen. Effektene er for det meste vurdert kvalitativt.

## 6.2 Digitalisering må betraktes som et virkemiddel for innovativ tjenesteutvikling

Tjenesteyting er en stor og voksende del av den norske økonomien. Knapphet i fremtidige ressurser øker kravet om effektivisering av offentlig sektor, samtidig som kvaliteten på tjenestene fortsatt skal være like god eller bedre. Digitalisering av tjenester handler om *modernisering og effektivisering* gjennom innovativ bruk av digitale verktøy.

Dagens prosjekt- og gevinstrealiseringsmodeller og tilhørende veiledere fokuserer primært på selve teknologien som tiltak, og ikke det at det ofte er en helt ny type tjeneste som skal utvikles. IKT-investeringen er i fokus mens tjenesteinnovasjon og brukertilfredshet synliggjøres i mindre grad. I prosjektene må fokus dreies fra IKT som mål, til IKT som middel; med andre ord et understøttende verktøy for å etablere gode digitale tjenester. Digital tjenesteutvikling kan best beskrives som organisasjons- og tjenesteutvikling. Brynjolfsson og Hitt (Brynjolfsson E. og Hitt L. M. 2000) peker i sine studier på at tradisjonelle tilnærminger ikke fanger opp immaterielle organisatoriske investeringer og produkt- og tjenesteinnovasjon knyttet til IKT-investeringer. De poengterer videre at de største driverne av IKT-løsningene er behovet for nye arbeids- og forretningsprosesser, nye teknologiske ferdigheter og endring av organisatoriske forhold.

Erfaringer fra arbeidet med Digital døgnåpen forvaltning viser at det også er viktig å betrakte digitalisering som lange dynamiske utviklingsløp, snarere enn tradisjonelle IKT-anskaffelser basert på en konkret investering som skal nedskrives i løpet av fem år. Investeringene må ha et langsiktig perspektiv, og bevissthet om at ulike gevinster og kostnader vil påløpe både på kort og lang sikt, og ofte i "utakt", er viktig. Det som er en ulønnsom beslutning i dag kan lønne seg på sikt. I tillegg er både virksomheten og verden rundt i kontinuerlig endring, som gjør at premisene som lå til grunn når man besluttet å digitalisere en tjeneste kan være endret når den nye løsningen faktisk settes ut i drift. Et langsiktig fokus er derfor nødvendig.

Endring av arbeidsprosesser og organisering av tjenesten tar erfaringsmessig lang tid og utgjør ofte en stor kostnadskomponent ved innføring av denne typen teknologiske løsninger. Dette må sees på som en langsiktig utvikling der de ansatte må venne seg til nye måter å jobbe på hvor enkelte ting er svært lett å endre, mens andre ting blir veldig annerledes enn man er vant til. Dette krever tydelig og målrettet endringsledelse, god forankring bredt i organisasjonen og omfattende informasjonsarbeid og opplæring.

## 6.3 Et helhetlig samfunnsperspektiv er nødvendig i evaluering og gevinstrealisering

Stor grad av kompleksitet i tiltakene gjør evaluering og effektmåling av omlegging til digital tjenesteforvaltning utfordrende. Målbildet kan være mangfoldig, en rekke aktører blir berørt og det handler om både menneskelige, organisasjonsmessige og teknologiske endringer. Endringene kan betraktes i både et driftsøkonomisk og et samfunnsøkonomisk perspektiv.

Evaluering og gevinstkartlegging av digitalisering krever en helhetlig tilnærming, for å i størst mulig grad kunne håndtere kompleksiteten.



En svakhet med både dagens praksis når det gjelder gevinstkartlegging og mange veileder og verktøy (som for eksempel Gevinstkokeboken til KommIT (KS) er at det er gevinster for den kommunale virksomheten som står i fokus. Konsekvenser for tjenestemottaker (innbygger) synliggjøres lite. De ulike effektene bør derimot sees i et langsiktig samfunnsmessigperspektiv hvor nytte og kostnader for både tjenesteyter og tjenestemottaker er med i vurderingen. Flak (Flak L. S. (red.) 2012) bruker et eksempel med ulike digitale og analoge informasjonskanaler i København kommune for å illustrere problematikken med at analysene ofte har et for snevert fokus. Han påpeker at beregningene som gjøres for å evaluere de ulike kanalene kun tar med de løpende kostnadene for kommunen. De tar ikke hensyn til hvordan publikum opplever nytten ved ulike informasjonskanaler, og heller ikke eventuelle investeringskostnader knyttet til etablering av alternative kanaler. Osman H. I. et al. (2014) peker på at eksisterende modeller som måler brukertilfredshet av digitaliserte offentlige tjenester mangler en helhetlig tilnærming. COBRA rammeverket fremheves som en nyttig tilnærming til evaluering av digitaliserte offentlige tjenester fra brukerperspektivet og kan generaliseres til andre perspektiver og kontekster. COBRA rammeverket er uttestet, raffinert og validert på et utvalg av brukere av offentlige digitaliserte tjenester i Tyrkia. Rambøll Management Consulting gjennomførte i 2014 på oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet en kartlegging av ulike finansierings- og gevinstrealiseringsmodeller for IKT-utviklingsprosjekter i offentlig sektor, samt 9 ulike større IKT-prosjekter (Rambøll 2014). Selv om man i denne rapporten benytter begrepet IKT-utviklingsprosjekter handler disse prosjektene primært om virksomhetsutvikling og innovasjon hvor man bruker IKT som virkemiddel for å oppnå målsettingene. Studien konkluderer med at hele 90 % av offentlige virksomheter mangler en systematisk tilnærming til gevinstrealisering. De sier videre at gevinstrealisering ofte omtales som rent økonomiske gevinster men at gevinstrealisering imidlertid handler om mer enn dette. I tillegg til de økonomiske gevinstene kan man peke på de kvalitative gevinstene i form av økt kvalitet og effektivitet. Det påpekes også at gode modeller for samfinansiering og gevinstrealisering ikke finnes og at tverrgående gevinstrealiseringsplaner mangler.

Det ble ikke gjort noen direkte kartlegging av effekter for tjenestemottaker i den case-studien vi fulgte. I hovedsak skyldtes dette at den nye tjenesten enda ikke var tatt i bruk, men dette var et tema som likevel ble diskutert både i arbeidsverkstedene og gruppeintervjuene. Kartlegging av konsekvenser for tjenestemottaker er nødvendige for å kunne gi et helhetlig bilde av alle gevinster og kostnader en digitaliseringen medfører. Redusert tidsbruk er kanskje den mest opplagte effekten, men det at en heldigitalisert løsning tilbys vil også kunne oppleves som en kvalitetsmessig forbedring for innbyggerne, og være med å styrke omdømmet til kommunene og synet på kommunen som en moderne og innovativ tjenesteyter. Andre vil kanskje oppleve en digitalisering som negativt, og at de selv nå må utføre oppgaver de før fikk hjelp til.

I et samfunnsøkonomisk perspektiv bør *alle effekter for alle aktører* kartlegges og så langt det lar seg gjøre verdsettes. Rent metodisk krever dette verktøy som sikrer et helhetlig perspektiv i analysene. Veileder i samfunnsøkonomisk analyse (DFØ 2015) gir en slik tilnærming, gitt at målet er å beregne de samfunnsøkonomiske effektene. Andre relevante veiledere, bøker og studier er Samfunnsøkonomisk analyse og gevinstrealisering av IKT-prosjekter (SSØ 2009), Gevinstrealisering – En innføring i planlegging og oppfølging av gevinster (Brouwers, C. 2010), Gevinstrealisering og offentlige IKT-tjenester (Flak 2012) og Gevinst- og resultatmålinger i Høykomprogrammet (Lanestedt G. og Mogen T. 2005). Enkelte av disse er mer begrensede i det de, som nevnt innledningsvis, har et snevert fokus når det gjelder berørte aktører, og det å se IKT-investeringen som en del av tjenesteutvikling som krever endring av arbeidsprosesser og organisasjon.



Det kan være nyttig å se på metodikk for helhetlig evaluering innenfor området velferdsteknologi og telemedisin (Kidholm et al. 2012; Teknologisk Institut 2011; Bull-Berg et al. 2015, KS 2015). Disse rammeverkene har mange metodiske grep som også er relevante inn mot digitalisering av offentlige tjenester.

## 6.4 Arbeid med gevinstrealisering krever plass i organisasjonen

Arbeidet med gevinstrealisering må forankres godt, spesielt hos rådmann og økonomisjef. Dette for å blant annet sikre at aktiviteten prioriteres i en travel hverdag. En erfaring som er gjort i Digital døgnåpen forvaltning er at det bør utnevnes en egen gevinstansvarlig for hvert digitaliseringstiltak som skal gjennomføres. Gevinstansvarlig bør ha hovedansvar for hele gevinstprosessen (gevinstplanlegging, oppfølging og realisering). Det bør i tillegg opprettes et "gevinst-team" som har ansvar for gevinstoppfølgingen gjennom hele prosjektperioden. Teamet bør bestå av prosjektleder, gevinstansvarlig, økonomisjef, HR-ansvarlig og en fra fagsiden (for eksempel oppvekstsjef eller enhetsleder for barnehagesøknad). Hvis den som til slutt skal være hovedansvarlig for å realisere gevinstene ikke er noen av disse, må denne komme i tillegg. Rådmann har hovedansvaret (evt. må delegeres ansvaret) for at gevinstoppfølging er et tema på ledermøter og at ledelsen har en strategi for hvordan gevinstene kan realiseres. Hvis ikke økonomisjefene tar ansvar for kvalitetseffekter må noen andre ha den rollen.

Noen av kommunene på Fosen prøvde ut deler av gevinstrealiseringsverktøyet som KS har utviklet i forbindelse med digitalisert barnehagesøknad. Enkelte av økonomisjefene mener at det at de har gjort seg litt kjent med verktøyet gjør at terskelen for å ta det i bruk ved oppfølging av neste digitaliseringstiltak er lavere. Flere sier at de også har fått økt bevissthet om nytten av gevinstoppfølging gjennom bruken av verktøyet. En antagelse om små gevinster og liten endring av arbeidsprosess når det gjaldt barnehagesøknader gjorde at gevinstoppfølging ikke ble prioritert. Det viste seg likevel under intervjuene at kommunene ble oppmerksomme på flere potensielle gevinster og endringer enn de først hadde antatt.

Verktøyene som skal benyttes i evaluering og gevinstrealiseringsarbeidet bør være på en digitalisert plattform, tilpasset et langsiktig arbeid med gevinstoppfølging. Dette vil gjøre verktøyet enklere tilgjengelig (trenger ikke huske hvor ulike dokumenter er lagret), gi bedre informasjonsflyt mellom de som jobber med gevinstoppfølgingen (for eksempel gevinstteamet) og legge til rette for bedre samarbeid. Verktøyet bør også kunne tilpasses bruk i mindre kommuner som har begrensede ressurser til denne typen aktiviteter.

Gevinstrealiseringsarbeidet må startes allerede i tidlig fase, mens digitaliseringsprosjektene enda er på idéstadiet. Når det gjelder det å faktisk realisere nytten av tiltakene (gevinstrealisering), handler dette i stor grad om en langsiktig lederoppgave som ofte krever større organisatoriske endringer. Lederkompetanse er en vesentlig suksessfaktor, spesielt når det gjelder krav og forpliktelser til gevinstrealisering og uthenting av gevinster etter prosjektperioden (Rambøll 2014). Selve gevinstrealiseringen starter den dagen den nye løsningen er satt i drift. Gevinstkokeboken (KomMIT (KS) 2013) legger til opp til at man gjennom hele prosjektperioden kontinuerlig skal legge til rette for at gevinstene man på forhånd hadde forventet faktisk kan bli realisert.

En helt nødvendig forutsetning for gevinstrealisering i de fleste IKT-prosjekter er endring i arbeidsprosesser og organisering av virksomheten. For å raskest mulig kunne hente ut gevinstpotensialet bør disse endringene være gjort den dagen løsningen settes i drift. Det er likevel slik at det ofte tar tid å endre en virksomhet og måten den jobber på.

Det er mangel på prosessuelle verktøy som legger til rette for at innsikt og kunnskap generert i evalueringer blir benyttet i arbeid med nye prosjekter og tiltak.

## 6.5 Det er behov for metodeutvikling når det gjelder å vurdere kvalitetsmessige effekter

"Økt kvalitet" handler om å forbedre kvaliteten på tjenester. Dette er typiske effekter som omdømme, mer mindre feil i saksbehandlingen, trivsel på arbeidsplassen, økt tillit og legitimitet til virksomheten hos tjenestemottaker og ellers i samfunnet, mer fornøyde innbyggere, bedre informasjonsflyt både internt i virksomheten og ut mot tjenestemottakere, økt transparens, bedre individuell oppfølging mv. Prosjekter kan også realisere andre samfunnsmessige gevinster, som kan være vel så viktige å legge vekt på. Dette kan gjelde gevinster i form av å sikre innbyggere de rettigheter og ytelser de har krav på.

Behovet for metodikk for å i større grad kunne synliggjøre flest mulig gevinster kvantitativt fremfor kvalitativt var selve utgangspunktet da Sør-Trøndelag fylkeskommune initierte denne studien. Behovet for kvantifisering har økt betydelig i takt med at kravene til grundig gevinstkartlegging og effektmåling øker.

Både arbeidet med caset og gjennomgangen av litteraturen viser at det er behov for metodeutvikling når det gjelder verktøy for å kunne kartlegge, måle og verdsette både interne og eksterne effekter av en digitalisert tjenesteyting i større grad. Spesielt gjelder dette effekter for kvaliteten på tjenestene (Rambøll 2014). Effekter som omhandler kvalitet beskrives ofte kvalitativt, og blir ofte ikke tatt tilstrekkelig hensyn til i budsjettprosesser og vurderinger av om et tiltak skal gjennomføres eller ikke. Også under arbeidsverkstedene kom det frem at økonomisjefene ikke ser det som sitt ansvar å følge opp kvalitetsmessige effekter, selv om det er disse effektene som ofte står i fokus hos bruker. Det trengs en bevisstgjøring rundt betydningen av kvalitetsmessige konsekvenser, og at dette også i noen tilfeller kan være med å påvirke økonomiske gevinster. For eksempel vil et bedre arbeidsmiljø kunne føre til at saksbehandlingen foregår mer effektivt.

Litteraturgjennomgangen og arbeidet med caset viser at få effekter beregnes kvantitativt og verdsettes i kroner. De kvantitative effektene begrenses gjerne til effekter på redusert antall utsendinger, reduserte portoutgifter, reduserte arbeidstimer, mindre forbruk av tonerkassetter osv.

Det er også andre metodiske utfordringer når det kommer til å kartlegge, måle og verdsette effekter som ikke er så enkle å håndtere i praksis. Spesielt gjelder dette effekter for kvaliteten av tjenesten. Det er ikke nok å anta at kunden opplever en tjeneste som "god" eller "bedre". Det er et spørsmål om å finne ut hvor god, hvor mye bedre og hvilke gevinster en har oppnådd for både tjenesteyter og tjenestemottaker.

Når det gjelder kartlegging er det behov for gode verktøy som øker bevisstheten for disse effektene og betydningen av dem.

I kommunene er det for eksempel som oftest ingen kvalitetssjef med overordnet ansvar for kvalitetsvurdering, slik som man har økonomisjef med ansvar for budsjett og regnskap. Når det gjelder å måle disse effektene må det både utvikles gode metoder for å kunne måle endring direkte, i tillegg til å utvikle presise indikatorer som kan gi en mer indirekte måling av kvalitetsmessige endringer. Dette gjelder både endringer i tjenesteytingen og for tjenestemottaker. I samtale med kommunene kom det for eksempel frem at det er lav oppslutning om, og derfor lite å hente fra brukerundersøkelser ute blant innbyggerne. Arbeidsmiljøundersøkelser blant kommunenes ansatte har varierende oppslutning i de ulike kommunene, og som et verktøy i gevinstkartleggingen trenger de å være mer spisset inn mot temaet. Verdsetting av denne typen effekter er et stort forskningsområde. Her trengs det både anvendbare metoder og verktøy som kommunen selv kan benytte, i tillegg til mer vitenskapelig og forskningsbasert kunnskap om hvordan best kan verdsette effektene.

## 6.6 Den digitaliserte infrastrukturen er en betingelse for heldigitalisering

En heldigitalisert tjeneste fordrer utvikling av en digitalisert infrastruktur for hele saksbehandlingsløpet, og ikke bare muligheten til å levere et elektronisk søknadsskjema. Gjennom caset med digitalisert barnehagesøknad fikk vi mer innsikt både i prosessen med å digitalisere barnehagesøknad som tjeneste, og ikke minst det mer overgripende prosjektet Digital døgnåpen forvaltning. Selve digitaliseringen av barnehagesøknaden var kun en liten del av et mye større digitaliseringsprosjekt, nemlig RettPåSak. Caset fikk derfor et utvidet perspektiv da det ble nødvendig å se på den helhetlige løsningen med RettPåSak som saksbehandlingssystem for fullt ut å kunne vurdere effektene av en heldigitalisert barnehagesøknad.

RettPåSak er en helt ny tjeneste som skal ivareta all kommunikasjon mellom kommunen, innbyggere og næringsliv vedrørende søknader og skjema. Tjenesten benytter sikker digital pålogging og innbyggeren kan kommunisere med kommunen angående sine søknader inne i tjenesten. Ved heldigitale søknadsskjema vil innbyggeren kunne følge sin saksgang, takke ja, nei eller klage på vedtak og stille spørsmål til saksbehandler. Man kan bruke alternativ pålogging (epost) om man for eksempel ikke har norsk fødselsnummer, men man vil da ikke kunne følge sin saksgang, da denne krever sikker pålogging. Leverandør av tjenesten er ACOS i samarbeid med leverandører av fagsystemene som brukes i Fosenkommunene. For barnehagesøknad er dette Evry (Ephorte) og Visma (Visma oppvekst). Det er også brukt mange nasjonale felleskomponenter, som:

- Noark-4WS
- KS SvarUT/NDP
- DIFI kontakt- og reservasjonsregister
- ID-porten
- Brønnøysundregistrene - Enhetsregisteret
- Resultat XML

For nærmere beskrivelse av gangen i saksbehandling i RettPåSak, se Vedlegg C - RettPåSak.

Arbeidet med utvikling av løsningen RettPåSak har foregått fra senhøsten 2014 frem til sensommeren 2015. Løsningen har krevd tett samarbeid mellom leverandør av portalløsningen for Fosenkommunene, ACOS, og prosjektledelsen for Digital døgnåpen forvaltning.

Noe av det mest krevende med utviklingen av tjenesten har vært samarbeidet med eksterne leverandører av fagsystemene, i første omgang gjelder dette Evry og Visma i forbindelse med barnehagesøknad. Etter hvert har denne dialogen falt på plass, og komplett ferdigstilling av heldigitalt skjema forventes å slutføres i oktober måned 2015. Videre arbeid med heldigitalisering av ytterlige syv tjenester (se avsnitt 3.2 for nærmere beskrivelse) skal starte opp i oktober/november måned og forventes sluttført sommeren/tidlig høst 2016. Etter at disse områdene er heldigitalisert, vil man følge på med nye områder.

Den største endringen for den som skal søke barnehageplass er tilrettelegging for dialog mellom kommunen og søker. RettPåSak gir søkeren mulighet til å ha all kommunikasjon med kommunen heldigitalt. Tidligere måtte søkeren enten fylle ut skjema som måtte skrives ut på papir, eller sende inn et deldigitalisert skjema, som man fikk svar på i posten. Man måtte så takke ja, nei eller klage pr brevpost, uten oversikt over når brevet var mottatt eller med oversikt over saksbehandlingsprosessen. RettPåSak gir søkeren mulighet til å få innsyn i hele saksgangen på den heldigitaliserte søknaden. Løsningen er også tilpasset alle nasjonale krav, samtidig som søkeren (om han/hun vil) kun kan forholde seg til RettPåSak som en lokal løsning. Søkeren vil alltid kunne logge seg inn på sikker løsning, og stille spørsmål om søknaden og gå tilbake til eksakt tidspunkt brev ble sendt eller mottatt digitalt. Løsningen vil også ha mulighet for elektronisk betaling (NetAxept). Tjenesten gjenbraker informasjon om søker fra kontakt- og reservasjonsregisteret og har en del forhånds utfylt informasjon om søker.

Under intervjuene ble følgende effekter pekt på som sentrale:

- For en av kommunene ble det i dag brukt mye tid på purring for å få svar på om søker godtar plassen. Dette antas å kunne gjøres mer effektivt med RettPåSak.
- Håndtering av utenlandske søkere (uten personnummer) og tilfeller hvor søker flytter mellom søknad og tildeling av plass antas å bli enklere da disse også vil ha tilgang til RettPåSak, men uten å ha fullt innsyn i saksgangen (krever fødselsnummer).
- Mulighet for SMS-varsling til foreldre gjør at informasjon kan spres raskere.
- Noen sa at de likevel ville fortsette å gi ut informasjon på papir som for eksempel velkomstbrev med brosjyrer som sendes ut 14 dager før barnehageoppstart, og informasjon om foreldremøter og månedsplaner som legges i hyllene i barnehagen. I prinsippet skal all post kunne sendes digitalt så dette skal ikke være nødvendig, men kan være aktuelt hvis barnehagen likevel mener at foreldre ikke får med seg viktig informasjon som blir gitt når den kun sendes digitalt.
- Også sensitive opplysninger skal kunne sende digitalt (krever innloggingsgrad 4 (bankID) men dette var ikke alle kommunene klar over. Enkelte oppga at de trodde at noe kommunikasjon var pålagt å sende ut pr. post grunnet sensitive opplysninger (for eksempel opptaksbrev). Dette vil kunne gjelde i de tilfeller der mottaker har reservert seg mot å motta slik post digitalt.
- For administrasjonen vil RettPåSak føre til bedre rutiner for arkivering av søknader. I dag lagres ikke søknader automatisk i saksbehandlings- og arkivsystemet ePhorte.
- RettPåSak vil kunne disiplinere saksbehandlere til å overholde svarfristen i større grad enn i dag da tidsbruk er lett å avdekke.
- Registrering av tidspunkt for alle hendelser i saksbehandlingen vil også øke kvaliteten for søker.
- Det er behov for kursing av kommunens ansatte i design av skjema i RettPåSak. Dette gjelder spesielt for kommunens IT-ansvarlig.

- Kommunens ansatte har behov for informasjon om hvem som skal kontaktes ved behov for ulike typer hjelp, enten det gjelder servere/tekniske løsninger, applikasjoner eller skjemaer.

Digitaliseringsprosjekter som tar sikte på heldigitaliserte løsninger, krever ofte høye startkostnader til investering i infrastruktur, mens de enkelte tiltakene koster relativt lite å utvikle dersom infrastrukturen er på plass. Det kan derfor i ulike faser være liten sammenheng mellom kostnader og gevinster når det gjelder den mer grunnleggende investeringen i digital infrastruktur. I tidlige faser er det nødvendig å investere i infrastruktur uten at gevinstene nødvendigvis lar seg høste umiddelbart. Senere, når infrastrukturen er på plass, kan effektivisering gjennom digitalisering av nye tjenester gi rask gevinst og man unngår høye kostnader for å bygge infrastruktur.

Dette er viktige perspektiver i evaluering og gevinstplanlegging av digitaliseringstiltak. For å evaluere nytten av infrastrukturen må man vurdere om effektiviseringspotensialet blir merkbart større med den nye infrastrukturen enn uten den. Nytteeffekten er avhengig av hvilke tjenester som inkluderes i infrastrukturen både på kort og lengre sikt, og i hvor stor grad de faktiske arbeidsprosessene rundt for eksempel saksbehandling endres. En metodisk utfordring er om, og i så fall hvordan, de ulike nytte- og kostnadseffektene for infrastrukturen skal fordeles på de enkelte digitaliseringstiltakene som påfølger i ettertid, eller om det å investere i infrastruktur skal sees på som et enkelttiltak i seg selv. I tilfellet med Digital døgnåpen forvaltning gjelder dette for eksempel de nevnte syv tjenestene som i det påfølgende året nå skal digitaliseres. Nyttene både for tjenestemottaker og tjenesteyter av disse tiltakene er i stor grad betinget av at RettPåSak allerede foreligger, og kostnadene er av den grunn heller ikke spesielt høye. Det trengs også metodikk for å avgrense hva som skal betraktes som infrastruktur i prosjekter med en rekke tiltak som ofte henger tett sammen. Dette er interessante metodiske problemstillinger vi mener bør sees nærmere på.

En digital infrastruktur gjør det mulig å utøve forvaltning på tvers av kommunegrenser. Forvaltningen blir mindre avhengig av geografisk plassering, og det kan være hensiktsmessig å samle enkelte typer forvaltningsoppgaver for eksempel basert på kompetansemessige forutsetninger. Dette kan derimot også være utfordrende da ikke alle innbyggere har tilgang til de digitale løsningene eller ønsker å benytte seg av de. Enkelte av kommunene mente også at deler av tjenesteytingen krever en viss innsikt i lokale forhold.

## 7 Oppsummering og behov for videre forskning

Funnene vi har presentert i kapittel 6 viser at evaluering og effektmåling av digitaliseringsprosjekter langt fra er en enkel oppgave. Hovedutfordringene er å gjøre helhetlig kartlegging av alle effekter for alle berørte aktører (inkl. tjenestemottaker), gode verktøy og metoder for å måle de ulike effektene kvantitativt– spesielt effekter som påvirker kvaliteten av tjenesten– og til slutt metodiske utfordringer ved å verdsette effektene i kroner. Studien har også synliggjort utfordringer når det gjelder å anse digitaliseringsprosjekter som innovativ tjenesteutvikling, som ofte krever betydelige organisasjonsmessige endringer for å kunne realisere gevinster.

Med bakgrunn i disse funnene vil vi oppsummere følgende punkter om behov for videre forskning som kan være relevant i et hovedprosjekt:

- **Dagens verktøy og metoder for evaluering og gevinstrealisering må videreutvikles.**
  - Det er behov for et **anvendbart helhetlig rammeverk** som synliggjør alle effekter av en overgang til digitaliserte tjenester for alle aktører, og ikke bare effekter for den kommunale virksomheten. Noe som ikke er lønnsomt for kommunen kan være lønnsomt i et **samfunnsøkonomisk perspektiv**, og omvendt.
  - Det bør utvikles **digitale løsninger for verktøyene** som skal benyttes i evaluering og gevinstrealiseringsarbeidet.
  - Det bør utvikles **verktøy som er spesielt egnet for bruk i mindre kommuner** som har begrensede ressurser.
  - For å kunne sammenligne effektberegninger er det også **relevant å forske frem gode metoder for å skille mellom enkelttiltak og infrastrukturen som muliggjør tiltak.**
- **Det er behov for å utvikle anvendbare verktøy og metoder for å kunne beregne flest mulig gevinster kvantitativt** (fortrinnsvis i kroner), fremfor å gi kvalitative beskrivelser, eller benytte andre vurderingsmetoder som for eksempel smilefjes. Spesielt gjelder dette for kvalitetsmessige gevinster. Når det gjelder å måle disse effektene må det både utvikles gode metoder for å kunne måle endring direkte, i tillegg til å utvikle presise indikatorer som kan gi en mer indirekte måling av kvalitetsmessige endringer.
- **Det bør gjøres studier på hvordan arbeidet med gevinstrealisering bør organiseres innad i kommuneadministrasjonen.** Hvem skal være ansvarlige for å gjennomføre gevinstrealiseringsarbeid, og hvilke ressurser og kompetanse behøver de for å kunne utføre jobben?
- **Det bør derfor utvikles metoder og prosessuelle verktøy for å sikre at innsikten fra evalueringen tas med i videreutviklingen av den tjenesten som skal digitaliseres og i nye prosjekter.** Digitaliseringstiltak må sees på som langsiktige dynamiske løp i innovativ tjenesteutvikling.

## 8 Referanser

Boston Consulting Group (2012) Model til beregning af de kommunale konsekvenser af digitaliseringsaftalen. Manual og Excel-modell. <http://www.kl.dk/Administration-og-digitalisering/Mini-business-case-til-beregning-af-potentiel-effekt-i-din-kommune-id115202/>

Brouwers C. (2010) Gevinstrealisering: En innføring i planlegging og oppfølging av gevinster. Senter for statlig økonomistyring (SSØ), Oslo.

Brynjolfsson E., og Hitt L. M. (2000) "Beyond Computation: Information Technology, Organisational Transformation and Business Performance". Journal of Economic Perspectives, 14(4), 23-48.

Bull-Berg H., Halvorsen T. og Hem KG. (2015) *Evaluering av velferdsteknologi: Et helhetlig rammeverk for effektevaluering*. SINTEF-rapport A27017.

Chaffey P. (2015) Norge trenger en ny digital agenda, Computerworld nr 11, 20. mars 2015. <http://www.regjeringen.no/aktuelt/norge-trenger-en-ny-digital-agenda/id2402093>

DFØ (2014) Veileder i samfunnsøkonomiske analyser. Direktoratet for økonomistyring.

eForum Trøndelag (2011) <http://www.stfk.no/eforum>. eForum høstsamling 18. oktober 2011, Presentasjon fra samlingen.

FAK (2012) På nett med innbyggerne – Regjeringens digitaliseringsprogram. Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet.

Finansdepartementet (2005) Veileder til gjennomføring av evalueringer.

Flak L. S. (red.) (2012) Gevinstrealisering og offentlige IKT-tjenester. Universitetsforlaget, Oslo.

Fosen Regionråd (2012) eKommunestrategi for Fosen Regionråd 2012 - 2020.

Havaas A. M. og Kvernland-Berg G. (2013) Gevinstrealisering – verktøy for styring. Hvordan KommIT og Lyngdal kommune arbeider med gevinstrealisering. PowerPoint presentasjon. Oppslag 28.05.2015: <https://ksk.event123.no/eKommune2013/pop.cfm?FuseAction=Doc&pAction=View&pDocumentId=50439>

IKT-Norge (2014) IKT-Norges kommune-kartlegging 2014. URL(28.10.15): <https://www.ikt-norge.no/2014/09/ikt-norges-kommune-kartlegging-2014/>

Kidholm K., Ekeland A.G., Jensen LK., Rasmussen J., Pedersen, C.D., Bowes A., Flottorp S.A. og Bech M. (2012) A model for assessment of telemedicine applications: MAST. *International Journal of Technology Assessment in Health Care* 28(1):44-51.

KL (2015) Oppslag 15.08.2015: <http://www.kl.dk/Fagomrader/Administration-og-digitalisering/>



KMD (2015) Regjeringens digitale ambisjoner. Presentasjon under konferansen eKommune 2015, Kommunal- og moderniseringsdepartementet. URL (28.10.15):  
<http://ksk.event123.no/eKommune201511/pop.cfm?FuseAction=Doc&pAction=View&pDocumentId=64115>

KommIT (KS) (2013) Gevinstkokebok for IKT-prosjekter i norske kommuner. Kommunesektorens organisasjon.

KS (2013) Digitaliseringsstrategi 2013-2016 for kommuner og fylkeskommuner. Kommunesektorens organisasjon.

KS (2015) Samveis. URL(28.10.15) <http://www.samveis.no>

Lanestedt G. og Mogen T. (2005) Gevinst- og resultatmåling. Indikatorer for bruk i Høykom-programmet. Høykom-rapport nr. 502.

Meld. St. 23 (2012–2013) Digital agenda for Norge – IKT for vekst og verdiskaping. Melding til Stortinget, Det kongelige fornyings-, administrasjons- og kirkedepartement, Oslo.

NOU 2015:1 Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd – Produktivitetskomisjonens første rapport. Norges offentlige utredninger, Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, Informasjonsforvaltning, Oslo, ISSN 0333-2306.

NyAnalyse (2015) Digitalisering av kommune-Norge – Undersøkelse om digitalisering av kommunale tjenester - 2015.

Osman I. H. et al. (2014) "COBRA framework to evaluate e-government services: A citizen-centric perspective". Government Information Quarterly 31, 243-256.

Rambøll (2014): Kartlegging av finansierings- og gevinstrealiseringsmodeller i IKT-utviklingsprosjekter. Rapport til Kommunal og moderniseringsdepartementet.

Samset K. (2003) Project Evaluation – Making investments succeed.

SSØ (2009) Samfunnsøkonomisk analyse og gevinstrealisering av IKT-prosjekter. Senter for statlig økonomistyring.

Teknologisk Institut - Center for Robotteknologi (2011) VelfærdsTeknologiVurdering af Århus Kommunes satsning på velfærdsteknologi på Midtbyens Lokalcentre.



## Vedlegg A - Litteraturoversikt

### Veiledere og håndbøker:

1. Finansdepartementet (2005) Veileder til gjennomføring av evalueringer
2. Direktoratet for økonomistyring (DFØ) (2014) Veileder i samfunnsøkonomiske analyser
3. Senter for statlig økonomistyring (SSØ) (2009) Samfunnsøkonomisk analyse og gevinstrealisering av IKT-prosjekter.
4. Senter for statlig økonomistyring (SSØ) (2010) Veileder. Gevinstrealisering – En innføring i planlegging og oppfølging av gevinster
5. Direktoratet for økonomistyring (DFØ) (2014): Veileder Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter
6. Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI) (2013) Å lede digitale endringsprosjekter – hva er suksesskriteriene? Difi rapport 2013: 5, ISSN 1890-6583
7. KommIT (KS) (2013) Gevinstkokebok for IKT-prosjekter i norske kommuner. Kommunesektorens organisasjon.
8. KS (2015) Samveis <http://www.samveis.no>
9. Brouwers C. (2010) Gevinstrealisering: En innføring i planlegging og oppfølging av gevinster. Senter for statlig økonomistyring (SSØ), Oslo.
10. Boston Consulting Group (2012) Model til beregning af de kommunale konsekvenser af digitaliseringsaftalen. Manual og Excel-modell. <http://www.kl.dk/Administration-og-digitalisering/Mini-business-case-til-beregning-af-potentiel-effekt-i-din-kommune-id115202/>
11. Flak L. S. (red.) (2012) Gevinstrealisering og offentlige IKT-tjenester. Universitetsforlaget, Oslo.
12. Samset K. (2003) Project Evaluation – Making investments succeed.
13. Teknologisk Institut - Center for Robotteknologi (2011) VelfærdsTeknologiVurdering af Århus Kommunes satsning på velfærdsteknologi på Midtbyens Lokalcentre.
14. Flak, L. S. (2012) Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer. Universitetsforlaget, Oslo.
15. Kommunernes Landsforening (KL) (2015) <http://www.kl.dk/Fagomrader/Administration-og-digitalisering/>.
16. European Commission (EC) (2012) eGovernment Benchmark Framework 2012-2015 Method paper, FINAL REPORT
17. Digitaliseringsstyrelsen (2015) Vejledning til statens business case-model. Danmark
18. Digitaliseringsstyrelsen (2012) Vejledning til beregning af business case og opfølgning på enkeltforsendelser. Danmark

### Politiske dokumenter:

1. FAK (2012) På nett med innbyggerne – Regjeringens digitaliseringsprogram. Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet.
2. KMD (2015) Regjeringens digitale ambisjoner. Presentasjon under konferansen eKommune 2015, Kommunal- og moderniseringsdepartementet. URL (28.10.15): <http://ksk.event123.no/eKommune201511/pop.cfm?FuseAction=Doc&pAction=View&pDocumentId=64115>
3. KS (2013) Digitaliseringsstrategi 2013-2016 for kommuner og fylkeskommuner. Kommunesektorens organisasjon.
4. Meld. St. 23 (2012–2013) Digital agenda for Norge – IKT for vekst og verdiskaping. Melding til Stortinget, Det kongelige fornyings-, administrasjons- og kirkedepartement, Oslo.

5. NOU 2015:1 Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd – Produktivitetskomisjonens første rapport. Norges offentlige utredninger, Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, Informasjonsforvaltning, Oslo, ISSN 0333-2306.
6. Chaffey P. (2015) Norge trenger en ny digital agenda, Computerworld nr 11, 20. mars 2015.  
<http://www.regjeringen.no/aktuelt/norge-trenger-en-ny-digital-agenda/id2402093>

#### **Diverse litteratur om digitalisering, gevinstrealisering og evaluering:**

1. Kidholm K. et al. (2012) A model for assessment of telemedicine applications: MAST. *International Journal of Technology Assessment in Health Care* 28(1):44-51.
2. Osman I. H. et al. (2013) The elicitation of key performance indicators of e-government. European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems 2013
3. Osman I. H. et al. (2014) "COBRA framework to evaluate e-government services: A citizen-centric perspective". *Government Information Quarterly* 31, 243-256
4. Rambøll (2014) Kartlegging av finansierings- og gevinstrealiseringsmodeller i IKT-utviklingsprosjekter. Rapport til Kommunal og moderniseringsdepartementet.
5. Rambøll (2014) Modeller for samordnet IKT-utvikling i kommunesektoren. Rapport til Kommunal og moderniseringsdepartementet.
6. Brynjolfsson E., og Hitt L. M. (2000) "Beyond Computation: Information Technology, Organisational Transformation and Business Performance". *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23-48
7. Nardelli G. (2012) The complex relationship between ICT and innovation in services: A literature review. SCIS 2012, LNBIP 124, pp. 1-24
8. Bull-Berg H., Halvorsen T. og Hem KG. (2015) Evaluering av velferdsteknologi: Et helhetlig rammeverk for effektevaluering. SINTEF-rapport A27017.
9. Havaas A. M. og Kvernland-Berg G. (2013) Gevinstrealisering – verktøy for styring. Hvordan KomMIT og Lyngdal kommune arbeider med gevinstrealisering. PowerPoint presentasjon. Oppslag 28.05.2015:  
<https://ksk.event123.no/eKommune2013/pop.cfm?FuseAction=Doc&pAction=View&pDocumentId=50439>
10. Lanestedt G. og Mogen T. (2005) Gevinst- og resultatmåling. Indikatorer for bruk i Høykom-programmet. Høykom-rapport nr. 502.
11. Skjøberg K. et al. (2007) Digitale tjenester gjennom Min side. Prosjektoppgave Master of management, eGovernment NTNU
12. Følstad A. (2013) Brukervennlig digitalisering av offentlig sektor. Presentasjon på dialogkonferanse – digital døgnåpen forvaltning på Fosen 2013
13. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2014) *Measuring the Digital Economy – A New Perspective*, 2014
14. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2004) *The Economic Impact of ICT - Measurement, Evidence and Implications*
15. eGovernment Digital Agenda Scoreboard, European Commission, 2014
16. Robert S. Kaplan og David P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*
17. NyAnalyse (2015) Digitalisering av boliginformasjon. Rapport
18. Wernberg-Tougaard (2014) Changing Public Sector through ICT Innovation. Presentasjon
19. IKT Norge (2015) Digitalisering=produktivitet, Notat
20. Kommunernes Landsforening (KL) (2014) Overblikk over økonomiske potentialer for projekter i handlingsplanen for den fælleskommunale digitaliseringsstrategi. Danmark
21. Kommunernes Landsforening (KL) (2013) Gevinstrealisering – Mål og opfølgning. Danmark

22. Kommunernes Landsforening (KL) (2012) Business case for projekt optimering af digital post og fjernprint. Danmark

**Diverse litteratur om digitalisering i norske kommuner:**

23. eForum Trøndelag (2011) <http://www.stfk.no/eforum>. eForum høstsamling 18. oktober 2011, Presentasjon fra samlingen.
24. Fosen Regionråd (2012) eKommunestrategi for Fosen Regionråd 2012 - 2020.
25. IKT-Norge (2014) IKT-Norges kommune-kartlegging 2014. URL(28.10.15): <https://www.ikt-norge.no/2014/09/ikt-norges-kommune-kartlegging-2014/>
26. NyAnalyse (2015) Digitalisering av kommune-Norge – Undersøkelse om digitalisering av kommunale tjenester - 2015.
27. Hellang Ø. og Havaas A.M. (2012) Lyngdal kommune – Strategisk ledelse gjennom Lyngdalsmodellen for gevinstrealisering.
28. Henriksen J. (2012) IKT-strategi, e-forvaltning og gevinstrealisering, Gloppen Kommune
29. Skedsmo kommune (2014) Digitaliseringsstrategi 2014 - 2017
30. Stavanger kommune (2015) Digitaliseringsstrategi 2014 – 2029
31. Drammen kommune (2015) Digitaliseringsstrategi for Drammen kommune

## Vedlegg B - Intervjuguide

### Guide til gruppeintervju

Greit med lyd-opptak av intervjuet?

Introduksjon av de fremmøtte

Definere tema for intervjuet: Fosen-portalen, nye nettsider og omlegging av andre arbeidsprosesser er ikke hovedfokus. Vi skal konsentrere oss om kommunikasjon og behandling av informasjon i forbindelse med barnehagene.

- a) Beskrive løsningen
  - b) Forventede effekter
  - c) Vis og diskuter flytskjemaet
  - d) Kommentarer til prosessen med utvikling av løsningen
1. Teknologien – overordnet:
    - a. Hva er nytt i kommuneadministrasjonen?
    - b. Hva er nytt hos barnehagene?
    - c. Hva er nytt for foreldrene?
    - d. Behov for ny programvare, datautstyr eller annen infrastruktur?
  2. Arbeidsprosess
    - a. Hvordan foregår informasjonsbehandlingen i kommunens administrasjon?
    - b. Kommunens kontakt med barnehagene
    - c. Behandling av opptak i barnehagene
    - d. Endres forholdet mellom private og offentlige barnehager?
    - e. Hvor lett finner foreldrene søknadsskjemaet på nettsidene? Hvordan hentes ferdig utfylt informasjon?
  3. Hva er de viktigste endringene for din enhets behandling av kommunikasjon i forbindelse med barnehagesøknader?
    - a. Kort sikt (nå)
    - b. Lang sikt (senere)
  4. Forventer dere endringer i kompetansebehovet?
    - a. Hvor omfattende? Antall som må læres opp. Mye å lære?
    - b. Hvordan gjennomføres kursingen? Eksterne kurs? Lære som del av arbeidet?
    - c. Annen kompetanseutvikling (IT-avdeling, andre)?
  5. Hvordan tror dere at omleggingen påvirker småbarnsforeldrene?
    - a. Tidsbruk på søknader og registrering av endring/utmelding
    - b. Responstid fra kommunen
    - c. Inntrykk, omdømme
  6. Har det vært jobbet med gevinstplanlegging og –realisering?
    - a. Hva er status for dette arbeidet per dags dato?
  7. Hva er de viktigste forutsetningene for at dette prosjektet skal gå som planlagt?
    - a. Bygg/teknisk

- b. Programvare
  - c. Personale/sykemeldinger
  - d. Underleverandører
8. Kjenner du til om det har oppstått uforutsette utgifter eller problemer i prosjektet?
9. Hva har endringen å si for ytterligere utvikling av enhetens ytelse i fremtiden?
- a. Konkrete planer?
  - b. Hvilke komponenter i løsningen?
10. Evalueringskriterier for om løsningen er en suksess
- a. Antall henvendelser
  - b. Tid til søknadsbehandling
  - c. Fornøyde foreldre
  - d. Annet?
11. Prosessen
- a. Har din enhet vært involvert i utarbeidelsen av løsningen?
  - b. Hvilke forventninger har du til resultatet?
  - c. Hva er bra (hvorfor)?
  - d. Hva skulle du ønske var gjort annerledes (hvorfor)?
  - e. Hva tenker dere om den overordnede prosessen med digitalisering av arbeidet og automatisering av oppgavene?

Nøkkeltemaer som kan belyses:

STEPS (*service, technology, employees, policy and management and social responsibilities*)

Spørsmål bør være åpne og ikke søke bekreftelse i form av "ja" svar.

Deltakerne skal i hovedsak forklare seg fra sitt ståsted.

**OPPSUMMERING:**

Beskriv forventede effekter med tall eller symbolene +/-/0 (positiv/negativ/ingen effekt).

	Tidsbruk	Brukervennlighet	Oversiktighet	Annet	Helhetsinntrykk
Administrasjon					
Barnehagestyrer					
Foreldre					
Andre					

## Vedlegg C - RettPåSak

### RettPåSak

1. Dokumentene ekspederes til Altinn/NDP som vanlig
2. Meldingformidleren (DIFI/SvarUT) varsler innbygger med nye brev
3. Innbygger kan enten logge på Altinn/NDP eller RettPåSak direkte
4. Brevet i Altinn/NDP har lenke og informasjon om RettPåSak hvor innbygger kan følge saksbehandlingen
5. Innbyggere henter dokumentene ut direkte fra sak-/arkiv i RettPåSak. Man er altså ikke avhengig av dokumentene i postkassene

### Saksgang versjon 1: Innbygger navigerer i kommuneportalen og leser om barnehageplass

1. Innbygger klikker på linken/knappen for å søke om barnehageplass
2. Skjemaet krever innlogging til ID-porten og brukeren logger seg på
  1. Bruker får beskjed om at han står som reservert i kontakt- og reservasjonsregisteret
  2. Brukeren får et valg om han fortsatt ønsker å være reservert eller om han ønsker å motta elektronisk post
  3. Brukeren velger å fjerne reservasjon og blir sendt videre til norge.no – evt til: <https://brukerprofil.difi.no/minprofil/>
  4. Det åpnes i et nytt vindu og får beskjed om å gå videre til RettPåSak/kommuneportal for å fullføre registreringen/innsendingen
  5. Brukeren går tilbake til RettPåSak og det gjøres en sjekk om brukeren er registrert som mottaker av elektronisk post
3. Brukeren fyller ut skjemaet og sender inn og får opp kvitteringssiden om at skjemaet er sendt inn og referansenummer
4. Skjemaet sendes til Visma/ePhorte og behandling utføres
5. Utgående brev ekspederes til SvarUT/Nasjonale digitale postkasser (samme løsning)
6. Innbygger varsles iht. rutiner i SvarUT/Kontakt- og reservasjonsregisteret
7. Innbygger går inn på SvarUT og leser brevet og får beskjed om at all kommunikasjon presenteres/kan følges med via RettPåSak med link til siden
8. Innbygger klikker på link og havner i RettPåSak til «Min saksgang»
9. Ved å klikke på dokumentet åpnes dette direkte fra ePhorte
10. Innbygger kan kommunisere med kommunen via digitaliserte skjema og presenteres som ledd i saksgangen
11. Når det ekspederes nye brev til innbygger i saken ekspederes det fortsatt til SvarUT og varsles via kontakt-/og reservasjonsregisteret men innbygger kan logge seg på direkte på RettPåSak og lese brev og følge saksgangen her.

### Saksgang versjon 2: Innbygger navigerer i kommuneportalen og leser om barnehageplass

1. Innbygger klikker på linken/knappen for å søke om barnehageplass
2. Skjemaet krever innlogging til ID-porten og brukeren logger seg på
  1. Bruker får beskjed om at han står som reservert i kontakt- og reservasjonsregisteret
  2. Brukeren får et valg om han fortsatt ønsker å være reservert eller om han ønsker å motta elektronisk post
  3. Brukeren ønsker fortsatt å reservere seg for å motta elektronisk post fra det offentlige

4. Brukeren får informasjon om at innsendingen kan fortsette men brev fra kommunen vil bli ekspedert via tradisjonelle brevpost.
3. Brukeren fyller ut skjemaet og sender inn og får opp kvitteringssiden om at skjemaet er sendt inn og referansenummer.
  1. Det innsendte skjemaet vil ligge under «Mine innsendte skjema» i RettPåSak mens «Min saksgang» vil være sperret.
4. Skjemaet sendes til Visma/ePhorte og behandling utføres
5. Utgående brev ekspederes via post/SvarUt
6. Videre kommunikasjon med kommunen skjer via tradisjonelle kanaler

Løsningen er i all hovedsak finansiert av kommunene i Fosen Regionråd. Investeringsmidler satt av til hele portalløsningen og RettPåSak fra oppstart 2014 frem til prosjektet er ferdig desember 2017 er ca. kr 3 000 000,-. I tillegg er det satt av kr 1 938 271,- til lisenser og vedlikehold, 1 117 234,- til konsulenttenester og 3 154 251,- til prosjektleder. Prosjektet har også fått skjønnsmidler av Fylkesmannen i Sør-Trøndelag til videreutvikling av tjenesten (kr 515 000,- for 2015), samt OU-midler fra KS (kr 672 000,-) til å videreutvikle arbeidet med implementering og gevinstrealisering for neste trinn i heldigitaliseringene som vil finne sted frem mot sommeren 2016.





Teknologi for et bedre samfunn  
[www.sintef.no](http://www.sintef.no)