

FoU-prosjekt nr. 154005:

Digitale konsekvenser av en
kommunesammenslåing

Sluttrapport

August 2016



INNHold:

FORORD	3
SAMMENDRAG	4
SUMMARY IN ENGLISH	11
1 INNLEDNING	1
1.1 Oppdragets bakgrunn og formål	1
1.2 Metode	1
1.3 Leseveiledning	2
2 KOMMUNESAMMENSLÅING I EN DIGITAL KONTEKST	4
2.1 Hvorfor IKT er sentralt ved kommunesammenslåing	4
2.2 Digital sammenslåing	5
2.3 Utfordringer ved digital sammenslåing	6
2.4 Muligheter ved digital sammenslåing	7
2.5 Rammebetingelser ved digital sammenslåing	8
3 ERFARINGER FRA UTLANDET OG PRIVATE VIRKSOMHETER	10
3.1 Kommunereformen i Danmark	10
3.2 Kommunereformen i Finland	12
3.3 Læringspunkter	13
4 PROSESS FOR DIGITAL SAMMENSLÅING	18
4.1 Fasene og aktivitetene i digital sammenslåing	18
4.2 Kritiske aktiviteter ved digital sammenslåing	20
4.3 Kostnadsdrivere for digital sammenslåing	33
5 DIGITALE KONSEKVENSER FOR KOMMUNER	35
5.1 Oversikt over digitale konsekvenser og prioritering av tiltak	35
5.2 Konsekvenser for IKT-infrastruktur og -drift	37
5.3 Konsekvenser for fellesløsninger	42
5.4 Konsekvenser for støttefunksjoner	51
5.5 Konsekvenser for helse og velferd	75
5.6 Konsekvenser for oppvekst og utdanning	110

5.7	Konsekvenser for plan, bygg og geodata	138
5.8	Konsekvenser for digitale tjenester til innbyggere og næringsliv	153
5.9	IKT-organisering og -styring	158
6	ANSKAFSELSESRETTLIGE PROBLEMSTILLINGER VED KOMMUNESAMMENSLÅING	163
6.1	Innledning	163
6.2	Kort om rettstilstanden	164
6.3	Kartlegging av kontraktspartefølgen	165
6.4	Endring av kontraktspart (overdragelse av kontrakt)	167
6.5	Kommende kontrakter – bruk av kontraktsklausuler	169
6.6	Eksisterende kontrakter	171
6.7	Innkjøps samarbeid / felles rammeavtaler	175
6.8	Konsekvenser av regelbrudd/feilskjær	176
7	ANBEFALINGER	178
7.1	Anbefalinger til kommuner	178
7.2	Anbefalinger til KS, etater og statlige virksomheter	181
	KILDELISTE	184
	VEDLEGG 1	192

FORORD

PA Consulting Group (PA) har på oppdrag for KS dokumentert digitale konsekvenser av en kommunesammenslåing.

Denne utredningen inneholder erfaringer fra andre land og private aktører, prosess for gjennomføring av digital sammenslåing, digitale konsekvenser per tjenesteområde, anbefalinger til kommuner, KS og staten. KS Advokatene har bidratt med å utrede anskaffelsesrettslige problemstillinger.

Vi vil takke representantene fra norske, danske og finske organisasjoner som har delt sine erfaringer.

Grete Kvernland-Berg

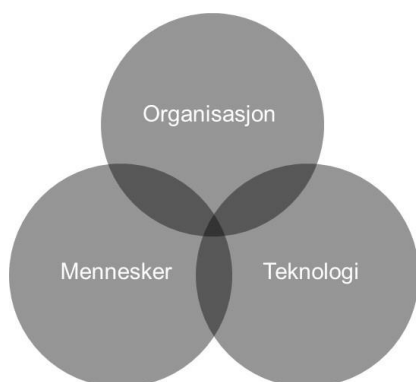
Sjefskonsulent i PA og fagansvarlig for utredningen

Oslo, juni 2016

SAMMENDRAG

Kommunesammenslåing foregår i en digital kontekst. Digitalisering berører alle tjenesteområder i en kommune, og tjenesteproduksjon foregår i økende grad digitalt¹. Bruk av digitale tjenester og IKT-systemer har mye å si for kommunens evne til å utføre lovpålagte oppgaver med god kvalitet på mest mulig effektiv måte. Eksempelvis ligger data om pasienter lagret i helse- og omsorgssystemene, og det er nødvendig for forsvarlig tjenesteproduksjon å ha tilgang til denne informasjonen. Håndtering av IKT ved kommunesammenslåing er derfor kritisk, og samtidig et sentralt virkemiddel i omstillingsarbeidet ved etablering av den nye kommunen.

Endringene i sammenslåingsprosessen vil skje i **skjæringspunktet mellom mennesker, organisasjon og teknologi**, og ikke hver for seg. Det er viktig å ivareta sammenhengene for å sikre en vellykket sammenslåing.



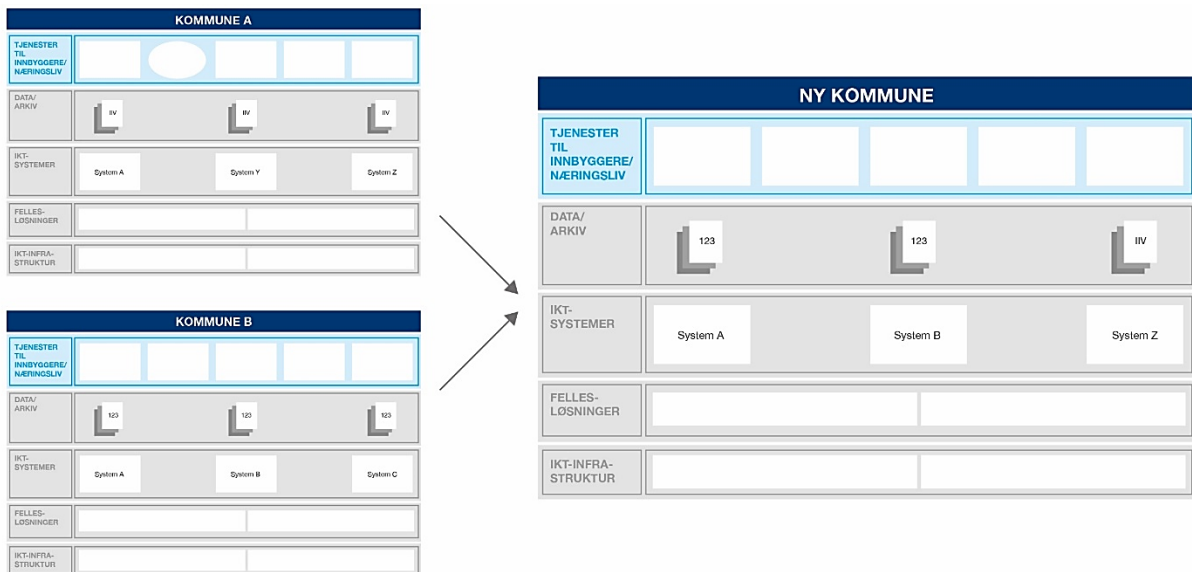
Figur 1. Tre dimensjoner ved en kommunesammenslåing

Dersom den nye kommunen utvikles uten å ta hensyn til teknologimuligheter, vil viktige gevinster gå tapt. Dersom organisatoriske behov ikke blir godt ivaretatt ved etablering av nye digitale løsninger, vil også gevinster glippe, og det kan oppstå risikoer for forsvarlig tjenesteproduksjon i den nye kommunen.

Digital sammenslåing er en sentral og krevende del av kommunesammenslåingen. Den digitale sammenslåingen handler om å skape sammenhengende digitale tjenester og robuste løsninger i den nye kommunen.

Digital sammenslåing omfatter kommunenes digitale innbyggertjenester, data/arkiv, IKT-systemer, fellesløsninger og IKT-infrastruktur. Figuren på neste side viser hvordan disse «lagene» av digitale løsninger henger sammen. Innbyggere og næringsliv benytter digitale tjenester tilgjengelig på nett og mobil. De digitale tjenestene mottar og lagrer data i kommunens IKT-systemer. IKT-systemene og de digitale tjenestene understøttes av fellesløsninger og kommunens IKT-infrastruktur.

¹ eKommunekartlegging 2014, IKT-kostnads- og modenhetsanalyse 2016



Figur 2. Illustrasjon av digital sammenslåing

Digital sammenslåing byr på mange **utfordringer og muligheter**.

- Kommuner har mange ulike digitale løsninger som må håndteres i en sammenslåingsprosess. Noen løsninger vil avsluttes, noen videreføres og andre anskaffes på nytt. En del data som ligger lagret i de ulike løsningene må overføres til nye systemer, og sammenhengene mellom kommunens interne løsninger og kommunale og nasjonale fellesløsninger må ivaretas for å sikre en god informasjonsflyt.
- Samtidig er kommunesammenslåing en unik mulighet til å bygge en ny og fremtidsrettet kommune. Omstillingsprosessen under kommunesammenslåingen kan utnyttes til å skape innovative løsninger og øke graden av digitalisering.

Prosess for digital sammenslåing

Kommunene bør ha en god prosess for digital sammenslåing for å oppnå sikker drift og utnytte mulighetene sammenslåingen åpner for.

PA anbefaler at digital sammenslåing styres som et prosjekt, og at prosessen for digital sammenslåing struktureres i **seks faser** som vist i figuren under.



Figur 3. Anbefalt prosess for digital sammenslåing

Før du starter omfatter forberedende aktiviteter som utføres frem til lokalt vedtak om kommunesammenslåing er fattet. Disse aktivitetene kan påbegynnes så snart kommunen starter å sondere mulige alternativer for kommunesammenslåing. Aktiviteter i denne fasen

handler i stor grad om å etablere dialog, skaffe seg oversikt og skissere en plan. Aktivitetene vil gagne kommunen uavhengig av om det blir kommunesammenslåing eller ikke.

Kartlegging og målbilde omfatter kartlegging av hvordan tjenester og arbeidsprosesser understøttes av digitale løsninger, og detaljer rundt disse. Formålet med denne fasen er å avdekke mulige alternativer for de ulike digitale løsningene, og beslutte hvilke digitale løsninger som skal nyanskaffes, videreføres eller tilpasses. Fasen avsluttes med etablering av et digitalt målbilde for sammenslåingstidspunktet og for utgangen av overgangsfasen. Målbildet vil kunne justeres i de påfølgende fasene, men det er viktig å ha tydelig retning og mål fra starten.

Planlegging og anskaffelse omfatter utarbeidelse av detaljerte beskrivelser av fremtidige løsninger, planleggingsarbeid og anskaffelser. Denne fasen danner grunnlag for påfølgende gjennomføringsfase, overgangsfase og gevinstrealiseringsarbeid.

Gjennomføring omfatter aktiviteter knyttet til sammenslåing av prioriterte digitale løsninger. I denne fasen skal kommunen sikre at kritiske digitale løsninger etableres, mens en del oppgaver kan utsettes til overgangsfasen. Sammenslåing av digitale løsninger henger tett sammen med organisatoriske omstillinger, og disse prosessene må skje i parallell.

Overgangsfasen omfatter ferdigstilling av digital sammenslåing. I denne fasen slår kommunen sammen digitale løsninger som ikke er kritiske og slutfører organisatorisk omstilling. Overgangsfasen beregnes som avsluttet når det er etablert digitale løsninger på alle områder i den nye kommunen.

Drift omfatter daglig drift av de nye løsningene, kontinuerlige forbedringer, gjennomføring av strategiske prosjekter og gevinstoppfølging. Her jobber organisasjonen systematisk mot det etablerte digitaliseringsmålbildet. Gevinster fra den digitale sammenslåingen måles og følges opp frem til de er realisert.

Kritiske aktiviteter ved digital sammenslåing vises i figuren under.



Figur 4. Kritiske aktiviteter ved digital sammenslåing

- **Prosjektstyring** – sikre strukturert tilnærming til prosjektgjennomføring og god oppfølging av leveransene.

- **Gevinstrealisering og endringsledelse** – lede organisasjonen gjennom en endringsreise for å sikre vellykket implementering av nye løsninger og høste gevinster.
- **Kartlegging** – utføre grundig kartlegging for å ta smarte beslutninger og forberede prosessen på en god måte.
- **Utarbeidelse av digitaliseringsstrategi** – etablere visjon, mål, ambisjon og satsingsområder for digitalisering i den nye kommunen.
- **Prioritering og planlegging** – gjøre gode prioriteringer og legge opp en detaljert plan for alle tjenesteområder.
- **Veivalg, videreføring av eksisterende løsninger og nyanskaffelser** – avdekke mulige alternativer for håndtering av de ulike digitale løsningene og foreta fremtidsrettede valg.
- **Etablering av helhetstankegang i digitale løsninger – Arkitektur** – sikre at digitale løsninger henger godt sammen, og til sammen utgjør et helhetlig digitalt landskap.
- **Gjennomføring av organisatoriske og tekniske endringer** – gjennomføre endringer på en kontrollert og helhetlig måte.

Digital sammenslåing er én av de største kostnadspostene ved kommunesammenslåing. Erfaringer fra utlandet og private virksomheter viser at kostnadene ved digital sammenslåing ofte undervurderes. Viktige **kostnadsdrivere for digital kommunesammenslåing** er:

- Omfanget av digitale tjenester for innbyggere og næringsliv
- Datamengde som konverteres
- Antall IKT-systemer som nyanskaffes
- Omfang av tilpasninger og oppgraderinger i eksisterende IKT-systemer
- Antall nye integrasjoner
- Omfang av oppgraderinger i IKT-infrastruktur
- Behov for oppsett av sluttbrukerutstyr
- Antall brukere som får nye IKT-løsninger
- Tilgang til intern kompetanse

Prioritering av oppgaver

I prosessen for digital sammenslåing er det viktig å fokusere på oppgaver som er kritiske for forsvarlig tjenesteproduksjon i den nye kommunen. Figuren under gir en overordnet **oversikt over prioriterte områder ved digital sammenslåing** i kommuner. Rapporten beskriver digitale konsekvenser per område i mer detalj.



Figur 5. Oversikt over prioriterte områder ved digital sammenslåing

Forklaring av fargekoder:

- Digitale løsninger innenfor områdene markert med rødt er kritiske, og må fungere fra første dag den nye kommunen trår i kraft.
- Digitale løsninger innenfor områdene markert med gult bør prioriteres, men kan også håndteres i overgangsfasen.

Overordnet **prioritering av oppgaver ved digital sammenslåing**:

1. Etablert **IKT-infrastruktur** er en forutsetning for at kommunene kan operere som én enhet etter sammenslåingen, og må derfor prioriteres høyt. IKT-infrastrukturen gir også føringer for hvordan andre digitale løsninger kan designes, og må etableres før alle andre løsninger.
2. Deretter bør det etableres **arkiv** for den nye kommunen. Én av de viktigste oppgavene for kommunene i sammenslåingsprosessen er å ta vare på dokumentasjon og gjøre den tilgjengelig i det nye arkivet. Kommunens fag- og støttesystemer som produserer arkivverdig dokumentasjon bør enten ha arkivfunksjonalitet eller integreres med et arkivsystem. Arkivet bør etableres fra organisasjonen begynner å skape dokumentasjon som tilhører den nye kommunen.
3. Systemer for **økonomi, regnskap, lønn og personal** bør etableres etter arkivet. Disse systemene understøtter fellestjenester, og er viktige kilder for grunndata som resten av IKT-systemene benytter. Systemene sikrer også håndtering av pengestrømmer og arbeidsforhold, og vil være kritiske for driften av den nye kommunen.
4. Neste steg er å etablere sentrale fagsystemer innen **helse og velferd** med tilhørende integrasjoner mot Helsenetten og NAV. Digitale løsninger for helse og velferd påvirker liv og helse, og må derfor prioriteres høyt.
5. Digitale løsninger innen **plan, bygg og geodata** kommer høyt på prioriteringslisten etter helse og velferd på grunn av integrasjoner mot Matrikkelen. Matrikkelen er kilde for adresser for Folkeregistret, og benyttes av svært mange fag- og støttesystemer. Matrikkelen må være oppdatert ved sammenslåingstidspunktet for å muliggjøre ytelse av kommunale tjenester og NAV-tjenester.

6. Kommuner som benytter **Feide** må prioritere å etablere nye Feide-identiteter og bevare brukerdata knyttet til de gamle identitetene før sammenslåingstidspunktet. Det er i tillegg viktig å klargjøre IKT-infrastruktur og drift ute på skolene. Sammenslåingen av selve IKT-systemene innen oppvekst og utdanning kan vente til overgangsfasen.
7. Kommuner må også etablere **system for konkurransegjennomføring** før sammenslåingstidspunktet for å møte nasjonale krav om elektronisk kommunikasjon mellom oppdragsgiver og tilbyder².
8. **Digitale tjenester** for innbyggere og næringsliv er ikke kritiske for drift av kommunen, men er viktige for å synliggjøre at den nye kommunen prioriterer innbyggernes behov og skape positivt omdømme. Digitale tjenester kan også medføre vesentlige effektiviseringsgevinster.

Alle tjenesteområdene er beskrevet i detalj i kapittel 5.

Det er identifisert mange **muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering** per tjenesteområde ved digital sammenslåing. Mulighetene handler i stor grad om å:

- Skifte fokus fra IKT-drift til utvikling gjennom økt automatisering, konkurranseutsettelse av driftsoppgaver og økt bruk av skytjenester
- Etablere en solid og helhetlig plattform for digitale tjenester og IKT-systemer
- Øke bruk av fellesløsninger
- Få god kontroll på lokale og nasjonale data og gjøre dem lett tilgjengelige for ansatte
- Innføre gode standarder for IKT-løsninger for å sikre god informasjonsflyt på tvers av løsningene
- Velge IKT-systemer som møter brukerbehovene på best mulig måte
- Tilby gode digitale tjenester med selvbetjeningsløsninger for innbyggere, næringsliv og ansatte

Råd til kommunene

På bakgrunn av utredningen har PA definert fem viktige råd for kommuner som skal slå seg sammen:

1. Kom tidlig i gang

Digital sammenslåing er ressurskrevende, og det lønner seg å komme tidlig i gang. Enkelte aktiviteter kan påbegynnes allerede under sondering av mulige kandidater for kommunesammenslåing.

2. Velg de smarteste løsningene

Kommunesammenslåing gir en unik mulighet til å legge bort gamle løsninger og bygge en ny og fremtidsrettet kommune. Kommunene bør utnytte denne muligheten for å møte utfordringer og muligheter fremtiden byr på.

3. Tenk helhetlig

Kommunene kan høste de største gevinstene når digitale løsninger henger godt sammen. Det er viktig å etablere en «reguleringsplan» for IKT i den nye kommunen for å sikre at hver enkelt løsning passer inn i helheten.

4. Forenkle der du kan

² De nye anskaffelsesdirektivene krever at kommunene etablerer system for konkurransegjennomføring før 1. juli 2018. Les mer på anskaffelser.no.

Det er smart å forenkle tjenesteproduksjon og IKT-drift i kommunesammenslåing. Dette vil gi bedre tjenester i den nye kommunen og gjøre også selve sammenslåingsprosessen mindre krevende.

5. Vektlegg organisasjonsutvikling

Organisasjonen må være godt rustet til endringsreisen for å kunne omstille seg og realisere gevinster. Det er viktig å holde fokus på involvering, dialog og opplæring.

Anbefalinger til KS, etater og statlige virksomheter

Erfaringer fra utlandet og private virksomheter viser at kommunene har behov for detaljert veiledning, oppfølging og praktisk bistand. Kommunene mangler ofte spisskompetansen som trengs for å sikre en vellykket digital sammenslåing. Danske kommuner har også erfart at parallell gjennomføring av mange kommunesammenslåinger kan føre til kapasitetsutfordringer hos leverandørene.

På bakgrunn av utredningen har PA følgende anbefalinger til KS, etater og statlige virksomheter:

1. Opprette sentral støtte til praktisk gjennomføring, koordinering og oppfølging

Det bør opprettes et sentralt støtteapparat hos KS eller KMD. Det bør bemannes med et team som kan gi detaljert veiledning for kommuner og reise rundt til kommunene ved behov.

2. Utarbeide detaljerte veiledere, maler og verktøy

Det bør utarbeides detaljerte «oppskrifter» for digital sammenslåing per tjenesteområde. Veiledere per område bør utarbeides av respektive direktorater – Helsedirektoratet og Direktoratet for e-helse, Direktoratet for byggkvalitet, Utdanningsdirektoratet og Difi. KMD eller KS bør samordne arbeidet med veilederne på tvers av direktoratene.

3. Sikre praktisk rettet kompetanseheving og tilgang til spisskompetanse

KS, KMD og direktorater bør samarbeide om å tilby kompetanseheving for kommuner som skal slå seg sammen. Det bør tilbys kurs innenfor blant annet prosjektstyring, utarbeidelse av digitaliseringsstrategi, tjenstedesign, anskaffelser osv. KS bør tilgjengeliggjøre oversikt over de ulike fagmiljøene kommunene kan hente spisskompetanse fra.

4. Forberede leverandørmarkedet

Nasjonalt program for leverandørutvikling bør ta ansvar for å forberede leverandørmarkedet. De bør etablere en god dialog med leverandørene og koordinere bistand for behov på tvers av kommunene.

5. Bistå kommuner med håndtering av fellesløsninger

Forvaltere av fellesløsninger bør sikre tilstrekkelig kapasitet til å bistå kommuner med tilpasning av deres grensesnitt mot fellesløsningene.

6. Støtte samordningsinitiativer og tilby flere fellesløsninger

KS, KMD og Difi bør etablere en ansvarlig for å fange opp og koordinere samordningsinitiativer på tvers av kommunene samt gi tilskudd til samordningsprosjekter. Kommunesammenslåing er også en god tidsperiode for lansering av nye fellesløsninger eller økt satsing på utrulling av eksisterende fellesløsninger.

SUMMARY IN ENGLISH

Mergers of municipalities take place in a digital context. Digitalization is affecting all municipal services, and service delivery is increasingly digital. Use of digital services and ICT systems is important for the municipality's ability to perform statutory duties and deliver good quality in the most efficient manner. For example, data about patients is stored in the health and care systems, and access to this information is necessary for proper provision of services. Handling of ICT in municipality mergers is therefore critical, and at the same time, the key tool for the transformation process when establishing a new municipality.

Changes in the merger process will occur at **the intersection of people, organization and technology**, and not separately. It is important to take account of these linkages to ensure a successful merger.

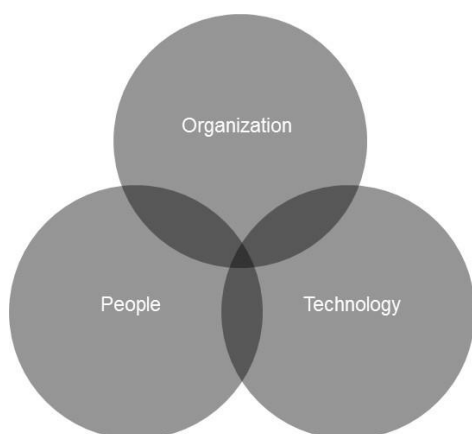


Figure 1. Three dimensions of a municipality merger

If a new municipality is established without considering the technological opportunities, important benefits will be missed. If organizational needs are not taken into regard when new digital solutions are being developed, benefits will also be missed, and there may be risks for the proper provision of services in the new municipality.

Digital consolidation is an important and challenging part of a municipality merger. The digital consolidation is about creating coherent digital services and robust solutions in the new municipality.

Digital consolidation encompasses municipalities' digital citizen services, data/archive, ICT systems, shared solutions and ICT infrastructure. The figure below shows how these "layers" of digital solutions are interrelated. Citizens and businesses use digital services available online and on mobile phones. The digital services receive and store data in the municipal ICT systems. Shared solutions and municipal ICT infrastructure support ICT systems and digital services.

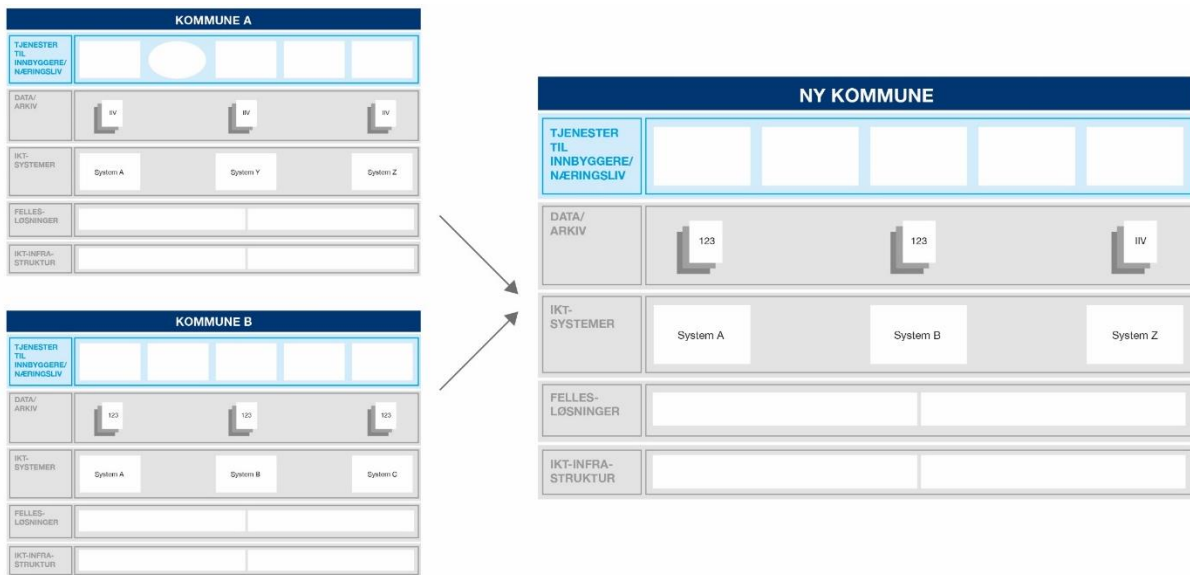


Figure 2. Illustration of digital consolidation

Digital consolidation offers many **challenges and opportunities**.

- Municipalities have many different digital solutions that need to be handled in a merger process. Some solutions will be phased out, some will be carried over and others procured through a new tender. Data stored in the various solutions must be transferred to the new systems, and the integrations between municipal internal solutions and local and national shared solutions must be maintained to ensure a good flow of information.
- Meanwhile, a municipality merger is a unique opportunity to build a new and modern municipality. The restructuring process under municipality merger can be exploited to create innovative solutions and increase the level of digitalization.

Process for digital consolidation

Municipalities should have a good process for digital consolidation in order to secure stable operations and exploit the opportunities the merger creates.

PA recommends that digital consolidation is managed as a project, and that the process for digital consolidation is structured into **six phases** as shown in the figure below.

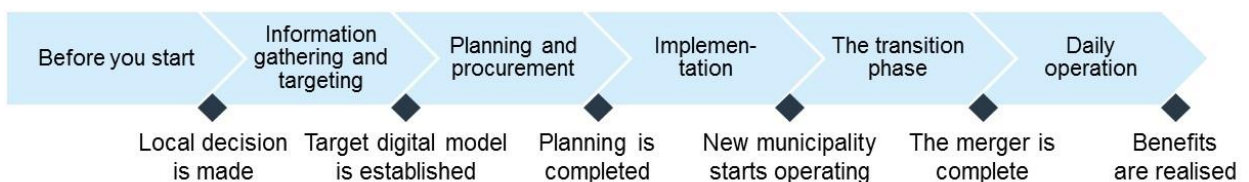


Figure 3. Recommended process for digital consolidation

Before you start is the phase that includes preparations before the local decision on municipality merger is made. These activities may commence as soon as the municipality begins to explore possible options for a municipality merger. Activities in this phase are

largely about establishing dialogue, getting an overview and outlining a plan. The activities will benefit the municipality regardless of whether there will be a municipality merger or not.

Information gathering and targeting includes mapping of how services and processes are supported by digital solutions and the details about them. The purpose of this phase is to uncover possible alternatives for handling different digital solutions and decide which digital solutions will be procured, carried over or adjusted. The phase ends with the establishment of a target digital landscape for the time of the merger and for the end of the transition phase. The target model can be adjusted in the following phases but it is important to have clear direction and goals from the beginning.

Planning and procurement includes development of detailed descriptions of future solutions, planning and procurement. This phase creates the foundation for the following execution phase, transition phase and benefit realisation.

Implementation includes activities related to the consolidation of prioritized digital solutions. In this phase, the municipality should ensure that the critical digital solutions are established, while a number of tasks can be postponed to the transition phase. Consolidation of digital solutions is closely related to the organisational changes, and these processes should take place in parallel.

The transition phase includes the finalisation of the digital consolidation. In this phase, the municipality consolidates the digital solutions that are not critical and finalises the organizational changes. The transition phase is considered completed when digital solutions are established in all service areas of the new municipality.

Daily operation includes the daily operation of the new solutions, ongoing improvements, implementation of strategic projects and benefit realisation. Here, the organisation works systematically towards the established target for digitalization. Benefits from the digital consolidation are measured and followed up until they are realised.

Critical activities in a digital consolidation are shown in the figure below:

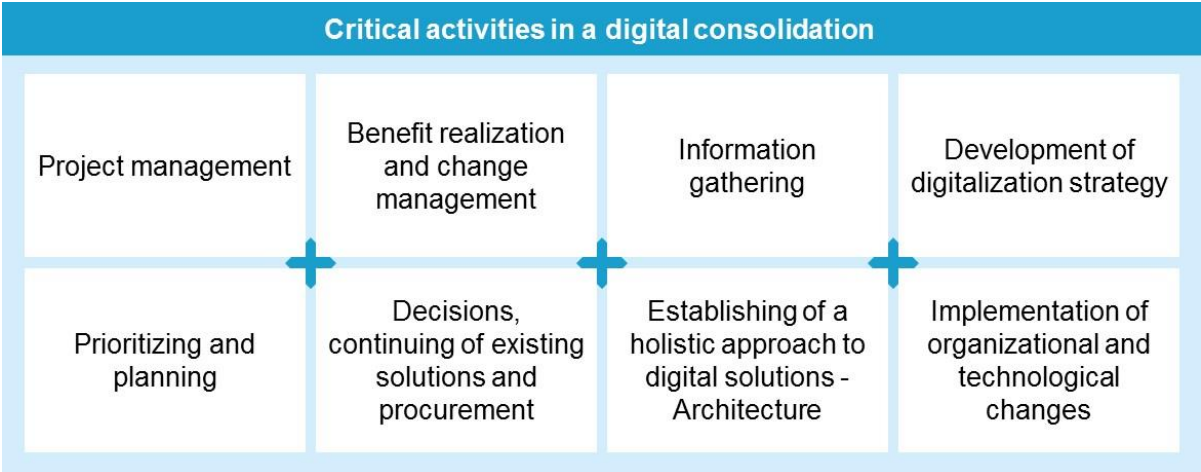


Figure 4. Critical activities in a digital consolidation

- **Project Management** – ensure a structured approach to project execution and good follow-up of deliveries.
- **Benefits realization and change management** - lead the organization through the change journey to ensure successful implementation of new solutions and reap benefits.

- **Information gathering** – perform a thorough study to make smart decisions and prepare the process in a good way.
- **Development of digitization strategy** - establish vision, goals, ambition and focus areas for digitization in the new municipality.
- **Prioritizing and planning** - establish right priorities and develop detailed plans for all service areas.
- **Decisions, continuing of existing solutions and procurement** – identify possible options for handling of the various digital solutions and make progressive choices.
- **Establishing of a holistic approach to digital solutions - Architecture** - ensure that digital solutions fit well together and form an integrated digital landscape.
- **Implementation of organizational and technological changes** - implement changes in a controlled and coherent manner.

Digital consolidation is one of the largest expense areas in a municipality merger. Experience from abroad and private enterprises shows that the cost of digital consolidation is often underestimated. **Key cost drivers for digital consolidation in municipality mergers** are:

- Scope of digital services to citizens and business
- Amount of data being converted
- Number of ICT systems being procured
- Scope of modifications and upgrades in the existing ICT systems
- Number of new integrations
- Scope of upgrades in the ICT infrastructure
- Needs for setting up end-user equipment
- Number of users who get new ICT solutions
- Access to expertise in the organization

Prioritizing of tasks

In the process of digital consolidation, it is important to focus on tasks that are critical for the proper provision of services in the new municipality. The figure below gives a high-level overview of the **priority areas in digital consolidation** for municipalities. The report describes digital consequences in each area in more detail.

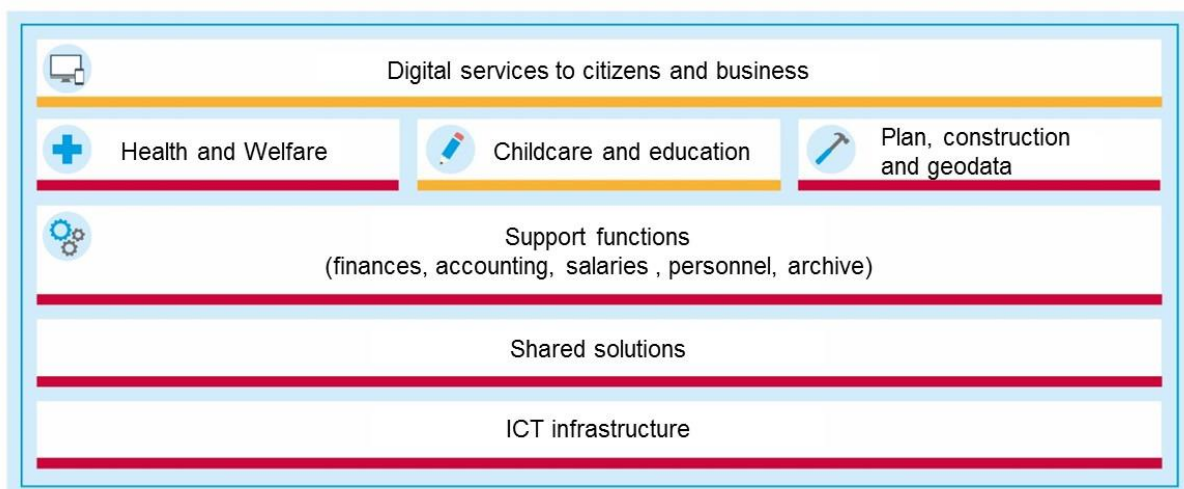


Figure 5. Overview over the priority areas in digital consolidation

Explanation to colour codes:

- Digital solutions within the areas marked in red are critical and must work from the first day of operation of the new municipality.
- Digital solutions within the areas marked in yellow should be prioritised, but can also be handled in the transition phase.

Overall prioritisation of tasks during digital consolidation:

1. An established **ICT infrastructure** is a prerequisite for the municipalities operating as one unit after the merger, and must therefore be prioritized. The ICT infrastructure will also guide the design of other digital solutions and must be established before all other solutions.
2. Next, an **archive** must be established for the new municipality. One of the most important tasks for the municipalities in the course of the merging process is to handle documentation and make it accessible in the new archive. The municipality's specialized and support systems that produce documentation with archive value should either have archiving functionality or be integrated with an archive system. The archive should be set up by the time the organisation starts producing documentation that belongs to the new municipality.
3. Systems for **finances, accounting, salary and personnel** should be established after the archive. These systems support shared services and are important sources for master data, which is used by the rest of the ICT systems. These systems also ensure handling of cash flows and employment relations and are critical for the operation of the new municipality.
4. Next step is to set up journal systems within **health and welfare** with their integrations to Helsenettet (shared communication network for health and welfare) and NAV (the Norwegian Labour and Welfare Administration). Digital solutions for health and welfare affect life and health and must therefore be given high priority.
5. Digital solutions within **planning, construction and geodata** are high on the priority list after health and welfare due to integrations to the Matrikkel (the land register over property data). The register is the source of addresses for Folkeregistret (the national register of citizen data) and is used by a lot of specialized and support systems. It must be updated at the time of the merger in order to enable the delivery of municipal services and NAV services (labour and welfare services).
6. Municipalities that use **Feide** (identity management solution in the education sector) must prioritize to set up new Feide identities and retain user data linked to the old identities before the time of the merger. It is also important to prepare ICT infrastructure and ICT operations in the schools. The consolidation of the other IT systems within childcare and education can wait until the transition phase.
7. The municipalities must also set up a **tender system** before the time of the merger in order to meet national requirements for electronic communication between the contracting authority and the bidder.
8. **Digital services** for citizens and business are not critical to the operation of a municipality, but are important for signalling that the new municipality prioritises the needs of the citizens and creating a positive reputation. Digital services may also lead to substantial performance improvement benefits.

Chapter 5 describes all service areas in detail.

Digital consolidation offers a wide range of **possibilities for innovation, increased digitalisation and efficiency** per service area. Mostly, the possibilities are about:

- Changing focus from ICT run to development through increased automatization, putting services out to tender and increased use of cloud services
- Establishing a solid and holistic platform for digital services and ICT systems
- Increasing the use of shared solutions
- Obtaining good control of local and national data and making it easily accessible for the employees
- Implementing good standards for ICT solutions to ensure a good flow of information across the solutions
- Picking ICT systems that meet user needs in the best possible way
- Offering good digital services with self-service solutions for citizens, business and employees

Advice to municipalities

Based on the report, PA has defined five important recommendations for municipalities that are going to merge:

1. Start early

Digital consolidation is resource-intensive, and it pays off to start early. Some activities can be initiated already during the search for possible candidates for a municipality merger.

2. Choose the smartest solutions

A municipality merger offers a unique possibility of abandoning old solutions and building a new and modern municipality. The municipalities should take advantage of this possibility to meet the challenges and possibilities that the future holds.

3. Think holistically

The municipalities can harvest the greatest benefits when the digital solutions are coherent. It is important to establish a “regulation plan” for ICT in the new municipality to ensure that each solution fits into the whole picture.

4. Simplify where you can

It is wise to simplify service delivery and ICT operation in the municipality merger. This will result in better services in the new municipality, and make the merger process less demanding.

5. Focus on organizational development

The organisation has to be equipped for the change journey in order to go through transformation and realise benefits. It is important to keep focus on involvement, dialogue and training.

Recommendations for KS, departments and public organizations

Experience from abroad and private enterprises shows that the municipalities need detailed guidance, follow-up and practical assistance. The municipalities often lack the in-depth competence needed to ensure a successful digital consolidation. Danish municipalities have also experienced that parallel execution of many municipality mergers may lead to capacity challenges for the suppliers.

Based on the report, PA has the following recommendations for KS (The Norwegian Association of Local and Regional Authorities), departments and public organizations:

1. Establish central support to practical implementation, coordination and follow-up

KS or KMD (The Ministry of Local Government and Modernisation) should establish a central support service. It should be staffed with a team that can provide detailed guidance to municipalities and visit the municipalities on site when needed.

2. Develop detailed guides, methods and tools

Detailed "recipes" for digital consolidation should be developed for each service area. Guides per service area should be developed by respective directorates – Helsedirektoratet (The Norwegian Directorate of Health) and Direktoratet for e-helse (The Norwegian Directorate for E-health), Direktoratet for byggkvalitet (The Norwegian Directorate for Construction Quality), Utdanningsdirektoratet (The Norwegian Directorate for Education) and Difi (The Norwegian Directorate for Public Management and ICT). KMD or KS should coordinate the work with guides across directorates.

3. Ensure practical competence development and access to expertise

KS, KMD and directorates should cooperate on providing competence development for municipalities that are merging. They should offer courses in areas such as project management, development of digitalization strategy, service design, procurement etc. KS should share an overview of the various professional communities that can provide expertise to the municipalities.

4. Prepare the supplier market

Nasjonalt program for leverandørutvikling (The National Program for Supplier Development) should take responsibility for preparing the supplier market. They should establish a dialogue with suppliers and coordinate the needs for assistance across the municipalities.

5. Help municipalities handle shared solutions

Administrators of shared solutions should ensure sufficient capacity to assist municipalities with adjustments in their interfaces towards shared solutions.

6. Support alignment initiatives and offer more shared solutions

KS, KMD and Difi should define a responsible for capturing and coordinating alignment initiatives across municipalities as well as provide subsidies for alignment projects. Municipality mergers is also a good time period for launching new shared solutions or increased focus on deployment of existing shared solutions.

1 INNLEDNING

1.1 Oppdragets bakgrunn og formål

Kommunesammenslåing vil medføre omfattende omlegginger av berørte kommuners systemporteføljer. Dette gir konsekvenser for kommunene av teknisk, organisatorisk, økonomisk og juridisk art.

Bakgrunnen for denne rapporten er KS sitt ønske om å dokumentere konsekvensene, og gi kommunene råd til gjennomføring av digitale sammenslåinger. Formålet er å:

- Bevisstgjøre kommunene om hvilke digitale muligheter og utfordringer sektoren står overfor.
- Sørge for at sentrale myndigheter støtter opp om digitalisering i kommunesektoren under kommunesammenslåing.
- Bidra til at kommunesektoren tenker nyskapende og bruker innovative metoder under kommunesammenslåing.

PA Consulting³ har bistått KS med gjennomføringen av FoU-prosjektet "Digitale konsekvenser av en kommunesammenslåing". KS Advokatene⁴ har bidratt med å utrede anskaffelsesrettslige problemstillinger.

KS definerte følgende problemstillinger for oppdraget:

- Hva må typisk gjøres teknisk og organisatorisk, og hvilke rammebetingelser må hensyntas ved sammenslåing i en digital kontekst?
- Hvordan bør kommuner som skal slå seg sammen forberede seg med hensyn på IKT-infrastruktur og fagsystemer?
- Hvordan kan virkemidler og endrede rammebetingelser bidra til gode digitale løsninger ved en kommunesammenslåing?
- Hvilke muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering kan en kommunesammenslåing åpne for?

1.2 Metode

I dette oppdraget benyttet PA følgende metoder for innhenting og analyse av informasjon:

Gjennomgang av eksisterende rapporter og informasjon fra offentlige kilder. PA har benyttet offentlig informasjon fra KMD sine nettsider og andre tilgjengelige kilder til å kartlegge rammebetingelser og prosess for kommunesammenslåing. Under utredning av digitale konsekvenser er det benyttet innsikt fra KS' FoU-rapporter, rapporter om tidligere gjennomførte kommunesammenslåinger, veiledere fra forvaltere av fellesløsninger og annen tilgjengelig informasjon. Se kildelisten for full oversikt over benyttede kilder.

³ Representert ved Grete Kvernland-Berg, Liza Nienova, Aleksander Øines, Elisabeth Lund, Ellen Eik, Thomas Bjørnstad, Espen Morbråten, Anders Rom, Jørgen Stenbakk og Morten Wellendorf

⁴ Representert ved Kristine Vigander, Beatrice Dankertsen Hennyng og Kristine Røed

Dybdeintervjuer og semi-strukturerte intervjuer. Det er utført intervjuer med en rekke norske kommuner og kommunesamarbeider, forvaltere av fellesløsninger i norsk offentlig sektor, norske leverandører og andre aktører som har vært involvert i kommunesammenslåingene i Danmark, Finland og Nederland. Se vedlegg 1 for full liste over intervjuede personer. Formålet med intervjuene har vært å hente inn erfaringer fra tidligere sammenslåinger og etableringer av IKT-samarbeider, samt få faglige innspill til utredninger av digitale konsekvenser per tjenesteområde.

Analyser og utredninger. På bakgrunn av innhentet informasjon, har PA foretatt analyser og utredninger av digitale konsekvenser av en kommunesammenslåing, og utarbeidet anbefalinger til kommuner og statlige aktører.

Arbeidsmøter. Det er utført jevnlige arbeidsmøter med oppdragsgiveren, referansegruppen⁵ og kommunene som har vedtatt sammenslåinger i 2015-2016.

1.3 Leseveiledning

Dette dokumentet er sluttrapporten for FoU-prosjektet "Digitale konsekvenser av en kommunesammenslåing". Det er i tillegg utarbeidet en kort sjekkliste for kommuner. Sjekklisten gir en rask oversikt over prosessen for digital sammenslåing, og inneholder råd og tips for kommuner.

Målgruppen for dette dokumentet er kommunale ledere, prosjektteam i kommunene, forvaltere av fellesløsninger (eksempelvis Kartverket og Difi) og alle departementer og direktorater. Tabellen under gir oversikt over innholdet i rapporten, og foreslår hvilke deler av rapporten de ulike aktørene bør prioritere å lese.

Det benyttes følgende fargekoder:

- Rødt: Denne delen av rapporten er svært viktig å lese for målgruppen, og den bør derfor prioriteres høyt.
- Gult: Denne delen av rapporten bør helst leses av målgruppen, men kan leses raskt gjennom.
- Grønt: Denne delen av rapporten er nyttig, men ikke nødvendig, å lese for målgruppen.

Kapittel	Innhold i kapitlet	Anbefalt lesing for de ulike målgruppene			
		Kommunale ledere	Prosjektteam i kommunene	Forvaltere av fellesløsninger	Departementer og direktorater
Sammendrag	- Oppsummering av innholdet i rapporten	Høy	Høy	Høy	Høy
1. Innledning (dette kapitlet)	- Bakgrunn og mål for oppdraget - Metode	Middels	Middels	Middels	Middels

⁵ Rådmannsutvalget i Sør-Trøndelag - <http://www.ks.no/fagomrader/om-ks/styrer-og-utvalg/radmanssutvalgene/radmanssutvalgene/>

Kapittel	Innhold i kapitlet	Anbefalt lesing for de ulike målgruppene			
	- Leseveiledning				
2. Kommune-sammenslåing i en digital kontekst	<ul style="list-style-type: none"> - Forklaring av IKTs rolle i kommunesammenslåing - Forklaring på hva digital sammenslåing innebærer - utfordringer, muligheter og rammebetingelser ved digital sammenslåing 	Høy	Høy	Høy	Høy
3. Erfaringer fra utlandet og private virksomheter	<ul style="list-style-type: none"> - Erfaringer fra kommunesammenslåinger i Danmark, Finland og Nederland - Erfaringer fra private fusjoner 	Middels	Høy	Middels	Høy
4. Prosess for digital sammenslåing	<ul style="list-style-type: none"> - Beskrivelse av anbefalt prosess for digital sammenslåing - Beskrivelse av kritiske aktiviteter i prosessen 	Høy	Høy	Middels	Middels
5. Digitale konsekvenser for kommuner	<ul style="list-style-type: none"> - Oversikt over digitale konsekvenser - Prioritering av oppgaver i digital sammenslåing - Anbefaling for håndtering av digitale konsekvenser 	Kapittel 5.1 – Høy Andre kapitler - Middels	Høy	Kapittel 5.1 og 5.3 – Høy Andre kapitler - Lav	Kapittel 5.1, 5.3 og kapitler om sitt fagområde – Høy Andre kapitler - Lav
6. Anskaffelsesrettslige problemstillinger ved kommunesammenslåing	<ul style="list-style-type: none"> - Drøftelse av anskaffelsesrettslige problemstillinger - Beskrivelse av det juridiske mulighetsrommet for kommuner i håndtering av ulike typer avtaler 	Lav	Høy	Lav	Lav
7. Anbefalinger	<ul style="list-style-type: none"> - Anbefalinger til kommuner - Anbefalinger til KS, etater og statlige virksomheter 	Høy	Høy	Høy	Høy

Tabell 1. Leseveiledning for de ulike målgruppene

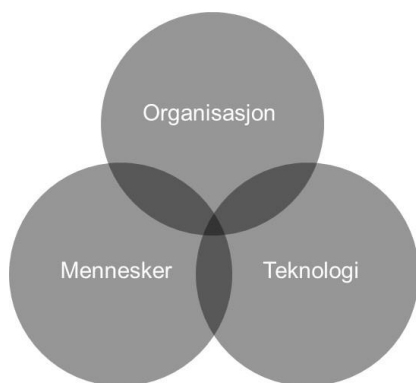
2 KOMMUNESAMMENSLÅING I EN DIGITAL KONTEKST

Digitaliseringstakten i kommunene øker, og digitale løsninger blir en stadig viktigere del av tjenesteproduksjonen. Kommunesammenslåing gir omfattende digitale konsekvenser for kommunene. Kapitlet beskriver hvorfor IKT er sentralt ved kommunesammenslåing, hva digital sammenslåing innebærer, samt utfordringer, muligheter og rammebetingelser ved digital sammenslåing.

2.1 Hvorfor IKT er sentralt ved kommunesammenslåing

De fleste kommunale tjenester og arbeidsprosesser understøttes av digitale tjenester og IKT-systemer. Eksempelvis ligger data om pasienter lagret i helse- og omsorgssystemene, og det er nødvendig for forsvarlig tjenesteproduksjon å ha tilgang til denne informasjonen. I dag har bruk av digitale tjenester og IKT-systemer mye å si for kommunens evne til å utføre lovpålagte oppgaver av god kvalitet på mest mulig effektiv måte. Håndtering av IKT ved kommunesammenslåing er derfor kritisk, og samtidig et sentralt virkemiddel i omstillingsarbeidet ved etablering av den nye kommunen.

Endringene i sammenslåingsprosessen vil skje i skjæringspunktet mellom mennesker, organisasjon og teknologi, og ikke hver for seg. Det er viktig å ivareta sammenhengene for å sikre en vellykket sammenslåing.



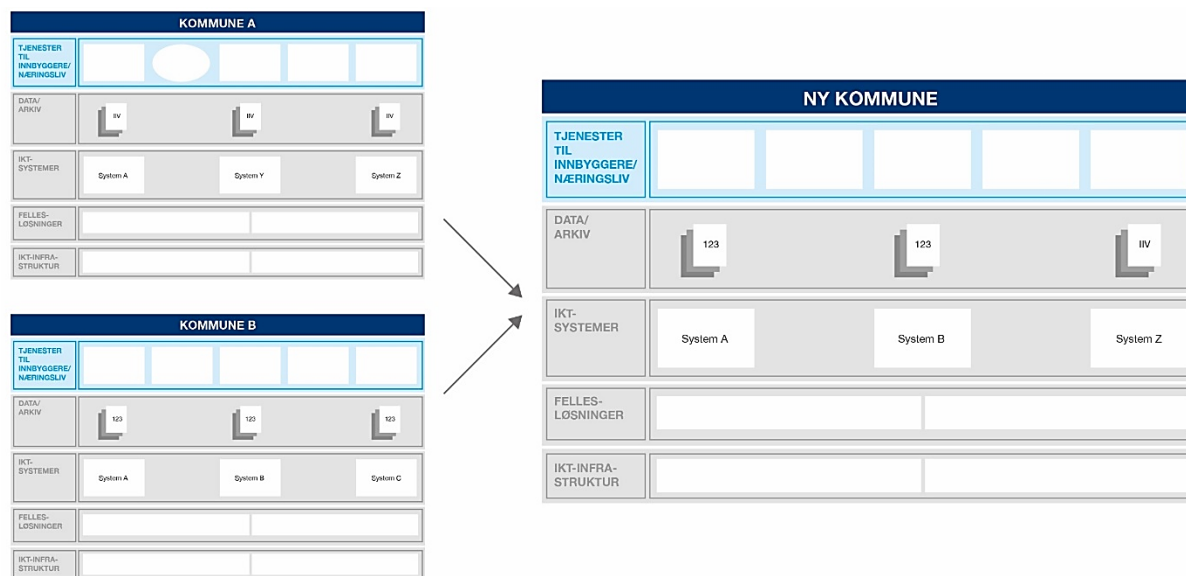
Figur 6. Tre dimensjoner ved en kommunesammenslåing

Dersom den nye kommunen utvikles uten å ta hensyn til teknologimuligheter, vil viktige gevinster gå tapt. Dersom organisatoriske behov ikke blir godt ivaretatt ved etablering av nye digitale løsninger, vil også gevinster glippe, og det kan oppstå risikoer for forsvarlig tjenesteproduksjon i den nye kommunen.

2.2 Digital sammenslåing

Den digitale sammenslåingen handler om å skape sammenhengende digitale tjenester og robuste løsninger i den nye kommunen.

Digital sammenslåing omfatter kommunenes digitale innbyggertjenester, data/arkiv, IKT-systemer, fellesløsninger og IKT-infrastruktur. Figuren under viser hvordan disse «lagene» av digitale løsninger henger sammen. Innbyggere og næringsliv benytter digitale tjenester tilgjengelig på nett og mobil. De digitale tjenestene mottar og lagrer data i kommunens IKT-systemer. IKT-systemene og de digitale tjenestene understøttes av fellesløsninger og kommunens IKT-infrastruktur.



Figur 7. Illustrasjon av digital sammenslåing

Under kommunesammenslåing må alle disse lagene etableres for den nye kommunen. Dette innebærer tilpasning av eksisterende løsninger og implementering av nye løsninger. Konsekvensene beskrives i grove trekk under:

Digitale tjenester

Den nye kommunen må ta stilling til hvilke digitale tjenester som skal tilbys innbyggere og næringsliv. Digitale tjenester kan i følge Difi defineres som nettinnhold som møter tre kriterier: (1) det er offentlige tjenester som innbyggere og næringsliv møter når de må utføre en oppgave (2) oppgaven innebærer å gå gjennom en interaktiv selvbetjeningsprosess (3) oppgaven fører til en eller annen form for leveranse fra offentlig sektor.

Data / arkiv

Arkivverket definerer arkiv på følgende måte: «Dokumenter som blir til som ledd i en virksomhet, det vil si dokumenter som mottas eller produseres som ledd i virksomheten (1) hos en arkivskaper og samles som resultat av denne virksomheten (også kalt enkeltarkiv).» Begrepet data vil i tillegg omfatte ulike opplysninger om innbyggere, næringsliv, ansatte, eiendommer og ressurser som benyttes og produseres i tjenesteytelsen.

Data om innbyggere, næringsliv og ansatte skal tas vare på og overføres til den nye kommunen i et likt format. Kommunens organisering har stor betydning for hvordan data

lagres og fremstilles i fagsystemene. Eksempelvis vil navn på skoler og deres avdelinger påvirke datastruktur for elevopplysninger.

IKT-systemer

IKT-system defineres som et system for behandling, lagring og overføring av elektronisk data. Dette vil omfatte støttesystemer (eksempelvis arkivsystem) og fagsystemer per sektor (eksempelvis pleie- og omsorgssystem)⁶.

Den nye kommunen må velge hvilke fagsystemer som skal understøtte arbeidsprosessene innenfor hvert tjenesteområde. Anskaffelsesregelverket (se kapittel 6) vil i mange tilfeller kreve at fagsystemene må anskaffes på nytt i forkant av sammenslåingen.

Fellesløsninger

Fellesløsninger defineres som digitale løsninger med funksjonalitet som kan gjenbrukes på tvers av offentlig sektor. Det finnes nasjonale og kommunale fellesløsninger.

Integrasjoner mot fellesløsninger, eksempelvis Matrikkelen og ID-porten, må tilpasses. Det innebærer organisatoriske avklaringer, inngåelse av nye avtaler og tekniske tilpasninger.

IKT-infrastruktur

IKT-infrastruktur omfatter datarom, maskinvare, programvare, nettverk, telefoni og andre elementer som inngår i utvikling, forvaltning og drift av IKT-systemer⁷.

IKT-infrastrukturen skal slås sammen, og dette skaper et omfattende arbeid knyttet til etablering av nettverk, servere, tilganger og håndtering av sikkerhet.

2.3 Utfordringer ved digital sammenslåing

Det digitale landskapet i kommunen er mer komplekst enn noensinne før. Digitalisering berører alle tjenesteområder i en kommune, og tjenesteproduksjon foregår i økende grad digitalt⁸. Digitale løsninger henger sammen, og kommunene benytter kommunale og nasjonale fellesløsninger. Kommunesammenslåing i kommende år vil ha langt mer omfattende og sammensatte digitale konsekvenser enn erfaringer fra tidligere sammenslåinger viser.

Følgende faktorer kompliserer digital sammenslåing:

De digitale løsningene må fungere

Kommunen er avhengig av at digitale løsninger fungerer, og at digital dokumentasjon er tilgjengelig for å være i stand til å yte tjenester på en forsvarlig måte. En god del digitale løsninger skal være tilgjengelig til enhver tid – gjennom hele sammenslåingsprosessen og på første dag den nye kommunen trår i kraft. Det er eksempelvis avgjørende at pleie- og omsorgssystemet er operativt 24/7, gir tilgang til oppdaterte pasientjournaler og muliggjør kommunikasjon mot andre helseaktører gjennom Helsenetten.

⁶ Kilde: [Wikipedia](#).

⁷ Kilde: [Høgskolen i Gjøvik](#)

⁸ eKommunekartlegging 2014, IKT-kostnads- og modenhetsanalyse 2016

Kommunens digitale landskap er komplekst

Kommuner har mange ulike digitale løsninger som må håndteres i en sammenslåingsprosess. Noen løsninger vil avsluttes, noen videreføres og andre anskaffes på nytt. En del data som ligger lagret i de ulike løsningene må overføres til nye systemer, og sammenhengene mellom kommunens interne løsninger og kommunale og nasjonale fellesløsninger må ivaretas for å sikre en god informasjonsflyt.

Digitale løsninger er ofte ulike på tvers av kommuner som slår seg sammen

Løsningene vil ofte variere på tvers av kommunene som slår seg sammen. Kommuner som har like digitale løsninger, bruker dem kanskje likevel ulikt i tjenesteproduksjonen, og har lagret data på ulike måter. Valg av digitale løsninger for den nye kommunen forutsetter juridisk gjennomgang av kontrakter, behovsutredning og enighet om fremtidige tjenester og arbeidsprosesser.

Digital sammenslåing berører mange interessenter

Håndteringen av de digitale konsekvensene omfatter et sammensatt interessentbilde. Ved endringer i én digital løsning vil flere tjenesteområder bli berørt. Arbeidet skal også koordineres med leverandører, forvaltere av fellesløsninger, interkommunale samarbeid, IKA⁹ og andre samarbeidspartnere.

Disse faktorene skaper en rekke juridiske, tekniske, økonomiske og organisatoriske utfordringer for kommunene. Det må sørges for solid prosjektgjennomføring og tilgang til spisskompetanse innen IKT-arkitektur, jus, arkiv, datakonvertering og anskaffelser med mer for å sikre at de digitale konsekvensene håndteres på en forsvarlig måte.

2.4 Muligheter ved digital sammenslåing

Kommunesammenslåing er en unik mulighet til å bygge en ny og fremtidsrettet kommune. Omstillingsprosessen under kommunesammenslåingen kan utnyttes til å skape innovative løsninger og øke graden av digitalisering. Gode digitale løsninger vil hjelpe kommunene med å møte de store utfordringene og mulighetene som fremtiden byr på.

Staten og KS sine anbefalinger

Regjeringens Digitale Agenda¹⁰ setter mål om en enklere hverdag og økt produktivitet ved hjelp av IKT. Meldingen beskriver at offentlig sektor i større grad bør utnytte mulighetene digitalisering gir.

KS' Digitaliseringsstrategi¹¹ og Visjon, ambisjon og strategi for felles kommunal IKT-arkitektur¹² fastsetter de viktigste satsningsområdene og målene for kommuner innen digitalisering. KS' visjon er:

«En samordnet kommunal sektor leverer digitale tjenester som gir innbyggere og næringsliv et reelt digitalt førstevalg.»

⁹ Interkommunalt arkiv - et selvstendig interkommunalt selskap som yter ulike arkivrelaterte tjenester for eierne sine. Kilde: <http://www.arkivverket.no/arkivverket/Offentleg-forvaltning/Avlevering/For-kommunar/IKA>

¹⁰ Meld. St. 27 (2015–2016)

¹¹ KS' Digitaliseringsstrategi (2013-2016), KS' Digitaliseringsstrategi (2017-2020)

¹² Visjon, ambisjon og strategi for felles kommunal IKT-arkitektur, juni 2014

Kommunesammenslåing er en mulighet til å øke samordning på tvers av kommuner, etablere bedre digitale løsninger og gi innbyggere/næringsliv digitale tjenester de har behov for.

Digitalt fremtidsbilde

Samfunnsutviklingen, krav fra innbyggere, næringsliv og nasjonale føringer tegner opp et digitalt fremtidsbilde for kommunene:

- Innbyggere og næringsliv vil forholde seg til kommunen gjennom mange kanaler: fysiske møter, e-post, chat, telefon, videomøter og selvbetjeningsløsninger. Bruk av sensorteknologi innen eksempelvis helse og omsorg, vil gjøre at innbyggerne genererer store mengder data som kan gi status om helsetilstand. Bruk av data kan sette kommunen i stand til å gi innbyggere og næringsliv proaktive tjenester, og bremse fremtidige kostnader.
 - Kommunene vil gjenbruke data på tvers av tjenester, og dermed skape en sømløs brukeropplevelse for innbyggerne. Innbyggertjenester vil bygges i nett- og mobiløsninger. Innbyggertjenestene vil hente og lagre informasjon i de kommunale fagsystemene, registre og fellesløsninger.
 - Den kommunale arbeidsplassen blir heldigital. Automatisering av arbeidsprosesser vil føre til en vesentlig reduksjon av behov for manuelt arbeid innenfor områder som saksbehandling, økonomi, regnskap og lønn. Samtidig vil det oppstå et økende behov for dataforskere til å analysere data og omdanne den til styringsinformasjon. Mobile løsninger vil gi ansatte mulighet til å gjennomføre jobben ute i felten eller hjemmefra. Brukervennlige arbeidsflater vil være tilpasset den ansattes behov, og gi tilgang til det som er relevant for arbeidsoppgavene.
- ↳ Se en film om KS sin visjon for Kommune 2020.
- ↳ Se også en film om hvordan kommunene kan være «Skodd for framtida».

2.5 Rammebetingelser ved digital sammenslåing

Mest sentralt for en vellykket digital sammenslåing, er kommunens evne til å organisere, prioritere og planlegge arbeidet på en god måte, fatte organisatoriske beslutninger raskt og lede ansatte gjennom omstillingsprosessen slik at gevinster fra digitale løsninger kan realiseres. Kapittel 4 beskriver kritiske områder for digital sammenslåing mer i detalj.

I tillegg til dette, er følgende rammebetingelser sentrale for den digitale sammenslåingen:

Gjennomføringsperiode

Kommunene kan starte med kartlegging, planlegging og enkle forberedelser allerede i sonderingsfasen når de vurderer en mulig sammenslåing. Kommunen kan påbegynne selve sammenslåingsprosessen når Stortingets vedtak er fattet, og Fellesnemnda er opprettet. Kommunene bør imidlertid ikke gjøre vedtak som binder den nye kommunen før sammenslåingen er vedtatt ved kongelig resolusjon.

Krav fra regelverk

Kommuneloven, Inndelingslova og andre regelverk stiller krav til prosessen for kommunesammenslåing og tjenesteproduksjonen i den nye kommunen. Den nye kommunen er eksempelvis pålagt å harmonisere eiendomsskatt, og dette gir konsekvenser for de digitale løsningene på dette tjenesteområdet.

Arkivloven og sektorvise lover, stiller krav til hvordan dokumentasjon skal håndteres ved kommunesammenslåing.

Anskaffelsesregelverket definerer når kontrakter kan videreføres for den nye kommunen, og når det er krav om nyanskaffelse.

Kommuneloven definerer hvordan videreføring, oppsigelse og oppløsning av interkommunale samarbeid vil kunne skje i sammenslåingsprosessen.

Finansiering

Kommuner som slår seg sammen mottar dekning av engangskostnader utregnet etter en standardisert modell. Det gis videre reformstøtte til kommunene som fatter vedtak om kommunesammenslåing innen 1. juli 2016. Dekningen av engangskostnader utbetales etter Stortingets vedtak om kommunesammenslåing, og reformstøtte utbetales ved sammenslåingstidspunkt¹³. Kommunene har også tilgang til en rekke tilskuddsordninger fra Fylkesmannen og statlige aktører.

Leverandørmarkedets kapasitet

Leverandører av fagsystemer og digitale tjenester vil være sentrale nøkkelspillere i den digitale sammenslåingen. Leverandører vil bistå med implementering av fagsystemer, utvikling av integrasjoner og konvertering av data. Leverandørmarkedets kapasitet kan bli en flaskehals om mange kommuner slår seg sammen innenfor et begrenset tidsrom.

Kapasitet og planer blant forvaltere av fellesløsninger

Forvaltere av fellesløsninger må utføre endringer som følge av kommunesammenslåing i sine løsninger. Kommunene er også avhengig av bistand fra forvalterne til tilpasning av integrasjoner. Gjennomføringsplaner og tilgjengelig kapasitet hos forvalterne av fellesløsninger vil ha stor betydning for gjennomføring av sammenslåing i kommunene.

↳ [Les mer om formelle rammer for kommunesammenslåing på KMDs nettsider.](#)

¹³ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/formelle-rammer-i-byggingen-av-nye-kommuner/id2467744/?q=&ch=4>

3 ERFARINGER FRA UTLANDET OG PRIVATE VIRKSOMHETER

Kapitlet inneholder erfaringer fra kommunereformene i Danmark og Finland, erfaringer fra fusjoner i private virksomheter, samt et eksempel fra en fulldigital kommune i Nederland.

3.1 Kommunereformen i Danmark

Kommunereformen i Danmark ble vedtatt i 2005, og trådte i kraft 1.1.2007. Det ble satt et krav om at kommunene skulle ha minst 30.000 innbyggere. Antall kommuner ble redusert fra 270 til 98 som følge av dette. Samtidig ble 14 amter erstattet av 5 regioner¹⁴. Det ble også utført en omfordeling av oppgaver mellom kommuner, regioner og stat.

Organiseringen av den digitale sammenslåingen i Danmark

Danmark valgte en sentralt styrt prosess for digital sammenslåing som innebar en tett oppfølging av kommunene.

Proessen ble organisert og ledet av Kommunedata (KMD). KMD er monopolleverandør av kommunenes viktigste støtte- og fagsystemer, og var frem til 2009 eid av kommunene. Siden KMD hadde utviklet alle de kritiske IKT-systemene i danske kommuner, var det naturlig at aktøren tok en sentral rolle i sammenslåingsprosessen.

Den digitale sammenslåingen ble organisert som et program styrt av KMD med lokale prosjekter ute i kommunene. KMD hadde ansvar for programledelsen, og tilbød støtte i form av prosjektledere og konsulenter til de lokale prosjektene. KMD rapporterte til KL (KS' søsterorganisasjon i Danmark) månedlig.

KMD utviklet en prosjektmetodikk for digital sammenslåing basert på PRINCE2®, og metodikken ble benyttet av samtlige kommuner. Prosjektmetodikken ble også tilgjengeliggjort i leverandørmarkedet for å sikre god samordning mellom KMD og de øvrige leverandørene.

Status	Navn	Beskrivelse	Startdato	Sluttdato
<input type="radio"/>	Forberedelse, SAPa	SAPa-oppgaver i initierings- og forberedelsesfasen, der er uafhængige af idriftsættelsesdatoen	20-01-2015	14-01-2016
<input type="radio"/>	Forberedelse, programmet	Tværgående opgaver i initierings- og forberedelsesfasen, der er uafhængige af idriftsættelsesdatoen	27-01-2015	21-01-2016

Status	Tilstand	Nr.	Oppgavenavn	Ansvarlig	Utfører	Type	Kategori	Startdato	Sluttdato	Est.	Forb.	Gjenveje
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	0300.0100.0100	Hvem skal være prosjektleder	Leo Frederiksberg	(Ingen valgt)	Obligatorisk	Basis	20-01-2015	18-02-2015	0	0	
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	0300.0100.0120	Hvem skal være prosjektcoordinator?	Leo Frederiksberg	(Ingen valgt)	Obligatorisk	Basis	20-01-2015	23-02-2015	0	0	
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	0300.0100.0150	Udarbejd første hug på business case	Leo Frederiksberg	(Ingen valgt)	Obligatorisk	Basis	30-01-2015	29-04-2015	0	0	

Figur 8. KMDs nettbaserte løsning med prosjektmetodikk og oppfølging av lokale prosjekter

¹⁴ <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/Norden/danmark/id751063/>

Sammenslåingsprosessen ble gjennomført i bølger. Hver kommune ble allokert til én bølge, og fulgte en detaljert fremdriftsplan fra KMD for å sikre at de møtte kritiske milepæler.

Kommunene fikk tilgang til en nettbasert løsning hvor de kunne få oversikt over alle faser, aktiviteter og konkrete oppgaver som skulle utføres. Løsningen beskrev oppgavene i detalj – hva som skulle gjøres, hvordan, og til hvilken tidsfrist. Kommunene rapporterte på fremdrift i den nettbaserte løsningen. KMDs konsulenter reiste også ut til kommunene for å bekrefte status og yte lokal bistand ved behov. Dersom det oppsto forsinkelser eller utfordringer, ble problemene eskalert internt i KMD og eventuelt opp til KL. KL tok direkte kontakt med rådmannen og/eller ordføreren i den aktuelle kommunen dersom problemet ikke ble løst innen gitte frister.

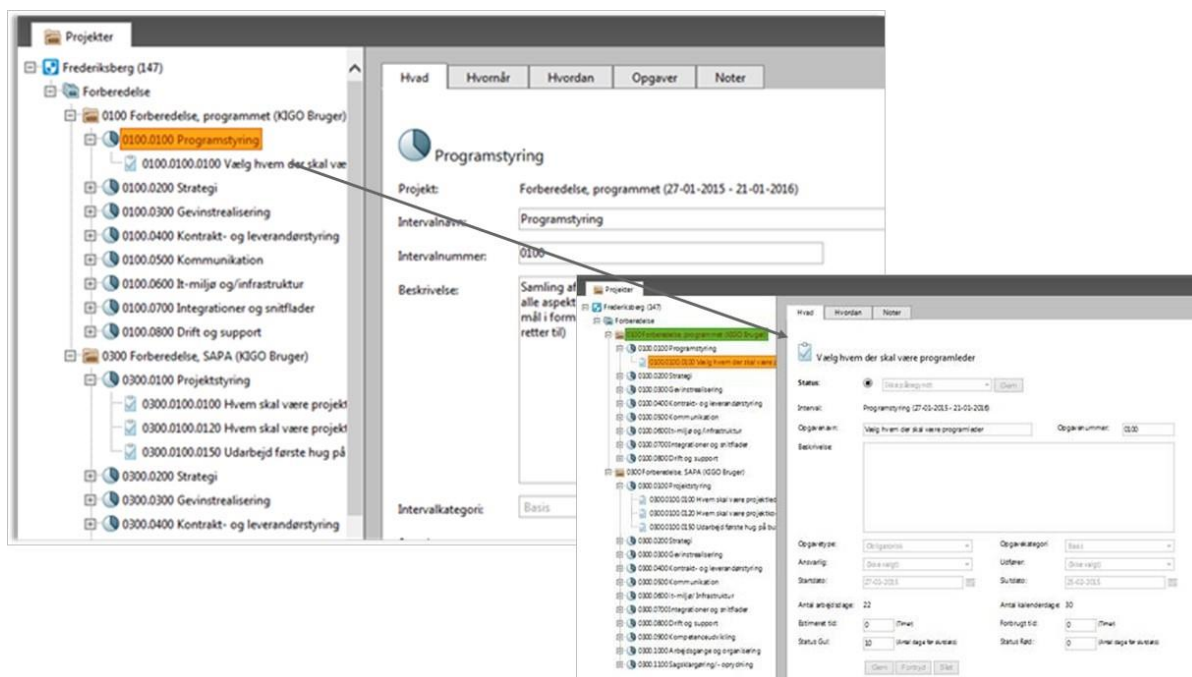
Veiledning og bistand for danske kommuner

KL utarbeidet detaljerte veiledere for kommunesammenslåing per sektor og per funksjonsområde, som eksempelvis IKT og anskaffelse. Veilederne ble utarbeidet på bakgrunn av pilotene som ble gjennomført i 2000-2003. Erfaringer fra piloten ble benyttet til å sikre praksisrettede og detaljerte veiledere.

<p style="text-align: center;">Temaguide om sammenlægning af basale IT-systemer og fælles IT-plattform</p> <p style="text-align: center;">KL</p> <p style="text-align: center;">Temaguide om sammenlægning af basale it-systemer og fælles-it platform</p> <p>Version 1.0 København den 16. juni 2004</p>	<p style="text-align: center;">Indhold</p> <p>1. FORORD..... 5</p> <p>2. FORMÅL..... 6</p> <p>3. KATEGORISERING AF IT-PROJEKTER IFM KOMMUNESAMMENLÆGNING ... 7</p> <p>4. DE BASALE IT-SAMMENLÆGNINGSPROJEKTER..... 8</p> <p>FELLES IT-INFRASTRUKTUR..... 8</p> <p>KRITISKE OPGAVESYSTEMER..... 8</p> <p>KONVERTERING AF CENTRALE SYSTEMER OG REGISTRE..... 9</p> <p>HVAD ER BASALT OG HVAD ER IKKE?..... 9</p> <p>5. TIDSMÆSSIG PLACERING AF BASALE IT-SAMMENLÆGNINGSPROJEKTER..... 10</p> <p>6. OVERORDNET TILRETTELÆGGELSE AF IT-SAMMENLÆGNINGSPROJEKTER..... 11</p> <p>7. TILRETTELÆGGELSE AF IT-INFRASTRUKTURPROJEKTERNE..... 12</p> <p>FANG KONSOLIDERINGSBØLGEN..... 12</p> <p>DET STYRINGSMÆSSIGE OG ØKONOMISKE BILLEDE..... 14</p> <p>Økonomiske argumenter..... 16</p> <p>Funktionelle argumenter..... 17</p> <p>INFORMATION, PERSONALE OG HRM..... 18</p> <p>IT-INFRASTRUKTUR – RESUME..... 19</p> <p>8. KRITISKE SYSTEMER..... 19</p> <p>HVAD ER KRITISK?..... 20</p> <p>TO MODSTÅENDE HENSYN..... 20</p> <p>1. Sammenhang med organisation, arbejdsprocesser og kompetence..... 20</p> <p>2. Sammenhang med ikke-krisiske systemer..... 21</p> <p>UDFORSKESLER..... 21</p> <p>INFORMATION, PERSONALE OG HRM..... 21</p> <p>DE ENKELTE KRITISKE SYSTEMER..... 22</p> <p>Økonomisystemet..... 22</p> <p>Lønsystemet..... 22</p> <p>ESDH..... 22</p> <p>9. KONVERTERING AF CENTRALE DATA OG SYSTEMER..... 23</p> <p>CPR-KONVERTERING..... 23</p> <p>TOLD*SKAT-KONVERTERING..... 24</p> <p>KONVERTERING AF EJENDOMSREGISTRE..... 24</p> <p>KONVERTERING AF ARBEJDSMARKEDSDATA..... 24</p> <p>KMD-KONVERTERING..... 25</p> <p>INFORMATION..... 25</p> <p>10. AFSLUTNING – OM ERFARINGSUDVEKSLING..... 26</p>
---	---

Figur 9. Eksempel på KLS veileder for digital sammenslåing

KMD utarbeidet detaljerte fremdriftsplaner, rammeverk og verktøy for digital sammenslåing på bakgrunn av veilederne fra KL. I kombinasjon dannet dette grunnlaget for en god og detaljert «oppskrift» for det lokale arbeidet i kommunene.



Figur 10. KMDs nettbaserte løsning for prosjektledelse med detaljert oversikt over alle oppgaver

KL og KMD delte informasjon og veilederne med leverandører og konsulentfirmaer, slik at de kunne bistå kommunene på en best mulig måte.

3.2 Kommunereformen i Finland

Finland gjennomførte et stort antall frivillige sammenslåinger på 2000-tallet. Landet økte reformstøtten vesentlig i 2002, og dette førte til at antall kommuner ble redusert fra 448 i 2002 til 432 i 2005.

PARAS-reformen ble iverksatt i 2007, og denne reformen hadde som hensikt å stimulere frivillige sammenslåinger og kommunesamarbeid¹⁵.

Etter valget i 2011 varslet den nye regjeringen at de ønsket å gjennomføre en ny kommune-reform i 2013–2017¹⁶. Finland har nå mål om å øke kommunestørrelsene og omfordele oppgaver fra kommuner til staten eller nye regionale organer.

Organiseringen av den digitale sammenslåingen i Finland

Finland valgte en desentralisert prosess for gjennomføring av reformen. To ressurspersoner fra kommunenes interesseorganisasjon i Finland (Finlands Kommuneforbund) fulgte opp kommuner og bistod dem i det praktiske arbeidet. Ressurspersonene rapporterte til en styringsgruppe i Digitaliseringsstyrelsen.

Kommunene rapporterte status på utførte aktiviteter til ressurspersonene med jevnlig mellomrom. Alle kommuner var også pålagt å utarbeide en sluttrapport om den digitale sammenslåingsprosessen. Rapporten oppsummerte resultater og erfaringer fra kommunereformen og ble levert til Finlands Kommuneforbund.

¹⁵ http://www.oecd-ilibrary.org/taxation/reforming-fiscal-federalism-and-local-government/finland-restructuring-local-government-and-services_9789264119970-9-en

¹⁶ <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/Norden/finland/id751064/>

Forbundet opplevde at det ikke var tilstrekkelig med to ressurspersoner til oppfølging av kommuner. Behovet for bistand i kommunene var langt større enn det de to ressurspersonene kunne tilby.

Veiledning og bistand for finske kommuner

Kommunenes interesseorganisasjon i Finland (Finlands Kommuneforbund) utviklet detaljerte veiledninger, rammeverk og verktøy for kommuner som ble tilgjengeliggjort på en nettbasert samhandlingsarena.

Figur 11. Nettbasert samhandlingsarena med veiledere, rammeverk og verktøy for kommunesammenslåing i Finland¹⁷

3.3 Læringspunkter

Dette kapitlet oppsummerer læringspunkter fra kommunesammenslåinger i Danmark, Finland og Nederland samt fusjoner i private virksomheter.

God prosjektstyring er avgjørende for et vellykket resultat

Digital sammenslåing er et omfattende og komplekst prosjekt med mange delprosjekter, avhengigheter og interesser. Det er svært viktig at et slikt prosjekt styres på en strukturert måte.

Danmark erfarte at kommunene ikke hadde tilstrekkelig prosjektledelseskompetanse da reformarbeidet startet. Det var i liten grad etablert standard rammeverk for prosjektledelse i kommunene, og få kommuner besatt profesjonell prosjektlederkompetanse. I mange danske kommuner var kommunesammenslåingen det største prosjektet de noensinne hadde gjennomført. Dette sammenfaller med erfaringer fra de frivillige sammenslåingene i Norge.

På bakgrunn av dette, satset KL i samarbeid med KMD, på en strukturert tilnærming til gjennomføring av sammenslåingen med betydelig grad av praktisk lokal bistand. De danske

¹⁷ <https://wiki.julkict.fi/julkict/Kuntaudistus/ict-muutostuki-1>

kommunene økte sin kompetanse på prosjektgjennomføring, samtidig som man oppnådde en kontrollert sammenslåing hvor kommunene i stor grad evnet å møte viktige milepæler innenfor gitte frister.

Det er kritisk å komme tidlig i gang

Danske og finske kommuner erfarte at digital sammenslåing tar tid, og at det er kritisk å komme i gang tidlig. Erfaringer fra våre naboland viser at det er utfordrende å gjennomføre digital sammenslåing på ett og halvt år. Det forutsetter et godt forberedt løp, tilstrekkelig bemanning og effektiv gjennomføring.

Grundig kartlegging og planlegging er en viktig suksessfaktor

Erfaringer fra Danmark og Finland viser at det er lurt å sette av god tid til kartlegging og planlegging. Grundig kartlegging og solid planlegging gjør at kommunen er godt forberedt på kommende utfordringer.

Private virksomheter som vurderer å slå seg sammen, gjennomfører en grundig utredning, kalt «Due Diligence», i forkant av beslutning om selskapsfusjon. Under Due Diligence analyseres økonomiske, organisatoriske, juridiske og tekniske forhold i detalj. Due Diligence skal avdekke potensielle synergier/gevinster og utfordringer ved fusjon av selskapene. Når beslutningen om fusjon er tatt, utføres det supplerende dybdekartlegginger og analyser for å danne grunnlaget for designet av den nye organisasjonen. I disse kartleggingene legges det vekt på å utrede alternative løsninger for de ulike tjenestene, og utarbeide et solid beslutningsunderlag for viktige veivalg.

Leverandørmarkedet bør være godt forberedt

Erfaringer fra Danmark viser at mange parallelle kommunesammenslåinger medfører kapasitetsutfordringer i leverandørmarkedet.

Det vil være krevende for leverandørmarkedet å planlegge et løp for kommunesammenslåing samt sikre tilstrekkelig kapasitet. KMD i Danmark brukte ca. ett og halvt år på å planlegge sin bistand til de danske kommunene. Det norske leverandørmarkedet er langt mer fragmentert, og er avhengig av en tydelig plan fra kommunene slik at de kan planlegge ressursallokering på en forsvarlig måte.

Prioritering er viktig

Erfaringer fra Danmark og Finland viser at det er viktig å prioritere de mest kritiske oppgavene ved en digital sammenslåing.

Danske kommuner opplevde at ett og halvt år ikke ga tilstrekkelig tid til å gjennomføre alle nødvendige aktiviteter. De var nødt til å fokusere på kritiske IKT-løsninger og utsette mange oppgaver til overgangsfasen. Veilederne fra KL og KMD på IKT-området ga tydelige anbefalinger når det gjaldt prioritering av IKT-løsninger per tjenesteområde og på tvers av kommunen.

Håndtering av arkiv og data er krevende

Danske og finske kommuner erfarte at håndtering av arkivdata var én av de mest utfordrende og ressurskrevende oppgavene.

Store mengder data måtte tas vare på og tilgjengeliggjøres i de nye kommunene. Datakonvertering medførte høye kostnader og høy intern tidsbruk.

Datakvaliteten var ofte lav, og det måtte brukes betydelige ressurser på datavask før konverteringen kunne starte. Datastrukturene var ulike på tvers av kommunene, og harmoniseringen tok tid.

Eksempelvis valgte to danske kommuner å lagre data om hustak på ulike måter. Den ene kommunen lagret kun data om hustakene var brennbare eller ikke, mens den andre kommunen lagret detaljer om materialene hustakene var laget av. Da disse to kommunene slo seg sammen, videreførte de standarden fra kommune #2. I praksis betydde det at kommune # 1 måtte kartlegge materialer på alle hustak i sin kommune, og registrere data på nytt.

Den overordnede organiseringen må defineres tidlig

Organisatoriske og tekniske beslutninger henger tett sammen. Den overordnede organisasjonsmodellen gir viktige føringer for digital sammenslåing, og må tas stilling til i en tidlig fase. Det er behov for rask avklaring om organisatoriske nivåer og sentrale roller per tjenesteområde.

Veilederne i Danmark og Finland synliggjorde sentrale organisatoriske beslutninger som måtte tas i de ulike fasene av sammenslåingsprosessen. Erfaringer fra nabolandene viser at det er viktig å sikre effektive beslutningsprosesser og tydelighet rundt hvem som har beslutningsmyndighet om hva. Beslutningsprosesser som dras ut kan føre til betydelige forsinkelser i den digitale sammenslåingen.

Det bør jobbes systematisk med gevinstrealisering

Erfaringer fra sammenslåingene i utlandet og private virksomheter viser at det er viktig å jobbe systematisk med gevinstrealisering før, under og etter den digitale sammenslåingen.

I selskapsfusjoner kartlegges gevinster grundig i forkant av sammenslåingen, når det utføres Due Diligence. Når private selskaper designer ny organisering og nye digitale løsninger, er det fokus på å realisere synergier mellom selskapene og hente ut effektiviseringsgevinstene. Gevinstene blir ofte målt og fulgt opp gjennom hele sammenslåingsprosessen, og over flere år etter prosessen er ferdig.

I privat sektor, er det vanlig å planlegge de «første 100 dager» nøye. Det er fokus på å levere synlige gevinster i denne perioden, slik at organisasjonen er motivert til å stå på gjennom resten av endringsprosessen.

Danske og finske kommuner opplevde også at det var viktig å planlegge og realisere lavhengende frukter. Dette gir en viktig signaleffekt til innbyggere, næringsliv og ansatte, og skaper forankring for videre omstillingsarbeid. Eksempler på lavhengende frukter er innføring av enkle digitale tjenester for innbyggere, innføring av integrasjoner og enkle oppgraderinger i kjernesystemene ansatte benytter til daglig.

Kommunene har behov for detaljert veiledning og praktisk bistand

Danske og finske kommuner hadde behov for detaljert veiledning og praktisk bistand under sammenslåingsprosessene. De hadde lite erfaring med lignende prosjekter og manglet tilgang til spisskompetanse. Myndighetene i begge landene utarbeidet praksisrettede «oppskrifter», metoder og verktøy for digital sammenslåing som ble gjort tilgjengelige for alle kommuner og leverandører på nett.

Danmark hadde gode erfaringer med å opprette et sentralt apparat som kunne følge opp kommunene og bistå dem med det praktiske arbeidet. De la også til rette for at kommunene kunne hente inn ekstern kompetanse fra KL, kommunale selskaper/samarbeider, private systemleverandører og rådgivningsfirmaer.

Kostnadene blir ofte undervurdert

Den danske kommunereformen viste at kostnadene ved digital sammenslåing ble høyere enn antatt. Organisatoriske avklaringer, datakonvertering og integrasjoner medførte vesentlig høyere kostnader enn forventet.

I privat sektor er også erfaringen at kompleksiteten og kostnaden knyttet til digital sammenslåing ofte er undervurdert. Ved utarbeidelse av gevinstanalyser for fusjoner av private virksomheter, oppleves det ofte at de faktiske kostnadene ved digital sammenslåing er 2-3 ganger høyere enn de opprinnelige estimatene.

Det er viktig å ha fokus på endringsledelse

Danmark og Finland har erfart at endringsledelse var en viktig faktor ved digital sammenslåing. Menneskefaktoren er avgjørende for å sikre god fremdrift i sammenslåingsprosjekter og realisere gevinster.

Det er viktig å etablere en god dialog mellom fagmiljøene i kommunene og bygge kultur for den nye kommunen. Ansatte må få eierskap til og kunnskap om nye tjenester, arbeidsprosesser og systemer. Dette forutsetter at involvering, kommunikasjon og opplæring er prioritert.

Privat sektor er nøye på å legge gode planer for endringsledelse i selskapsfusjoner. Det er alltid risiko for motstand i organisasjonen, og for at nøkkelpersoner forlater selskapet. Ved oppstart av prosjektet kartlegges det viktige interessenter og defineres konkrete tiltak for å sikre deres støtte til prosessen.

Kommunesammenslåing gir rom for nytenkning

Utenlandske kommuner understreker viktigheten av å tenke nytt ved digital sammenslåing. Deres oppfordring er å etablere grunnlaget for nye og fremtidsrettede løsninger.

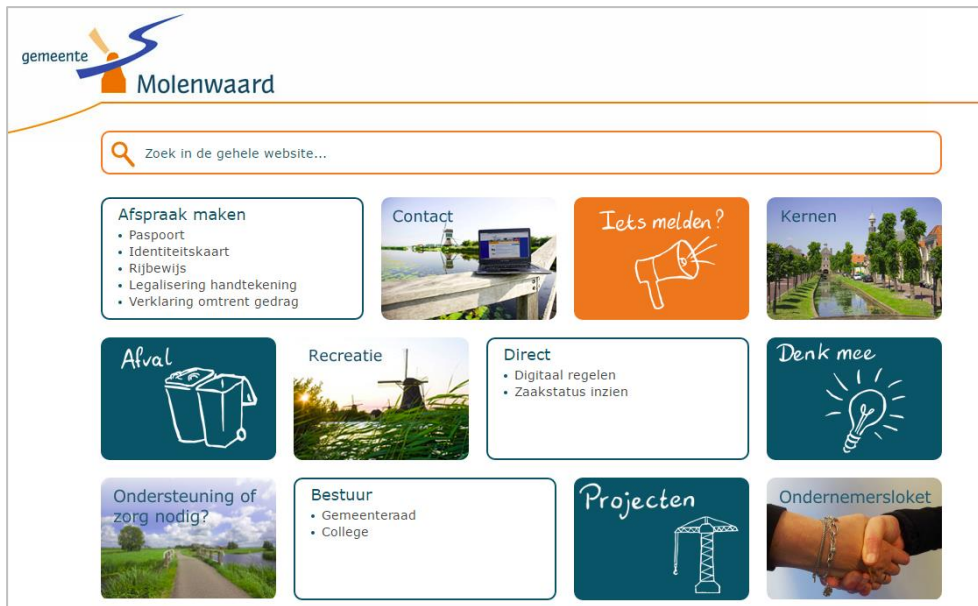
Molenwaard kommune i Nederland er et godt eksempel på en kommune som klarte å tenke helt nytt i sammenslåingsprosessen. Molenwaard ble opprettet gjennom sammenslåing av kommunene Graafstroom, Liesveld og Nieuw-Lekkerland i 2013. Da de tre kommunene skulle slå seg sammen, hadde de et svært begrenset budsjett. De hadde ikke råd til å bygge et rådhus for den nye kommunen, og var derfor tvunget til å tenke nytt rundt hvordan de kunne levere tjenester uten rådhus.

Løsningen ble å gjøre den nye kommunen digital. Molenwaard la ned rådhuset og satset på digitale tjenester. Alle prosesser ble re-designet i tett dialog med tjenestemottakerne.

80-85 % av tjenestene blir nå levert digitalt. Når tjenestemottakere har behov for fysisk møte, kommer ansatte til deres hjem eller avtaler et møte på en kafé.

Ansatte jobber hjemmefra og ute i felten. De har tilgang til arbeidsverktøy gjennom fjerntilgang hjemme og på mobil/nettbrett. Kommunen har en felles samhandlingsplattform med gode verktøy for fildeling, samskriving og digitale møter. Ved behov, bruker ansatte et lite leid lokale som er tilgjengelig for felles møter.

Den nye organisasjonen legger opp til tverrfaglig samarbeid og kontinuerlig utvikling. Ansatte jobber på tvers av tjenesteområder, idéer til forbedringer samles inn kontinuerlig, og nye løsninger utvikles gjennom smidige prosesser.



Figur 12. Nettsiden til Molenwaard kommune med oversikt over digitale tjenester

Den innovative leveransemodellen ga gode gevinster for kommunen. Kommunen har effektivisert driften betydelig samtidig som tjenestekvaliteten har økt, og kommunen har fått et bedre omdømme.

- ↳ [Les mer om Molenwaard kommune i deres presentasjon om sammenslåingsprosessen og tjenesteinnovasjon.](#)

4 PROSESS FOR DIGITAL SAMMENSLÅING

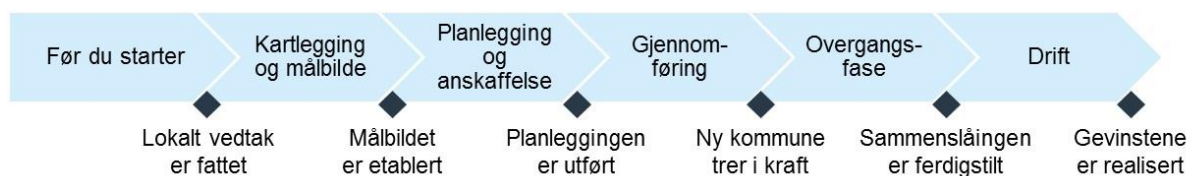
Kapitlet beskriver fasene og aktivitetene i digital sammenslåing, kritiske aktiviteter i arbeidet og kostnadsdriverne for prosessen.

4.1 Fasene og aktivitetene i digital sammenslåing

Anbefalt prosess for kommunesammenslåing er utarbeidet på bakgrunn av erfaringer fra private og offentlige virksomheter i Norge og utlandet (se kapittel 3).

Proessen bygger også på nasjonale rammeverk som Difis Prosjektveiviser, KS' Gevinstkokebok, Samveis veikart for tjenesteinnovasjon og Difis fagsider om offentlige anskaffelser.

Figuren under viser anbefalt prosessen strukturert over seks faser.



Figur 13. Anbefalt prosess for digital sammenslåing

Før du starter omfatter forberedende aktiviteter som utføres frem til lokalt vedtak om kommunesammenslåing er fattet. Disse aktivitetene kan påbegynnes så snart kommunen starter å sondere mulige alternativer for kommunesammenslåing. Aktiviteter i denne fasen handler i stor grad om å etablere dialog, skaffe seg oversikt og skissere en plan. Aktivitetene vil gagne kommunen uavhengig av om det blir kommunesammenslåing eller ikke.

Kartlegging og målbilde omfatter kartlegging av hvordan tjenester og arbeidsprosesser understøttes av digitale løsninger, og detaljer rundt disse. Formålet med denne fasen er å avdekke mulige alternativer for de ulike digitale løsningene, og beslutte hvilke digitale løsninger som skal nyanskaffes, videreføres eller tilpasses. Fasen avsluttes med etablering av et digitalt målbilde for sammenslåingstidspunktet og for utgangen av overgangsfasen. Målbildet vil kunne justeres i de påfølgende fasene, men det er viktig å ha tydelige retning og mål fra starten.

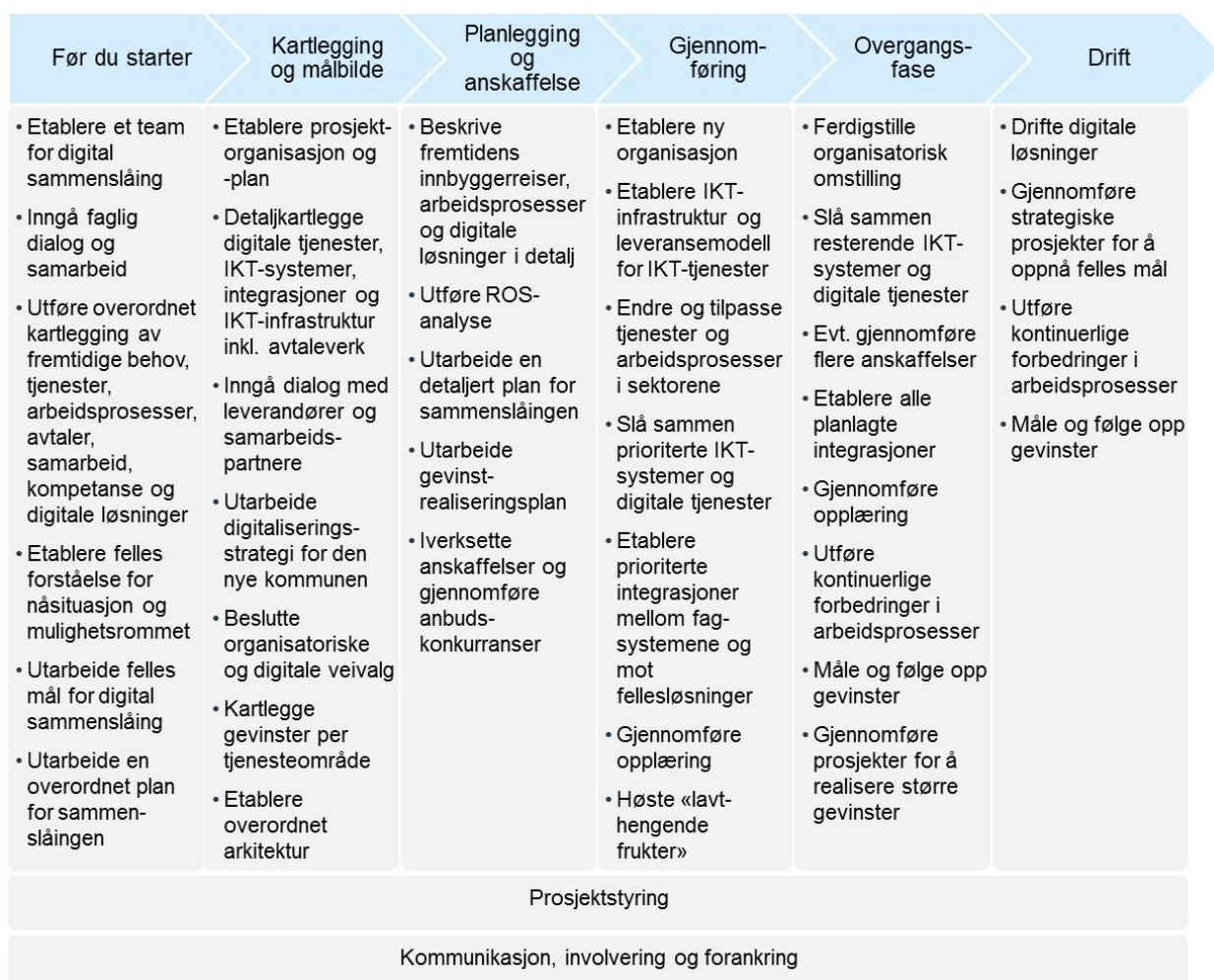
Planlegging og anskaffelse omfatter utarbeidelse av detaljerte beskrivelser av fremtidige løsninger, planleggingsarbeid og anskaffelser. Denne fasen danner grunnlag for påfølgende gjennomføringsfase, overgangsfase og gevinstrealiseringsarbeid.

Gjennomføring omfatter aktiviteter knyttet til sammenslåing av prioriterte digitale løsninger. I denne fasen skal kommunen sikre at kritiske digitale løsninger etableres, mens en del oppgaver kan utsettes til overgangsfasen. Sammenslåing av digitale løsninger henger tett sammen med organisatoriske omstillinger, og disse prosessene må skje i parallell.

Overgangsfasen omfatter ferdigstilling av digital sammenslåing. I denne fasen slår kommunen sammen digitale løsninger som ikke er kritiske og slutfører organisatorisk omstilling. Overgangsfasen beregnes som avsluttet når det er etablert digitale løsninger på alle områder i den nye kommunen.

Drift omfatter daglig drift av de nye løsningene, kontinuerlige forbedringer, gjennomføring av strategiske prosjekter og gevinstoppfølging. Her jobber organisasjonen systematisk mot det etablerte digitaliseringsmålbildet. Gevinster fra den digitale sammenslåingen måles og følges opp frem til de er realisert.

Oversikt over aktiviteter per fase vises i figuren under. Kritiske aktiviteter i sammenslåingsprosessen beskrives i kapitlet under.

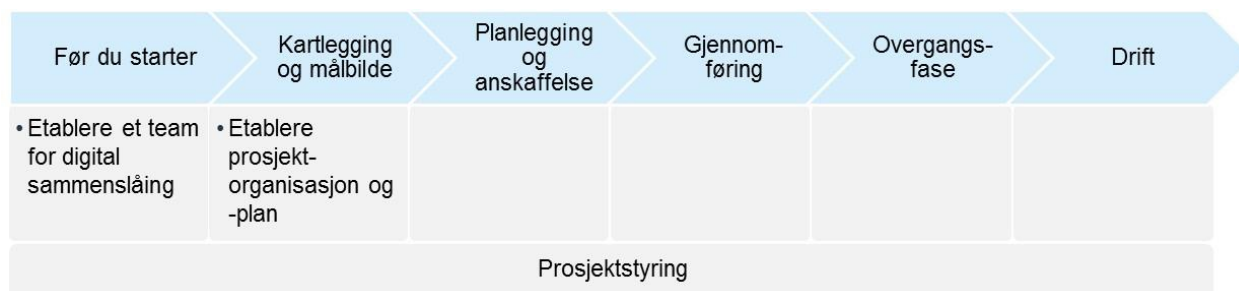


Figur 14. Aktiviteter i de ulike fasene av en kommunesammenslåing

4.2 Kritiske aktiviteter ved digital sammenslåing

4.2.1 Prosjektstyring

Aktiviteter knyttet til prosjektstyring i sammenslåingsprosessen:



Begrepet prosjekt betegner innsats som gjøres for å oppnå et definert mål, som oftest innenfor en planlagt tids- og ressursramme¹⁸.

Den digitale sammenslåingen bør styres som et eget prosjekt.

Kommunene kan gjerne benytte statens etablerte rammeverk Prosjektveiviseren¹⁹ for å sikre vellykket prosjektgjennomføring. Prosjektveiviseren beskriver anbefalt prosjektmetodikk i detalj. Dette kapitlet beskriver derfor kun råd til organisering og beslutningsprosesser i prosjektet.

Prosjektorganisering

Prosjektorganisasjonen må etableres tidlig i sammenslåingsprosessen. En foreløpig prosjektorganisasjon kan etableres allerede før vedtak om sammenslåing er fattet.

En god prosjektorganisasjon skal legge til rette for tverrfaglig samarbeid. Organisatoriske, tekniske og juridiske oppgaver henger sammen, og det er viktig å ivareta helheten gjennom tett samarbeid mellom fagfolk, IKT, innkjøp, personal og økonomi.

Prosjekteier

Som beskrevet i Prosjektveiviseren²⁰, skal prosjekteierstyringen sørge for den overordnede styringen av et prosjekt. Styringen skjer fra prosjektet starter planlegging til det er avsluttet. God prosjekteierstyring skal sikre at prosjektet blir ledet i henhold til beste praksis, og gjøre styringsgruppen i stand til å ta riktige beslutninger og utøve overordnet kontroll, samtidig som den daglige ledelsen av prosjektet blir delegert til prosjektlederen. Prosjekteier bør også sikre at det foreligger planer for gevinstrealisering fra de digitale løsningene i den nye kommunen, og at disse blir fulgt opp. Les mer om gevinstrealisering i kapittel 4.2.2.

Fellesnemden bør oppnevne en prosjekteier for den digitale sammenslåingen. Det er viktig at prosjekteier har grunnlag til å vurdere den digitale sammenslåingens kvalitet, sikre overordnet styring og kontroll og god forretningsmessig forankring av prosessen.

Styringsgruppe

Prosjekteieren oppnevner styringsgruppen. Styringsgruppen bør bestå av representanter fra tjenesteområdene, brukere av de digitale løsningene og eventuelt leverandørrepresentanter. Prosjektleder rapporterer til styringsgruppen.

¹⁸ Kilde: Wikipedia

¹⁹ Utviklet av Difi. Finnes på www.prosjektveiviseren.no.

²⁰ <http://www.prosjektveiviseren.no/god-praksis/prosjekteigarstyring>

Prosjektledelse

Prosjektets styringsgruppe og prosjektledelsen må sørge for at prosjektet jobber mot felles visjon og mål. Prosjektledelsen må sørge for helhetlig planlegging, koordinering og oppfølging av delprosjekter. Kvalitet, budsjetter og risiko må styres og følges opp. I tillegg bør prosjektleder påse at organisasjonsdesign og beslutninger om teknologi henger sammen. God prosjektledelse omhandler også fokus på kommunikasjon og endringsledelse. Prosjektledelsen bør påse at det etableres en god struktur for arbeid med gevinstrealisering i delprosjektene og på tvers. Les mer om gevinstrealisering i kapittel 4.2.2.

Prosjektdeltakere

Det er viktig at prosjektet har deltakere fra de ulike tjenesteområdene. Disse bør være ansvarlige for å bidra med dybdeinnsikt på sitt område og drive frem sammenslåingen på tjenestenivå. Tillitsvalgte bør også inngå i prosjektet.

Faglig dialog og samarbeid er en viktig forutsetning for at den digitale sammenslåingen blir en suksess. Fagmiljøene i kommunene trenger å bli kjent, bygge gjensidig tillit og etablere samarbeidsmåter. Erfaringer fra frivillige sammenslåinger viser at tidlig faglig dialog og samarbeid sikrer effektiv fremdrift og god forankring. Det bør etableres faste møter for fagmiljøene i kommunene lenge før vedtak om kommunesammenslåing er fattet og prosjektet startes opp.

Delprosjekter

Prosjektet kan gjerne organiseres i flere delprosjekter. Det er likevel viktig å huske at det skal sikres en klar sammenheng mellom planer, aktiviteter og leveranser på tvers av delprosjektene. Dersom kommunen velger å etablere sektorvise delprosjekter, er det spesielt viktig å sikre sammenheng, slik at man unngår «silotankegang» og lite sammenheng i løsninger på tvers av sektorer og tjenester.

Beslutningsprosesser

Digital sammenslåing innebærer en rekke politiske og faglige beslutninger rundt mål for tjenestekvalitet, organisering av tjenester, valg og konfigurering av digitale løsninger, integrasjoner og datahåndtering.

God fremdrift i prosjektet er avhengig av at disse beslutningene kan tas på en effektiv måte. Det må etableres tydelige beslutningsveier for ulike typer beslutninger. Beslutningstakere bør defineres på administrativt ledelsesnivå og evne å se løsninger på tvers.

Under følger eksempler på viktige beslutningspunkter i en digital sammenslåing:

- Visjon, ambisjon, mål og strategi for den digitale sammenslåingen
- Organisatoriske veivalg for tjenester
- Modell for IKT-organisering og -styring
- IKT-arkitektur for den nye kommunen (se kapittel 4.2.7)
- Organisering av IKT-drift – valg av driftsplattform og leveransemodell for IKT-tjenester, bruk av eksterne leverandører / IKT-samarbeid og bruk av skytjenester
- Standard for sluttbrukerutstyr og basis programvare
- Tilgang til data i den nye kommunen og omfang for datakonvertering
- Valg av datastrukturer ved konvertering av data
- Valg av kilder for grunndata
- Bruk av fellesløsninger
- Valg av IKT-systemer – hvilke systemer skal videreføres, og hvilke skal nyanskaffes
- Valg av moduler og konfigurasjon av IKT-systemer
- Valg av integrasjoner
- Valg av plattform for digitale tjenester

- Valg av digitale tjenester for innbyggere og næringsliv

4.2.2 Gevinstrealisering og endringsledelse

Aktiviteter knyttet til gevinstrealisering og endringsledelse i sammenslåingsprosessen:

Før du starter	Kartlegging og målbilde	Planlegging og anskaffelse	Gjennomføring	Overgangs-fase	Drift
<ul style="list-style-type: none"> • Inngå faglig dialog og samarbeid 	<ul style="list-style-type: none"> • Kartlegge gevinster per tjenesteområde 	<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide gevinstrealiseringsplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennomføre opplæring • Høste «lavt-hengende frukter» 	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennomføre opplæring • Utføre kontinuerlige forbedringer i arbeidsprosesser • Måle og følge opp gevinster • Gjennomføre prosjekter for å realisere større gevinster 	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennomføre strategiske prosjekter for å oppnå felles mål • Utføre kontinuerlige forbedringer i arbeidsprosesser • Måle og følge opp gevinster
Kommunikasjon, involvering og forankring					

Digital sammenslåing åpner for gode muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering. Mange nye kommuner vil velge å omorganisere tjenester, og innføre nye digitale løsninger. Det er viktig å jobbe systematisk med gevinstrealisering for å sørge at endringene skaper gevinst for innbyggere, næringsliv og kommunen.

Gevinst og gevinstrealisering

Gevinster er verdier og positive effekter som oppnås ved å implementere nye løsninger i drift. Eksempler på gevinster ved digital sammenslåing er bedre innbyggeropplevelse, økt kvalitet på tjenestene, spart tid for ansatte og unngåtte kostnader på ulike områder.

Digital sammenslåing gir ikke automatisk gevinster. Det må jobbes over tid med å skape evne og vilje i organisasjonen til å levere tjenester på nye måter og realisere gevinster. Kommunen trenger å etablere en plan for gevinstrealisering og følge den opp på en systematisk måte.

Gevinstrealiseringsprosessen

1. Kartlegge gevinster. Dersom den nye kommunen innfører et nytt IKT-system, bør hovedprosessene fagsystemet understøttes kartlegges, og gevinstene ved endring bør identifiseres. Etter at gevinstene er kartlagt, beregnes gevinstene, før de vurderes opp mot kostnadene.

2. Planlegge gevinstrealisering. Det bør utarbeides en plan for gevinstrealisering med tiltak, roller og ansvar per hovedområde. Denne type tiltak knytter seg gjerne til endringsledelse, inkludert forankring, opplæring og kommunikasjon. Disse tiltakene bør inngå som en sentral del av den totale prosjektplanen for digital sammenslåing. Det bør videre etableres en struktur for hvordan gevinster skal følges opp i daglig drift, og det bør tildeles tydelige roller og ansvar for gevinstoppfølgingen.

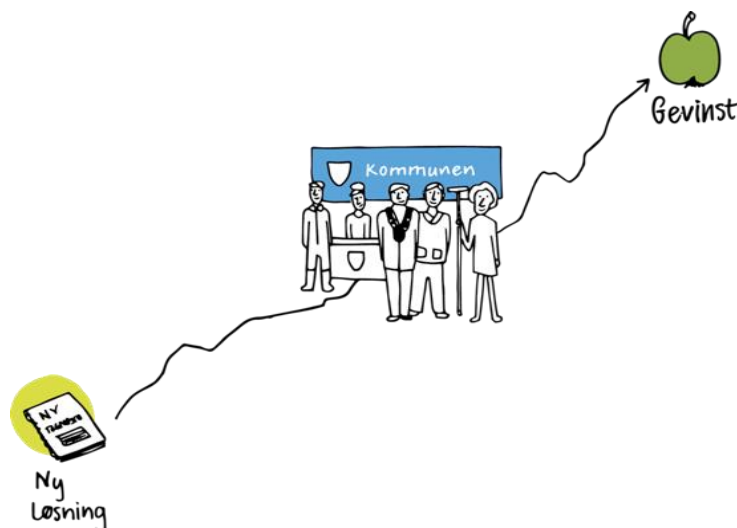
3. Måle og følge opp gevinster i drift. Denne oppfølgingen bør skje som en integrert del av daglig drift, og ha en tydelig plass i virksomhetsstyringen. Det er viktig å bruke gevinstmålingene til å feire tidlige suksesser, samt å fange opp og korrigere avvik. Måling av gevinster gjør kommunen i stand til å gjennomføre kontinuerlige forbedringstiltak.

- ↳ Les mer om hvordan gevinstrealiseringsprosessen og last ned nyttige verktøy på samveis.no og i [KS' Gevinstkokebok](#).

Endringsledelse – forankring, opplæring og kommunikasjon

Endringsledelse henger tett sammen med gevinstrealisering. For å sikre realisering av gevinster fra digitale løsninger, må mennesker ledes gjennom en endringsreise.

Denne endringsreisen kan være krevende. Å endre på noe påvirker folks følelser. Endringer møtes ofte med optimisme i starten. Når ledere og ansatte innser at endringene medfører krav til nye måter å jobbe på, fornekter mange dette, effektiviteten reduseres, og organisasjonens energi lekker ut.²¹ Gevinster realiseres ikke før ansatte er kommet opp av «dumpa», aksepterer endringene, forstår den, og ønsker å endre atferd og arbeidsmåte.



Figur 15. Illustrasjon av en endringsreise fra nye løsninger velges til gevinstene er realisert²²

For å utløse endringer i organisasjonen, må det jobbes kontinuerlig med dialog, engasjement og samarbeid på tvers av avdelinger, enheter og grupperinger av ansatte. Medarbeidere bør tilføres ny kunnskap, og hindre for atferdsendring bør fjernes. Det er viktig å jobbe med kultur, og folks behov, følelser og ønsker må hensyntas. Det bør etableres gode ambassadører for de nye løsningene, og tidlige suksesshistorier bør deles på tvers av organisasjonen²³.

- ↳ Les mer om endringsledelse på samveis.no og i [KS' Gevinstkokebok](#). På disse nettsidene ligger det også tilgjengelige verktøy for endringsledelse.

²¹ Basert på Kübbler-Ross, Bridge's transition model og Lewin's three step model

²² Bildet fra samveis.no

²³ Basert på Kotter's 8 step change plan

Lavthengende frukter og større gevinster

Det er viktig å få tak i både lavthengende frukter og større gevinstmuligheter i sammenslåingsprosessen. Lavthengende frukter bør realiseres tidlig i prosessen og synliggjøres i organisasjonen. Dette skaper motivasjon til å fullføre omstilling og realisere større og mer langsiktige gevinster.

Det er viktig å ikke bare gjøre små forbedringer, men også realisere de store mulighetene som sammenslåingen åpner for. Dersom kommunen ikke har kapasitet til å gjennomføre omfattende omstillingsgrep før sammenslåingstidspunkt, bør det planlegges realisering av de store mulighetene i overgangsfasen. Det kan være lurt å sette av en del av tilskuddsmidlene til disse prosjektene fra starten, slik at finansieringen sikres.

4.2.3 Kartlegging

Aktiviteter knyttet til kartlegging i sammenslåingsprosessen:

Før du starter	Kartlegging og målbylde	Planlegging og anskaffelse	Gjennomføring	Overgangs-fase	Drift
<ul style="list-style-type: none">• Utføre overordnet kartlegging av fremtidige behov, tjenester, arbeidsprosesser, avtaler, samarbeid, kompetanse og digitale løsninger• Etablere felles forståelse for nåsituasjon og mulighetsrommet	<ul style="list-style-type: none">• Detaljkartlegge digitale tjenester, IKT-systemer, integrasjoner og IKT-infrastruktur inkl. avtaleverk• Inngå dialog med leverandører og samarbeidspartnere	<ul style="list-style-type: none">• Evt. utføre supplerende kartlegginger	<ul style="list-style-type: none">• Evt. utføre supplerende kartlegginger		

Grundig kartlegging er en sentral forutsetning for en vellykket digital sammenslåing. Erfaringer (se kapittel 3) viser at det bør settes av god tid til kartlegging, og at arbeidet bør starte så tidlig som mulig, gjerne før vedtaket er fattet.

Kartlegging av digitale forhold bør ses i sammenheng med resten av kartleggingsarbeidet som utføres i forbindelse med kommunesammenslåing. Kartleggingsarbeidet bør avdekke utfordringsbildet og behov, og definere mulighetsrommet for den nye kommunen.

Kartleggingsområder

Det er behov for å kartlegge:

- Brukerbehov knyttet til digitale løsninger
- Eksisterende organisasjonsstruktur og tjenester
- Digitale tjenester for innbyggere og næringsliv
- IKT-systemer med tilhørende integrasjoner
- Arkiv og data
- IKT-infrastruktur
- IKT-organisering og -styring

- Avtaleverk
- Interkommunale samarbeid

Tabellen under beskriver disse kartleggingsområdene i mer detalj.

Omfang av kartlegging

Kommunen trenger ikke å kartlegge alle opplysningene før oppstart, men det er en fordel å skaffe seg en grov oversikt før vedtaket er fattet. Når sammenslåingsprosessen starter, bør det settes av godt med tid til å kartlegge grunnleggende opplysninger. Mer utfyllende detaljer kan hentes inn underveis i sammenslåingen.

Det er lurt å gjenbruke eksisterende kartlegginger, oversikter og dokumentasjon. De ulike avdelingene bør dele informasjon på tvers. Eksempelvis vil IKT-avdelingen typisk ha systemdokumentasjon som er nyttig for arkivlederen.

Bistand til kartlegging fra samarbeidspartnerne

Kartlegging bør utføres i tett dialog med parter som berøres av den digitale sammenslåingen. Dette til typisk være leverandører, forvaltere av fellesløsninger, som for eksempel Kartverket, NAV, Norsk Helsenett og Uninett, kommunesamarbeid, IKA og andre samarbeidspartnere. Aktørene bør involveres tidlig og vil kunne bistå med innhenting av relevant informasjon.

Kartleggings-område	Overordnet kartlegging	Detaljkartlegging	Hensikt med kartleggingen
Brukerbehov	<ul style="list-style-type: none"> - Sentrale behov hos innbyggere, næringsliv og ansatte knyttet til digitale løsninger innen de ulike tjenestoområdene 	<ul style="list-style-type: none"> - Evt. detaljere kartlagte behov 	Brukerbehovene bør være førende for etablering av digitale løsninger i den nye kommunen.
Organisasjonsstruktur og tjenester	<ul style="list-style-type: none"> - Eksisterende organisasjonsstruktur og tjenester - Eksisterende tjenesteforløp og informasjonsflyt - Tjenestesamarbeid med andre kommuner 	<ul style="list-style-type: none"> - Evt. detaljere tjenesteforløp og arbeidsprosesser 	<p>Eksisterende organisasjonsstruktur og arbeidsflyt er grunnlaget for kommunens oppsett av IKT-systemer, integrasjoner og datastruktur.</p> <p>Organisering og begreper i tjenestene varierer ofte på tvers av kommunene som slår seg sammen.</p>
Digitale tjenester	<ul style="list-style-type: none"> - Navn - Tjenestoområde - Versjon - Leverandør 	<ul style="list-style-type: none"> - Teknologi 	Oversikt over forskjeller i digitale tjenester på tvers av kommunene er nødvendig for å kunne planlegge sammenslåingen.
IKT-systemer	<ul style="list-style-type: none"> - Navn - Tjenestoområde - Versjon - Leverandør 	<ul style="list-style-type: none"> - Antall brukere - Moduler i bruk 	<p>Oversikt over forskjeller i IKT-systemer på tvers av kommunene er nødvendig for å kunne planlegge sammenslåingen.</p> <p>Antall brukere indikerer omfanget på endringsarbeidet ved systemskifte, kostnader for lisenser og behov for</p>

Kartleggings-område	Overordnet kartlegging	Detaljkartlegging	Hensikt med kartleggingen
			opplæring.
	<ul style="list-style-type: none"> - Oversikt over de viktigste integrasjonene mellom lokale IKT-systemer 	<ul style="list-style-type: none"> - Oversikt over alle integrasjoner mellom lokale IKT-systemer - Evt. kort teknisk beskrivelse av integrasjonene 	Oversikten over eksisterende integrasjoner er nødvendig for å kunne gjøre valg om fremtidige integrasjoner, estimere kostnader og definere behov for støtte fra leverandører.
	<ul style="list-style-type: none"> - Oversikt over integrasjoner mot fellesløsninger 	<ul style="list-style-type: none"> - Evt. kort teknisk beskrivelse av integrasjonene 	Kartleggingen danner grunnlag for tilpasninger av integrasjoner mot fellesløsninger, samt gir viktig input til kostnadsestimat.
Arkiv og data	<p>Digital dokumentasjon:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oversikt over data som lagres i de ulike IKT-systemene, filsystemene, skyløsningene og e-postregistrene - Overordnet vurdering om data i hver enkelt IKT-løsning er arkivverdig, bevaringsverdig og/eller utgjør grunndata - Periodisert / ikke periodisert - Depotordninger 	<p>Digital dokumentasjon:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grundig vurdering om data i hver enkelt IKT-løsning er arkivverdig, bevaringsverdig og/eller utgjør grunndata - Datastruktur og kilder for grunndata per IKT-system - Datakvalitet - Mulige løsninger for uttrekk av data fra IKT-løsningene 	<p>Kartleggingen vil gi oversikt over dokumentasjonen som må tas vare på, og indikere muligheter for å gjøre den tilgjengelig i den nye kommunen.</p> <p>Den vil også synliggjøre omfanget på nødvendig periodisering av arkivet.</p> <p>Kartleggingen vil også gi viktig input til kostnadsestimater vedrørende datakonvertering.</p> <p>Se <u>veilederen fra Arkivverket</u> for mer detaljer.</p>
	<p>Papirarkiver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oversikt over papirarkiver og oppbevaringssteder - Overordnet vurdering om dokumenter er bevaringsverdige - Avsluttet / ikke avsluttet - Brukes / ikke brukes til daglig - Depotordninger 	<p>Papirarkiver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tidsperiode - Grundig vurdering om dokumenter er bevaringsverdige - Omfang – ca. antall dokumenter / skap - Ordnet / uordnet - Mulige løsninger for bevaring av arkivene – lokale og evt. i interkommunale arkiv 	<p>Kartleggingen vil gi oversikt over dokumentasjonen som må tas vare på, og indikere muligheter for å gjøre den tilgjengelig i den nye kommunen.</p> <p>Det er ofte ikke nødvendig å rydde opp papirarkiver før sammenslåingstidspunkt, men det må defineres hvordan dette skal gjøres over tid.</p> <p>Se <u>veilederen fra Arkivverket</u> for mer detaljer.</p>
IKT-infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> - Leveransemodell for IKT-tjenester 	<ul style="list-style-type: none"> - Evt. detaljering av roller og ansvar mellom internt IKT-driftsteam og evt. eksterne leverandører 	Kartlegging av hvordan IKT-drift håndteres i dag er nødvendig for å ta stilling til hvordan IKT-drift bør organiseres i den nye kommunen.
	<ul style="list-style-type: none"> - Antall datarom - Oversikt over servere - Serverkapasitet 	<ul style="list-style-type: none"> - Evt. alder på serverne 	Kartleggingen indikerer oppgraderingsbehov for maskin- og programvare knyttet til IKT-drift samt synliggjør alternativer for plassering av evt. datarom. Dette er også en viktig

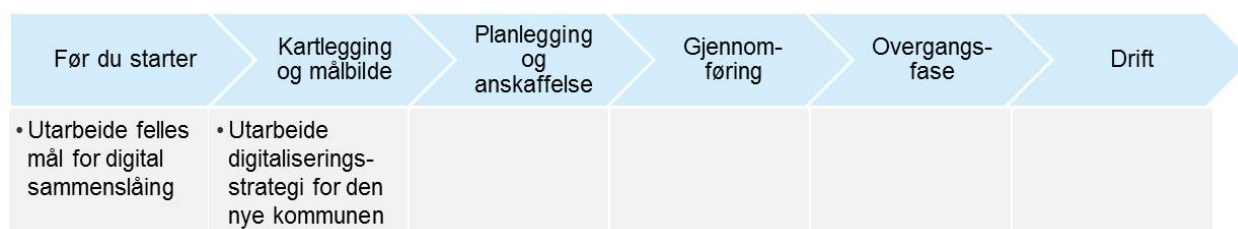
Kartleggings- område	Overordnet kartlegging	Detaljkartlegging	Hensikt med kartleggingen
			kostnadsdriver som bør hensyntas i budsjetteringen.
	<ul style="list-style-type: none"> - Sikkerhetsløsninger - Løsning for rolle-, tilgangs- og identitetsforvaltning 	<ul style="list-style-type: none"> - Oversikt over roller og tilganger - Evt. teknisk beskrivelse av løsningene 	Kartlegging av dagens sikkerhetsløsninger er nødvendig for å kunne etablere løsninger i den nye kommunen.
	<ul style="list-style-type: none"> - Typer nettverk i bruk - Nettverkskapasitet 	<ul style="list-style-type: none"> - Evt. detaljer rundt elementer i nettverket 	Kartleggingen indikerer behov for oppgraderinger og tilpasninger i nettverket.
	<ul style="list-style-type: none"> - Typer sluttbrukerutstyr i bruk - Antall enheter 	<ul style="list-style-type: none"> - Alder på sluttbrukerutstyr 	Oversikten vil indikere behovet for utskiftning av utstyret og danne grunnlaget for fremtidig strategi for sluttbrukerutstyr.
	<ul style="list-style-type: none"> - Basis programvare i bruk (f.eks. operativsystem, kontorstøtteløsninger og andre frittstående programvarer) - Versjon - Leverandør 	-	Oversikt over forskjeller i basis programvare på tvers av kommunene er nødvendig for å planlegge fremtidig løsningsarkitektur på dette området.
	<ul style="list-style-type: none"> - Totalbudsjett for IKT-drift og -vedlikehold 	<ul style="list-style-type: none"> - Evt. nedbryting av kostnadene knyttet til IKT-drift og -vedlikehold 	Kartleggingen vil gi føringer for driftsbudsjettet for den nye kommunen.
IKT-organisering og -styring	<ul style="list-style-type: none"> - Beskrivelse av dagens IKT-organisering og -styring 	<ul style="list-style-type: none"> - Evt. detaljering av roller i dagens IKT-organisering og -styring 	Kartleggingen danner grunnlag for planlegging av overgangen fra dagens til fremtidig IKT-organisering og -styring.
	<ul style="list-style-type: none"> - Stillinger og årsverk i IKT-avdelingene 	<ul style="list-style-type: none"> - Detaljering av kompetanse i IKT-avdelingene 	Oversikten over tilgjengelig kapasitet og kompetanse bør mappes mot fremtidige behov for å definere behov for ansettelse og kompetanseutvikling.
Avtaleverk	<ul style="list-style-type: none"> - Oversikt over eksisterende og kommende avtaler - Type avtale – rammeavtale eller kontrakt - Avtalens varighet og oppsigelseskausuler – hvorvidt avtalen kan sies opp - Eventuelle opsjoner eller endringsklausuler – muligheter for å endre kontrakten, slik at den vil gjelde for den nye kommunen - Eventuelle endringer som allerede er foretatt 	<p>Detaljert juridisk vurdering av avtalene på bakgrunn av:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Detaljer rundt avtalens art/ytelsens karakter - Detaljer rundt avtalens innhold og omfang <p>Se kapittel 6 for detaljer.</p>	<p>Grundig gjennomgang av avtalene er nødvendig for å avdekke hvor det er mulig å utvide avtaler å gjelde for den nye kommunen og hvor det er nødvendig med nyanskaffelser.</p> <p>Oversikt over avtalene vil også synliggjøre roller og ansvar rundt drift og vedlikehold av løsningene mellom kommunen, leverandører og evt. kommunesamarbeid.</p> <p>Se kapittel 6 for detaljer.</p>

Kartleggings-område	Overordnet kartlegging	Detaljkartlegging	Hensikt med kartleggingen
	Se kapittel 6 for detaljer.		
Interkommunale samarbeid	<ul style="list-style-type: none"> - Eksisterende interkommunale samarbeid - Organisasjonsform for samarbeid - For tjenestesamarbeid: digitale løsninger og arkiver samarbeidet har ansvar for - For IKT-samarbeid: IKT-leveranser fra samarbeidet 	<ul style="list-style-type: none"> - For tjenestesamarbeid: kartlegging av digitale løsninger og arkiver som beskrevet over - For IKT-samarbeid: Detaljert oversikt over IKT-leveranser 	<p>Kartleggingen er nødvendig for å sikre god håndtering av digitale løsninger og arkiver som samarbeidene har ansvar for.</p> <p>Det er også nødvendig å håndtere selve samarbeidsavtalene i sammenslåingsprosessen.</p> <p>Les mer om håndtering av kommunesamarbeid i KMDs veileder.</p>

Tabell 2. Oversikt over kartleggingsområder ved digital sammenslåing

4.2.4 Utarbeidelse av digitaliseringsstrategi

Aktiviteter knyttet til utarbeidelse av digitaliseringsstrategi i sammenslåingsprosessen:



Den nye kommunen bør etablere en digitaliseringsstrategi. Strategien bør fokusere på viktige behov hos innbyggere og ansatte, og beskrive hvordan disse kan møtes gjennom gode digitale løsninger.

Ved å etablere digitaliseringsstrategi vil kommunen kunne løfte blikket og tenke langsiktig rundt digitale løsninger i den nye kommunen. En god digitaliseringsstrategi vil bidra til å sikre helhetstankegang på IKT-området og legge til rette for innovasjon og økt digitalisering. Strategien bør være styrende for beslutninger som tas på IKT-området i sammenslåingsprosessen.

Innhold i strategi

En digitaliseringsstrategi bør utarbeides i et tre- til fire-års perspektiv og bør omfatte:

1. **Visjon og ambisjon for digitalisering i den nye kommunen.** Hvordan vil digitale løsninger i den nye kommunen understøtte tjenester og arbeidsprosesser? Hvordan vil det påvirke hverdagen for innbyggere og ansatte? Hva er den digitale ambisjonen på kort og lang sikt?
2. **Mål for digitalisering i den nye kommunen.** Hvilke konkrete digitaliseringsmål vil den nye kommunen oppnå? Målene bør være relatert til økt tjenestekvalitet, effektivisering og oppfyllelse av lovpålagte krav. Eksempel: mål om at 80 % av søknadsprosessene er digitalisert.
3. **Satsingsområder for å oppnå målene.** Et satsingsområde omfatter en rekke sammenhengende tiltak som bidrar til å løse én strategisk oppgave på vei til målbildet

for digitalisering. Noen eksempler på satsingsområder vil være «Digital dialog», «Effektiv tjenesteproduksjon», «IKT-arkitektur» og «Stabil drift».

4. **Tiltak innenfor hvert satsingsområde.** Tiltaksplaner bør være tentative og oppdateres fortløpende i sammenslåingsprosessen. Det vil være behov for oppdateringer når kommunen får ny innsikt i dagens løsninger i kommunene og teknologimuligheter på markedet.
5. **IKT-organisering og -styring.** Strategien bør definere hvordan IKT-funksjonen skal organiseres, og hvordan den skal samarbeide med fagsiden om drift og utvikling av digitale løsninger. Det er viktig å definere standard metodikk for prioritering og gjennomføring av digitaliseringsprosjekter samt oppfølging av gevinster. Se kapittel 5.9 for nærmere beskrivelse av anbefalinger til IKT-organisering og -styring.

Digitaliseringsstrategien bør være forankret i nasjonale føringer:

- ↳ [Meld. St. 27 \(2015-2016\) Digital agenda for Norge](#)
- ↳ [KS' digitaliseringsstrategi](#)
- ↳ [KS' visjon, ambisjon og strategi for felles kommunal IKT-arkitektur](#)

Prosess for utarbeidelse av strategi

Digitaliseringsstrategien bør utarbeides av fagpersoner i tett dialog med ledelsen og IKT. Det er også en fordel å sikre bred involvering fra innbyggere, næringsliv og ansatte.

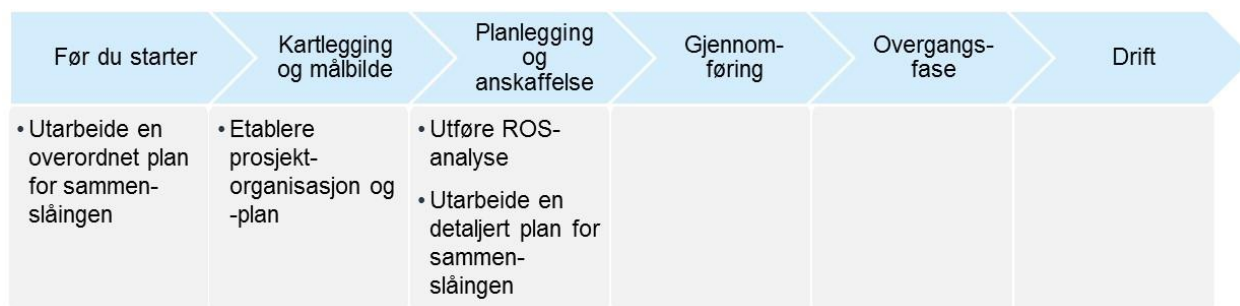
Arbeidet med strategien bør påbegynnes når det er fattet lokalt vedtak om sammenslåing. Prosjektleder for digital sammenslåing kan lede arbeidet. Strategien bør vedtas av Fellesnemnda og introduseres som et førende dokument på IKT-området.

Dersom kommunen ikke har mulighet til å utarbeide en helhetlig digitaliseringsstrategi, bør det i det minste etableres visjon og mål for digitalisering i den nye kommunen.

- ↳ Les mer om prosessen for utarbeidelse av digitaliseringsstrategi på [KS Læring](#).

4.2.5 Prioritering og planlegging

Aktiviteter knyttet til prioritering og planlegging i sammenslåingsprosessen:



Det bør etableres en plan for digital sammenslåing så tidlig som mulig i prosessen. Dette er nødvendig for å sikre tilgang til ressurser og kompetanse, samt sørge for at avhengigheter mellom aktiviteter ivaretas.

Planen bør baseres på grundig prioritering. Dersom kommunen er presset på tid, bør mindre kritiske oppgaver utsettes til overgangsfasen.

Prioritering

Prioritéter på bakgrunn av kartleggingsarbeidet

Prioriteringen utføres på bakgrunn av kartleggingsarbeidet. Løsninger som er kritiske for forsvarlig tjenesteproduksjon og brukernes behov bør prioriteres. Det er viktig å foreta prioriteringen i tett dialog med tjenesten og på bakgrunn av grundige ROS-analyser. Kapittel 5 gir anbefalt prioritering av oppgaver og tiltak per tjenesteområdene.

Løsninger som ikke er kritiske, kan slås sammen i en overgangsfase som varer i ca. to år.

Planlegging

Lag en plan for hele sammenslåingsprosessen

Planen bør gi oversikt over arbeidet som kan gjøres før vedtaket er fattet, prosessen frem til sammenslåingstidspunktet, arbeidet i overgangsfasen og oppfølging i driftsfasen. Planen bør omfatte aktiviteter knyttet til både organisatorisk og teknisk implementering, og inneholde tydelige milepæler. Det er også lurt å sette av tilskuddsmidler til prosjekter som skal gjennomføres i overgangsfasen, slik at disse blir slutført på en god måte.

Sikre koordinering på tvers av prosjekter

Prosjektleder bør påse at planene samkjøres og konsolideres på tvers av delprosjekter. Prosjektleder bør også ha en løpende dialog og koordinering med andre prosjekter i kommunesammenslåingen og ivareta avhengighetene.

Utarbeid planen tidlig i prosessen og hold den oppdatert

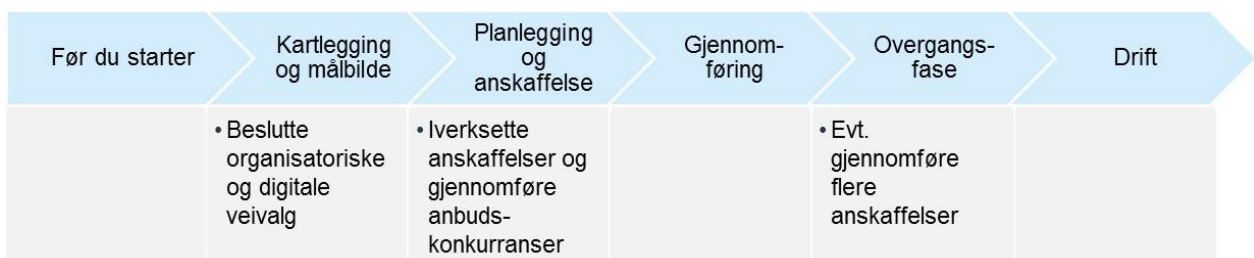
Den første versjonen av planen vil være overordnet, og den vil detaljeres når kommunen skaffer seg dybdeinnsikt i dagens situasjon og gjør valg rundt fremtidige løsninger.

Forankre planen med interessentene

Planen bør forankres med ledelsen og gjøres kjent for ansatte. Planen bør videre gjennomgås og justeres i samråd med leverandører, forvaltere av fellesløsninger, kommunesamarbeid og andre samarbeidspartnere. Det er kritisk at de ulike aktørene sikrer kapasitet til å bistå kommunene i digital sammenslåing.

4.2.6 Veivalg, videreføring av eksisterende løsninger og nyanskaffelser

Aktiviteter knyttet til veivalg, videreføring av eksisterende løsninger og nyanskaffelser i sammenslåingsprosessen:



Digital sammenslåing innebærer mange viktige veivalg. Den nye kommunen skal bygge et digitalt landskap, og det må tas en rekke beslutninger på organisatorisk nivå som har konsekvenser for oppsett av systemer og digital dokumentasjon.

God fremdrift i digital sammenslåing krever tydelige og effektive beslutningsveier. Les mer om hvordan beslutningsprosesser bør organiseres i kapittel 4.2.1.

Digitale og organisatoriske valg må ses i sammenheng. Beslutningene om digitale løsninger bør tas av tjenestene i tett dialog med IKT. Det er viktig å avklare overordnet organisering tidlig i sammenslåingsprosessen, fordi den vil gi en rekke føringer for de digitale løsningene.

Beslutninger knyttet til digitale løsninger bør baseres på brukerbehov og gevinstanalyser (se kapittel 4.2.2) og være i tråd med digitaliseringsstrategien (se kapittel 4.2.4). Det lønner seg å velge løsninger som gir mest gevinster på lang sikt. Det er viktig å ivareta helhetsperspektivet for hvordan løsningene henger sammen. Les mer om arkitektur i kapittel 4.2.7.

Videreføring av eksisterende løsninger og nyanskaffelser

Under kartleggingsarbeidet (se kapittel 4.2.3) vil kommunen avdekke alternative muligheter for håndtering av de ulike digitale løsningene. Juridisk gjennomgang av avtalene (se kapittel 6) synliggjør hvor anskaffelsesregelverket gir rom for videreføring av eksisterende kontrakter, og hvor det er behov for å gjennomføre nyanskaffelse. Avtalene kan vanligvis endres til å gjelde for den nye kommunen når endringene ikke er vesentlige eller når avtalen har endringsklausuler som tillater dette. Det finnes ikke noe fasitsvar på dette, og alle avtaler må gjennomgås i detalj for å definere mulige alternativer. KS Advokatene anbefaler også å foreta en intensjonskunngjøring dersom kommunen er usikker på om den ønskede endringen er innfor den lovlige endringsadgangen.

Der det ikke foreligger krav om nyanskaffelse, bør kommunen fortsatt vurdere om det kan være formålstjenlig å si opp avtalen og utlyse ny konkurranse. Det er viktig å gjøre en grundig vurdering, slik at den nye kommunen kan tilby gode og fremtidsrettede løsninger. Konkurranse om kontrakter vil i mange tilfeller kunne gi bedre og rimeligere løsninger. En stor kommunes forhandlingssituasjon er også ofte bedre sammenlignet med små kommuner.

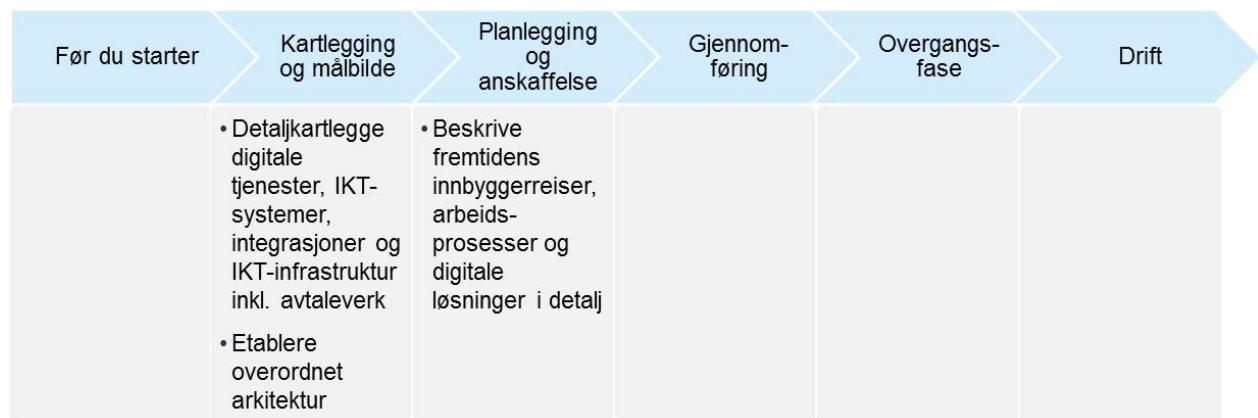
Anskaffelsesprosesser tar tid, og bør iverksettes så raskt man har tatt de nødvendige avklaringene.

↳ Les mer om hvordan utføre anskaffelsesprosess på anskaffelser.no.

Der kontraktene kan endres til å gjelde for den nye kommunen, bør det foretas en rekke valg om hvordan eksisterende løsning skal videreføres. Det kan eksempelvis være behov for å avgjøre om kommunen skal gå over til ny versjon og/eller ta i bruk flere moduler i fagsystemene.

4.2.7 Etablering av helhetstankegang i digitale løsninger – Arkitektur

Aktiviteter knyttet til arkitekturarbeid i sammenslåingsprosessen:



Arkitektur handler om å utvikle helhetlige løsninger som henger godt sammen på tvers av kommunen. Arkitektur kan anses som en reguleringsplan for det digitale landskapet med tydelige rammer og regler for etablering av digitale løsninger.

Under sammenslåingsprosessen kan det bli knapt med tid til å utføre grundig arkitekturarbeid. Det er likevel mulig å etablere grunnsteiner for arkitekturen i den nye kommunen. På denne måten vil det sikres at alle digitale løsninger i den nye kommunen passer godt inn i helheten.

Kommunen bør påbegynne arkitekturarbeidet i fasen «Kartlegging og målbilde». Det bør som minimum utarbeides felles arkitekturprinsipper, det vil si prinsipper for hvordan digitale løsninger utformes, og en overordnet tegning over ønsket digitalt landskap.

Det bør tegnes opp målbilde for kommunen i sin helhet og sektorvis – helse og velferd, oppvekst og utdanning, og plan, bygg og geodata.

- ↳ [Les om felleskommunale arkitekturprinsipper i KS' Visjon, ambisjon og strategi for felles kommunal IKT-arkitektur.](#)
- ↳ [Les mer om felles kommunal IKT-arkitektur på KS Læring.](#)

4.2.8 Gjennomføring av organisatoriske og tekniske endringer

Aktiviteter knyttet til gjennomføring av organisatoriske og tekniske endringer i sammenslåingsprosessen:

Før du starter	Kartlegging og målbilde	Planlegging og anskaffelse	Gjennomføring	Overgangs-fase	Drift
			<ul style="list-style-type: none"> • Etablere ny organisasjon • Etablere IKT-infrastruktur og leveransemodell for IKT-tjenester • Endre og tilpasse tjenester og arbeidsprosesser i sektorene • Slå sammen prioriterte IKT-systemer og digitale tjenester • Etablere prioriterte integrasjoner mellom fag-systemene og mot fellesløsninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferdigstille organisatorisk omstilling • Slå sammen resterende IKT-systemer og digitale tjenester • Etablere alle planlagte integrasjoner 	

Vellykket gjennomføring av endringer krever at det settes av tilstrekkelig med ressurser, sikres god prosjektstyring og jobbes systematisk med endringsledelse.

Ressurser

Det bør settes opp realistiske budsjetter for den digitale sammenslåingen. Erfaringer (se kapittel 3) viser at kostnader ved digital sammenslåing ofte blir undervurdert. Kapittel 4.3 gir oversikt over kostnadsdrivere ved digital sammenslåing, og vil være til hjelp under estimering og optimalisering av budsjettet.

Tilstrekkelig bemanning må sikres gjennom hele sammenslåingsprosessen. Prosjektdeltakerne fra fagsiden og IKT bør frikjøpes til å bidra i arbeidet. Frikjøpte stillinger bør tilsvare den faktiske innsatsen som kreves.

Prosjektstyring

Det er viktig å sikre strukturert kvalitet-, budsjett- og risikostyring gjennom hele prosjektet. Se kapittel 4.2.1 for detaljer rundt prosjektstyring.

Endringsledelse

Kommunen bør etablere en detaljert plan for forankring og opplæring, samt kommunikasjonsplan mot eksterne interessenter. Husk at denne delen av arbeidet er ressurskrevende, og minst like viktig som de tekniske endringene. Les mer om endringsledelse i kapittel 4.2.2.

4.3 Kostnadsdrivere for digital sammenslåing

Dette kapitlet gir oversikt over sentrale kostnadsposter og -drivere ved digital sammenslåing.

Sentrale kostnadsposter ved digital sammenslåing er knyttet til:

- Prosjektledelse
- Intern tidsbruk
- Innhenting av ekstern kompetanse
- Lisenser til nye IKT-løsninger
- Leverandørbistand til IKT-implementeringer og -tilpasninger
- Leverandørbistand til datauttrekk og -konvertering
- Opplæring fra leverandør
- Etablering av ny IKT-infrastruktur
- Utbygging av bredbånd
- Innkjøp av nytt sluttbrukerutstyr
- Parallell drift av IKT-systemer

Sentrale kostnadsdrivere for digital sammenslåing:

Omfanget av digitale tjenester for innbyggere og næringsliv

Omlegging og innføring av nye digitale tjenester medfører kostnader knyttet til utvikling, konfigurasjon, installasjon, integrasjoner og test, samt organisatorisk implementering. Enkle digitale tjenester med lavt budsjett til teknisk implementering, kan medføre betydelige organisatoriske kostnader. Det er viktig å prioritere digitale tjenester med høyt brukervolum, høy verdi for sluttbrukere, og hva som gir størst effektiviseringspotensial for kommunen. Det er også lurt å prioritere etablering av en felles plattform for digitale tjenester fremfor utvikling av enkeltstående digitale tjenester.

Datamengde som konverteres

Datakonvertering medfører høyt ressursforbruk på dataopprydding, planlegging og gjennomføring av datakonvertering. De største kostnadene er knyttet til konvertering av økonomi- og regnskapsdata, personaldata, saksdokumentasjon, elevdata og pasientjournaler. Konvertering av data bør prioriteres ut fra tjenstlige behov.

Antall IKT-systemer som nyanskaffes

Nyanskaffelser krever intern ressursforbruk på utarbeidelse av kravspesifikasjon, innhenting av tilbud, evaluering og signering av kontrakt. Nyanskaffelser innebærer også implementeringskostnader knyttet til konfigurasjon, installasjon, integrasjoner, test, opplæring og endringsledelse. Anskaffelse av nye IKT-systemer øker også kostnader knyttet til datauttrekk og -konvertering. Samtidig, kan det være fordeler ved å bryte opp eksisterende leverandørrelasjoner og utlyse nye konkurranser. Konkurransen om kontrakter vil i mange tilfeller kunne gi bedre og rimeligere leveranser. En stor kommunes forhandlings situasjon vil også ofte være bedre enn en for en liten kommune.

Omfang av tilpasninger og oppgraderinger i eksisterende IKT-systemer

Det er betydelige kostnader forbundet med tilpasninger og oppgraderinger i eksisterende IKT-systemer, som for eksempel overgang til nye versjoner og innføring av nye moduler. Det er viktig å fokusere på utbedringer som gir høye gevinster for tjenesten.

Antall nye integrasjoner

Nye integrasjoner mellom kommunens IKT-systemer og mot fellesløsninger medfører kostnader knyttet til teknisk implementering og omlegging av rutiner. Nye integrasjoner kan utløse betydelige gevinster, men må prioriteres godt.

Omfang av oppgraderinger i IKT-infrastruktur

Oppgraderinger av servere, nettverket og lagringsløsninger medfører kostnader knyttet til innkjøp av maskin- og programvare, intern tidsforbruk og eventuelle konsulent tjenester. Det er lurt å vurdere muligheter for å ta i bruk skyløsninger og i større grad automatisere drift i den nye kommunen. Det vil også være lurt å vurdere om den nye kommunen selv skal løse driftsoppgaver, eller om driften kan konkurranseutsettes.

Behov for oppsett av sluttbrukerutstyr

Tilpasning av sluttbrukerutstyr til den nye kommunens IKT-infrastruktur er ressurskrevende. Kommuner bør automatisere oppsett av sluttbrukerutstyr.

Antall brukere som får nye IKT-løsninger

Desto flere brukere som får nye IKT-løsninger, desto høyere blir omstillings- og opplæringskostnaden. Det er viktig å ikke spare på opplæring. Satsing på opplæring kan gi kommunen betydelige gevinster gjennom økt utnyttelse av IKT-løsningene.

Tilgang til intern kompetanse

Manglende intern kompetanse medfører behov for innhenting av ekstern kompetanse fra leverandører, kommunesamarbeid/IKA eller rådgivings selskaper.

5 DIGITALE KONSEKVENSER FOR KOMMUNER

Dette kapitlet detaljerer digitale konsekvenser – tverrgående og per tjenesteområde. Kapittel 5.1 gir et overordnet overblikk over digitale konsekvenser, og påfølgende kapitler beskriver digitale konsekvenser for IKT-infrastruktur, integrasjoner mot fellesløsninger, digitale løsninger innen støttefunksjoner og per sektor, og digitale tjenester for innbyggere og næringsliv.

5.1 Oversikt over digitale konsekvenser og prioritering av tiltak

PA har kartlagt hovedoppgavene ved digital sammenslåing og prioritert disse mot hverandre i tett dialog med kommuner og statlige aktører i Norge, Finland og Danmark.

Figuren under gir en overordnet oversikt over prioriterte områder ved digital sammenslåing i kommuner. Kapitlene som følger beskriver digitale konsekvenser per område i mer detalj.



Figur 16. Oversikt over prioriterte områder ved digital sammenslåing

Gjennomgående i dokumentet benyttes følgende fargekoder:

1. Digitale løsninger innenfor områdene markert med rødt er kritiske, og må fungere fra første dag den nye kommunen trår i kraft.
2. Digitale løsninger innenfor områdene markert med gult bør prioriteres, men kan også håndteres i overgangsfasen.
3. Håndtering av digitale løsninger innenfor områdene markert med grønt kan utsettes til overgangsfasen.

Overordnet prioritering av oppgaver ved digital sammenslåing:

1. Etablert IKT-infrastruktur er en forutsetning for at kommunene kan operere som én enhet etter sammenslåingen, og må derfor prioriteres høyt. IKT-infrastrukturen gir også

føringer for hvordan andre digitale løsninger kan designes, og må etableres før alle andre løsninger.

2. Deretter bør det etableres arkiv for den nye kommunen. Én av de viktigste oppgavene for kommunene i sammenslåingsprosessen er å ta vare på dokumentasjon og gjøre den tilgjengelig i det nye arkivet. Kommunens fag- og støttesystemer som produserer arkivverdig dokumentasjon bør enten ha arkivfunksjonalitet eller integreres med et arkivsystem. Arkivet bør etableres fra organisasjonen begynner å skape dokumentasjon som tilhører den nye kommunen.
3. Systemer for økonomi, regnskap, lønn og personal bør etableres etter arkivet. Disse systemene understøtter fellestjenester, og er viktige kilder for grunndata som resten av IKT-systemene benytter. Systemene sikrer også håndtering av pengestrømmer og arbeidsforhold, og vil være kritiske for driften av den nye kommunen.
4. Neste steg er å etablere sentrale fagsystemer innen helse og velferd med tilhørende integrasjoner mot Helsenetten og NAV. Digitale løsninger for helse og velferd påvirker liv og helse, og må derfor prioriteres høyt.
5. Digitale løsninger innen plan, bygg og geodata kommer høyt på prioriteringslisten etter helse og velferd på grunn av integrasjoner mot Matrikkelen. Matrikkelen er kilde for adresser for Folkeregistret, og benyttes av svært mange fag- og støttesystemer. Matrikkelen må være oppdatert ved sammenslåingstidspunktet for å muliggjøre ytelse av kommunale tjenester og NAV-tjenester.
6. Kommuner som benytter Feide må prioritere å etablere nye Feide-identiteter og bevare brukerdata knyttet til de gamle identitetene før sammenslåingstidspunktet. Det er i tillegg viktig å klargjøre IKT-infrastruktur og drift ute på skolene. Sammenslåingen av selve IKT-systemene innen oppvekst og utdanning kan vente til overgangsfasen.
7. Kommuner må også etablere system for konkurransegjennomføring før sammenslåingstidspunktet for å møte nasjonale krav om elektronisk kommunikasjon mellom oppdragsgiver og tilbyder²⁴.
8. Digitale tjenester for innbyggere og næringsliv er ikke kritiske for drift av kommunen, men er viktige for å synliggjøre at den nye kommunen prioriterer innbyggernes behov og skape positivt omdømme. Digitale tjenester kan også medføre vesentlige effektiviseringsgevinster.

Påfølgende kapitler beskriver hvert område mer i detalj.

²⁴ De nye anskaffelsesdirektivene krever at kommunene etablerer system for konkurransegjennomføring før 1. juli 2018. Les mer på anskaffelser.no.

5.2 Konsekvenser for IKT-infrastruktur og -drift



Alle digitale løsninger i kommunen hviler på IKT-infrastruktur. IKT-infrastruktur for den nye kommunen må etableres tidlig i prosessen som basis for kritiske digitale løsninger. Den nye IKT-infrastrukturen bør ta høyde for behov for parallell drift av gamle og nye løsninger i overgangsfasen.

Sentrale oppgaver på dette området:

- Organisere IKT-drift i den nye kommunen
- Konsolidere IKT-infrastruktur

5.2.1 Organisere IKT-drift i den nye kommunen

IKT-drift har ansvaret for hvordan IKT-tjenester leveres til kommunens innbyggere, næringsliv og ansatte. Ved kommunesammenslåing, må kommunene samkjøre organisering av IKT-drift og etablere ett nytt driftsteam. Den nye organiseringen av IKT-drift må understøtte Digitaliseringsstrategien som beskrevet i kapittel 4.2.4.

Det er mulighet til å vurdere alternative modeller for IKT-drift, eksempelvis økt bruk av skyløsninger, automatisering og tjenesteutsetting. Les mer om muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering i kapittel 5.2.3.

5.2.2 Konsolidere IKT- infrastruktur

Ved etablering av den nye kommunen, må de gamle kommunenes IKT-infrastruktur knyttes sammen, slik at IKT-tjenestene blir tilgjengelig på tvers av den nye kommunen. Valgt organisering av IKT-drift vil gi føringer for dette arbeidet. Satsing på skyløsninger vil eksempelvis eliminere behovet for konsolidering av datarom, men øker krav til fremtidig nettverkskapasitet. Hovedområdene i arbeidet med konsolidering av IKT-infrastruktur beskrives under:

- Rolle-, tilgangs- og identitetsforvaltning
- Leveransemodell for IKT-tjenester
- Nettverksinfrastruktur
- Telefoni
- Samhandlingsløsninger
- Sluttbrukerutstyr
- Basis programvare
- Teknisk informasjonssikkerhet

- Støttesystemer for IKT-infrastruktur og -drift

Rolle-, tilgangs- og identitetsforvaltning

Kommunene bør legge en plan for hvordan rolle- og identitetsforvaltning skal utføres og implementeres i den nye kommunen. Erfaringer fra utlandet (se kapittel 3) viser at implementering av rolle-, tilgangs- og identitetsforvaltning i den nye kommunen er én av de mest krevende oppgavene ved digital sammenslåing.

Definere rollebaserte tilganger i interne løsninger

Roller benyttes til å definere ansattes tilganger til digitale tjenester og fagsystemer. Alle ansatte i den nye kommunen får en ny organisatorisk tilhørighet, og dette medfører endringer i utforming av roller for tilgang til informasjon i digitale systemer.

Klart definerte roller er utgangspunktet for å definere tilganger i den digitale infrastrukturen og tjenestene den nye kommunen skal benytte seg av. En rekke tilganger til digitale tjenester og fagsystemer kan standardiseres ut fra den ansattes rolle. Rollen til en sykepleier vil eksempelvis kreve tilgang til sikker sone og aktuelle fagsystemer for sykepleierrollen.

Rollebaserte tilgangsløsninger kan kombinere flere roller for én ansatt, slik at alle ansatte har rollen «Ansatt i kommunen» som gir tilganger til Intranett, epost og andre fellestjenester. Rollen «Sykepleier i hjemmetjenestens Sone A» gir tilganger til bruk av fagsystemer og mobile digitale tjenester innenfor sonen. En lærer på Skole B, vil være både «Ansatt i kommunen», ha en rolle som «Lærer Skole B», og ha tilganger til læringsplattform og pedagogisk programvare som er i bruk på Skole B.

Prosessen med å definere rollebaserte tilganger henger sammen med både organisasjonsutformingen av den nye kommunen og tjenstlige behov. Alle rollebaserte tilganger knyttes til den enkelte ansattes personlige digitale identitet.

For helsepersonell som arbeider i kommunen er disse underlagt Norm for informasjonssikkerhet i helsesektoren²⁵. Normen har fakta-ark som kan veilede kommunen i prosessen med å etablere rollebasert tilgangsstyring.

Bruk av rollebasert tilgangsstyring gjør det mulig for hver enkelt leder å følge opp sitt ansvar i forhold til tildeling av tilganger til den enkelte ansatte via deres digitale identitet.

Etablere tekniske løsninger for rolle-, tilgangs- og identitetsforvaltning

Rolle-, tilgangs-, og identitetsforvaltning kan benytte en katalogtjeneste som teknisk løsning. Ved etablering av en ny kommune, må katalogtjenesten etableres slik at den ivaretar alle ansatte som skal ha tilganger til IKT-systemer i den nye kommunen. Den nye kommunen kan ta i bruk en skybasert katalogtjeneste for å knytte sammen katalogtjenestene fra de gamle kommunene.

Mange kommuner benytter personal- og lønssystemet til etablering av brukertilganger i IKT-systemer. Ved etablering av en ny kommune er det viktig at dette hensyntas, og at det etableres integrasjon med det nye personal- og lønssystemet for å videreføre denne funksjonaliteten.

I overgangsfasen fra eksisterende kommuner til ny kommune, må det ivaretas tilgang til eksisterende digitale løsninger på samme tid som det etableres rolle-, tilgangs-, og identitetsstyring for den nye kommunen med tilhørende digitale løsninger.

²⁵ <https://ehelse.no/personvern-og-informasjonssikkerhet/norm-for-informasjonssikkerhet/normen>

Endre tilganger i eksterne løsninger

Kommuner benytter eksterne digitale tjenester, eksempelvis Altinn, for oppfølging av sykefravær. Ved etablering av ny kommune, vil det være nødvendig å delegerer tilganger til ledere som skal drive oppfølging av sykefravær på nytt. Kartleggingsfasen vil vise hvilke eksterne digitale tjenester kommunene benytter seg av, og identifisere endrede behov for rolle- og identitetsforvaltning.

Leveransemodell for IKT-tjenester

Den nye kommunen bør etablere en leveransemodell for IKT-tjenester. Modellen bør utarbeides på bakgrunn av tjenstlige behov og grundig risiko- og sårbarhetsanalyse. For enkelte tjenesteområder, som eksempelvis legevakten, er det kritisk at driftsplattformen er operativ tilnærmet 100 % av tiden. Kommunen trenger å besvare følgende spørsmål:

- Innen hvilke områder kan det tas i bruk skytjenester?
- Hvordan skal fagsystemer leveres til sluttbrukere?
- Skal det konsolideres datarom? Hvordan skal fysiske rammer være på datarom (kjøling, sikkerhet osv.)?
- Skal servere oppgraderes? Hvorvidt skal det benyttes redundante løsninger?

Definere behov

De tjenstlige behovene for tilganger til IKT-tjenester og fagsystemer må legges til grunn for hvordan leveransemodellen for IKT-tjenester utformes. Kartlegging av virksomhetssidens behov er avgjørende for å kunne designe en leveransemodell understøtter de tjenstlige behovene. Det vil være forskjell på tjenester som er kritiske og må være tilgjengelige 24/7, og tjenester som kun benyttes i kontortiden. Det vil også være ulike krav til informasjonssikkerhetsløsninger på tvers av tjenesteområdene.

Design leveransemodell for IKT-tjenester

Leveransemodellen for IKT-tjenester må etableres ut fra et design som kobler IKT-tjenester sammen med katalogtjenesten som ivaretar styring av rolle-, tilgang- og identitetsforvaltning. Designet må i tillegg ivareta hvordan infrastrukturen for sikkerhetsløsninger, nettverksinfrastruktur og sluttbrukerutstyr skal administreres, vedlikeholdes og videreutvikles.

Leveransemodellen skal blant annet beskrive hvordan:

- Sluttbrukerutstyr administreres
- Endringer i IKT-tjenestene gjennomføres og styres
- Kapasitetsplanlegging i IKT-infrastruktur gjennomføres
- IKT-tjenestene kobles mot infrastrukturkostnader
- Nye IKT-tjenester tas i bruk, og hvordan gamle utfases
- Sikkerhetsløsninger brukes
- Nettverksinfrastruktur møter kommunenes behov og krav
- Teknologier skal brukes for å levere IKT-tjenester til sluttbrukere

Migrere til ny leveransemodell for IKT-tjenester

Når den nye leveransemodellen for IKT-tjenester er designet, bør migreringen starte. Den nye kommunen har behov for tilgjengelige IKT-tjenester fra første dag. Kommunen bør utarbeide en prioritert liste over hvilke IKT-tjenester som må være tilgjengelig fra starten, samt hvilke IKT-systemer som skal flyttes over til en ny leveransemodell i tiden etter etablering av den nye kommunen. Det anbefales at kommunen utarbeider en detaljert plan

for migreringen. Dersom datarom og plassering av serverinfrastruktur skal konsolideres, bør dette skje på et tidlig tidspunkt.

Nettverksinfrastruktur

Leveransemodellen for IKT-systemer setter premisser for krav til nettverkskapasiteter og bredbånd i den nye kommunen. Disse kravene bør avgjøres på et tidlig tidspunkt, siden utbygging av nettverk og bredbånd kan ta lang tid. Krav til nettverkskapasitet avgjøres av kommunens strategi for sluttbrukerutstyr, leveransemodell for IKT-tjenester og ønsket grad av digitalisering. Utbygging av bredbånd kan finansieres av tilskuddsordninger fra regjeringen som er etablert for 2016 og 2017²⁶.

Telefoni

Kommunen må sikre at det er mulig å etablere felles sentralbordløsning på tvers av de gamle kommunene, samt opprettholde eventuelle vakttelefoner.

Samhandlingsløsninger

Eksempler på samhandlingsløsninger er Microsoft Sharepoint, Intranett og andre fildelingsløsninger. Ved kommunesammenslåing må det sikres at informasjon som ligger lagret i disse kan videreføres. Det bør på et tidlig tidspunkt etableres samhandlingsløsninger for den nye kommunen.

Sluttbrukerutstyr

Med sluttbrukerutstyr menes datamaskiner, nettbrett, smart-telefoner, skrivere, skannere og lignende. Endringer i leveranseplattformen for IKT-tjenester og katalogtjenesten for rolle-tilgangs- og identitetsforvaltning kan utløse behov for at sluttbrukerutstyret settes opp på nytt. Sluttbrukerutstyr som benyttes i eksisterende kommuner må være tilpasset den nye kommunens IKT-infrastruktur, fagsystemer og digitale tjenester.

Det er også lurt å etablere strategi for sluttbrukerutstyr. Strategien bør definere standarder for utstyr, satsing på tynne vs. tykke klienter, bruk av BYOD og finansieringsmodeller for de ulike enhetene (innkjøp eller leasing).

Basis programvare

Ved etablering av den nye kommunen, bør det standardiseres på basis programvare. Basis programvare er operativsystem på PCer (for eksempel Windows 10) og kontorstøttesystemer (for eksempel Microsoft Office eller Libre Office).

Teknisk informasjonssikkerhet

Den tekniske informasjonssikkerheten i en kommune består i hovedtrekk av brannmur, sikkerhetskopiering, virusbeskyttelse, systemer for distribusjon av sikkerhetsoppgraderinger, systemer for innbrudds beskyttelse (IDS) og spam-filtre. Når det etableres en IKT-infrastruktur for den nye kommunen, må løsninger for teknisk informasjonssikkerhet benyttes i hele kommunen.

²⁶ <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/150-millioner-til-infrastruktur-i-kommuner-som-slar-seg-sammen/id2500267/>

Grunnlaget for etablering av teknisk informasjonssikkerhet i den nye kommunen bør være strategiske valg rundt sikkerhetspolitikk. Sikkerhetsnivå innen de ulike tjenestoområdene må harmoniseres på tvers av kommunene som skal slå seg sammen.

Støttesystemer for IKT-infrastruktur og -drift

Mange kommuner har en rekke IKT-systemer som støtter drift av IKT-infrastrukturen. Dette kan være systemer for overvåking av infrastruktur, distribusjon av programvare, kapasitetsplanlegging, håndtering av brukerstøtte og fjernsupport, forvaltning av dokumentasjon, rutiner og prosedyrer, og selvbetjeningsløsninger for IKT-tjenester. Ved etablering av leveranseplattform for IKT-tjenester og IKT-infrastruktur for den nye kommunen, kan støttesystemene brukes som grunnlag for automatisering av tjenesteproduksjon.

5.2.3 Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering

Lavhengende frukter

Standardisere IKT-tjenester

IKT-tjenester bør standardiseres på tvers av den nye kommunen, slik at alle kommunens ansatte benytter de samme IKT-tjenestene innenfor hvert tjenestoområde. Det er lite hensiktsmessig for en kommune å benytte flere IKT-løsninger som dekker det samme behovet. Det er lurt å etablere en tjenstekatalog og definere tydelige krav til ytelse og oppetid.

Etablere tydelig rolle- og arbeidsfordeling innen IKT-drift

En ny og større kommune vil ha økte muligheter for en tydelig rolle- og arbeidsfordeling mellom medarbeidere innen IKT-drift. Prosesser og roller innen IKT-drift kan standardiseres etter et strukturert IKT-rammeverk, eksempelvis ITIL eller COBIT. IKT-drift som utføres etter strukturerte rammeverk kan gi gevinster i form av økt kvalitet og endringskapasitet i IKT-tjenestene.

Øke bruk av skytjenester

Skytjenester er behovsbaserte IKT-tjenester som leveres over nett. Leverandøren av skytjenester kan dele dataressurser dynamisk etter kundenes behov, noe som gir umiddelbar fleksibilitet og betaling etter bruk. Fagsystemer som benyttes i kommunen kan leveres som skytjenester²⁷, men sikkerhetsloven, bokføringsloven og arkivloven setter begrensninger²⁸ til hvilke land data kan lagres i. Skytjenester levert fra datasenter i Norge vil møte lovkravene.

Bruk av skytjenester gir muligheter for innovasjon og økt digitalisering, i form av at de muliggjør leveranse av fagsystemer som kan videreutvikles og vedlikeholdes løpende av



²⁷ Nasjonal strategi for bruk av skytjenester, utgitt av KMD (2016)

²⁸ Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2015): Kartlegging av hindringer i lovverket for bruk av skytjenester.

leverandøren. Kommuner kan ta i bruk skytjenester i kombinasjon med eksisterende leveransemodeller for IKT-tjenester.

Andre muligheter:

Øke automatisering og selvbetjening

En stor del av IKT-driftsoppgavene kan løses ved automatisering og etablering av løsninger som gjør at ansatte i kommunen selv kan løse oppgaver via selvbetjening. Dette kan være oppgaver som å bestille ny datamaskin, installere programvare, opprette brukertilganger og bestilling av nye passord som leveres via SMS. Slike selvbetjeningsløsninger kan benytte delegasjon av rettigheter til å sikre at oppgaver gjennomføres i samsvar med kommunens styringsstruktur.

Økt automatisering og selvbetjening vil heve kvaliteten i tjenesten, samtidig som behov for bemanning reduseres.

Skifte fokus fra IKT-drift til utvikling

IKT i kommunene har i stor grad vært fokusert rundt drift av IKT-systemer og utbygging av IKT-infrastruktur. Kommunene fokuserer i økende grad på digitalisering og utviklingsprosjekter. Kommunesammenslåing og eventuell konkurranseutsettelse av IKT-drift kan gi kommunene mulighet til å fokusere på digitaliseringsarbeid fremfor IKT-driftsoppgaver. Dette krever endringer i organisering av IKT og kompetanse knyttet til digitalisering, IKT-arkitektur, prosjektledelse m.m. Se kapittel 5.9 for mer informasjon om IKT-organisering og -styring.

Lær av andre

DGI, et interkommunalt selskap i Øvre Romerike, har satset på utstrakt bruk av skytjenester, automatisering og selvbetjening. Nå er de også i gang med å sette ut IKT-driften.



5.3 Konsekvenser for fellesløsninger



Kommunal sektor har tatt i bruk en rekke fellesløsninger. Dette er åpne, gjenbrukbare løsninger som dekker felles behov som innlogging, autentisering og registre²⁹.

Ved kommunesammenslåing må integrasjoner mot fellesløsninger tilpasses. Dette innebærer inngåelse av nye avtaler med forvalterne av løsningene, tekniske tilrettelegginger og oppdatering av roller/rettigheter for kommunen.

På nasjonalt nivå, skal forvalterne av fellesløsninger gjøre oppdateringer i sine løsninger. Det er eksempelvis behov for å tildele nye kommunenumre og endre gatenavn i Matrikkelen. Forvalterne skal være utfører av arbeidet, men de er avhengig av tett dialog med kommuner, og at kommunene har ajourført sine data i nasjonale grunndataregistre.

Kapitlene under beskriver håndtering av de ulike fellesløsningene i mer detalj. De mest omfattende konsekvensene for kommuner er knyttet til håndtering av Matrikkelen, Helsenettet og Feide.

5.3.1 KS SvarUt

KS SvarUt er en kommunal felleskomponent for digital forsendelse av dokumenter til innbyggere og næringsliv. Løsningen forvaltes av KS. [Les mer informasjon om KS SvarUt på KS sine hjemmeside.](#)

Den nye kommunen må inngå ny avtale med KS om bruk av KS SvarUt. Dette kan gjøres når den nye kommunen er opprettet i Enhetsregisteret.

Kommuner som skal inngå i den nye kommunen og som ikke bruker KS SvarUt fra før, må forberede fagsystemer som skal sende digital post på dette. Sak-/arkivsystemer krever i de fleste tilfeller at det aktiveres en egen modul for digitale forsendelser, som vil utløse en kostnad for kommunen.

Når den nye kommunen inngår ny avtale om bruk av KS SvarUt, er opprettelse av tilganger til KS SvarUt og implementering av løsning en standardisert jobb. Dersom kommunen skal sende digital post til innbyggere via Digital postkasse (se kapittel 5.3.5) må det inngås en særskilt avtale med Difi om dette.

5.3.2 KS Læring

KS Læring er en digital læringsarena som gjør det mulig å opprette digitale opplæringsløp og dele læringsinnhold på tvers av kommuner. KS Læring kan integreres mot kommunens systemer for kompetansestyring. Løsningen forvaltes av KS. [Les mer om KS Læring på kslaring.no.](#)

Den nye kommunen må inngå ny avtale med KS om bruk av KS Læring. Dette kan gjøres når den nye kommunen er opprettet i Enhetsregisteret.

Dersom kommunene som skal inngå i den nye kommunen har produsert og eier digitalt læringsinnhold som allerede ligger på KS Læring, må rettigheter til læringsinnholdet overdras til den nye kommunen. Data om den enkelte ansatte som har gjennomført kurs i KS Læring følger med til den nye kommunen.

5.3.3 Altinn

Altinn³⁰ er en internettportal for digital dialog mellom næringslivet, privatpersoner og offentlige etater. Altinn er også en teknisk plattform, som offentlige virksomheter kan benytte

²⁹ [Mer informasjon om fellesløsninger på Difis hjemmesider](#)

³⁰ <https://www.altinn.no/no/Topppmeny/Om-Altinn/>

til å lage digitale tjenester. Altinn videreutvikles, driftes og forvaltes av Altinn-samarbeidet. Brønnøysundregistrene forvalter den tekniske løsningen på vegne av dette samarbeidet, og avgjør hvordan den tekniske løsningen skal videreutvikles. [Les mer om funksjonalitet på nettstedet Altinnett.](#)

Eksisterende kommuner har roller og tilganger i Altinn som er delegerte. Når det opprettes en ny kommune, og gamle kommuner legges ned, vil tilgang til historiske data være begrenset, og det vil være nødvendig at den nye kommunen delegerer tilgang til informasjon fra de gamle kommunene.

Den nye kommunen må være opprettet i Altinn før gamle kommuner legges ned. Dette skjer automatisk når den nye kommunen opprettes i Enhetsregisteret. Roller og tilganger må delegeres på nytt i den nye kommunen.

Om én eller flere av kommunene som skal inngå i den nye kommunen er Tjenesteeier i Altinn, må den nye kommunen inngå ny avtale med Altinn, og tjenester som benyttes i Altinn må overdras til den nye kommunen.

5.3.4 ID-porten

ID-porten³¹ er felles autentiseringsløsning som forvaltes av Difi. ID-porten brukes i digitale tjenester til innbygger og næringsliv og kommunens interne digitale løsninger. [Les mer om ID-porten på Difis hjemmesider.](#)

Kommuner som benytter ID-porten for pålogging til digitale tjenester eller interne løsninger, må etablere ny avtale med Difi for bruk av ID-porten i den nye kommunen. Mange kommuner må i tillegg gjøre tilpasninger i den tekniske løsningen for integrasjon mellom lokale tjenester og ID-porten.

5.3.5 Digital postkasse til innbyggere

Difi har etablert en sikker digital postkasse for innbyggerne³². Kommuner kan sende digital post til innbyggernes sikre digitale postkasse via KS SvarUt som er beskrevet i kapittel 5.3.1.

Når en ny kommune skal sende post til den sikre digitale postkassen, må det inngås avtale med Difi om dette. Informasjon om hvordan en kommune kan sende til sikker digital postkasse finnes på [Difis hjemmesider.](#)

5.3.6 Matrikkelen

Matrikkelen³³ er et register som kombinerer tekstlig informasjon om eiendommer med digital kartinformasjon. I tillegg inneholder matrikkelen informasjonselementer om grunnforurensning og kulturminner. Matrikkelen forvaltes av Statens Kartverk.

Matrikkelinformasjon er sentral i mye av kommunens saksbehandlingen for alle innbyggere og virksomheter som eier eiendommer. Data fra Matrikkelen brukes også i andre grunndataregistre, som for eksempel Folkeregisteret og Enhetsregisteret.

I dag drifter Kartverket den sentrale matrikkelen, og kommunene benytter ofte lokale kopier av registeret som løpende oppdateres fra den sentrale matrikkelen. [Les mer om Matrikkelen på Kartverkets nettsider.](#)

³¹ <http://eid.difi.no/nb/id-porten> og <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitale-felleslosninger/id-porten>

³² <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitale-felleslosninger/digital-postkasse>

³³ <http://www.kartverket.no/eiendom/eiendomsinformasjon/matrikkelen/>

Det er behov for omfattende endringer i Matrikkelen ved kommunesammenslåing. Kommunesammenslåing i Matrikkelen utføres av Kartverket, men de er avhengig av at kommunene har gjort avklaringer om endringer i eiendomsdata, eksempelvis adressenavn og adressekoder, innen gitte tidsfrister. [Kartverkets sjekkliste](#) gir oversikt over disse avklaringene, og når de må tas.

Kommunene må også inngå nye avtaler med Matrikkelen og tilpasse alle sine integrasjoner mot registret. Det vil være behov for å kartlegge hver enkelt integrasjon og definere nødvendige endringer.

5.3.7 Det Sentrale Folkeregisteret (DSF) og Personregisteret

Det Sentrale Folkeregisteret³⁴ (DSF) er et nasjonalt grunndataregister som omfatter nøkkelopplysninger om alle personer som er eller har vært bosatt i Norge. Det er Skatteetaten som er ansvarlig for å holde Folkeregisteret oppdatert. [Les mer om DSF på nettsiden til Skatteetaten.](#)

Kommuner benytter informasjon fra DSF i IKT-systemer og digitale tjenester til innbyggere og næringsliv. Digitale løsninger innen helse og omsorg får tilgang til DSF gjennom Personregisteret.

Den nye kommunen må inngå nye avtaler for tilgang til DSF, og sikre at fagsystemer som benytter kopier av DSF innehar oppdaterte opplysninger om innbyggerne i den nye kommunen. Innen helse og omsorg er det viktig å sikre at digitale løsninger er tilkoblet Personregisteret.

5.3.8 Enhetsregisteret

Enhetsregisteret³⁵ inneholder nøkkelopplysninger om næringsdrivende og frivillige organisasjoner. [Les mer om Enhetsregisteret på Brønnøysundregistrenes hjemmesider.](#)

Om lag hver tredje kommune benytter digitale oppslag i Enhetsregisteret. Når ny kommune etableres, må det inngås nye avtaler for tilganger til Enhetsregisteret. Den nye kommunen må i tillegg oppdatere integrasjoner mot Enhetsregisteret.

5.3.9 Kontakt- og reservasjonsregisteret

Kontakt- og reservasjonsregisteret³⁶ er et nasjonalt register om innbyggeres digitale kontaktinformasjon og reservasjon. For innbyggere som velger å reservere seg vil status «reservert» fremgå i registeret. Difi har forvaltningsansvar for kontakt- og reservasjonsregisteret. [Les mer om registeret på Difis hjemmeside.](#)

Kommuner må ved etablering av ny kommune inngå ny avtale med Difi om bruk av Kontakt- og reservasjonsregisteret, og gjøre tekniske tilpasninger for å tilgjengeliggjøre registeret for ansatte.

5.3.10 Signeringstjenesten

Signeringstjenesten³⁷ er en ny fellesløsning fra Difi. Tjenesten gjør det mulig for innbyggere å signere dokument fra det offentlige digitalt ved påføring av digital personsignatur. Tjenesten

³⁴ <http://www.skatteetaten.no/no/Person/Folkeregister/Dette-er-folkeregisteret/>

³⁵ <https://data.norge.no/data/registerenheten-i-br%C3%B8nn%C3%B8ysund/enhetsregisteret>

³⁶ <https://samarbeid.difi.no/kontakt-og-reservasjonsregisteret>

³⁷ <https://samarbeid.difi.no/signeringstjenesten>

forvaltes av Difi og leveres av Posten Norge AS. [Les mer om tjenesten på hjemmesiden til Difi.](#)

Kommunesammenslåing er en fin mulighet til å ta i bruk den nye tjenesten. [Les hvordan deres kommune kan komme i gang med Signeringstjenesten på hjemmesiden til Difi.](#)

5.3.11 Feide

Feide står for Felles Elektronisk IDentitet og er Kunnskapsdepartementets valgte løsning for sikker identifisering i utdanningssektoren³⁸. Senter for IKT i utdanningen har ansvar for å tilrettelegge for innføring av Feide i grunnsopplæringen. [Les mer om Feide på hjemmesiden til Senter for IKT i utdanningen.](#)

De fleste kommunene benytter Feide som identitetsløsning for pålogging til alle systemer og digitale læremidler innen grunnskolen og kulturskolen.

Brukernes Feide-identiteter er knyttet til organisasjonen de tilhører. Ved etablering av en ny kommune, må nye Feide-identiteter opprettes for alle brukere. Det er en kritisk oppgave som hver enkelt kommunen har ansvar for. Uninett, som står for den tekniske driften av Feide, vil kunne veilede kommunene i dette arbeidet.

Ved oppdatering av Feide-identiteter, vil overføring av brukerdata være en kritisk og krevende oppgave. Mange digitale løsninger innen grunnskolen knytter brukerdata til Feide-identiteten - eksempelvis lagrer digitale læremidler prøveresultater med Feide-identitet som identifikator. Brukeren vil ikke automatisk få tilgang til sin historisk data når vedkommende logger seg på systemene med den nye Feide-identiteten. Dette er fordi Feide behandler «Kari Olsen fra kommune 1» og «Kari Olsen fra kommune 2» som to ulike personer. Kari Olsen som jobber i den nye kommunen vil ikke kunne få tilgang til arbeidet hun lagret med den gamle identiteten på læringsplattformen.

Kommunen må gjennomføre kartlegging av brukerdata som er knyttet til Feide-identitetene i de ulike digitale løsningene, avdekke hvilken informasjon brukerne trenger tilgang til, og sikre at den blir koblet opp mot de nye identitetene.

Steg 1. Skaffe oversikt over data knyttet til Feide-identiteter

Det er viktig å skaffe seg oversikt over systemer som kobler brukerdata til Feide-identiteter tidlig i prosessen. Denne kartleggingen vil måtte utføres i tett dialog med leverandører av de digitale løsningene som benytter Feide. Kommunen kan få en fullstendig oversikt over disse fra Uninett.

Steg 2. Avklare behovet for videreføring av data

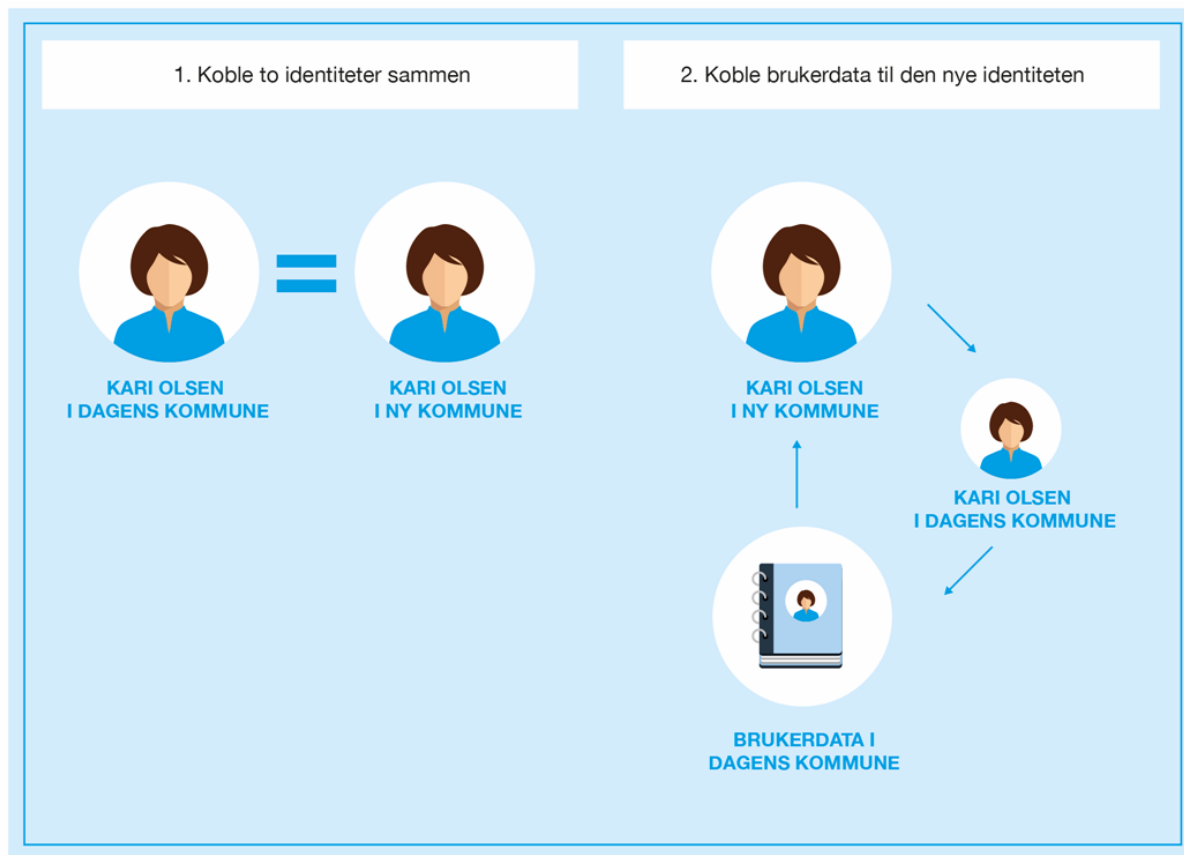
Det er behov for dialog med fagpersonene om behov for tilgang til historisk brukerdata i hver enkelt løsning. Det er viktig å avveie kost/nytte i disse beslutningene.

Steg 3. Koble historisk data til nye identiteter

Når det er definert hvilken brukerdata som må bevares, må kommunen finne en løsning for datakonverteringen. Det vil ofte være behov for parallell drift av systemer over en periode for å bevare tilgang til historisk brukerdata. I denne perioden må brukerne benytte både gammel og ny identitet. Uninett har en [«fusjonsløsning»](#) som forenkler håndtering av dobbelidentitet for brukeren. I denne løsningen logger brukeren seg inn med den nye identiteten, og får et

³⁸ <https://feide.iktsenteret.no/om>

valg om å benytte den gamle identiteten i påloggingsprosessen. Bruk av fusjonsløsningen krever lokalt teknisk arbeid og god informasjon og opplæring for brukerne.



Figur 17. Hovedsteg i videreføring av brukerdata knyttet til Feide-identiteter

Hele løpet for overgangen fra gamle til nye Feide-identiteter må planlegges godt tidlig i prosessen. Planleggingen bør skje i tett dialog med Uninett og leverandørene for å sikre gode løsninger og tilgang til nødvendige ressurser. Arbeidet bør også samordnes med etablering av IKT-infrastruktur og -drift for den nye kommunen (se kapittel 5.2).

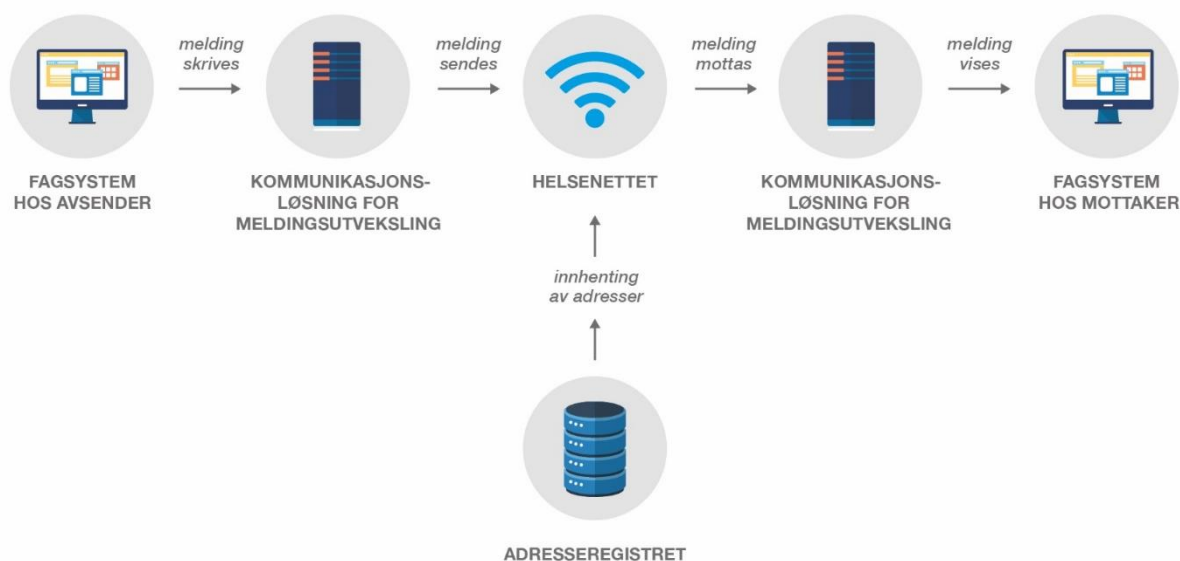
5.3.12 Helsenettet og Adresseregistret

Helsenettet er en sikker nasjonal arena for kommunikasjon og utveksling av personopplysninger og pasientinformasjon i helsesektoren. Helsenettet driftes av Norsk Helsenett. [Les mer om Helsenettet på hjemmesiden til Norsk Helsenett.](#)

Kommunens pasientjournalssystemer er integrert mot Helsenettet gjennom tilpassede kommunikasjonsløsninger. Det er kritisk at integrasjonen mot Helsenettet fungerer som den skal for at pleie og omsorg, fastleger, helsestasjon og helseforetak kan utveksle elektroniske meldinger. Kommunikasjonsløsningene i Helsenettet brukes også til å sende refusjonskrav til HELFO, formidle e-resepter, få opplysninger fra kjernejournal og en rekke nasjonale registre.

Kommuner som skal slå seg sammen har hver sin integrasjon/linje mot Helsenettet. I sammenslåingsprosessen må det etableres én felles linje.

Kommunene må også selv endre sin adressering i Adresseregistret. Adresseregistret er et felles nasjonalt register som brukes til adressering av elektroniske meldinger i Helsenettet. Adresser i registeret sikrer at meldinger sendes til riktig mottaker og i riktig rolle.



Figur 18. Overordnet arkitektur for elektronisk meldingsutveksling

I registeret er kommunen registrert med organisasjonsnummer, elektronisk virksomhetssertifikat og alle kommunikasjonsparter, som for eksempel «saksbehandler pleie og omsorg», «rus- og psykiatritjenesten» eller «sykepleietjenesten».

Hver kommunikasjonspart har en unik identifikator (HER-id) og postadresse. Kommunikasjonspartene er videre knyttet i registeret til fagsystemet som skal motta meldinger. Dette systemet er registrert i Adresseregisteret med en unik EDI-adresse.

Ved kommunesammenslåing, vil den nye kommunen få nytt organisasjonsnummer som vil hentes i Adresseregisteret fra Enhetsregisteret. Kommunen må videre samarbeide med Norsk Helsenett om å registrere riktige kommunikasjonsparter for den nye kommunen med tilhørende HER-id, eventuelle nye postadresser og EDI-adresse for nytt/videreført fagsystem.

Kommunesammenslåing kan også skape behov for å oppdatere virksomhetssertifikater. Hver helse- og omsorgsenhet som benytter pasientjournalssystem har et virksomhetssertifikat som identifiserer enheten. Dersom dette sertifikatet er tilknyttet kommunen, vil det måtte byttes. Nye sertifikater vil også være nødvendige når de utføres omorganiseringer som berører kommunale enhetene innen helse og omsorg. Kommunen må selv bestille nye virksomhetssertifikater (Buypass), aktivere sertifikatene, registrere dem i Adresseregistret og få dem installert på alle sine systemer slik at kryptering og signering gjøres korrekt i henhold til adresseregisteroppfølgingen.

5.3.13 Helsenorge.no

Helsenorge.no³⁹ er en veiviser for befolkningen til tjenester og selvbetjeningsløsninger i helsesektoren. Portalen krever pålogging gjennom ID-porten på høyeste sikkerhetsnivå, og gir tilgang til en rekke tjenester. Portalen skal i løpet av 2016 tilby digital dialog med fastleger – digital timebestilling, reseptfornyelse, e-kontakt⁴⁰ og e-konsultasjon⁴¹. Løsningen er integrert mot pasientjournalssystemene som fastlegene benytter og er tilgjengelig gjennom Helsenettet. Det vil tilbys flere selvbetjeningsløsninger for innbyggere på helsenorge.no fra

³⁹ <https://ehelse.no/e-resept-kjernejournal-og-helsenorgeno/helsenorgeno>

⁴⁰ Digital dialog rundt henvendelser til legekantoret som faller utenom konsultasjonsbegrepet. Dette kan være administrative henvendelser, be om og motta prøvesvar, attester og epikriser.

⁴¹ Mulighet for brukeren å sende medisinske spørsmål og motta helsehjelp digitalt

blant annet sykehus og helsestasjon. [Lanseringsplanene for helsenorge.no er tilgjengelige på hjemmesiden til Direktoratet for e-helse.](#)

Kommuner bør ta hensyn til lanseringsplanene for helsenorge.no i anskaffelse av nye digitale løsninger for helsestasjoner og eventuelt fastlegekontorer.

5.3.14 Nasjonal kjernejournal

Kjernejournalen samler de viktigste helseopplysningene om hver enkelt innbygger fra offentlige registre, kritiske opplysninger som legges inn av leger samt informasjon innbyggere registrerer selv. Kjernejournal rulles gradvis ut i alle norske kommuner. [Mer informasjon om kjernejournal finnes på hjemmesiden til Direktoratet for e-helse.](#)

For å kunne bruke kjernejournal, må kommunene være tilkoblet Helsenetten og etablere integrasjon i pasientjournalssystemer. Les mer om tilkobling til Helsenetten i kapittel 5.3.12. Når kommuner anskaffer nye pasientjournalssystemer innen pleie og omsorg, helsestasjon og legevakt, er det viktig å stille krav om mulighet for å ta i bruk kjernejournal når den blir tilgjengelig.

5.3.15 E-resept

E-resept er en elektronisk resept, som ikke skrives ut på papir, men som legen sender elektronisk til en sentral reseptdatabase. E-resepten kan hentes ut på alle apotek og er innført i hele Norge. E-resept er tatt i bruk på legevakt og blir snart tilgjengelig for helsestasjoner. [Mer informasjon om e-resept finnes på hjemmesiden til Direktoratet for e-helse.](#)

For å kunne bruke e-resept, må kommunene være tilkoblet Helsenetten og etablere integrasjon mot Reseptformidleren. Les mer om tilkobling til Helsenetten i kapittel 5.3.12. Når kommuner anskaffer nye pasientjournalssystemer innen helsestasjon og legevakt, er det viktig å stille krav om integrasjon mot Reseptformidleren.

5.3.16 Andre registre

Nasjonale helseregistre og kvalitetsregistre

Det finnes en rekke nasjonale helseregistre som er opprettet av myndighetene med hjemmel i helseregisterloven. Registerne deles inn i to typer, sentrale helseregistre og nasjonale kvalitetsregistre. Folkehelseregisteret holder oppdatert oversikt over helseregistre, og informasjon om hvert enkelt register kan leses mer om på <http://www.helseregistre.no/>.

Helseadministrative registre

Det finnes seks helseadministrative registre – Adresseregistret (AR, se kapittel 5.3.12), Helsepersonellregistret (HPR), Legestillingsregistret (LSR), Fastlegeregistret, Register for enheter i spesialisthelsetjenesten (RESH) og Personregistret (PREG, se kapittel 5.3.7). [En oversikt over disse er tilgjengelig på hjemmesiden til Direktoratet for e-helse.](#)

Det offentlige kartgrunnlaget

Det offentlige kartgrunnlaget (DOK) er offentlige og kvalitetssikrede geografiske data som er tilrettelagt for kommunenes plan- og byggesaksarbeid. Formålet med det offentlige kartgrunnlaget er å sikre en kunnskapsbasert og effektiv planlegging og saksbehandling. [Mer informasjon om Det offentlige kartgrunnlaget finnes på hjemmesiden til Kartverket.](#)

Nasjonale plandata

Det nasjonale plandataregisteret inneholder nedlastbar plandata via den nasjonale geografiske infrastrukturen, Norge digitalt. [Mer informasjon om nasjonale plandata finnes på hjemmesiden til Kartverket.](#)

Nasjonalt introduksjonsregister (NIR)

NIR er et dataregister som dokumenterer kommunenes tilbud og innvandrernes deltakelse i Introduksjonslovens ordninger. [Mer informasjon om NIR finnes på hjemmesiden til Integrerings- og mangfoldsdirektoratet \(IMDi\).](#)

Vannverksregisteret

Vannverksregisteret inneholder offentlige opplysninger om norsk vannforsyning. Det inneholder opplysninger som ca. 1800 vannverk som leverer vann til ca. 4.3 millioner innbyggere. [Mer informasjon om Vannverksregisteret finnes på hjemmesiden til Folkehelseinstituttet.](#)

Grunndataplattformen blir påvirket av kommunesammenslåing. Mange opplysninger i grunndataregistrene er knyttet til kommunetilhørighet og vil måtte oppdateres av registrenes forvaltere. Kommunene vil måtte håndtere oppdatering og/eller etablering av integrasjoner mot registrene. Det vil være behov for å inngå nye avtaler om bruk av registrene og gjøre den tekniske jobben med tilpasning av integrasjonene.

5.3.17 Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering

Øke bruk av tilgjengelige fellesløsninger

Kommunesammenslåing er en mulighet til å øke bruk av fellesløsninger. Ved å ta i bruk fellesløsninger kan hver kommune rette oppmerksomheten mot sine faglige utfordringer, heller enn å bruke tid og krefter på å utvikle løsninger som allerede eksisterer.

Fellesløsninger bidrar til å øke datakvalitet og redusere kostnader ved etablering og drift av digitale tjenester. Løsningene kan også bidra til at innbyggerne mottar mer enhetlige tjenester på tvers av forvaltningen. Et eksempel er ID-porten, som gir innbyggerne den samme innloggingsfunksjonaliteten uansett hvilken etat eller kommune man logger seg inn hos.

Etablere kontinuerlig oppdatering av data fra nasjonale grunndataregistre

Mange kommuner har lokale kopier av nasjonale grunndataregistre som synkroniseres med de nasjonale dataene på faste tidspunkter, eksempelvis en gang per måned. Det er en stor fordel å etablere integrasjoner mot nasjonale grunndataregistre som sikrer kontinuerlig oppdatering av data. Dette vil sikre høy datakvalitet og spare tid knyttet til dobbeltføring og feilretting.

Samordne integrasjoner mot nasjonale grunndataregistre

Integrasjoner mot nasjonale grunndataregistre, eksempelvis Folkeregisteret og Matrikkelen, er satt opp ulikt på tvers av kommunene. Samordning av integrasjonene vil kunne forenkle oppdatering av registrene, gjenbruk av data og eventuelt systembytte.

5.4 Konsekvenser for støttefunksjoner



En rekke støttesystemer er kritiske for daglig drift av kommunen. De sentrale systemene innen økonomi, regnskap, personal, lønn og arkiv må etableres før sammenslåingstidspunktet, mens de fleste tilgrensende løsningene som eksempelvis løsninger for reiseregninger og timeregistrering, kan eventuelt etableres i en overgangsfase.

Kapitlene under beskriver håndtering av digitale løsninger innen:

- Økonomi og regnskap
- Innkjøp
- Personal og lønn
- Arkiv og dokumenthåndtering

Hvert kapittel består av følgende deler:

- **Overblikk over området** – kort beskrivelse av områdets viktighet, prioriterte digitale løsninger og kritiske oppgaver. Overblikk over området inneholder en arkitekturtegning som viser:
 - Tjenester til innbyggere og næringsliv som understøttes av digitale løsninger
 - Data som produseres og benyttes i tjenesteproduksjon
 - IKT-systemer som data lagres i
 - Fellesløsninger som understøtter digitale løsninger, som for eksempel Matrikkelen og ID-porten
 - IKT-infrastruktur som digitale løsninger hviler på
- **Organisatoriske avklaringer** – kort beskrivelse av sentrale organisatoriske avklaringer på området
- **Håndtering av arkiv og data** – kort veiledning for håndtering av arkiv og data innen området
- **Håndtering av IKT-systemer** – kort veiledning for håndtering av IKT-systemer innen området
- **Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering** – beskrivelse av de viktigste mulighetene som kan realiseres som en del av sammenslåingsprosessen

5.4.1 Økonomi og regnskap

Overblikk over området

Digitale løsninger innen økonomi og regnskap er nødvendige for å gjennomføre budsjettprosesser i den nye kommunen og håndtere pengestrømmer. Disse løsningene

inneholder også grunddata om tjenestemottakere og leverandører som mange andre systemer benytter.

Figuren under gir oversikt over digitale løsninger innen økonomi og regnskap, og hvordan de understøtter tjenester til innbyggere og næringsliv. Fargene indikerer anbefalt prioritering for de ulike løsningene.

En sentral løsning på dette området er et økonomi- og regnskapssystem som suppleres med støttesystemer som for eksempel løsninger for bank, innfordring og faktura, og integreres med alle sentrale IKT-systemer i kommunen. Økonomi- og regnskapssystemet lagrer data om tjenestemottakere og leverandører, regnskap og budsjett. Systemet henter også data om innbyggere, næringsliv og eiendommer fra nasjonale grunddataregistre.

Data, IKT-systemer og fellesløsninger markert med rødt må håndteres før sammenslåingstidspunktet. Løsningene markert med gult bør håndteres før sammenslåingstidspunktet, men kan også etableres i overgangsfasen.



Figur 19. Overordnet arkitektur for økonomi og regnskap

Kritiske oppgaver

Det er kritisk å etablere et økonomi- og regnskapssystem for den nye kommunen og integrere det med lokale kjernesystemer og fellesløsninger. Det er videre viktig å ta vare på budsjett- og regnskapsdata, og gjøre disse tilgjengelige i den nye kommunen.

Tabellen under beskriver kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen økonomi og regnskap. Hvert område beskrives i mer detalj i påfølgende kapitler.

Område	Kritiske oppgaver
Organisatoriske avklaringer	<ul style="list-style-type: none">• Definere overordnet organisasjonsstruktur• Utarbeide organisering av økonomi- og regnskapsfunksjon• Definere økonomimodell• Definere hovedprosesser
Håndtering av arkiv og data	<ul style="list-style-type: none">• Utføre rutinemessig avslutning av budsjett og regnskap• Konvertere grunndata om tjenestemottakere og leverandører• Sikre tilgang til budsjett- og regnskapsdata over en hensiktsmessig tidsperiode• Utarbeide og arkivere budsjett for den nye kommunen
Håndtering av IKT-systemer	<ul style="list-style-type: none">• Etablere et økonomi- og regnskapssystem for den nye kommunen (så tidlig som mulig, slik at det kan utarbeides budsjett for den nye kommunen)• Integrere systemet med personal- og lønnsystem samt løsninger for bank, innfordring og faktura• Vurdere om etablering av reiseregningssystem kan og bør vente til overgangsfasen• Videreføre nettbasert system for skatteregnskap (SOFIE)• Sikre integrasjon eller mulighet for oppslag i Folkeregisteret, Enhetsregisteret, Kontakt- og reservasjonsregisteret og Matrikkelen

Tabell 3. Kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen økonomi og regnskap

Organisatoriske avklaringer

Sammenslåing av digitale løsninger innen økonomi og regnskap krever en rekke organisatoriske avklaringer. Teksten under beskriver hvilke avklaringer som må tas, og hvorfor.

- **Overordnet organisasjonsstruktur**
En overordnet organisasjonsstruktur vil gjenspeiles i systemets oppsett for budsjett, regnskap og rapportering.
- **Organisering av økonomi- og regnskapsfunksjon**
Systemets oppsett og arbeidsflyt må gjenspeile organisering av oppgaver innen økonomi og regnskap:
 - Organisering av sentrale enheter innen økonomi og regnskap
 - Fordeling av oppgaver mellom sentrale enheter og ytre enheter (eksempelvis skoler og institusjoner)
 - Eventuell konkurranseutsettelse av enkelte funksjoner, som for eksempel innfordring
 - Eventuelt samarbeid med andre kommuner om felles funksjoner innen økonomi og/eller regnskap
- **Økonomimodell**
Økonomimodell defineres som:
 - Strukturer for økonomistyring og rapportering
 - Konteringsdimensjoner inkludert kontoplan

Økonomimodellen vil danne grunnlaget for datastruktur og definere behovet for konfigurering av IKT-systemene.

- **Hovedprosesser**

Kommunen bør definere hovedprosesser innen økonomi og regnskap for å sikre at digitale løsninger på området understøtter dem på en god måte. Det bør defineres overordnede prosesser og retningslinjer for:

- Fakturering
- Håndtering av inngående fakturaer
- Budsjettering
- Regnskapsføring
- Rapportering

Håndtering av arkiv og data

Ved sammenslåing skal kommunene utføre rutinemessig avslutning av regnskapet og budsjettperioden. Avsluttede regnskaps- og budsjettall må gjøres tilgjengelige for de ansatte i den nye kommunen. Det må videre utarbeides og arkiveres budsjett for den nye kommunen.

Det må vurderes hvor langt tilbake i tid ansatte trenger tilgang til data. Data kan konverteres til det nye økonomi- og regnskapssystemet eller gjøres tilgjengelig gjennom oppslagsløsninger. Konvertering er krevende og kostbart, og det må derfor avveies nøye hvilke data som strengt tatt må konverteres. Som minimum må følgende data konverteres til det nye økonomi- og regnskapssystemet:

- Grunndata om tjenestemottakere og leverandører
- Inngående balanse
- Åpne poster, som for eksempel ikke-betalte utgående og inngående fakturaer

Tabellen under gir oversikt over arbeidet med håndtering av dokumentasjon innen økonomi og regnskap.

Økonomi- og regnskapssystem:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Data om tjenestemottakere og leverandører	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for tjenestemottaker-, leverandør- og avtaledata 	<ul style="list-style-type: none"> • Utføre datavask mot Folkeregisteret, Kontakt- og reservasjonsregisteret, Enhetsregisteret og Matrikkelen • Eventuelt oppdatere tjenestemottaker-, leverandør- og avtaleinformasjon som ikke hentes fra nasjonale grunndataregistre • Konvertere grunndata om tjenestemottakere og leverandører • Registrere nye leverandører og avtaler
Regnskap	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasjonsstruktur • Rammer/retningslinjer for regnskapsføring • Struktur og kodeverk for regnskap • Kontoplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Utføre rutinemessig avslutning av regnskapet • Evt. opprette restanseliste på åpne poster • Konvertere inngående balanse og åpne poster til det nye økonomi- og regnskapssystemet • Sikre tilgang til avsluttet regnskap over en hensiktsmessig tidsperiode
Budsjett	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasjonsstruktur • Struktur og kodeverk for budsjett 	<ul style="list-style-type: none"> • Utføre rutinemessig avslutning av budsjettperioden • Sikre tilgang til de avsluttede budsjettperiodene over en hensiktsmessig tidsperiode

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
			<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide og arkivere budsjett for den nye kommunen i det nye økonomi- og regnskapssystemet

Tabell 4. Anbefalinger for håndtering av data i økonomi- og regnskapssystem

Andre systemer:

Se kapittel 5.4.2, 5.4.3 og 5.4.4 for informasjon om håndtering av henholdsvis innkjøpsdata, lønnsdata og saksdokumentasjon. Håndtering av fakturagrunnlag innen hvert enkelt tjenesteområde omtales i sektorspesifikke kapitler.

Håndtering av IKT-systemer

Det er kritisk å etablere et økonomi- og regnskapssystem for den nye kommunen, og integrere det med lokale kjernesystemer og aktuelle fellesløsninger.

Systemet bør etableres ca. ett år før sammenslåingstidspunktet for å kunne utføre budsjettprosessen for den nye kommunen. Økonomi- og regnskapssystemet må ha integrasjoner mot bank-, innfordring- og fakturaløsninger og personal- og lønnsystemet. Det er en fordel å etablere gode integrasjoner mot andre kjernesystemer og nasjonale grunddataregistre, men disse bør avveies i forhold til tilgjengelig tid og budsjett.

System for skatteregnskap må også være operativt fra første dag den nye kommunen trår i kraft. Alle kommuner benytter den nettbaserte løsningen SOFIE.

Andre digitale løsninger innen økonomi og regnskap er mindre kritiske. Det er mulig å bruke manuelle løsninger for blant annet reiseregninger i overgangsfasen.

Anbefalt prioritering av IKT-systemene og integrasjonene innen økonomi og regnskap angis i tabellen under.

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
Økonomi- og regnskapssystem	Kritisk	Kritisk for å sikre riktig grunddata innen økonomi og regnskap som alle andre systemer benytter, kjøre budsjettprosess for den nye kommunen samt kunne føre regnskap fra dag én	<p>Kritiske:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot bank-, innfordring- og fakturaløsninger for håndtering av inn- og utbetalinger • Integrasjon mot personal- og lønnsystem for bokføring av lønn og innhenting av grunddata om ansatte <p>Viktige:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot Folkeregisteret og Kontakt- og reservasjonsregisteret for innhenting av opplysninger om ansatte og innbyggere • Integrasjon mot Enhetsregisteret for innhenting av opplysninger om tjenestemottakere og leverandører • Integrasjon mot Matrikkelen for innhenting av opplysninger om eiendommer • Integrasjon mot reiseregningssystem for effektiv registrering av reiseregninger • Integrasjon mot arkivsystem for arkivering av arkivverdig dokumentasjon • Integrasjon mot innkjøpssystem for bokføring av utførte innkjøp • Integrasjon mot fagsystemer som genererer

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
			fakturagrunnlag, som f.eks. skoleadministrative systemer og tekniske systemer, for effektiv fakturering
Løsninger for bank, innfordring og faktura	Kritisk	Kritisk for å kunne håndtere inngående og utgående fakturaer	Kritiske: <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot økonomi- og regnskapssystem for håndtering av inn- og utbetalinger
System for skatteregnskap	Kritisk	Kritisk for å kunne håndtere innkreving og kontroll av skatt	<i>Nettbasert løsning som ikke er integrert med kommunens IKT-systemer.</i>
Reiseregning-løsning	Middels	Mulig å drifte flere parallelle systemer eller bruke manuelle Excel-løsninger i overgangsfasen. Mer kritisk i store kommuner med stort volum på reiseregninger.	Viktige: <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot økonomi- og regnskapssystem for effektiv registrering av reiseregninger

Tabell 5. Prioritering av IKT-systemene og integrasjonene innen økonomi og regnskap

Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering

Lavhengende frukter

Etablere integrasjoner mot kjernesystemer i kommunen

Integrasjoner mot kjernesystemer i kommunen vil forbedre arbeidsflyten, øke automatiseringen og styrke datakvaliteten. Gode integrasjoner kan muliggjøre fullautomatisering av enkelte prosesser, som eksempelvis gebyrfakturering.

Innføre selvbetjeningsløsninger for ansatte

Det foreligger gode effektiviseringsmuligheter ved innføring av selvbetjeningsløsninger for oppdatering av ansatt-, kunde- og leverandørinformasjon og registrering av reiseregninger.

Øke bruk av elektronisk faktura

Det er et stort effektiviseringspotensial ved å forbedre fakturaflyt og øke bruken av elektronisk faktura.

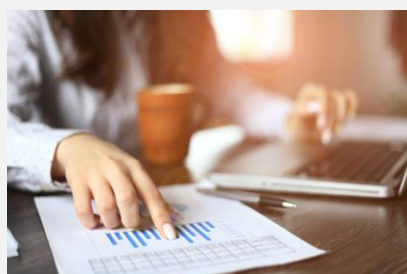
Andre muligheter

Sentralisere økonomi- og regnskapsfunksjonen

Sentralisering av økonomi- og regnskapsfunksjonen innebærer at en større del av de administrative oppgavene utføres sentralt fremfor i ytre enheter, som skoler og institusjoner. Dette kan øke tjenestekvaliteten og redusere kostnadene på området.

Lær av andre

Kommunene Arendal og Grimstad etablerte et kommunesamarbeid Agder Kommunale Støttetjenester (AKST) som utfører felles regnskapstjenester for kommunene.



Sette ut enkelte funksjoner

Det kan være lønnsomt å sette ut enkelte funksjoner innen økonomi og regnskap til private aktører eller et kommunesamarbeid, for eksempel; innfordring, fakturakjøring og regnskapsføring.

Etablere felles krav til økonomi- og regnskapssystemet på tvers av alle kommuner

Mange kommuner vil gjennomføre nyanskaffelse av økonomi- og regnskapssystemer. Dette er en god mulighet for å stille samordnede krav til videreutvikling av systemene. Dette kan gjøres gjennom etablering av felles kravspesifikasjoner og/eller standarder.

5.4.2 Innkjøp

Overblikk over området

Digitale løsninger innen innkjøp er ikke kritiske og kan etableres i overgangsfasen. Kommunen må likevel møte krav til elektronisk kommunikasjon mellom oppdragsgiver og tilbyder innen 1. juli 2018⁴². For de fleste kommunene betyr det at et system for konkurransegjennomføring må etableres før sammenslåingstidspunktet.

Figuren på neste side gir oversikt over digitale løsninger innen innkjøp, og hvordan de understøtter tjenester til innbyggere og næringsliv. Fargene indikerer anbefalt prioritering for de ulike løsningene.

Sentrale løsninger for innkjøp er innkjøpssystem og system for konkurransegjennomføring. De lagrer data om innkjøp og avtaler, og er ofte integrert med arkivsystem og økonomi- og regnskapssystem.

Siden innkjøpssystem ikke er kritisk, er det markert med grønt i figuren. System for konkurransegjennomføring er markert med rødt, fordi det må etableres før sammenslåingstidspunktet.

Kritiske oppgaver

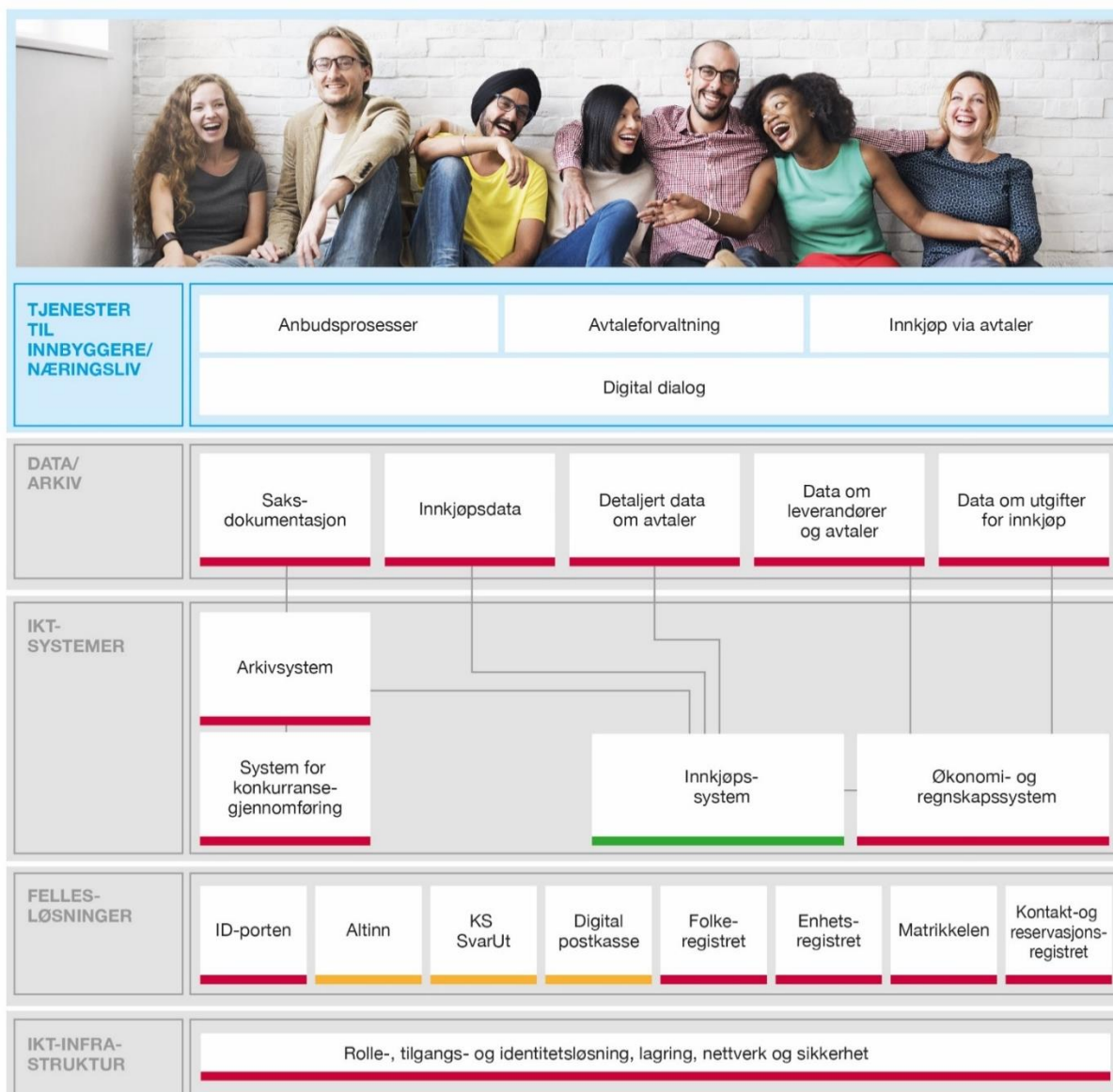
Det er kritisk å gjøre historiske innkjøpsdata tilgjengelige i den nye kommunen, og etablere system for konkurransegjennomføring innen 1. juli 2018.

Tabellen under beskriver kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen innkjøp. Hvert område beskrives i mer detalj i påfølgende kapitler.

Område	Kritiske oppgaver
Organisatoriske avklaringer	<ul style="list-style-type: none">• Definere overordnet organisasjonsstruktur• Utarbeide organisering av innkjøpsfunksjonen• Definere hovedprosesser
Håndtering av arkiv og data	<ul style="list-style-type: none">• Konvertere grunndata om leverandører som ikke ligger i økonomi- og regnskapssystemet• Sikre tilgang til historiske innkjøpsdata over en hensiktsmessig tidsperiode
Håndtering av IKT-systemer	<ul style="list-style-type: none">• Etablere system for konkurransegjennomføring innen 1. juli 2018

Tabell 6. Kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen innkjøp

⁴² Les mer om de nye anskaffelsesdirektivene: <https://www.anskaffelser.no/prosess/elektronisk-handel/bruk-av-digitale-verktoy/konkurransegjennomforing/elektronisk-0>



Figur 20. Overordnet arkitektur for innkjøp

Organisatoriske avklaringer

Sammenslåing av digitale løsninger innen innkjøp krever en rekke organisatoriske avklaringer. Teksten under beskriver hvilke avklaringer som må tas, og hvorfor.

- **Overordnet organisasjonsstruktur**
En overordnet organisasjonsstruktur vil definere innkjøpsenheter som settes opp i systemene og legge føringer for godkjenningsprosesser for innkjøp.
- **Organisering av innkjøpsfunksjon**
Systemets oppsett og arbeidsflyt må gjenspeile organiseringen av oppgaver innen innkjøp:
 - Organisering av sentrale enheter innen innkjøp
 - Fordeling av oppgaver mellom sentrale enheter og ytre enheter (eksempelvis skoler og institusjoner)
 - Eventuelt samarbeid med andre kommuner og offentlige organisasjoner om felles innkjøp

- **Hovedprosesser**

Kommunen bør definere hovedprosesser innen innkjøp for å sikre at digitale løsninger på området understøtter dem på en god måte. Det bør defineres overordnede prosesser og retningslinjer for:

- Anskaffelser
- Innkjøp på eksisterende avtaler

Håndtering av arkiv og data

Historiske innkjøpsdata må gjøres tilgjengelige for ansatte i den nye kommunen.

Det bør vurderes hvor langt tilbake i tid ansatte trenger tilgang til data. Data kan konverteres til det nye innkjøpssystemet eller gjøres tilgjengelig gjennom oppslagsløsninger.

Konvertering er krevende og kostbart, og det bør derfor avveies nøye hvilke data som skal konverteres. Som minimum må følgende data konverteres til det nye innkjøpssystemet:

- Grunndata om leverandører som ikke ligger i økonomi- og regnskapssystemet
- Eventuelle innkjøpsdata om volum per leverandør på avtaler som fortsatt løper, siden dette kan være grunnlag for rabattordninger og reforhandling av avtaler

Tabellen under gir oversikt over arbeidet med håndtering av dokumentasjon innen innkjøp.

Innkjøpssystem:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Detaljerte data om avtaler	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for registrering av avtaler i innkjøpssystemet 	<ul style="list-style-type: none"> • Konvertere grunndata om leverandører som ikke ligger i økonomi- og regnskapssystemet • Registrere data om nye leverandører og avtaler
Innkjøpsdata	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasjonsstruktur • Rammer/retningslinjer for innkjøp • Konteringsregler for bokføring av innkjøp i økonomi- og regnskapssystemet 	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre tilgang til historiske innkjøpsdata over en hensiktsmessig tidsperiode. Viktig å vurdere hvilke løpende avtaler dette er hensiktsmessig for med tanke på rabattordninger og fremtidig reforhandling av avtaler.

Tabell 7. Anbefalinger for håndtering av data i innkjøpssystem

Andre systemer:

Se kapittel 5.4.1 og 5.4.4 for informasjon om håndtering av henholdsvis data om utgifter for innkjøp og dokumentasjon knyttet til innkjøpssaker.

Håndtering av IKT-systemer

Det er ikke kritisk å slå sammen innkjøpssystemene før sammenslåingstidspunktet. Det er mulig å operere med parallelle innkjøpssystemer eller manuelle løsninger i overgangsfasen. Det er likevel nødvendig å møte kravet om elektronisk kommunikasjon mellom tilbyder og oppdragsgiver innen 1. juli 2018⁴³.

⁴³ <https://www.anskaffelser.no/prosess/elektronisk-handel/bruk-av-digitale-verktoy/konkurransgjennomforing/elektronisk-0>

Anbefalt prioritering av IKT-systemene og integrasjonene innen innkjøp, angis i tabellen under.

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
Innkjøpssystem	Lav	Mulig å drifte parallelle systemer eller bruke økonomi- og regnskapssystemet kombinert med oversikter i Excel i overgangsfasen	Viktige: <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot økonomi- og regnskapssystemet for innhenting av grunndata om leverandører og avtaler Integrasjon mot Enhetsregisteret for innhenting av opplysninger om leverandører Integrasjon mot Matrikkelen for innhenting av opplysninger om eiendommer Integrasjon mot arkivsystem for arkivering av arkivverdig dokumentasjon
System for konkurranse-gjennomføring	Kritisk	Systemet må etableres før 1. juli 2018 for å møte nye lovkrav til elektronisk kommunikasjon mellom oppdragsgiver og tilbyder ⁴⁴	Viktige: <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot arkivsystem for arkivering av arkivverdig dokumentasjon Ønskelige: <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot Intranett for automatisk publisering av informasjon om avtaler

Tabell 8. Prioritering av IKT-systemene og integrasjonene innen innkjøp

Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering

Lavhengende frukter

Gjøre informasjon om inngåtte avtaler lett tilgjengelig

Enkel oversikt over inngåtte avtaler for ansatte vil øke lojalitet til avtalene. Mulige løsninger er å gjøre oversikten tilgjengelig på Intranett eller i innkjøpssystemet.

Andre muligheter:

Sentralisere innkjøpsfunksjonen

Sentralisering av innkjøpsfunksjonen innebærer at en større del av de administrative oppgavene utføres sentralt fremfor i ytre enheter, som skoler og institusjoner. Dette kan føre til mer effektive innkjøpsprosesser og reduserte innkjøpskostnader.

Innføre elektroniske anbud

Elektronisk anbud sikrer bedre tjenester for innbyggere, og reduserer manuelt arbeid. Tilbydere kan levere tilbudene elektronisk, og innkjøpsavdelingen slipper å taste inn opplysninger manuelt og skanne inn dokumenter. Elektronisk anbud vil være obligatorisk for alle kommuner fra 1. juli 2018. [Les mer om de nye lovkravene på anskaffelser.no](https://www.anskaffelser.no).

⁴⁴ <https://www.anskaffelser.no/prosess/elektronisk-handel/bruk-av-digitale-verktoy/konkurransegjennomforing/elektronisk-0>

Innføre innkjøpssystem og øke kontroll på innkjøpsdata

Bruk av innkjøpssystem og kontroll på innkjøpsdata kan gi kommunen mange fordeler. Kommunen kan oppnå økt innsikt i forbruksmønsteret på tvers av kommunen, og gjennom dette etablere styrkede innkjøpsprosesser. Innsikt i innkjøpsdata kan blant annet føre til øke avtalelojalitet, og økt forhandlingskraft ovenfor leverandører.

Et innkjøpssystem kan automatisk allokere et ordrenummer, og ved integrasjon mot økonomi- og regnskapssystemet, kan dette føre til vesentlig reduksjon i manuelt arbeid knyttet til fakturahåndtering.

Ta i bruk e-handel

E-handelsløsninger kan benyttes til å etablere selvbetjeningsløsninger for innkjøp på inngåtte avtaler. Dette er effektivt både for den enkelte ansatte og for kommunen. Løsningen kan automatisk allokere et ordrenummer, og ved integrasjon mot økonomi- og regnskapssystemet kan dette føre til vesentlig reduksjon i manuelt arbeid knyttet til fakturahåndtering.

Elektronisk handel kan også føre til økt avtalelojalitet og økt forhandlingskraft ovenfor leverandører. [Les mer om innføring av e-handel på anskaffelser.no.](#)

5.4.3 Personal og lønn

Overblikk over området

Digitale løsninger innen personal og lønn må etableres for at den nye kommunen kan håndtere ansettelsesforhold og sikre riktig lønn til riktig tid. Disse løsningene inneholder også grunddata om ansatte som benyttes av mange systemer.

Figuren på neste side gir oversikt over digitale løsninger innen personal og lønn, og hvordan de understøtter tjenester til innbyggere og næringsliv. Fargene indikerer anbefalt prioritering for de ulike løsningene.

En sentral løsning på dette området er personal- og lønssystemet som suppleres med støttesystemer som eksempelvis løsning for timeregistrering, og integreres med alle sentrale IKT-systemer i kommunen. Personal- og lønssystemet lagrer data om ansatte og lønn. Systemet henter inn data fra Folkeregisteret og Kontakt- og reservasjonsregisteret, og avgir data til nasjonal løsning for A-meldingen.

Data, IKT-systemer og fellesløsninger markert med rødt må håndteres før sammenslåingstidspunktet. Løsningene markert med gult bør håndteres før sammenslåingstidspunktet, men kan også etableres i overgangsfasen. Løsningene som er markert med grønt, er ikke kritiske, og kan håndteres i overgangsfasen.

Lær av andre

Les om [erfaringer fra gjennomførte e-handelsprosjekter på anskaffelser.no](#). På nettsiden finner dere også en rekke nyttige [veiledere og verktøy](#).



[Se videoer om e-handel.](#)



Figur 21. Overordnet arkitektur for personal og lønn

Kritiske oppgaver

Det er kritisk å etablere et personal- og lønnsystem for den nye kommunen og integrere det med lokale kjernesystemer og fellesløsninger. Det er videre viktig å ta vare på ansatt- og lønnsdata, og gjøre disse tilgjengelige i den nye kommunen.

Tabellen under beskriver kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen personal og lønn. Hvert område beskrives i mer detalj i påfølgende kapitler.

Område	Kritiske oppgaver
Organisatoriske avklaringer	<ul style="list-style-type: none"> Definere overordnet organisasjonsstruktur Avklare rammer for ansettelsesforhold og lokale tariffer Utarbeide organisering av personal- og lønnsfunksjon Definere hovedprosesser
Håndtering av arkiv og data	<ul style="list-style-type: none"> Konvertere grunddata om ansatte Konvertere data om utestående refusjoner av sykepenger

Område	Kritiske oppgaver
	<ul style="list-style-type: none"> • Videreføre gjeldende personalmapper • Avslutte personalmapper ved avsluttede arbeidsforhold • Sikre tilgang til avsluttede personalmapper
Håndtering av IKT-systemer	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere et personal- og lønssystem for den nye kommunen • Integre systemet med økonomi- og regnskapssystemet, bankløsninger og A-meldingen • Vurdere om etablering av timeregistreringsløsning kan og bør vente til overgangsfasen • Sikre integrasjon eller mulighet for oppslag i Folkeregisteret og Kontakt- og reservasjonsregisteret

Tabell 9. Kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen personal og lønn

Organisatoriske avklaringer

Sammenslåing av digitale løsninger innen personal og lønn krever en rekke organisatoriske avklaringer. Teksten under beskriver hvilke avklaringer som må tas, og hvorfor.

- **Overordnet organisasjonsstruktur**
En overordnet organisasjonsstruktur vil gjenspeiles i systemenes oppsett med organisasjonsheter og roller.
- **Rammer for ansattforhold og lokale tariffer**
Avklaringene påvirker struktur og kodeverk for personal- og lønssystemet, eksempelvis lønnsarter og fraværskoder.
- **Organisering av personal- og lønnsfunksjon**
Systemets oppsett og arbeidsflyt må gjenspeile organisering av oppgaver innen personal og lønn:
 - Organisering av sentrale enheter innen personal og lønn
 - Fordeling av oppgaver mellom sentrale enheter og ytre enheter (eksempelvis skoler og institusjoner)
 - Eventuell konkurranseutsettelse av enkelte funksjoner, eksempelvis lønnskjøring
 - Eventuelt samarbeid med andre kommuner om felles funksjoner innen personal og/eller lønn
- **Hovedprosesser**
Kommunen bør definere hovedprosesser innen personal og lønn for å sikre at digitale løsninger på området understøtter dem på en god måte. Det bør defineres overordnede prosesser og retningslinjer for:
 - Rekruttering og nyansettelser
 - Avslutning av arbeidsforhold
 - Registrering av timer og fravær
 - Refusjon av sykepenges
 - Lønnsutbetalinger
 - Lønnsforhandlinger

Håndtering av arkiv og data

Det er kritisk å sikre riktig ansattdata i den nye kommunen, slik at ansatte får riktige roller og lønn. Alle ansatte må også få etablert personalmapper med relevant ansattdokumentasjon fra dagens kommuner.

Grunndata om ansatte må konverteres til det nye personal- og lønnssystemet, og det må gjøres ajourføring av data med tanke på endringer i arbeidsforhold og roller. For å sikre riktig lønn til alle ansatte, må det registreres oppdaterte lønnsarter og lønnsnivåer. Opplysninger knyttet til refusjon av sykepenger som ikke er utbetalt av NAV, må konverteres til det nye personal- og lønnssystemet.

Ansattdokumentasjon i personalmapper må tas godt vare på. Kommunen må etablere personalmapper for alle ansatte i den nye kommunen. Dette kan gjøres på to forskjellige måter:

1. Avslutte alle personalmapper og opprette nye mapper i det nye arkivsystemet. Når denne løsningen velges, må de avsluttede mappene gjøres tilgjengelige for oppslag.
2. Overføre eksisterende personalmapper til det nye arkivsystemet.

Tabellen under gir oversikt over arbeidet med håndtering av dokumentasjon innen personal og lønn.

Personal- og lønnssystem:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Ansattdata	Kritisk	<ul style="list-style-type: none">• Organisasjonsstruktur• Struktur og kodeverk for ansatt-, rolle- og stillingsinformasjon• Rolle- og stillingsbeskrivelser• Løsning for rolle- og identitetsforvaltning• Nye arbeidsforhold	<ul style="list-style-type: none">• Utføre datavask mot Folkeregisteret og Kontakt- og reservasjonsregisteret• Kontrollere ansatt-, rolle- og stillingsopplysninger som ikke hentes fra nasjonale grunndataregistre• Konvertere grunndata om ansatte• Ajourføre ansattdata mtp. avsluttede/nystartede arbeidsforhold og endringer i arbeidsavtaler• Hente inn nye digitale skattekort
Lønnsdata	Kritisk	<ul style="list-style-type: none">• Struktur og kodeverk for stillingsinformasjon knyttet til lønn• Lønnsarter inkl. faste og variable tillegg og trekk• Fraværskoder• Konteringsregler for bokføring av lønnsutbetalinger i økonomi- og regnskapssystemet• Dersom lønnsdata fra personal- og lønnssystemet brukes som underlag for budsjettering, må det opprettes regler for dette	<ul style="list-style-type: none">• Kvalitetssikre data om utestående refusjoner av sykepenger• Opprette restanseliste på refusjoner fra NAV• Konvertere data om utestående refusjoner av sykepenger• Oppdatere lønns- og stillingsopplysninger iht. nye arbeidsavtaler

Tabell 10. Anbefalinger for håndtering av data i personal- og lønnssystem

Arkivsystem:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Personalmapper	Kritisk	<ul style="list-style-type: none">• Struktur og kodeverk for personalmapper• Nye arbeidsforhold	<ul style="list-style-type: none">• Etablere personalmapper for alle ansatte i den nye kommunen – overføre eksisterende mapper eller opprette nye• Avslutte personalmapper for avsluttede arbeidsforhold• Sikre tilgang til relevant data fra avsluttede personalmapper• Evt. avlevere avsluttede personalmapper
Saks-dokumentasjon	Kritisk	<ul style="list-style-type: none">• Se kapittel 5.4.4.	<ul style="list-style-type: none">• Se kapittel 5.4.4.

Tabell 11. Anbefalinger for håndtering av data i arkivsystem

Andre systemer:

Se kapittel 5.4.1 for informasjon om håndtering av lønnsregnskap og -budsjett. Håndtering av timelister innen hvert enkelt tjenesteområde omtales i sektorspesifikke kapitler.

Håndtering av IKT-systemer

Det er kritisk å etablere et personal- og lønnsystem for den nye kommunen og integrere det med lokale kjernesystemer og aktuelle fellesløsninger.

Systemet må etableres før sammenslåingstidspunktet. Systemet bør ha integrasjoner mot A-meldingen, bankløsninger for utbetaling av lønn og økonomi- og regnskapssystemet. Det er også en fordel å etablere integrasjoner mot nasjonale grunndataregistre og fagsystemer som benytter ansattdata og/eller genererer grunnlag for lønn.

Digitale løsninger innen personal og lønn er i mange kommuner koblet tett sammen med rolle-, tilgangs- og identitetsforvaltning. Dette må ivaretas i sammenslåingsprosessen. Se kapittel 5.2 for mer detaljer.

Andre digitale løsninger innen personal og lønn er mindre kritiske. Det er mulig å bruke manuelle løsninger for blant annet timeregistrering, rekruttering og kompetanseutvikling i overgangsfasen.

Anbefalt prioritering av IKT-systemene og integrasjonene innen personal og lønn angis i tabellen under.

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
Personal- og lønnsystem	Kritisk	Kritisk for å sikre lønnsutbetalinger i den nye kommunen og riktig grunndata om ansatte som alle andre systemer benytter	<p>Kritiske:</p> <ul style="list-style-type: none">• Integrasjon mot bankløsninger for utbetaling av lønn• Integrasjon mot nasjonal løsning for A-meldingen for rapportering av arbeidsforhold, lønn og ytelser, skattetrekk og arbeidsgiveravgift• Integrasjon mot økonomi- og regnskapssystem for bokføring av utbetalt lønn og innhenting av lønnsbudsjett <p>Viktige:</p> <ul style="list-style-type: none">• Integrasjon mot fagsystemer som bruker ansattdata og/eller genererer grunnlag for

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
			<p>lønn, som f.eks. turnussystemer og skoleadministrative systemer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot timeregistreringsløsning for effektiv registrering av arbeidstimer og fravær • Integrasjon mot Folkeregisteret og Kontakt- og reservasjonsregisteret for innhenting av opplysninger om ansatte • Integrasjon mot rekrutteringsløsning for effektive rekrutterings- og ansettelsesprosesser • Integrasjon mot arkivsystem for arkivering av arkivverdig dokumentasjon <p>Ønskelige:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot KS SvarUt for digital utsendelse av lønsslipp • Integrasjon mot kompetanseløsning for effektiv utvikling og oppfølging av ansatte • Integrasjon mot kvalitetssystem for effektiv kvalitetsledelse og avvikshåndtering
Time-registreringsløsning	Middels	Mulig å drifte parallelle systemer eller bruke manuelle Excel-løsninger i overgangsfasen. Mer kritisk for store kommuner som har flere tusen ansatte.	<p>Viktige:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot personal- og lønssystem for effektiv registrering av arbeidstimer og fravær
Rekrutteringsløsning	Middels	Mulig å drifte parallelle systemer eller bruke manuelle Excel-løsninger i overgangsfasen	<p>Viktige:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot personal- og lønssystem for effektive rekrutterings- og ansettelsesprosesser
Kompetanseløsning	Lav	Mulig å drifte parallelle systemer eller bruke manuelle Excel-løsninger i overgangsfasen	<p>Ønskelige:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot personal- og lønssystem for effektiv utvikling og oppfølging av ansatte

Tabell 12. Prioritering av IKT-systemene og integrasjonene innen personal og lønn

Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering

Lavhengende frukter

Automatisere rolle- og identitetsforvaltning

Kommunen kan ta i bruk personal- og lønssystem som kilde for opprettelse av tilganger til IKT-systemer i kommunen. I denne løsningen opprettes ny bruker med riktige tilganger automatisk ved registrering av en nyansatt i personal- og lønssystemet. På samme måte blir tilgangene stengt automatisk når arbeidsforholdet avsluttes i personal- og lønssystemet. Dette fører til betydelige tidsbesparelser, og øker sikkerheten i IKT-systemene.

Digitalisere lønsslipp

Kommunene kan oppnå betydelige gevinster gjennom å ta i bruk KS SvarUt eller en annen løsning for digital utsendelse av lønsslipp.

Etablere integrasjoner mot kjernesystemer i kommunen

Integrasjoner mot kjernesystemer i kommunen vil forbedre arbeidsflyten, øke automatiseringen og styrke datakvaliteten.

Andre muligheter

Sentralisere personal- og lønnsfunksjon

Sentralisering av personal- og lønnsfunksjonen innebærer at en større andel av de administrative oppgavene utføres sentralt fremfor i ytre enheter, som i skoler og institusjoner. En slik sentralisering kan føre til økt tjenestekvalitet og effektivisering.

Sette ut enkelte funksjoner

Det kan være lønnsomt å sette ut enkelte funksjoner som eksempelvis lønnskjøring til private aktører eller et kommunesamarbeid.

Innføre selvbetjeningsløsninger for ansatte

Det foreligger gode effektiviseringsmuligheter ved innføring av selvbetjeningsløsninger for oppdatering av ansattinformasjon, føring av timer og fravær.

Øke automatisering av sykepengerefusjoner

Kommunen kan ta i bruk digitale løsninger for registrering av fravær, automatisk generering av grunnlaget for krav om refusjon, og oppfølging av restanselisten. Dette kan føre til spart tid og bedre oppfølging av restanser.

Digitalisere lønnsforhandlinger

Digital forhandlingsmodul gir mulighet til å effektivisere forhandlingsprosessen og ivareta historikken. Dette fører til spart tid for ansatte, mer rettferdig lønn og færre feil.

Etablere digital støtte til utvikling og oppfølging av ansatte

Store gevinster kan oppnås gjennom innføring av digitale løsninger for karriereutvikling og medarbeidersamtaler. De gir god støtte til oppfølging av ansattes utvikling og resultater, og hjelper ledere å styrke måloppnåelse innenfor sine tjenesteområder.

Innføre e-læring

E-læring fører til store besparelser i form av reduserte reise- og kurskostnader. E-læring bidrar også til å sikre kontinuerlig læring og styrke kompetansen. Kommunen kan kjøpe egne e-læringsløsninger eller ta i bruk den felleskommunale løsningen KS Læring (kslaring.no).

Lær av andre

IKT Agder IKS, eid av kommunene Arendal, Grimstad og Froland og Aust-Agder fylkeskommune, har automatisert opprettelse av brukertilganger gjennom integrasjon mot personal- og lønnsystemet.



Lær av andre

Larvik kommune har etablert e-læringsportal for helse og omsorg.



Etablere felles krav til personal- og lønssystemet på tvers av alle kommuner

Mange kommuner vil foreta nyanskaffelse av personal- og lønssystemer, og det er en god mulighet til å stille samordnede krav til videreutvikling av systemene. Dette kan gjøres gjennom etablering av felles kravspesifikasjoner og/eller standarder.

5.4.4 Arkiv og dokumenthåndtering

Overblikk over området

Håndtering av kommunens arkiv er én av de sentrale utfordringene i sammenslåingsprosessen. Den nye kommunen er avhengig av god tilgang til dokumentasjonen fra de gamle kommunene for å kunne yte tjenester på en forsvarlig måte. Kommunen må også møte lovmessige krav til arkivering og bevaring av dokumentasjon.



Figur 22. Overordnet arkitektur for arkiv

Figuren på forrige side gir oversikt over digitale løsninger innen arkiv og hvordan de understøtter tjenester til innbyggere og næringsliv. Fargene indikerer anbefalt prioritering for de ulike løsningene.

Kommunens arkiv består av arkivverdig dokumentasjon som lagres i ulike digitale løsninger. De fleste kommunene har et arkivsystem i tillegg til arkivfunksjonalitet i de ulike fagsystemene, for å holde orden på dokumentasjonen. Arkivsystemet integreres med andre digitale løsninger i kommunen for å automatisere dokumentfangst og journalføring.

Arkivverdig dokumentasjon og arkivsystem er markert med rødt. Kommunen må håndtere dokumentasjon og etablere eventuelt arkivsystem før sammenslåingstidspunktet.

Kritiske oppgaver

Det er kritisk å ta godt vare på dokumentasjon med tanke på tjenesteproduksjonen i den nye kommunen og langtidsbevaring. Dokumentasjon skal lagres i arkivløsninger for den nye kommunen – innebygd arkivfunksjonalitet i digitale løsninger per tjenesteområde og/eller et arkivsystem.

Tabellen under beskriver kritiske oppgaver knyttet til håndtering av arkiv. Hvert område beskrives i mer detalj i påfølgende kapitler.

Område	Kritiske oppgaver
Organisatoriske avklaringer	Utarbeide arkivplan: <ul style="list-style-type: none"> • Definere overordnet organisasjonsstruktur • Utarbeide organisering av arkivtjenesten • Utarbeide arkivstruktur • Definere bevarings- og kassasjonsbestemmelser • Definere hovedprosesser
Håndtering av arkiv og data	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere nye arkivløsninger • Periodisere digitale arkiv • Sikre tilgang til avsluttet arkiv • Videreføre pågående saker • Evt. avlevere avsluttede arkiv

Tabell 13. Kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale arkivløsninger

Organisatoriske avklaringer

Håndtering av arkiv krever en rekke organisatoriske avklaringer som må dokumenteres i en **arkivplan**. Teksten under beskriver hvilke avklaringer som må tas, og hvorfor.

- **Overordnet organisasjonsstruktur**
En overordnet organisasjonsstruktur vil gjenspeiles i arkivstrukturen.
- **Organisering av arkivtjenesten**
Arkivløsninger må bygges med hensyn til hvordan tjenesten er organisert:
 - Grad av sentralisering i arkivtjenesten – fordeling av oppgaver mellom sentral enhet (eksempelvis Dokumentsenter) og ytre enheter (eksempelvis skoler og institusjoner)
 - Organisering av sentrale arkivenheter
 - Arkivansvar i interkommunale samarbeid for de ulike tjenestene
 - Grensesnitt mot politisk sekretariat
 - Depotordning

- Eventuelt samarbeid med andre kommuner om arkivtjeneste
 - **Arkivstruktur**

Det må defineres journalenheter, arkivdeler og mappestruktur i det nye arkivet som en del av arbeidet med arkivplanen. Dette vil danne grunnlaget for etablering av fremtidens digitale løsninger for arkiv.
 - **Bevarings- og kassasjonsbestemmelser**

Bevarings- og kassasjonsplan utarbeides som en del av arkivplanen, og danner grunnlaget for kommunens plan for håndtering av kommunens digitale og papirbaserte dokumentasjon.
 - **Hovedprosesser**

Kommunen bør definere hovedprosesser for dokumentforvaltning og arkivering for å sikre at arkivløsninger understøtter dem på en god måte. Det bør defineres overordnede prosesser, retningslinjer og dokumentflyt for:

 - Mottak og arkivering av dokumentasjon
 - Periodisering og bortsetting
 - Avlevering av arkiv
 - Innsyn
- ↳ [Les mer om utarbeidelse av arkivplan i veilederen fra Arkivverket.](#)

Håndtering av arkiv og data

Arkivet inneholder viktig dokumentasjon som benyttes i tjenesteproduksjonen og er bevaringsverdig for samfunnet. Det er kritisk at denne dokumentasjonen tas godt vare på i sammenslåingsprosessen og gjøres tilgjengelig i den nye kommunen.

Kommunene må ha en kontrollert prosess for håndtering av arkiv under sammenslåingsprosessen. Det forutsetter en grundig kartlegging av alle deler av arkivet som ligger lagret i sak-/arkivsystemet, støttesystemer, fagsystemer og på papir, og lages en plan for håndtering av disse.

Etablering av nytt arkiv

Den nye kommunen skal opprette et nytt arkiv. Det bør være på plass allerede fra organisasjonen starter å skape dokumentasjon som tilhører ny kommune. Eksempelvis, når nytt kommunestyre har sitt første møte, må dokumentene fra møtet arkiveres i arkivet til den nye kommunen. Det vil også være behov for å etablere et arkiv for prosjektorganisasjonen (interimkommunen).

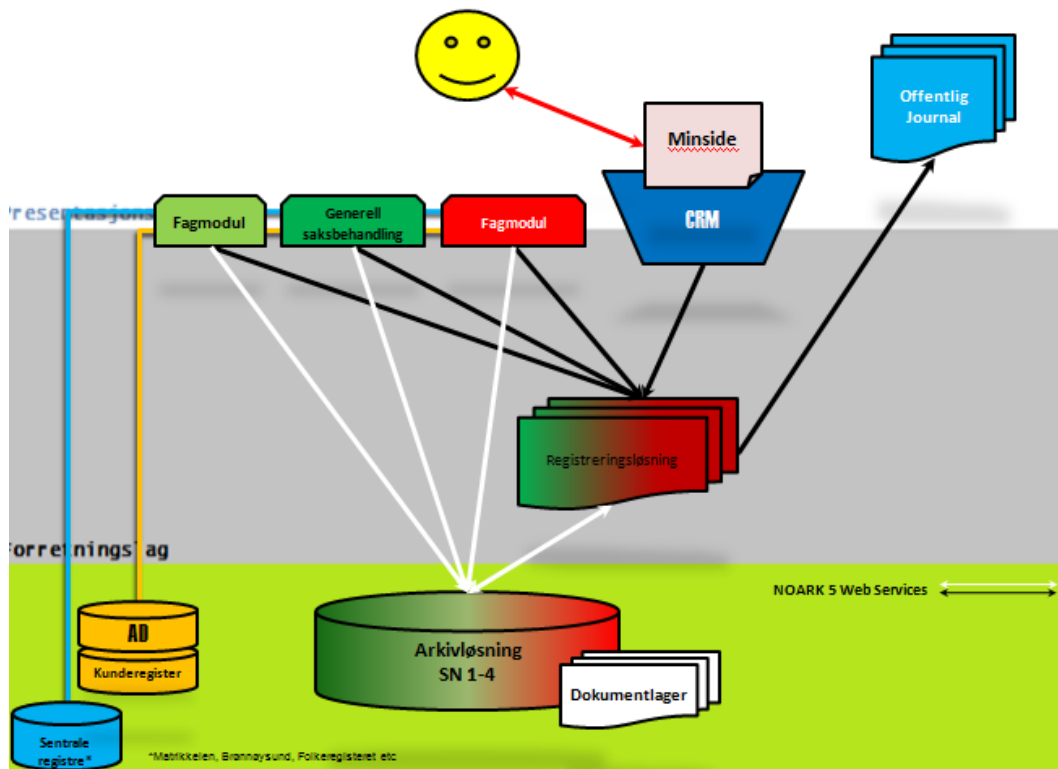
Den digitale arkivløsningen kan bestå av et arkivsystem og arkiver i fagsystemene. Det er lurt å ha en bevisst og fremtidsrettet tilnærming til hvordan det digitale arkivet er bygd opp – arkivarkitekturen.

Arkivarkitekturen beskriver kommunens strategiske valg på arkivområdet, og definerer blant annet:

- Eventuelt skille mellom sak og arkiv
- Antall arkivkjerner (elektroniske arkiv) i fagsystemene og eventuelt arkivsystem
- Behov for integrasjoner mot de ulike arkivkjernene
- Eventuell håndtering av arkiv i interkommunale samarbeider

Arkivarkitekturen stiller viktige krav til den tekniske løsningen for digitalt arkiv.

Under følger et eksempel på arkivarkitektur fra Trondheim kommune. Tegningen viser at kommunen ønsker å etablere et felles arkiv for alle fag- og støttesystemer. Det er videre et mål om å etablere en registreringsløsning som gjør at alle utfylte søknader fra innbyggere og næringsliv overføres direkte til arkivet.



Figur 23. Arkivarkitektur i Trondheim kommune

I utarbeidelse av arkivarkitektur er det lurt å følge arkitekturprinsipper definert av KS:

1. Arkivet er en forutsetning for og et resultat av virksomhetens aktiviteter.
2. Det må være en løs kobling mellom arkivsystemene og saksbehandlingsløsningene/fagsystemene.
3. Fagområdene har sine prosesser og fagsystemer, men arkivet er felles.
4. Arkivet skal være etterrettelig, tilgjengelig, sporbart og sikret på alle nivåer.
5. Informasjonen skal være gjenfinnbar og gjenbrukbar.
6. Entydig definerte informasjonsmodeller med begrepskatalog; metadata for datasett og integrasjon.

Se også arkivarkitekturprinsipper etablert i Trondheim kommune.

Datastruktur og metadata

Sammenslåingsprosessen er en god mulighet til å ta kontroll over egne data som lagres i arkivet. Kommunen bør standardisere datastruktur og metadata (beskrivelser av de ulike dataelementene). Det bør videre defineres kilder og eiere til kritiske grunddata og en god prosess for dataforvaltning.

Tilgang til avsluttet digitalt arkiv

Arkivloven stiller krav om at eksisterende arkiv skal avsluttes i de gamle kommunene og klargjøres for avlevering til arkivdepot. Den nye kommunen vil etter hvert avlevere avsluttede arkiver.

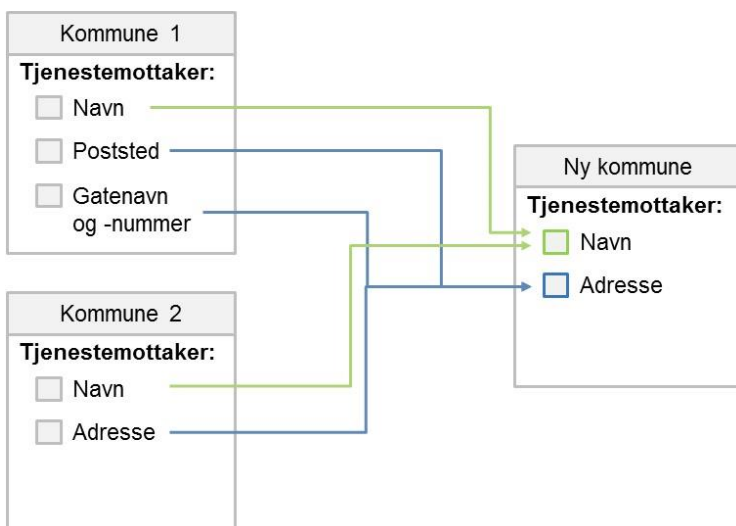
Det avsluttede arkivet må være tilgjengelig for ansatte. Det er ikke noe klart fasitsvar på hvilke data som må tas vare på og være tilgjengelig for ansatte i den nye kommunen. Lovverket gir minstekrav til bevaring av data, men tjenestene må definere sine behov utover dette.

Behovene for tilgang på data må defineres for hvert tjenesteområde i tett dialog med saksbehandlere og tjenesteutøvere. Det må tydeliggjøres hvilken dokumentasjon som skal være tilgjengelig, og hvor langt tilbake i tid.

Tilgang til avsluttet digitalt arkiv kan sikres gjennom datakonvertering eller oppslagsløsninger, eksempelvis ved at et avsluttet system er tilgjengelig for ansatte og søkbart.

Datakonvertering er kostbart og krevende. IKT-systemer har ofte ulike datastrukturer - datafelter i det gamle systemet må mappes mot datafelter i det nye systemet for å muliggjøre overføring av data. Vellykket datakonvertering krever god datakvalitet. I praksis betyr det at datakonvertering medfører en stor opprydningsjobb for de fleste kommunene. Det vil eksempelvis være behov å gjennomgå alle pasientjournaler og kvalitetssikre grunnleggende brukeropplysninger.

Det er lurt å begrense omfanget på datakonvertering siden det medfører høye kostnader og ressursforbruk. Det bør gjøres prioriteringer per tjenesteområde, og defineres hvilke data som er nødvendig å konvertere.



Figur 24. Illustrativ prosess for datakonvertering

Tilgang til papirarkiver

Det er viktig å sikre tilgang til papirarkiver som skal benyttes i daglig tjenesteproduksjon i den nye kommunen. Dette kan gjøres gjennom hensiktsmessig omplassering av arkivene eller innskanning. Under sammenslåingsprosessen er det ikke lurt å bruke ressurser på opprydning og avlevering av papirarkiver som ikke er i daglig bruk. Det er mulig å låse de gamle papirarkivene i et skap og rydde opp i dem etter sammenslåingstidspunktet.

Videreføring av dokumentasjon

Deler av dokumentasjonen vil ikke avsluttes i de gamle kommunene, og må kunne videreføres i den nye kommunen. Dette kan eksempelvis være saker som ikke er

ferdigbehandlet, og personalmapper for ansatte som skal fortsette å jobbe i den nye kommunen.

Fagpersonene må i dialog med arkivtjenesten og IKT definere hvordan videreføring av dokumentasjon skal skje i praksis. Det foreligger muligheter for å opprette saker/mapper på nytt med henvisning til den gamle dokumentasjonen eller overføre ikke-avsluttede saker/mapper i sin helhet.

Avlevering

Mange kommuner vil ikke rekke å klargjøre alt avsluttet arkivmateriale til avlevering før sammenslåingstidspunktet. Det må derfor lages en oppfølgingsplan som beskriver hvordan arbeidet skal løses i den nye kommunen. Det vil være lurt å sette av tilskuddsmidler til finansiering av planlagt arbeid.

Arkivplan

Valgene kommunen tar rundt etablering av nytt arkiv og videreføring av dokumentasjon, skal dokumenteres i arkivplan for den nye kommunen.

Tabellen under gir oversikt over arbeidet for digitale og papirbaserte arkiv. Les også mer om håndtering av arkiv i veilederen fra Arkivverket - <http://www.kommunereformarkiv.no/>.

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for arkiv	Håndtering av dokumentasjon
Arkivverdig dokumentasjon	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Overordnet organisasjonsstruktur • Arkivplan <ul style="list-style-type: none"> ○ Overordnet organisering ○ Dokumentflyt og rutiner ○ Journalenheter, som f.eks. postmottak, PPT ○ Arkivdeler, mappestruktur og arkivnøkler ○ Bevarings- og kassasjonsbestemmelser ○ Depotordning • Standarder for data • Roller og tilganger 	<p>Digital dokumentasjon:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sikre at arkivverdig og bevaringsverdig dokumentasjon blir tatt vare på • Definere hvordan ubehandlede saker skal videreføres • Periodisere arkiver som ikke er periodisert • Klargjøre dokumentasjon for avlevering til depot der dette er hensiktsmessig • Sørg for at arkivet er tilgjengelig og søkbart i den nye kommunen så lenge det er behov for det • Sikre riktige tilganger i den nye kommunen • Etter hvert – avlevere avsluttede saker til arkivdepot <p>Papirdokumentasjon:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definere hvordan papirarkiver skal håndteres • Etter hvert – rydde opp og avlevere avsluttede papirarkiver til arkivdepot

Tabell 14. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data

Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering

Lavhengende frukter:

Integrere arkivsystemet med flere fagsystemer og digitale tjenester

Det foreligger stort effektiviseringspotensial ved å integrere kommunens fagsystemer og digitale tjenester mot kommunens arkivsystem. Noark 5 tjenestegrensesnitt bør benyttes som standard for integrasjoner.

Etablere digital utsendelse av svar

Ved oppdatering av arkiv- og fagsystemer, kan kommunene ta i bruk KS SvarUt til utsendelse av digitale brev til innbyggere og næringsliv. Les mer om KS SvarUt på [KS Læring](#).

Andre muligheter:

Skille sak og arkiv

Når kommunene innfører nye digitale løsninger med arkivfunksjonalitet, er det en god mulighet til å etablere et tydelig skille mellom arkiv og saksbehandlingsmoduler. Dette vil forenkle tilgang til data fra arkivet og integrasjoner mot kommunens fagsystemer.

Etablere fullelektronisk arkiv

Sammenslåingsprosessen kan være en god mulighet for overgang til et fulldigitalt arkiv. Et fulldigitalt arkiv vil gi mer effektive arbeidsprosesser og forenkle samhandling i den nye kommunen.

Øke sentralisering av arkivfunksjonen

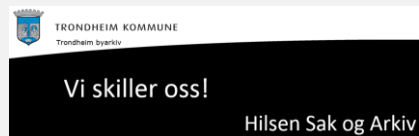
Økt sentralisering av arkivfunksjonen, eksempelvis gjennom opprettelse av Dokumentsenter med sentralt postmottak, kan styrke det arkivfaglige kompetansemiljøet i kommunen, effektivisere arbeidet og øke kvaliteten på dokumenthåndtering.

Etablere gode standarder for data

Det er store gevinster ved å standardisere datastruktur og metadata (beskrivelser av de ulike dataelementene) i arkivet. Dette vil legge til rette for økt gjenbruk og tilgjengelighet av data.

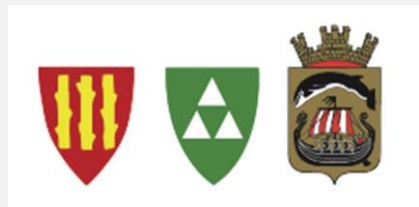
Lær av andre

Trondheim kommune etablerer en fremtidsrettet arkivarkitektur med skille mellom sak og arkiv, og god gjenbruk av egne data. [Les mer om deres arbeid med arkivarkitektur.](#)



Lær av andre

[Nye Sandefjord kommune](#) skal innføre fullelektronisk arkiv og etablere et dokumentsenter.



5.5 Konsekvenser for helse og velferd



Digitale løsninger innen helse og velferd er svært kritiske, og har stor påvirkning på innbyggernes liv og helse. Digitale løsninger på dette området må prioriteres høyt og være driftssikre fra første dag i den nye kommunen.

Helse- og velferdstjenester står ovenfor store utfordringer knyttet til økende antall tjenestemottakere. Andelen eldre i samfunnet øker, det er et voksende antall mennesker med kroniske lidelser og flere barn og unge som mottar helse- og omsorgstjenester. Det er behov for å tenke nytt rundt hvordan helse- og velferdstjenestene leveres for å kunne møte fremtidige tjenestebehov innenfor tilgjengelige ressursrammer.

En del viktige omstillingsgrep kan tas som en del av sammenslåingsprosessen. Kommunesammenslåing innebærer en mulighet til å gjennomgå kommunenes tjenesteyting og bruk av digitale løsninger. Kommunene får mulighet til å etablere en solid plattform for implementering av velferdsteknologi i drift, stille samordnede krav til pasientjournalssystemer og etablere flere selvbetjeningsløsninger. Sammenslåingsprosessen åpner også for økt fokus på kompetanseheving og holdningsarbeid for å sikre økt utnyttelse av tilgjengelige systemer og styrket dokumentasjonspraksis.

Kommunesektoren må legge til grunn målsettingene som ligger i blant annet Stortingsmelding nr. 9 (2012 – 2013) «En innbygger – én journal. Digitale tjenester i helse- og omsorgssektoren» og Stortingsmelding nr. 26 (2014 – 2015) «Fremtidens primærhelsetjeneste – nærhet og helhet».

Meldingen gir føringer for hvordan primærhelsetjenesten skal utvikles i årene framover. Spesielt viktig er målsettingene om brukermedvirkning og å sette pasienten i sentrum for utvikling av helse- og omsorgstjenestene («Pasientens helsetjeneste»). Gode innbyggerrettede IKT-tjenester innebærer en forenkling av møtet med helsetjenesten for den enkelte og samfunnsmessige gevinster i form av lavere ressursbruk og høyere kvalitet på samhandlingen for sektoren.

Kapitlene under beskriver håndtering av digitale løsninger innen:

- Pleie og omsorg
- Helsestasjon
- Fastlege
- Legevakt
- PPT
- Barnevern
- Sosiale tjenester

Hvert kapittel består av følgende deler:

- **Overblikk over området** – kort beskrivelse av områdets viktighet, prioriterte digitale løsninger og kritiske oppgaver. Overblikk over området inneholder en arkitekturtegning som viser:
 - Tjenester til innbyggere og næringsliv som understøttes av digitale løsninger
 - Data som produseres og benyttes i tjenesteproduksjon
 - IKT-systemer som data lagres i
 - Fellesløsninger som understøtter digitale løsninger, som for eksempel Matrikkelen og Helsenettet
 - IKT-infrastruktur som digitale løsninger hviler på
- **Organisatoriske avklaringer** – kort beskrivelse av sentrale organisatoriske avklaringer på området
- **Håndtering av arkiv og data** – kort veiledning for håndtering av arkiv og data innen området
- **Håndtering av IKT-systemer** – kort veiledning for håndtering av IKT-systemer innen området
- **Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering** – beskrivelse av de viktigste mulighetene som kan realiseres som en del av sammenslåingsprosessen

5.5.1 Pleie og omsorg

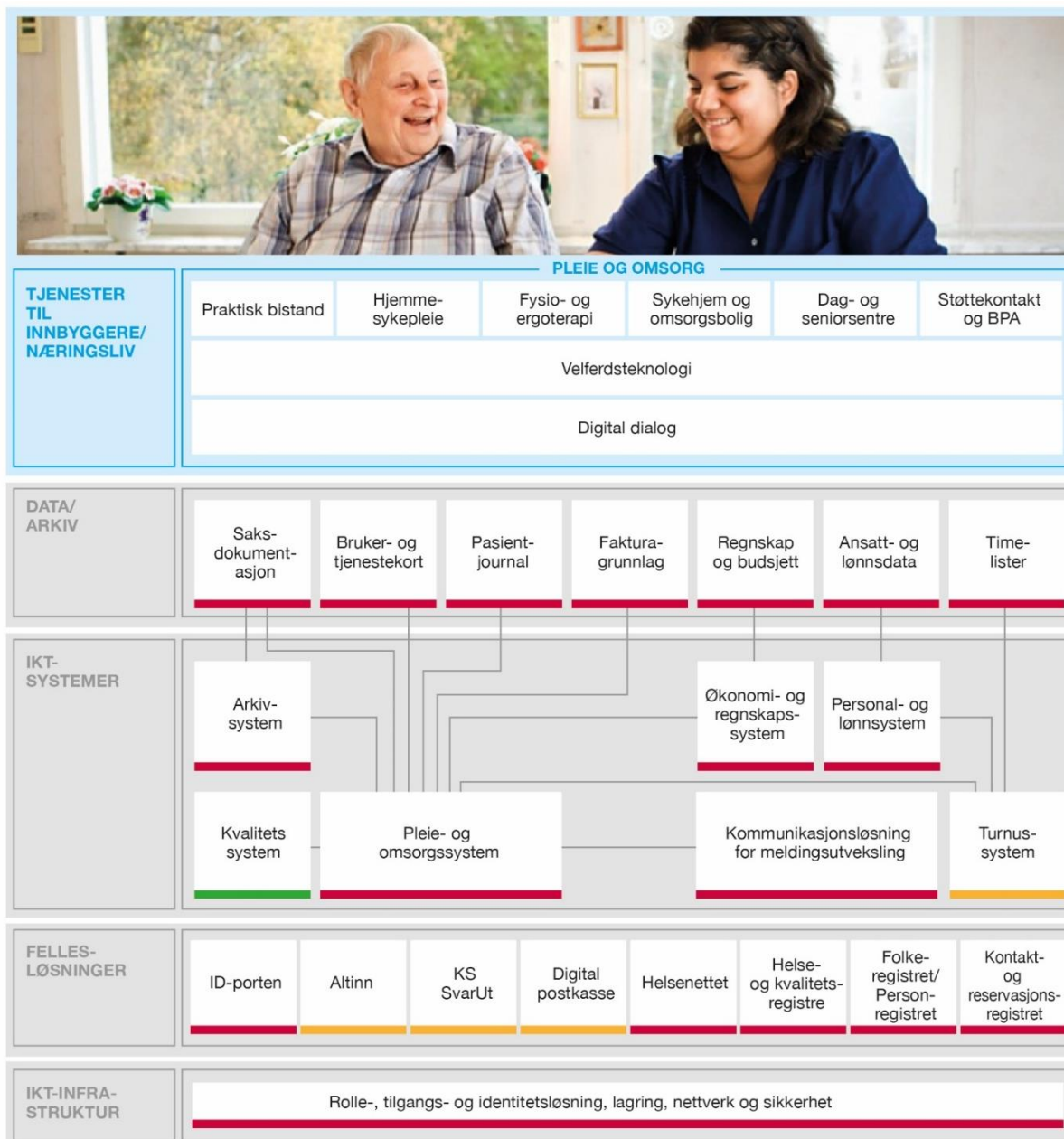
Overblikk over området

Digitale løsninger innen pleie og omsorg er svært kritiske. Manglende tilgang til oppdaterte pasientopplysninger eller svikt i elektronisk meldingsutveksling mellom hjemmetjenesten, sykehus og fastlege vil gi alvorlige konsekvenser for helsetjenester og i ytterste fall – innbyggernes liv og helse.

Figuren på neste side gir oversikt over digitale løsninger innen pleie og omsorg, og hvordan de understøtter innbyggertjenester. Fargene indikerer anbefalt prioritering for de ulike løsningene.

Pleie- og omsorgssystemet er en sentral digital løsning på dette området. Systemet er vanligvis integrert med kommunens systemer innen økonomi/regnskap og personal/lønn. Det er også koblet til Helsenettet og henter inn data om innbyggere fra Folkeregisteret/Personregisteret. Systemet inneholder bruker- og tjenestedata, pasientjournaler og saksdokumentasjon.

De fleste av de digitale løsningene er kritiske, og er derfor markert med rød farge. De må etableres før sammenslåingstidspunktet og være driftssikre gjennom hele sammenslåingsprosessen. Digitale løsninger i gult bør også håndteres før sammenslåingstidspunktet, men kan eventuelt vente til overgangsfasen. Digitale løsninger i grønt kan driftes i flere versjoner over en periode og håndteres i overgangsfasen.



Figur 25. Overordnet arkitektur for pleie og omsorg

Kritiske oppgaver

Det er kritisk å etablere et pleie- og omsorgssystem for den nye kommunen og koble det til Helsenettet. Det er videre viktig å ta vare på brukerdata og pasientjournaler, og gjøre dem tilgjengelige i den nye kommunen.

Tabellen under beskriver kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen pleie og omsorg. Hvert område beskrives i mer detalj i påfølgende kapitler.

Område	Kritiske oppgaver
Organisatoriske avklaringer	<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide organisering av pleie- og omsorgstjenesten • Utarbeide organisering av administrative oppgaver innen pleie og omsorg • Definere hovedprosesser
Velferds-	<ul style="list-style-type: none"> • Lage overordnet strategi for velferdsteknologiområdet

Område	Kritiske oppgaver
teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Definere hvilke krav som implementering av velferdsteknologi stiller til digitale løsninger innen pleie og omsorg
Håndtering av arkiv og data	<ul style="list-style-type: none"> • Konvertere grunndata om brukere og tjenester • Konvertere data om utestående fakturaer • Sikre tilgang til pasientjournaler som det er bruk for i ytelse av helsehjelp • Sikre tilgang til saksdokumentasjon over en hensiktsmessig tidsperiode • Videreføre pågående saker
Håndtering av IKT-systemer	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere et pleie- og omsorgssystem for den nye kommunen • Integre systemet med kommunikasjonsløsning for meldingsutveksling • Vurdere om etablering av turnussystemet kan og bør vente til overgangsfasen • Sikre integrasjon eller mulighet for oppslag i Folkeregisteret/Personregisteret • Legge opp til fremtidig integrasjon mot kjernejournal og velferdsteknologi

Tabell 15. Kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen pleie og omsorg

Organisatoriske avklaringer

Sammenslåing av digitale løsninger innen pleie og omsorg krever en rekke organisatoriske avklaringer. Teksten under beskriver hvilke avklaringer som må tas, og hvorfor.

- **Organisering av pleie- og omsorgstjenesten**
Systemets oppsett og arbeidsflyt må gjenspeile organisering av oppgavene innen pleie og omsorg:
 - Fordeling i organisatoriske nivåer – enheter og avdelinger
 - Antall og typer institusjoner, omsorgsboliger, dag- og seniorsentre
 - Inndeling i avdelinger/enheter på institusjoner
 - Inndeling i boliggrupper for omsorgsboliger
 - Inndeling i soner i hjemmetjenesten
- **Organisering av administrative oppgaver innen pleie og omsorg**
Organisering av administrativt arbeid innen pleie og omsorg vil påvirke integrasjoner mot støttesystemer innen økonomi, regnskap, personal og lønn. Det bør defineres fordeling av administrative oppgaver mellom sentrale administrative enheter og enheter innen pleie og omsorg, som eksempelvis sykehjem.
- **Hovedprosesser**
Kommunen bør definere hovedprosesser innen pleie og omsorg for å sikre at digitale løsninger på området understøtter dem på en god måte. Det bør defineres overordnede prosesser og retningslinjer for:
 - Søknader om pleie- og omsorgstjenester
 - Klagebehandling
 - Hjemmebesøk med hjemmesykepleie, praktisk bistand og fysio-/ergoterapi
 - Institusjonstjenester
 - Håndtering av meldingsutveksling gjennom Helsenettet
 - Dokumentasjon av helsehjelp
 - Avvikshåndtering
 - IPLOS-rapportering
 - Vederlagsberegning og fakturering

Velferdsteknologi

Det er et nasjonalt mål om at velferdsteknologi skal være en integrert del av kommunale helse- og omsorgstjenester innen 2020⁴⁵. Det er viktig at kommunen etablerer en strategi på velferdsteknologiområdet og tar høyde for implementering av velferdsteknologi ved sammenslåing av digitale løsninger innen pleie og omsorg.

Implementering av velferdsteknologi i drift krever omfattende endringer i organisasjonen og en solid teknisk plattform. Det kan være lurt å integrere implementering av velferdsteknologi i de omstillingsprosessene som må gjennomføres innen pleie og omsorg ved kommunesammenslåingen.

For å kunne gjøre dette, må kommunen gjennom sammenslåingsprosessen ta stilling til følgende organisatoriske problemstillinger:

- **Satsingsområder** med tanke på prioriterte målgrupper og teknologier.
- **Overordnet tjenesteforløp** for velferdsteknologiske løsninger.
- **Løsning for responsentertjeneste.** Kommuner trenger en robust løsning for mottak og håndtering av alarmer fra velferdsteknologi. Noen kommuner velger å bruke legevakt, brannvakt og andre eksisterende tjenesteenheter til mottak av alarmer, mens andre etablerer dedikerte responsentre eller kjøper tjenester fra private aktører.

Implementering av velferdsteknologi i drift vil kreve endringer i måten tjenestene leveres på, kompetanseheving og holdningsarbeid blant ansatte.

På den tekniske siden, vil det være behov for å:

- Tilpasse fagsystemer og andre digitale løsninger etter anbefalingene fra arkitektur- og infrastrukturarbeidet i Nasjonalt Program for Velferdsteknologi.
- Integrere pleie- og omsorgssystemet med velferdsteknologi for å forenkle journalføring av medisinske målinger og hendelser hos bruker.
- Etablere digital løsning for mottak av alarmer fra velferdsteknologi og eventuelt integrere det med pleie- og omsorgssystem og legevaktsystem.
- Ta i bruk nasjonale infrastruktur-løsninger for velferdsteknologi
- Styrke IKT-infrastruktur for å kunne sikre 24/7 drift av velferdsteknologi

Les mer om tjenesteinnovasjon ved implementering av velferdsteknologi på <http://www.samveis.no/>.

Håndtering av arkiv og data

Det er kritisk at ansatte i den nye kommunen har tilgang til oppdaterte brukerdata og pasientjournaler. Det er videre viktig å ta vare på saksdokumentasjon, og gjøre den tilgjengelig i den nye kommunen.

Bruker- og tjenestekort

Bruker- og tjenestekort inneholder grunndata for pleie- og omsorgssystemet, og må derfor konverteres til det nye pleie- og omsorgssystemet. Det er behov for å rydde opp i data før konvertering gjennom vask mot Folkeregisteret og manuell kvalitetssikring av opplysningene.

⁴⁵ <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/velferdsteknologi-i-omsorgstjenestene-in/id723573/>

Fakturagrunnlag

Det er nødvendig å konvertere grunnlaget for utestående fakturaer. Det bør opprettes restanseliste for å sikre god kontroll på data.

Pasientjournaler

For å kunne yte pleie- og omsorgstjenester på en forsvarlig måte, må kommunen gjøre pasientjournaler tilgjengelige til ansatte med tjenstlige behov i den nye kommunen.

Det må vurderes hvilke pasientjournaler det er bruk for i ytelse av helsehjelp, og hvor langt tilbake i tid må ansatte kunne gå i journalene. Forskrift om pasientjournal tilsier at det skal som minimum sikres tilgang til journaler hvor siste innføring er gjort for under 10 år siden.

Pasientjournaler kan gjøres tilgjengelig for ansatte på to ulike måter:

1. Konvertere pasientjournaler til det nye pleie- og omsorgssystemet.
2. Opprette nye pasientjournaler i det nye pleie- og omsorgssystemet, og gjøre de avsluttede journalene tilgjengelige gjennom en oppslagsløsning. Oppslagsløsningen må da ha funksjonalitet for tilgangsstyring og loggføring av hvem som har vært inne i de ulike journalene.

Pasientjournaler i de ulike pleie- og omsorgssystemene er ofte bygd opp på ulike måter, og konverteringen vil være en krevende oppgave. Hver enkelt kommune må derfor avveie kost/nytte ved konvertering, og avgjøre hvor stor del av journalene som skal konverteres.

Pasientjournaler som ikke antas å bli bruk for i ytelse av helsehjelp, og hvor siste føring er gjort for over 10 år siden, kan eventuelt avleveres til arkivdepot.

Saksdokumentasjon

Saksbehandlere innen pleie og omsorg må definere hvilke avsluttede saker som må være tilgjengelige for tjenesten og over hvilken periode. Tilgang til avsluttet arkiv kan sikres gjennom datakonvertering eller oppslagsløsninger, eksempelvis ved at et avsluttet system er tilgjengelig for ansatte og søkbart. Datakonvertering er kostbart og krevende, og det er lurt å begrense omfanget på dette. Det blir viktig å gjøre gode prioriteringer, og definere hvilke data som må konverteres.

Det må videre tas stilling til hvordan pågående saker skal videreføres i den nye kommunen.

Les også mer om håndtering av arkiv i veilederen fra Arkivverket - <http://www.kommunereformarkiv.no/>.

Tabellen under gir oversikt over arbeidet med håndtering av dokumentasjon innen pleie og omsorg.

Pleie- og omsorgssystem:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Bruker- og tjenestekort	Kritisk	<ul style="list-style-type: none">• Struktur og kodeverk for brukerkort• Struktur for IPLOS-registreringer• Struktur og kodeverk for administrering av tjenester og institusjonsplasser, som f.eks. registrering av faste oppdrag og enkeltoppdrag, pausing av tjenester og	<ul style="list-style-type: none">• Utføre datavask mot Folkeregisteret• Evt. oppdatere brukeropplysninger som ikke hentes fra Folkeregisteret – som f.eks. informasjon om nærmeste pårørende• Konvertere grunndata om brukere, løpende tjenester og institusjonsplasser til det nye pleie- og omsorgssystemet• Evt. oppdatere struktur og kodeverk for administrering av tjenester og

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
		oppdatering av status på sykehjemsplasser	institusjonsplasser
Pasientjournal	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for journal • Regler og standarder for dokumentasjon av helsehjelp 	<ul style="list-style-type: none"> • Sørge for at pasientjournaler er tilgjengelige i den nye kommunen gjennom konvertering eller oppslagsløsning • Rydde opp i journalene etter behov • Evt. avslutte pasientjournaler som det ikke er bruk for i ytelsen av helsehjelp og som har siste innføring for over 10 år siden • Evt. avlevere avsluttede journaler som kommunen ikke trenger tilgang til for å yte tjenestene på en forsvarlig måte og som har siste innføring for over 10 år siden
Saks-dokumentasjon (som angår enkelte brukere)	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Nøkler og begreper for saksbehandling innen pleie og omsorg • Standardisert saksbehandlingsprosess og milepæler 	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre at arkivverdig og bevaringsverdig dokumentasjon blir tatt vare på • Definere hvordan ubehandlede saker skal videreføres • Periodisere arkiver som ikke er periodisert • Sørge for at arkivet er tilgjengelig og søkbart i den nye kommunen så lenge det er behov for det • Sikre riktige tilganger i den nye kommunen • Etter hvert – avlevere avsluttede saker til arkivdepot
Fakturagrunnlag	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Regler for vederlagsberegning og fakturering (vedtekter og forskrifter) • Struktur og kodeverk for registrering av fakturagrunnlag • Regler for registrering og behandling av fakturagrunnlag i økonomi- og regnskapssystemet • Regler for kontering av innbetalingene i økonomi- og regnskapssystemet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetssikre grunnlaget for utestående fakturaer • Utarbeide restanseliste • Konvertere data om utestående fakturaer

Tabell 16. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i pleie- og omsorgssystem

Turnussystem:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Timelister	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for vaktlister inkl. koder for timeføring og fraværskoder 	<ul style="list-style-type: none"> • Evt. oppdatere struktur og kodeverk for timelister

Tabell 17. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i turnussystem

Andre systemer:

Se kapittel 5.4.1, 5.4.3 og 5.4.4 for informasjon om håndtering av henholdsvis regnskap og -budsjettdata, ansatt- og lønnsdata og saksdokumentasjon som ikke angår enkelte brukere.

Håndtering av IKT-systemer

Det er kritisk å etablere et pleie- og omsorgssystem for den nye kommunen og koble det til Helsenettet.

Systemet må være i drift fra den første dag den nye kommunen trår i kraft for å kunne ha tilgang til riktige helse- og personopplysninger. Systemet må integreres med kommunikasjonsløsning for elektronisk meldingsutveksling og registreres i Adresseregisteret for å kunne utveksle elektroniske meldinger med fastleger og helseforetak. Det bør videre sikres at systemet kan på sikt integreres med kjernejournal når den blir tilgjengelig for kommunen. Se kapittel 5.3 for detaljer rundt håndtering av fellesløsninger i kommunesammenslåing.

Turnussystemet er ikke kritisk, men bør helst etableres før sammenslåingstidspunktet. Manuell håndtering av turnus vil medføre betydelig merarbeid, spesielt i store kommuner.

Anbefalt prioritering av fagsystemene og integrasjonene innen pleie og omsorg angis i tabellen under.

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
Pleie- og omsorgssystem	Kritisk	Kritisk for å få tilgang til riktige helse- og personsopplysninger, og for å kunne utveksle elektroniske meldinger med fastleger og helseforetak	<p>Kritiske:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot kommunikasjonsløsning for utveksling av elektroniske meldinger med fastleger og helseforetak Integrasjon mot evt. velferdsteknologiske løsninger Når kjernejournal gjøres tilgjengelig: integrasjon mot kjernejournal Integrasjon mot relevante helseregistre og kvalitetsregistre <p>Viktige:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot turnussystem for effektiv ressursplanlegging Integrasjon mot økonomisystem for effektiv fakturering Integrasjon mot Folkeregisteret for innhenting av opplysninger om tjenestemottakere (Personregisteret-løsningen) Integrasjon mot arkivsystem for arkivering av dokumentasjon knyttet til saksbehandling <p>Ønskelige:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot kvalitetssystem for effektiv kvalitetsledelse og avvikshåndtering
Kommunikasjonsløsning for meldingsutveksling	Kritisk	Kritisk for å kunne utveksle elektroniske meldinger med fastleger og helseforetak	<p>Kritiske:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot pleie- og omsorgssystem for utveksling av elektroniske meldinger med fastleger og helseforetak
Turnussystem	Middels	Mulig å drifte parallelle systemer eller bruke manuelle Excel-løsninger i overgangsfasen. Mer kritisk i store kommuner med høyt antall ansatte	<p>Viktige:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot personal- og lønnsystem for innhenting av opplysninger om ansatte Integrasjon mot pleie- og omsorgssystem for effektiv ressursplanlegging

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
Kvalitetssystem	Lav	Mulig å drifte parallelle systemer eller bruke manuelle Excel-løsninger i overgangsfasen	Ønskelige: <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot pleie- og omsorgssystem for effektiv kvalitetsledelse og avvikshåndtering

Tabell 18. Prioritering av IKT-systemene og integrasjonene innen pleie og omsorg

Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering

Lavhengende frukter

Øke utnyttelsen av pleie- og omsorgssystemet

Utredninger innen pleie og omsorg viser til mangelfull dokumentasjonspraksis i kommunene⁴⁶. Dette er ofte knyttet til lav systemkompetanse og manglende kultur for bruk av systemene. Sammenslåing av pleie- og omsorgssystemene vil kreve opplæring for helsepersonell. Dette er en god mulighet for å øke kompetanse og etablere god dokumentasjonskultur.

Etablere digitale søknader for pleie- og omsorgstjenester

Digitale søknader om hjemmetjenester og institusjonstjenester gir bedre innbyggeropplevelse og sparer tid for kommunen. Søknaden bør overføres direkte til kommunens arkiv for å unngå manuell registrering av opplysninger.

Andre muligheter

Etablere felles krav til pleie- og omsorgssystemene på tvers av alle kommuner

Helsedirektoratets rapport «Elektronisk pasientjournal i omsorgstjenesten – Status, utfordringer og behov» viser at dagens pleie- og omsorgssystemer ikke understøtter faglige behov på en tilfredsstillende måte⁴⁷. Mange kommuner vil utføre nyanskaffelse av pleie- og omsorgssystemer, og det er en god mulighet til å stille samordnede krav til videreutvikling av systemene. Dette kan gjøres gjennom etablering av felles kravspesifikasjoner og/eller standarder. Det anbefales at kravene avstemmes med pågående nasjonale prosjekter på elektronisk pasientjournal i pleie- og omsorgstjenesten.

Innføre nettbrett/PDA i hjemmetjenesten

Tilgang til pleie- og omsorgssystemet på nettbrett eller PDA, vil effektivisere ressursbruk i tjenesten og styrke kvaliteten på håndtering av pasientdata⁴⁸. Flere IKT-samarbeider har benyttet muligheten til å innføre bærbare digitale enheter ved etablering av felles pleie- og omsorgssystemer for sine kommuner.

Innføre elektronisk ruteplanlegging i

Lær av andre

Les om Bergen kommune sine erfaringer med implementering av nettbrett/PDA i hjemmetjenesten (Mobil Omsorg) i en [rapport fra SINTEF](#).





⁴⁶ *Mangelfull dokumentasjon av helsehjelp i kommunene – Hva mangler av IKT-støtte og –kompetanse?* – Innomed, 2016

⁴⁷ *Elektronisk pasientjournal i omsorgstjenesten – Status, utfordringer og behov* – Helsedirektoratet, 2014

⁴⁸ *Mobil Omsorg – bedre bruk av ressursene?* – Bergen kommune og SINTEF, 2015

hjemmetjenesten

Horten kommune har utviklet en løsning for elektronisk ruteplanlegging i hjemmetjenesten. Kommunen estimerer at løsningen vil føre til 10-15 % tidsbesparelser⁴⁹. Innføring av elektronisk ruteplanlegging krever integrasjon av løsningen mot pleie- og omsorgssystemet, tilpasning av IKT-infrastruktur, revurdering av soneinndelingen og omlegging av rutiner knyttet til arbeidsplanlegging.

Implementere velferdsteknologi i drift


Velferdsteknologi kan gi betydelig kvalitative og økonomiske gevinster for kommuner⁵⁰. Det er viktig at den nye kommunen ivaretar fremtidige behov knyttet til implementering av velferdsteknologi ved sammenslåing eller nyanskaffelse av digitale løsninger innen pleie og omsorg.

Velferdsteknologi kan først rulles ut i stor skala om det er etablert en robust løsning for responstjenester. Den tekniske løsningen for responstjenester bør være åpen, slik at den støtter et spekter av brukerenheter. Videre bør løsningen ha mulighet for integrasjon mot pleie- og omsorgssystemet, turnussystemet med mer. Les mer om anbefalt arkitektur for velferdsteknologi om nettsider til Direktoratet for e-helse.

Implementering av velferdsteknologi krever en endring av arbeidsprosesser, holdninger og kultur. Les mer om tjenesteinnovasjon ved implementering av velferdsteknologi på www.samveis.no.

Lær av andre

Les om erfaringer fra Nasjonalt Program for Velferdsteknologi på samveis.no og hjemmesiden til Helsedirektoratet.



5.5.2 Helsestasjon

Overblikk over området

Digitale løsninger innen helsestasjon er svært kritiske. Manglende tilgang til oppdaterte pasientopplysninger vil gi alvorlige konsekvenser for helsetjenester og i ytterste fall – innbyggernes liv og helse.

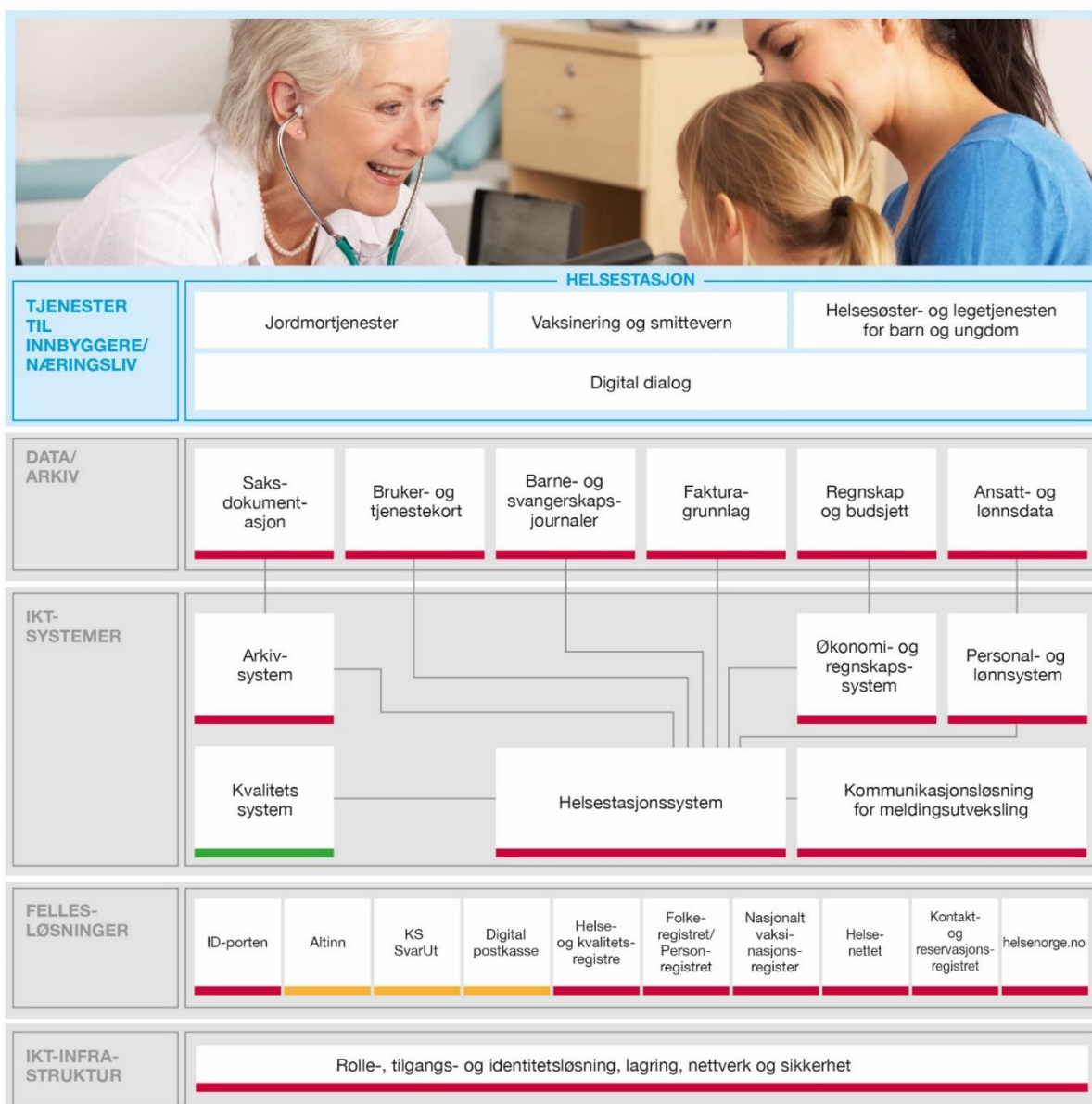
Figuren på neste side gir oversikt over digitale løsninger innen helsestasjon, og hvordan de understøtter innbyggertjenester. Fargene indikerer anbefalt prioritering for de ulike løsningene.

Helsestasjonssystemet er en sentral digital løsning på dette området. Systemet er vanligvis integrert med kommunens systemer innen økonomi/regnskap og personal/lønn. Det er også koblet til Helsenettet og henter inn data om innbyggere fra Folkeregisteret/Personregisteret. Systemet inneholder bruker- og tjenestedata og pasientjournaler.

De fleste av de digitale løsningene er kritiske, og er derfor markert med rød farge. De må etableres før sammenslåingstidspunktet og være driftssikre gjennom hele sammenslåingsprosessen. Kvalitetssystemet er mindre kritisk, og kan håndteres i overgangsfasen.

⁴⁹ Første gevinstrealiseringsrapport med anbefalinger – Nasjonalt velferdsteknologiprogram – Helsedirektoratet, 2015

⁵⁰ Første gevinstrealiseringsrapport med anbefalinger – Nasjonalt velferdsteknologiprogram – Helsedirektoratet, 2015



Figur 26. Overordnet arkitektur for helsestasjon

Kritiske oppgaver

Det er kritisk å etablere et helsestasjonssystem for den nye kommunen og koble det til Helsenettet. Det er videre viktig å ta vare på brukerdata og pasientjournaler og gjøre dem tilgjengelige i den nye kommunen.

Tabellen under beskriver kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen helsestasjon. Hvert område beskrives i mer detalj i påfølgende kapitler.

Område	Kritiske oppgaver
Organisatoriske avklaringer	<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide organisering av helsestasjonstjenesten • Utarbeide organisering av administrative oppgaver innen helsestasjon • Definere hovedprosesser
Håndtering av arkiv og data	<ul style="list-style-type: none"> • Konvertere grunndata om brukere og tjenester • Konvertere data om utestående fakturaer

Område	Kritiske oppgaver
	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre tilgang til pasientjournaler som det er bruk for i ytelse av helsehjelp
Håndtering av IKT-systemer	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere et helsestasjonssystem for den nye kommunen • Integreere systemet med kommunikasjonsløsning for meldingsutveksling • Sikre integrasjon eller mulighet for oppslag i Folkeregisteret/Personregisteret • Legge opp til fremtidig integrasjon mot kjernejournal

Tabell 19. Kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen helsestasjon

Organisatoriske avklaringer

Sammenslåing av digitale løsninger innen helsestasjon krever en rekke organisatoriske avklaringer. Teksten under beskriver hvilke avklaringer som må tas, og hvorfor.

- **Organisering av helsestasjonstjenesten**
Systemets oppsett og arbeidsflyt må gjenspeile organisering av oppgaver innen helsestasjon:
 - Antall og typer helsestasjoner og deres plassering
 - Organisering av skolehelsetjenesten
 - Samarbeid med andre kommuner
- **Organisering av administrative oppgaver innen helsestasjon**
Organisering av administrativt arbeid innen helsestasjon vil påvirke eventuelle integrasjoner mot støttesystemer innen økonomi, regnskap, personal og lønn. Det bør defineres fordeling av administrative oppgaver mellom sentrale administrative enheter og helsestasjoner.
- **Hovedprosesser**
Kommunen bør definere hovedprosesser innen helsestasjon for å sikre at digitale løsninger på området understøtter dem på en god måte. Det bør defineres overordnede prosesser og retningslinjer for:
 - Jordmortjeneste
 - Vaksineringer
 - Legetjenesten for barn
 - Håndtering av meldingsutveksling gjennom Helsenetet
 - Dokumentasjon av helsehjelp
 - Vederlagsberegning og fakturering
 - Klagebehandling
 - Rapportering

Håndtering av arkiv og data

Det er kritisk at ansatte i den nye kommunen har tilgang til oppdaterte brukerdata, barne- og svangerskapsjournaler.

Bruker- og tjenestekort

Bruker- og tjenestekort inneholder grunndata for helsestasjonssystemet, og må derfor konverteres til det nye helsestasjonssystemet. Det er behov for å rydde opp i data før konvertering gjennom vask mot Folkeregisteret og manuell kvalitetssikring av opplysningene.

Fakturagrunnlag

Det er nødvendig å konvertere grunnlaget for utestående fakturaer. Det bør opprettes restanseliste for å sikre god kontroll på data.

Barne- og svangerskapsjournaler

For å kunne yte helsestasjonstjenester på en forsvarlig måte, må kommunen gjøre barne- og svangerskapsjournaler tilgjengelige for ansatte med tjenstlige behov i den nye kommunen.

Det må vurderes hvilke pasientjournaler det er bruk for i ytelse av helsehjelp, og hvor langt tilbake i tid må ansatte kunne gå i journalene. Forskrift om pasientjournal tilsier at det skal som minimum sikres tilgang til journaler hvor siste innføring er gjort for under 10 år siden.

Journalene kan gjøres tilgjengelig for ansatte på to ulike måter:

1. Konvertere barne- og svangerskapsjournaler til det nye helsestasjonssystemet.
2. Opprette nye barne- og svangerskapsjournaler i det nye helsestasjonssystemet, og gjøre de avsluttede journalene tilgjengelige gjennom en oppslagsløsning. Oppslagsløsningen må da ha funksjonalitet for tilgangsstyring og loggføring av hvem som har vært inne i de ulike journalene.

Journaler i de ulike helsestasjonssystemene er ofte bygd opp på ulike måter, og konverteringen vil være en krevende oppgave. Hver enkelt kommune må derfor avveie kost/nytte ved konvertering, og avgjøre hvor stor del av journalene som skal konverteres.

Barne- og svangerskapsjournaler som ikke antas å bli bruk for i ytelse av helsehjelp, og hvor siste føring er gjort for over 10 år siden, kan eventuelt avleveres til arkivdepot.

Tabellen under gir oversikt over arbeidet med håndtering av dokumentasjon innen helsestasjon.

Helsestasjonssystem:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Bruker- og tjenstekort	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for brukerkort • Struktur og kodeverk for tjenestetilbud 	<ul style="list-style-type: none"> • Utføre datavask mot Folkeregisteret • Evt. oppdatere brukeropplysninger som ikke hentes fra Folkeregisteret – som f.eks. informasjon om nærmeste pårørende • Konvertere grunndata om brukere og tjenester til det nye helsestasjonssystemet • Evt. oppdatere struktur og kodeverk for tjenestetilbud
Barne- og svangerskapsjournaler	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for journaler • Regler og standarder for dokumentasjon av helsehjelp 	<ul style="list-style-type: none"> • Sørg for at barne- og svangerskapsjournaler er tilgjengelige i den nye kommunen gjennom konvertering eller oppslagsløsning • Rydde opp i journalene etter behov • Evt. avslutte barnejournaler for personer som er for gamle til å ha barnejournal • Evt. avslutte svangerskapsjournaler der barnet er født • Evt. avlevere avsluttede journaler som kommunen ikke trenger tilgang til for å yte tjenestene på en forsvarlig måte og som har siste

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
			innføring for over 10 år siden
Fakturagrunnlag	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Regler for vederlagsberegning og fakturering (vedtekter og forskrifter) • Struktur og kodeverk for registrering av fakturagrunnlag • Regler for registrering og behandling av fakturagrunnlag i økonomi- og regnskapssystemet • Regler for kontering av innbetalingene i økonomi- og regnskapssystemet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetssikre grunnlaget for utestående fakturaer • Utarbeide restanseliste • Konvertere data om utestående fakturaer

Tabell 20. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i helsestasjonssystem

Andre systemer:

Se kapittel 5.4.1, 5.4.3 og 5.4.4 for informasjon om håndtering av henholdsvis regnskap og -budsjettdata, ansatt- og lønnsdata og saksdokumentasjon.

Håndtering av IKT-systemer

Det er kritisk å etablere et helsestasjonssystem for den nye kommunen og koble det til Helsenetten.

Systemet må være i drift fra første dag den nye kommunen trår i kraft for å kunne ha tilgang til riktige helse- og personopplysninger. Det er videre kritisk at systemet er integrert med kommunikasjonsløsning for elektronisk meldingsutveksling og registrert i Adresseregisteret for å kunne utveksle elektroniske meldinger med fastleger og helseforetak og automatisere innsendelse av refusjonskrav til HELFO.

E-resept skal snart gjøres tilgjengelig for helsestasjoner. Det må gjøres endringer i Reseptformidlerforskriften for å legge til rette for elektronisk forskrivning fra helsesøstre. Forslag til disse endringene er på høring⁵¹. Ved anskaffelse av nytt system, vil det være lurt å stille krav til funksjonalitet for elektronisk forskrivning av e-resept for helsesøstre/jordmødre. Det bør videre sikres at systemet kan på sikt integreres med kjernejournal og helsenorge.no når disse blir tilgjengelige for kommunen.

Anbefalt prioritering av fagsystemene og integrasjonene innen helsestasjon angis i tabellen under.

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
Helsestasjons-system	Kritisk	Kritisk for å få tilgang til riktige helse- og personsopplysninger, for å kunne utveksle elektroniske meldinger med fastleger og helseforetak og automatisere innsendelse av refusjonskrav til HELFO	<p>Kritiske:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot kommunikasjonsløsning for utveksling av elektroniske meldinger med fastleger og helseforetak og innsendelse av refusjonskrav til HELFO • Integrasjon mot sentralt vaksinasjonsregister/SYSVAK • Integrasjon mot andre relevante helseregistre og kvalitetsregistre • Når e-resept rulles ut på helsestasjoner: e-

⁵¹ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing---endringer-i-kjernejournal--og-reseptformidlerforskriftene/id2501585/>

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
			resept for effektiv utskriving av resepter <ul style="list-style-type: none"> Når kjernejournal gjøres tilgjengelig: integrasjon mot kjernejournal Når selvbetjeningsløsninger på helsenorge.no gjøres tilgjengelige for helsestasjoner: integrasjon mot helsenorge.no Viktige: <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot økonomisystem for effektiv fakturering Integrasjon mot Folkeregisteret for innhenting av opplysninger om tjenestemottakere (Personregisteret-løsningen) Ønskelige: <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot personal- og lønnsystem for innhenting av opplysninger om ansatte Integrasjon mot kvalitetssystem for effektiv kvalitetsledelse og avvikshåndtering Integrasjon mot arkivsystem for arkivering av arkivverdig dokumentasjon
Kommunikasjons-løsning for meldings-utveksling	Kritisk	Kritisk for å kunne utveksle elektroniske meldinger med fastleger og helseforetak og automatisere innsendelse av refusjonskrav til HELFO	Kritiske: <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot helsestasjonssystem for utveksling av elektroniske meldinger med fastleger og helseforetak og innsendelse av refusjonskrav til HELFO
Kvalitetssystem	Lav	Mulig å drifte parallelle systemer eller bruke manuelle Excel-løsninger i overgangsfasen	Ønskelige: <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot helsestasjonssystem for effektiv kvalitetsledelse og avvikshåndtering

Tabell 21. Prioritering av IKT-systemene og integrasjonene innen helsestasjon

Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering

Lavhengende frukter:

Øke utnyttelsen av helsestasjonssystemet

Sammenslåing av helsestasjonssystemer vil kreve opplæring av helsepersonell. Dette er en god mulighet for å øke kompetansen knyttet til bruk av systemene og styrke praksis med dokumentasjon av helsehjelp på helsestasjoner.

Ta i bruk e-resept

E-resept kan gi store gevinster for helsestasjon som rekvirent⁵². Kommunen bør ta i bruk e-resept på helsestasjoner når den blir tilgjengelig. Det bør derfor stilles krav til mulighet for integrasjon mot e-resept til leverandørene av helsestasjonssystemer.

Andre muligheter:

Etablere felles krav til helsestasjonssystemene på tvers av alle kommuner

⁵² *E-resept: Gevinstrealiseringsplan* – Helsedirektoratet, 2012

Mange kommuner vil utføre nyanskaffelse av helsestasjonssystemer. Det er en god mulighet til å stille samordnede krav til videreutvikling av systemene. Dette kan gjøres gjennom etablering av felles kravspesifikasjoner og/eller standarder.

Etablere digitale kart over helsestasjoner

Digitale kart over kommunens helsestasjoner vil øke kvaliteten på innbyggernes tjenester. Kartene bør være interaktive og gi innbyggeren mulighet til å raskt finne frem til nærmest helsestasjon.

5.5.3 Fastlege

Kommunene er ansvarlige for å tilby en fastlegeordning. Kommuner har i hovedsak ivaretatt oppgaven gjennom å inngå avtaler med selvstendig næringsdrivende leger. Kommuner styrer fastlegetjenesten gjennom oppfølging av individuelle fastlegeavtaler med legene og gjennom drøfting av aktuelle spørsmål i Lokalt samarbeidsutvalg (LSU)⁵³.

Fastlegekontorer har egne arkiver, pasientjournalssystemer og integrasjoner mot Helsenettet. Enkelte fastlegekontorer samarbeider med kommunen rundt anskaffelse og drift av disse løsningene.

Håndtering av arkiv, data og IKT-systemer

Kommunesammenslåing vil ikke gi store konsekvenser for digitale løsninger hos fastlege. De vil være enkelte fastlegekontorer som må bytte virksomhetssertifikat. Jobben med å bestille, aktivere og registrere nytt virksomhetssertifikat er forholdsvis enkel, og kan utføres av hvert enkelt legekontor.

Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering

Modernisere og standardisere IKT-systemer

Det ligger et momentum i reformarbeidet både for kommune og fastlegekontor ved at sammenslåing av kommuner gir mulighet til å modernisere og standardisere fastlegenes IKT-systemer og ikke minst Elektronisk PasientJournal (EPJ). Dette må sees opp mot det nasjonale målbildet om Én innbygger – én journal og det nasjonale arbeidet i EPJ-løftet.

Ta i bruk helsenorge.no

Direktoratet for e-helse vil i løpet av 2016 tilby innbyggerne mulighet for digital dialog med fastlege via helsenorge.no. Det vil tilbys digitale tjenester for timebestilling, reseptfornyelse, e-kontakt og e-konsultasjon. Helsenorge.no vil kunne gi bedre innbyggertjenester og effektivisere ressursbruk hos fastlegekontorer.

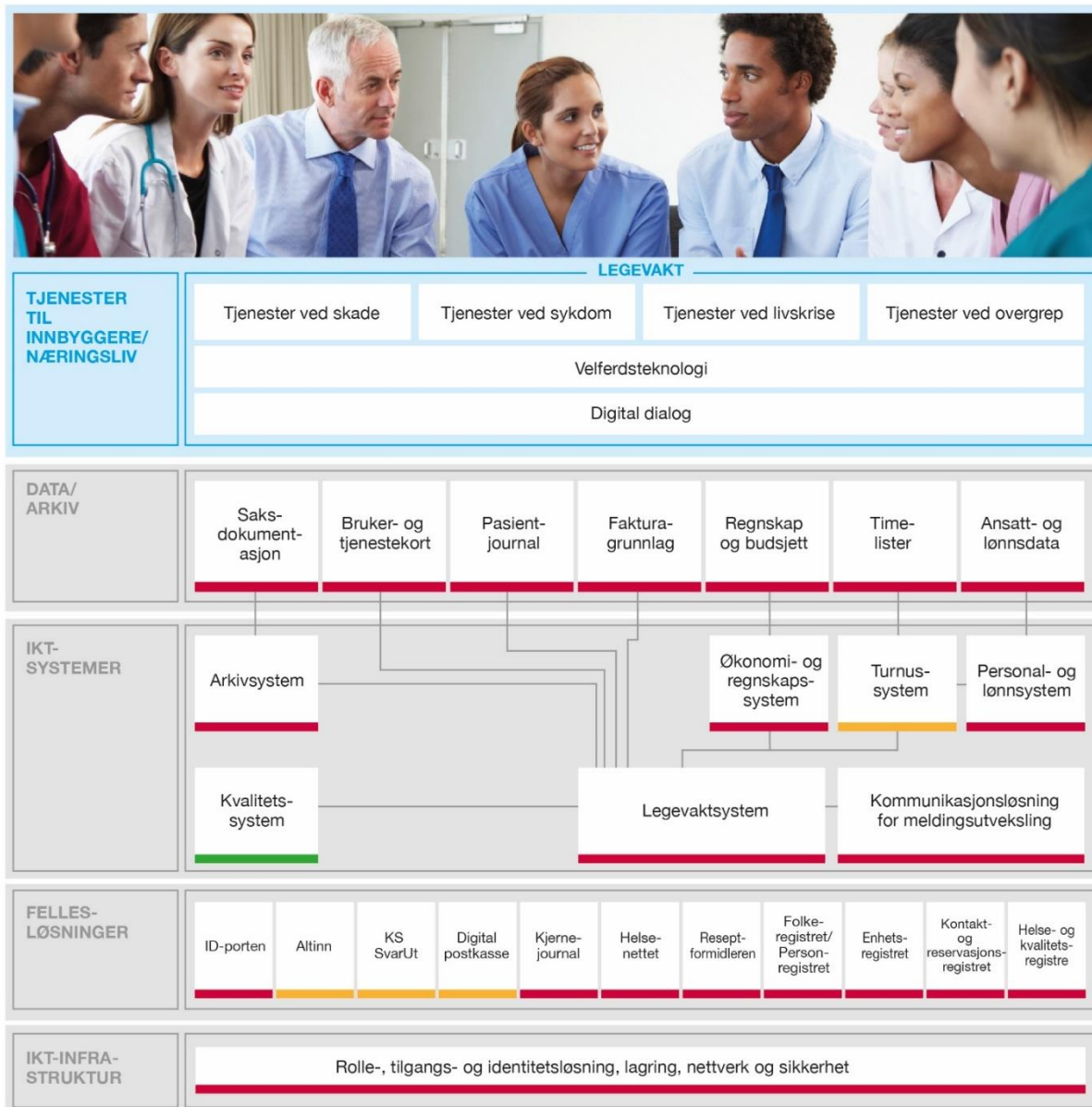
5.5.4 Legevakt

Overblikk over området

Digitale løsninger på legevakten er svært kritiske. Manglende tilgang til oppdaterte pasientopplysninger vil gi alvorlige konsekvenser for helsetjenester og i ytterste fall – innbyggernes liv og helse.

⁵³ <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/helse--og-omsorgstjenester-i-kommunene/innsikt/fastlegeordningen/id115301/>

Figuren under gir oversikt over digitale løsninger innen legevakt, og hvordan de understøtter innbyggertjenester. Fargene indikerer anbefalt prioritering for de ulike løsningene.



Figur 27. Overordnet arkitektur for legevakt

Legevaktssystemet er en sentral digital løsning på dette området. Systemet er vanligvis integrert med kommunens systemer innen økonomi/regnskap og personal/lønn. Det er også koblet til Helsenettet og henter inn data om innbyggere fra Folkeregistret/Personregisteret. Systemet inneholder bruker- og tjenestedata og pasientjournaler.

De fleste digitale løsninger på området er kritiske, og er derfor markert med rød farge. De må etableres før sammenslåingstidspunktet og være driftssikre gjennom hele sammenslåingsprosessen. Digitale løsninger i gult bør også håndteres før sammenslåingstidspunktet, men kan eventuelt vente til overgangsfasen. Digitale løsninger i grønt kan driftes i flere versjoner over en periode og håndteres i overgangsfasen.

Kritiske oppgaver

Det er kritisk å etablere et legevaktsystem for den nye kommunen, og koble det til Helsenetten. Det er videre viktig å ta vare på brukerdata og pasientjournaler og gjøre dem tilgjengelige i den nye kommunen.

Tabellen under beskriver kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen legevakt. Hvert område beskrives i mer detalj i påfølgende kapitler.

Område	Kritiske oppgaver
Organisatoriske avklaringer	<ul style="list-style-type: none">• Utarbeide organisering av legevaktstjenesten• Utarbeide organisering av administrative oppgaver innen legevakt• Definere hovedprosesser
Håndtering av arkiv og data	<ul style="list-style-type: none">• Konvertere grunndata om brukere og tjenester• Konvertere data om utestående fakturaer• Sikre tilgang til pasientjournaler som det er bruk for i ytelse av helsehjelp
Håndtering av IKT-systemer	<ul style="list-style-type: none">• Etablere et legevaktsystem for den nye kommunen• Integre systemet med kommunikasjonsløsning for meldingsutveksling• Sikre integrasjon eller mulighet for oppslag i Folkeregisteret/Personregisteret• Legge opp til fremtidig integrasjon mot kjernejournal• Vurdere om håndtering av turnussystem kan og bør vente til overgangsfasen

Tabell 22. Kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen legevakt

Organisatoriske avklaringer

Sammenslåing av digitale løsninger innen legevakt krever en rekke organisatoriske avklaringer. Teksten under beskriver hvilke avklaringer som må tas, og hvorfor.

- **Organisering av legevaktstjenesten**
Systemets oppsett og arbeidsflyt må gjenspeile organisering av oppgaver innen legevakt:
 - Fordeling i enheter og avdelinger
 - Samarbeid med andre kommuner
- **Organisering av administrative oppgaver innen legevakt**
Organisering av administrativt arbeid innen legevakt vil påvirke integrasjoner mot støttesystemer innen økonomi, regnskap, personal og lønn. Det bør defineres fordeling av administrative oppgaver mellom sentrale administrative enheter og legevaktstasjoner.
- **Hovedprosesser**
Kommunen bør definere hovedprosesser innen legevakt for å sikre at digitale løsninger på området understøtter dem på en god måte. Det bør defineres overordnede prosesser og retningslinjer for:
 - Legevaktstjeneste
 - Klagebehandling
 - Håndtering av meldingsutveksling gjennom Helsenetten
 - Dokumentasjon av helsehjelp
 - Vederlagsberegning og fakturering
 - Rapportering

Håndtering av arkiv og data

Det er kritisk at ansatte i den nye kommunen har tilgang til oppdaterte brukerdata og pasientjournaler.

Bruker- og tjenestekort

Bruker- og tjenestekort inneholder grunndata for legevaktsystemet, og må derfor konverteres til det nye legevaktsystemet. Det er behov for å rydde opp i data før konvertering gjennom vask mot Folkeregisteret og manuell kvalitetssikring av opplysningene.

Fakturagrunnlag

Det er nødvendig å konvertere grunnlaget for utestående fakturaer. Det bør opprettes restanseliste for å sikre god kontroll på data.

Pasientjournaler

For å kunne yte legevaktstjenesten på en forsvarlig måte, må kommunen gjøre pasientjournaler tilgjengelige for ansatte med tjenstlige behov i den nye kommunen.

Det må vurderes hvilke pasientjournaler det er bruk for i ytelse av helsehjelp, og hvor langt tilbake i tid ansatte må ha tilgang til journaler. Forskrift om pasientjournal tilsier at det skal som minimum sikres tilgang til journaler hvor siste innføring er gjort for under 10 år siden.

Pasientjournaler kan gjøres tilgjengelig for ansatte på to ulike måter:

1. Konvertere pasientjournaler til det nye legevaktsystemet.
2. Opprette nye pasientjournaler i det nye legevaktsystemet, og gjøre de avsluttede journalene tilgjengelige gjennom en oppslagsløsning. Oppslagsløsningen må da ha funksjonalitet for tilgangsstyring og loggføring av hvem som har vært inne i de ulike journalene.

Pasientjournaler i de ulike legevaktsystemene er ofte bygd opp på ulike måter, og konverteringen vil være en krevende oppgave. Hver enkelt kommune må derfor avveie kost/nytte ved konvertering, og avgjøre hvor stor del av journalene som skal konverteres.

Pasientjournaler som ikke antas å bli bruk for i ytelse av helsehjelp, og hvor siste føring er gjort for over 10 år siden, kan eventuelt avleveres til arkivdepot.

Det er også viktig at ansatte som har behov for dette får tilgang til nasjonal kjernejournal. Dette forutsetter integrasjon mellom den nasjonale løsningen og lokale pasientjournalssystemer. Se kapittel «Håndtering av IKT-systemer» under.

Tabellen på neste side gir oversikt over arbeidet med håndtering av dokumentasjon innen legevakt.

Legevaktsystem:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
--------------	-----------	---	-----------------------------

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Bruker- og tjenestekort	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for brukerkort • Struktur og kodeverk for tjenestetilbud 	<ul style="list-style-type: none"> • Utføre datavask mot Folkeregisteret • Evt. oppdatere brukeropplysninger som ikke hentes fra Folkeregisteret – som f.eks. informasjon om nærmeste pårørende • Konvertere grunndata om brukere og tjenester til det nye legevaktsystemet • Evt. oppdatere struktur og kodeverk for tjenestetilbud
Pasientjournal	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for journal • Regler og standarder for dokumentasjon av helsehjelp 	<ul style="list-style-type: none"> • Sørge for at pasientjournaler er tilgjengelige i den nye kommunen gjennom konvertering eller oppslagsløsning • Rydde opp i journalene etter behov • Evt. avslutte pasientjournaler som det ikke er bruk for i ytelsen av helsehjelp og som har siste innføring for over 10 år siden • Evt. avlevere avsluttede journaler som kommunen ikke trenger tilgang til for å yte tjenestene på en forsvarlig måte og som har siste innføring for over 10 år siden
Fakturagrunnlag	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Regler for vederlagsberegning og fakturering (vedtekter og forskrifter) • Struktur og kodeverk for registrering av fakturagrunnlag • Regler for registrering og behandling av fakturagrunnlag i økonomi- og regnskapssystemet • Regler for kontering av innbetalingene i økonomi- og regnskapssystemet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetssikre grunnlaget for utestående fakturaer • Utarbeide restanseliste • Konvertere data om utestående fakturaer

Tabell 23. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i legevaktsystem

Turnussystem:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Timelister	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for vaktlister og timeføring 	<ul style="list-style-type: none"> • Evt. oppdatere struktur og kodeverk for timelister

Tabell 24. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i turnussystem

Andre systemer:

Se kapittel 5.4.1, 5.4.3 og 5.4.4 for informasjon om håndtering av henholdsvis regnskap og -budsjettdata, ansatt- og lønnsdata og saksdokumentasjon.

Håndtering av IKT-systemer

Det er kritisk å etablere et legevaktsystem for den nye kommunen og koble det til Helsenetten.

Systemet må være i drift fra først dag den nye kommunen trår i kraft for å kunne ha tilgang til riktige helse- og personopplysninger. Det er videre kritisk at systemet er integrert med kommunikasjonsløsning for elektronisk meldingsutveksling for å kunne sende refusjonskrav mot HELFO, formidle e-resepter og få tilgang til kjernejournal. Det bør videre sikres at systemet på sikt kan integreres med kjernejournal når den blir tilgjengelig for kommunen.

Turnussystemet er ikke kritisk, men bør helst etableres før sammenslåingstidspunktet. Manuell håndtering av turnus vil medføre betydelig merarbeid, spesielt i store kommuner.

Anbefalt prioritering av fagsystemene og integrasjonene innen legevakt angis i tabellen under.

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
Legevaktssystem	Kritisk	Kritisk for å få tilgang til riktige helse- og personopplysninger	<p>Kritiske:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot kommunikasjonsløsning for innsendelse av refusjonskrav mot HELFO, formidling av e-resepter (gjennom Reseptformidleren), tilgang til kjernejournal og evt. elektronisk kommunikasjon med fastleger og helseforetak Integrasjon mot evt. system for mottak av alarmer Integrasjon mot Nasjonal kjernejournal Integrasjon mot relevante helseregistre og kvalitetsregistre <p>Viktige:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot turnussystem for effektiv ressursplanlegging Integrasjon mot økonomi- og regnskapssystem for effektiv fakturering Integrasjon mot Folkeregisteret for innhenting av opplysninger om tjenestemottakere (Personregisteret-løsningen) <p>Ønskelige:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot arkivsystem for arkivering av arkivverdig dokumentasjon Integrasjon mot kvalitetssystem for effektiv kvalitetsledelse og avvikshåndtering
Kommunikasjonsløsninger mot Helsenettet	Kritisk	Kritisk for å kunne sende refusjonskrav til HELFO, formidle e-resepter og få tilgang til kjernejournal	<p>Kritiske:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot legevaktssystem for innsendelse av refusjonskrav mot HELFO, formidling av e-resepter, tilgang til kjernejournal og evt. elektronisk kommunikasjon med fastleger og helseforetak
Turnussystem	Middels	Mulig å drifte parallelle systemer eller bruke manuelle Excel-løsninger i overgangsfasen. Mer kritisk i store kommuner med høyt antall ansatte	<p>Viktige:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot legevaktssystem for effektiv ressursplanlegging Integrasjon mot personal- og lønnsystem for innhenting av opplysninger om ansatte
Kvalitetssystem	Lav	Mulig å drifte parallelle systemer eller bruke manuelle Excel-løsninger i overgangsfasen	<p>Ønskelige:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot legevaktssystem for effektiv kvalitetsledelse og avvikshåndtering

Tabell 25. Prioritering av IKT-systemene og integrasjonene innen legevakt

Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering

Lavhengende frukter:

Øke utnyttelsen av legevaktsystemet

Sammenslåing av legevaktsystemer vil kreve opplæring for helsepersonell. Dette er en god mulighet for å øke kompetanse knyttet til bruk av systemene og styrke praksis med dokumentasjon av helsehjelp på legevakt.

Andre muligheter:

Etablere felles krav til legevaktsystemene på tvers av alle kommuner

Mange kommuner vil utføre nyanskaffelse av legevaktsystemer. Det er en god mulighet til å stille samordnede krav til videreutvikling av systemene. Dette kan gjøres gjennom etablering av felles kravspesifikasjoner og/eller standarder.

5.5.5 PPT

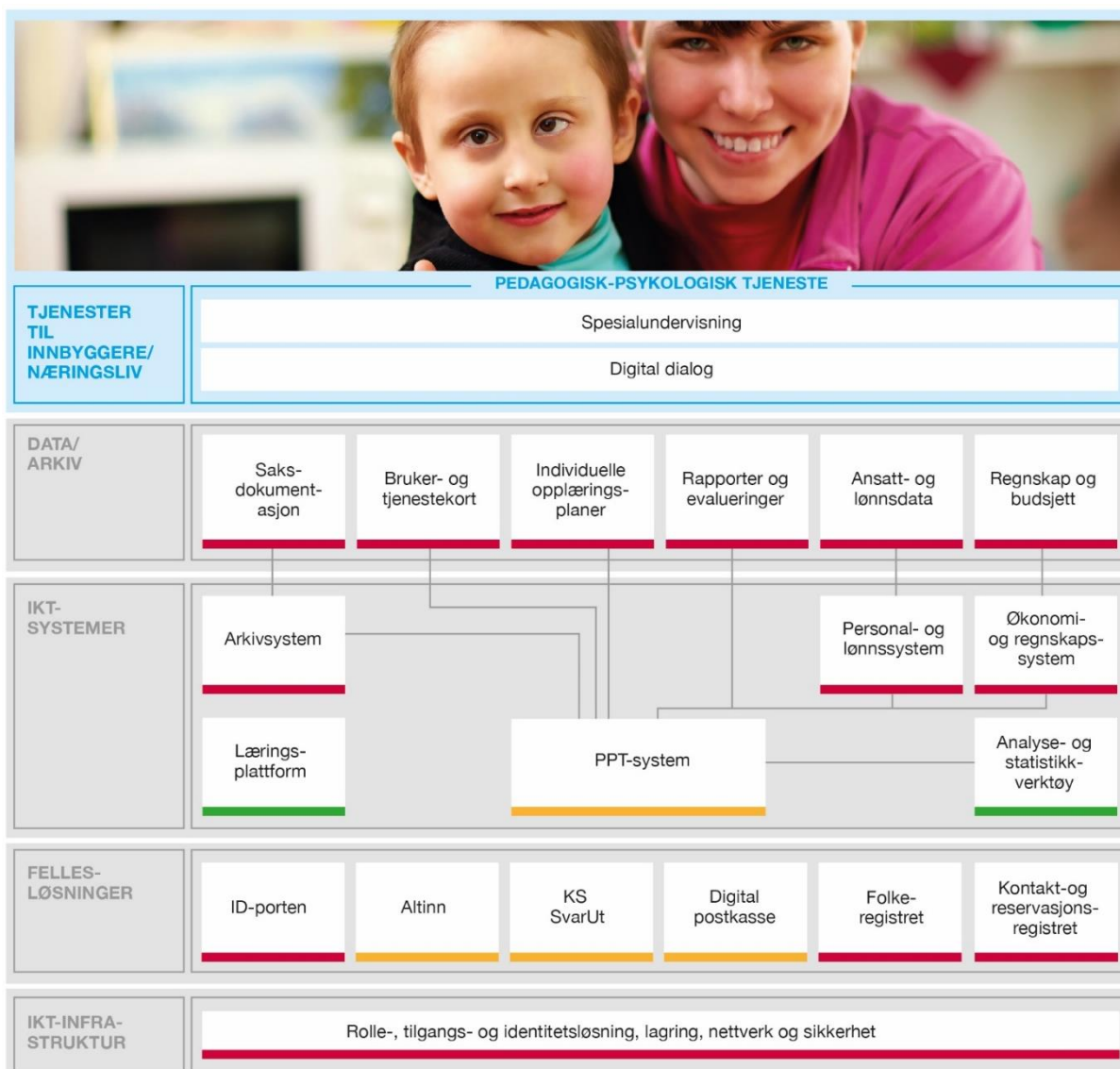
Overblikk over området

Digitale løsninger på dette området er nødvendige for å kunne levere en forsvarlig PP-tjeneste. Manglende tilgang til oppdaterte evalueringer, individuelle opplæringsplaner og rapporter kan føre til feil og mangler i tjenestetilbudet.

Figuren på neste side gir oversikt over digitale løsninger innen PPT, og hvordan de understøtter innbyggertjenester. Fargene indikerer anbefalt prioritering for de ulike løsningene.

PPT-system er en sentral digital løsning på dette området. Systemet er vanligvis integrert med kommunens arkivsystem og eventuelle støttesystemer innen økonomi, regnskap, personal og lønn. Systemet benyttes til å produsere evalueringer, individuelle opplæringsplaner og rapporter.

PPT-system er markert med gult. Det betyr at det bør håndteres før sammenslåingstidspunktet, men det er også mulig å benytte flere parallelle systemer i overgangsfasen. Læringsplattform er markert med grønt og er ikke kritisk for tjenesten. Data fra systemene er markert med rødt, og det må prioriteres at det blir tatt vare på gjennom sammenslåingsprosessen.



Figur 28. Overordnet arkitektur for PPT

Kritiske oppgaver

Det er kritisk at data knyttet til PP-tjenesten blir tatt godt vare på i sammenslåingsprosessen. Det er en fordel å håndtere PPT-system, læringsplattform og andre systemer som benyttes på tjenesteområdet før sammenslåingstidspunktet, men det er ikke absolutt nødvendig.

Tabellen under beskriver kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen PPT. Hvert område beskrives i mer detalj i påfølgende kapitler.

Område	Kritiske oppgaver
Organisatoriske avklaringer	<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide organisering av PP-tjenesten • Utarbeide organisering av administrative oppgaver innen PPT • Definere hovedprosesser
Håndtering av arkiv og data	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre tilgang til bruker- og tjenestedata, individuelle opplæringsplaner, evalueringer og rapporter i den nye kommunen • Konvertere grunddata om brukere og tjenester ved systembytte
Håndtering av IKT-systemer	<ul style="list-style-type: none"> • Vurdere om håndtering av PPT-system kan og bør vente til overgangsfasen

Tabell 26. Kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen PPT

Organisatoriske avklaringer

Sammenslåing av digitale løsninger innen PPT krever en rekke organisatoriske avklaringer. Teksten under beskriver hvilke avklaringer som må tas, og hvorfor.

- **Organisering av PP-tjenesten**
Systemets oppsett og arbeidsflyt må gjenspeile organisering av oppgaver innen PPT:
 - Fordeling i enheter og avdelinger
 - Samarbeid med andre kommuner
- **Organisering av administrative oppgaver innen PPT**
Organisering av administrativt arbeid innen PPT vil påvirke eventuelle integrasjoner mot støttesystemer innen økonomi, regnskap, personal og lønn. Det bør defineres fordeling av administrative oppgaver mellom sentrale administrative enheter og enheter innen PPT.
- **Hovedprosesser**
Kommunen bør definere hovedprosesser innen PPT for å sikre at digitale løsninger på området understøtter dem på en god måte. Det bør defineres overordnede prosesser og retningslinjer for:
 - Saksbehandling for spesialundervisning
 - Klagebehandling
 - Utarbeidelse av individuell opplæringsplan
 - Oppfølging av spesialundervisning og rapportering på individuell opplæringsplan

Håndtering av arkiv og data

Det er kritisk at ansatte i den nye kommunen har tilgang til bruker- og tjenestedata, individuelle opplæringsplaner, evalueringer og rapporter innen PPT.

Bruker- og tjenestekort

Bruker- og tjenestekort inneholder grunndata for PPT-systemet, og må derfor konverteres til det nye PPT-systemet. Det er behov for å rydde opp i data før konvertering gjennom vask mot Folkeregisteret og manuell kvalitetssikring av opplysningene.

Individuelle opplæringsplaner, evalueringer og rapporter

For å kunne yte PP-tjenesten på en forsvarlig måte, må kommunen gjøre individuelle opplæringsplaner, rapporter og evalueringer tilgjengelige til ansatte i den nye kommunen.

Det må vurderes hvor langt tilbake i tid må ansatte kunne ha tilgang til dokumentasjon. Det må som minimum sikres tilgang til dokumentasjon for elever som fortsatt går på skolen.

Pasientjournaler kan gjøres tilgjengelig for ansatte på to ulike måter:

1. Konvertere dokumentasjon til det nye PPT-systemet.
2. Gjøre dokumentasjonen tilgjengelig gjennom en oppslagsløsning med funksjon for tilgangsstyring.

Konverteringen er en krevende oppgave. Hver enkelt kommune må derfor avveie kost/nytte ved konvertering, og avgjøre hvor stor del av dokumentasjonen som skal konverteres.

Tabellen under gir oversikt over arbeidet med håndtering av dokumentasjon innen PPT.

PPT-systemer:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Bruker- og tjenestekort	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for brukerkort • Struktur og kodeverk for tjenestetilbud 	<ul style="list-style-type: none"> • Utføre datavask mot Folkeregisteret • Evt. oppdatere brukeropplysninger som ikke hentes fra Folkeregisteret – som f.eks. informasjon om nærmeste pårørende • Konvertere grunndata om brukere og tjenester til det nye PPT-systemet • Evt. oppdatere struktur og kodeverk for tjenestetilbud
Individuelle opplæringsplaner	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for individuelle opplæringsplaner 	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre tilgang til individuelle opplæringsplaner (IOP) som er relevante for PPT gjennom datakonvertering eller oppslagsløsninger • Evt. avslutte IOP for elevene som har sluttet på skolen • Evt. avlevere IOP som tjenesten ikke trenger tilgang til
Rapporter og evalueringer	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for rapporter og evalueringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre tilgang til rapporter og evalueringer som er relevante for PPT gjennom datakonvertering eller oppslagsløsninger • Evt. avlevere evalueringer og rapporter som tjenesten ikke trenger tilgang til

Tabell 27. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i PPT-system

Andre systemer:

Se kapittel 5.4.1, 5.4.3 og 5.4.4 for informasjon om håndtering av henholdsvis regnskap og -budsjettdata, ansatt- og lønnsdata og saksdokumentasjon.

Håndtering av IKT-systemer

Den nye kommunen kan potensielt operere med flere parallelle PPT-systemer. Det er derfor mulig å vente med sammenslåing av PPT-systemer til overgangsfasen.

Anbefalt prioritering av fagsystemene og integrasjonene innen PPT beskrives i mer detalj i tabellen under.

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
PPT-system	Middels	Mulig å drifte parallelle systemer i overgangsfasen	<p>Viktige:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot Folkeregisteret for innhenting av opplysninger om tjenestemottakere • Integrasjon mot arkivsystem for arkivering av arkivverdig dokumentasjon <p>Ønskelige:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot personal- og lønnsystem for innhenting av grunndata om ansatte • Integrasjon mot analyse- og statistikkverktøy for å forenkle styring og rapportering
Analyse- og statistikkverktøy	Lav	Mulig å drifte parallelle systemer eller bruke manuelle Excel-løsninger i overgangsfasen	<p>Ønskelige:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot PPT-system for å forenkle styring og rapportering

Tabell 28. Prioritering av IKT-systemene og integrasjonene innen PPT

Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering

Lavhengende frukter

Etablere digital søknad for spesialundervisning

Bruk av digital søknad kan øke kvalitet og effektivitet i saksbehandlingen. Søknaden bør overføres direkte til kommunens arkiv for å unngå manuell registrering av opplysninger.

Andre muligheter

Etablere digitale løsninger for utarbeidelse av IOP, rapporteringer og evalueringer

Løsninger for digital samhandling rundt utarbeidelse av IOP, rapporteringer og evalueringer kan spare tid for lærerne, PP-tjenesten og administrasjonen, samt styrke tverrfaglig samarbeid.

5.5.6 Barnevern

Overblikk over området

Digitale løsninger på dette området er nødvendige for å kunne levere en forsvarlig barneverntjeneste. Manglende tilgang til oppdaterte barnevernsmapper kan føre til feil i saksbehandlingen og avvik i oppfølging av barn.

Figuren på neste side gir oversikt over digitale løsninger innen barnevern, og hvordan de understøtter innbyggertjenester. Fargene indikerer anbefalt prioritering for de ulike løsningene.

Barnevernssystemet er en sentral digital løsning på dette området. Systemet er vanligvis integrert med kommunens arkivsystem og eventuelle støttesystemer innen økonomi, regnskap, personal og lønn. Systemet benyttes til å administrere og dokumentere tjenesteproduksjonen, og arkivverdig dokumentasjon lagres i barnevernsmapper i arkivsystemet.

Barnevernssystem er markert med gult. Det betyr at de bør håndteres før sammenslåingstidspunktet, men det er også mulig å benytte parallelle systemer i overgangsfasen. Barnevernsmapper er markert med rødt, siden disse må tas godt vare på gjennom sammenslåingsprosessen.



Figur 29. Overordnet arkitektur for barnevern

Kritiske oppgaver

Det er kritisk at barnevernsmapper blir tatt godt vare på i sammenslåingsprosessen. Det er en fordel å håndtere barnevernssystem før sammenslåingstidspunktet, men det er ikke absolutt nødvendig.

Tabellen under beskriver kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen barnevern. Hvert område beskrives i mer detalj i påfølgende kapitler.

Område	Kritiske oppgaver
Organisatoriske avklaringer	<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide organisering av barneverntjenesten • Utarbeide organisering av administrative oppgaver innen barnevern • Definere hovedprosesser
Håndtering av arkiv og data	<ul style="list-style-type: none"> • Videreføre gjeldende barnevernsmapper i den nye kommunen • Sikre tilgang til avsluttede barnevernsmapper • Konvertere grunddata om brukere og tjenester ved systembytte

Område	Kritiske oppgaver
Håndtering av IKT-systemer	<ul style="list-style-type: none"> • Vurdere om håndtering av barnevernssystem kan og bør vente til overgangsfasen

Tabell 29. Kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen barnevern

Organisatoriske avklaringer

Sammenslåing av digitale løsninger innen barnevern krever en rekke organisatoriske avklaringer. Teksten under beskriver hvilke avklaringer som må tas, og hvorfor.

- **Organisering av barneverntjenesten**
Systemets oppsett og arbeidsflyt må gjenspeile organisering av oppgaver innen barnevern:
 - Fordeling i enheter og avdelinger
 - Samarbeid med andre kommuner
- **Organisering av administrative oppgaver innen barnevern**
Organisering av administrativt arbeid innen barnevern vil påvirke integrasjoner mot støttesystemer innen økonomi, regnskap, personal og lønn. Det bør defineres fordeling av administrative oppgaver mellom sentrale administrative enheter og enheter innen barnevern.
- **Hovedprosesser**
Kommunen bør definere hovedprosesser innen barnevern for å sikre at digitale løsninger på området understøtter dem på en god måte. Det bør defineres overordnede prosesser og retningslinjer for:
 - Saksbehandling
 - Klagebehandling
 - Etablering av fosterhjem
 - Etablering av beredskapshjem
 - Etablering av hybelfamilie
 - Utarbeidelse av individuelle planer
 - Oppfølging av barn og rapportering på individuelle planer
 - Gjennomføring av veiledning, terapi og kurs
 - Utrekning og utbetaling av støtte til fosterhjem, beredskapshjem og hybelfamilier

Håndtering av arkiv og data

Det er kritisk at ansatte i den nye kommunen har tilgang til oppdaterte barnevernsmapper.

Bruker- og tjenestekort

Bruker- og tjenestekort inneholder grunndata for barnevernssystemet, og må derfor konverteres til det nye barnevernssystemet. Det er behov for å rydde opp i data før konvertering gjennom vask mot Folkeregisteret og manuell kvalitetssikring av opplysningene.

Grunnlag for utbetalinger

Det er nødvendig å konvertere grunnlaget for utestående utbetalinger av økonomisk støtte til fosterhjem, beredskapshjem og hybelfamilie. Det bør opprettes restanseliste for å sikre god kontroll på data.

Barnevernsmapper

For å sikre forsvarlig barnevernstjenesten må kommunen sikre tilgang til dokumentasjon i barnevernsmappene. Barnevernstjenesten må gjøre en vurdering av hvor langt tilbake i tid ansatte må kunne hente dokumentasjon fra. Det må som minimum sikres tilgang til dokumentasjon for personer som er fortsatt under 18 år. Dette kan gjøres på to forskjellige måter:

1. Overføre gamle barnevernsmapper til den nye arkivløsningen.
2. Avslutte alle barnevernsmapper og gjøre dem tilgjengelige gjennom oppslagsløsninger med tilgangsstyring. I dette tilfelle må det opprettes nye barnevernsmapper i den nye arkivløsningen.

Tabellen under gir oversikt over arbeidet med håndtering av dokumentasjon innen barnevern.

Barnevernssystem:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Bruker- og tjenestekort	Kritisk	<ul style="list-style-type: none">• Struktur og kodeverk for brukerkort• Struktur og kodeverk for administrasjon av fosterhjem, beredsskapshjem og hybelfamilie• Struktur og kodeverk for tjenester knyttet til veiledning, kurs og terapi	<ul style="list-style-type: none">• Utføre datavask mot Folkeregisteret• Evt. oppdatere brukeropplysninger som ikke hentes fra Folkeregisteret – som f.eks. informasjon om nærmeste pårørende• Konvertere grunndata om brukere og tjenester til det nye barnevernssystemet• Evt. oppdatere struktur og kodeverk for tjenestetilbud
Grunnlag for utbetalinger	Kritisk	<ul style="list-style-type: none">• Regler for utbetalinger• Struktur og kodeverk for registrering av grunnlaget for utbetalinger• Regler for registrering og behandling av grunnlaget i økonomi- og regnskapssystemet• Regler for kontering av utbetalingene i økonomi- og regnskapssystemet	<ul style="list-style-type: none">• Kvalitetssikre grunnlaget for utestående utbetalinger• Utarbeide restanseliste• Konvertere grunnlaget for utestående utbetalinger

Tabell 30. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i barnevernssystem

Arkivsystem:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Barnevernsmapper	Kritisk	<ul style="list-style-type: none">• Struktur og kodeverk for barnevernsmapper• Struktur og kodeverk for individuelle planer• Struktur og kodeverk for rapporter og evalueringer	<ul style="list-style-type: none">• Etablere barnevernsmapper for alle aktive saker i den nye kommunen – overføre eksisterende mapper eller opprette nye• Evt. avslutte barnevernsmapper som for barn som har fylt 18 år• Sikre tilgang til relevant data fra avsluttede barnevernsmapper• Evt. avlevere avsluttede barnevernsmapper til arkivdepoet
Saksdokumentasjon	Kritisk	<ul style="list-style-type: none">• Se kapittel 5.4.4.	<ul style="list-style-type: none">• Se kapittel 5.4.4.

Tabell 31. Anbefalinger for håndtering av dokumentasjon i arkivsystem

Andre systemer:

Se kapittel 5.4.1 og 5.4.3 for informasjon om håndtering av henholdsvis regnskap og -budsjettdata, og ansatt- og lønnsdata.

Håndtering av IKT-systemer

Den nye kommunen kan potensielt operere med flere parallelle barnevernssystemer. Det er derfor mulig å vente med sammenslåing av barnevernssystemer til overgangsfasen.

Anbefalt prioritering av fagsystemene og integrasjonene innen barnevern beskrives i mer detalj i tabellen under.

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
Barneverns-system	Middels	Mulig å drifte parallelle systemer i overgangsfasen	Viktige: <ul style="list-style-type: none">Integrasjon mot Folkeregisteret for innhenting av opplysninger om tjenestemottakereIntegrasjon mot arkivsystem for arkivering av arkivverdig dokumentasjonIntegrasjon mot økonomi- og regnskapssystem for effektiv utbetaling av økonomisk hjelp Ønskelige: <ul style="list-style-type: none">Integrasjon mot personal- og lønnsystem for innhenting av grunndata om ansatteIntegrasjon mot analyse- og statistikkverktøy for å forenkle styring og rapportering
Analyse- og statistikkverktøy	Lav	Mulig å drifte parallelle systemer eller bruke manuelle Excel-løsninger i overgangsfasen	Ønskelige: <ul style="list-style-type: none">Integrasjon mot PPT-system for å forenkle styring og rapportering

Tabell 32. Prioritering av IKT-systemene og integrasjonene innen barnevern

Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering

Lavhengende frukter

Etablere digital løsning for innmelding av barnevernssaker

Digital løsning for innmelding av barnevernssaker vil redusere manuelt arbeid i tjenesten samt gjøre terskelen for å melde inn saker lavere.

Andre muligheter

Etablere digitale løsninger for samhandling med beredskapshjem, fosterhjem og hybelfamilier

Kommunen kan oppnå betydelige gevinster gjennom å etablere digitale løsninger for innmelding av ønske om å bli beredskapshjem, fosterhjem eller hybelfamilier samt daglig dialog med vertsfamiliene og barnet.

5.5.7 Sosiale tjenester

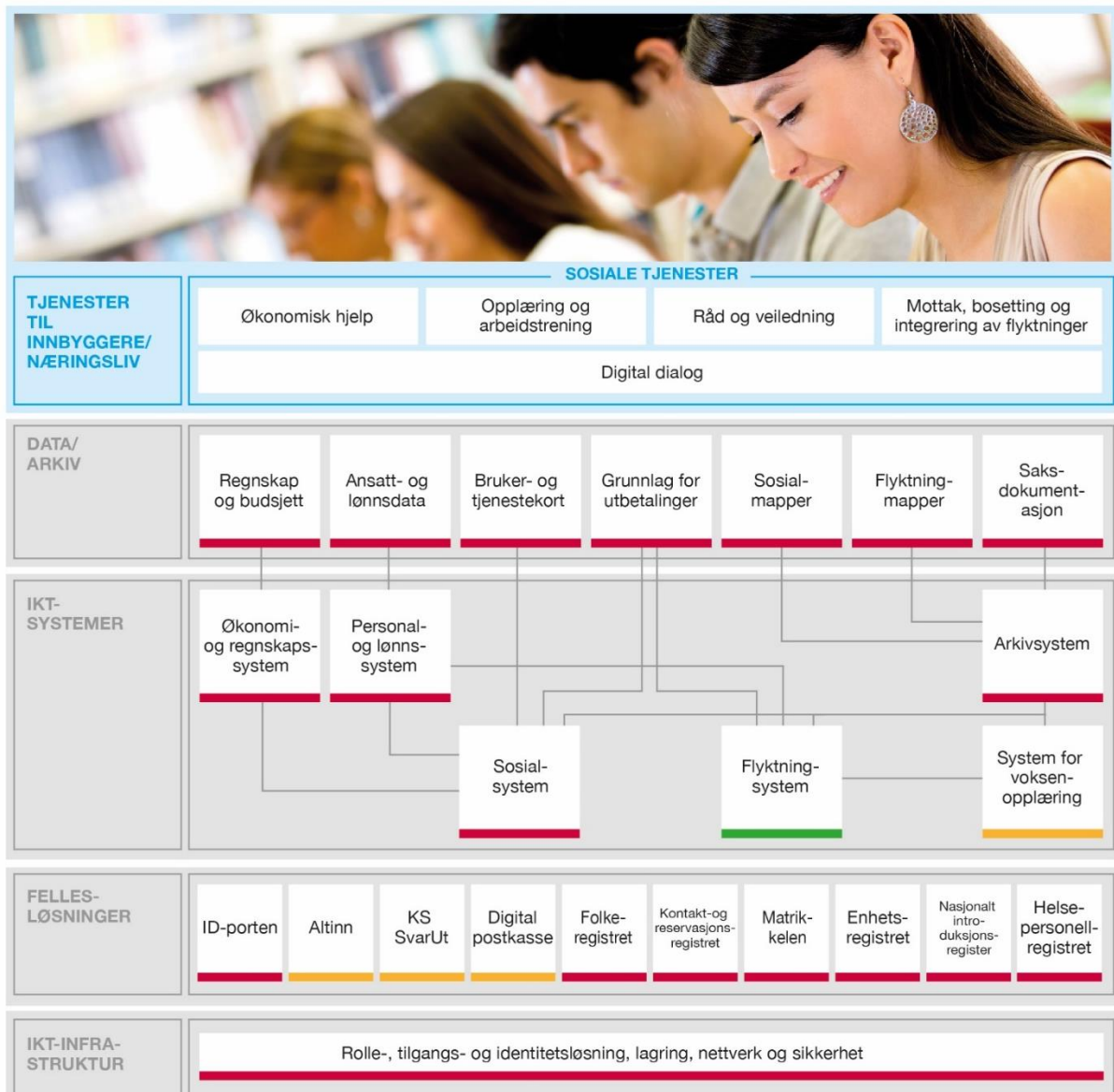
Overblikk over området

Digitale løsninger på dette området er nødvendige for å sikre forsvarlige sosiale tjenester. Ansatte må ha tilgang til oppdatert saksdokumentasjon og støtte til samhandling med NAV.

Figuren under gir oversikt over hvordan digitale løsninger understøtter sosiale tjenester. Fargene indikerer anbefalt prioritering for de ulike løsningene.

Sosial- og flyktningssystemer er sentrale digitale løsninger på dette området. De er vanligvis integrert med kommunens arkivsystem og eventuelt støttesystemer innen økonomi, regnskap, personal og lønn. Data om tjenester mot den enkelte innbyggeren lagres vanligvis i sosial- og flyktningmapper i arkivsystemet.

Sosialsystem og data/arkiv er kritiske, og er derfor markert med rød farge. De må håndteres før sammenslåingstidspunktet. Flyktningssystem er markert med grønt, og kan håndteres i overgangsfasen.



Figur 30. Overordnet arkitektur for sosiale tjenester

Kritiske oppgaver

Det er kritisk at sosial- og flyktningmapper blir tatt godt vare på i sammenslåingsprosessen. Det må også etableres et sosialsystem for den nye kommunen før sammenslåingstidspunktet.

Tabellen under beskriver kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen sosiale tjenester. Hvert område beskrives i mer detalj i påfølgende kapitler.

Område	Kritiske oppgaver
Organisatoriske avklaringer	<ul style="list-style-type: none">• Utarbeide organisering av sosiale tjenester• Utarbeide organisering av administrative oppgaver innen sosiale tjenester• Definere hovedprosesser
Håndtering av arkiv og data	<ul style="list-style-type: none">• Konvertere grunndata om brukere og tjenester• Konvertere data om utestående utbetalinger• Videreføre gjeldende sosial- og flyktningmapper i den nye kommunen• Sikre tilgang til avsluttede sosial- og flyktningmapper
Håndtering av IKT-systemer	<ul style="list-style-type: none">• Etablere et sosialsystem for den nye kommunen• Integre systemet med NAV sine løsninger• Sikre integrasjon eller mulighet for oppslag i Folkeregisteret, Matrikkelen, Helsepersonellregisteret, Enhetsregisteret, Kontakt- og reservasjonsregisteret og Nasjonalt Introduksjonsregister

Tabell 33. Kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen sosiale tjenester

Organisatoriske avklaringer

Sammenslåing av digitale løsninger innen sosiale tjenester krever en rekke organisatoriske avklaringer. Teksten under beskriver hvilke avklaringer som må tas, og hvorfor.

- **Organisering av sosiale tjenester**
Systemets oppsett og arbeidsflyt må gjenspeile organisering av oppgaver innen sosiale tjenester:
 - Fordeling av oppgavene mellom NAV-kontorene og kommunene
 - Samarbeid med andre kommuner
- **Organisering av administrative oppgaver innen sosiale tjenester**
Organisering av administrativt arbeid innen sosiale tjenester vil påvirke eventuelle integrasjoner mot støttesystemer innen økonomi, regnskap, personal og lønn. Det bør defineres fordeling av administrative oppgaver mellom sentrale administrative enheter og enheter innen sosiale tjenester, eksempelvis den kommunale delen av NAV-kontoret.
- **Hovedprosesser**
Kommunen bør definere hovedprosesser innen sosiale tjenester for å sikre at digitale løsninger på området understøtter dem på en god måte. Det bør defineres overordnede prosesser og retningslinjer for:
 - Saksbehandling økonomisk hjelp
 - Saksbehandling bosetting av flyktninger
 - Utarbeidelse av individuell plan for flyktninger
 - Bosetting av flyktninger
 - Gjennomføring av introduksjonsprogram
 - Oppfølging av flyktninger og rapportering på individuelle planer
 - Gjennomføring av opplæring, arbeidstrening og veiledning for arbeidsledige

- Utbetalinger av økonomisk hjelp

Håndtering av arkiv og data

Det er kritisk at ansatte i den nye kommunen har tilgang til oppdaterte sosial- og flyktningmapper.

Bruker- og tjenestekort

Bruker- og tjenestekort inneholder grunndata for systemene, og må derfor konverteres til de nye systemene på sosialområdet. Det er behov for å rydde opp i data før konvertering gjennom vask mot Folkeregisteret og manuell kvalitetssikring av opplysningene.

Grunnlag for utbetalinger

Det er nødvendig å konvertere grunnlaget for utestående utbetalinger av økonomisk hjelp. Det bør opprettes restanseliste for å sikre god kontroll på data.

Sosial- og flyktningmapper

For å sikre forsvarlige sosiale tjenester må kommunen sikre tilgang til dokumentasjon i sosial- og flyktningmappene. Sosialtjenesten bør gjøre en vurdering på hvor langt tilbake i tid ansatte må kunne hente dokumentasjon. Det må som minimum sikres tilgang til dokumentasjon for personer med aktive sosiale saker og personer som fortsatt er i introduksjonsprogram. Dette kan gjøres på to forskjellige måter:

1. Overføre gamle mapper til den nye arkivløsningen.
2. Avslutte alle mapper og gjøre dem tilgjengelige gjennom oppslagsløsninger med tilgangsstyring. I dette tilfellet må det opprettes nye mapper i den nye arkivløsningen.

Tabellen under gir oversikt over arbeidet med håndtering av dokumentasjon innen sosiale tjenester.

Sosialsystem:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Bruker- og tjenestekort	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for bruker- og tjenestekort 	<ul style="list-style-type: none"> • Utføre datavask mot Folkeregisteret • Evt. oppdatere brukeropplysninger som ikke hentes fra Folkeregisteret – som f.eks. informasjon om nærmeste pårørende • Konvertere grunndata om brukere og tjenester til det nye sosialsystemet • Evt. oppdatere struktur og kodeverk for tjenestetilbud
Grunnlag for utbetalinger	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Regler for utbetalinger • Struktur og kodeverk for registrering av grunnlaget for utbetalinger • Regler for registrering og behandling av grunnlaget i økonomi- og regnskapssystemet • Regler for kontering av utbetalingene i økonomi- 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetssikre grunnlaget for utestående utbetalinger • Utarbeide restanseliste • Konvertere grunnlaget for utestående utbetalinger til det nye sosialsystemet

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
		og regnskapssystemet	

Tabell 34. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i sosialsystem

Flyktningssystem:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Bruker- og tjenestekort	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for brukerkort • Struktur og kodeverk for tjenestetilbud for flyktninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Utføre datavask mot Folkeregisteret • Evt. oppdatere brukeropplysninger som ikke hentes fra Folkeregisteret – som f.eks. informasjon om nærmeste pårørende • Konvertere grunndata om brukere og tjenester til det nye flyktningssystemet • Evt. oppdatere struktur og kodeverk for tjenestetilbud
Grunnlag for utbetalinger	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Regler for utbetalinger • Struktur og kodeverk for registrering av grunnlaget for utbetalinger • Regler for registrering og behandling av grunnlaget i økonomi- og regnskapssystemet • Regler for kontering av utbetalingene i økonomi- og regnskapssystemet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetssikre grunnlaget for utestående utbetalinger • Utarbeide restanseliste • Konvertere grunnlaget for utestående utbetalinger til det nye flyktningssystemet

Tabell 35. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i flyktningssystem

Arkivsystem:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Sosialmapper	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for sosialmapper • Struktur og kodeverk for individuelle planer • Struktur og kodeverk for rapporter og evalueringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere sosialmapper for alle aktive saker i den nye kommunen – overføre eksisterende mapper eller opprette nye • Evt. avslutte sosialmapper der dette er hensiktsmessig • Sikre tilgang til relevant data fra avsluttede sosialmapper • Evt. avlevere avsluttede sosialmapper til arkivdepoet
Flyktningmapper	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for flyktningmapper • Struktur og kodeverk for individuelle planer • Struktur og kodeverk for rapporter og evalueringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere flyktningmapper for alle aktive saker i den nye kommunen – overføre eksisterende mapper eller opprette nye • Evt. avslutte flyktningmapper for flyktninger som har fullført introduksjonsprogrammet og er sysselsatt • Sikre tilgang til relevant data fra avsluttede flyktningmapper • Evt. avlevere avsluttede flyktningmapper til arkivdepoet

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Saks-dokumentasjon	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> Se kapittel 5.4.4. 	<ul style="list-style-type: none"> Se kapittel 5.4.4.

Tabell 36. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i arkivsystem

Andre systemer:

Se kapittel 5.4.1 og 5.4.3 for informasjon om håndtering av henholdsvis regnskap og -budsjettdata, og ansatt- og lønnsdata.

Håndtering av IKT-systemer

Det er kritisk å etablere et sosialsystem for den nye kommunen, mens det er mulig å benytte overgangsløsninger for flyktningtjenesten.

NAV sine systemer kan forholde seg kun til ett sosialsystem per kommune. Dersom den nye kommunen har flere parallelle sosialsystemer, vil det ikke være mulig for NAV å hente inn opplysninger om den sosiale støtten innbyggerne mottar fra kommunen. Dette vil medføre redusert tjenestekvalitet og betydelig økning i antall henvendelser fra innbyggerne til kommunen.

Socialsystemet bør være integrert med økonomi- og regnskapssystemet. Manuell overføring av grunnlaget for utbetalinger vil medføre betydelig merarbeid.

Anbefalt prioritering av fagsystemene og integrasjonene innen sosiale tjenester angis i tabellen under.

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
Sosialsystem	Kritisk	NAV sine systemer kan forholde seg kun til ett sosialsystem per kommune	<p>Kritiske:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot NAV sine systemer (håndteres av NAV i tett dialog med kommunen) <p>Viktige:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot arkivsystem for arkivering av arkivverdig dokumentasjon Integrasjon mot økonomi- og regnskapssystem for utveksling av opplysninger om utbetalinger Integrasjon mot Folkeregisteret for innhenting av opplysninger om innbyggere
Flykningsystem	Lav	Mulig å drifte parallelle systemer eller bruke manuelle Excel-løsninger i overgangsfasen	<p>Viktige:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot arkivsystem for arkivering av arkivverdig dokumentasjon Integrasjon mot økonomi- og regnskapssystem for utveksling av opplysninger om utbetalinger Integrasjon mot Nasjonalt Introduksjonsregister for å få oversikt over flyktninger som går inn i introduksjonsprogram Integrasjon mot system for voksenopplæring for effektiv håndtering for kommunens tilbud for voksenopplæring mot flyktninger

Tabell 37. Prioritering av IKT-systemene og integrasjonene innen sosiale tjenester

Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering

Lavhengende frukter

Etablere digital søknad for økonomisk sosialhjelp

Bruk av digital søknad kan øke kvaliteten på innbyggertjenestene og effektivitet i saksbehandlingen. Søknaden bør overføres direkte til kommunens arkiv for å unngå manuell registrering av opplysninger.

Ta i bruk Husbankens digitale søknad for startlån

Kommuner kan ta i bruk Husbankens digitale søknad for startlån. Søknaden kan integreres med kommunens arkivsystem, slik at den blir automatisk journalført og lagt inn i arkivet. [Les mer om søknaden på hjemmesiden til Husbanken.](#)

Andre muligheter

Etablere digitale tjenester for flyktninger

Digitale tjenester for flyktninger kan øke kvaliteten på innbyggertjenesten og gi økt effektivitet i arbeidet med flyktninger. Eksempler på nyttige digitale tjenester kan være digital læring og digitale løsninger for samhandling med næringsliv og frivillige.

Etablere digitale tjenester for bostøtte

Digitale tjenester for innbyggere kan gjøre dem bedre rustet til å skaffe seg et sted å bo. Eksempler på nyttige digitale tjenester er nettbasert opplæring i boliglån og digitale verktøy for beregning av eget budsjett. Kommunen kan gjenbruke kurs og veiledningsmaterieell fra Husbanken - [se deres hjemmeside.](#)

5.6 Konsekvenser for oppvekst og utdanning



De digitale løsningene innen oppvekst og utdanning er stort sett ikke kritiske. Flere versjoner av IKT-systemene på dette området kan driftes parallelt i overgangsfasen. Dette vil medføre noe merarbeid for ansatte, men vil ikke hindre tjenesteproduksjon i en betydelig grad. Det kan legges opp til sammenslåing av IKT-systemer mot starten av skoleåret etter sammenslåingstidspunktet.

Det er imidlertid viktig å klargjøre IKT-infrastrukturen på skolene (se kapittel 5.2 for beskrivelse av oppgaver på dette området), håndtere overgang til nye Feide-identiteter (se kapittel 5.3.11 for beskrivelse av oppgaver på dette området) og ta godt vare på data. Dette arbeidet forutsetter en rekke arkitekturmessige valg, og bør baseres på et arkitekturmålbilde som beskrevet i kapittel 4.2.7.

Kapitlene under beskriver håndtering av digitale løsninger innen:

- Barnehage
- Grunnskolen
- Voksenopplæring
- Bibliotek
- Kulturskolen

Hvert kapittel består av følgende deler:

- *Overblikk over området* – kort beskrivelse av områdets viktighet, prioriterte digitale løsninger og kritiske oppgaver. Overblikk over området inneholder en arkitekturtegnning som viser:
 - Tjenester til innbyggere og næringsliv som understøttes av digitale løsninger
 - Data som produseres og benyttes i tjenesteproduksjon
 - IKT-systemer som data lagres i
 - Fellesløsninger som understøtter digitale løsninger, som for eksempel Folkeregistret og Feide
 - IKT-infrastruktur som digitale løsninger hviler på
- *Organisatoriske avklaringer* – kort beskrivelse av sentrale organisatoriske avklaringer på området
- *Håndtering av arkiv og data* – kort veiledning for håndtering av arkiv og data innen området
- *Håndtering av IKT-systemer* – kort veiledning for håndtering av IKT-systemer innen området
- *Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering* – beskrivelse av de viktigste mulighetene som kan realiseres som en del av sammenslåingsprosessen

5.6.1 Barnehage

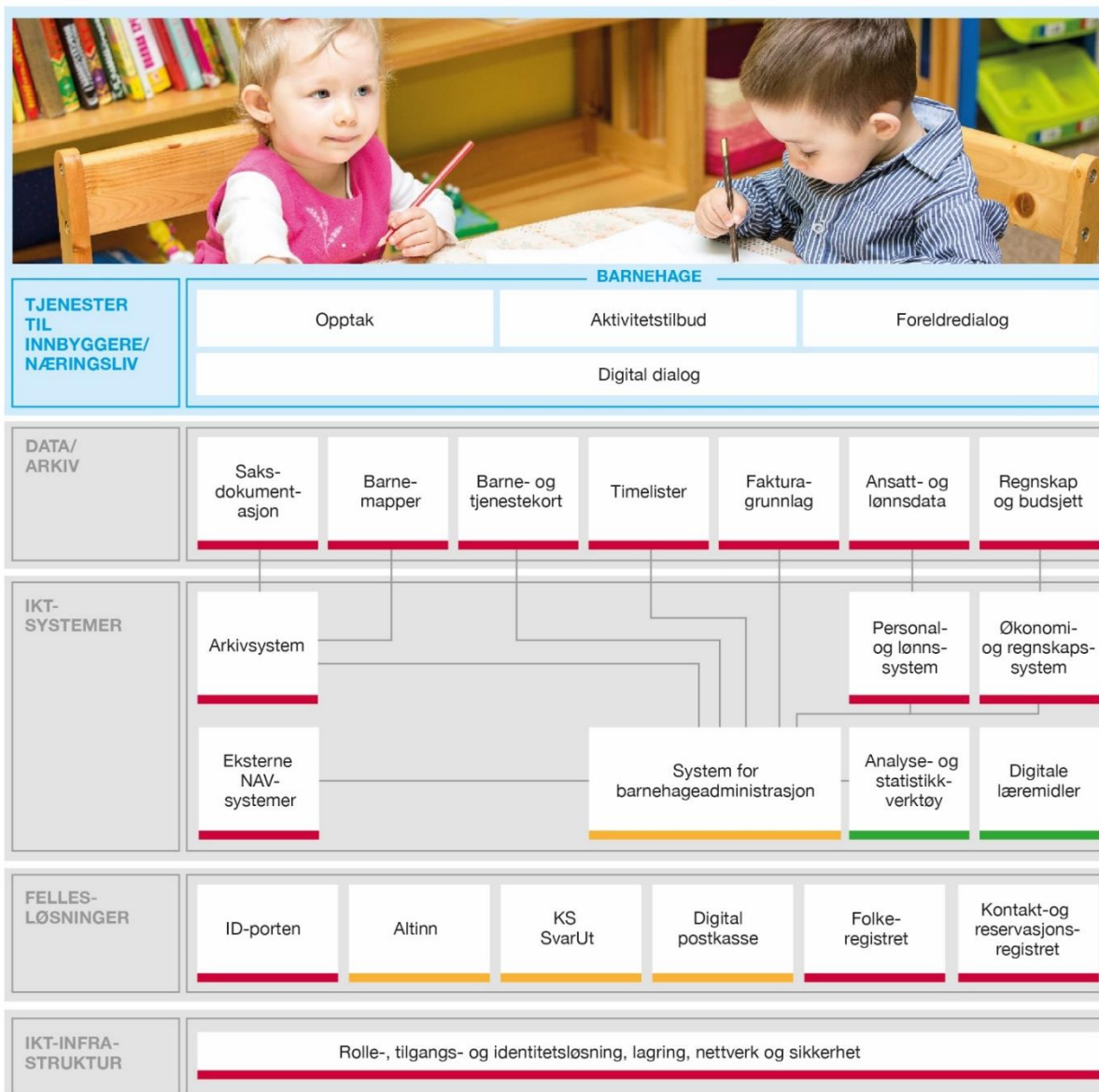
Overblikk over området

Digitale løsninger innen barnehage kan håndteres i overgangsfasen. Det er mulig å operere med flere parallelle løsninger for pedagogisk og administrativt arbeid på barnehager.

Figuren på neste side gir oversikt over hvordan digitale løsninger understøtter barnehagetjenesten. Fargene indikerer anbefalt prioritering for de ulike løsningene.

Det benyttes vanligvis system for barnehageadministrasjon og en rekke digitale læremidler. Flere kommuner bruker også analyse- og statistikkverktøy som støtte til styring og rapportering på området. System for barnehageadministrasjon er ofte integrert med støttesystemer, eksempelvis arkivsystem og økonomi- og regnskapssystem. Arkivverdig data om hvert enkelt barn lagres i barnemapper i arkivsystemet.

Digitale løsninger markert med rød farge må etableres før sammenslåingstidspunktet. Digitale løsninger i gult bør også håndteres før sammenslåingstidspunktet, men kan eventuelt vente til overgangsfasen. Digitale løsninger i grønt kan driftes i flere versjoner over en periode og håndteres i overgangsfasen.



Figur 31. Overordnet arkitektur for barnehage

Kritiske oppgaver

Den mest kritiske oppgaven vil være å ta vare på dokumentasjon i barnemapper, og gjøre den tilgjengelig i den nye kommunen.

Tabellen under beskriver kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen barnehage. Hvert område beskrives i mer detalj i påfølgende kapitler.

Område	Kritiske oppgaver
Organisatoriske avklaringer	<ul style="list-style-type: none"> Definere overordnede rammer og retningslinjer for barnehagetilbud Utarbeide organisering av barnehagetjenesten Utarbeide organisering av administrative oppgaver innen barnehage Definere hovedprosesser Definere felles retningslinjer for bruk av digitale læremidler
Håndtering av arkiv og data	<ul style="list-style-type: none"> Konvertere grunddata om barn og tjenester Konvertere data om utestående fakturaer Videreføre gjeldende barnemapper i den nye kommunen

Område	Kritiske oppgaver
	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre tilgang til avsluttede barnemapper
Håndtering av IKT-systemer	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen. Systemene kan håndteres i overgangsfasen.

Tabell 38. Kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen barnehage

Organisatoriske avklaringer

Sammenslåing av digitale løsninger innen barnehage krever en rekke organisatoriske avklaringer. Teksten under beskriver hvilke avklaringer som må tas, og hvorfor.

- **Overordnede rammer og retningslinjer for barnehagetilbud**
Disse organisatoriske avklaringene vil påvirke oppbygging av systemer og data.
- **Organisering av barnehagetjenesten**
Systemets oppsett og arbeidsflyt må gjenspeile organisering av oppgaver innen barnehage:
 - Organisering av sentrale administrative enheter i barnehage
 - Antall og typer barnehager
 - Fordeling i avdelinger på barnehager
- **Organisering av administrative oppgaver innen barnehage**
Organisering av administrativt arbeid innen barnehage vil påvirke eventuelle integrasjoner mot støttesystemer som eksempelvis økonomi og regnskap. Det bør defineres fordeling av administrative oppgaver mellom kommunens sentrale administrasjon, sentrale administrative enheter for barnehagetjenesten og barnehager.
- **Hovedprosesser**
Kommunen bør definere hovedprosesser innen barnehage for å sikre at digitale løsninger på området understøtter dem på en god måte. Det bør defineres overordnede prosesser og retningslinjer for:
 - Barnehagesøknader
 - Klagebehandling
 - Pedagogisk arbeid
 - Samhandling med foresatte
 - Vederlagsberegning og fakturering
 - Rapportering
- **Felles retningslinjer for bruk av digitale læremidler**
Retningslinjene definerer hvilken maskin- og programvare barnehager har mulighet til å bruke, og hvorvidt de kan velge disse fritt. Retningslinjene vil påvirke valg av digitale løsninger for barnehagetjenesten.

Håndtering av arkiv og data

Det er kritisk å ta være på dokumentasjon i barnemapper, og gjøre den tilgjengelig i den nye kommunen.

Barne- og tjenestekort

Barne- og tjenestekort inneholder grunndata for barnehageadministrasjon, og må derfor

konverteres til det nye systemet for barnehageadministrasjon. Det er behov for å rydde opp i data før konvertering gjennom vask mot Folkeregisteret og manuell kvalitetssikring av opplysningene.

Fakturagrunnlag

Det er nødvendig å konvertere grunnlaget for utestående fakturaer. Det bør opprettes restanseliste for å sikre god kontroll på data.

Barnemapper

For å levere forsvarlig barnehagetjeneste må kommunen sikre tilgang til dokumentasjon i barnemappene. Barnehagetjenesten må gjøre en vurdering på hvor langt tilbake i tid ansatte må ha tilgang til dokumentasjon. Det må som minimum sikres tilgang til dokumentasjon for barn som fortsatt går i barnehage. Dette kan gjøres på to måter:

1. Overføre gamle barnemapper til den nye arkivløsningen.
2. Avslutte alle barnemapper og gjøre dem tilgjengelige gjennom oppslagsløsninger med tilgangsstyring. I dette tilfelle må det opprettes nye barnemapper i den nye arkivløsningen.

Tabellen under gir oversikt over arbeidet med håndtering av dokumentasjon innen barnehage.

Systemet for barnehageadministrasjon:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Barne- og tjenestekort	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for registrering av barne- og foresattdata • Struktur og kodeverk for tjenestetilbud og plassadministrasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Utføre datavask mot Folkeregisteret og Kontakt- og reservasjonsregistret • Evt. oppdatere barn- og foresattdata som ikke hentes fra nasjonale grunndataregistre • Kvalitetssikre kontaktinformasjon og rettigheter for foresatte • Ajourføre informasjon ift. bytte av barnehage og skoleoppstart • Konvertere grunndata om barn og tjenester til det nye systemet • Evt. oppdatere struktur og kodeverk for tjenestetilbud og plassadministrasjon
Fakturagrunnlag	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Regler for vederlagsberegning og fakturering (vedtekter og forskrifter) • Struktur og kodeverk for registrering av fakturagrunnlag • Regler for registrering og behandling av fakturagrunnlag i økonomi- og regnskapssystemet • Regler for kontering av innbetalingene i økonomi- og regnskapssystemet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetssikre informasjon om utestående fakturaer • Sikre at fakturaene er knyttet til riktige barnekort med oppdatert kontaktinformasjon • Utarbeide restanseliste • Konvertere grunnlaget for utestående fakturaer

Tabell 39. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i system for barnehageadministrasjon

Arkivsystem:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Barnemapper	Kritisk	<ul style="list-style-type: none">• Struktur og kodeverk for barnemapper	<ul style="list-style-type: none">• Etablere barnemapper for barn som fortsatt går i barnehage – overføre eksisterende mapper eller opprette nye• Evt. avslutte barnemapper for barn som har startet på skolen• Sikre tilgang til relevant data fra avsluttede barnemapper• Evt. avlevere avsluttede barnemapper til arkivdepoet
Saks-dokumentasjon	Kritisk	Se kapittel 5.4.4.	<ul style="list-style-type: none">• Se kapittel 5.4.4.

Tabell 40. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i arkivsystem

Andre systemer:

Se kapittel 5.4.1 og 5.4.3 for informasjon om håndtering av henholdsvis regnskap og -budsjettdata, og ansatt- og lønnsdata.

Håndtering av IKT-systemer

Sammenslåing av IKT-systemene innen barnehage er ikke kritisk og kan utsettes til overgangsfasen.

Dersom kommunen velger å drifte flere parallelle systemer for barnehageadministrasjon, blir det viktig å sikre overføring av grunnlaget for kontantstøtte fra alle disse systemer til NAV.

Anbefalt prioritering av fagsystemene og integrasjonene innen barnehage angis i tabellen under.

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
System for barnehage-administrasjon	Middels	Mulig å ha ulike systemer i barnehagene i overgangsfasen	<p>Kritiske:</p> <ul style="list-style-type: none">• Integrasjon mot NAV-systemene for innsending av grunnlaget for utbetaling av kontantstøtte <p>Viktige:</p> <ul style="list-style-type: none">• Integrasjon mot økonomi- og regnskapssystem for videreformidling av grunnlaget for fakturering• Integrasjon mot arkivsystem for arkivering av arkivverdig dokumentasjon• Integrasjon mot Folkeregisteret for innhenting av opplysninger om barn og foresatte• Integrasjon mot Kontakt- og reservasjonsregistret for innhenting av kontaktinformasjon til barn og foresatte <p>Ønskelige:</p> <ul style="list-style-type: none">• Integrasjon mot analyse- og statistikkverktøy for å forenkle styring og rapportering• Integrasjon mot personal- og lønnsystem for innhenting av grunndata om ansatte og kjøring av lønn
Digitale læremidler	Lav	Uproblematisk å benytte ulike digitale læremidler	<p>Ønskelige:</p> <ul style="list-style-type: none">• Integrasjon mot analyse- og statistikkverktøy for

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
		på barnehagene i overgangsfasen	å forenkle styring og rapportering
Analyse- og statistikkverktøy	Lav	Mulig å bruke manuelle Excel-løsninger for sammenstilling av statistikk og rapportering i overgangsfasen	Ønskelige: <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot system for barnehageadministrasjon for å forenkle styring og rapportering Integrasjon mot digitale læremidler for å forenkle styring og rapportering

Tabell 41. Prioritering av IKT-systemene og integrasjonene innen barnehage

Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering

Lavhengende frukter

Oppgradere sluttbrukerutstyret på barnehager

Kommunesammenslåing er en god mulighet til å oppgradere sluttbrukerutstyret på barnehager.

Følge åpne standarder for digitale løsninger

Det er viktig at kommunene ikke binder seg til bestemte leverandører i sammenslåingsprosessen. Det er lurt å stille krav om at leverandørene følger åpne standarder ved nyanskaffelser av digitale løsninger innen barnehage, slik at kommunen sikrer åpne løsninger som muliggjør god informasjonsflyt.

Etablere digital barnehagesøknad

Digital barnehagesøknad gir bedre tjenester for innbyggere og sparer tid for kommunen. Søknaden bør gå direkte til kommunens arkiv for å unngå manuell registrering av opplysninger.

Andre muligheter:

Øke førskolelærernes digitale kompetanse

Sammenslåing av digitale løsninger vil kreve opplæring av en rekke brukere. Opplæringsopplegget bør brukes til å øke førskolelærernes grunnleggende digitale kompetanse. Dette vil gi mulighet til å få større utbytte av kommunens digitale læremidler.

Øke bruk av digitale læremidler

Digitale læremidler kan øke barnas læringsutbytte. Kommunesammenslåing er en mulighet til å legge strategi for innføring av flere digitale læremidler. Les mer om Senter for IKT i Utdanningens veiledning for digitale pedagogiske aktiviteter i barnehagen [her](#).

Forbedre samhandling med foresatte

Godt samarbeid med foresatte er kritisk for barnehagetjenesten. Digitale tjenester kan forenkle og forbedre dialogen med foresatte. Gode samhandlingsløsninger kan benyttes til å

Lær av andre

Les om hvordan Drammen kommune bruker digitale verktøy og læremidler i barnehage på deres [blogg](#).



Digital teknikk i barnehagen

Skrevet den 26. mars 2016 av Silje Solvik | Barnehage | Digital læring | Kvalitet | Teknologi

IKT, digitale verktøy, digitale medier, digital teknikk. Kall det hva du vil. Dette er ikke et innlegg hvor jeg skal overbevise noen om hvorfor det digitale har en plass i barnehagen. For å parafasere Nina Bolgan fra en konferanse jeg var på tidligere denne måneden: "Den setningen i Rammeplanen om at barna bør få oppleve at digitale verktøy kan være en kilde til lek, kommunikasjon og innhenting av kunnskap, den er helt uvesentlig".

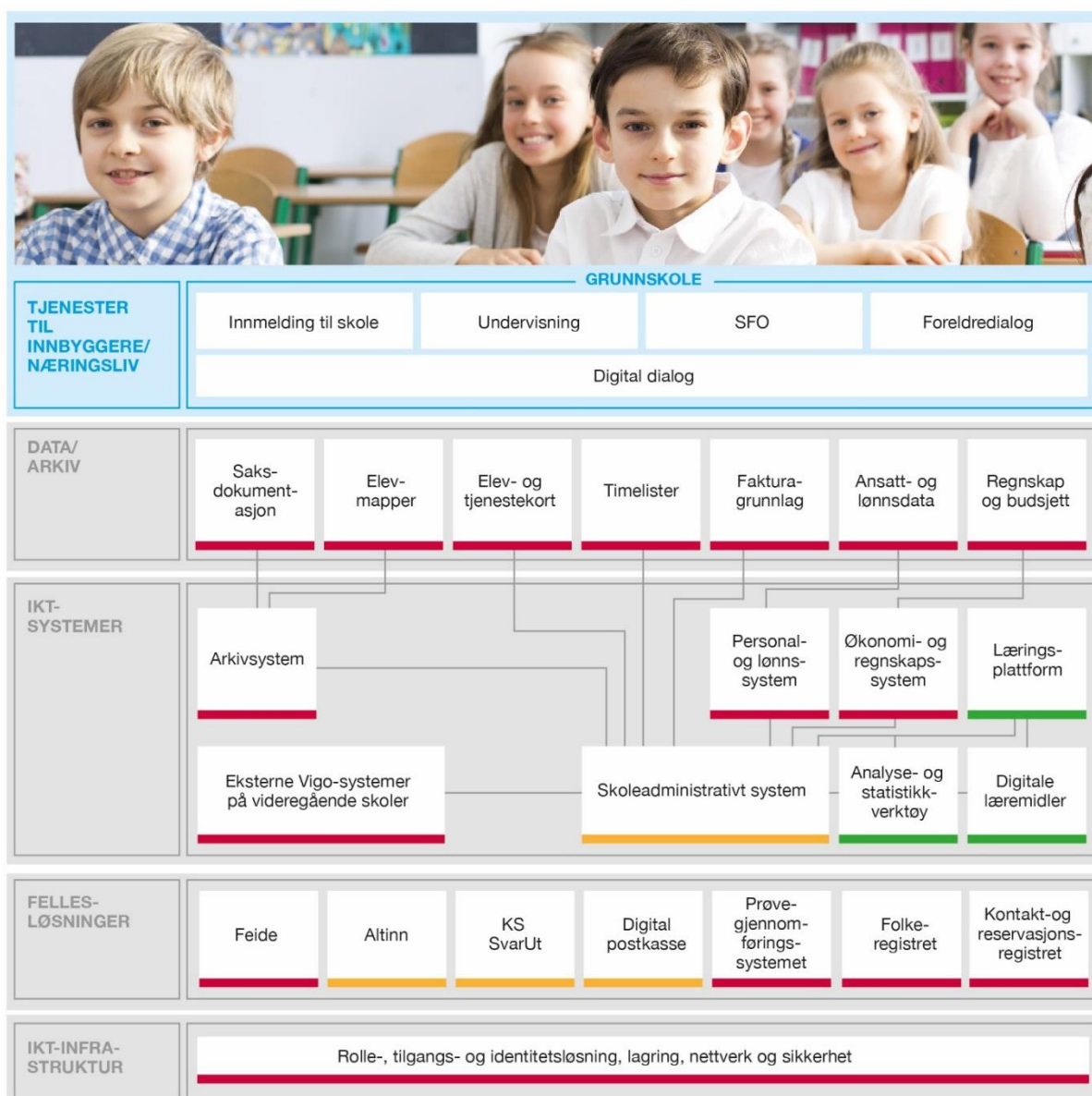
For mer om Drammensdansen med digitale bilder blir det totalt hvor aktuelt dette er.

kommunisere med foresatte, holde dem oppdatert på barnas hverdag, samt tilgjengeliggjøre nyttig informasjon fra barnehager. Et økende antall barnehager tilbyr eksempelvis digitale tjenester som gir foresatte mulighet til å følge opp sine barn gjennom dagen i barnehagen - det postes bilder og informasjon time for time. Samhandlingsløsningene som tilbys i barnehager bør være lett tilgjengelige på tvers av ulike digitale enheter, herunder PC, nettbrett og mobil.

5.6.2 Grunnskolen

Overblikk over området

Digitale løsninger i grunnskolen kan håndteres i overgangsfasen. Det er mulig å operere med flere parallelle løsninger for pedagogisk og administrativt arbeid på grunnskoler.



Figur 32. Overordnet arkitektur for grunnskolen

Figuren på forrige side gir oversikt over hvordan digitale løsninger understøtter grunnskoletjenesten. Fargene indikerer anbefalt prioritering for de ulike løsningene.

Det benyttes vanligvis skoleadministrativt system, læringsplattform og digitale læremidler. Flere kommuner bruker også analyse- og statistikkverktøy som støtte til styring og rapportering på området. Skoleadministrativt system er vanligvis integrert med støttesystemer som arkivsystem, økonomi- og regnskapssystem og personal- og lønnsystem. Arkivverdige data om hver enkelt elev lagres i elevmapper i arkivsystemet.

Digitale løsninger markert med rød farge må etableres før sammenslåingstidspunktet. Digitale løsninger i gult bør også håndteres før sammenslåingstidspunktet, men kan eventuelt vente til overgangsfasen. Digitale løsninger i grønt kan driftes i flere versjoner over en periode og håndteres i overgangsfasen.

Kritiske oppgaver

De mest kritiske oppgavene vil være å oppdatere Feide-identiteter, ta vare på elevdokumentasjon og videreføre elevmapper i den nye kommunen. Det er også kritisk å klargjøre IKT-infrastruktur og -drift på alle skoler. Dette arbeidet beskrives i kapittel 5.2.

Tabellen under beskriver kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen grunnskolen. Hvert område beskrives i mer detalj i påfølgende kapitler.

Område	Kritiske oppgaver
Organisatoriske avklaringer	<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide organisering av grunnskoletjenesten • Utarbeide organisering av administrative oppgaver innen grunnskolen • Definere hovedprosesser • Definere felles retningslinjer for bruk av digitale læremidler
Håndtering av arkiv og data	<ul style="list-style-type: none"> • Konvertere grunddata om elever og tjenester • Konvertere data om utestående fakturaer • Videreføre gjeldende elevmapper i den nye kommunen • Sikre tilgang til avsluttede elevmapper • Sikre tilgang til brukerdata knyttet til eksisterende Feide-identiteter
Håndtering av IKT-systemer	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen. Systemene kan håndteres i overgangsfasen. I perioden frem til systemene blir slått sammen, er det viktig å integrere dem med personal- og lønnsystemer for å sikre riktig lønn til ansatte

Tabell 42. Kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen grunnskolen

Organisatoriske avklaringer

Sammenslåing av digitale løsninger innen grunnskolen krever en rekke organisatoriske avklaringer. Teksten under beskriver hvilke avklaringer som må tas, og hvorfor.

- **Organisering av grunnskoletjenesten**
Systemets oppsett og arbeidsflyt må gjenspeile organisering av oppgaver innen grunnskolen:
 - Organisering av sentrale administrative enheter innen grunnskolen
 - Antall og typer grunnskoler
 - Fordeling i avdelinger på grunnskoler
- **Organisering av administrative oppgaver innen grunnskolen**
Organisering av administrativt arbeid innen grunnskolen vil påvirke integrasjoner mot støttesystemer innen økonomi, regnskap, personal og lønn. Det bør defineres

fordeling av administrative oppgaver mellom kommunens sentrale administrasjon, sentrale administrative enheter for grunnskoleetjenesten og grunnskoler.

- **Hovedprosesser**

Kommunen bør definere hovedprosesser innen grunnskolen for å sikre at digitale løsninger på området understøtter dem på en god måte. Det bør defineres overordnede prosesser og retningslinjer for:

- Innmelding til skole
- SFO-søknader
- Klagebehandling
- Pedagogisk arbeid
- SFO
- Skoleskyss
- Vederlagsberegning og fakturering
- Rapportering

- **Felles retningslinjer for bruk av digitale læremidler**

Retningslinjene definerer hvilken maskin- og programvare har mulighet til å bruke, og hvorvidt de kan velge disse fritt. Retningslinjene vil påvirke valg av digitale løsninger for grunnskoleetjenesten.

Håndtering av arkiv og data

Det er kritisk å videreføre elevmapper, og gjøre brukerdata knyttet til Feide-identiteter tilgjengelig for brukere i den nye kommunen.

Elev- og tjenestekort

Elev- og tjenestekort inneholder grunndata for skoleadministrasjon, og må derfor konverteres til det nye skoleadministrative systemet. Det er behov for å rydde opp i data før konvertering gjennom vask mot Folkeregisteret og manuell kvalitetssikring av opplysningene.

Fakturagrunnlag

Det er nødvendig å konvertere grunnlaget for utestående fakturaer. Det bør opprettes restanseliste for å sikre god kontroll på data.

Elevmapper

For å levere forsvarlig grunnskoleetjenesten må kommunen sikre tilgang til dokumentasjon i elevmappene. Grunnskoleetjenesten må gjøre en vurdering på hvor langt tilbake i tid ansatte må kunne hente dokumentasjon. Det må som minimum sikres tilgang til dokumentasjon for elever som fortsatt går i skoler. Dette kan gjøres på to forskjellige måter:

1. Overføre gamle elevmapper til den nye arkivløsningen.
2. Avslutte alle elevmapper og gjøre dem tilgjengelige gjennom oppslagsløsninger med tilgangsstyring. I dette tilfelle må det opprettes nye elevmapper i den nye arkivløsningen.

Brukerdata knyttet til Feide-identiteter

Håndtering av data vil være en sentral problemstilling ved oppdatering av Feide-identiteter. De digitale løsningene i grunnskolen har ofte brukerdata knyttet opp mot Feide-identiteter, og

det må sikres at disse fortsatt blir tilgjengelige for brukerne i den nye kommunen. Se kapittel 5.3.11 for detaljer.

Tabellen under gir oversikt over arbeidet med håndtering av dokumentasjon innen grunnskolen.

Skoleadministrativt system:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Elev- og tjenestekort	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for registrering av elevkort • Struktur og kodeverk for fag, timer, ressurser og lærere 	<ul style="list-style-type: none"> • Utføre datavask mot Folkeregisteret • Evt. oppdatere elev- og foresatteinformasjon som ikke hentes fra Folkeregisteret • Kvalitetssikre kontaktinformasjon og rettigheter for foresatte • Ajourføre informasjon ift. bytte av skole og oppstart på videregående skole • Konvertere grunndata om elever og tjenestetilbudet • Evt. oppdatere struktur og kodeverk for tjenestetilbudet
Timelister	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for registrering av fravær og grunnlaget for variabel lønn 	<ul style="list-style-type: none"> • Evt. oppdatere struktur og kodeverk for registrering av fravær og grunnlaget for variabel lønn
Faktura-grunnlag	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Regler for vederlagsberegning og fakturering (vedtekter og forskrifter) • Struktur og kodeverk for registrering av fakturagrunnlag • Regler for registrering og behandling av fakturagrunnlag i økonomi- og regnskapssystemet • Regler for kontering av innbetalingene i økonomi- og regnskapssystemet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetssikre informasjon om utestående fakturaer • Sikre at fakturaene er knyttet til riktige elevkort med oppdatert kontaktinformasjon • Utarbeide restanseliste • Konvertere grunnlaget for utestående fakturaer

Tabell 43. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i skoleadministrativt system

Arkivsystem:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Elevmapper	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for elevmapper • Struktur og kodeverk for individuelle opplæringsplaner • Struktur og kodeverk for elevfravær • Struktur og kodeverk for rapporter og evalueringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere elevmapper for elever som fortsatt går på skolen – overføre eksisterende mapper eller opprette nye • Evt. avslutte elevmapper for elever som har sluttet på skolen • Sikre tilgang til relevant data fra avsluttede elevmapper • Evt. avlevere avsluttede elevmapper til arkivdepoet
Saks-dokumentasjon	Kritisk	Se kapittel 5.4.4.	<ul style="list-style-type: none"> • Se kapittel 5.4.4.

Tabell 44. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i arkivsystem

Andre systemer:

Se kapittel 5.4.1 og 5.4.3 for informasjon om håndtering av henholdsvis regnskap og -budsjettdata, og ansatt- og lønnsdata. Se kapittel 5.3.11 om håndtering av brukerdata knyttet til Feide-identiteter.

Håndtering av IKT-systemer

Sammenslåing av IKT-systemene i grunnskolen er ikke kritisk og kan vente til overgangsfasen.

Dersom kommunen velger å drifte flere parallelle skoleadministrative systemer, er det viktig å disse mot de nye systemene innen økonomi, regnskap, personal og lønn. Manuell overføring av grunnlaget for lønn og fakturaer vil medføre betydelig merarbeid. Det er også viktig å sikre overføring av data til systemer på videregående skoler.

Anbefalt prioritering av fagsystemene og integrasjonene innen grunnskolen angis i tabellen under.

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
Skole-administrativt system	Middels	Mulig å ha ulike systemer på skolene i overgangsfasen	Kritiske: <ul style="list-style-type: none">Integrasjoner mot Vigo-systemer for utveksling av informasjon med videregående skoler Viktige: <ul style="list-style-type: none">Integrasjon mot personal- og lønnsystem for innhenting av grunndata om ansatte og kjøring av lønnIntegrasjon mot økonomi- og regnskapssystem for videreformidling av grunnlaget for faktureringIntegrasjon mot arkivsystem for arkivering av arkivverdig dokumentasjonIntegrasjon mot Folkeregisteret for innhenting av opplysninger om elever og foresatteIntegrasjon mot Kontakt- og reservasjonsregistret for innhenting av kontaktinformasjon til elever og foresatte Ønskelige: <ul style="list-style-type: none">Integrasjon mot læringsplattform for å utveksle informasjon om elever, foresatte og ansatteIntegrasjon mot analyse- og statistikkverktøy for å forenkle styring og rapportering
Lærings-plattform	Lav	Mulig å ha ulike systemer på skolene i overgangsfasen eller bruke alternative løsninger – f.eks. Office 365 eller Google for Education	Ønskelige: <ul style="list-style-type: none">Integrasjon mot skoleadministrativt system for å utveksle informasjon om elever, foresatte og ansatteIntegrasjon mot digitale læremidler for å samle elevresultater på ett stedIntegrasjon mot analyse- og statistikkverktøy for å forenkle styring og rapportering
Digitale læremidler	Lav	Uproblematisk å benytte ulike digitale læremidler på skolene i overgangsfasen	Ønskelige: <ul style="list-style-type: none">Integrasjon mot vurderingssystemer for å samle elevresultater på ett stedIntegrasjon mot analyse- og statistikkverktøy for å forenkle styring og rapportering
Analyse- og	Lav	Mulig å bruke manuelle	Ønskelige:

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
statistikkverktøy		Excel-løsninger for sammenstilling av statistikk og rapportering i overgangsfasen	<ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot skoleadministrativt system for å forenkle styring og rapportering Integrasjon mot læringsplattform for å forenkle styring og rapportering Integrasjon mot digitale læremidler for å forenkle styring og rapportering

Tabell 45. Prioritering av IKT-systemene og integrasjonene innen grunnskolen

Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering

Lavhengende frukter:

Ta i bruk Feide

Senter for IKT i utdanningen anbefaler alle kommuner å ta i bruk Feide. Feide forenkler påloggingen og gir tilgang til lokale og nasjonale digitale ressurser med samme brukernavn og passord. Feide gir god økonomi, oppfylder krav i personopplysningsloven og gir bedre datakvalitet⁵⁴. [Les mer om Feide på hjemmesiden til Senter for IKT i utdanningen.](#)

Oppgradere sluttbrukerutstyret i grunnskolen

Kommunesammenslåing er en god mulighet til å oppgradere sluttbrukerutstyret i grunnskolen.

Følge åpne standarder for digitale løsninger

Det er viktig at kommunene ikke binder seg til bestemte leverandører i sammenslåingsprosessen. Det er lurt å stille krav om at leverandørene følger åpne standarder ved nyanskaffelser av digitale løsninger innen grunnskolen.

Etablere flere digitale søknader

Digitale søknader, eksempelvis innen SFO eller permisjon fra undervisning, gir bedre tjenester for innbyggere og sparer tid for kommunen. Søknaden bør overføres direkte til kommunens arkiv for å unngå manuell registrering av opplysninger.

Lær av andre

Kommunene i IKT Orkidé satser sterkt på utviklingsarbeid innen oppvekst. [Les mer om deres reise i 2007-2015.](#)



Lær av andre

Skedsmo kommune har stor suksess med [digital søknad for permisjon fra undervisning.](#)

The screenshot shows a web form titled "Permisjon fra undervisning". It includes a progress bar indicating "60% fyllt ut". There are dropdown menus for "Om deg" (with "Hvem er du?" below it) and "Dine skolebarn" (with "Hvilke barn skal du ta med?" below it). At the bottom, there are date fields for "Fra og med" (2016-01-01) and "Til og med" (2016-01-14), and a text field for "Begrunnelse".

Andre muligheter:

⁵⁴ <https://feide.iktsenteret.no/om>

Øke lærernes digitale kompetanse

Sammenslåing av digitale løsninger vil kreve opplæring av en rekke brukere. Opplæringsopplegget brukes til å øke lærernes digitale kompetanse. Dette vil gi mulighet til å få større utbytte av kommunens digitale læremidler og sluttbrukerutstyr på skoler.

Øke bruk av digitale læremidler

Digitale læremidler kan øke elevenes læringsutbytte. Kommunesammenslåing er en mulighet til å legge strategi for bruk av digitale læremidler i grunnskolen og sikre at de blir en integrert del av undervisningen. IKT-plan for grunnskolen kan være et nyttig verktøy for å sikre strukturert og systematisk tilnærming til øving av digitale ferdigheter i grunnskolen. [Les mer om dette verktøyet på iktplan.no.](#)

Etablere gode løsninger for digital samhandling mellom elev og skole

Det finnes flere ulike digitale løsninger som kan brukes til å etablere effektiv digital dialog mellom elev og skole. Det kan eksempelvis være skyløsninger eller fremtidsrettede læringsplattformer. Samhandlingsløsningene bør være lett tilgjengelige på tvers av ulike digitale enheter, herunder PC, nettbrett og mobil.

Forbedre tilgang til elevdata og muliggjøre læringsanalyse

God tilgang til elevdata på tvers av digitale løsninger og gode analyseverktøy vil gi lærerne bedre mulighet til å analysere individuelle behov og prestasjoner og tilpasse undervisningsopplegget etter det.

Forbedre samhandling med foresatte

Godt samarbeid med foresatte er kritisk for å sikre god skolegang for elevene. Digitale tjenester kan forenkle og forbedre dialogen med foresatte. Gode samhandlingsløsninger kan benyttes til kommunisere med foresatte, holde dem oppdatert på elevenes timeplan, ferieperioder, karakterer og fravær samt tilgjengeliggjøre nyttig informasjon fra skoler. Samhandlingsløsningene bør være lett tilgjengelig på tvers av ulike digitale enheter, herunder PC, nettbrett og mobil.

Innføre BYOD

Kommunen bør gi elevene og lærerne mulighet til å benytte egne digitale enheter på skoler.

Sikre tilstrekkelig kapasitet i nettverksinfrastruktur

Lær av andre

Grunnskoler i Giske kommune satser på effektiv bruk av nettbrett i pedagogisk praksis. Les mer om deres satsing på giskeskule.no.



Lær av andre

Én av Bærumskolens tre strategier for kvalitet i grunnskoleundervisningen er at «Den digitale verden skal inn i skolen og handler om digitalisering for å berike læringsutbyttet til elevene». Les mer om satsingen til Bærumskolen på deres [hjemmeside](#).

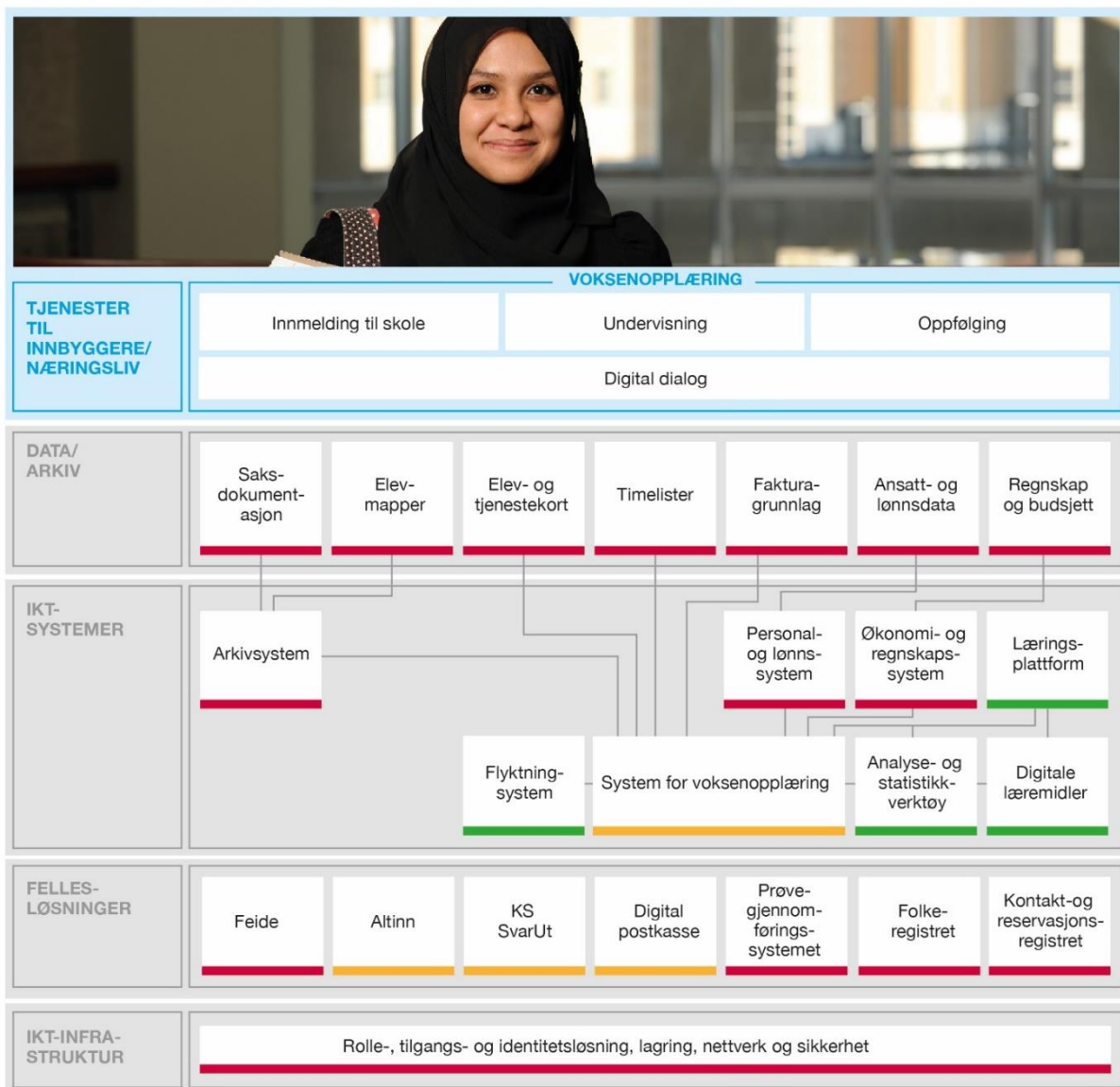


Grunnskolen bruker i økende grad nettbaserte digitale pedagogiske tjenester i undervisningen. Nettbaserte tjenester krever at grunnskolene har bredbånd og teknisk infrastruktur som gir tilstrekkelig kapasitet. Ved sammenslåing av kommuner finnes det støtteordninger⁵⁵ for utbedring og utbygging av bredbånd som kommunen kan bruke.

5.6.3 Voksenopplæring

Overblikk over området

Digitale løsninger innen voksenopplæring kan håndteres i overgangsfasen. Det er mulig å operere med flere parallelle løsninger for pedagogisk og administrativt arbeid på skoler.



Figur 33. Overordnet arkitektur for voksenopplæring

Figuren på forrige side gir oversikt over hvordan digitale løsninger understøtter tjenester innen voksenopplæring. Fargene indikerer anbefalt prioritering for de ulike løsningene.

⁵⁵ <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/150-millioner-til-infrastruktur-i-kommuner-som-slar-seg-sammen/id2500267/>

Det benyttes vanligvis system for voksenopplæring, læringsplattform og digitale læremidler. Flere kommuner bruker også analyse- og statistikkverktøy som støtte til styring og rapportering på området. System for voksenopplæring er ofte integrert med flyktningssystem og støttesystemer, som arkivsystem og økonomi- og regnskapssystem. Arkivverdig data om hver enkelt elev lagres i elevmapper i arkivsystemet.

Digitale løsninger markert med rød farge må etableres før sammenslåingstidspunktet. Digitale løsninger i gult bør også håndteres før sammenslåingstidspunktet, men kan eventuelt vente til overgangsfasen. Digitale løsninger i grønt kan driftes i flere versjoner over en periode og håndteres i overgangsfasen.

Kritiske oppgaver

De mest kritiske oppgavene vil være å oppdatere Feide-identiteter, ta vare på elevdokumentasjon og videreføre elevmapper i den nye kommunen.

Tabellen under beskriver kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen voksenopplæring. Hvert område beskrives i mer detalj i påfølgende kapitler.

Område	Kritiske oppgaver
Organisatoriske avklaringer	<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide organisering av voksenopplæring • Utarbeide organisering av administrative oppgaver innen voksenopplæring • Definere hovedprosesser • Definere felles retningslinjer for bruk av digitale læremidler
Håndtering av arkiv og data	<ul style="list-style-type: none"> • Konvertere grunndata om elever og tjenester • Konvertere data om utestående fakturaer • Videreføre gjeldende elevmapper i den nye kommunen • Sikre tilgang til avsluttede elevmapper • Sikre tilgang til brukerdata knyttet til eksisterende Feide-identiteter
Håndtering av IKT-systemer	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen. Systemene kan håndteres i overgangsfasen.

Tabell 46. Kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen voksenopplæring

Organisatoriske avklaringer

Sammenslåing av digitale løsninger innen voksenopplæring krever en rekke organisatoriske avklaringer. Teksten under beskriver hvilke avklaringer som må tas, og hvorfor.

- **Organisering av voksenopplæring**
Systemets oppsett og arbeidsflyt må gjenspeile organisering av oppgaver innen voksenopplæring:
 - Organisering av sentrale administrative enheter innen voksenopplæring
 - Antall og typer skoler
 - Fordeling i avdelinger på skoler
- **Organisering av administrative oppgaver innen voksenopplæring**
Organisering av administrativt arbeid innen voksenopplæring vil påvirke eventuelle integrasjoner mot støttesystemer innen økonomi, regnskap, personal og lønn. Det bør defineres fordeling av administrative oppgaver mellom kommunens sentrale administrasjon, sentrale administrative enheter for voksenopplæring og skoler.
- **Hovedprosesser**

Kommunen bør definere hovedprosesser innen voksenopplæring for å sikre at digitale løsninger på området understøtter dem på en god måte. Det bør defineres overordnede prosesser og retningslinjer for:

- Innmelding til skole
- Klagebehandling
- Pedagogisk arbeid
- Skoleskyss
- Vederlagsberegning og fakturering
- Rapportering

- **Felles retningslinjer for bruk av digitale læremidler**

Retningslinjene definerer hvilken maskin- og programvare har mulighet til å bruke, og hvorvidt de kan velge disse fritt. Retningslinjene vil påvirke valg av digitale løsninger for voksenopplæring.

Håndtering av arkiv og data

Det er kritisk å videreføre elevmapper, og gjøre brukerdata knyttet til Feide-identiteter tilgjengelig for brukere i den nye kommunen.

Elev- og tjenestekort

Elev- og tjenestekort inneholder grunndata for system for voksenopplæring, og må derfor konverteres til det nye skoleadministrative systemet. Det er behov for å rydde opp i data før konvertering gjennom vask mot Folkeregisteret og manuell kvalitetssikring av opplysningene.

Fakturagrunnlag

Det er nødvendig å konvertere grunnlaget for utestående fakturaer. Det bør opprettes restanseliste for å sikre god kontroll på data.

Elevmapper

For å levere forsvarlige tjenester innen voksenopplæring må kommunen sikre tilgang til dokumentasjon i elevmappene. Tjenesten må gjøre en vurdering på hvor langt tilbake i tid ansatte må ha tilgang til dokumentasjon. Det må som minimum sikres tilgang til dokumentasjon for elever som fortsatt går på skolen. Dette kan gjøres på to måter:

1. Overføre gamle elevmapper til den nye arkivløsningen.
2. Avslutte alle elevmapper og gjøre dem tilgjengelige gjennom oppslagsløsninger med tilgangsstyring. I dette tilfelle må det opprettes nye elevmapper i den nye arkivløsningen.

Brukerdata knyttet til Feide-identiteter

Håndtering av data vil være en sentral problemstilling ved oppdatering av Feide-identiteter. De digitale løsningene innen voksenopplæring har ofte brukerdata knyttet opp mot Feide-identiteter, og det må sikres at disse fortsatt blir tilgjengelige til brukerne i den nye kommunen. Se kapittel 5.3.11 for detaljer.

Tabellen under gir oversikt over arbeidet med håndtering av dokumentasjon innen voksenopplæring.

System for voksenopplæring:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Elev- og tjenestekort	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for registrering av elevkort • Struktur og kodeverk for fag, timer, ressurser og lærere 	<ul style="list-style-type: none"> • Utføre datavask mot Folkeregisteret • Evt. oppdatere elevdata som ikke hentes fra Folkeregisteret • Ajourføre informasjon ift. bytte av skole og skoleavslutning • Konvertere grunndata om elever og tjenestetilbudet • Evt. oppdatere struktur og kodeverk for tjenestetilbudet
Fakturagrunnlag	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Regler for vederlagsberegning og fakturering (vedtekter og forskrifter) • Struktur og kodeverk for registrering av fakturagrunnlag • Regler for registrering og behandling av fakturagrunnlag i økonomi- og regnskapssystemet • Regler for kontering av innbetalingene i økonomi- og regnskapssystemet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetssikre informasjon om utestående fakturaer • Sikre at fakturaene er knyttet til riktige elevkort med oppdatert kontaktinformasjon • Utarbeide restanseliste • Konvertere grunnlaget for utestående fakturaer

Tabell 47. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i system for voksenopplæring

Arkivsystem:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Elevmapper	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for elevmapper • Struktur og kodeverk for individuelle opplæringsplaner • Struktur og kodeverk for elevfravær • Struktur og kodeverk for rapporter og evalueringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere elevmapper for elever som fortsatt går på skolen – overføre eksisterende mapper eller opprette nye • Evt. avslutte elevmapper for elever som har startet på skolen • Sikre tilgang til relevant data fra avsluttede elevmapper • Evt. avlevere avsluttede elevmapper til arkivdepoet
Saks-dokumentasjon	Kritisk	Se kapittel 5.4.4.	• Se kapittel 5.4.4.

Tabell 48. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i arkivsystem

Andre systemer:

Se kapittel 5.4.1 og 5.4.3 for informasjon om håndtering av henholdsvis regnskap og -budsjettdata, og ansatt- og lønnsdata. Se kapittel 5.3.11 om håndtering av brukerdata knyttet til Feide-identiteter.

Håndtering av IKT-systemer

Sammenslåing av IKT-systemene innen voksenopplæring er ikke kritisk og kan utsettes til overgangsfasen.

Dersom kommunen velger å drifte flere parallelle systemer for voksenopplæring, blir det viktig å integrere hver av disse mot de nye systemene innen økonomi, regnskap, personal og lønn. Manuell overføring av grunnlaget for lønn og fakturaer vil medføre betydelig merarbeid. Det er også viktig å sikre overføring av data til systemer på videregående skoler.

Anbefalt prioritering av fagsystemene og integrasjonene innen voksenopplæring angis i tabellen under.

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
System for voksenopplæring	Middels	Mulig å ha ulike systemer på skolene i overgangsfasen	<p>Kritiske:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjoner mot Vigo-systemer for utveksling av informasjon med videregående skoler <p>Viktige:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot økonomi- og regnskapssystem for viderefremidling av grunnlaget for fakturering Integrasjon mot flyktningssystem for utveksling av opplysninger om flyktninger som får opplæringstilbudet Integrasjon mot personal- og lønssystem for innhenting av grunddata om ansatte og kjøring av lønn Integrasjon mot arkivsystem for arkivering av arkivverdig dokumentasjon <p>Ønskelige:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot Folkeregisteret for innhenting av opplysninger om elever og foresatte Integrasjon mot Kontakt- og reservasjonsregistret for innhenting av kontaktinformasjon til elever og foresatte Integrasjon mot læringsplattform for å utveksle informasjon om elever, foresatte og ansatte Integrasjon mot analyse- og statistikkverktøy for å forenkle styring og rapportering
Læringsplattform	Lav	Mulig å ha ulike systemer på skolene i overgangsfasen eller bruke alternative løsninger – f.eks. Office 365 eller Google for Education	<p>Ønskelige:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot skoleadministrativt system for å utveksle informasjon om elever, foresatte og ansatte Integrasjon mot digitale læremidler for å samle elevresultater på ett sted Integrasjon mot analyse- og statistikkverktøy for å forenkle styring og rapportering
Digitale læremidler	Lav	Uproblematisk å benytte ulike digitale læremidler på skolene i overgangsfasen	<p>Ønskelige:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot vurderingssystemer for å samle elevresultater på ett sted Integrasjon mot analyse- og statistikkverktøy for å forenkle styring og rapportering
Analyse- og statistikkverktøy	Lav	Mulig å bruke manuelle Excel-løsninger for sammenstilling av statistikk og rapportering i overgangsfasen	<p>Ønskelige:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot skoleadministrativt system for å forenkle styring og rapportering Integrasjon mot læringsplattform for å forenkle styring og rapportering Integrasjon mot digitale læremidler for å forenkle styring og rapportering

Tabell 49. Prioritering av IKT-systemene og integrasjonene innen voksenopplæring

Lavthengende frukter:

Ta i bruk Feide

Senter for IKT i utdanningen anbefaler alle kommuner å ta i bruk Feide. Feide forenkler påloggingen og gir tilgang til lokale og nasjonale digitale ressurser med samme brukernavn og passord. Feide gir god økonomi, oppfyller krav i personopplysningsloven og gir bedre datakvalitet⁵⁶. [Les mer om Feide på hjemmesiden til Senter for IKT i utdanningen.](#)

Oppgradere sluttbrukerutstyret i grunnskolen

Kommunesammenslåing er en god mulighet til å oppgradere sluttbrukerutstyret i grunnskolen.

Følge åpne standarder for digitale løsninger

Det er viktig at kommunene ikke binder seg til bestemte leverandører i sammenslåingsprosessen. Det er lurt å stille krav om at leverandørene følger åpne standarder ved nyanskaffelser av digitale løsninger innen voksenopplæring.

Andre muligheter:

Øke lærernes digitale kompetanse

Sammenslåing av digitale løsninger vil kreve opplæring av en rekke brukere. Opplæringsopplegget brukes til å øke lærernes digitale kompetanse. Dette vil gi mulighet til å få større utbytte av kommunens digitale læremidler og sluttbrukerutstyr på skoler.

Øke bruk av digitale læremidler

Digitale læremidler kan øke elevenes læringsutbytte. Kommunesammenslåing er en mulighet til å legge strategi for digitale læremidler, og sikre at de blir utnyttet på en måte som fremmer læring. Les mer om Senter for IKT i Utdanningens veiledning for digitale pedagogiske aktiviteter i skolen [her](#).

Etablere gode løsninger for digital samhandling mellom elev og skole

Det finnes flere ulike digitale løsninger som kan brukes til å etablere effektiv digital dialog mellom elev og skole. Det kan eksempelvis være skyløsninger eller fremtidsrettede læringsplattformer. Samhandlingsløsningene bør være lett tilgjengelig på tvers av ulike digitale enheter, herunder PC, nettbrett og mobil.

Forbedre tilgang til elevdata og muliggjøre læringsanalyse

God tilgang til elevdata på tvers av digitale løsninger og gode analyseverktøy vil gi lærerne bedre mulighet til å analysere individuelle behov og prestasjoner og tilpasse undervisningsopplegget etter det.

Innføre BYOD

Kommunen bør gi elevene og lærerne mulighet til å benytte egne digitale enheter på skoler.

Sikre tilstrekkelig kapasitet i nettverksinfrastruktur

Voksenopplæring bruker i økende grad nettbaserte digitale pedagogiske tjenester i undervisningen. Nettbaserte tjenester krever at grunnskolene har bredbånd og teknisk

⁵⁶ <https://feide.iktsenteret.no/om>

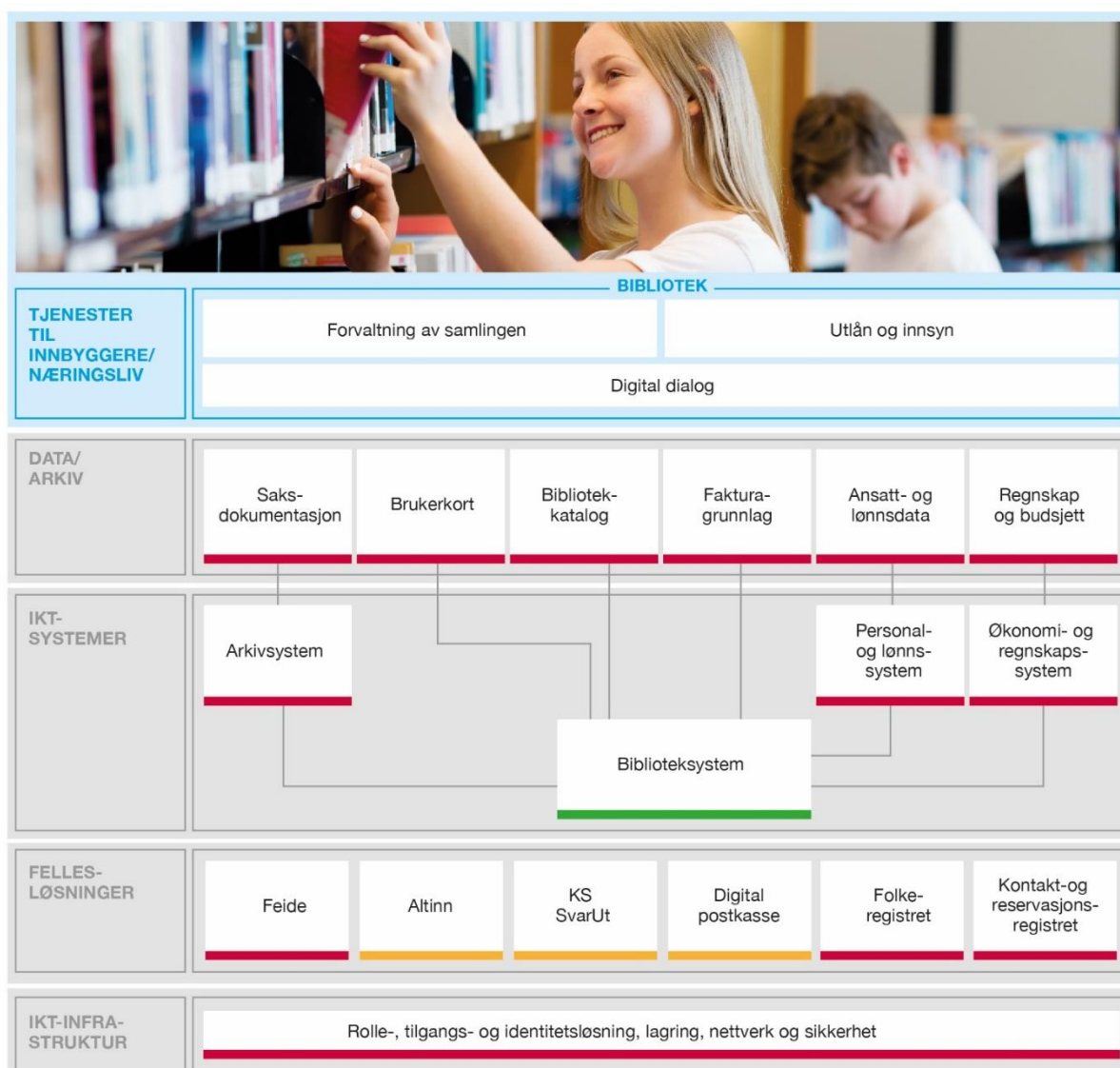
infrastruktur som kan gi elever og lærere tilstrekkelig kapasitet, også etter hvert som bruken økes. Ved sammenslåing av kommuner finnes det støtteordninger⁵⁷ for utbedring og utbygging av bredbånd som kommunen kan bruke.

5.6.4 Bibliotek

Overblikk over området

Digitale løsninger innen bibliotek er ikke kritiske og kan håndteres i overgangsfasen.

Figuren under gir oversikt over hvordan digitale løsninger understøtter tjenester innen bibliotek. Biblioteksystem er den viktigste digitale løsningen på området. Biblioteksystemet er typisk integrert med støttesystemer, og inneholder data om brukere og samlingskatalog. Systemet er markert med grønn farge i figuren. Det betyr at det kan håndteres i overgangsfasen.



Figur 34. Overordnet arkitektur for bibliotek

⁵⁷ <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/150-millioner-til-infrastruktur-i-kommuner-som-slar-seg-sammen/id2500267/>

Kritiske oppgaver

Den mest kritiske oppgaven på dette området vil være å ta vare på brukerdata og bibliotekskatalog.

Tabellen under beskriver kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen bibliotek. Hvert område beskrives i mer detalj i påfølgende kapitler.

Område	Kritiske oppgaver
Organisatoriske avklaringer	<ul style="list-style-type: none">Ingen. Organisatoriske avklaringer på dette området kan gjøres i overgangsfasen
Håndtering av arkiv og data	<ul style="list-style-type: none">Ta vare på brukerdata og brukerkatalog
Håndtering av IKT-systemer	<ul style="list-style-type: none">Ingen. Systemene kan håndteres i overgangsfasen

Tabell 50. Kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen bibliotek

Organisatoriske avklaringer

Sammenslåing av digitale løsninger innen bibliotek krever en rekke organisatoriske avklaringer. Teksten under beskriver hvilke avklaringer som må tas, og hvorfor.

- **Organisering av bibliotek-tjenesten**
Systemets oppsett og arbeidsflyt må gjenspeile organisering av oppgaver innen bibliotek:
 - Organisering av eventuelle sentrale administrative enheter innen bibliotek
 - Antall og typer biblioteker
 - Fordeling i avdelinger på biblioteker
- **Organisering av administrative oppgaver innen bibliotek**
Organisering av administrativt arbeid innen bibliotek vil påvirke eventuelle integrasjoner mot støttesystemer innen eksempelvis økonomi og regnskap. Det bør defineres fordeling av administrative oppgaver mellom kommunens sentrale administrasjon, eventuelle sentrale administrative enheter for bibliotek og biblioteker.
- **Hovedprosesser**
Kommunen bør definere hovedprosesser innen bibliotek for å sikre at digitale løsninger på området understøtter dem på en god måte. Det bør defineres overordnede prosesser og retningslinjer for:
 - Forvaltning av samling
 - Utlån
 - Innsyn
 - Klagebehandling
 - Vederlagsberegning og fakturering
 - Rapportering

Håndtering av arkiv og data

Det er kritisk å ta vare på brukerdata og bibliotekskatalog.

Brukerkort og bibliotekskatalog

Brukerkort og bibliotekskatalog er grunndata for tjenesten, og må derfor konverteres til det nye biblioteksystemet.

Fakturagrunnlag

Det er nødvendig å konvertere grunnlaget for utestående fakturaer. Det bør opprettes restanseliste for å sikre god kontroll på data.

Tabellen under gir oversikt over arbeidet med håndtering av dokumentasjon innen bibliotek.

Biblioteksystem:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Brukerkort	Kritisk	<ul style="list-style-type: none">• Struktur og kodeverk for registrering av brukere• Struktur og kodeverk for registrering av utlån	<ul style="list-style-type: none">• Utføre datavask mot Folkeregisteret• Evt. oppdatere brukerdata som ikke hentes fra nasjonale grunndataregistre• Konvertere brukerkort til det nye biblioteksystemet
Bibliotekskatalog	Kritisk	<ul style="list-style-type: none">• Struktur og kodeverk for bibliotekskatalog	<ul style="list-style-type: none">• Konvertere bibliotekskatalogen
Fakturagrunnlag	Kritisk	<ul style="list-style-type: none">• Regler for vederlagsberegning og fakturering (vedtekter og forskrifter)• Struktur og kodeverk for registrering av fakturagrunnlag• Regler for registrering og behandling av fakturagrunnlag i økonomi- og regnskapssystemet• Regler for kontering av innbetalingene i økonomi- og regnskapssystemet	<ul style="list-style-type: none">• Kvalitetssikre informasjon om utestående fakturaer• Sikre at fakturaene er knyttet til riktige brukerkort med oppdatert kontaktinformasjon• Utarbeide restanseliste• Konvertere grunnlaget for utestående fakturaer

Tabell 51. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i biblioteksystem

Andre systemer:

Se kapittel 5.4.1, 5.4.3 og 5.4.4 for informasjon om håndtering av henholdsvis regnskap og -budsjettdata, ansatt- og lønnsdata og saksdokumentasjon.

Håndtering av IKT-systemer

Sammenslåing av IKT-systemer innen bibliotek er ikke en kritisk oppgave. Det er mulig å drifte flere biblioteksystemer parallelt i overgangsfasen.

Anbefalt prioritering av fagsystemene og integrasjonene innen bibliotek angis i tabellen under.

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
Biblioteksystem	Lav	Mulig å ha ulike systemer på bibliotekene i overgangsfasen	Viktige: <ul style="list-style-type: none">• Integrasjon mot økonomi- og regnskapssystem for viderefremidling av grunnlaget for fakturering Ønskelige: <ul style="list-style-type: none">• Integrasjon mot arkivsystem for arkivering av arkivverdig dokumentasjon• Integrasjon mot Folkeregisteret for innhenting av opplysninger om brukere• Integrasjon mot personal- og lønnsystem for innhenting av grunndata om ansatte

Tabell 52. Prioritering av IKT-systemene og integrasjonene innen bibliotek

Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering

Lavthengende frukter:

Gjøre biblioteksystemet tilgjengelig på mobil

God tilgjengelighet på mobile løsninger vil øke kvaliteten på tjenestetilbudet fra kommunen.

Andre muligheter:

Innføre selvbetjeningsløsninger for utlån og innsyn

Kommunen kan høste store gevinster gjennom å innføre digitale selvbetjeningsløsninger for utlån av bøker og innsyn i egen utlånshistorikk.

Innføre utlån av e-bøker

Utlån av e-bøker gir store kvalitetsgevinster for brukere. Det kan også spare midler for kommunen gjennom redusert tidsforbruk på forvaltning av samlingen. Det er lurt å inngå et regionalt samarbeid ved innføring av utlån av e-bøker.

Øke bruk av digitale verktøy i biblioteksaler

Kommuner kan ta i bruk ulike digitale verktøy for å tilby interaktive digitale tjenester for bibliotekenes gjester og effektivisere bokskanning.

Lær av andre

Deichmanske bibliotek Tøyen er langt fremme på digitalisering. De mottok publikumets digitaliseringspris på Difis digitaliseringskonferansen i 2016. [Se video om biblioteket.](#)

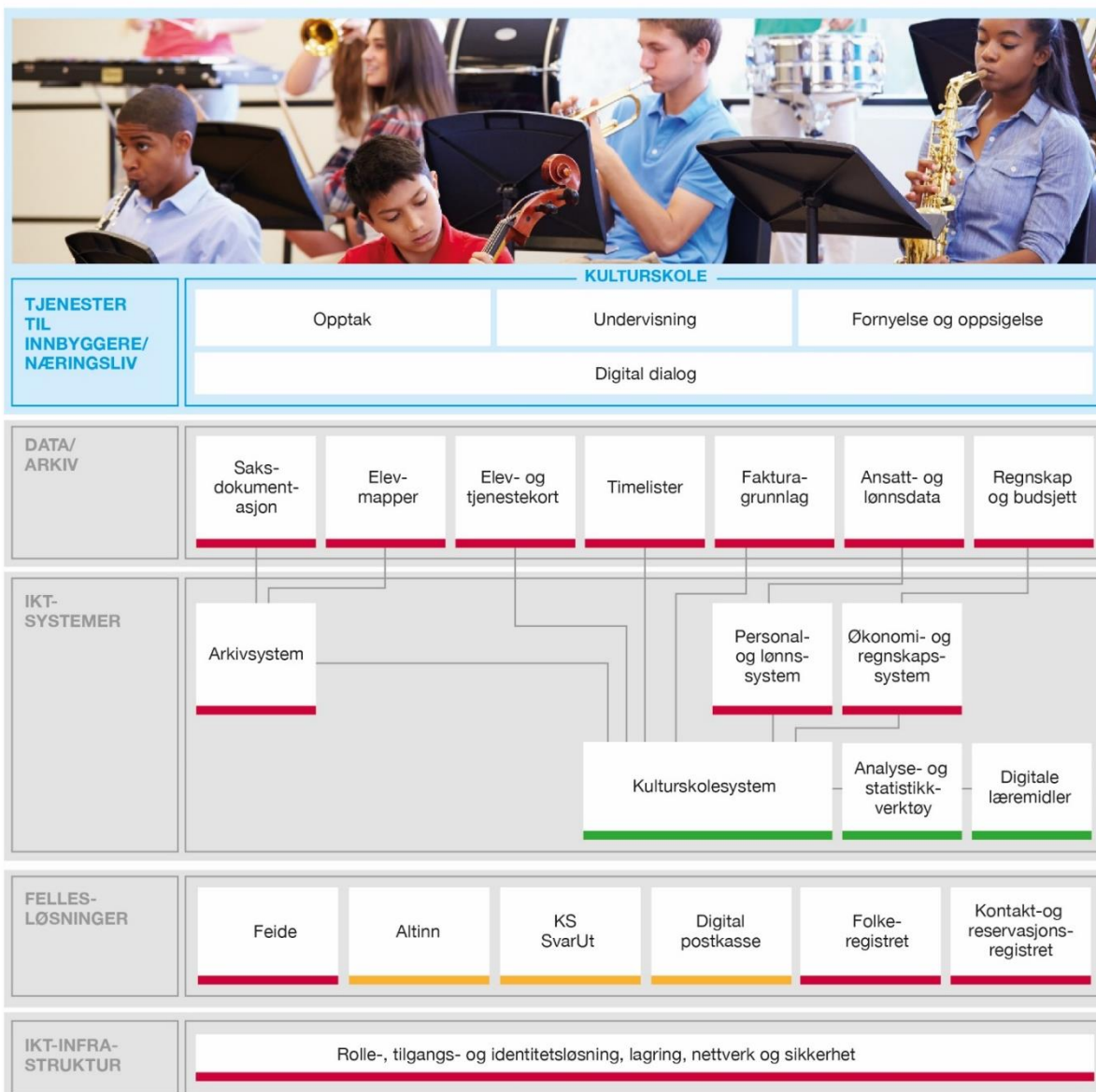


5.6.5 Kulturskolen

Overblikk over området

Digitale løsninger innen kulturskolen er ikke kritiske og kan håndteres i overgangsfasen.

Figuren på forrige side gir oversikt over hvordan digitale løsninger understøtter tjenester innen kulturskolen. Kulturskolesystemet er den viktigste digitale løsningen på området. Det er typisk integrert med støttesystemer. Arkivverdig data om hver enkelt elev lagres i elevmapper i arkivsystemet. Kulturskolesystemet er markert med grønn farge i figuren. Det betyr at det kan håndteres i overgangsfasen.



Figur 35. Overordnet arkitektur for kulturskolen

Kritiske oppgaver

De mest kritiske oppgavene vil være å oppdatere Feide-identiteter, ta vare på elevdokumentasjon og videreføre elevmapper i den nye kommunen.

Tabellen under beskriver kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen kulturskolen. Hvert område beskrives i mer detalj i påfølgende kapitler.

Område	Kritiske oppgaver
Organisatoriske avklaringer	<ul style="list-style-type: none"> Ingen. Organisatoriske avklaringer på dette området kan gjøres i overgangsfasen
Håndtering av arkiv og data	<ul style="list-style-type: none"> Videreføre elevmapper i den nye kommunen Sikre tilgang til avsluttede elevmapper over en hensiktsmessig periode Sikre tilgang til brukerdata knyttet til eksisterende Feide-identiteter
Håndtering av IKT-systemer	<ul style="list-style-type: none"> Ingen. Systemene kan håndteres i overgangsfasen

Tabell 53. Kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen kulturskolen

Organisatoriske avklaringer

Sammenslåing av digitale løsninger innen kulturskolen krever en rekke organisatoriske avklaringer. Teksten under beskriver hvilke avklaringer som må tas, og hvorfor.

- **Organisering av kulturskoletjenesten**
Systemets oppsett og arbeidsflyt må gjenspeile organisering av oppgaver innen kulturskolen:
 - Organisering av eventuelle sentrale administrative enheter innen kulturskolen
 - Antall og typer kulturskoler
 - Fordeling i avdelinger på kulturskoler
- **Organisering av administrative oppgaver innen kulturskolen**
Organisering av administrativt arbeid innen kulturskolen vil påvirke eventuelle integrasjoner mot støttesystemer innen økonomi, regnskap, personal og lønn. Det bør defineres fordeling av administrative oppgaver mellom kommunens sentrale administrasjon, eventuelle sentrale administrative enheter for kulturskolen og kulturskoler.
- **Hovedprosesser**
Kommunen bør definere hovedprosesser innen kulturskolen for å sikre at digitale løsninger på området understøtter dem på en god måte. Det bør defineres overordnede prosesser og retningslinjer for:
 - Opptak
 - Klagebehandling
 - Pedagogisk arbeid
 - Fornyelse av plass
 - Oppsigelse av plass
 - Vederlagsberegning og fakturering
 - Rapportering

Håndtering av arkiv og data

Det er kritisk å videreføre elevmapper, og gjøre brukerdata knyttet til Feide-identiteter tilgjengelig for brukere i den nye kommunen.

Elev- og tjenestekort

Elev- og tjenestekort inneholder grunndata for skoleadministrasjon, og må derfor konverteres til det nye kulturskolesystemet. Det er behov for å rydde opp i data før konvertering gjennom vask mot Folkeregisteret og manuell kvalitetssikring av opplysningene.

Fakturagrunnlag

Det er nødvendig å konvertere grunnlaget for utestående fakturaer. Det bør opprettes restanseliste for å sikre god kontroll på data.

Elevmapper

For å levere forsvarlig kulturskoletjeneste må kommunen sikre tilgang til dokumentasjon i elevmappene. Kulturskoletjenesten må gjøre en vurdering på hvor langt tilbake i tid ansatte må ha tilgang til dokumentasjon. Det må som minimum sikres tilgang til dokumentasjon for elever som fortsatt går på skolen. Dette kan gjøres på to forskjellige måter:

1. Overføre gamle elevmapper til den nye arkivløsningen.
2. Avslutte alle elevmapper og gjøre dem tilgjengelige gjennom oppslagsløsninger med tilgangsstyring. I dette tilfelle må det opprettes nye elevmapper i den nye arkivløsningen.

Brukerdata knyttet til Feide-identiteter

Håndtering av data vil være en sentral problemstilling ved oppdatering av Feide-identiteter. De digitale løsningene innen kulturskolen har ofte brukerdata knyttet opp mot Feide-identiteter, og det må sikres at disse fortsatt blir tilgjengelige til brukerne i den nye kommunen. Se kapittel 5.3.11 for detaljer.

Tabellen under gir oversikt over arbeidet med håndtering av dokumentasjon innen kulturskolen.

Kulturskolesystem:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Elev- og tjenestekort	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for registrering av elevkort • Struktur og kodeverk for fag, timer, ressurser og lærere 	<ul style="list-style-type: none"> • Utføre datavask mot Folkeregisteret • Evt. oppdatere elev- og foresatteinformasjon som ikke hentes fra Folkeregisteret • Kvalitetssikre kontaktinformasjon og rettigheter for foresatte • Ajourføre informasjon ift. bytte av skole og skoleavslutning • Konvertere grunndata om elever og tjenestetilbudet • Evt. oppdatere struktur og kodeverk for tjenestetilbudet
Timelister	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for registrering av fravær og grunnlaget for variabel lønn 	<ul style="list-style-type: none"> • Evt. oppdatere struktur og kodeverk for registrering av fravær og grunnlaget for variabel lønn
Fakturagrunnlag	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Regler for vederlagsberegning og fakturering (vedtekter og forskrifter) • Struktur og kodeverk for registrering av fakturagrunnlag • Regler for registrering og behandling av fakturagrunnlag i økonomi- og regnskapssystemet • Regler for kontering av innbetalingene i økonomi- og regnskapssystemet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetssikre informasjon om utestående fakturaer • Sikre at fakturaene er knyttet til riktige elevkort med oppdatert kontaktinformasjon • Utarbeide restanseliste • Konvertere grunnlaget for utestående fakturaer

Tabell 54. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i kulturskolesystem

Arkivsystem:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Elevmapper	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for elevmapper • Struktur og kodeverk for individuelle opplæringsplaner 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere elevmapper for elever som fortsatt går på skolen – overføre eksisterende mapper eller opprette nye • Evt. avslutte elevmapper for elever som har sluttet på skolen

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
		<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for elevfravær • Struktur og kodeverk for rapporter og evalueringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre tilgang til relevant data fra avsluttede elevmapper • Evt. avlevere avsluttede elevmapper til arkivdepoet
Saks-dokumentasjon	Kritisk	Se kapittel 5.4.4.	<ul style="list-style-type: none"> • Se kapittel 5.4.4.

Tabell 55. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i arkivsystem

Andre systemer:

Se kapittel 5.4.1 og 5.4.3 for informasjon om håndtering av henholdsvis regnskap og -budsjettdata, og ansatt- og lønnsdata. Se kapittel 5.3.11 om håndtering av brukerdata knyttet til Feide-identiteter.

Håndtering av IKT-systemer

Sammenslåing av IKT-systemer innen kulturskolen er ikke en kritisk oppgave. Det er mulig å drifte flere kulturskolesystemer parallelt i overgangsperioden.

Anbefalt prioritering av fagsystemene og integrasjonene innen kulturskolen angis i tabellen under.

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
Kulturskole-system	Lav	Mulig å ha ulike systemer på skolene i overgangsfasen	<p>Viktige:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot personal- og lønnsystem for innhenting av grunndata om ansatte og kjøring av lønn • Integrasjon mot økonomi- og regnskapssystem for videreformidling av grunnlaget for fakturering <p>Ønskelige:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot arkivsystem for arkivering av arkivverdig dokumentasjon • Integrasjon mot Folkeregisteret for innhenting av opplysninger om elever og foresatte • Integrasjon mot analyse- og statistikkverktøy for å forenkle styring og rapportering
Digitale læremidler	Lav	Uproblematisk å benytte ulike digitale læremidler på skolene i overgangsfasen	<p>Ønskelige:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot analyse- og statistikkverktøy for å forenkle styring og rapportering
Analyse- og statistikkverktøy	Lav	Mulig å bruke manuelle Excel-løsninger for sammenstilling av statistikk og rapportering i overgangsfasen	<p>Ønskelige:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot kulturskolesystem for å forenkle styring og rapportering • Integrasjon mot digitale læremidler for å forenkle styring og rapportering

Tabell 56. Prioritering av IKT-systemene og integrasjonene innen kulturskolen

Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering

Lavhengende frukter

Etablere digital søknad for kulturskole

Digital søknad for kulturskolen gir bedre tjenester for innbyggere og sparer tid for kommunen. Søknaden bør overføres direkte til kommunens arkiv for å unngå manuell registrering av opplysninger.

Andre muligheter

Etablere gode løsninger for digital samhandling mellom elev og skole

Det finnes flere ulike digitale løsninger som kan brukes til å etablere effektiv digital dialog mellom elev og skole. Samhandlingsløsningene bør være lett tilgjengelige på tvers av ulike digitale enheter, herunder PC, nettbrett og mobil.

Øke bruk av digitale læremidler

Bruk av digitale læremidler kan fremme læring av musikk, kunst og andre fag på kulturskoler.

Forbedre samhandling med foresatte

Digitale tjenester kan forenkle og forbedre dialogen med foresatte. Gode samhandlingsløsninger kan benyttes til å kommunisere med foresatte og holde dem oppdatert på elevenes aktiviteter. Foresatte kan eksempelvis få tilgang til bilder fra elevenes undervisningstimer. Samhandlingsløsningene som tilbys på barnehager bør være enkelt tilgjengelig på tvers av ulike digitale enheter, herunder PC, nettbrett og mobil.

5.7 Konsekvenser for plan, bygg og geodata



Mange av systemene innen plan, bygg og geodata må være i drift fra første dag den nye kommunen trår i kraft. Dette er nødvendig for å ivareta en løpende saksbehandling av plan-, bygge- og delesaker i henhold til regelverket (plan- og bygningsloven og matrikkelloven) og sikre riktig data i lokale og nasjonale registre. Data fra Grunnboken, Matrikkelen, Det offentlige kartgrunnlaget og andre nasjonale registre innen plan, bygg og geodata brukes på tvers av kommune, stat og private aktører. Feil i disse registrene vil gi alvorlige konsekvenser for en rekke offentlige og private tjenester, som for eksempel sosiale tjenester, plansaker, byggesaker og delesaker eiendomsmålinger. Forvaltning av data vil derfor være et kritisk fokusområde ved sammenslåing av digitale løsninger innen plan, bygg og geodata.

Kapitlene under beskriver håndtering av digitale løsninger innen:

- Plan- og byggesak
- Tekniske tjenester
- Byggforvaltning

Hvert kapittel består av følgende deler:

- *Overblikk over området* – kort beskrivelse av områdets viktighet, prioriterte digitale løsninger og kritiske oppgaver. Overblikk over området inneholder en arkitekturtegning som viser:
 - Tjenester til innbyggere og næringsliv som understøttes av digitale løsninger
 - Data som produseres og benyttes i tjenesteproduksjon
 - IKT-systemer som data lagres i
 - Fellesløsninger som understøtter digitale løsninger, som for eksempel Matrikkelen og ID-porten
 - IKT-infrastruktur som digitale løsninger hviler på
- *Organisatoriske avklaringer* – kort beskrivelse av sentrale organisatoriske avklaringer på området
- *Håndtering av arkiv og data* – kort veiledning for håndtering av arkiv og data innen området
- *Håndtering av IKT-systemer* – kort veiledning for håndtering av IKT-systemer innen området
- *Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering* – beskrivelse av de viktigste mulighetene som kan realiseres som en del av sammenslåingsprosessen

5.7.1 Plan- og byggesak

Overblikk over området

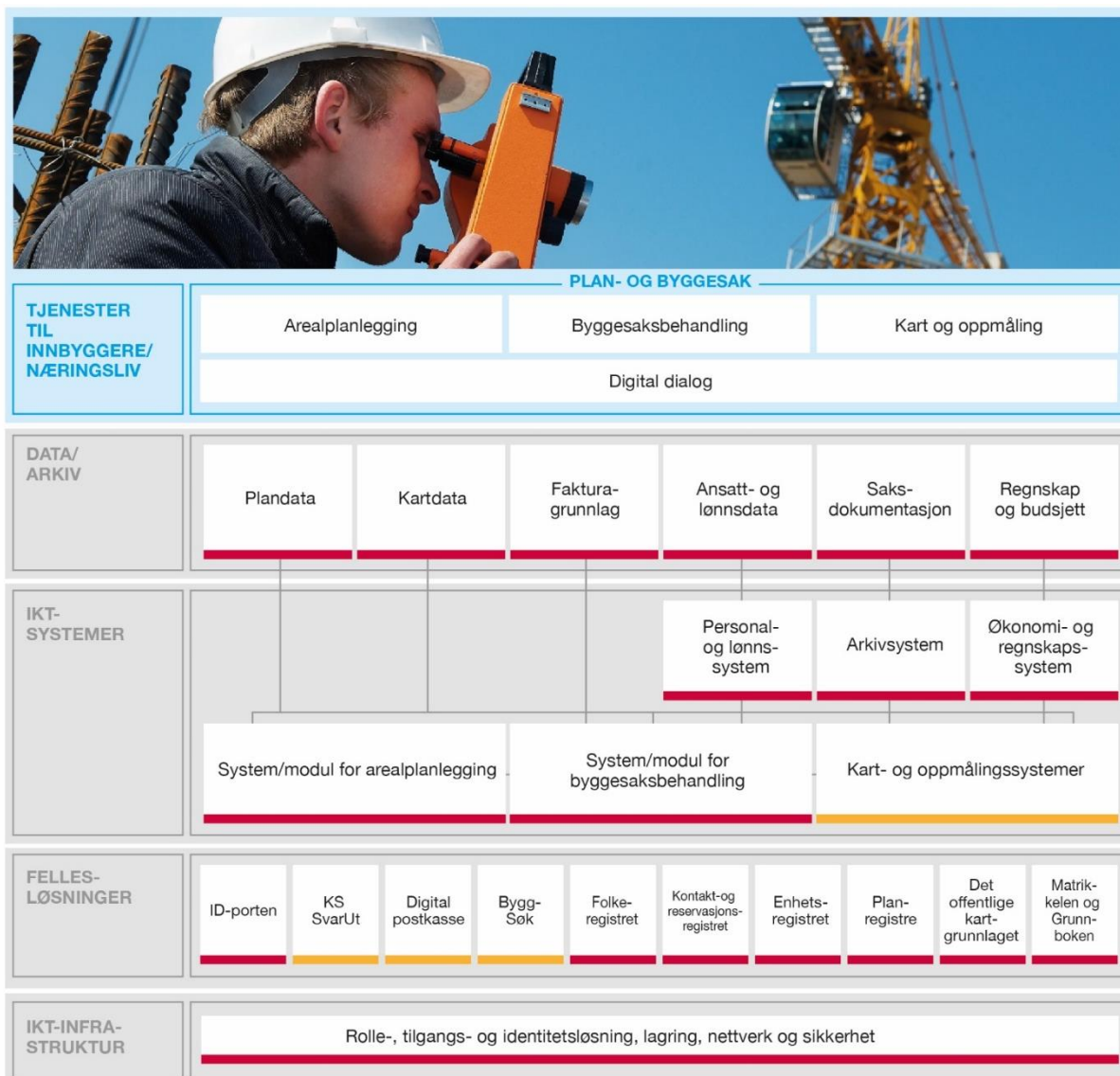
Digitale løsninger på dette området må prioriteres for å sikre løpende saksbehandling av plan-, bygge- og delesaker i henhold til plan- og bygningsloven og matrikkelloven. Dersom lovregulerte saksbehandlingsfrister ikke overholdes, fører det til at gebyrsatsene blir kraftig redusert eller faller bort.

Digitale løsninger innen plan- og byggesak er også helt sentralt for å sikre løpende oppdatering og riktig data i nasjonale grunndataregistre, som eksempelvis Matrikkelen, Grunnboken, lokale kart- og geodataregistre og det nasjonale kartgrunnlaget (DOK). Data fra disse registrene er kritisk for produksjon av en rekke kommunale, statlige og private tjenester, herunder blant annet sosiale tjenester, byggesaker og eiendomsmegling.

Figuren på neste side gir oversikt over digitale løsninger innen plan og bygg, og hvordan de understøtter tjenester for innbyggere og næringsliv. Fargene indikerer anbefalt prioritering for de ulike løsningene.

Sentrale digitale løsninger på dette området er systemer/moduler for arealplanlegging, byggesaksbehandling og kart/oppmåling. Systemene er vanligvis integrert med kommunens systemer for økonomi/regnskap og personal/lønn. De er videre integrert med lokale og nasjonale registre.

De fleste av de digitale løsningene er kritiske, og er derfor markert med rød farge. De må etableres før sammenslåingstidspunktet.



Figur 36. Overordnet arkitektur for plan- og byggesak

Kritiske oppgaver

Det er kritisk å håndtere digitale løsninger innen plan- og byggesak og integrere dem mot lokale og nasjonale grunddataregistre.

Tabellen under beskriver kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen plan- og byggesak. Hvert område beskrives i mer detalj i påfølgende kapitler.

Område	Kritiske oppgaver
Organisatoriske avklaringer	<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide organisering av plan- og byggesakskontoret • Utarbeide organisering av administrative oppgaver innen plan- og byggesak • Definere hovedprosesser
Håndtering av arkiv og data	<ul style="list-style-type: none"> • Konvertere grunddata om brukere og tjenester • Konvertere data om utestående fakturaer • Videreføre pågående saker i den nye kommunen • Sikre tilgang til saksdokumentasjon over en hensiktsmessig tidsperiode
Håndtering av	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere system/modul for arealplanlegging

Område	Kritiske oppgaver
IKT-systemer	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere system/modul for byggesaksbehandling • Vurdere om håndtering av kart- og oppmålingssystemer kan og bør vente til overgangsfasen • Sikre integrasjon eller mulighet for oppslag i Folkeregisteret, Matrikkelen, Grunnboken, Enhetsregisteret, Kontakt- og reservasjonsregisteret og nasjonale plan- og kartregistre

Tabell 57. Kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen plan- og byggesak

Organisatoriske avklaringer

Sammenslåing av digitale løsninger innen plan- og byggesak krever en rekke organisatoriske avklaringer. Teksten under beskriver hvilke avklaringer som må tas, og hvorfor.

- **Organisering av plan- og byggesakskontoret**
Systemenes oppsett og arbeidsflyt må gjenspeile organisering av oppgaver innen plan- og byggesak:
 - Fordeling i avdelinger og enheter
 - Roller på plan- og byggesakskontoret
- **Organisering av administrative oppgaver innen plan- og byggesak**
Organisering av administrativt arbeid innen plan- og byggesak vil påvirke eventuelle integrasjoner mot støttesystemer innen økonomi, regnskap, personal og lønn. Det bør defineres fordeling av administrative oppgaver mellom sentrale administrative enheter og plan- og byggesakskontoret.
- **Hovedprosesser**
Kommunen bør definere hovedprosesser innen plan- og byggesak for å sikre at digitale løsninger på området understøtter dem på en god måte. Det bør defineres overordnede prosesser og retningslinjer for:
 - Arealplanlegging
 - Byggesaker
 - Matrikkel-føring
 - Klagebehandling
 - Oppmåling og vedlikehold av kart, eiendomsdata, ledningsdata og annen teknisk dokumentasjon
 - Høringsprosesser og håndtering av innsigelser
 - Innsyn i plan- og byggesaker
 - Tilsyn
 - Vederlagsberegning og fakturering

Ved utformingen av prosesser innen plan- og byggesaker, kan kommunene ta utgangspunkt i standardiserte prosesser utviklet for kommunal sektor i eByggeSak- og ePlanSak-prosjektene. Disse vil bli tilgjengelige i [KS KommiT Verktøykasse](#).

Håndtering av arkiv og data

Det er viktig å ta vare på saksdokumentasjon og gjøre den enkelt tilgjengelig i den nye kommunen samt videreføre pågående saker. Det må videre sikres at lokale og nasjonale plan- og kartdata er tilgjengelige for ansatte.

Saksdokumentasjon

Dagens saksdokumentasjon må gjøres tilgjengelig i den nye kommunen for oppslag til bruk i saksbehandlingen eller ved innsyn. Se kapittel 5.4.4 angående håndtering av saksdokumentasjon i kommunen.

Fakturagrunnlag

Det er nødvendig å konvertere grunnlaget for utestående fakturaer. Det bør opprettes restanseliste for å sikre god kontroll på data.

Planregistre og kartdata

Ansatte må ha tilgang til nasjonale og lokale plan- og kartregistre. Disse må gjøres tilgjengelige i plan- og kartsystemene i den nye kommunen. Fremtidig forvaltningsløsning for lokale kart- og plandata må avklares i denne prosessen.

Tabellen under gir oversikt over arbeidet med håndtering av dokumentasjon innen plan- og byggesak.

Systemer/moduler for arealplanlegging:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Lokal plandata	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Det skal følges nasjonale standarder. Les mer om standardene på Kartverkets nettsider 	<ul style="list-style-type: none"> • Gjøre plandata tilgjengelige i den nye kommunen
Saks-dokumentasjon	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Se kapittel 5.4.4 	<ul style="list-style-type: none"> • Se kapittel 5.4.4
Fakturagrunnlag	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Regler for vederlagsberegning og fakturering (vedtekter og forskrifter) • Struktur og kodeverk for registrering av fakturagrunnlag • Regler for registrering og behandling av fakturagrunnlag i økonomi- og regnskapssystemet • Regler for kontering av innbetalingene i økonomi- og regnskapssystemet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetssikre grunnlaget for utestående fakturaer • Utarbeide restanseliste • Konvertere grunnlaget for utestående fakturaer

Tabell 58. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i systemer/moduler for arealplanlegging

Systemer/moduler for byggesaksbehandling:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Saks-dokumentasjon	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Se kapittel 5.4.4 • Standardisert saksbehandlingsprosess og begreper er utarbeidet i eByggeSak-prosjektet. Se KS KommiT Verktøykasse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se kapittel 5.4.4
Fakturagrunnlag	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Regler for vederlagsberegning og fakturering (vedtekter og forskrifter) • Struktur og kodeverk for registrering av fakturagrunnlag • Regler for registrering og behandling av fakturagrunnlag i økonomi- og regnskapssystemet • Regler for kontering av innbetalingene i 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetssikre grunnlaget for utestående fakturaer • Utarbeide restanseliste • Konvertere grunnlaget for utestående fakturaer

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
		økonomi- og regnskapssystemet	

Tabell 59. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i systemer/moduler for byggesaksbehandling

Kart- og oppmålingssystemer:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Lokal kartdata	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Det skal følges nasjonale standarder. Les mer om standardene på Kartverkets nettsider 	<ul style="list-style-type: none"> • Gjøre kartdata tilgjengelige i den nye kommunen
Fakturagrunnlag	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Regler for vederlagsberegning og fakturering (vedtekter og forskrifter) • Struktur og kodeverk for registrering av fakturagrunnlag • Regler for registrering og behandling av fakturagrunnlag i økonomi- og regnskapssystemet • Regler for kontering av innbetalingene i økonomi- og regnskapssystemet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetssikre grunnlaget for utestående fakturaer • Utarbeide restanseliste • Konvertere grunnlaget for utestående fakturaer

Tabell 60. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i kart- og oppmålingssystemer

Andre systemer:

Se kapittel 5.4.1 og 5.4.3 for informasjon om håndtering av henholdsvis regnskap og -budsjettdata, og ansatt- og lønnsdata.

Håndtering av IKT-systemer

Det er kritisk for den nye kommunen å etablere systemer for arealplanlegging og byggesaksbehandling, og integrere dem med lokale og nasjonale grunndataregistre. Det er også viktig å etablere integrasjon mot økonomi- og regnskapssystem.

Systemer for arealplanlegging og byggesaksbehandling er kritiske for å muliggjøre løpende saksbehandling i samsvar med lovkravene samt sikre riktige data i Matrikkelen, Grunnboken og kart- og planregistre.

Det må sikres at systemene har arkivfunksjonalitet eller er integrert med arkivsystem. Det er også viktig at systemene integrert med økonomi- og regnskapssystem, fordi manuell overføring av fakturagrunnlaget skaper betydelig merarbeid. Integrasjonen vil også muliggjøre kontinuerlig fakturering og sikre dermed løpende inntekter for kommunen. Nasjonale standarder fra [Geosynkronisering](#), [Geointegrasjon](#) og [Noark5-tjenestegrensesnitt](#) bør følges i oppsett av integrasjoner mellom systemene.

Det er mulig å operere med flere parallelle kart- og oppmålingssystemer, og disse kan derfor håndteres i overgangsfasen.

Anbefalt prioritering av fagsystemene og integrasjonene innen plan- og byggesak angis i tabellen under.

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
System/modul for arealplanlegging	Kritisk	Kritisk pga. integrasjon mot Matrikkelen og Grunnboken	<p>Kritiske:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot Matrikkelen for innhenting og avlevering av opplysninger om fast eiendom • Integrasjon mot Grunnboken for innhenting og avlevering

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
			av informasjon om rettigheter i eiendom Viktige: <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot økonomi- og regnskapssystem for registrering av fakturagrunnlag • Integrasjon mot det offentlige kartgrunnlaget for innhenting og avlevering av kartdata • Integrasjon mot system/modul for byggesaksbehandling for effektiv behandling av byggesaker • Integrasjon mot arkivsystem for arkivering av arkivverdig dokumentasjon Ønskelige: <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot personal- og lønnsystem for innhenting av grunndata om ansatte
System/modul for byggesaksbehandling	Kritisk	Kritisk pga. integrasjon mot Matrikkelen og Grunnboken	Kritiske: <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot Matrikkelen for innhenting og avlevering av opplysninger om fast eiendom • Integrasjon mot Grunnboken for innhenting og avlevering av informasjon om rettigheter i eiendom Viktige: <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot økonomi- og regnskapssystem for registrering av fakturagrunnlag • Integrasjon mot det offentlige kartgrunnlaget for innhenting og avlevering av kartdata • Integrasjon mot system for arealplanlegging for effektiv behandling av byggesaker • Integrasjon mot arkivsystem for arkivering av arkivverdig dokumentasjon Ønskelige: <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot digital løsning for byggesøknader – ByggSøk og etter hvert ny løsning som utarbeides i prosjektet eByggeSøknad • Integrasjon mot personal- og lønnsystem for innhenting av grunndata om ansatte
Kart- og oppmålings-systemer	Middels	Mulig å drifte parallelle systemer i overgangsfasen	Kritiske: <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot Matrikkelen for innhenting og avlevering av opplysninger om fast eiendom • Integrasjon mot Grunnboken for innhenting og avlevering av informasjon om rettigheter i eiendom Viktige: <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot det offentlige kartgrunnlaget for innhenting og avlevering av kartdata • Integrasjon mot system/modul for byggesaksbehandling for effektiv behandling av byggesaker • Integrasjon mot økonomi- og regnskapssystem for registrering av fakturagrunnlag • Integrasjon mot arkivsystem for arkivering av arkivverdig dokumentasjon

Tabell 61. Prioritering av IKT-systemene og integrasjonene innen plan- og byggesak

Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering

Få kontroll over egne data

Nyetablering av digitale løsninger gir mulighet til å etablere god informasjonsflyt innen plan, bygg og geodata. Dette krever at kommunen skaffer seg oversikt over alle tilgjengelige data, standardiserer datastruktur og metadata (beskrivelser av de ulike dataelementene) og stiller tydelige krav til leverandører med tanke på tilgjengeliggjøring av data. Ved å etablere god kontroll over egne data, kan kommunen effektivisere saksbehandling og tilby gode tjenester til innbyggere og næringsliv.

Gjøre informasjon fra Matrikkelen, nasjonalt planregister, DOK og felles kartdatabase lett tilgjengelig for ansatte

Enkel tilgang til nasjonal plan-, kart- og eiendomsdata vil redusere tid forbrukt på gjenfinning av informasjon og øke kvalitet i saksbehandlingen.

Ta i bruk eByggeSak, eByggeSøknad og ePlanSak

KS KommIT har utviklet nasjonale kravspesifikasjoner for anskaffelse av systemstøtte for byggesaksbehandling og byggesøknad. Det påbegynnes også arbeid med utvikling av kravspesifikasjoner for systemstøtte for planprosessen. Det er lurt å ta disse i bruk ved nyanskaffelser av systemene i sammenslåingsprosessen. Tilgjengelig dokumentasjon ligger i [KS KommIT Verktøykasse](#).

Tilby flere digitale tjenester til innbyggere og næringsliv

Gode selvbetjeningsløsninger øker kvaliteten på tjenestene og sparer tid for kommunen. Det kan eksempelvis oppnås store gevinster gjennom innføring av digitale innsynsfunksjoner for Matrikkeldata, kart, planer, pågående saker og byggesaksarkiv.

5.7.2 Tekniske tjenester

Overblikk over området

Digitale løsninger på dette området er nødvendige for å sikre stabil drift av vann, avløp og renovasjon samt ivareta miljø- og brannsikkerhet.

Figuren på neste side gir oversikt over digitale løsninger som understøtter tekniske tjenester. Fargene indikerer anbefalt prioritering for de ulike løsningene.

Kommuner benytter en rekke tekniske systemer som er vanligvis integrert med kommunens systemer for økonomi og regnskap. De lagrer teknisk dokumentasjon, og er integrert med lokale og nasjonale registre.

De fleste av de digitale løsningene er kritiske, og er derfor markert med rød farge. De må etableres før sammenslåingstidspunktet.

Lær av andre

Trondheim kommune er første ute med å ta i bruk eByggeSak. [Les mer om deres erfaringer på kommunens hjemmeside.](#)



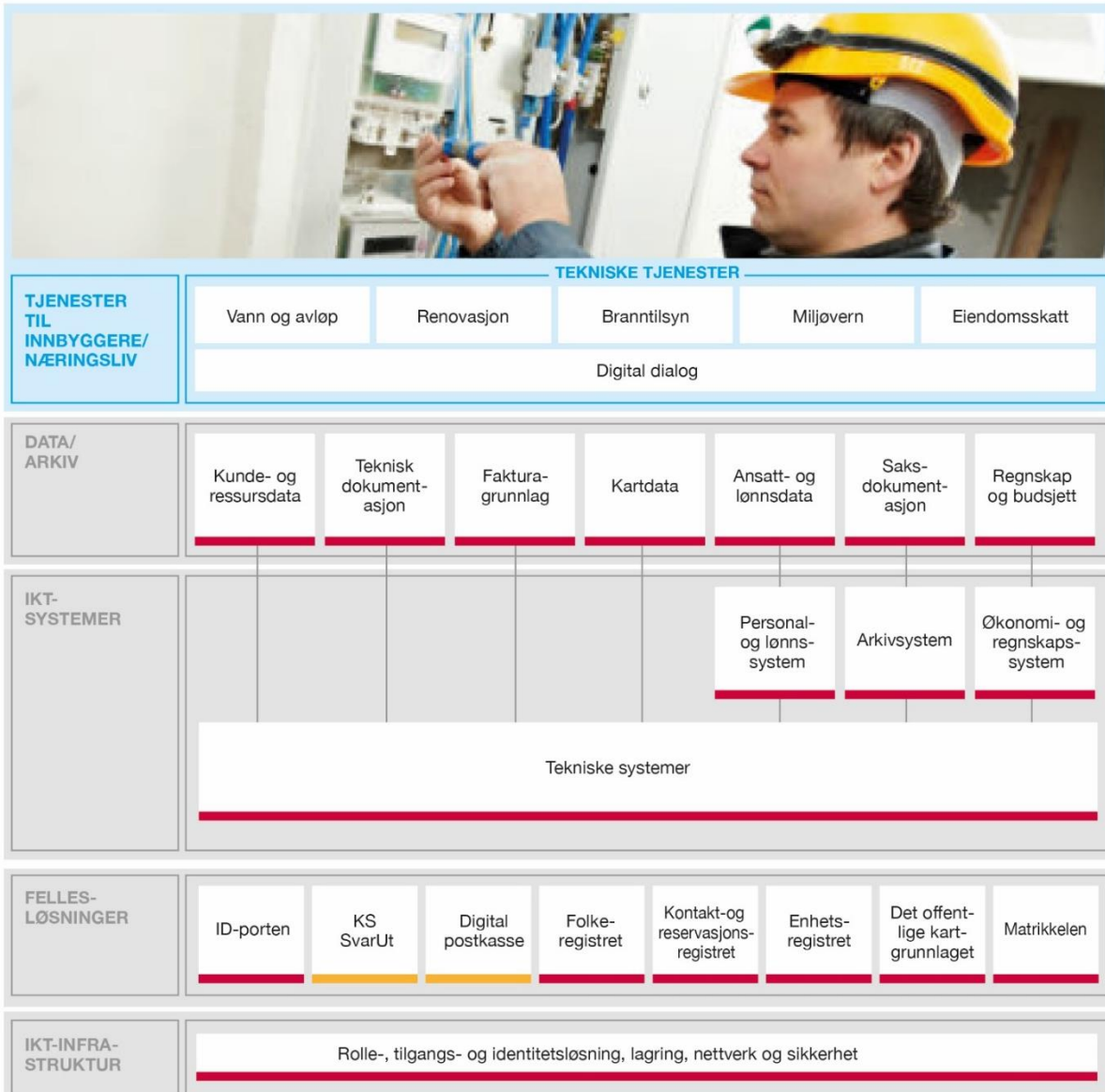
PROSJEKT eByggesøknad

Løsning for å levere, følge og supplere byggesøknad digitalt



PROSJEKT eByggesak

Nytt støtteverktøy for å understøtte digital byggesaksbehandling



Figur 37. Overordnet arkitektur for tekniske tjenester

Kritiske oppgaver

Det er kritisk å ta vare på teknisk dokumentasjon og etablere tekniske systemer for den nye kommunen.

Tabellen under beskriver kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen tekniske tjenester. Hvert område beskrives i mer detalj i påfølgende kapitler.

Område	Kritiske oppgaver
Organisatoriske avklaringer	<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide organisering av tekniske tjenester • Utarbeide organisering av administrative oppgaver innen tekniske tjenester • Definere hovedprosesser
Håndtering av arkiv og data	<ul style="list-style-type: none"> • Konvertere grunddata om kunder og ressurser • Konvertere data om utestående fakturaer • Sikre tilgang til teknisk dokumentasjon
Håndtering av	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere tekniske systemer

Område	Kritiske oppgaver
IKT-systemer	<ul style="list-style-type: none"> Sikre integrasjon eller mulighet for oppslag i Folkeregisteret, Matrikkelen, Enhetsregisteret, Kontakt- og reservasjonsregisteret og nasjonale kartregistre

Tabell 62. Kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen tekniske tjenester

Organisatoriske avklaringer

Sammenslåing av digitale løsninger innen tekniske tjenester krever en rekke organisatoriske avklaringer. Teksten under beskriver hvilke avklaringer som må tas, og hvorfor.

- Organisering av tekniske tjenester**
 Systemenes oppsett og arbeidsflyt må gjenspeile organisering av oppgaver innen tekniske tjenester:
 - Fordeling i avdelinger og enheter
 - Roller på sentrale enheter og ute i felten
- Organisering av administrative oppgaver innen tekniske tjenester**
 Organisering av administrativt arbeid innen tekniske tjenester vil påvirke eventuelle integrasjoner mot støttesystemer innen økonomi, regnskap, personal og lønn. Det bør defineres fordeling av administrative oppgaver mellom sentrale administrative enheter og enheter innen tekniske tjenester.
- Rammer og retningslinjer for eiendomsskatt**
 Kommunene er pålagt å harmonisere eiendomsskatt ved kommunesammenslåing. Det er mulig å søke om dispensasjon for 1-2 år, og håndtere eiendomsskatt i overgangsfasen.
- Hovedprosesser**
 Kommunen bør definere hovedprosesser innen tekniske tjenester for å sikre at digitale løsninger på området understøtter dem på en god måte. Det bør defineres overordnede prosesser og retningslinjer for:
 - Forvaltning av vann og avløp
 - Renovasjonstjenesten
 - Branntilsyn
 - Miljøvern
 - Vedlikehold av teknisk dokumentasjon
 - Håndtering av feil og avvik
 - Rapportering
 - Klagebehandling
 - Beregning av eiendomsgebyrer og fakturering
 - Taksering og -innkreving av eiendomsskatt

Håndtering av arkiv og data

Det er kritisk å ta vare på teknisk dokumentasjon og gjøre den tilgjengelig i den nye kommunen.

Kunde- og ressursdata

Grunndata om kunder, tilsynsobjekter, utstyr og andre ressurser må konverteres til de nye tekniske systemene. Det er behov for å rydde opp i data før konvertering gjennom vask mot nasjonale grundateregistre og manuell kvalitetssikring av opplysningene.

Saksdokumentasjon

Se kapittel 5.4.4 angående håndtering av sakdokumentasjon i kommunen.

Teknisk dokumentasjon

Ansatte må ha tilgang til teknisk dokumentasjon i den nye kommunen. Dokumentasjonen må konverteres til de tekniske systemene i den nye kommunen.

Fakturagrunnlag

Det er nødvendig å konvertere grunnlaget for utestående fakturaer. Det bør opprettes restanseliste for å sikre god kontroll på data.

Tabellen under gir oversikt over arbeidet med håndtering av dokumentasjon innen tekniske tjenester.

Tekniske systemer:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Kunde- og ressursdata	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for kundedata • Struktur og kodeverk for register over tilsynsobjekter • Struktur og kodeverk for eiendomsskattedata • Struktur og kodeverk for ressursdata 	<ul style="list-style-type: none"> • Utføre datavask mot Folkeregisteret og Enhetsregisteret • Evt. oppdatere opplysningene som ikke hentes fra nasjonale registre • Konvertere grunndata om kunder og ressurser til de nye systemene
Teknisk dokumentasjon	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for teknisk dokumentasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Konvertere teknisk dokumentasjon til de nye tekniske systemene
Fakturagrunnlag	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Gebyrregulativ og regler for fakturering (vedtekter og forskrifter) • Eiendomsskatt og regler for innkreving av skatt • Struktur og kodeverk for registrering av fakturagrunnlag • Regler for registrering og behandling av fakturagrunnlag i økonomi- og regnskapssystemet • Regler for kontering av innbetalingene i økonomi- og regnskapssystemet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetssikre grunnlaget for utestående fakturaer • Utarbeide restanseliste • Konvertere grunnlaget for utestående fakturaer
Timelister	Kritisk	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur og kodeverk for registrering av timeforbruk • Koder for aktiviteter 	<ul style="list-style-type: none"> • Evt. oppdatere struktur og kodeverk for registrering av fravær og grunnlaget for variabel lønn

Tabell 63. Anbefalinger for håndtering av arkiv og data i tekniske systemer

Andre systemer:

Se kapittel 5.4.1, 5.4.3 og 5.4.4 for informasjon om håndtering av henholdsvis regnskap og -budsjettdata, ansatt- og lønnsdata og saksdokumentasjon.

Håndtering av IKT-systemer

Det er kritisk å etablere tekniske systemer for den nye kommunen.

De tekniske systemene er nødvendige for å sikre stabil drift av tjenester innen vann/avløp, renovasjon, branntilsyn og miljøvern. Systemene må integreres med Matrikkelen og kartregistre. Det er også viktig å opprette integrasjon mot økonomi- og regnskapssystemet, fordi manuell overføring av grunnlaget for gebyrer skaper betydelig merarbeid. Kommunene bør følge nasjonale standarder fra Geosynkronisering, Geointegrasjon og Noark5-tjenestegrensesnitt i oppsett av integrasjoner mellom systemene.

Anbefalt prioritering av fagsystemene og integrasjonene innen tekniske tjenester angis i tabellen under.

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
Tekniske systemer	Kritisk	Kritisk for å drifte vann, avløp og renovasjon samt ivareta miljø- og brannsikkerhet	<p>Kritiske:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot Matrikkelen for innhenting og avlevering av opplysninger om fast eiendom • Integrasjon mot det offentlige kartgrunnlaget for innhenting og avlevering av kartdata <p>Viktige:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot økonomi- og regnskapssystem for registrering av fakturagrunnlag • Integrasjon mot arkivsystem for arkivering av arkivverdig dokumentasjon <p>Ønskelige:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasjon mot personal- og lønnsystem for innhenting av grunndata om ansatte

Tabell 64. Prioritering av IKT-systemene og integrasjonene innen tekniske tjenester

Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering

Gjøre informasjon fra Matrikkelen, nasjonalt planregister, DOK og felles kartdatabase lett tilgjengelig for ansatte

Enkel tilgang til nasjonal plan-, kart- og eiendomsdata vil redusere tid forbrukt på gjenfinning av informasjon og øke kvalitet i tjenesteproduksjon.

Tilby flere digitale tjenester til innbyggere og næringsliv

Digitale tjenester for innmelding av feil og mangler samt tilgang til tjenesteinformasjon (eksempelvis tømmingskalender) kan skape betydelige gevinster for kommunens kunder.

Ta i bruk digitale systemer for overvåkning av vann og avløpssystemer

Driften av kommunens vann- og avløpssystemer kan forenkles ved å ta i bruk digitale systemer for overvåking av kloakkpumper, pumpestasjoner, renseanlegg og justering av høydebasseng.

5.7.3 Byggforvaltning

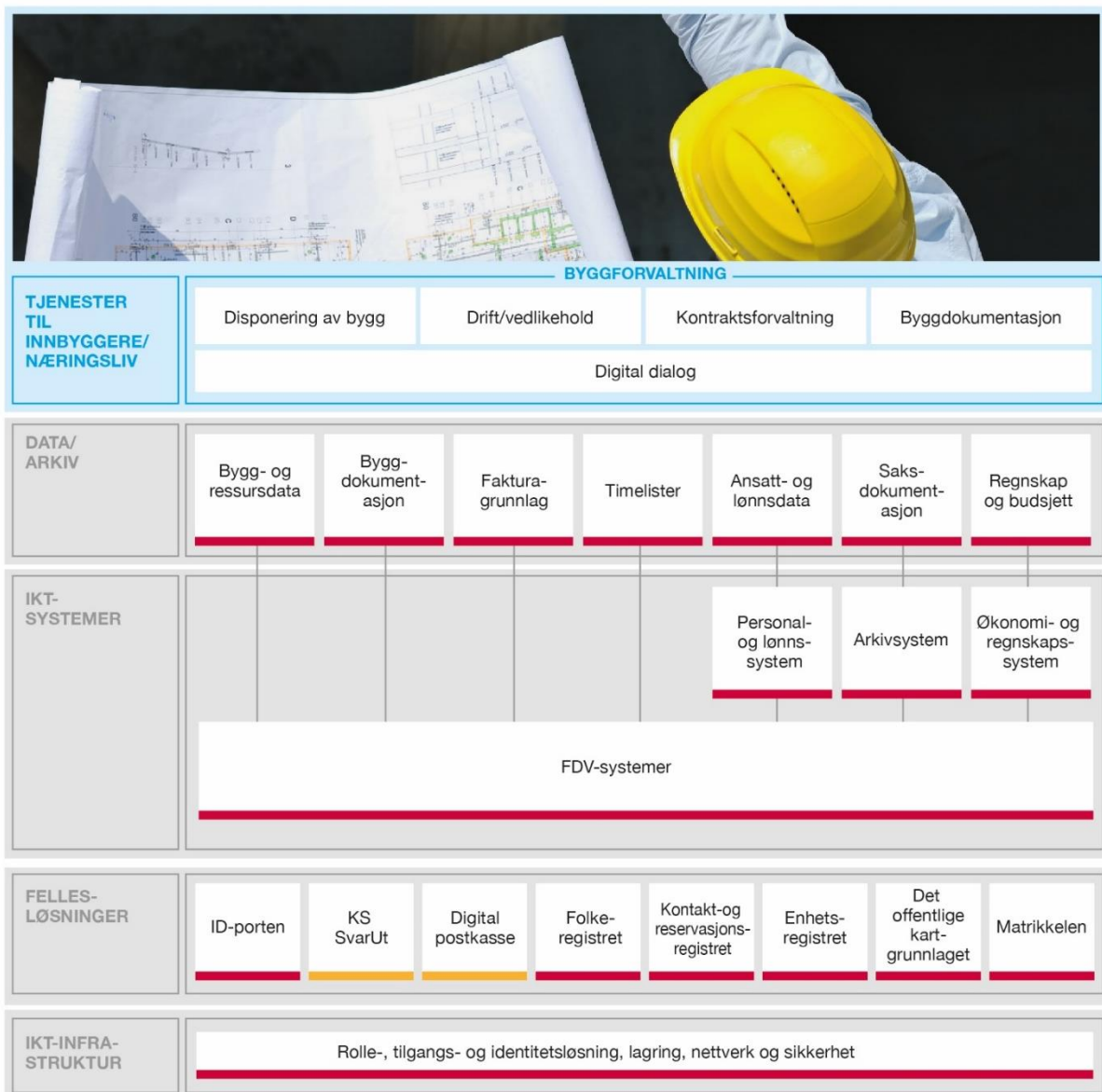
Overblikk over området

Digitale løsninger på dette området er nødvendige for å sikre stabil drift av kommunale bygg.

Figuren på neste side gir oversikt over digitale løsninger som understøtter byggforvaltning. Fargene indikerer anbefalt prioritering for de ulike løsningene.

Kommuner benytter en rekke FDV-systemer som vanligvis er integrert med kommunens økonomi- og regnskapssystem. De lagrer byggdokumentasjon og er integrert med lokale og nasjonale registre.

De fleste av de digitale løsningene er kritiske, og er derfor markert med rød farge. De må etableres før sammenslåingstidspunktet.



Figur 38. Overordnet arkitektur for byggforvaltning

Kritiske oppgaver

Det er kritisk å ta vare på byggdokumentasjon og etablere FDV-systemer for den nye kommunen.

Tabellen under beskriver kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen byggforvaltning. Hvert område beskrives i mer detalj i påfølgende kapitler.

Område	Kritiske oppgaver
Organisatoriske avklaringer	<ul style="list-style-type: none"> Utarbeide organisering av byggforvaltningen

Område	Kritiske oppgaver
	<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide organisering av administrative oppgaver innen byggforvaltning • Definere hovedprosesser
Håndtering av arkiv og data	<ul style="list-style-type: none"> • Konvertere grunddata om bygg og ressurser • Konvertere data om utestående fakturaer • Sikre tilgang til byggdokumentasjon
Håndtering av IKT-systemer	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere FDV-systemer • Sikre integrasjon eller mulighet for oppslag i Folkeregisteret, Matrikkelen, Enhetsregisteret, Kontakt- og reservasjonsregisteret og nasjonale kartregistre

Tabell 65. Kritiske oppgaver knyttet til håndtering av digitale løsninger innen byggforvaltning

Organisatoriske avklaringer

Sammenslåing av digitale løsninger innen byggforvaltningen krever en rekke organisatoriske avklaringer. Teksten under beskriver hvilke avklaringer som må tas, og hvorfor.

- **Organisering av byggforvaltningen**
Systemenes oppsett og arbeidsflyt må gjenspeile organisering av oppgaver innen tekniske tjenester:
 - Fordeling i avdelinger og enheter
 - Roller på sentrale enheter og ute i felten
- **Organisering av administrative oppgaver innen byggforvaltning**
Organisering av administrativt arbeid innen byggforvaltning vil påvirke eventuelle integrasjoner mot støttesystemer innen eksempelvis økonomi og regnskap. Det bør defineres fordeling av administrative oppgaver mellom sentrale administrative enheter og enheter innen byggforvaltning.
- **Hovedprosesser**
Kommunen bør definere hovedprosesser innen byggforvaltning for å sikre at digitale løsninger på området understøtter dem på en god måte. Det bør defineres overordnede prosesser og retningslinjer for:
 - Planlegging av byggforvaltning
 - Drift og vedlikehold
 - Vedlikehold av byggdokumentasjon
 - Håndtering av feil og avvik
 - Kontraktsforvaltning
 - Rapportering
 - Klagebehandling
 - Vederlagsberegning og fakturering

Håndtering av arkiv og data

Det er kritisk å ta vare på byggdokumentasjon og gjøre den tilgjengelig i den nye kommunen.

Bygg- og ressursdata

Grunddata om eiendom, bygninger, rom, utstyr og andre ressurser må konverteres til de nye systemene for byggforvaltning. Det er behov for å rydde opp i data før konvertering.

Saksdokumentasjon

Se kapittel 5.4.4 angående håndtering av sakdokumentasjon i kommunen.

Byggdokumentasjon

Ansatte må ha tilgang til opplysninger om bygg, drift- og vedlikeholdsplaner i de nye systemene for byggforvaltning.

Fakturagrunnlag

Det er nødvendig å konvertere grunnlaget for utestående fakturaer. Det bør opprettes restanseliste for å sikre god kontroll på data.

Tabellen under gir oversikt over arbeidet med håndtering av dokumentasjon innen byggforvaltning.

FDV-systemer:

Data / arkiv	Prioritet	Faglige avklaringer for ny datastruktur	Håndtering av dokumentasjon
Bygg- og ressursdata	Kritisk	<ul style="list-style-type: none">• Struktur og kodeverk for bygndata• Struktur og kodeverk for ressursdata	<ul style="list-style-type: none">• Utføre datavask mot Matrikkelen• Evt. oppdatere opplysningene som ikke hentes fra nasjonale registre• Konvertere grunddata om bygg og ressurser til de nye FDV-systemene
Bygg-dokumentasjon	Kritisk	<ul style="list-style-type: none">• Struktur og kodeverk for drifts- og vedlikeholdsplaner• Struktur og kodeverk for teknisk dokumentasjon om byggene• Struktur og kodeverk for kontrakter	<ul style="list-style-type: none">• Konvertere byggdokumentasjon til de nye FDV-systemene
Fakturagrunnlag	Kritisk	<ul style="list-style-type: none">• Gebyrregulativ og regler for fakturering (vedtekter og forskrifter)• Eiendomsskatt og regler for innkreving av skatt• Struktur og kodeverk for registrering av fakturagrunnlag• Regler for registrering og behandling av fakturagrunnlag i økonomi- og regnskapssystemet• Regler for kontering av innbetalingene i økonomi- og regnskapssystemet	<ul style="list-style-type: none">• Kvalitetssikre grunnlaget for utestående fakturaer• Utarbeide restanseliste• Konvertere grunnlaget for utestående fakturaer

Tabell 66. Prioritering av IKT-systemene og integrasjonene innen byggforvaltning

Andre systemer:

Se kapittel 5.4.1, 5.4.3 og 5.4.4 for informasjon om håndtering av henholdsvis regnskap og -budsjettdata, ansatt- og lønnsdata og saksdokumentasjon.

Håndtering av IKT-systemer

Det er kritisk å etablere FDV-systemer for den nye kommunen.

Systemene er nødvendige for å kunne drifte og vedlikeholde kommunale bygg. Nasjonale standarder fra Geosynkronisering, Geointegrasjon og Noark5-tjenestegrensesnitt bør følges i oppsett av integrasjoner mellom systemene.

Anbefalt prioritering av fagsystemene og integrasjonene innen byggforvaltning angis i tabellen under.

IKT-systemer	Prioritet	Begrunnelse av prioritet	Integrasjoner
FDV-systemer	Kritisk	Kritisk for å drifte og vedlikeholde kommunale bygg	<p>Kritiske:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot Matrikkelen for innhenting og avlevering av opplysninger om fast eiendom <p>Viktige:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot økonomi- og regnskapssystem for registrering av fakturagrunnlag Integrasjon mot arkivsystem for arkivering av arkiverdig dokumentasjon Integrasjon mot det offentlige kartgrunnlaget for innhenting av kartdata <p>Ønskelige:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrasjon mot personal- og lønnsystem for innhenting av grunndata om ansatte og kjøring av lønn

Tabell 67. Prioritering av IKT-systemene og integrasjonene innen byggforvaltning

Muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering

Ta i bruk smarthus-teknologi i forvaltning av bygg og bygningsmasser

Kommunen kan ta i bruk smarthus teknologier i forvaltning av bygg og bygningsmasser. I markedet finnes det sensorer som kan utplasseres for å overvåke temperaturer, luftfuktighet, lys, lyd, bevegelse, strømforbruk med mer. Informasjonen fra sensorene kan brukes til å følge opp tilstanden til bygg og identifisere vedlikeholdsbehov.

5.8 Konsekvenser for digitale tjenester til innbyggere og næringsliv



Digital kommunikasjon er nå hovedregelen innenfor forvaltningslovens virkeområde etter at endringer i forvaltningsloven og eForvaltningsforskriften trådte i kraft 7. februar 2014⁵⁸. Digitale tjenester står sentralt i digital kommunikasjon mellom kommunen og innbyggere/næringsliv.

Kommunene har i liten grad digitalisert sine tjenester⁵⁹. Få kommuner tilbyr digitale tjenester som har medført en vesentlig endring i tjenesteproduksjonen.

Innenfor enkelte fagområder tilbyr kommunene helhetlige digitale tjenester til innbyggere og næringsliv. Områder som peker seg positivt ut er kartbaserte tjenester og digital samhandling mellom innbyggere, skoler og barnehager. Over 200 kommuner har i tillegg tatt i bruk KS SvarUt, som gjør det mulig for kommunene å sende sikre digitale forsendelser til innbyggere og næringsliv. KS SvarUt er beskrevet nærmere i kapittel 5.3.1.

Kommunesammenslåing gir kommunene en unik mulighet til å øke satsing på digitale tjenester. Dette kapitlet omtaler hvordan kommunen kan etablere en helhetlig plattform for digitale tjenester. Konkrete tips til nyttige digitale tjenester angis i sektorvise kapitler.

5.8.1 Hjemmeside

Kommunen tilbyr digitale tjenester gjennom ulike kanaler. Hjemmesiden er ofte brukernes første møte med kommunen.

Den nye kommunen må etablere en ny hjemmeside på internett, som bør inneholde informasjon om tjenester og annen relevant informasjon om kommunen. Den nye hjemmesiden må utformes etter prinsipper for universell utforming⁶⁰, og være brukerorientert. Brukerorienterte hjemmesider har fokus på tjenester for innbyggere og næringsliv. Gode eksempler på brukerorienterte hjemmesider kan ses hos [Oslo kommune](#) og [Ørland kommune](#).

5.8.2 Grunnmuren for helhetlige digitale tjenester

Helhetlige digitale tjenester basert på brukernes behov gir stort rom for innovasjon både i sluttbrukertjenestene og i kommunenes arbeidsprosesser.

Dette kjennetegner helhetlige digitale tjenester:

- Helhetlige digitale tjenester er skapt sammen med innbyggere, næringsliv og ansatte i kommunen. Dette betyr at tjenestene gjenspeiler brukernes reelle behov, og at de digitale tjenestene henger sammen med interne fagsystemer og tjenesteproduksjonen.
- Oppgaver løses (søknaden/henvendelsen) "der og da". Dette innebærer i mange tilfeller at de digitale tjenestene samhandler på tvers av kommuner og statlige etater.
- Tjenestene er papirløse. Tjenestene løses digitalt, og ender ikke opp i en PDF-fil som brukeren må skrive ut, scanne og sende inn. På sikt vil kommunen ikke sende svar på brev og papir.
- Digitale tjenester bidrar til å effektivisere tjenesteproduksjonen, eksempelvis fordi deler av manuelle arbeidsprosesser i tjenesteproduksjonen automatiseres.

Helhetlige digitale tjenester utvikles ved bruk av plattformer for digitale tjenester. Plattformer for digitale tjenester sikrer at tjenestene kan vedlikeholdes og videreutvikles på en sentralisert måte. Det finnes ulike tilnærminger til plattformer for digitale tjenester:

⁵⁸ [Endring i forvaltningsloven og eForvaltningsforskriften \(2014\)](#)

⁵⁹ Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering av kommunale tjenester, Dokument 3:6 (2015-2016)

⁶⁰ Difis prinsipper for Universell utforming: <https://uu.difi.no>

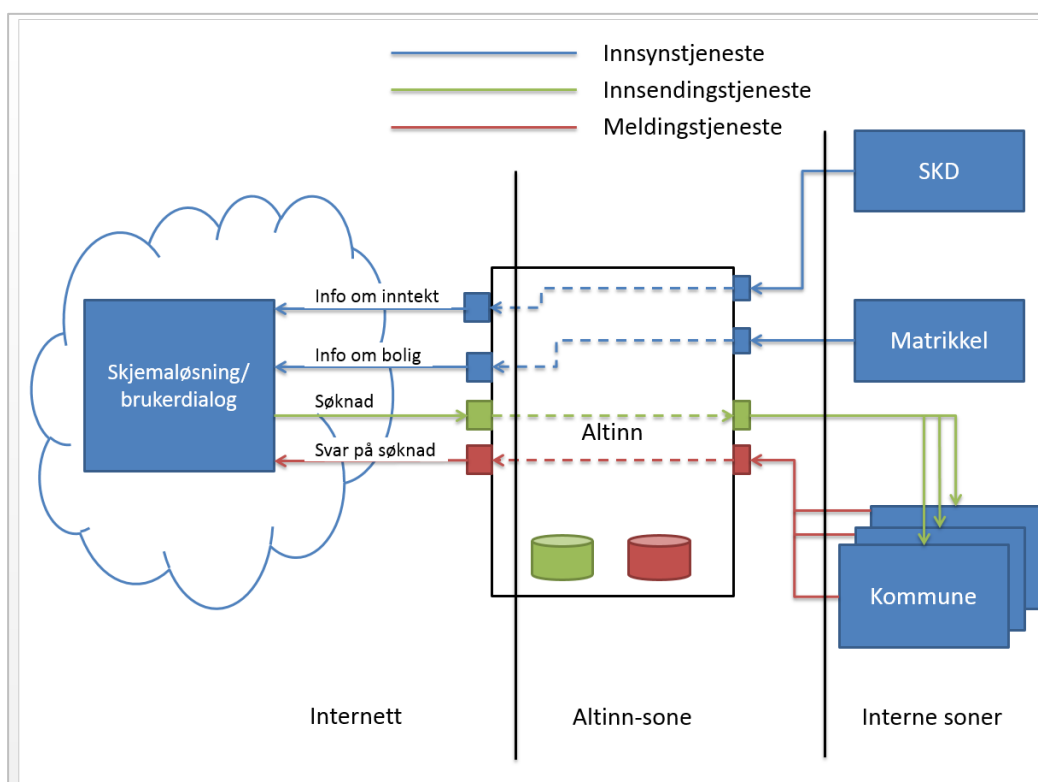
- Kommunen kan benytte fellesløsningen Altinn i utvikling av digitale tjenester. Skedsmo kommune har i samarbeid med Altinn startet utvikling av digitale innbyggertjenester. Innbyggertjenestene bruker Altinn som kommunikasjonsplattform mellom tjenestene og kommunens IKT-systemer.
- Kommunen kan etablere en egen plattform for digitale tjenester. Oslo kommune har etablert en plattform for digitale tjenester som sikrer en helhetlig løsning, og bruker fellesløsningen Altinn som en av flere datakilder til digitale tjenester.

Under følger nærmere beskrivelse av eksemplene fra Skedsmo og Oslo.

Eksempel: Skedsmo kommune

Skedsmo kommune har startet utvikling av digitale innbyggertjenester og prøver nå ut bruk av fellesløsningen Altinn sammen med sine egne løsninger for tjenester på nett.

Arkitekturskissen under viser at kommunens løsning for brukerdiallog er koblet til Altinn, og henter informasjon fra nasjonale fellesløsninger til bruk i de digitale tjenestene. Informasjon fra de digitale tjenestene sendes til kommunens fagsystemer, og svar på søknad fra kommunen sendes tilbake til de digitale tjenestene.



Figur 39. Arkitekturskisse fra Skedsmo kommune med bruk av fellesløsningen Altinn

Skedsmo kommune har eksempelvis laget en digital tjeneste for Søknad om permisjon fra undervisning. Når brukeren logger seg på tjenesten, henter tjenesten informasjon fra Folkeregisteret om brukerens navn og adresse. Den digitale tjenesten henter automatisk frem opplysninger som er registrert om brukeren fra det skoleadministrative systemet, og gir brukeren mulighet til å velge hvilket barn det skal søkes permisjon for. Når brukeren har fylt ut søknaden, sendes den digitalt til kommunens digitale arkiv.

Skedsmo kommune mottar ca. 2000 søknader om permisjon fra undervisning per år. Den digitale tjenesten skal erstatte et skjema på nett, hvor brukeren må fylle ut 15 informasjonsfelter over seks skjermbilder. Estimert tid for utfylling av skjema på nett er 15 minutter per søknad. I den nye løsningen vil brukeren kun fylle ut tre felter, og redusere tidsbruk til 6 minutter. Den nye løsningen er i tillegg laget med et responsivt design, som gjør det mulig å bruke den på mobil, nettbrett og PC.

Bildet under viser Skedsmo kommunes nye løsning for Søknad om permisjon fra undervisning.

Permisjon fra undervisning

Vi svarer på henvendelser så raskt vi kan, du vil få svar fra oss innen 3 dager.

60% fylt ut

Om deg
Hvem er du?

Dine skolebarn
Hvilke barn skal ha fri når?

Fra og med * 2016-01-01 Til og med * 2016-01-14

Begrunnelse *

Velg skolebarn *

Mina Wiik Sætehaug
Volla skole, 4C

Synne Wiik Sætehaug
Volla skole, 1B

Forrige Neste

Oppsummering
Se over og send inn

Figur 40. Mobiltilpasset digital tjeneste fra Skedsmo kommune

Tjenesten kan med små tilpasninger tas i bruk av andre kommuner.

Eksempel: Oslo kommune

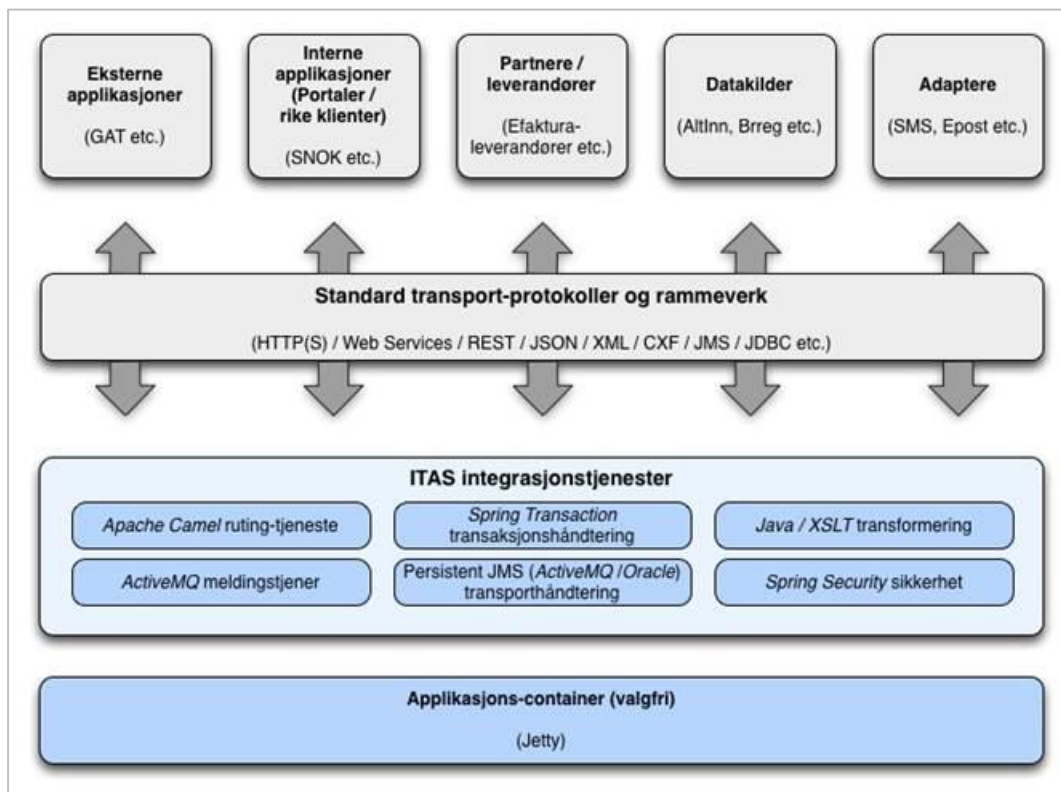
Oslo kommune har etablert en egenutviklet plattform for digitale tjenester, ITAS. ITAS står for Interaktive Tjenester Applikasjonsservere, og er Oslo kommunes sentrale tjenestebuss (ESB) og applikasjonskjøremiljø for (primært) egenutviklede elektroniske tjenester.

ITAS muliggjør kommunikasjon mellom IKT-systemer i Oslo kommune og ut mot innbyggere og næringsliv.

Utvikling, vedlikehold, forvaltning og applikasjonsdrift av ITAS håndteres av internt i Oslo kommune av Utviklings- og kompetanseetaten i samarbeid med ekstern leverandør via rammeavtale.

"ITAS, som en viktig komponent i konsernets tjenesteorienterte arkitektur, skal til enhver tid understøtte og tilrettelegge for konsernets implementering av tiltak utledet av overordnede strategier, føringer og prinsipper" – Oslo kommune

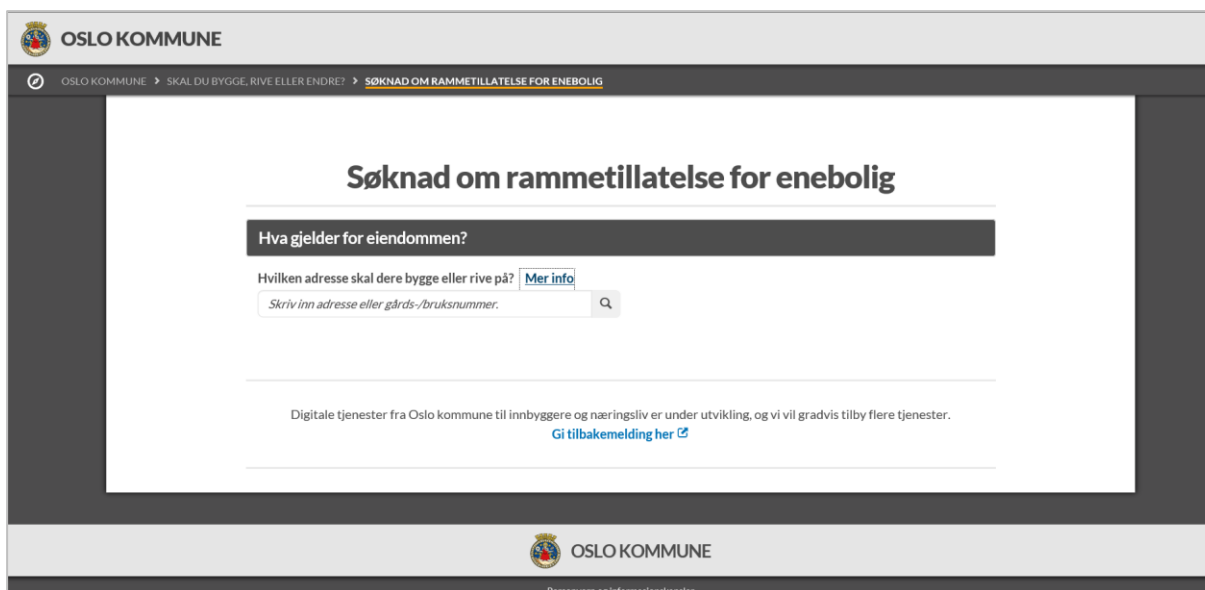
Figuren under viser en overordnet skisse av ITAS plattformen. Skissen viser hvordan kommunens fagsystemer (eksterne og interne applikasjoner) kommuniserer med en felles tjenestebuss, som igjen kan kommunisere med leverandører, statlige fellesløsninger og kommunens felles adaptere for utsendelse av eksempelvis epost og SMS. Videre viser skissen hvilke tjenester ITAS har for behandling og bearbeiding av informasjon som utveksles mellom ulike systemer og registre.



Figur 41. Overordnet skisse av ITAS

Oslo kommune har utviklet en rekke digitale innbyggertjenester som benytter seg av ITAS-plattformen, og disse er gjort tilgjengelig for innbyggerne via [Min Side](#).

Bildet under er et skjermbilde fra tjenesten «Søknad om rammetillatelse for enebolig».



Figur 42. Skjerm bilde fra digital søknad om rammetillatelse for enebolig i Oslo kommune

ITAS-plattformen kan brukes til utvikling av mikrotjenester. Mikrotjenester er små programvareløsninger eller «apper» som er spisset til brukernes behov. Mikrotjenester kan hente og lagre informasjon til og fra kommunens fagsystemer, registre og arkiv via standardiserte integrasjoner, ITAS og bruk av fellesløsninger.

5.8.3 Prioritering av digitale tjenester

Den nye kommunen bør tilby minimum de samme digitale tjenestene som summen av de digitale tjenestene i de gamle kommunene. Dette signaliserer til innbyggerne at den nye kommunen er brukerorientert og fremtidsrettet.

Digitale tjenester er likevel ikke like kritiske for brukernes liv og helse som kommunens fag- og støttesystemer. Det er mulig å benytte andre løsninger i en overgangsfase.

Det kan være lurt å prioritere digitale tjenester med høyt brukervolum, som eksempelvis søknad om hjemmetjenester, omsorgsbolig og sykehjemsplass, barnehagesøknad, SFO-søknad, søknad om økonomisk hjelp og plan- og byggesøknad. Se også sektorvise kapitler for tips til nyttige digitale tjenester.

5.9 IKT-organisering og -styring

Den nye kommunen bør etablere en fremtidsrettet organisering av IKT understøttet av en robust modell for IKT-styring og -finansiering.

Kapitlet beskriver PAs anbefalte tilnærming til IKT styringsmodell, modell for finansiering av IKT-prosjekter, systemforvaltning og organisering av IKT i kommuner. Kapittel 5.2 beskriver anbefalt tilnærming til organisering av IKT-drift.

5.9.1 IKT styringsmodell

En god styringsmodell samordner IKT med virksomhetens strategi, slik at leveransene understøtter det virksomhetene etterspør. Styringsmodellen må sørge for å ivareta

tjenestenivåene IKT skal levere, sikre innovasjon, finansiering og risikostyring. I en kommune bør styringsmodellen henge sammen med kommunens plan- og budsjettprosess, og i tillegg prioritere prosjekter ut fra kommunens samlede evne til gjennomføring.

Figuren under viser PAs anbefalte styringsmodell for IKT. Figuren beskriver at strategiske satsinger ledes ut fra visjon, ambisjon og målbilde for digitalisering. De strategiske satsingene munner ut i prioriterte prosjekter, og en porteføljestyring av disse. IKT-drift ivaretar driften av virksomhetens fagsystemer og IKT-infrastruktur. Organisasjonens virksomhetsområder sørger for tjenesteutvikling, prosjekteierskap, systemforvaltning, informasjonssikkerhet og gevinstrealisering fra IKT-investeringene.



Figur 43. Anbefalt styringsmodell

Når prosjekter er prioritert, bør porteføljen av digitaliseringsprosjekter ha en aktiv styring og oppfølging fra kommunens ledelse. Det er viktig å ivareta styring av ressurser som brukes i prosjekter, slik at både prosjekter og daglig drift av kommunale tjenester sikres nødvendig kapasitet. I større prosjekter kan det være aktuelt å leie inn ekstra kapasitet for å sikre gjennomføringsevne og/eller spisskompetanse kommunen ikke selv besitter.

Prosjekter er i sin natur utsatt for risiko. Kommunens ledelse må følge med på hvordan risikoer for prosjekter utvikler seg, slik at det kan tas stilling til korrigerende tiltak eller stoppe prosjekter som har for høy risiko.

Digitaliseringsprosjekter handler alltid om informasjonssikkerhet. Enten det er nye digitale tjenester som skal etableres, eller det er fagsystemer som skal fornyes, er det informasjon som behandles i systemene som har et informasjonssikkerhetsperspektiv. Ansvaret for informasjonssikkerhet tilhører kommunens ledelse.

Styringsmodellen må ivareta og sikre nødvendig finansiering av prosjekter, og holde kontroll på kostnadsutviklingen. Gjennom en god styringsmodell sikres også innovasjon på tvers av kommunen ved utviklingsprosjekter.

5.9.2 Modell for finansiering av IKT

Finansieringen av IKT bør sikre en sammenhengende finansiering per fagsystem eller digital tjeneste. Med sammenhengende finansiering menes at alle kostnader i levetiden til et fagsystem hensyntas. I tillegg til anskaffelses- og implementeringskostnader, har alle fagsystemer knyttet til seg kostnader i form av krav til kapasitet i infrastruktur og kompetanseutvikling i forhold til bruk. Kostnader knyttet til forvaltning og integrasjoner med andre fagsystemer må også tas med i en helhetlig finansiering. Figuren under viser sentrale kostnadselementer.

Sentrale kostnadselementer
Anskaffelseskostnader
Service og vedlikehold
Kostnader og infrastruktur – krav til kapasitet
Forvaltningskostnader
Integrasjonskostnader
Kostnader knyttet til konvertering av data
Kostnader knyttet til organisatorisk implantering
Kompetanseutvikling

Figur 44. Sentrale kostnadselementer for fagsystemer og digitale innbyggertjenester

Fagsystemer som anskaffes og er i drift i kommunen må ha en definert levetid, en livssyklus, som er sammenfallende med avtaler for service, vedlikehold og videreutvikling. Når fagsystemer ikke lengre vedlikeholdes eller videreutvikles, utsettes de i økende grad for sikkerhetstrusler. Service, vedlikehold og videreutvikling er viktig for å sikre informasjonssikkerhet. En helhetlig finansieringsmodell sikrer sammenheng mellom teknologi, arbeidsprosesser og sluttbrukertjenester, med hensyn til både krav til teknisk kapasitet, leveranse kvalitet og understøttelse av tjenstlige behov.

Digitale tjenester utvikles og tilgjengeliggjøres i en økende hastighet. I løpet av året kan det dukke opp idéer og muligheter for digitaliseringsprosjekter som ikke er vedtatt i kommunens budsjettprosess og virksomhetsplanlegging. Dette kan være prosjekter av høyt eller lavt omfang, som likevel kan prioriteres og gjennomføres om det er etablert en budsjettpost for digitaliseringsprosjekter eller det oppnås ekstern finansiering.

5.9.3 Systemforvaltning

Systemforvaltning handler om å sikre samspill mellom organisering av tjenesteproduksjon og den digitale støtten til arbeidsprosessene fagsystemet skal gi. Ansvaret for systemforvaltning ligger i virksomheten.

Alle fagsystemer som benyttes i den kommunale tjenesteproduksjonen må ha en systemeier. Systemeier skal sikre at fagsystem og digitale tjenester understøtter behov for digital støtte i tjenesteproduksjonen. Rollen som systemeier innebærer også ansvar for:

- Avtaleforvaltning mot leverandør av fagsystem
- Etablering og vedlikehold av rutiner for bruk av fagsystem
- Bestilling og planlegging av endringer i fagsystem
- Integrasjoner mot andre fagsystemer
- Opplæring i bruk av fagsystem
- Feil og mangler i systemet, som ikke skyldes feil i teknisk infrastruktur inklusiv rapportering og oppfølging mot leverandør
- Hvem som skal ha tilgang til fagsystemet, og med hvilket tilgangsnivå
- Budsjettering av kostnader knyttet til fagsystemer, herunder lisens/vedlikeholdskostnader, brukerstøtte, prosjekt- og konsulentkostnader
- Risiko- og sårbarhetsanalyser for fagsystemet
- Systemeier har sammen med kommunens ledelse ansvar for fastsetting av sikkerhetsnivået i hvert enkelt fagsystem og kontroll av at sikkerheten ivaretas

Systemeiere kan delegere arbeid med utførelse av systemforvaltning til systemansvarlige.

5.9.4 Informasjonssikkerhet

Kommuner er gjennom eForvaltningsforskriften §15 pålagt å ha internkontroll på informasjonssikkerhetsområdet. Forskriften baserer seg på anerkjente standarder for informasjonssikkerhet. De kommunale helse og omsorgstjenestene er i tillegg underlagt Norm for informasjonssikkerhet i helse- og omsorgstjenesten.

Det er kommunens ledelse som er ansvarlig for informasjonssikkerheten i kommunen. Ledelsen har også ansvar for at det er etablert internkontroll på området.

Datatilsynet, Difi, Norsk senter for informasjonssikring (NorSis) og Direktoratet for e-helse tilbyr veiledningsmateriell for informasjonssikkerhet i kommuner.

5.9.5 Arkitektur

IKT-arkitektur sikrer sammenheng mellom infrastruktur, IKT-systemer, data og digitale tjenester.

IKT-arkitektur⁶¹ består av:

- Digitale tjenester: De digitale tjenestene innbyggeren benytter
- Kommunale arbeidsprosesser: Kommunens interne arbeidsprosesser som sørger for at innbyggeren får de lovpålagte tjenestene
- Data: Informasjon om innbyggeren, lovverk og arbeidsprosessene (data). Grensesnitt som sørger for at dataen flyter mellom arbeidsprosesser.
- IKT-systemer: Fagsystemer som støtter oppunder arbeidsprosessene og bearbeider informasjonen
- IKT-infrastruktur: Nettverk, mellomvare, servere, databaser og annet som sørger for lagring, sikkerhet, kommunikasjon og drift.

⁶¹ Utledet av TOGAF®-rammeverkets definisjon på IKT-arkitektur

Arbeid med IKT-arkitektur sørger for at digitale tjenester, arbeidsprosesser, informasjonsflyt, IKT-systemer og IKT-infrastruktur ses i sammenheng. IKT-arkitektur ivaretar helhetsperspektivet. Dette kan sammenlignes med å bygge et hus; Det eksisterer rammebetingelser for vei, vann, kloakk, universell utforming med mer. En arkitekt sørger for at alt henger sammen, både på overordnet og detaljert nivå.

Få norske kommuner jobber systematisk med IKT-arkitektur i dag. Kommuner har høy kompleksitet i det digitale landskapet, og det er behov for arkitekter som ivaretar sammenhengene og helhetsperspektivet. Satsing på IKT-arkitektur vil sikre mer helhetlige løsninger, bedre informasjonsflyt og mer gjennomtenkte anskaffelser.

5.9.6 Organisering av IKT

Rådmannens ledergruppe bør ha ansvar for styring av IKT, fordi digitale tjenester og bruk av IKT-løsninger er en svært sentral del av kommunens tjenesteproduksjon. Rådmannens ledergruppe bør gjennomgå prioriteringer og status for de største IKT-initiativene minst på månedlig basis.

Organisering av digitaliseringsarbeid

Det bør skilles på leder for IKT-drift og ledelse av digitalisering i kommunen. Leder for digitalisering bør delta i alle beslutningsprosesser som vedrører styring av IKT og finansiering. Leder for digitalisering bør videre lede arbeidet med porteføljestyring, tjenesteutvikling, prosjektgjennomføring, gevinstrealisering og arkitektur. Eierskap for prosjekter bør ivaretas av ledere innenfor tjenesteområdene.

Kommuner bør ha minst én stilling for virksomhetsarkitektur. Virksomhetsarkitekten sørger for å ivareta helhetsperspektivet i tjenester, arbeidsprosesser, informasjonsflyt og IKT-infrastruktur.

Organisering av IKT-drift

IKT-drift handler om å ivareta IKT-systemer og -infrastruktur som er i drift i kommunen, og sikre at de til enhver tid har riktig kapasitet, oppetid og teknisk sikring. Ved innføring av nye IKT-systemer eller utfasing av eksisterende IKT-systemer, gjennomføres det prosjekter for å ivareta aktiviteter som går utenfor den daglige driften av systemene.

Kommuner bør innføre arbeidsmetoder fra «beste praksis»-rammeverk som eksempelvis ITIL® eller COBIT. Dette gir en strukturert tilnærming til IKT-drift som også sikrer et systematisk samspill med den øvrige kommunale organisasjonen. En strukturert tilnærming til IKT-drift gir bedre muligheter for gjennomføring av endringer i IKT-systemene, og legger samtidig grunnlag for økt automatisering av IKT-tjenesteproduksjonen.

Kommuner som skiller digitaliseringsarbeid og IKT-drift har større muligheter til å vurdere konkurranseutsetting av IKT-drift helt eller gradvis. Bruk av skytjenester er en form for konkurranseutsetting, hvor driften av en IKT-tjeneste gjøres fra et eksternt datasenter og leveres via nett til kommunen. Skytjenester muliggjør nye kostnadsmodeller for IKT-systemer, hvor kommunene kan betale kun for den kapasiteten som benyttes for å understøtte tjenesteproduksjonen, på samme tid som bruken kan variere. Dette sikrer at kommunen til enhver tid vil ha tilstrekkelig kapasitet i IKT-systemene.

6 ANSKAFFESESRETTLIGE PROBLEMSTILLINGER VED KOMMUNESAMMENSLÅING

Dette kapitlet drøfter anskaffelsesrettslige problemstillinger ved kommunesammenslåing og beskriver hvordan kommunene kan håndtere dem. Kapitlet er utarbeidet av KS Advokatene ved Kristine Vigander, Beatrice Dankertsen Hennyng og Kristine Røed.

6.1 Innledning

Ved en kommunesammenslåing vil hver enkelt av de deltagende kommunene ha sin egen kontraktportefølje. Kommunene kan ha helt eller delvis overlappende avtaler og avtaler med ulik varighet. De kan ha kontrakter med ulike leverandører og på ulike fagsystemer. Avtalene vil regulere ulikt behov og for øvrig inneholde ulike vilkår som pris etc.

Spørsmålene som raskt reiser seg er hvilke kontrakter det er rettslig adgang til å videreføre og i hvilket omfang, samt på hvilke vilkår.

Kan for eksempel kommune As kontrakt om et fagsystem som ble inngått før sammenslåingen var en aktualitet, videreføres og benyttes av de øvrige kommunene som inngår i den sammenslåtte enheten?

Formålet med dette kapitlet er å søke å gi svar på noen av de anskaffelsesrettslige spørsmål som må tas stilling til for kontrakter som er omfattet av anskaffelsesregelverket i perioden opp til og under en kommunesammenslåingsprosess.

Problemstillingene vil variere avhengig av den konkrete situasjonen en står i og den enkelte avtales innhold.

På områder hvor kommunene per i dag ikke har avtaler og skal iverksette nye konkurranser, er det viktig å peke på hvilke grep kommunene kan ta i konkurransene for at avtalene også etter en sammenslåing, fortsatt er i overensstemmelse med anskaffelsesregelverket. Dette behandles i punkt 5 «Kommende kontrakter».

I en kontraktportefølje kan kommunene ha flerårige kontrakter som er inngått forut for at sammenslåing var en aktualitet. I disse kontraktene er det følgelig ikke tatt høyde for sammenslåingsproblematikk og det må gjøres konkrete vurderinger av hvilke kontrakter som kan videreføres uten å komme i konflikt med anskaffelsesregelverket. Dette behandles nærmere i punkt 6 «Eksisterende kontrakter».

En rettslig vurdering vil alltid være fundert i det konkrete faktum. Det er derfor viktig å få en oversikt over hvilke avtaler hver kommune er bundet av og omfanget av disse. En kartlegging av hver enkelt kommunes kontraktportefølje er av stor viktighet for å kunne foreta de konkrete rettslige vurderingene som må skje.

I punkt 3 i dette kapitlet vil vi derfor påpeke viktigheten av at kommunene gjøre en grundig kartlegging av kontraktporteføljen. Den enkelte avtales innhold vil i stor utstrekning være styrende for hvilket handlingsrom en har ved en kommunesammenslåing. Vi vil derfor gi en kortfattet fremstilling over forhold som må klarlegges.

Den videre fremstilling tar ikke sikte på å gi en uttømmende redegjørelse for hvilke anskaffelsesrettslige problemstillinger som kan oppstå knyttet til kontrakter og kommunesammenslåing. Vi vil gi et kort og overordnet bilde av hvilke skranker anskaffelsesregelverket setter for utvidelser/videreføring av kontrakter. Det foreligger lite

veiledning og praksis på området og de fleste svarene vil bero på en helt konkret vurdering. Kommunen må således sørge for å knytte til seg tilstrekkelige ressurser og rett kompetanse til å få foretatt de nødvendige vurderingene.

I Danmark ble det gjennomført en kommunesammenslåing i 2007. I den forbindelse utgav Konkurrencestyrelsen ut en veileder⁶². Veilederen inneholder eksempler og praktiske tips.

I forbindelse med den pågående sammenslåingsprosessen i Norge, har Inventura AS på vegne av Kommunal – og moderniseringsdepartementet utgitt en veileder⁶³. I tillegg til rettslige problemstillinger og eksempler redegjør veilederen for anskaffelsesfaglige råd og strategiske grep som kommunene bør gjennomføre i forbindelse med forberedelser til en sammenslåing.

Det vises også til KS sin FOU «Interkommunalt samarbeid om IKT- rettslige rammer for organisering⁶⁴», skrevet av KS Advokatene. I kapittel 5 redegjøres det for anskaffelsesrettlige utfordringer som kan ha relevans for de vurderinger som må foretas konkret ved endringer i en kontrakt i forbindelse med en kommunesammenslåing.

Samtlige fremstillinger vil supplere vår overordnede fremstilling av et komplekst område.

6.2 Kort om rettstilstanden

Regelverket for offentlige anskaffelser gjelder i utgangspunktet kun frem til kontrakt er inngått. Etter kontrakt er signert reguleres kontrakten av kontraktsretten. Et viktig unntak fra dette utgangspunktet er læren om forbud mot vesentlige endringer i inngåtte kontrakter.

Regelverket om offentlige anskaffelser inneholder per i dag ingen eksplisitte bestemmelser om adgangen til å foreta endringer i eksisterende kontrakter. Læren er domstolsskapt og følger i hovedsak av praksis fra EU-domstolen⁶⁵ og Klagenemnda for offentlige anskaffelser (Kofa).

Læren om forbud mot å gjøre vesentlige endringer vil legge begrensninger på hvilke endringer som kan gjøres uten å bryte anskaffelsesregelverket. Et viktig hensyn bak hvorfor det ikke er tillatt å gjøre vesentlig endringer i kontrakter som er inngått etter anskaffelsesregelverket er at endringene ikke var en del av det som ble beskrevet i kunngjøringen eller konkurransedokumentene. De delene av kontrakten som representerer en vesentlig endring har således ikke vært utsatt for konkurranse og anses som en ny kontrakt. Det vil derfor bryte med de grunnleggende kravene til likebehandling, forutberegnelighet og gjennomsiktighet dersom det skulle være tillatt å gjøre vesentlige endringer i inngåtte kontrakter.

Det er altså et forbud mot å gjøre vesentlige endringer uten å inngå en ny kontrakt i overenstemmelse med anskaffelsesregelverket.

I nytt anskaffelsesdirektiv for klassisk sektor⁶⁶ er det i artikkel 72 gitt regler om endringer i kontrakt. Formålet med bestemmelsen i artikkel 72 er å presisere de vilkårene som følger av EU-domstolens praksis for når en kontrakt kan endres uten at oppdragsgiver må gjennomføre en ny konkurranse.

Direktivbestemmelsene om endring av kontrakt blir gjennomført i forslag til ny forskrift om offentlige anskaffelser §§ 23-1 til 23-3. Ny forskrift om offentlige anskaffelser er forventet å tre i kraft i løpet av høsten 2016.

⁶² Konkurrencestyrelsens veileder av 2007

⁶³ Veileder til regelens om offentlige anskaffelser i forbindelse med kommunereformen

⁶⁴ FOU Interkommunalt IKT-samarbeid

⁶⁵ Den sentrale avgjørelsen fra EU-domstolen er C-456/06 *Presstext*, avsagt 19. juni 2008.

⁶⁶ Direktiv 2014/24/EU.

Direktivbestemmelsen og forslaget til nye forskriftsbestemmelser er i det vesentligste en kodifisering av EU-domstolens praksis og forslaget til nye bestemmelser vil derfor langt på vei også kunne legges til grunn for vurdering av spørsmål om vesentlige endringer i dag.

Hva som utgjør en vesentlig endring må alltid avgjøres etter en konkret vurdering i hvert enkelt tilfelle, og denne vurderingen kan være vanskelig. Som et utgangspunkt foreligger det en vesentlig endring hvis:

- En endring introduserer vilkår som medfører at andre leverandører kunne deltatt, eller vunnet, konkurransen dersom vilkårene hadde vært del av den opprinnelige utlysningen.
- Når kontrakten i betydelig grad utvides til å gjelde flere, eller andre type arbeider, varer eller tjenester enn det som opprinnelig var omfattet av kontrakten.
- Når den endrer den økonomiske balansen i kontraktsforholdet i leverandørens favør.

I utgangspunktet skal det lite til før en endring anses som vesentlig dersom en av de ovenstående situasjoner foreligger. Dersom anskaffelsen får et betydelig annet omfang enn det som er beskrevet i kontrakten, eller det inkluderes helt andre typer varer eller tjenester, vil det lett bli ansett som en vesentlig endring.

Etter det nye direktivet og departementets forslag til nye forskriftsbestemmelser så vil det imidlertid være flere endringer som alltid vil være tillatt og således kan gjennomføres uten en ny konkurranse:

- Når endringer skjer i henhold til en klar og presis **endringsklausul** som fremgikk av anskaffelsesdokumentene.
- Ved visse **tilleggsleveranser fra den opprinnelige leverandøren**. Dette forutsetter blant annet at prisøkningen ved tilleggsleveranser ikke må overstige 50 prosent av den opprinnelige kontraktsverdien.
- Ved **uforutsette omstendigheter** som en aktsom oppdragsgiver ikke kunne forutse. Heller ikke i slike tilfeller må prisøkningen overstige 50 prosent av den opprinnelige kontraktsverdien.
- Ved **overdragelse av kontrakten til en annen leverandør** som helt eller delvis trer inn i den opprinnelige leverandørens rettigheter og plikter som følge av en omstrukturering, for eksempel i tilfelle av en fusjon eller konkurs.
- Ved endringer som ikke overstiger EØS-terskelverdiene og samtidig ikke overstiger hhv. 10 prosent av den opprinnelige vare- eller tjenestekontrakten eller 15 prosent av den opprinnelige bygge- og anleggskontrakten («**de-minimis regel**»). Merk imidlertid at denne regel må anses som positivrettslige og kan trolig først legges til grunn etter at de nye reglene har trådt i kraft.

Flere av de ovenfor beskrevne situasjonene vil kunne foreligge ved en kommunesammenslåing og de aktuelle/relevante unntakene vil bli noe nærmere belyst i henholdsvis punkt 5 og 6.

6.3 Kartlegging av kontraktportefølgen

For å skaffe en oversikt over kontraktporteføljen er det nødvendig å foreta en kontraktkartlegging i hver enkelt kommune.

I kartleggingsarbeidet må dokumenter som kontrakten, eventuelle tilleggsavtaler, konkurransegrunnlaget med vedlegg, samt kunngjøringen fremskaffes. Det er disse dokumentene som er tolkningsgrunnlaget for hvilke endringer som kan foretas.

Når den enkelte kommune har kartlagt egen portefølje må arbeidet koordinere slik at kommunene i felleskap kan utarbeide en overordnet strategi/plan for fremtidig behov og

hvordan det kan dekkes. Hvilke kontrakter kan videreføres? På hvilke områder må det iverksettes nye konkurranser?

6.3.1 Hva må kartleggingen omfatte?

Det er viktig at kartleggingen inneholder følgende informasjon om avtalene som finnes i kommunene. Informasjonen har betydning for vurderingen av endringsadgangen for den enkelte kontrakt.

Type kontrakt

Er avtalen en rammeavtale eller kontrakt? En kontrakt inngås som regel om en bestemt vare eller tjeneste hvor avtalens innhold, omfang og leveringstidspunkt er avtalt på forhånd.

Det som ofte karakteriserer en rammeavtale og som skiller den fra en ordinær avtale er at det er usikkerhet rundt avtalens volum. En rammeavtale er mer fleksibel mht. hva som anses som en lovlig endring når avtalens omfang/volum endres.

Avtalens art/ytelsens karakter

Gjelder avtalen standard hyllevarer eller komplekse ytelser? Ved kjøp av rene hyllevarer vil det være mindre grad av fleksibilitet mht. endring av type varer, fordi varen er klart angitt. Dersom oppdragsgiver ønsker en annen type vare i tillegg vil det derfor raskt anses å foreligge en vesentlig endring. Endringer som følge av den teknologiske utviklingen på punkter av marginal betydning, vil imidlertid under omstendighetene kunne aksepteres. Ved særlig langvarige komplekse kontraktsforhold hvor det var vanskelig å forutse ethvert endringsbehov, vil det muligens være noe videre adgang til å foreta endringer.

Avtalens innhold og omfang

Kontraktens innhold og omfang angir rammene for avtalen. Dersom avtalen angir kontraktens verdi til en bestemt sum og/eller angir f.eks. at oppdragsgiver har forpliktet seg til å kjøpe 25 lisenser, så gir avtalen lite handlingsrom for endring. Dersom avtalen motsetningsvis angir et estimert omfang av IKT-system for lønn med tilhørende vedlikehold og support, til en verdi av ca. 15 – 20 millioner, så har oppdragsgiver større handlingsrom.

Avtalens innhold og omfang er ofte oppgitt i konkurransegrunnlaget eller kunngjøringen, så det er viktig å ta en sjekk opp mot disse for å få en fullstendig oversikt.

Avtalens varighet og oppsigelsesklausuler

Hvor lenge løper avtalen? Er det mulighet til å si opp avtalen? Når flere kommuner slår seg sammen, vil det være overlappende avtaler som løper ut på forskjellige tidspunkt. Det er da viktig å kartlegge når de ulike avtalene løper ut, eventuelt om det er mulighet for å si opp avtalen(e), og ta høyde for at kommunene eventuelt vil bli innlemmet i den nye felles avtalen på forskjellig tidspunkt.

Eksempelvis, kommunene A, B og C skal slå seg sammen. Kommunene har ulike fagsystemer på lønn, og ønsker å inngå en felles avtale om ett fagsystem. Kommune A har mulighet til å si opp avtalen før kommunesammenslåingen. Kommune B sin avtale går ut 1 år etter kommunesammenslåingen, og Kommune C sin avtale går ut 2 år etter kommunesammenslåingen. I et slikt tilfelle vil kommunene eller den nye kommunen inngå én felles avtale om nytt fagsystemet på lønn før kommunesammenslåingen, dog er det kun kommune A som er forpliktet og benytte avtalen fra dette tidspunktet. Avtalen må således

inneholde en bestemmelse som angir de ulike tiltredelsestidspunktene slik at kommune B tiltrer etter 1 år, og kommune C tiltrer etter 2 år.

Det vil også ha betydning når man skal angi den nye avtalens omfang, da omfanget suksessivt vil utvides etter hvert som kommunene B og C innlemmes.

Eventuelle opsjoner eller endringsklausuler

Inneholder avtalen opsjoner eller endringsklausuler?

Hvis det i den opprinnelige avtalen er tatt høyde for at kontrakten kan endres underveis i avtaleperioden, kan oppdragsgiver gjøre dette uten at det krever ny prosedyre etter forskriften. Det vil for eksempel være tilfellet der oppdragsgiver har inntatt en opsjon eller en endringsklausul i avtalen. Det kunne for eksempel være en opsjon på forlengelse av kontraktens løpetid, øking av volumet eller en prisjusteringsklausul.

Eksempelvis kan det i en avtale om kjøp av fagsystemer være inntatt en opsjon om oppgradering av fagsystemet eller en opsjon på kjøp av ytterligere lisenser.

Eksempel: Storvik kommune har kjøpt et fagsystem med 55 lisenser. Avtalen inneholder en opsjon på kjøp av ytterligere 10 lisenser. Per i dag benyttes kun 45 lisenser. Lillevik kommune skal innlemmes i Storvik kommune. Den nye større Storvik kommune ønsker å videreføre sin avtale om fagsystemet. Økningen av kommunen gjør det nødvendig å ta i bruk 15 lisenser til – til sammen 60 lisenser. Siden avtalen inneholder en opsjon på kjøp av 15 lisenser, så rommer avtalen en slik utvidelse selv om Lillevik kommune ikke var en del av den opprinnelige avtalen. Dog kan utvidelsen av kontraktsparter i seg selv kunne medføre en vesentlig endring, jf pkt 4 nedenfor.

Hvilke endringer er eventuelt allerede foretatt?

Det er viktig å kartlegge hvilke endringer som eventuelt allerede er foretatt etter avtaleinngåelsen, da det vil ha betydning for den videre endringsadgangen kontrakten gir.

6.3.2 Overordnet strategi og prosjektgruppe

Det er viktig at kommunene legger en overordnet strategi for å kartlegge hvilke kontrakter som må være i kraft ved sammenslåingstidspunktet, herunder en tidsplan for gjennomføringen av de aktuelle anskaffelsene. Det fremtidige behovet for de sammenslåtte kommunene må vurderes samlet.

Det er av stor betydning å få kartlagt hvilke kontrakter det er rettslig adgang til og anskaffelsesfaglig kosteffektiv å videreføre, da det er ressurskrevende å gjennomføre nye konkurranser.

Kartlegging av kontraktsporfølje, vurdering av endringsadgang samt inngåelse av eventuelt nye avtaler er svært ressurskrevende arbeid. Det er derfor etter vår vurdering hensiktsmessig å sette sammen et tverrfaglig anskaffelsessteam/prosjektgruppe som kan ivareta disse oppgavene. Et slikt team bør inneha både anskaffelses – og kontraktsrettslig kompetanse samt kompetanse om det enkelte fagsystem og brukernes behov.

6.4 Endring av kontraktspart (overdragelse av kontrakt)

En kommunesammenslåing kan skje ved at to eller flere kommuner slår seg sammen til én ny kommune. De «gamle» kommunene opphører og det etableres et helt nytt rettssubjekt, den nye kommunen.

En kommunesammenslåing kan imidlertid også skje ved at en eller flere kommuner deles og legges til andre kommuner. De «gamle» kommunene vil også da opphøre, men det vil ikke bli etablert noe nytt rettssubjekt.

Hvorvidt den sammenslåtte kommunen kan «identifiseres» med kommunen som inngikk avtalen vil sannsynligvis måtte bero på en konkret vurdering i det enkelte tilfelle. Overdragelse av en kontrakt fra en oppdragsgiver til en annen, vil innebære at den nye kommunen (selv) ikke har kunngjort den konkrete anskaffelsen. Endring av kontraktspart på oppdragsgiversiden vil etter omstendighetene kunne innebære en vesentlig endring av kontrakten.

Hvis en liten kommune som slår seg sammen med en stor og den store kommunen beholder navn og organisasjonsnummer, kan det trolig argumenteres for at den opprinnelige parten i avtalen fortsatt er den samme etter sammenslåingen, dersom det var den store kommunen som i sin tid inngikk avtalen.

Motsatt, dersom for eksempel situasjonen er at det er tre jevnbyrdige kommuner som slår seg sammen til én ny kommune så vil den nye kommunen sannsynligvis måtte anses som et nytt rettssubjekt. Det er da vanskelig å argumentere for at den opprinnelige parten i avtalen er den samme etter sammenslåingen. Spørsmålet er om det at det kommer en ny part inn i avtalen stenger for at den eksisterende avtalen kan videreføres ved en kommunesammenslåing?

For rammeavtaler er det en bestemmelse i forskrift om offentlige anskaffelser § 15-1 tredje ledd som lyder:

«Kontrakter innenfor en rammeavtale kan bare inngås **mellom de opprinnelige partene** i rammeavtalen, og uten at det gjøres vesentlige endringer i de opprinnelige avtalevilkårene.» (vår uthevning)

Bestemmelsen gjelder spesielt for rammeavtaler. Det kan imidlertid stilles spørsmål ved om bestemmelsen må tolkes *analogisk*⁶⁷ til å gjelde avtaler generelt?

Vi mener det er gode grunner for at § 15-1 tredje ledd kun gjelder for *rammeavtaler*. Til støtte for dette synspunktet er blant annet at forskriften § 15-1 fjerde ledd inneholder en bestemmelse om at rammeavtaler som hovedregel ikke kan inngås for mer enn fire år. Denne regelen er forstått dit hen at begrensningen ikke gjelder for avtaler generelt, kun for rammeavtaler.⁶⁸

Hvorvidt en kommune (det nye rettssubjektet) som ikke var en opprinnelig part i avtalen og avtalen ikke hjemler rett til inntreden/overdragelse, kan overta/tre inn i en eksisterende avtale vil uansett måtte vurderes etter læren om vesentlig endring.

Det kan derfor argumenteres med at potensielle leverandører til avtalen uansett vil være vernet fordi en eventuell innlemmelse av andre parter i kontrakten må bestå «vesentlighetstesten» for hva som er en lovlig endring av avtalen. For eksempel så vil en endring som ville ført til at andre leverandører potensielt sett kunne ha deltatt, eller at oppdragsgiver kunne tildelt kontrakten til en annen leverandør, være å anse som en (ulovlig) vesentlig endring.

Vi mener at det må kunne ses hen til hvilke endringer som er mulig å gjennomføre på leverandørsiden. I EU-domstolens avgjørelse i C-454/06 (*Presstetext*) godtok domstolen at deler av en avtale ble overført til et 100 prosent eid datterselskap. Domstolen påpekte her at

⁶⁷ At en bestemmelse gjelder analogisk betyr at rettsregelen blir anvendt på et beslektet tilfelle som ikke faller direkte inn under vedkommende bestemmelse.

⁶⁸ Jf. bl.a. at forskriften i § 2-3 tiende ledd inneholder en bestemmelse om beregning av anskaffelsens verdi for «tidsbegrensede tjenestekontrakter». Også EU-domstolen i C-454/06 *Presstetext* premiss 74 har fastslått at det ikke gjelder noe forbud mot tidsbegrensede kontrakter⁶⁸.

endringer i eierkretsen i et aksjeselskap eller deltakerne i et andelsselskap i prinsippet ikke vil utgjøre vesentlige endringer.⁶⁹

Mange av de samme hensynene som begrunner adgangen til leverandørskifte ved omstruktureringer, kan begrunne at det også må være handlingsrom for endringer på oppdragsgiversiden. En kommunesammenslåing har klare likheter med en fusjon. Skifte av leverandør etter en fusjon er etter forslag til ny forskrift § 23-3 bokstav d, en lovlig endring.

Etter vår vurdering taler også reelle hensyn for at en endring av kontraktspart på oppdragsgiversiden, må anses som en lovlig endring. Dette forutsatt at opprinnelige avtale var lovlig kunngjort og for øvrig består «vesentlighetstesten».

Endringsbehovet (ny/annen kontraktspart på oppdragsgiversiden) ved en kommunesammenslåing er foranlediget av legitime forhold som tilpasning til en nasjonal kommunereform. Avtalen som overføres vil i hovedsak være den samme som opprinnelig var eksponert for konkurranse i markedet og det er følgelig ingen elementer som har vært unndratt konkurranse.

Vi mener derfor at gode grunner tilsier at begrensningene i § 15-1 tredje ledd om at avtaler bare kan inngås mellom de opprinnelige partene, må anses som en positivrettslig regel som kun gjelder for rammeavtaler og ikke avtaler generelt.

Vi understreker imidlertid at det er usikkerhet knyttet til dette spørsmålet og at vi verken har funnet rettspraksis eller litteratur som tar eksplisitt stilling til dette. Videre vil det ofte være slik at dersom en ny oppdragsgiver innlemmes i en eksisterende avtale, vil det i de fleste tilfeller medføre endringer i for eksempel avtalens volum eller vilkår som i seg selv kan utgjøre en ulovlig vesentlig endring.

6.5 Kommende kontrakter – bruk av kontraktsklausuler

Kommunene vil kunne ta høyde for mulige sammenslåinger i konkurranser som kunngjøres forut for en sammenslåing, ved at det i konkurransebetingelsene (anskaffelsesdokumentene) gis konkret informasjon om den forestående sammenslåingen. Slik informasjon kan gis i form av en endringsklausul eller opsjon.

6.5.1 Gjeldende rett

Det har gjennom EU-praksis vært akseptert at hvis det i den opprinnelige kontrakten er tatt høyde for at kontrakten kan endres underveis i avtaleperioden, kan oppdragsgiver gjøre dette uten at det krever ny konkurranse. Det vil for eksempel være tilfellet der oppdragsgiver har inntatt en opsjon eller en endringsklausul i kontrakten. For eksempel en opsjon på forlengelse av kontraktens løpetid, øking av volumet eller en prisjusteringsklausul.

Opsjoner og endringsklausuler må være i samsvar med de grunnleggende prinsippene i lovens § 5, blant annet kravene til likebehandling og forutberegnelighet.

Det innebærer for det første at en opsjon/endringsklausul tydelig må beskrive hvilke endringer/utvidelser som kan foretas og på hvilke objektive vilkår. For det andre må opsjonen/endringsklausulen gi oppdragsgiver en ensidig rett til å foreta endringer. Det vil således ikke være rom for å forhandle med leverandøren om hvilke endringer som gjøres og vilkårene. Endelig må en opsjon/endringsklausul heller ikke forrykke konkurranseforholdet. Endringene må stå i sammenheng med det som kontrakten omfatter og må ikke føre til at kontrakten får vesentlig annen art eller omfang.

⁶⁹ Jf. C-454/06 *Pressetext* premiss 51-52.

6.5.2 Forslag til nye regler

Bruk av endringsklausul

Det nye direktivets artikkel 72 (1) bokstav a, om endringsklausul er en kodifisering av ovennevnte praksis om at endringer som er hjemlet i den opprinnelige kontrakten lovlig kan gjennomføres. Praksisen kodifiseres i forslag til ny foa § 23-1. Bestemmelsen lyder:

«Oppdragsgiver kan fastsette endringsklausuler i en kontrakt eller rammeavtale, for eksempel en prisindeksklausul eller opsjon. Det skal fremgå klart av klausulen hvilke endringer som kan foretas, i hvilket omfang og på hvilke vilkår. Den kan ikke åpne for at anskaffelsens overordnede karakter blir endret. Oppdragsgiver skal angi endringsklausuler i anskaffelsesdokumentene.»

Som det fremgår av ordlyden må oppdragsgiver være i stand til å beskrive hvilke endringer som skal foretas og volumet/omfanget av endringene. Klarhetskravet er satt for å ivareta kravet til forutberegnelighet slik at leverandørene har mulighet for å kalkulere pris og risiko knyttet til de varslede endringene.

Utfordringen vil bli å forutse hvilke endringer som det kan bli behov for i den sammenslåtte enheten samt å beskrive disse tilstrekkelig klart og utvetydig. I hvilken grad en klarer å oppfylle klarhetskravet, vil bero på hvor godt hver enkelt kommune har kartlagt sitt behov og den eksisterende kontraktporteføljen. Bestemmelsen om endringsklausul vil etter vår vurdering være et nyttig verktøy i forbindelse med forberedelser til en kommunesammenslåing. Kommunen kan for konkurranser som kunngjøres frem mot en sammenslåing «varsle» markedet om de endringer en kommunesammenslåing kan medføre.

For eksempel:

Ved en kommunesammenslåing mellom kommunene A, B og C, vil avtalen overføres til det nye rettssubjektet kommune ABC. Etter kommunesammenslåingens ikrafttredelse vil avtalens omfang utvides til også å omfatte tidligere kommune B og C sitt behov. Samlet behov for kommune ABC anslås å være xx antall lisenser.

Dersom B og Cs avtaler har ulik varighet, er uoppsigelige og løper utover sammenslåingstidspunktet, vil det være fullt mulig å beskrive tidspunkt for innfasing av hhv kommune C og Bs volumøkning i samsvar med deres opprinnelige avtalers utløpsdatoer.

En endring som gjøres med hjemmel i en klar endringsklausul, vil som den store hovedregel ikke anses som vesentlig og følgelig være tillatt å gjennomføre uten ny konkurranse.

Det er vanskelig å gi et råd på hvordan en endringsklausul kan utformes på generelt grunnlag. Dette fordi klarhetskravet betinger presise beskrivelser av det kommende behovet/situasjonen. For noen kommuner vil det trolig være usikkert om og med hvilke kommuner det er aktuelt å slå seg sammen med. Dette vanskeliggjør selvsagt hvor konkret man kan være i en endringsklausul. For andre kommuner har man kanskje mer sikker informasjon å forholde seg til, noe som gjør situasjonen enklere.

En klar og tilkjennegitt klausul kan således etablere den endringsadgangen som kreves for å sikre en lovlig og kommersielt god overgang ved en kommunesammenslåing.

Om oppsigelsesklausul/terminering

Avslutning av en kontrakt vil normalt skje i henhold til kontraktens bestemmelse for når avtaleforholdet opphører.

I forbindelse med en kommunesammenslåing, vil det kunne være ønskelig å avslutte enkelte kontrakter i tilfeller hvor de sammenslåtte kommunene for eksempel har overlappende kontrakter og en av dem hjemler en nødvendig utvidelse. Det er derfor hensiktsmessig å kontraksregulere oppsigelsesadgangen, dersom en ønsker å kunne tre ut av avtalen før avtalt opphørsdato.

For eksempel kan det inntas en gjensidig oppsigelsesadgang på 3 måneder eller at det fastsettes en ensidig rett til oppsigelse ved en kommunesammenslåing.

Dersom avtalen ikke hjemler oppsigelsesadgang, vil leverandøren i mange tilfeller kunne kreve vederlag for resten av kontraktperioden. Å bringe en kontrakt til opphør før avtalt utløp uten at det er hjemlet i kontrakten selv, vil i mange tilfeller kunne bli kostbart og kan «spise opp» gevinsten ved å gå over til én felles avtale.

Vårt råd er derfor at det innarbeides oppsigelsesadgang i kontrakter de enkelte kommunene inngår forut for en kommunesammenslåing.

6.6 Eksisterende kontrakter

Vi skal i dette punktet se litt nærmere på hva som er handlingsrommet for endringsadgangen i de kontraktene som er inngått før kommunesammenslåingen var en aktualitet.

Behovet for å foreta endringer i en eksisterende kontrakt i forbindelse med en kommunesammenslåing, vil ofte henge sammen med et ønske om å kunne ha felles avtaler. Kommunene kan således ønske å utvide en av de eksisterende avtaler slik at hele den nye kommunen kan benytte samme avtale. Eventuelt at en ønsker å fase ut et fagsystem til fordel for et annet system.

Det kan oppleves u hensiktsmessig at det nye rettssubjektet skal måtte forholde seg til eksempelvis tre ulike avtaler med tre ulike leverandører om tre forskjellige fagsystemer.

Hvilket handlingsrom en har, beror på en vurdering av den enkelte kontrakt opp mot forbudet mot å gjøre vesentlige endringer. En ikke-vesentlig endring er lovlig - utfordringen er således å trekke grensen mellom vesentlige og ikke-vesentlige endringer.

6.6.1 Vurderingen av den eksisterende kontrakten

Vurderingen av hva som er en vesentlig endring vil som tidligere nevnt, alltid bero på en konkret vurdering.

Det er den konkrete kontrakten, kunngjøring og konkurransegrunnlag med vedlegg, samt eventuelt tilleggsavtaler som danner grunnlaget for vurderingen.

Det skal gjøres en vurdering av den opprinnelige avtalen vurdert opp mot slik avtalen har eller vil endre seg pga den ønskede endringen/det endrede behovet.

Ved vurdering av om en endring er vesentlig må det ses hen til en rekke omstendigheter, herunder vil bakgrunnen for at kontrakten endres ha en viss betydning.

Som nevnt er læren om forbud mot vesentlige endringer kodifisert i forslag til ny forskrift om offentlige anskaffelser. I forslag til nye regler har lovgiver delt artikkel 72 inn i tre bestemmelser §§ 23-1, 23-2 og 23-3.

Det presiseres at nye forskriftsregler i skrivende stund, ikke er endelig vedtatt. Vi velger likevel å knytte den videre fremstilling til forslaget. Vi forventer ikke endringer av materiell betydning fordi ordlyden i forslagene er basert på de vedtatte direktivene, som igjen og i all hovedsak er basert på gjeldende praksis.

Vi vil i det videre redegjøre for skillet mellom § 23-2 som omhandler endringer som ikke er lovlige fordi de alltid er å anse som vesentlige og reglene i § 23-3 som beskriver hvilke endringer som er lovlige. Vi tar ikke sikte på å gi en detaljert fremstilling av bestemmelsene, men vil kort redegjøre for dem vi mener kan ha relevans for endringsbehovet knyttet til en kommunesammenslåing.

6.6.2 Endringer i eksisterende kontrakter som ikke er tillatt

Det følger av de grunnleggende kravene til ikke-diskriminering, likebehandling og gjennomsiktighet i anskaffelsesloven § 5 at endringer i en inngått avtale anses som en ny avtale dersom partene har reforhandlet grunnleggende elementer ved kontrakten, jf. EU-domstolens sak C-454/06 (Presstext).

Forslaget til nye regler i forskrift om offentlige anskaffelser § 23-2 omhandler hvilke endringer som er vesentlige og dermed i strid med de grunnleggende prinsippene.

Bestemmelsen er i all hovedsak en kodifisering av gjeldende rett og antas å bli vedtatt som foreslått. Bestemmelsen lyder:

«§ 23-2. Endringer som ikke er tillatt

(1) *Oppdragsgiver kan ikke foreta vesentlige endringer i en kontrakt eller rammeavtale uten å gjennomføre en ny konkurranse etter reglene i denne forskriften.*

(2) *En endring er vesentlig dersom den fører til at innholdet i kontrakten eller rammeavtalen blir avgjørende forskjellig fra den opprinnelige kontrakten eller rammeavtalen. Endringen er vesentlig dersom den*

- a) gjelder nye betingelser som, hvis de hadde vært en del av den opprinnelige konkurransen, ville ha ført til at andre leverandører potensielt kunne ha deltatt, eller at oppdragsgiver kunne tildelt kontrakten eller rammeavtalen til en annen leverandør,*
- b) endrer kontraktens eller rammeavtalens økonomiske balanse til fordel for leverandøren,*
- c) utvider kontraktens eller rammeavtalens omfang betydelig eller*
- d) gjelder skifte av leverandør i andre tilfeller enn dem som er nevnt i § 23-3 første ledd bokstav d».*

Bestemmelsen i § 23-2 (2) bokstav a – d angir hvilke endringer som alltid vil bli ansett å være vesentlige og følgelig ikke kan gjennomføres uten ny konkurranse. Vurderingstemaene i bokstav a - d vil ofte kunne overlape hverandre. En betydelig utvidelse av kontraktens volum vil også som regel medføre at andre ville hatt interesse for deltakelse i konkurransen eller for utfallet av den.

a) Nye betingelser

Etter regelen i bokstav a) følger det at en endring er vesentlig dersom endringen(e) introduserer vilkår som medfører at andre leverandører kunne deltatt eller vunnet konkurransen dersom vilkårene hadde vært del av den opprinnelige utlysningen.

Mange endringer vil sannsynligvis kunne bli ansett som vesentlige på dette grunnlag. Dersom avtalen utvides til å omfatte andre ytelser enn det som ble avtalt, for eksempel dersom en kommune har en avtale om kjøp av et fagsystem for lønn og utvider dette til også å gjelde andre moduler innen HR-området, vil dette lett anses å være en vesentlig endring. Det vil også være en vesentlig endring dersom risikofordelingen endres. Endrede krav til ytelsen eller bortfall av minstekrav kan også anses som vesentlige endringer.

b) Endring av den økonomiske balansen

Også en endring av den økonomiske balansen i kontraktsforholdet i leverandørens favør, vil medføre at endringen anses som vesentlig, jf. § 23-2 (2) bokstav b). Prisen vil her stå sentralt. Dersom leverandøren kan heve sine priser etter at kommunen(e) innlemmes i avtalen så vil dette normalt måtte medføre at endringen er vesentlig. En prisendring i leverandørens disfavør, innebærer derimot normalt ingen vesentlig endring. I EU-domstolens sak C-454/06 (Presstext) konkluderte domstolen med at en endring av rabattsats fra 15 til 25 prosent, hvilket innebar en lavere pris for oppdragsgiver, ikke var vesentlig. Avtalens

økonomiske balanse ble ikke endret til fordel for den eksisterende leverandøren, og dette kunne ikke vri konkurransen til skade for de øvrige mulige leverandører.

c) Utvidelse av kontraktens omfang

Dersom kontraktens volum utvides i betydelig grad følger det av regelen i § 23-2 (2) bokstav c) at endringen ikke er tillatt. Dette vil typisk kunne gjelde et tilfelle der antall lisenser økes.

Hvis en eller flere kommuner som ikke var oppdragsgiver i den opprinnelige utlysningen gis anledning til å innlemmes i en eksisterende avtale, så kan dette gjøre avtalen mer attraktiv for leverandørmarkedet. Hvis avtalen for eksempel gjelder utvikling av et fagsystem så kan det være mer interessant for en leverandør å utvikle et fagsystem for fem kommuner istedenfor én. Og videre, dersom avtalen opprinnelig gjaldt levering av 200 lisenser til én kommune, men utvides til å gjelde 1000 lisenser fordelt på fem kommuner, så vil dette både kunne medføre at andre leverandører kunne deltatt, samt at en annen leverandør kunne vunnet konkurransen.

Hvis derimot situasjonen er at den opprinnelige avtalen gjaldt levering av 200 lisenser til én kommune A, men endres til at en annen kommune B kan kjøpe 20 av disse lisensene fordi kommune A uansett ikke brukte disse, så vil dette kunne være en endring som trolig ikke ville medført at andre leverandører ville deltatt eller vunnet konkurransen (fordi avtalens volum er det samme).

Oppsummert må kommunene ta stilling til følgende for å vurdere om endringen er vesentlig:

- Om endringen har gjort det mulig for andre leverandører å delta eller vinne konkurransen?
- Hvorvidt avtalen er utvidet til å gjelde flere eller andre ytelser?
- Om den økonomiske balansen i avtalen vil endres i leverandørens favør (typisk endringer i pris)?
- Har endringen preg av omgåelse?
- Hva er årsakene til endringen?

6.6.3 Tillatte endringer i eksisterende kontrakt

Kravet til forutberegnelighet tilsier at endringer som potensielle leverandører og leverandørene i konkurransen kan forvente vil finne sted i kontraktperioden, bør aksepteres.

Forslag til ny anskaffelsesforskrift § 23-3 lister opp endringer som er tillatt. Også denne bestemmelsen er i all hovedsak en kodifisering av rettspraksis. Bestemmelsen lyder:

«§ 23-3. Endringer som er tillatt

- (1) *En endring er ikke vesentlig etter § 23-2 og kan foretas uten at oppdragsgiver må gjennomføre en ny konkurranse etter reglene i denne forskriften, dersom den*
 - a) foretas etter en endringsklausul som nevnt i § 23-1;*
 - b) gjelder nødvendige tilleggsleveranser som ikke inngikk i den opprinnelige kontrakten. Dette gjelder bare når et skifte av leverandør*
 - 1. ikke kan skje av tekniske eller økonomiske grunner, for eksempel fordi tilleggsleveransene må kunne erstatte eller være compatible med eksisterende utstyr, software, tjenester eller installasjoner som ble anskaffet ved den opprinnelige kontrakten, og*
 - 2. vil føre til betydelige vanskeligheter eller vesentlige ekstrakostnader for oppdragsgiver;*
 - c) er nødvendig som følge av omstendigheter som en aktsom oppdragsgiver ikke kunne forutse. Dette gjelder bare når anskaffelsens overordnede karakter ikke blir endret;*

d) gjelder skifte av leverandør ved at en ny leverandør helt eller delvis trer inn i den eksisterende leverandørens rettigheter og plikter som følge av en omstrukturering, for eksempel ved overtakelse, fusjon, oppkjøp eller konkurs. Dette gjelder bare når den nye leverandøren oppfyller de opprinnelige kvalifikasjonskravene, det ikke foretas andre vesentlige endringer i kontrakten og skiftet av leverandør ikke skjer for å omgå denne forskriften.

Ved endringer som nevnt i bokstav b og c må prisøkningen ikke overstige 50 prosent av den opprinnelige kontraktsverdien. Dersom det foretas flere endringer etter hverandre, gjelder denne begrensningen for hver enkelt endring. Slike endringer må ikke foretas for å omgå denne forskriften. Oppdragsgiver skal kunngjøre endringer som nevnt i bokstav b og c etter reglene § 16-1.

(2) Uavhengig av om en endring er vesentlig etter § 23-2, kan oppdragsgiver foreta endringer i en kontrakt eller rammeavtale uten å gjennomføre en ny konkurranse etter reglene i denne forskriften dersom prisøkningen som følge av endringen ikke overstiger

a) terskelverdiene i § 4-2 og

b) 10 prosent av den opprinnelige kontraktsverdien for vare- og tjenestekontrakter eller 15 prosent av den opprinnelige kontraktsverdien for bygge- og anleggskontrakter.

Dette gjelder bare når anskaffelsens overordnede karakter ikke blir endret. Dersom det foretas flere endringer etter hverandre, skal prisøkningen beregnes på grunnlag av den samlede prisøkningen som følge av alle endringene.

(3) Dersom kontrakten inneholder en prisindeksklausul, skal prisøkningen som følge av endringer etter første ledd bokstav b og c og annet ledd beregnes med utgangspunkt i den justerte prisen.»

Dersom kommunene har inntatt en endringsklausul i kontrakten, følger det av § 23-3 (1) at endringer i medhold av denne i utgangspunktet vil være tillatt dersom klarhetskravet er oppfylt. Det vises her til pkt 5.

Videre vil det også være relevant å se hen til årsakene til endringen. Dette følger av departementets forslag til ny § 23-3 første ledd bokstav c der det heter at en endring vil være tillatt dersom den «er nødvendig som følge av omstendigheter som en aktsom oppdragsgiver ikke kunne forutse. Dette gjelder bare når anskaffelsens overordnede karakter ikke blir endret». Dette forutsetter at prisøkningen ikke overstiger 50 prosent av den opprinnelige kontraktens verdi. Det følger av bestemmelsen at begrensningen på 50 prosent gjelder for hver enkelt endring. Dersom vilkårene for endring etter b) og c) er oppfylt, vil det følgelig kunne gjøres romslige endringer totalt sett. Endringer som skjer med hjemmel i bokstav b) og c) skal kunngjøres. Det vil bli gitt egne skjemaer for denne bruk.

Årsaken til endringen vil særlig kunne være relevant å ta i betraktning ved langvarige, sammensatte og komplekse kontraktsforhold, hvor det kan være vanskelig å forutse ethvert endringsbehov før kontraktsinngåelsen.

Det kan også hevdes at leverandørene i langvarige kontrakter i større grad enn ellers vil måtte påregne senere endringer i kontrakten. Dette vil typisk kunne være tilfelle i IKT-kontrakter.

EU-domstolen aksepterte også i C-337/98 (Matra), at det kan skje visse oppgraderinger. Saken gjaldt en kontrakt om et førerløst bybaneanlegg. Først hadde oppdragsgiver vist til en teknologi (VAL 206-system), men dette ble senere endret til en nyere teknologi (VAL 208-system). Domstolen mente at dette ikke var en vesentlig endring og uttalte følgende i premiss 51:

«Denne ændring af kontraktbetingelserne skyldes for det første, som den franske regering har anført, materiellets udvikling mellem 1993 og 1996 og vedrører dets størrelse på et punkt, der er af helt marginal betydning (2 cm i bredden). For det

andet bør det ikke udelukkes, at parterne under en forhandling, der efter sin karakter kan strække sig over en lang periode, tager hensyn til de nye teknologiske udviklinger, der er indtrådt under forhandlingsforløbet, uden at dette forhold hver gang skal betragtes som en genforhandling af et grundlæggende element i kontrakten, der begrunder, at nye retsregler finder anvendelse.»

Videre er det tillatt å foreta nødvendige tilleggsleveranser dersom skifte av leverandør ikke kan skje av tekniske eller økonomiske grunner, eller vil føre til betydelig vanskeligheter eller vesentlige ekstrakostnader for oppdragsgiver, jf. forslaget § 23-3 (2) b. Det vil f.eks. være tilfellet der skifte av leverandør i en varekontrakt vil pålegge oppdragsgiver å anskaffe utstyr som er teknisk uforenlig med eksisterende utstyr. Heller ikke i slike tilfeller må prisøkningen overstiger 50 prosent av den opprinnelige kontraktens verdi. Også for endringer med hjemmel i bokstav b) gjelder begrensingen på 50 prosent for hver enkelt endring. Endringer som skjer med hjemmel i bokstav b) og c) skal kunngjøres, jf over.

Det er viktig at endringen i en eksisterende kontrakt ikke er motivert ut fra et ønske om å omgå anskaffelsesreglene, men er saklig begrunnet. Kommunesammenslåing vil måtte anses som en saklig grunn, da det er politisk styrt.

I forslaget til ny forskrift er det videre i § 23-3(2) foreslått et unntak som innebærer at visse mindre endringer alltid vil være tillatt. Dette omtales som «*de minimis*» unntaket og vil trolig bli svært praktisk når forskriftsbestemmelsen trer i kraft. «De minimis-regelen» betyr at endringer som ikke overstiger EØS-terskelverdiene og samtidig ikke overstiger hhv. 10 prosent av den opprinnelige vare- eller tjenestekontrakten ikke vil anses som vesentlige. Denne bestemmelsen kan derfor være praktisk ved mindre endringer.

6.6.4 Oppsummering

Ved vurdering av om det har skjedd en vesentlig endring av avtalen vil man måtte se på endringene *samlet sett*.

Ved en vurdering av om det har skjedd vesentlige endringer i avtalen må en starte med å tolke konkurransedokumentene og den opprinnelige avtalen opp mot avtalen slik den har, eller vil, utvikle seg.

Neste steg i vurderingen vil være å undersøke om avtalen hjemler endring i henhold til en endringsklausul eller en opsjon, eventuelt om kontrakten kan sies opp. En endring som kontrakten hjemler vil som den store hovedregel være tillatt.

Inneholder avtalen ingen endringsklausul/opsjon kan oppdragsgiver undersøke om den ønskende endringen kan hjemles i en av de øvrige unntaksbestemmelser, jf forslaget § 23-3) for suppleringskjøp/tilleggsleveranser.

Om endringen ikke kan hjemles i noen av de unntakene som følger av § 23-3, må oppdragsgiver foreta en konkrete helthetsvurdering av den ønskede endringen opp mot vesentlighetslæren.

6.7 Innkjøpssamarbeid / felles rammeavtaler

I kommuner hvor kommunesammenslåing er satt på dagsorden, vil inngåelse av felles kontrakter/rammeavtaler med kommunene som skal utgjøre den nye kommunen også være et grep en kan ta inn mot en kommunesammenslåing. Slike fellesavtaler kan inngås ved både formaliserte og uformelle innkjøpssamarbeid.

Et innkjøpssamarbeid vil ofte være effektivt og forretningsmessig gunstig, siden avtaler med større omfang ofte gir bedre betingelser i markedet. Felles avtaler inngått gjennom et innkjøpssamarbeid resulterer som regel i kjøp av samme ytelse hos samme leverandør og

på samme vilkår. Dette selv om det inngås separat kontrakt med hver enkel kommune etter den felles konkurransen.

Der alle kommunene er angitt som opprinnelig oppdragsgiver i en eksisterende kontrakt/rammeavtale før sammenslåingen, vil det være uproblematisk å videreføre avtalen ved en sammenslåing. Dette uavhengig av om sammenslåingen resulter i at en av kommunene blir utvidet eller om det etableres et helt nytt rettssubjekt. Slike avtaler vil som den store hovedregel kunne videreføres uten endringer da de ulike avtalene til sammen dekker det nye fellesbehovet.

For kommende fellesavtaler kan det også i konkurransedokumentene inntas en endringsklausul som presiserer at de individuelle avtalene skal forenes til én avtale hvor det nye rettssubjektet trer inn i avtalen som rettsetterfølger for de tidligere inngåtte avtalene, fra det tidspunkt kommunesammenslåingen trer i kraft.

6.8 Konsekvenser av regelbrudd/feilskjær

6.8.1 Om sanksjoner for ulovlig direkte anskaffelse

En vesentlig endring av en eksisterende kontrakt, vil anses som en ulovlig direkte anskaffelse. Foretas slike endringer kan/skal sanksjonene uten virkning, avkortning og/eller overtredelsesgebyr ilegges. Hvilke sanksjoner som skal eller kan ilegges beror på anskaffelsens størrelse.

Etter gjeldende rett er det kun domstolen som kan idømme sanksjoner for ulovlige direkte anskaffelser.

På dette området er det ventet regelendringer. Departementet har fremmet forslag om at Klagenemda for offentlige anskaffelser (Kofa), skal få kompetanse til å ilegge overtredelsesgebyr. Nye regler om håndhevelse trer i kraft sammen med øvrige endringer av anskaffelsesregelverket.

Det er per i dag domstolen som i hvert enkelt tilfelle avgjør hvilke sanksjoner som skal idømmes, herunder hvordan kontrakten eventuelt skal avkortes og hvor høyt et eventuelt overtredelsesgebyr skal være. Når den foretar en slik skjønnsmessig vurdering, skal retten legge vekt på overtredelsens grovhet, størrelsen på anskaffelsen, muligheter for å gjenopprette konkurransen og den preventive virkningen. Retten kan også velge å kombinere sanksjonene.

At en kontrakt kjennes uten virkning innebærer at den opphører å gjelde, slik at partenes plikter og rettigheter ikke lenger kan håndheves. Opphøret får virkning fra det tidspunktet rettens avgjørelse er rettskraftig.

Retten kan bestemme om kontrakten skal kjennes uten virkning for fremtidig kontraktsoppfyllelse (ex nunc) eller fra tidspunktet for kontraktsinngåelsen (ex tunc). En forutsetning for at en kontrakt skal kunne kjennes uten virkning fra tidspunktet for kontraktsinngåelse er at kontraktsytelsen kan tilbakeføres i vesentlig samme stand og mengde. En restitusjon av ytelsen vil typisk kunne være utelukket når det dreier seg om en tjenestekontrakt. Dersom kontrakten kjennes uten virkning bare for fremtidig kontraktsoppfyllelse, skal oppdragsgiver i tillegg idømmes et overtredelsesgebyr. Sanksjonen uten virkning kan kun ilegges anskaffelser over EØS-terskelverdien såkalte del III-anskaffelser.

Sanksjonen «avkortning av kontrakt» har mye til felles med sanksjonen «uten virkning». Skjæringstidspunktet vil imidlertid være forskjellig. Uten virkning vil inntre fra det tidspunktet rettens avgjørelse er rettskraftig. Avkortning av kontrakt vil derimot først få virkning fra et nærmere angitt tidspunkt. Det kan for eksempel være slik at kontrakten kan løpe frem til ny konkurranse er avholdt og ny kontrakt er inngått, eller til et annet hensiktsmessig tidspunkt fastsatt av håndhevelsesorganet. Eksempelvis kan en 5-årig kontrakt avkortes med 2 år, eller der oppdragsgiver har inngått en kontrakt uten sluttdato, kan retten fastsette at den skal

utløpe ett år etter rettens avgjørelse. Denne sanksjonen kan således være et fleksibelt instrument som sikrer en samfunnsøkonomisk fornuftig avvikling av kontrakten inntil for eksempel en ny konkurranse er gjennomført.

Overtredelsesgebyr innebærer at oppdragsgiver ilegges et gebyr på inntil 15 % av kontraktssummen. Denne sanksjonen kan ilegges uansett kjøpets størrelse.

6.8.2 Om intensjonskunngjøring

Å vurdere hvorvidt en endring av en inngått kontrakt er lovlig i henhold til anskaffelsesregelverket, er ikke alltid opplagt hverken faktisk eller juridisk. Konsekvensene av å trå feil slik at det foretas en ulovlig endring kan bli store, jf 8.1.

Det er i anskaffelsesregelverket innført en sikkerhetsventil for oppdragsgiver. Er oppdragsgiver usikker på om kontraktsendringen er innenfor anskaffelsesregelverkets rammer, kan kommunen beskytte seg mot sanksjoner ved å foreta en intensjonskunngjøring. En slik kunngjøring skal skje på fastsatte kunngjørings skjemaer. Skjemaene er å finne på www.Doffin.no.

I intensjonskunngjøringen varsler oppdragsgiver at han har til hensikt å foreta for eksempel en utvidelse av kontraktens volum. Det skal gis en begrunnelse for at endringen er å anse som lovlig og det skal gis en karenperiode på minst 10 dager. I karenperioden har interesserte leverandører muligheten til å stanse kontraktsinngåelsen. Dersom leverandørmarkedet ikke reagerer på intensjonskunngjøringen, kan oppdragsgiver gjennomføre utvidelsen uten senere å risikere å bli møtt med sanksjoner. Dette gjelder selv om det i ettertid viser seg at endringene var av en slik karakter at den utgjorde en ulovlig direkteanskaffelse.

Det oppstilles et krav om at oppdragsgiver utviser nødvendig aktsomhet ved vurderingen av om regelverket gir grunnlag for at endringene er lovlig og kan tildeles uten ny konkurranse. Dersom vurderingen ikke er forsvarlig eller saklig begrunnet, vil oppdragsgiver kunne bli møtt med sanksjoner selv om det er publisert en intensjonskunngjøring. Dette følger både av EUs-dompraksis og av Kofa – praksis⁷⁰.

Der anskaffelsen i utgangspunktet er omfattet av forskriftens del III må intensjonskunngjøringen skje etter reglene i del III, dvs. at kunngjøringen skal skje i TED. Der anskaffelsen i utgangspunktet er omfattet av del II vil kunngjøring i Doffin være tilstrekkelig.

⁷⁰ C-19/13 Fastweb, Kofa sak 2014/31

7 ANBEFALINGER

7.1 Anbefalinger til kommuner

1 Kom tidlig i gang



Digital sammenslåing er ressurskrevende, og det lønner seg å komme tidlig i gang. Enkelte aktiviteter kan påbegynnes allerede under sondering av mulige kandidater for kommunesammenslåing.

Når kommunene utreder en mulig sammenslåing, er det lurt å **sette av godt med tid til kartleggingsarbeid**. For å kunne gjøre gode valg ved digital sammenslåing, er kommunene avhengig av detaljert innsikt i tjenester, arbeidsprosesser, arkiver/data, IKT-systemer, bruk av fellesløsninger, IKT-infrastruktur, kommunesamarbeid og avtaler. Det tar tid å kartlegge alle disse områder på tvers av organisasjonene, og det er derfor lurt å kartlegge så mye som mulig før vedtak om kommunesammenslåing.

Frem til vedtak om kommunesammenslåing er det også lurt å fokusere på å **etablere faglig dialog og samarbeid** på tvers av kommunene. Det tar tid å bli kjent, bygge gjensidig tillit og kultur. Det er derfor lurt å etablere arenaer for samhandling mellom kommunene fra starten. Dersom det ikke blir fattet vedtak om sammenslåing, vil det fortsatt gagne kommunene å ha faglig dialog og samarbeid.

KS Advokatene anbefaler kommunene å vurdere **etablering av innkjøpssamarbeid** med de kommunene det kan være aktuelt å slå seg sammen med. Ved innkjøpssamarbeid kan kommunene inngå likelydende avtaler med samme leverandør, noe som gjør håndtering av kontrakter enklere dersom kommunene senere skulle bli slått sammen. Slike avtaler kan da også inneholde endringsklausuler om at for eksempel avtalene for kommune A, B og C forenes og overdras til det nye rettssubjektet ved sammenslåingens ikrafttredelse.

Det er også lurt å **ta høyde for kommunesammenslåing i alle pågående digitaliseringsprosjekter**. Det kan være lurt å samarbeide om digitaliseringsprosjekter med de kommunene det kan være aktuelt å slå seg sammen med. Anbefalingen fra KS Advokatene er å legge inn endringsklausuler i nye kontrakter som inngås. Dette gjelder både klausuler som gir mulighet for å utvide og videreføre kontrakten ved en eventuell kommunesammenslåing, men også klausuler som gir kommunen mulighet til å si opp/terminere kontrakten hvis dette skjer.

Når kommunene har vedtatt sammenslåing, er det viktig å **sette i gang prosjektet umiddelbart**. I påvent av nasjonalt vedtak, har kommunene mulighet til å definere et prosjektteam og påbegynne en rekke aktiviteter som ikke binder kommunene til sammenslåingen.

2 Velg de smarteste løsningene



Kommunesammenslåing gir en unik mulighet til å legge bort gamle løsninger og bygge en ny og fremtidsrettet kommune. Kommunene bør utnytte dette mulighetsrommet for å møte utfordringer og muligheter fremtiden byr på.

Det er viktig å **benytte kommunesammenslåing som muligheten** til å starte med blanke ark. På flere områder vil kommunene kunne innføre innovative løsninger, øke digitalisering, effektivisere arbeidsprosesser og levere bedre tjenester til innbyggere og næringsliv.

Det vil være viktig å tenke nytt og hente inn inspirasjon fra andre kommuner og private aktører. Denne rapporten trekker inn gode eksempler på hvor kommunene kan **lære fra andre**.

For å kunne etablere gode løsninger for fremtiden, bør kommunen være **forsiktig med å ta snarveier**. Det er ikke nødvendigvis slik at den største kommunen har de smarteste løsningene. Det kan være en fordel å bryte opp eksisterende leverandørrelasjoner og utlyse nye konkurranser⁷¹. Konkurransen om kontrakter vil i mange tilfeller kunne gi bedre og rimeligere leveranser. En stor kommunes forhandlings situasjon vil ofte være bedre enn for en for en liten kommune.

Innovative anskaffelser kan gi kommunene smartere og bedre løsninger. Innovative anskaffelser handler om å gjennomføre anskaffelser med god behovsvurdering, brukerinvolvering og dialog med markedet samt åpne opp for nye løsninger ved kravspesifikasjoner⁷². [Difis fagsider om offentlige anskaffelser](#) og [Nasjonalt Program for leverandørutvikling](#) gir gode verktøy for gjennomføring av innovative anskaffelser.

3 Tenk helhetlig



Kommunene kan høste de største gevinstene når digitale løsninger henger godt sammen. Det er viktig å etablere en «reguleringsplan» for IKT i den nye kommunen for å sikre at hver enkelt løsning passer inn i helheten.

En helhetlig tilnærming til IKT i den nye kommunen sikrer sammenheng mellom hvordan IKT-tjenestene leveres, hvordan de utveksler data, styres og videreutvikles. IKT er stadig mer integrert i kommuners tjenesteproduksjon og i dialogen med innbyggere og næringsliv. En reguleringsplan for digitale løsninger bør etableres gjennom et systematisk arbeid, basert på kommunenes digitale modenhet og tilstand.

⁷¹ Anbefaling fra KS Advokatene

⁷² <https://www.anskaffelser.no/innovasjon>

IKT-arkitektur sørger for at digitale tjenester, arbeidsprosesser, informasjonsflyt, IKT-systemer og IKT-infrastruktur ses i sammenheng. Få norske kommuner jobber systematisk med IKT-arkitektur i dag. Kommuner har høy kompleksitet i det digitale landskapet, og det er behov for arkitekter som ivaretar sammenhengene og helhetsperspektivet. Satsing på IKT-arkitektur vil sikre mer helhetlige løsninger, bedre informasjonsflyt og gjennomtenkte anskaffelser.

Den nye kommunen bør etablere en **helhetlig leveransemodell for IKT-tjenester**. En helhetlig leveransemodell gir tjenesteområdene i kommunen anledning til å fokusere på utvikling, og hvordan de kan dra nytte av IKT og digitalisering. En helhetlig leveransemodell for IKT-tjenester bør etableres i starten av gjennomføringsfasen, da denne legger føringer for hvordan IKT-systemer skal leveres i den nye kommunen.

Den strategiske utviklingen av IKT og digitalisering bør **løftes inn i kommunens toppledergruppe**. Utvikling av IKT og digitalisering henger sammen med den strategiske utviklingen av kommunen, og må ses i sammenheng med utvikling av kommunale tjenester og organisering. Den strategiske utviklingen av IKT og digitalisering bør være en del av den øvrige planleggingen av organiseringen av den nye kommunen.

Kommunene bør øke kompetansen om digitale muligheter gjennom **målrettede kompetansetiltak** for ledere og ansatte i hele organisasjonen. Kompetansetiltak for ledere og ansatte bør starte så tidlig som mulig, og være en løpende aktivitet.

4 Forenkle der du kan



Det er smart å forenkle tjenesteproduksjon og IKT-drift i kommunesammenslåing. Dette vil gi bedre tjenester i den nye kommunen og gjøre også selve sammenslåingsprosessen mindre krevende.

Digitale løsninger laget ut fra brukerbehov kan sikre at oppgavene kan løses på mest mulig effektiv måte for alle parter.

Selvetjeningsløsninger for innbyggere og næringsliv vil kunne fjerne unødvendige arbeidsoppgaver og gjøre tjenester mer tilgjengelige.

Gode integrasjoner mellom digitale løsninger kan redusere behov for dobbeltarbeid og øke automatisering.

God tilgang til data kan spare tid og øke tjenestekvaliteten. Kommunen bør nøye avveie tjenstlige behov for tilgang til dokumentasjon fra dagens systemer mot kostnaden for datakonvertering.

Økt bruk av **skytjenester** kan forenkle IKT-drift, og gi mulighet til å skifte fokus fra driftsoppgaver til utviklingsarbeid.

Ved å **sette ut enkelte tjenester** til private aktører og/eller kommunesamarbeid, kan kommunen redusere kostnader og bruke ressursene der de trengs mest.

5 Vektlegg organisasjonsutvikling



Organisasjonen må være godt rustet til endringsreisen for å kunne omstille seg og realisere gevinster. Det er viktig å holde fokus på involvering, dialog og opplæring.

Teknologien skal utnyttes til å **utvikle tjenester** på bakgrunn av brukerbehov. Det blir viktig å ivareta sammenhenger mellom IKT og organisasjon. Digitale løsninger bør være en helhetlig del av tjenesteproduksjonen, og understøtte arbeidsprosesser på en god måte.

Organisasjonen må være i stand til å nyttiggjøre seg av fremtidige digitale løsninger. Det blir viktig å skape eierskap til nye løsninger, tilføre kunnskap og stille tydelige krav. **Forankring og opplæring** står sentralt i digital sammenslåing.

Organisasjonen bør ha tydelige gevinstmål for digital sammenslåing. Gevinster fra nye digitale løsninger bør kartlegges, og det bør etableres gevinstrealiseringsplaner. Fokus på **gevinstrealisering** fra dag én og gjennom hele sammenslåingsprosessen er forutsetning for å realisere gode effekter i etterkant. Samveis.no gir gode verktøy for tjenstedesign, endringsledelse og gevinstrealiseringsarbeid.

7.2 Anbefalinger til KS, etater og statlige virksomheter

1 Opprette sentral støtte til praktisk gjennomføring, koordinering og oppfølging

Erfaringer fra Danmark og Finland viser at kommunene har behov for detaljert veiledning og praktisk bistand under sammenslåingsprosessene. Digital sammenslåing er spesielt krevende og krever spisskompetanse på en rekke områder som kommunene ofte ikke besitter.

Danmark hadde gode erfaringer med å opprette et sentralt støtteapparat for kommuner i regi av KL og KMD. Finland fokuserte på å utarbeide gode veiledere og etablerte ikke like stor sentral støtte. De opplevde i etterkant at kommunene hadde langt større behov for bistand enn det de kunne få fra veiledningsmateriell.

PA anbefaler at det opprettes et sentralt støtteapparat for digital kommunesammenslåing i Norge. Apparatet bør bemannes med et team som har tilstrekkelig kapasitet til å reise rundt til kommunene og tilby detaljert veiledning og bistand i alle sammenslåingsprosesser.

Apparatet bør ivareta følgende funksjoner:

- Støtte til utarbeidelse av detaljerte veiledere, maler og verktøy
- Forvaltning av nettbasert plattform for deling av veiledningsmateriell og erfaringsutveksling
- Forvaltning av kurstilbud til kommunene
- Koordinering av gjennomføringsprosesser på tvers av kommunene
- Oppfølging av status på prosjekter knyttet til digital sammenslåing

- Direkte bistand i kommunens lokale prosjekter av personer med spisskompetanse innen prosjektledelse, anskaffelser, gevinstrealisering, arkiv og datakonvertering, konsolidering av IKT-infrastruktur, integrasjonsarbeid med mer

Det sentrale apparatet kan opprettes hos KS eller KMD, og ha mandat til å ha direkte dialog med ledelsen i kommunene. De bør videre rapportere til en styringsgruppe bestående av ledere fra KMD, KS, statlige aktører og kommuner.

2 Utarbeide detaljerte veiledere, maler og verktøy

Erfaringer fra tidligere sammenslåinger i utlandet viser at kommunene har behov for detaljerte «oppskrifter» for digital sammenslåing.

PA anbefaler at det utarbeides detaljerte veiledere med gode tips og råd for digital sammenslåing innenfor hvert tjenesteområde. Veilederne bør omfatte:

- Oversikt over digitale konsekvenser for hvert enkelt tjenesteområde
- Anbefalte tjenesteforløp, arbeidsprosesser, systemarkitektur og datastandarder
- Beskrivelse av sentrale funksjonelle krav for alle kjernesystemer
- Detaljerte beskrivelser av oppgaver under hver fase i digital sammenslåing. Beskrivelsene bør angi hva som skal konkret gjøres, anbefalt tidspunkt for gjennomføring og gode tips og råd
- Maler og verktøy for gjennomføring av de ulike oppgavene
- Oversikt over tilgjengelige tilskuddsordninger og fagmiljøer med spisskompetanse

Veiledere per sektor bør utarbeides av respektive direktorater – Helsedirektoratet og Direktoratet for e-helse, Direktoratet for byggkvalitet, Utdanningsdirektoratet og Difi. KMD eller KS bør samordne arbeidet med veilederne på tvers av direktoratene.

Veiledere bør gjøres tilgjengelige i en nettbasert verktøykasse.

3 Sikre praktisk rettet kompetanseheving og tilgang til spisskompetanse

Vellykket gjennomføring av digital sammenslåing krever spisskompetanse innen en rekke områder - IKT-arkitektur, jus, arkiv, datakonvertering, anskaffelser, gevinstrealisering med mer. Mange kommuner mangler nødvendig kompetanse og har behov for kompetanseheving.

PA anbefaler at KS, KMD og direktorater samarbeider om å sette opp kurs for kommuner som skal slå seg sammen. Det bør tilbys kurs innenfor blant annet prosjektstyring, utarbeidelse av digitaliseringsstrategi, tjenstedesign, anskaffelser osv. Kursene bør være praktisk rettede og tilpasset konteksten i kommunesammenslåing.

Kurstilbudet bør omfatte e-læring og fysiske kurs, og suppleres med en nettbasert arena for erfaringsdeling. Dersom det opprettes et sentralt støtteapparat for kommuner, kan det få ansvar for å forvalte kurstilbudet.

KS bør tilgjengeliggjøre oversikt over de ulike fagmiljøene kommunene kan hente spisskompetanse fra.

4 Forberede leverandørmarkedet

Erfaringer fra Danmark viser at mange parallelle kommunesammenslåinger medfører kapasitetsutfordringer i leverandørmarkedet. KS og statlige aktører må ta grep til å sikre at leverandørene rigger seg for kommunesammenslåing.

PA anbefaler at Nasjonalt program for leverandørutvikling tar ansvar for å forberede leverandørmarkedet. Det bør etableres en god dialog med leverandørene, og de bør få tilgang til:

- Oppdatert informasjon om kommende kommunesammenslåinger, slik de kan planlegge sin kapasitet
- Veiledere, maler og verktøy for digital sammenslåing som utarbeides for kommuner
- Arkitekturanbefalinger og felleskommunale krav til digitale løsninger

Leverandører bør også pålegges å følge en standardmodell for prosjektgjennomføring, eksempelvis Difis Prosjektveiviser. Dette vil forenkle koordineringsarbeid i kommunene. Nasjonalt program for leverandørutvikling bør også koordinere bistand for behov på tvers av kommunene.

5 Bistå kommuner med håndtering av fellesløsninger

Kommunesammenslåing gir omfattende konsekvenser for fellesløsninger. Kommunitilhørighet er sentralt for en rekke viktige nasjonale grunndataregistre, og det er behov for å tilpasse alle kommunens integrasjoner mot fellesløsninger.

De fleste forvalterne av fellesløsninger har kommunesammenslåing høyt på agendaen, og har satt av ressurser til gjennomføring av kommunesammenslåing i sine løsninger. PA anbefaler at det også sikres tilstrekkelig kapasitet til å bistå kommuner med tilpasning av deres grensesnitt mot fellesløsningene. Kommunene vil være avhengig av å få god veiledning til organisatoriske avklaringer og teknisk arbeid som skal gjøres. Flere forvaltere av fellesløsninger har nå begrenset kapasitet til å kunne tilby en slik veiledning.

6 Støtte samordningsinitiativer og tilby flere fellesløsninger

Kommunesammenslåing åpner for en unik mulighet til å samordne digitale løsninger på tvers av kommuner. Mange kommuner vil utføre nyanskaffelse av digitale løsninger, og kan stille samordnede krav til leverandørmarkedet.

PA anbefaler at KS, KMD og Difi støtter samordningsinitiativer i kommunene. Det bør etableres en ansvarlig for å fange opp og koordinere slike initiativer på tvers av kommunene. Det bør også gis tilskudd til samordningsprosjekter, som for eksempel utarbeidelse av felleskommunale kravspesifikasjoner og standarder.

Ved nyanskaffelse av digitale løsninger, vil kommunene også kunne ta i bruk nye fellesløsninger. Kommunesammenslåing er en god tidsperiode for lansering av nye fellesløsninger eller økt satsing på utrulling av eksisterende fellesløsninger.

KILDELISTE

Altinn (2016): *Altinn –enklere dialog med det offentlige*. Tilgjengelig fra: <https://www.altinn.no/no/Toppmeny/Om-Altinn/>

Arkivverket – Riksantikvaret og Statsarkivene (2016): *Interkommunalt arkiv (IKA)*. Tilgjengelig fra: <http://www.arkivverket.no/arkivverket/Offentleg-forvalting/Avlevering/For-kommunar/IKA>

Arkivverket (2016): *Arkivterminologi bokmål*. Tilgjengelig fra: <http://www.arkivverket.no/arkivverket/Offentleg-forvalting/Regelverk/Arkivterminologi-bokmaal>

Bergen kommune (2015): *Mobil Omsorg – bedre bruk av ressursene? Erfaringer med fagsystemet Profil på bærbare enheter*. Tilgjengelig fra: https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00236/Rapport_om_mobil_om_2367_27a.pdf

Bridges W. (1991): *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Lifelong Books.

CURIA Library, Documentation and Research Directorate (2011): *Reflets - Brief information on legal developments of Community*. Tilgjengelig fra: http://www.aca-europe.eu/reflets/En/Reflets_2011_No_2.pdf

Direktoratet for e-helse (2016): *Bruerveiledning til registrering i Adresseregisteret for kommuner og interkommunalt samarbeid*. Tilgjengelig fra: <https://ehelse.no/Documents/Adresseregisteret/BruerveiledningAdresseregisteretKommunehelsetjenestenInterkommunaltSamarbeid.pdf>

Direktoratet for e-helse (2016): *helsenorge.no*. Tilgjengelig fra: <https://ehelse.no/e-resept-kjernejournal-og-helsenorgeno/helsenorgeno>

Direktoratet for e-helse (2016): *Norm for informasjonssikkerhet 5. utgave*. Tilgjengelig fra: <https://ehelse.no/personvern-og-informasjonssikkerhet/norm-for-informasjonssikkerhet/normen/norm-for-informasjonssikkerhet-5-utgave>

Direktoratet for e-helse (2014): *Elektronisk pasientjournal i omsorgstjenesten Status, utfordringer og behov*. Tilgjengelig fra: <https://ehelse.no/Documents/Nasjonale%20prosjekter/elektronisk-pasientjournal-i-omsorgstjenesten.pdf>

Direktoratet for e-helse (2012): *E-resept - Gevinstrealiseringsplan*. Tilgjengelig fra: <https://ehelse.no/Documents/E-resept/E-resept%20gevinstrealiseringsplan%202012.pdf>

Direktoratet for forvaltning og IKT (2016): *Difis fagsider om offentlige anskaffelser*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/>

Direktoratet for forvaltning og IKT (2016): *Digital postkasse til innbygger*. Tilgjengelig fra: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitale-felleslosninger/digital-postkasse>

Direktoratet for forvaltning og IKT (2016): *Elektronisk tilbudsinnlevering*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/prosess/elektronisk-handel/bruk-av-digitale-verktoy/konkurransegjennomforing/elektronisk-0>

Direktoratet for forvaltning og IKT (2016): *ID-porten*. Tilgjengelig fra: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitale-felleslosninger/id-porten>

Direktoratet for forvaltning og IKT – Åpne offentlige data i Norge (2016): *Enhetsregisteret*. Tilgjengelig fra: <https://data.norge.no/data/registerenheten-i-br%C3%B8nn%C3%B8ysund/enhetsregisteret>

Direktoratet for forvaltning og IKT - Prosjektveiviseren (2016): *En felles prosjektmodell for offentlig sektor*. Tilgjengelig fra: <https://www.prosjektveiviseren.no/>

Direktoratet for forvaltning og IKT – Prosjektveiviseren (2016): *Prosjekteigarstyring*. Tilgjengelig fra: <http://www.prosjektveiviseren.no/god-praksis/prosjekteigarstyring>

Direktoratet for forvaltning og IKT – Samarbeidsportalen (2016): *Kontakt- og reservasjonsregisteret*. Tilgjengelig fra: <https://samarbeid.difi.no/kontakt-og-reservasjonsregisteret>

Distriktssenteret (2015): *Å bygge en ny kommune - Erfaringer fra den danske kommunereformen 2004-07*. Tilgjengelig fra: <https://distriktssenteret.no/2015/10/14/rapport-a-bygge-en-ny-kommune/>

Distriktssenteret (2014): *Kunnskap og erfaringer fra prosesser med kommunesammenslåing*. Tilgjengelig fra: <https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2014/10/Rapport-kommunesammensl%C3%A5ing-KDU-2014.pdf>

Europeiske Union (2014): *Directive 2014/24/eu of the European Parliament and of the council*. Tilgjengelig fra: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32014L0024>

Europeiske Union (2008): *Judgment of the Court (Third Chamber) of 19 June 2008 (reference for a preliminary ruling from the Bundesvergabeamt, Austria) — pressetext Nachrichtenagentur GmbH v Republik Österreich (Bund), APA-OTS Originaltext — Service GmbH, APA Austria Presse Agentur registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung - (Case C-454/06)*. Tilgjengelig fra: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A62006CA0454>

Feide (2016). Tilgjengelig fra: <https://www.feide.no/search/node/uninett>

Felles Elektronisk IDentitet (2016). Tilgjengelig fra: <https://feide.iktsenteret.no/om>

Fylkesmannen i Aust-Agder (2015): *Kommunereform i Aust-Agder 2014 – 2016. Lokal veileder*. Tilgjengelig fra: <https://www.fylkesmannen.no/Documents/Dokument%20FMAA/Kommunal%20styring/Lokal%20veileder%20-%20Aust-Agder%2019.01.2015.pdf>

Geointegrasjon (2010): *Matrikkelens koplinger til kommunale fagapplikasjoner og tjenester.* Tilgjengelig fra:
http://geointegrasjon.no/images/stories/rapporter/Geointegrasjon_sluttrapport_endelig.pdf

Helsedirektoratet (2015): *Første gevinstrealiseringsrapport med anbefalinger - Nasjonalt velferdsteknologi-program.* Tilgjengelig fra:
<https://helsedirektoratet.no/Lists/Publikasjoner/Attachments/1139/F%C3%B8rste%20gevinsterrealiseringsrapport%20-%20Nasjonalt%20velferdsteknologi-program.pdf>

Hjelpesider for felleskomponenter (2016): *ID-porten.* Tilgjengelig fra:
<http://eid.difi.no/nb/id-porten>

Høgskolen i Gjøvik (2012): *Informasjonssikkerhetsprinsipper.* Tilgjengelig fra:
<http://hig.no/content/download/35318/431882/file/isprinsipper.pdf>

Husbanken (2016). Tilgjengelig fra: <http://www.husbanken.no/>

Innomed (2016): *Mangelfull dokumentasjon av helsehjelp i kommunene - Hva mangler av IKT -støtte og -kompetanse?* Tilgjengelig fra:
http://www.innomed.no/media/media/filer_private/2016/03/04/sluttrapport_iktdokhelse_endelig.pdf

Institutt for samfunnsforskning (2015): *Lokalpolitisk lederskap og medvirkning ved kommunesammenslåinger.* Tilgjengelig fra:
<http://www.samfunnsforskning.no/content/download/109064/1887276/file/ISF%20rapport%202015%2009.pdf>

JulkICT-toiminto (2016): *ICT-change support.* Tilgjengelig fra:
<https://wiki.julkict.fi/julkict/Kuntaudistus/ict-muutostuki-1>

Kartverket (2016): *Hva er matrikkelen?* Tilgjengelig fra:
<http://www.kartverket.no/eiendom/eiendomsinformasjon/matrikkelen/>

Kartverket (2016): *Kommunereform.* Tilgjengelig fra:
<http://www.kartverket.no/kommunereform/>

Kartverket (2014): *SKATE: Forprosjektrapport Kommunereform. Systemer, prosesser og informasjon knyttet til grunndataregistrene –konsekvenser for kommuner, etater og statlige virksomheter.* Tilgjengelig fra: https://www.difi.no/sites/difino/files/sak_09-14_rapport_fra_forprosjekt_kommunereform_-_vedlegg_1_-_forprosjektrapport.pdf

Kommunernes landsforening Danmark (2006): *Temaguide om IT.*

Kommunernes landsforening Danmark (2004): *Temaguide for –administrationsområdet.*

Kommunernes landsforening Danmark (2004): *Temaguide om sammenlægning af basale it-systemer og fælles-it platform.*

Kotter J. (2016): *The 8-Step Process for Leading Change.* Tilgjengelig fra:
<http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>

KS (2016): *KS' Digitaliseringsstrategi (2017-2020).* Tilgjengelig fra:
<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/digitalisering/>

KS (2014): *eKommunekartleggingen 2014.*

KS (2015): *Håndtering av dokumentasjon i pleie- og omsorgstjenesten.* Tilgjengelig fra: <http://www.ks.no/contentassets/a7aafcc06f034beaa46cab9603183535/rapport.pdf>

KS (2015): *IKT-samarbeid i kommunal sektor - Modeller for organisering, styring og finansiering.* Tilgjengelig fra: <http://www.ks.no/contentassets/865fecf1adb24126b83ab225991493c6/rapport-pwc.pdf>

KS (2015): *Interkommunalt samarbeid om IKT - rettslige rammer for organisering.* Tilgjengelig fra: <http://www.ks.no/contentassets/865fecf1adb24126b83ab225991493c6/interkommunalt-samarbeid-om-ikt---rettslige-rammer-for-organisering.pdf>

KS (2015): *Utredning av juridiske forhold ved bruk av nettsky i kommunal sektor – en mulighetsstudie.* Tilgjengelig fra: <http://www.ks.no/globalassets/endelig-rapport-om-bruk-av-skytjenester-i-kommunal-sektor.pdf>

KS (2014): *Arbeidsgiverpolitikk ved kommunesammenslåinger.* Tilgjengelig fra: <http://www.ks.no/globalassets/vedlegg-til-hvert-fagomrader/arbeidsgiverpolitikk-ved-kommunesammenslainger.pdf>

KS (2014): *Gevinstkokebok for IKT-prosjekter i norske kommuner* Tilgjengelig fra: <http://www.ks.no/contentassets/af1d839033564d188081b64e8eec02a8/13224-ks-kommit-gevinstkokebok.pdf>

KS (2014): *Gode modeller for elektronisk meldingsutveksling i helsesektoren.* Tilgjengelig fra: <http://www.ks.no/globalassets/blokker-til-hvert-fagomrade/ny-mappe/rapport-elektroniske-meldinger-gir-gevinster.pdf>

KS (2014): *Kostnader, besparelser og effektivisering ved konkurranse.* Tilgjengelig fra: <http://www.ks.no/globalassets/vedlegg-til-hvert-fagomrader/okonomi/offentlige-anskaffelser/fou/rapport-kostnader-besparelser-og-effektivisering-ved-konkurranse-rapport-pa-fou-siden.pdf>

KS (2014): *Nytt fra EU, domstol og KOFA.* Tilgjengelig fra: <http://www.ks.no/contentassets/5242951390174c999609df47ac14b0e6/kofasaker.pdf>

KS (2014): *Nødnnett i norske kommuner - Erfaringer fra de første fasene.* Tilgjengelig fra: <http://www.ks.no/contentassets/ce2e71abc20c4767b3e820793ef326da/rapport.pdf>

KS (2013-2016): *Digitaliseringsstrategi 2013–2016 for kommuner og fylkeskommuner.* Tilgjengelig fra: <http://www.ks.no/contentassets/d041fb5b7a6c483c88e68e31afd7b55a/ks-digitaliseringsstrategi.pdf?id=14946>

KS (2013): *Forsvarlig behandling av dokumentasjon.* Tilgjengelig fra: http://www.ks.no/contentassets/10e41fcfc5774a76b944e3257f677a8b/sluttrapport-forsvarlig-behandling-av-dokumentasjon_ts.pdf

KS Kommit (2014): *Kartlegging av nåsituasjon for IKT innen oppvekst og utdanning.*

KS Kommit (2014): *Meldingsovervåking i helsenettet.*

KS Kommit (2014): *Visjon, ambisjon og strategi for felles kommunal IKT-arkitektur.*

Tilgjengelig fra:

<http://www.ks.no/contentassets/6bb57e2d083747f1b7c4c62d7690c728/felles-kommunal-ikt-arkitektur-visjon-ambisjon-strategi.pdf>

Kübbler-Ross E. (1969): *The Change Curve.* Tilgjengelig fra:

https://www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/humanresources/documents/learningdevelopment/the_change_curve.pdf

Lewin K. (1947): *Lewin's Change Management Model.* Tilgjengelig fra:

Meld. St. 27 (2015–2016): *Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet.* Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2016. Tilgjengelig fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/>

Meld. St. 14 (2014-2015): *Kommunereformen – nye oppgaver til større kommuner.*

Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2015. Tilgjengelig fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-2014-2015/id2401505/>

Meld. St. 9 (2012–2013): *Én innbygger – én journal.* Helse- og omsorgsdepartementet 2012.

Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-9-20122013/id708609/?ch=1&q=>

Meld. St. 29 (2012-2013): *Morgendagens omsorg.* Helse- og omsorgsdepartementet 2012.

Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-29-20122013/id723252/?ch=1&q=>

OECD iLibrary (2012): *Finland: Restructuring local government and services.* Tilgjengelig

fra: http://www.oecd-ilibrary.org/taxation/reforming-fiscal-federalism-and-local-government/finland-restructuring-local-government-and-services_9789264119970-9-en

PA Consulting Group (2016): *Organisering og dimensjonering av responsentertjenester for velferdsteknologi.*

PA Consulting Group (2013 - 2016): *IKT-kostnads- og modenhetsanalyse.*

Prop. 95 S (2015): *Meldingsdel i kommuneproposisjonen 2015 – Kommunereform.*

Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2014. Tilgjengelig fra:

https://www.regjeringen.no/contentassets/08781af7a94a495486bfcce05bcb0444/meldingsdel_kommunereform_og_vedlegg.pdf

PWC (2015): *Endring kommunestruktur: Suksessfaktorer og utfordringer i prosessen fram til vedtak.* Tilgjengelig fra: http://www.pwc.no/no/nyheter/annet/ending-kommunestruktur-endelig_rapport-1003.15.pdf

Regjeringen (2016): *Den offentlige informasjonstjenesten på Internett hvor informasjon, dialog og tjenester fra regjeringen, departementene og Statsministerens kontor formidles til publikum.* Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/om-nettstedet/id450429/>

Regjeringen (2016): *Fastlegeordningen*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/helse--og-omsorgstjenester-i-kommunene/innsikt/fastlegeordningen/id115301/>

Regjeringen (2016): *Formelle rammer i byggingen av nye kommuner*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/formelle-rammer-i-byggingen-av-nye-kommuner/id2467744/?q=&ch=4>

Regjeringen (2016): *Høring - endringer i kjernejournal- og reseptformidlerforskriftene*. Helse- og omsorgsdepartementet 2016. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing---endringer-i-kjernejournal--og-reseptformidlerforskriftene/id2501585/>

Regjeringen (2016): *Kartlegging av hindringer i regelverk for bruk av skytjenester*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2016. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/kartlegging-av-hindringer-i-regelverk-for-bruk-av-skytjenester/id2425260/>

Regjeringen (2016): *Nasjonal strategi for bruk av skytjenester*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2016. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nasjonal-strategi-for-bruk-av-skytjenester/id2484403/>

Regjeringen (2016): *150 millioner til infrastruktur i kommuner som slår seg sammen*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2016. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/150-millioner-til-infrastruktur-i-kommuner-som-slar-seg-sammen/id2500267/>

Regjeringen (2015): *Veileder til reglene om offentlige anskaffelser i forbindelse med kommunereformen*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2015. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/1e33b4101f064067a916ab746b796304/veileder_a_nskaffelsesregelverket_kommunereform.pdf

Regjeringen (2014): *Digital kommunikasjon hovedregel - Viktig informasjon om endringer i forvaltningsloven og eForvaltningsforskriften*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2014. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digital-kommunikasjon-hovedregel/id751013/>

Regjeringen (2014): *Hva er felleskomponenter?* Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2014. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/felleskomponenter/id2342598/>

Regjeringen (2014): *Kommunestruktur i Danmark*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/Norden/danmark/id751063/>

Regjeringen (2014): *Kommunestruktur i Finland*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/Norden/finland/id751064/>

Regjeringen (2014): *Veien mot en ny kommune*. Tilgjengelig fra:

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/komm/kommunereform.no/veien_mot_en_ny_kommune.pdf

Regjeringen (2013): *Velferdsteknologi i omsorgstjenestene innen 2020.* Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/velferdsteknologi-i-omsorgstjenestene-in/id723573/>

Riksarkivaren (2012-2013): *Veileder i dokumentasjonsforvaltning og arkiv.* Tilgjengelig fra: <http://www.kommunereformarkiv.no/kontakt/>

Riksarkivaren (2007): *Omorganisering i offentlige organer - Veiledning for arkivet.* Tilgjengelig fra: <https://arkivverket.no/arkivverket/content/download/3324/42609/version/1/file/Omorganisering+i+offentlige+organer.+Veiledning+for+arkivet..pdf>

Riksarkivaren (2006): *Veiledning i periodisering av offentlige arkiver.* Tilgjengelig fra: <https://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwiLqMGv2MzNAhVDLMAKHbU1AUwQFggI MAE&url=http%3A%2F%2Fwww.tuc.no%2Fcontent%2Fdownload%2F101326%2F1078270%2Ffile%2FRiksarkivarens%2Bveiledning%2Bi%2Bperiodisering%2Bav%2Boffentlige%2Barkiver..pdf&usq=AFQjCNH6Zja1c5JDtQ89Ta04m9HBlq0slw&sig2=UPpVn5fjDGeTxx84LrWHFg&bvm=bv.125801520,d.ZGg&cad=rja>

Riksrevisjonen (2015-2016): *Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering av kommunale tjenester.* Tilgjengelig fra: <https://www.riksrevisjonen.no/rapporter/Documents/2015-2016/DigitaliseringKommunaleTjenester.pdf>

Samveis (2016): *Veikart for tjenesteinnovasjon.* Tilgjengelig fra: <http://www.samveis.no/>

Senter for IKT i utdanningen (2016). Tilgjengelig fra: <https://iktsenteret.no/>

Skatteetaten (2016): *Dette er folkeregisteret.* Tilgjengelig fra: <http://www.skatteetaten.no/no/Person/Folkeregister/Dette-er-folkeregisteret/>

Telemarksforskning (2014): *Hvordan gjennomføre en kommunesammenlåing?* Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/komm/kommunereform.no/kommunesammenlaaing_og_prosess_telemarksforskning_bab2.pdf

The Danish Competition and Consumer Authority (2007): *Vejledning: Udbud I forbindelse med kommunalreformen - håndtering af forskellige udbudssituationer.* Tilgjengelig fra: <http://www.kfst.dk/~media/KFST/Offentlig%20konkurrence/Udbudsprocessen/Udbudsmaterialet/Vejledning%20om%20haandtering%20af%20udbud%20i%20forbindelse%20med%20kommunalreformen.pdf>

Trondheim kommune (2016): *Arkivarkitekturprinsipper for Trondheim kommune.* Tilgjengelig fra: <http://trondheim.kommune.no/arkivarkitektur/prinsipper/virksomhetsarkitektur/ikt-arkitek/>

Universitetet i Bergen (2014): *Digitale tjenester – fornye, forenkle og forbedre.* Tilgjengelig fra: <http://www.uib.no/ouprosjekt/78945/digitale-tjenester-%E2%80%93-fornye-forenkle-og-forbedre>

Wikipedia (2016): *Datasystem*. Tilgjengelig fra: <https://no.wikipedia.org/wiki/Datasystem>

Wikipedia (2016): *Prosjekt*. Tilgjengelig fra: <https://no.wikipedia.org/wiki/Prosjekt>

VEDLEGG 1

Lister over intervjuede personer og bidragsytere til rapporten:

Kommuner:

- Eirin Farmen, Assisterende rådmann, Andebu kommune
- Stefan Lilleås, IT-rådgiver skole, Andebu kommune
- Øystein Neegaard, Spesialrådgiver, Rådmannens stab oppvekst, Arendal kommune
- Reidar Trekkvoll, IT-leder, Harstad kommune
- Jan-Inge Lakså, Enhetsleder, Areal- og byggesakstjenesten, Harstad kommune
- Sylvia Sætrevik Fagerland, Konstituerende enhetsleder, Service- og dokumenttjenesten, Harstad kommune
- Jørn Hanssen, Fagkoordinator IKT, Harstad Kommune
- Sturla Bangstad, Leder for Sør-Troms Regionråd, Harstad kommune
- Elisabeth Kynbråten, Byutviklingssjef, Haugesund kommune
- Thor Smith Stickler, Rådmann, Holmestrand kommune
- Jon Arve Hollekim, Rådgiver, Inderøy kommune
- Mette Hval, Rådmann, Lardal kommune
- Bente Rudrud, Kommunalsjef, Lunner kommune
- Jorunn Tryland, Arkivleder, Mandal kommune
- Per Kjetil Grotnes, integrasjonsarkitekt, Oslo kommune
- Kristoffer Fjeldvær, Økonomisjef, Rissa kommune
- Lars Petter Kjær, Assisterende rådmann, Sandefjord kommune
- Miriam Schei, Kommuneadvokat, Sandefjord kommune⁷³
- Øyvind Rivrud, Stabsleder, Helse- og sosialetaten, Sandefjord kommune
- Håvard Wiik, Leder Web og portal, Skedsmo kommune
- Lisbeth Nederberg, IKT-sjef, Skedsmo kommune
- Morten Lysheim, Plan- og bygningssjef, Stokke kommune
- Elin Engen Harder, Enhetsleder, Trondheim byarkiv
- Magnar Solbakken, Programkoordinator innovasjon og teknologi - Rådgiver/IKT, Byrådsavdeling for helse og omsorg, Tromsø kommune
- Tina Skarheim, Prosjektkoordinator, nye Sandefjord kommune

Kommunesamarbeider:

- Robert Karlsen, Leder, Fosen IKT
- Halvor Hoel, Direktør Organisasjon og Utvikling, DGI
- Odd Ruud, Administrerende direktør, DGI
- Lars Elstad, Leder Prosjektavdeling, DGI
- Torbjørn Dybdahl, Daglig leder DDV Strategi, DDV
- Else Margrethe Skjellum, Avdelingsleder Prosjekt, IKT Agder
- Britt-Inger Kolset, Koordinator SuksIT, Kongsbergregionen
- Steinar Holm, Leder, IKT Orkidé

⁷³ Intervjuet av KS Advokater

Fylkesmann:

- Fred-Ivar Syrstad, Prosjektleder kommunereform, Fylkesmannen i Vestfold
- Petter Lodden, Fagdirektør, Fylkesmannen i Vestfold

KS:

- Anne Mette Dørum, Spesialrådgiver, KS
- Astrid Øksenvåg, Ansvarlig KS SvarUt, KS
- Haakon Meland Eriksen, Nasjonalt kontaktpunkt og prosjektleder for KS Læring, KS
- Michael Pande-Rolfsen, Rådgiver, KS
- Rune Sandland, Sjefsarkitekt, KS

Statlige aktører:

- Solrun Hoem, Rådgiver/systemkoordinator – Enhetsregisteret, Brønnøysundregistrene
- Ragnhild Tafjord, Seniorrådgiver avdeling for Altinn og Seres, Brønnøysundregistrene
- Jon-Torgeir Lunke, Seniorrådgiver, Avdeling samhandling og regelverk, Direktoratet for e-helse
- Aina Blix Bjelde, Seniorrådgiver, Seksjon produkt og veikart, Direktoratet for e-helse
- Jon Helge Andersen, Programleder i Nasjonalt Program for Velferdsteknologi, Direktoratet for e-helse
- Glenn Håkon Melby, Seniorrådgiver, Seksjon produkt og veikart, Direktoratet for e-helse
- Trine Pettersen, Seniorrådgiver, Avdeling Digital rådgivning og metode, Helsedirektoratet
- Unn Disch Kihle, Prosjektleder, Kartverket
- Jan Peter Strømsheim, Seniorrådgiver, Kunnskapsdepartementet
- Raymond Hesthaug, Delprosjektleder IKT i Kommunereformprosjektet, NAV
- Håkon Grimstad, Administrerende direktør, Norsk Helsenett
- Anna Malmø-Lund, Seksjon for bevaring og kassasjon/prosjektleder kommunale arkiv SAMDOK, Riksarkivet
- Martin Smidt Sagstuen, Tjenesteeier Folkeregistret, Skatteetaten
- Torunn Robøle, Teamleder DSF, Skatteetatens IT- og servicepartner
- Lars Kviteng, Rådgiver, Uninett

Leverandører:

- Hans-Ole Møller-Madsen, Vice President, Kommunedata, Danmark
- Håvard Resløkken, Head of Product Management Welfare, Tieto, Norge

Aktører i Danmark, Finland og Nederland:

- Michael Hald, Konsulent, Digitalisering og Borgerbetjening, KL
- Annette Stensvig, Seniorrådgiver, KOMBIT
- Beth Tranberg, Programleder, Digitalisering & Effektivisering, Center for Administrativ Service
- Simo Tanner, Ekspert informasjonssamfunn, Finlands Kommunalforbund
- Jan Meijsen, Strategisk informasjonrådgiver, Molenwaard kommune, Nederland