

SJEKKLISTE FOR KOMMUNER

FoU-prosjekt nr. 154005: Digitale konsekvenser av en kommunesammenslåing

August 2016



INNHold:

1	INNLEDNING	3
2	GODE RÅD PÅ VEIEN	4
1	Kom tidlig i gang	4
2	Velg de smarteste løsningene	5
3	Tenk helhetlig	5
4	Forenkle der du kan	6
5	Vektlegg organisasjonsutvikling	7
3	PROSESS FOR DIGITAL SAMMENSLÅING	8
3.1	Fasene i digital sammenslåing	8
3.2	Sjekkliste per fase	9
4	DIGITALE KONSEKVENSER OG PRIORITERING AV OPPGAVER	14
4.1	Prioritering av oppgaver i digital sammenslåing	14
4.2	Prioriterte digitale løsninger og oppgaver per sektor	15
4.2.1	Støttefunksjoner	16
4.2.2	Helse og velferd	17
4.2.3	Oppvekst og utdanning	18
4.2.4	Plan, bygg og geodata	19
5	MULIGHETER VED DIGITAL SAMMENSLÅING	20

1 INNLEDNING

Dette dokumentet er en sjekkliste for digital sammenslåing i kommuner.

Sjekklisten hjelper kommunene med å få en rask oversikt over oppgavene, slik at alle viktige momenter blir ivaretatt i prosjektplanen. Sjekklisten gir også anbefalinger om prioritering av oppgavene, og synliggjør muligheter digital sammenslåing åpner for.

Målgruppen for dette dokumentet er kommuneledelsen, prosjektledere og prosjektmedarbeidere.

Sjekklisten bør brukes sammen med FoU-rapporten «Digitale konsekvenser av en kommunesammenslåing». Rapporten inneholder detaljerte beskrivelser av digitale konsekvenser og gir mer veiledning til hvordan kommunen bør utføre de ulike oppgavene i digital sammenslåing.

2 GODE RÅD PÅ VEIEN

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 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 konkurranser¹. Konkurransen om kontrakter vil i mange tilfeller kunne gi bedre og rimeligere leveranser. En stor kommunes forhandlingssituasjon 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 kravspesifikasjoner². 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

¹ Anbefaling fra KS Advokatene

² <https://www.anskaffelser.no/innovasjon>

integret 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.

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.

Selvbetjeningsløsninger 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](http://samveis.no) gir gode verktøy for tjenstedesign, endringsledelse og gevinstrealiseringsarbeid.

3 PROSESS FOR DIGITAL SAMMENSLÅING

Dette kapitlet beskriver fasene i digital sammenslåing og angir en kort sjekklister per fase.

3.1 Fasene i digital sammenslåing

Anbefalt prosess for kommunesammenslåing er utarbeidet på bakgrunn av erfaringer fra private og offentlige virksomheter i Norge og utlandet (se FoU-rapporten «Digitale konsekvenser av en kommunesammenslåing»).

Prosesen 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 1. 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.

3.2 Sjekkliste per fase

Denne sjekklisten gir en enkel oversikt over kritiske oppgaver i digital sammenslåing per fase. Oppgavene som må utføres i hver enkelt kommune kan variere. Sjekklisten er derfor ikke ment som en uttømmende liste over nødvendige oppgaver, men heller en oversikt over mest kritiske områder for kommuner.

1. Før du starter

Etablere et team for digital sammenslåing

- Sette av dedikerte ressurser som kan påbegynne arbeidet

Inngå faglig dialog og samarbeid

- Etablere faste møteplasser for de ulike fagmiljøene
- Vurdere å inngå innkjøpssamarbeid

Utføre overordnet kartlegging

- Brukerbehov knyttet til digitale løsninger
- Eksisterende organisasjonsstruktur og tjenester
- Digitale tjenester for innbyggere og næringsliv – hva finnes, leverandører, versjon
- IKT-systemer – navn, leverandør, versjon, integrasjoner
- Arkiv og data – arkivverdig og bevaringsverdig dokumentasjon i de ulike IKT-systemene, filsystemene, skyløsningene og e-postregistrene, behov for tilgang i den nye kommunen
- Dagens IKT-infrastruktur – servere og datarom, nettverk, teknisk sikkerhet inkludert rolle-, tilgang- og identitetsløsning
- Dagens IKT-organisering og -styring – roller, kompetanse, årsverk
- Avtaleverk – type avtale, varighet, oppsigelseskausuler, endringskausuler
- Interkommunale samarbeid – omfang av samarbeidet, samarbeidsform, arkiv

Etablere felles forståelse for nåsituasjon og mulighetsrommet

- Oppsummere nåsituasjon per tjenesteområde og beskrive hovedutfordringer
- Oppsummere de største forbedringsmulighetene per tjenesteområde

Utarbeide felles mål for digital sammenslåing

- Etablere overordnede mål for digital sammenslåing

Utarbeide en overordnet plan for sammenslåingen

- Utarbeide en fremdriftsplan for hele sammenslåingsprosessen med hovedaktiviteter
- Avklare behov for bistand fra leverandører og samarbeidspartnere
- Detaljere fremdriftsplan for neste fase

Eventuelt påbegynne periodisering av IKT-systemer, ajourføring av Matrikkelen og kvalitetssikring av grunndata

2. Kartlegging og målilde

Etablere prosjektorganisasjon og -plan

- Etablere prosjekter, styringsgruppe, prosjektleder og prosjektdeltakere for digital sammenslåing
- Definere beslutningsprosesser for digital sammenslåing
- Definere hvordan prosjektet for digital sammenslåing skal samhandle med de øvrige prosjektene
- Utarbeide mål, fremdriftsplan, budsjett og risikoanalyse for digital sammenslåing
- Sikre tilstrekkelig bemanning og finansiering for digital sammenslåing
- Detaljere fremdriftsplan for neste fase
- Eventuelt avtale bistand fra de aktuelle fagmiljøene, leverandørene, forvaltere av fellesløsninger og andre samarbeidspartnere

Utføre detaljkartlegging

- Skaffe detaljkunnskap om områdene som ble kartlagt i forrige fase
- Definere kritiske digitale løsninger
- Definere behov knyttet til håndtering av arkiv og data
- Definere mulige alternativer for håndtering av de ulike digitale løsningene med utgangspunkt i det juridiske mulighetsrommet og tjenstlige behov

Inngå dialog med leverandører og samarbeidspartnere

- Diskutere muligheter og utfordringer knyttet til digital sammenslåing med leverandører, forvaltere av fellesløsninger og andre samarbeidspartnere
- Samkjøre plan for digital sammenslåing med dem for å sikre tilgjengelig bistand
- Eventuelt inngå avtaler om bistand der dette er hensiktsmessig og mulig med henhold til anskaffelsesregelverket

Utarbeide digitaliseringsstrategi for den nye kommunen

- Utarbeide visjon, ambisjon og mål for digitalisering i den nye kommunen
- Utarbeide satsingsområder og tiltak for digitalisering
- Utarbeide ny IKT-organisering og -styring
- Vedta digitaliseringsstrategi i Fellesnemnda

Beslutte organisatoriske og digitale veivalg

- Beslutte overordnet organisering – organisatoriske nivåer og sentrale roller
- Beslutte hvilke IKT-løsninger håndteres før sammenslåingstidspunkt
- Beslutte om hver enkelt IKT-løsning videreføres, tilpasses eller anskaffes på nytt
- Oppdatere prosjektplanen i henhold til dette

Kartlegge gevinster per tjenesteområde

- Utarbeide gevinstvurdering per tjenesteområde

Etablere overordnet arkitektur

- Definere arkitekturprinsipper
- Tegne opp overordnet ønsket situasjon for det digitale landskapet inkludert arkivarkitektur

Dersom mulig, påbegynne organisering av IKT-drift for den nye kommunen og konsolidering av IKT-infrastruktur

3. Planlegging og anskaffelse

Beskrive fremtidens innbyggerreiser, arbeidsprosesser og digitale løsninger i detalj

- Beskrive fremtidige tjenester og arbeidsprosesser på et overordnet nivå
- Tegne opp tjenesteforløp som visualiserer anvendelse av digitale løsninger og informasjonsflyt
- Definere krav til fremtidige digitale løsninger
- Skissere fremtidig datastruktur

Utføre ROS-analyse

- Kartlegge og analysere risikoer, ivareta risikoer knyttet til nedetid på systemer, feil i integrasjoner mot fellesløsninger, arkivtap og redusert tilgang til dokumentasjon
- Utarbeide risikoreducerende tiltak

Utarbeide en detaljert plan for sammenslåingen

- Utarbeidede en detaljert plan per tjenesteområde
- Utarbeide arkivplan og detaljere plan for datahåndtering
- Detaljere fremdriftsplan for neste fase
- Lage plan for oppgaver som skyves til overgangsfasen og sette av tilskuddsmidler til disse

Utarbeide gevinstrealiseringsplan

- Utarbeide tiltak, roller og ansvar for gevinstrealisering
- Definere resultatindikatorer, og hvordan de skal følges opp

Iverksette anskaffelser og gjennomføre anbudskonkurranser

- Si opp avtaler som ikke skal videreføres etter planen
- Tilpasse avtaler som skal videreføres etter planen
- Utarbeide kravspesifikasjon, gjennomføre anbud, velge leverandør og signere kontrakten

Eventuelt påbegynne forberedelse av datauttrekk og -konvertering

4. Gjennomføring

Etablere ny organisasjon

- Implementere hovedstrukturer i organiseringen av tjenestene
- Etablere ny leveransemodell for IKT-tjenester
- Etablere en ny arkivtjeneste
- Videreføre og avslutte kommunesamarbeid, opprette nye kommunesamarbeid

Etablere IKT-infrastruktur og leveransemodell for IKT-tjenester

- Etablere ny rolle-, tilgangs- og identitetsforvaltning
- Etablere leveransemodell for IKT-tjenester
- Etablere nettverksinfrastruktur, telefoni og samhandlingsløsninger
- Sette opp sluttbrukerutstyret og harmonisere basis programvare
- Etablere teknisk informasjonssikkerhet og støttesystemer for IKT-infrastruktur og -drift
- Inngå nye kontrakter med leverandører etter behov

Endre og tilpasse tjenester og arbeidsprosesser i sektorene

- Gjennomføre organisatorisk omstilling etter planen

Slå sammen prioriterte IKT-systemer og digitale tjenester

Digitale arkiv

- Ta vare på dokumentasjon i alle IKT-løsninger
- Etablere en ny arkivløsning – arkivfunksjonalitet i fagsystemet og/eller et arkivsystem
- Inngå nye kontrakter med leverandører etter behov
- Gjennomføre datakonvertering
- Sikre tilgang til dokumentasjon som tjenesten har behov for, og som ikke konverteres, eksempelvis gjennom oppslagsløsninger
- Videreføre pågående saker
- Klargjøre arkiver til avlevering til arkivdepoet eller lage plan for hvordan dette skal gjøres i overgangsfasen

Systemer

- Håndtere systemer for økonomi/regnskap og personal/lønn
- Videreføre nettbasert system for skatteregnskap SOFIE
- Etablere system for konkurransegjennomføring
- Håndtere pasientjournalssystemer
- Håndtere sosialsystem
- Håndtere systemer/moduler for arealplanlegging og byggesaksbehandling
- Håndtere tekniske systemer
- Håndtere FDV-systemer
- Håndtere andre prioriterte IKT-løsninger per tjenesteområde
- Inngå nye kontrakter med leverandører etter behov

Etablere prioriterte integrasjoner mellom fagsystemene og mot fellesløsninger

Integrasjoner mellom lokale løsninger

- Integrere prioriterte fagsystemer mot økonomi- og regnskapssystemet, personal- og lønssystemet og arkivsystemet
- Etablere andre prioriterte integrasjoner mellom lokale IKT-systemer

Bruk av fellesløsninger

- Inngå nye avtaler med forvaltere av fellesløsninger
- Bistå Kartverket med avklaringer knyttet til kommunesammenslåing i Matrikkelen
- Sikre tilgang til Folkeregisteret, Enhetsregisteret, Matrikkelen, Kontakt- og reservasjonsregisteret, relevante nasjonale helseregistre, kvalitetsregistre og helseadministrative registre samt nasjonal plan- og kartdata
- Koble pasientjournalssystemer til Helsenettet
- Integrere legevaktssystemet mot reseptformidleren
- Legge opp til integrasjoner mot kjernejournal når den blir tilgjengelig
- Opprette nye Feide-identiteter og ta vare på dokumentasjon knyttet til de gamle Feide-identitetene

Gjennomføre opplæring

- Lære opp ansatte i bruk av nye digitale løsninger
- Lære opp ansatte i nye rutiner
- Heve kompetanse på prioriterte områder, som for eksempel arkitektur og gevinstrealisering

Høste «lavhengende frukter»

- Realisere og synliggjøre raske gevinster

5. Overgangsfase

Ferdigstille organisatorisk omstilling

- Slutføre organisatorisk omstilling etter planen for overgangsfasen

Eventuelt gjennomføre flere anskaffelser

- Gjennomføre anskaffelser som ble planlagt for overgangsfasen

Slå sammen resterende IKT-systemer og digitale tjenester

- Håndtere IKT-systemer og digitale tjenester som ikke ble slått sammen under gjennomføringsfasen

Etablere alle planlagte integrasjoner

- Etablere integrasjoner som ble planlagt for overgangsfasen

Gjennomføre opplæring

- Lære opp ansatte i bruk av nye digitale løsninger
- Lære opp ansatte i nye rutiner
- Heve kompetanse på prioriterte områder, som for eksempel arkitektur og gevinstrealisering

Utføre kontinuerlige forbedringer i arbeidsprosesser

- Identifisere og gjennomføre kontinuerlige forbedringer

Måle og følge opp gevinster

- Måle gevinster
- Feire oppnådde resultater
- Iverksette korrigerende tiltak ved behov

Gjennomføre prosjekter for å realisere større gevinster

- Samle inn idéer til nye prosjekter
- Prioritere prosjekter ut fra målbildet for digitalisering
- Gjennomføre prosjekter

6. Drift

Drifte digitale løsninger

- Drifte digitale løsninger i henhold til den nye leveransemodellen for IKT-tjenester

Gjennomføre strategiske prosjekter for å oppnå felles mål

- Samle inn idéer til nye utviklingsprosjekter
- Prioritere prosjekter ut fra målbildet for digitalisering
- Gjennomføre prosjekter

Utføre kontinuerlige forbedringer i arbeidsprosesser

- Identifisere og gjennomføre kontinuerlige forbedringer

Måle og følge opp gevinster

- Måle gevinster
 - Feire oppnådde resultater
 - Iverksette korrigerende tiltak ved behov
-

4 DIGITALE KONSEKVENSER OG PRIORITERING AV OPPGAVER

Det er viktig å gjøre gode prioriteringer i digital sammenslåing. Mange kommuner vil ikke ha mulighet til å håndtere alle digitale løsninger innen sammenslåingstidspunktet, og må derfor prioritere løsninger som er kritiske for forsvarlig tjenesteproduksjonen og brukernes behov. Dette kapitlet beskriver anbefalte prioriteringer for digital sammenslåing.

4.1 Prioritering av oppgaver i digital sammenslåing

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. Kapittel 4.2 beskriver digitale konsekvenser per tjenesteområde i mer detalj.



Figur 2. 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.

Figuren over gjenspeiler følgende 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 tilbyder³.
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.

4.2 Prioriterte digitale løsninger og oppgaver per sektor

Dette kapitlet beskriver digitale løsninger og oppgaver med kritisk og middels prioritet. FoU-rapporten «Digitale konsekvenser av en kommunesammenslåing» inneholder full oversikt over oppgaver og mer detaljerte beskrivelser.

³ De nye anskaffelsesdirektivene krever at kommunene etablerer system for konkurransegjennomføring før 1. juli 2018. Les mer på anskaffelser.no.

4.2.1 Støttefunksjoner



Kritiske digitale løsninger og oppgaver: ●

Økonomi- og regnskapssystem:

- Etablere et økonomi- og regnskapssystem
- Konvertere grunndata om tjenestemottakere og leverandører, inngående balanse og åpne poster til det nye systemet
- Integre systemet mot løsninger for bank, innfordring og faktura
- Videreføre nettbasert system for skatteregnskap SOFIE
- Sikre tilgang til avsluttede budsjetter og regnskap

System for konkurransegjennomføring:

- Etablere et system for konkurransegjennomføring innen 1. juli 2018

Dokumentasjon innen innkjøp:

- Ta vare på innkjøpsdata

Personal- og lønnsystem og ansattdokumentasjon:

- Etablere et personal- og lønnsystem
- Konvertere grunndata om ansatte
- Integre systemet med økonomi- og regnskapssystemet, løsninger for bank og A-meldingen
- Videreføre gjeldende personalmapper
- Sikre tilgang til avsluttede personalmapper

Tilgang til nasjonale grunndataregistre:

- Sikre tilgang til Folkeregistret, Enhetsregistret, Matrikkelen, Kontakt- og reservasjonsregistret

Digitale arkiv og arkivløsninger:

- Sikre at arkivverdig og bevaringsverdig dokumentasjon blir tatt vare på i alle sektorer
- Etablere arkivfunksjonalitet i fagsystemene som produserer arkivverdig dokumentasjon og/eller etablere et arkivsystem som de kan integreres mot
- Etablere integrasjoner mot eventuelt arkivsystem etter behov
- Utarbeide arkivplan
- Gjøre dokumentasjon fra dagens kommuner tilgjengelig i den nye kommunen etter tjenstlige behov
- Videreføre pågående saker

Digitale løsninger og oppgaver med middels prioritet: ●

Løsning for reiseregninger:

- Etablere digital løsning for reiseregninger
- Integre løsningen mot økonomi- og regnskapssystemet

Løsning for timeregistrering:

- Etablere digital løsning for timeregistrering
- Integrere løsningen mot personal- og lønssystemet

Løsning for rekruttering:

- Etablere digital løsning for rekruttering
- Integrere løsningen mot personal- og lønssystemet

4.2.2 Helse og velferd



Kritiske digitale løsninger og oppgaver: ●

Pasientjournalssystemer:

- Etablere nye pasientjournalssystemer for pleie og omsorg, helsestasjon og legevakt
- Konvertere grunndata om brukere og tjenester til de nye systemene
- Sikre tilgang til pasientjournaler i den nye kommunen
- Sikre tilgang til saksdokumentasjon i den nye kommunen
- Videreføre pågående saker

Integrasjon mot Helsenettet:

- Etablere felles linje mot Helsenettet
- Oppdatere kommunens adressering og kommunikasjonsparter i Adresseregistret
- Hente inn, aktivere og registrere nye virksomhetssertifikater etter behov
- Integrere pasientjournalssystemene med kommunikasjonsløsninger for meldingsutveksling

Integrasjon mot E-resept:

- Integrere legevaktssystemet med reseptformidleren
- Ved nyanskaffelse av helsestasjonssystem: stille krav til integrasjon mot reseptformidleren når den blir tilgjengelig for helsestasjon

Integrasjon mot kjernejournal:

- Ved nyanskaffelser av systemer innen pleie og omsorg, helsestasjon og legevakt: stille krav til integrasjon mot kjernejournal når den blir tilgjengelig

Velferdsteknologi:

- Ivareta kommunens satsinger innen velferdsteknologi ved etablering av digitale løsninger og teknisk plattform

Sosialsystem og dokumentasjon på sosiale tjenester:

- Etablere et sosialsystem for den nye kommunen
- Konvertere grunndata om brukere og tjenester til det nye systemet
- Integrere systemet mot NAV sine systemer
- Sikre tilgang til sosialmapper

Dokumentasjon innen flyktningtjenesten, PPT og barnevern:

- Sikre tilgang til flyktningsmapper
- Sikre tilgang til individuelle opplæringsplaner, evalueringer og rapporter i elevmapper
- Sikre tilgang til barnevernsmapper

Tilgang til nasjonale registre:

- Sikret tilgang til Folkeregistret/Personregistret i den nye kommunen
- Integre helsestasjonssystemet med Nasjonalt vaksinasjonsregister
- Sikre tilgang til andre relevante nasjonale helseregistre, kvalitetsregistre og helseadministrative registre i den nye kommunen
- Sikret tilgang til Nasjonalt introduksjonsregister i den nye kommunen

Digitale løsninger og oppgaver med middels prioritet: ●

Turnussystemer:

- Etablere turnussystemer for den nye kommunen
- Integre systemet med personal- og lønssystemet og eventuelt pasientjournalssystemer

PPT-system:

- Etablere et PPT-system for den nye kommunen
- Konvertere grunddata om brukere og tjenester til det nye systemet

Barnevernssystem:

- Etablere et barnevernssystem for den nye kommunen
- Konvertere grunddata om brukere og tjenester til det nye systemet

4.2.3 Oppvekst og utdanning



Kritiske digitale løsninger og oppgaver: ●

Feide-identiteter:

- Opprette nye Feide-identiteter for alle dagens brukere
- Sikre at brukerdata knyttet til dagens Feide-identiteter blir tilgjengelig gjennom nye Feide-identiteter

Dokumentasjon på barnehager, grunnskole, voksenopplæring, bibliotek og grunnskole:

- Sikre tilgang til barnemapper på barnehager
- Sikre tilgang til elevmapper på grunnskoler og kulturskoler
- Sikre tilgang til bibliotekskatalog på bibliotek

Digitale løsninger og oppgaver med middels prioritet: ●

System for barnehageadministrasjon:

- Etablere et system for barnehageadministrasjon
- Konvertere grunndata om barn og tjenester til det nye systemet
- Integrere systemet med økonomi- og regnskapssystem
- Sikre overføring av grunnlaget for kontantstøtte til NAV sine systemer

Skoleadministrativt system og system for voksenopplæring:

- Etablere et skoleadministrativt system og eventuelt system for voksenopplæring
- Konvertere grunndata om elever og tjenester til de nye systemene
- Integrere systemene med systemer innen økonomi, regnskap, personal og lønn
- Sikre overføring av data til Vigo sine systemer på videregående skoler

4.2.4 Plan, bygg og geodata



Kritiske digitale løsninger og oppgaver: ●

Systemer innen plan- og byggesak:

- Etablere systemer/moduler for arealplanlegging og byggesaksbehandling
- Konvertere grunndata om brukere til de nye systemene
- Sikre tilgang til lokal plan- og kartdata
- Sikre tilgang til saksdokumentasjon i den nye kommunen
- Videreføre pågående saker

Tekniske systemer:

- Etablere tekniske systemer
- Konvertere grunndata og teknisk dokumentasjon til de nye systemene

FDV-systemer:

- Etablere FDV-systemer
- Konvertere grunndata og byggdokumentasjon til de nye systemene

Integrasjon mot Matrikkelen og Grunnboken:

- Ajourføre Matrikkelen og Grunnboken dersom nødvendig
- Bistå Kartverket med avklaringer knyttet til kommunesammenslåing i Matrikkelen
- Tilpasse alle integrasjoner mot Matrikkelen og Grunnboken

Integrasjon mot nasjonale plan- og kartregistre:

- Sikre tilgang til nasjonale plan- og kartregistre

Digitale løsninger og oppgaver med middels prioritet: ●

Systemer for kart og oppmåling:

- Etablere systemer for kart og oppmåling
- Konvertere lokal kartdata til det nye systemet

5 MULIGHETER VED DIGITAL SAMMENSLÅING

Dette kapittel gir oversikt over muligheter for innovasjon, økt digitalisering og effektivisering ved digital sammenslåing. Mulighetene beskrives i detaljer i FoU-rapporten «Digitale konsekvenser av en kommunesammenslåing». Lavhengende frukter er markert med ★.

IKT-infrastruktur og -drift

- Standardisere IKT-tjenester ★
- Etablere tydelig rolle- og arbeidsfordeling innen IKT-drift ★
- Øke bruk av skytjenester ★
- Øke automatisering og selvbetjening
- Skifte fokus fra IKT-drift til utvikling

Fellesløsninger

- Øke bruk av tilgjengelige fellesløsninger
- Etablere kontinuerlig oppdatering av data fra nasjonale grunndataregistre
- Samordne integrasjoner mot nasjonale grunndataregistre

Støttefunksjoner

Økonomi og regnskap:

- Etablere integrasjoner mot kjernesystemer i kommunen ★
- Innføre selvbetjeningsløsninger for ansatte ★
- Øke bruk av elektronisk faktura ★
- Sentralisere økonomi- og regnskapsfunksjonen
- Sette ut enkelte funksjoner
- Etablere felles krav til økonomi- og regnskapssystemet på tvers av alle kommuner

Innkjøp:

- Gjøre informasjon om inngåtte avtaler lett tilgjengelig ★
- Sentralisere innkjøpsfunksjonen
- Innføre elektroniske anbud
- Innføre innkjøpssystem og øke kontroll på innkjøpsdata
- Ta i bruk e-handel

Personal og lønn:

- Automatisere rolle- og identitetsforvaltning ★
- Digitalisere lønsslipp ★
- Etablere integrasjoner mot kjernesystemer i kommunen ★
- Sentralisere personal- og lønnsfunksjonen
- Sette ut enkelte funksjoner
- Innføre selvbetjeningsløsninger for ansatte
- Forenkle og automatisere sykepengerefusjoner
- Digitalisere lønnsforhandlinger
- Etablere digital støtte til utvikling og oppfølging av ansatte
- Innføre e-læring
- Etablere felles krav til personal- og lønnsystemene på tvers av alle kommuner

Arkiv og dokumenthåndtering:

- Integrere arkivsystemet med flere fagsystemer og digitale tjenester ★
- Etablere digital utsendelse av svar ★

- Skille sak og arkiv
- Etablere fullelektronisk arkiv
- Øke sentralisering av arkivfunksjonen
- Etablere gode standarder for data

Helse og velferd

Pleie og omsorg:

- Øke utnyttelsen av pleie- og omsorgssystemet ★
- Etablere digitale søknader for pleie- og omsorgstjenester ★
- Etablere felles krav til pleie- og omsorgssystemene på tvers av alle kommuner
- Innføre nettbrett/PDA i hjemmetjenesten
- Innføre elektronisk ruteplanlegging i hjemmetjenesten
- Implementere velferdsteknologi i drift

Helsestasjon:

- Øke utnyttelsen av helsestasjonssystemet ★
- Ta i bruk e-resept ★
- Etablere felles krav til helsestasjonssystemene på tvers av alle kommuner
- Etablere digitale kart over helsestasjoner

Fastlege (bistå fastlegekontorer med):

- Modernisere og standardisere IKT-systemer
- Ta i bruk hels norge.no

Legevakt:

- Øke utnyttelsen av legevaktsystemet ★
- Etablere felles krav til legevaktsystemene på tvers av alle kommuner

PPT:

- Etablere digital søknad for spesialundervisning ★
- Etablere digitale løsninger for utarbeidelse av IOP, rapporteringer og evalueringer

Barnevern:

- Etablere digital løsning for innmelding av barnevernssaker ★
- Etablere digitale løsninger for samhandling med beredskapshjem, fosterhjem og hybelfamilier

Sosiale tjenester:

- Etablere digital søknad for økonomisk sosialhjelp ★
- Ta i bruk Husbankens digitale søknad for startlån ★
- Etablere digitale tjenester for flyktninger
- Etablere digitale tjenester for bostøtte

Oppvekst og utdanning

Barnehage:

- Oppgradere sluttbrukerutstyret på barnehager ★
- Følge åpne standarder for digitale løsninger ★
- Etablere digital barnehagesøknad ★
- Øke førskolelærernes digitale kompetanse
- Øke bruk av digitale læremidler
- Forbedre samhandling med foresatte

Grunnskolen:

- Ta i bruk Feide ★
- Oppgradere sluttbrukerutstyret i grunnskolen ★
- Følge åpne standarder for digitale løsninger ★
- Etablere flere digitale søknader ★

- Øke lærernes digitale kompetanse
- Øke bruk av digitale læremidler
- Etablere gode løsninger for digital samhandling mellom elev og skole
- Forbedre tilgang til elevdata og muliggjøre læringsanalyse
- Forbedre samhandling med foresatte
- Innføre BYOD
- Sikre tilstrekkelig kapasitet i nettverksinfrastruktur

Voksenopplæring:

- Ta i bruk Feide ★
- Oppgradere sluttbrukerutstyret i grunnskolen ★
- Følge åpne standarder for digitale løsninger ★
- Øke lærernes digitale kompetanse
- Øke bruk av digitale læremidler
- Etablere gode løsninger for digital samhandling mellom elev og skole
- Forbedre tilgang til elevdata og muliggjøre læringsanalyse
- Innføre BYOD
- Sikre tilstrekkelig kapasitet i nettverksinfrastruktur

Bibliotek:

- Gjøre biblioteksystemet tilgjengelig på mobil ★
- Innføre selvbetjeningsløsninger for utlån og innsyn
- Innføre utlån av e-bøker
- Øke bruk av digitale verktøy i biblioteksaler

Kulturskole:

- Etablere digital søknad for kulturskole ★
- Etablere gode løsninger for digital samhandling mellom elev og skole
- Øke bruk av digitale læremidler
- Forbedre samhandling med foresatte

Plan, bygg og geodata

Plan- og byggesak:

- Få kontroll over egne data
- Gjøre informasjon fra Matrikkelen, nasjonalt planregister, DOK og felles kartdatabase lett tilgjengelig for ansatte
- Ta i bruk eByggeSak, eByggeSøknad og ePlanSak
- Tilby flere digitale tjenester til innbyggere og næringsliv

Tekniske tjenester:

- Gjøre informasjon fra Matrikkelen, nasjonalt planregister, DOK og felles kartdatabase lett tilgjengelig for ansatte
- Tilby flere digitale tjenester til innbyggere og næringsliv
- Ta i bruk digitale systemer for overvåking av vann og avløpssystemer

Byggforvaltning:

- Ta i bruk smarthus-teknologi i forvaltning av bygg og bygningsmasser

Plattform for digitale tjenester

- Etablere en plattform for helhetlige digitale tjenester

IKT-organisering og -styring

- Etablere fremtidsrettet IKT-organisering og -styring