



FORVALTNINGSREVISJONSRAPPORT NR. 4-2022

GIR DIGITALISERINGEN GEVINST?

LØRENSKOG KOMMUNE

MARS 2022

INNHold

SAMMENDRAG	I
Anbefalinger	i
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Formål og problemstillinger	1
1.3 Rapportens oppbygging	1
2 Gjennomføring og metode	3
2.1 Datainnsamling og datagrunnlag	3
2.2 Dataenes pålitelighet og gyldighet	3
3 Revisjonskriterier	4
3.1 Defineres gevinstene som skal oppnås?	4
3.2 Måles gevinstene?	5
3.3 Realiseres gevinstene?	5
4 Defineres og planlegges gevinstene som skal oppnås?	6
4.1 Sikrer kommunedirektøren helhetlig prioritering?	6
4.2 Er det etablert og benyttes felles metode- og malverk?	7
4.3 Er det utarbeidet gevinstrealiseringsplaner?	12
4.4 Revisjonens vurdering og konklusjon	13
5 Måles gevinstene?	15
5.1 Måler prosjektet oppnådde gevinster?	15
5.2 Evalueres og dokumenteres gevinstene i en sluttrapport?	16
5.3 Revisjonens vurdering og konklusjon	16
6 Realiseres gevinstene?	18
6.1 Realiseres gevinstene?	18
6.2 Utpekes en gevinstansvarlig?	20
6.3 Sikrer gevinstansvarlig at tiltakene gjennomføres?	20
6.4 Revisjonens vurdering og konklusjon	21
7 Samlet konklusjon og anbefalinger	22
Anbefalinger	23
LITTERATUR- OG KILDELISTE	24
VEDLEGG 1: KOMMUNEDIREKTØRENEs HØRINGSSVAR	26

Diagram 1 Andel utfylte på elleve punkter i oversikten for de 43 prosjektene	10
Figur 1 Prosjektportalen (PIL)	8
Figur 2 Skjermdump fra Prosjektportalen (PIL)	9
Tabell 2 Kort informasjon om digitaliseringsprosjektene.....	11
Tabell 3 Realiserte gevinster i prosjektene.....	19

SAMMENDRAG

Formålet med denne undersøkelsen har vært å vurdere om kommunen jobber tilstrekkelig målrettet med gevinstrealisering i større digitaliseringsprosjekter. Administrasjonen har gitt usedvanlig rask og god bistand i arbeidet med denne rapporten.

Hovedfunn

1. Vesentlige økonomiske gevinster hentes ut som følge av digitaliseringsprosjektene.
2. Forventingene til gevinstarbeidet bør klargjøres.
3. Styring og oppfølging av gevinstarbeidet kan bedres.

Digitaliseringsprosjektene i Lørenskog kommune gir både vesentlig økonomiske innsparinger og frigjør ressurser til andre oppgaver. Det brukes i hovedsak estimater som grunnlag for å beregne innsparingene. Revisjonen finner imidlertid lite måling av faktiske gevinster.

Det er utarbeidet en felles prosjektportal med felles metode og malverk for kommunens prosjekter. Revisjonen mener denne kan være et viktig redskap for gevinstrealisering. Gjennomgangen viser at prosjektene i svært varierende grad benytter disse verktøyene. Mange prosjektmapper mangler sentral informasjon og innholdet i portalen er derfor lite egnet til å gi en samlet innsikt i prosjektene.

Prosjektstyringen og gevinstarbeidet har vært i stadig utvikling i Lørenskog kommune og mange forbedringer er allerede gjort. Kommunedirektøren er godt i gang med å sikre helhetlige prioriteringer. Revisjonen mener at det fortsatt er en del forbedringspotensial på styring og oppfølging. Revisjonen tror Lørenskog kommune kan få enda mer ut av prosjektene ved å sørge for en mer målrettet gevinstrealisering.

Anbefalinger

På bakgrunn av den gjennomførte undersøkelsen er revisjonens anbefalinger:

1. Kommunedirektøren bør sørge for at det i alle større digitaliseringsprosjekter
 - oppnevnes gevinstansvarlig
 - utarbeides gevinstrealiseringsplan
 - måles og dokumenteres gevinster
 - utarbeides sluttrapport
2. Kommunedirektøren bør sørge for større grad av styring og oppfølging av gevinstarbeidet, herunder å
 - klargjøre roller og ansvar når det gjelder å planlegge og følge opp gevinstrealiseringsarbeidet i alle faser
 - sikre et tilstrekkelig og felles metode- og malverk på området, samt tydeliggjøre krav og forventninger om å benytte dette i alle større digitaliseringsprosjekter

Kommunedirektørens høringsuttalelse

Et utkast til rapport er forelagt kommunedirektøren til uttalelse. Hørings svar er mottatt 3.3.22 og er i sin helhet vedlagt rapporten. Kommunedirektøren har ingen innvendinger til de vurderinger eller forslag til tiltak som foreslås.

Kommunedirektøren fremhever at Lørenskog kommune har hatt høye ambisjoner innen digitalisering siden digitaliseringsstrategien ble etablert. Dette har blant annet gitt stor uttelling i forbindelse med koronapandemien.

Samtidig som ambisjonene og tempoet innen gjennomføring av digitaliseringstiltak har vært høyt, har det vært mangler i de områdene forvaltningsrevisjonen omhandler. Kommunedirektøren skriver at «Det er igangsatt arbeid med forbedring av flere av disse områdene allerede, og revisjonens funn og anbefalinger vil bli brukt direkte inn i det pågående forbedringsarbeidet».

Jessheim, 3. mars 2022

Øyvind Nordbrønd Grøndahl
avdelingsleder forvaltningsrevisjon

Miriam Sethne
oppdragsansvarlig forvaltningsrevisor

Dokumentet er elektronisk godkjent

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Kontrollutvalget i Lørenskog ba om utarbeidelse av prosjektplan om gevinsten ved digital satsning til møte i utvalget 9.9.2021 (sak 31/21).

Lørenskog kommune bevilget 26,3 millioner til digitaliseringsprosjekter i 2020 ([Årsrapport 2020](#), 85). Årsrapportene og økonomiplanene sier lite om gevinst, effekt eller måloppnåelse i digitaliseringsprosjektene.

Målene for Lørenskogs digitaliseringsarbeid er definert i «[Digitaliseringsstrategi for Lørenskog kommune 2016 – 2020](#)» (kommunestyret sak 101/16, 4). Gevinstene ved digital satsing kan være direkte gevinster (ren økonomisk besparelse), indirekte gevinster (tid til andre oppgaver), rent strategiske gevinster (oppfylning av lovkrav mv.) eller mer brukervennlige tjenester for innbyggerne. [Økonomiplan 2020-2023](#) opplyser at satsningene i digitaliseringsstrategien videreføres (58).

Forvaltningsrevisjoner i flere kommuner peker på utfordringer knyttet til gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter. Eksempelvis viser en forvaltningsrevisjon i Oslo kommune om [velferdsteknologi i hjemmetjenesten](#) svakheter i arbeidet med å sikre at kommunen oppnår forventet nytte ved bruk av velferdsteknologi (Kontrollutvalget - Oslo kommune 23.11.2021, sak 76). En forvaltningsrevisjon i Bærum kommune om [gevinstene ved digitalisering](#) viste at få digitaliseringsprosjekter omtalte gevinstrealisering (Bærum kommunestyre sak 038/21).

1.2 Formål og problemstillinger

Formålet med forvaltningsrevisjonen er å vurdere om kommunen jobber tilstrekkelig målrettet med gevinstrealisering i større digitaliseringsprosjekter.

Undersøkelsen deles inn i følgende tre problemstillinger:

1. I hvilken grad defineres og planlegges gevinstene som skal oppnås?
2. I hvilken grad måles gevinstene?
3. I hvilken grad realiseres gevinstene?

Det er gjort noen få justeringer i ordlyden i problemstillingene for å tydeliggjøre struktur og en rød tråd i rapporten. Justeringene endrer ikke på innretningen i undersøkelsen i kontrollutvalgets bestilling eller prosjektplanen.

1.3 Rapportens oppbygging

Kapittel 2 beskriver gjennomføring og bruk av metode. Kapittel 3 gir en samlet framstilling av revisjonskriteriene som ligger til grunn for undersøkelsen. I kapittel 4, 5 og 6 gjennomgås funn fra undersøkelsen. Hvert av disse kapitlene avsluttes med revisjonens vurdering og konklusjon. Til slutt kommer samlet konklusjon og anbefalinger.

I sammendraget innledningsvis i rapporten framstilles rapportens hovedfunn og anbefalinger, i tillegg til kommunedirektørens høringssvar til rapporten.

2 GJENNOMFØRING OG METODE

Undersøkelsen er gjennomført i tråd med kravene i standarden RSK 001 fastsatt i styret i NKRF. Standarden definerer hva som er god revisjonsskikk innen kommunal forvaltningsrevisjon.

2.1 Datainnsamling og datagrunnlag

Undersøkelsen bygger på dokumentanalyse, intervjuer med prosjektledere og med ledere.

Revisjonen har fått svært god bistand fra administrasjonen i Lørenskog kommune og fikk raskt tilgang til "Prosjektportalen" (PIL) med dokumentasjonen til utviklingsprosjektene. Dette er den viktigste kilden til fakta i rapporten.

Revisjonen har gjennomgått kortoversikten for alle prosjektene i PIL. Kortoversikten viser prosjektinformasjon og ligger inne på hvert prosjekt. Når det gjelder digitaliseringsprosjektene har revisjonen i tillegg gjennomgått de lagrede dokumentene i portalen. Kommunen oppgav de ni prosjektene som ble ansett mest relevante å se på.

Revisjonen har hatt tre intervjuer med direktør for styring og virksomhetsutvikling og seksjonsleder digitalisering, som har gitt viktig bistand underveis og informasjon om de overordnede føringene. En prosjektleder deltok på et av møtene med seksjonsleder digitalisering. Referatene ble tilsendt for verifisering etter hvert møte.

Tre tilfeldig utvalgte prosjektledere ble intervjuet om deres erfaringer og tanker om gevinster i sine prosjekter. De fikk tilsendt spørsmålene på forhånd slik at de kunne være bedre forberedt. Revisjonen opplevde at svarene til prosjektledere derfor også var mer gjennomtenkte. Etter intervjuet ble referat sendt prosjektlederne for verifisering.

Revisjonen har også fått svar på spørsmål underveis på e-post. Det er i teksten referert til hvem revisjonen har fått informasjonen av.

2.2 Dataenes pålitelighet og gyldighet

Pålitelige data sikres ved å være nøyaktig under innsamling og analyse av data. Kravet til gyldighet innebærer at dataene skal være relevante for å besvare problemstillingene i undersøkelsen. Dataenes pålitelighet vurderer vi som høy da revisjonen har hatt muligheten til å avklare med kommunen dersom det var noe i det skriftlige materialet revisjonen manglet eller var usikker på og fordi alle intervjureferatene er verifisert.

Revisjonen mener dataene denne rapporten bygger på samlet sett er pålitelige og gyldige og derfor gir et forsvarlig grunnlag for revisjonens vurderinger, konklusjoner og anbefalinger.

3 REVISJONSKRITERIER

Revisjonskriterier er de normer og krav som kan stilles til kommunens virksomhet på det området som er gjenstand for en forvaltningsrevisjon. Revisjonskriteriene er dermed den målestokken som kommunens praksis holdes opp mot, og utgjør grunnlaget for revisjonens vurderinger. Revisjonskriteriene utledes fra lov, kommunens egne rutiner og hva som ansees som god forvaltningsskikk på området. I denne undersøkelsen er revisjonskriteriene utledet fra fire kilder:

- Lov 22. Juni 2018 nr. 83 om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven).
- [Digitaliseringsstrategi 2016 – 2020](#) (Kommunestyret sak 101/16 møte 7.9.2016).¹
- [Gevinstrealiseringsrapportene fra Nasjonalt velferdsteknologi-program](#) (Helsedirektoratet 2015 og 2017).
- [Prosjektveiviseren](#) (Digitaliseringsdirektoratet).
- [Veileder: Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter](#) (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring)

3.1 Defineres gevinstene som skal oppnås?

[Kommuneloven](#) skal bidra til at kommuner og fylkeskommuner bl.a. er effektive ([§ 1-1](#)).

Kommunestyret i Lørenskog har vedtatt [Digitaliseringsstrategi 2016 – 2020](#) med retningslinjer for alt digitaliseringsarbeid. Digitaliseringsstrategien inneholder bl.a. følgende krav til arbeidet (10):

- Det skal etableres og benyttes felles metode- og malverk for digitalisering og bruk av IKT.
- Alle digitaliseringsprosjekter skal utarbeide og følge en gevinstrealiseringsplan.

I fotnote står det: «Kravene kan unntaksvis avvikes. Avvik skal dokumenteres [...]».

Under «Ansvar og roller» står det at kommunedirektøren bl.a. skal prioritere og følge opp prosjektene. Kommunedirektøren skal sikre helhetlige prioriteringer (9).

Digitaliseringsstrategien viser til gevinstrealiseringsrapportene fra Nasjonalt velferdsteknologi-program. «Anbefalingene i disse er i stor grad sammenfallende med prinsippene og tiltakene i kommunens digitaliseringsstrategi» (13). [Første gevinstrealiseringsrapport](#) fra programmet påpeker at for å lykkes med gevinstrealisering er første steg å kartlegge og definere tjenestens utgangspunkt, samt å definere hvilke mål og gevinster som ønskes oppnådd (Helsedirektoratet 2015, 10). [Andre gevinstrealiseringsrapport](#) påpeker at det er viktig å vurdere gevinstpotensialet før en setter i gang (Helsedirektoratet 2017, 14).

Digitaliseringsdirektoratet har laget en [prosjektveiviser](#) med konkrete anbefalinger til gjennomføringen av digitaliseringsprosjekter. Ifølge denne er en gevinstrealiseringsplan en oversikt over de forventede

¹ Portalen revisjonen har fått tilgang til skal omfatte alle prosjektene i portalen, også de som er avsluttet.

og ønskede gevinster i et prosjekt. På bakgrunn av gjennomgangen over utledes følgende kriterier til problemstilling 1:

Problemstilling 1	
I hvilken grad defineres og planlegges gevinstene som skal oppnås?	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Kommunedirektøren skal sikre helhetlige prioriteringer. ➔ Det skal etableres og benyttes felles metode- og malverk som sikrer at gevinstene defineres i hvert digitaliseringsprosjekt. ➔ Det skal utarbeides en gevinstrealiseringsplan i hvert prosjekt med en oversikt over de forventede og ønskede gevinster.

3.2 Måles gevinstene?

Prosjektveiviseren fra Digitaliseringsdirektoratet sier at kommunen må måle og evaluere gevinstoppnåelse. I forbindelse med avslutningen skal prosjektet måle og evaluere oppnådde gevinster innenfor prosjektperioden og dokumentere disse i prosjektets sluttrapport. På bakgrunn av dette utledes følgende kriterier til problemstilling 2:

Problemstilling 2	
I hvilken grad måles gevinstene?	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Prosjektet bør måle oppnådde gevinster. ➔ Gevinstene bør evalueres og dokumenteres i en sluttrapport.

3.3 Realiseres gevinstene?

Et prosjekt er en arbeidsform som brukes for å nå et mål. Det viktigste med et prosjekt er at det skal være til nytte og gi gevinster ([Prosjektveiviseren](#)). Veiviseren sier videre at senest ved oppstarten av prosjektet bør det pekes ut en gevinstansvarlig som tar ansvaret for at prosjektets gevinster vil bli realisert. Den ansvarlige for gevinstrealiseringen skal sikre at de planlagte tiltakene for gevinstrealisering gjennomføres, og skal også følge med på om gevinster har blitt realisert. På bakgrunn av dette utledes følgende kriterier til problemstilling 3:

Problemstilling 3	
I hvilken grad realiseres gevinstene?	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Gevinstene skal realiseres. ➔ Det bør utpekes en gevinstansvarlig. ➔ Gevinstansvarlig bør sikre at de planlagte tiltakene for gevinstrealisering gjennomføres.

4 DEFINERES OG PLANLEGGES GEVINSTENE SOM SKAL OPPNÅS?

I dette kapittelet vil vi se på om gevinstene som skal oppnås, er definert når prosjektene vedtas. Følgende problemstilling med tilhørende revisjonskriterier legges til grunn:

Problemstilling 1	
I hvilken grad defineres og planlegges gevinstene som skal oppnås?	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Kommunedirektøren skal sikre helhetlige prioriteringer. ➔ Det skal etableres og benyttes felles metode- og malverk for digitalisering som sikrer at gevinstene defineres i hvert digitaliseringsprosjekt. ➔ Det skal utarbeides en gevinstrealiseringsplan i hvert prosjekt med en oversikt over de forventede og ønskede gevinster.

4.1 Sikrer kommunedirektøren helhetlig prioritering?

Lørenskog kommune har vedtatt [Digitaliseringsstrategi 2016 – 2020](#) med retningslinjer for alt digitaliseringsarbeid. Her står det at kommunedirektøren blant annet skal prioritere, følge opp og gjennomføre prosjekter og har ansvar for rapportering (9). Kommunedirektøren skal sikre helhetlige prioriteringer, og større tiltak skal konkretiseres i den årlige økonomiplanen. Det jobbes med å utarbeide en ny digitaliseringsstrategi, men arbeidet er forsinket på grunn av pandemien (intervju 12.1.2022).

Kommunedirektøren etablerte for tre år siden digirådet som det øverste organet i administrasjonen for digitaliseringsprosjekter. Digirådet består av kommunedirektøren og hans ledergruppe. Digirådet beslutter om et digitaliseringsprosjekt skal igangsettes. Fokus på gevinstrealisering har økt det siste året. Når Digirådet vurderer hvilke prosjekt som skal startes opp, vurderes hvilke gevinster en skal få ut (intervju 7.12.2021). En av de intervjuede i denne undersøkelsen sitter i digirådet og en er leder av digitaliseringssekretariatet.

Digirådet skulle koordinere realisering av gevinster, men har ikke kommet så langt i dette arbeidet (intervju 7.12.2021). Digirådets fokus og dokumentasjon knyttet til gevinster ved digitalisering har ikke vært tydelig nok. Rådet har ingen fast oppfølging av gevinster, budsjett/regnskap eller framdrift i prosjektene (intervju 17.12.2021).

Det har vært diskutert om gevinstrealisering kan ses i sammenheng med kommunens økonomiplaner og dermed også inngå i kommunens standardiserte styringsprosesser. Styringshjulet har relativt separate løp der informasjon om økonomi, resultat og uttak av gevinster har vært spredt ulike steder. (intervju 17.12.2021).

Et digisekretariat som består av leder av digitaliseringsseksjonen, virksomhetsarkitekt, innkjøpsansvarlig og porteføljestyre, gir anbefalinger til digirådet. Prosjektlederne revisjonen har

intervjuet i forbindelse med denne forvaltningsrevisjonen uttrykker at rollefordelingen mellom digirådet og digisekretariatet synes uklare (intervjuer 11.1.2022 og 13.1.2022).

Representanter for digirådet som er intervjuet opplyser til revisjonen at de ser behov for å gjøre endringer i sin porteføljestyling. Representantene gir uttrykk for at de trenger større innsikt i hele porteføljen, slik at de ser hva som eventuelt bør prioriteres opp eller ned, også litt mer uavhengig av digisekretariatets anbefaling. Det må gjøres prioriteringer ofte nok peker de på (intervju 12.1.2022).

Når digirådet har vedtatt et prosjekt, opprettes normalt en styringsgruppe og utpekes en prosjektleder (intervju 7.12.2021). De tre prosjektlederne revisjonen intervjuet uttrykte alle at styringsgruppen var viktig og positiv for prosjektarbeidet. Det er styringsgruppen prosjektlederne rapporterer til (intervjuer 11.1.2022 og 13.1.2022).

Kommunedirektøren har beskrevet alle de ni digitaliseringsprosjektene i økonomiplan 2020-2023 (83 og 99) og i økonomiplan 2021-2024 (71, 78 og 87).

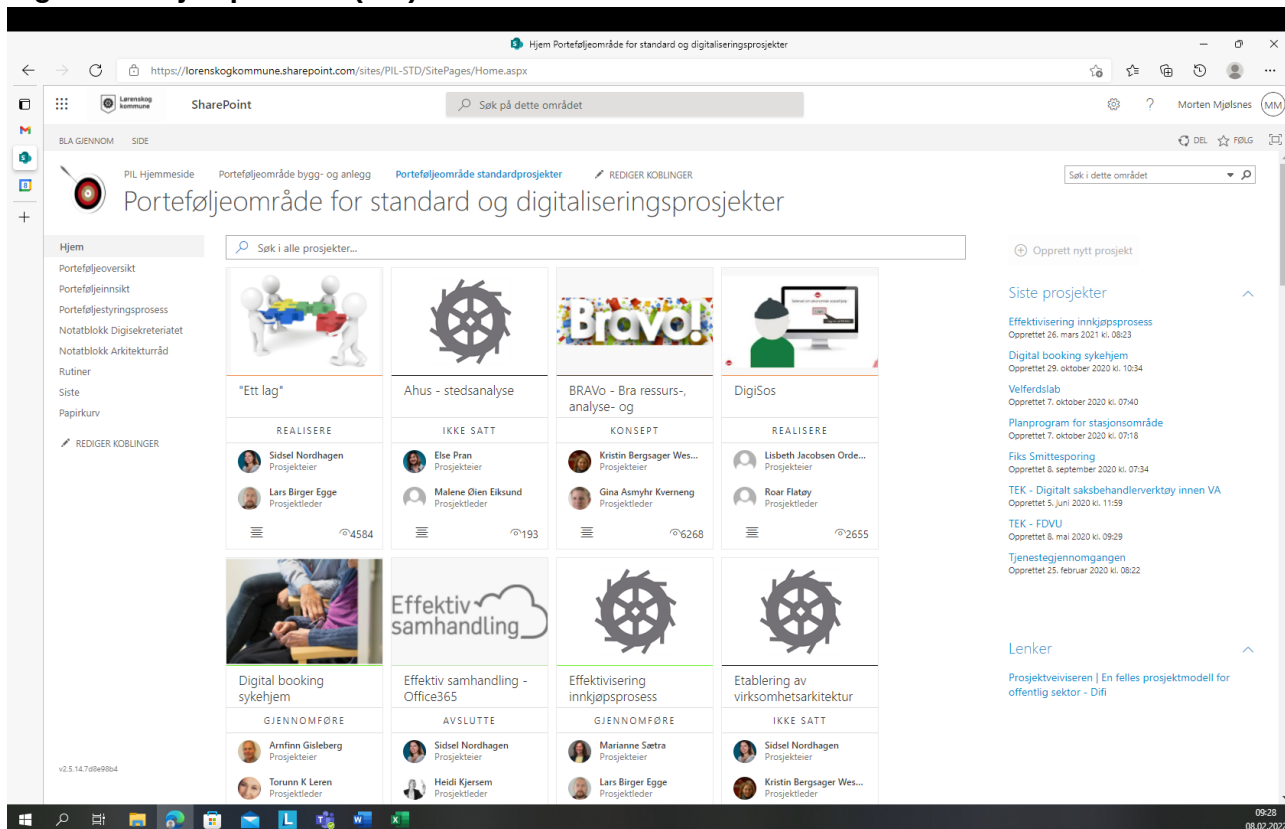
4.2 Er det etablert og benyttes felles metode- og malverk?

Kommunestyret vedtok i september 2016 blant annet at det skal etableres og benyttes felles metode- og malverk for digitalisering og bruk av IKT (Digitaliseringsstrategi 2016 – 2020, 10).

Prosjektportalen (PIL)

Lørenskog kommune innførte i 2018 en intern nettside «Prosjektportal» (PIL) (intervju 7.12.2021). Her lagres dokumentasjon for de ulike prosjektene i kommunen. Det er en todelt portefølje, en til bygg- og anleggsprosjekter og en som kalles "Porteføljeområde for standard og digitaliseringsprosjekter" (epost 8.11.2021 fra seksjonsleder digitalisering). Den siste inkluderer digitaliseringsprosjektene. Figuren på neste side viser hvordan første siden i portalen ser ut.

Figur 1 Prosjektportalen (PIL)

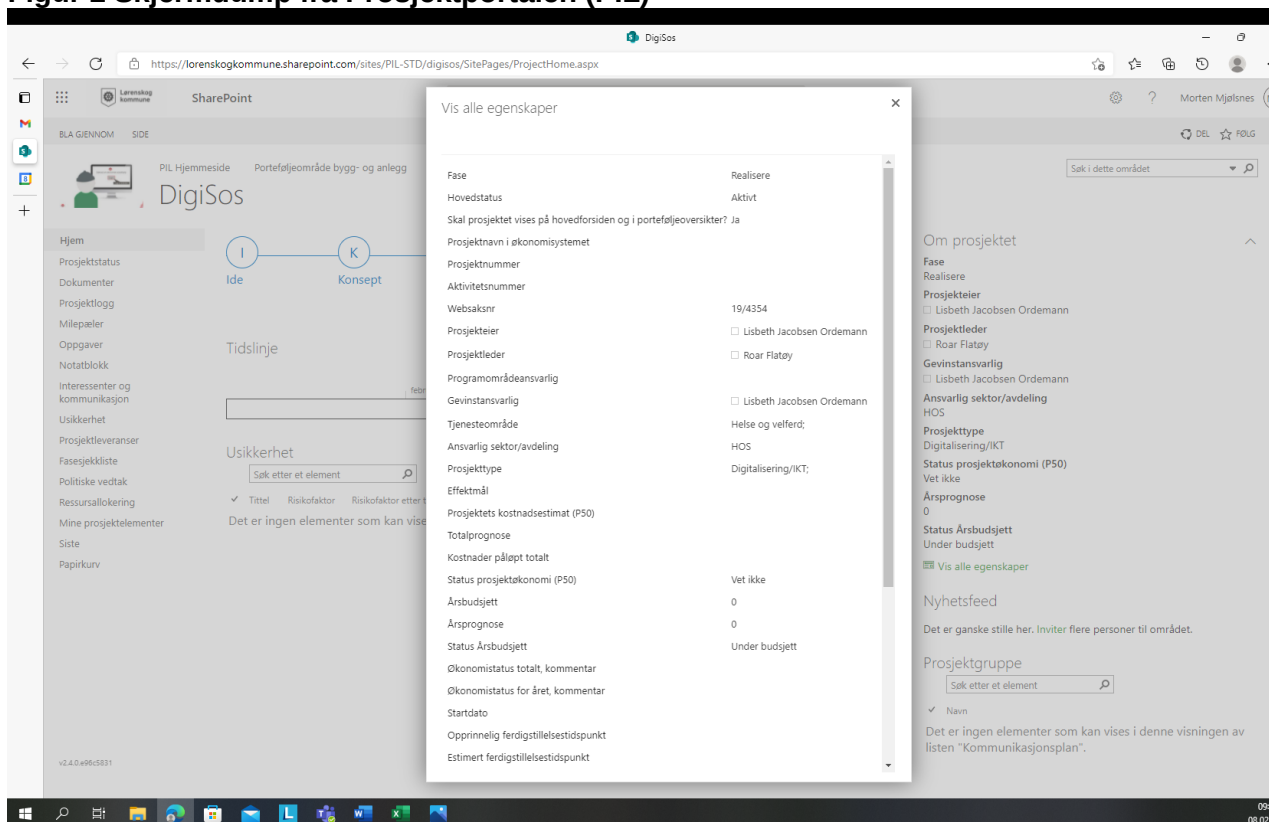


Revisjonen har gått igjennom PIL og sett på hvordan prosjektene benytter dette verktøyet.

Informasjonen i kortoversikten

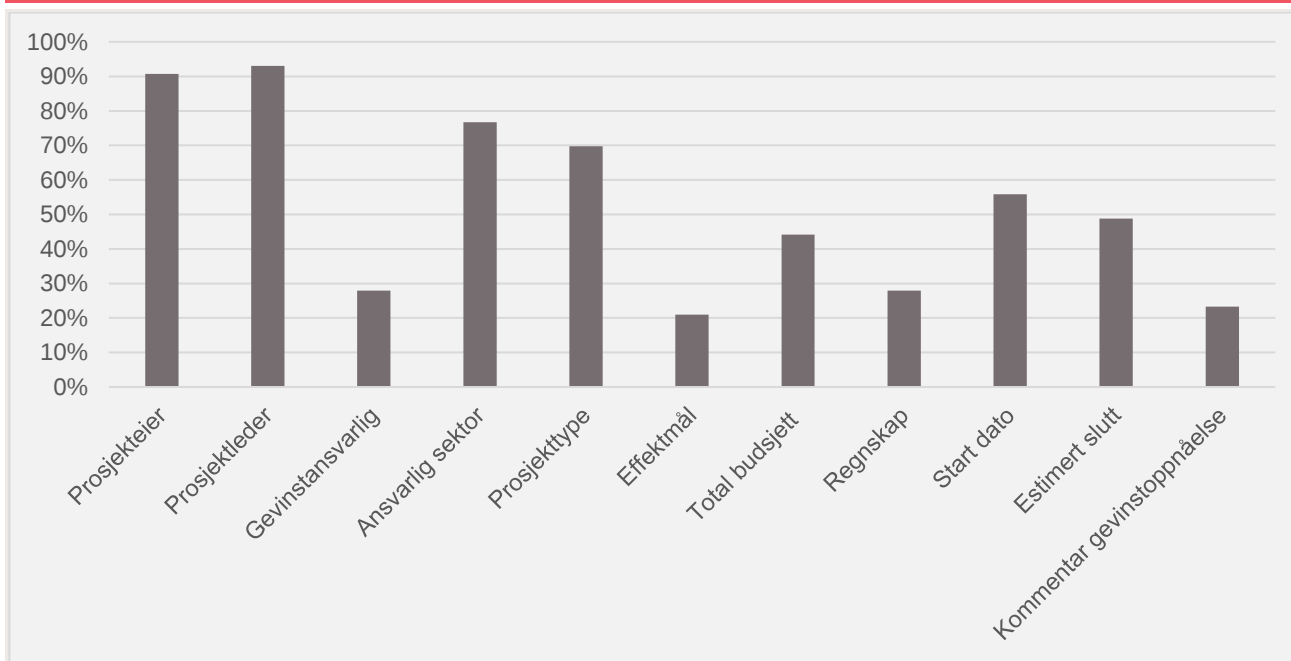
Hvert prosjekt har en standardisert kortoversikt som skal gi informasjon, «Om prosjektet», med 35 faste punkter. Figuren på neste side viser hvordan den ser ut.

Figur 2 Skjermdump fra Prosjektportalen (PIL)



Revisjonen har kartlagt utfyllingen av elleve av de mest relevante punktene i alle de 43 prosjektene i portalen (både digitaliseringsprosjekter og andre utviklingsprosjekter). Kun to av de 43 prosjektene har fylt ut alle de elleve punktene i kortoversikten. I snitt var 60 prosent av punktene utfylt. Bærum kommune bruker samme prosjektportal. Der var 80 prosent av de samme punktene utfylt (Bærum kommune 2021). I diagram 1 på neste side vises andel utfylte punkter på de elleve punktene. Diagrammet viser fordelingen i Lørenskog.

Diagram 1 Andel utfylte på elleve punkter i oversikten for de 43 prosjektene



Kilde: Porteføljeområde for standard og digitaliseringsprosjekter.

Revisjonens gjennomgang av utfyllingen av prosjektportalen, herunder kortinformasjon, i Lørenskog kommune viser at noen punkter nesten alltid er utfylt mens andre i liten grad er det. Navn på «Prosjekteier» og «Prosjektleder» er utfylt for nesten alle prosjektene. Det er bare prosjekter i idéfasen som mangler informasjon på disse punktene. Punktene «Gevinstansvarlig», «Effektmål» og «Kommentar gevinstoppnåelse» er bare utfylt for ca. 25 prosent av prosjektene. I intervju med kommunen oppgis at det ikke er administrativt vedtatt/ nedskrevet krav eller retningslinjer for hva som skal fylles ut (intervju 12.1.2022).

I portalen er prosjektene inndelt i seks faser:

Ide – Konsept – Planlegge – Gjennomføre – Avslutte – Realisere

For prosjekter i idéfasen er mange av punktene i oversikten ikke relevant ennå. Av 43 prosjekter befinner tolv seg i de to siste fasene. Her er det fortsatt 25 prosent som ikke har oppgitt budsjett for prosjektet og 50 prosent som ikke har oppgitt regnskap. Revisjonen registrerer også at angitt fase ikke alltid stemmer med faktisk fase prosjektet befinner seg i.

Digitaliseringsprosjektene synes ikke å skille seg ut fra de øvrige prosjektene når det gjelder utfylling av informasjon i kortoversikten.

Bruken av felles maler

Revisjonen har kun undersøkt bruken av malene i digitaliseringsprosjektene. Tabellen på neste side viser de ni prosjektene som i størst grad er rettet mot digitalisering:

Tabell 1 Kort informasjon om digitaliseringsprosjektene

Navn på prosjekt	Kort informasjon om digitaliseringsprosjektet
Digosos	Innføring av digital søknad om sosialhjelp.
Effektiv samhandling Office 365	Innføring av effektive samhandling/arbeidsprosesser i kommunen gjennom innføring av digitale hjelpemidler, som Sharepoint, Teams ol.
Effektivisering innkjøpsprosess	Økt grad av E-handel.
Framtidens barnehage og skole	Sikre anskaffelse av nye IKT-løsninger, samt etablere helhetlig pedagogisk utvikling innen digitalisering for skole og barnehage.
HOS5100 Nasjonalt velferdsteknologi-program	Samarbeidsprosjekt hvor Lørenskog kommune har vært vertskommune for et samarbeid mellom Fet, Sørum, Skedsmo, Rælingen og Lørenskog for implementering av velferdsteknologi i regi av Nasjonalt velferdsteknologiprogram.
Lørenskog musikk- og kulturskole – Speedadmin (Kultur)	Anskaffelse av systemstøtteverktøy for å forenkle den administrative koordineringen samt enklere å kunne kommunisere på tvers, både med elever og lærere.
P201707 Varslingsteknologi	Innføring av pasientvarslingssystem på sykehjem, varslingsteknologi for hjemmeboende samt varslingsteknologi for natt-tjenester i hjemmet.
P201708 Elektronisk medisineringsstøtte	Innføring av elektronisk medisineringsstøtte i hjemmet (medisindispensere).
P201709 Pasientflyt (Imatis)	Innføring av digitalt program, IMATIS samhandlingsteknologi, for å få bedre oversikt og informasjonstilgang for ansatte på sykehjem og deres samhandlingspartnere.

Representant for digisekretariatet og digirådet oppgir at maler knyttet til prosjektstyring og gevinstrealisering skal fylles ut og lagres på prosjektmappen (intervju 7.12.21). Det er imidlertid kun satt krav knyttet til utarbeidelse av gevinstrealiseringsplan. Utover dette er det ikke vedtatt et nedskrevet krav til andre dokumenter knyttet til gevinster. I høringsrunden peker administrasjonen på at det er utformet skriftlige retningslinjer i form av maler og metodeverk, men det er ikke formulert et eksplisitt krav om å følge dem og ei heller oppfølging på om det gjøres (1.4.2022). Det er også forventet at de mest oppdaterte versjonene av dokumentene til prosjektet skal legges på PIL (intervju 7.12.21).

Revisjonen får opplyst i intervju med prosjektlederne at beregningen av gevinster skal ligge til grunn når digirådet vedtar igangsetting av et prosjekt (intervju 11. og 13.1.2022). Digisekretariatet skal lagre beslutningen på prosjekts mappe i PIL (intervju 17.12.2021). Revisjonen fant ingen vedtak i portalen

for noen av de ni digitaliseringsprosjektene, men fikk dette tilsendt. Fire av digitaliseringsprosjektene er igangsatt på bakgrunn av «Strategiplan velferdsteknologi» vedtatt i 2015 og det foreligger derfor ikke eget vedtak for disse. De øvrige var vedtatt av digirådet.

Revisjonen har videre sett igjennom mappene for dokumenter tilhørende digitaliseringsprosjektene. For fire av prosjektene foreligger en pakke med maler som er kalt «Lørenskogmaler» i dokumentmappen. Her inngår blant annet maler fra Digitaliseringsdirektoratet og prosjektveiviseren på gevinstplan og gevinstrealisering. For de resterende prosjektene, som ikke har lagret denne "pakken", «Lørenskogmaler», brukes noen av prosjektveiviserens maler. Noen benytter andre former for maler på gevinstrealiseringsplan, mens noen ikke har mal for gevinstrealiseringsplan.

Prosjektlederne revisjonen intervjuet sier opplæringen prosjektledere får på bruken av PIL varierer mye (intervjuer 11.1.2022 og 13.1.2022). En sa han ikke hadde fått opplæring. Det skal være organisert opplæring når man får tildelt prosjekttrom, men den personen som skulle ivareta dette har hatt fravær over tid (intervju 7.12.2021).

Prosjektlederne ønsker en enklere portal som lettere kan brukes som verktøy for hele prosjektgruppen. Flere prosjektledere administrerer i dag det daglige arbeidet med prosjektene i Teams eller på andre områder.

Prosjektlederne mener også at den varierende utfyllingen i portalen kan skyldes manglende oppfølging, noe som medfører at noen prosjektledere fyller ut lite i portalen. Sitat fra en prosjektleder er at "dersom de fikk tilbakemelding og oppfølging ville det hjulpet på motivasjonen".

Revisjonen får opplyst at administrasjonen nå går over til ny/oppdatert prosjektportal og at de da skal oppdatere malene (epost 9.12.2021 fra seksjonsleder digitalisering). Avdeling for styring og virksomhetsutvikling i kommunen har nå laget «Mal tiltaksbeskrivelse» som skal fylles ut og sendes digirådet når de anbefaler oppstart av et prosjekt (epost 9.12.2021 fra seksjonsleder digitalisering). Denne malen skal gi en kort oversikt over prosjektets viktigste planlagte egenskaper. Tre av de ni overskriftene er:

- Kvantitative gevinster ved innføring av tiltak
- Kostnad ved innføring av tiltak
- Kvalitative gevinster ved innføring av tiltak

I tillegg ble det i mai 2021 laget et vedlegg kalt «Mal beslutningsunderlag utviklingsprosjekter», som skal fungere som grunnlag for den andre malen beskrevet over og være et mer detaljert vurderingsskjema (intervju 17.12.2021). Representanter fra digisekretariatet/digirådet oppgir at det er krevende å fylle ut denne malen og at det bør tas en ny vurdering av hvordan malen skal brukes.

4.3 Er det utarbeidet gevinstrealiseringsplaner?

Kommunestyret vedtok i september 2016 [Digitaliseringsstrategi 2016 – 2020](#) blant annet at alle digitaliseringsprosjekter skal utarbeide og følge en gevinstrealiseringsplan (10). De tre prosjektlederne revisjonen intervjuet kjente ikke til at kommunen hadde krav knyttet til gevinster og gevinstrealisering (intervjuer 11.1.2022 og 13.1.2022).

[Prosjektveiviseren](#) til Digitaliseringsdirektoratet definerer gevinstrealiseringsplan som en oversikt over de forventede og ønskede gevinster i et prosjekt. Det vil si en plan over hva som må til for at

prosjektets produkter skal bli tatt i bruk på en slik måte at de forventede gevinstene blir realisert, og hvilke kontrollmekanismer som kan kvalitetssikre dette.

Alle revisjonen har snakket med i denne undersøkelsen understreker at det å definere gevinster er vanskelig. Det er ulike oppfatninger av hva gevinster er. En prosjektleder sa: "noen ønsker heller ikke å tenke gevinster for da blir det kutt i budsjettet".

Prosjektveiviseren til Digitaliseringsdirektoratet har en mal for gevinstrealiseringsplan. Denne malen legger opp til et skriftlig dokument som blant annet skal inneholde: prosjektets begrunnelse, mål og hovedprodukter, hvem som er prosjektets gevinstansvarlige, oversikt over prosjektets gevinster, tiltak med oppfølging og oppdatert gevinstkart. Videre skal dette dokumentet inneholde tabeller og beskrivelser omkring gevinstansvar, budsjettmessige virkninger i egen virksomhet, og redegjørelse av hvilke tiltak som må gjennomføres for å sikre at nyttevirkningen oppnås. Gjennomgangen viser at det ikke foreligger slike gevinstrealiseringsplaner i PIL for noen av de ni digitaliseringsprosjektene. For et av prosjektene ligger en uferdig gevinstrealiseringsplan (delvis utfylt).

Med bakgrunn i at revisjonen ikke fant gevinstrealiseringsplaner i dokumentasjonen på PIL, ba revisjonen administrasjonen sende over eventuelle gevinstrealiseringsplaner lagret andre steder. Prosjektlederne for de ni digitaliseringsprosjektene leverte eller viste til ulike dokumenter, som gevinstplaner i Excel, programforslag som viser noen av momentene i en gevinstrealiseringsplan, evalueringsrapport fra et tilsvarende prosjekt samt gevinstoppfølgingsdokument i Excel og Dashboard. Flere av disse var lagret andre steder enn i PIL. Disse dokumentene inneholder ikke alle punktene i mal for gevinstrealiseringsplan til Digitaliseringsdirektoratet og er til dels av intern karakter og vanskelig å sette seg inn for utenforstående.

Veilederen fra Direktoratet for økonomistyring framhever at en kritisk suksessfaktor for vellykket gevinstrealisering, er å tidlig identifisere tiltakets gevinster og forutsetningene som må oppfylles for at gevinstene skal bli realisert (4).

4.4 Revisjonens vurdering og konklusjon

Revisjonen mener kommunedirektøren er godt i gang med å sikre helhetlige prioriteringer. Rollene til digirådet og digisekretariatet synes imidlertid å være noe uklare. Revisjonen oppfatter at administrasjonen er bevisst på utfordringene og at de jobber med porteføljestylingen. Prosjektstyringen og gevinstarbeidet har vært i stadig utvikling i Lørenskog kommune og mange forbedringer er allerede gjort.

Det er utarbeidet felles metode- og malverk i PIL for kommunens prosjekter. Revisjonen mener dette kan være et viktig redskap for å sikre at gevinstene defineres. Bruken av malverket har forbedringsmuligheter. Gjennomgangen av dokumentasjonen i PIL og intervju av prosjektledere, viser at prosjektene i kommunen i svært varierende grad benytter PIL og de felles metodene og malverket. Mange prosjektmapper mangler derfor sentral informasjon. Konsekvensen er at innholdet i portalen i dag er lite egnet til å gi en samlet innsikt i prosjektene og bl.a. om gevinstene. Årsakene til dette kan ifølge prosjektledere være at det ikke er utarbeidet retningslinjer for bruken av PIL, manglende opplæring og manglende oppfølging.

Gjennomgang av de ni digitaliseringsprosjektenes prosjektdokumentasjon i PIL viser at ingen av dem har en ferdig utarbeidet gevinstrealiseringsplan med det innhold som Digitaliseringsdirektoratet angir. Dokumentasjonen viser likevel at alle har gjort beregninger i ulik form for å estimere gevinster.

Revisjonens konklusjon er derfor at prosjektene stort sett definerer gevinstene som skal oppnås, men at det er store forbedringsmuligheter i arbeidet med å planlegge å oppnå gevinstene.

5 MÅLES GEVINSTENE?

I dette kapittelet vil vi se nærmere på om gevinstene måles og om det utarbeides sluttrapport. Vi legger følgende problemstilling med tilhørende revisjonskriterier til grunn:

Problemstilling 2	
I hvilken grad måles gevinstene?	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Prosjektet bør måle oppnådde gevinster. ➔ Gevinstene bør evalueres og dokumenteres i en sluttrapport.

5.1 Måler prosjektet oppnådde gevinster?

[Prosjektveiviseren](#) fra Digitaliseringsdirektoratet sier at linjeorganisasjonen bør måle og evaluere gevinstoppnåelse.

Revisjonen har som nevnt ikke funnet ferdig utarbeidet gevinstrealiseringsplan for noen av de ni digitaliseringsprosjektene. Administrasjonen har likevel oversendt annen dokumentasjon som skal gi informasjon tilsvarende gevinstrealiseringsplan.

En av prosjektlederne revisjonen intervjuet sa at han ikke tror det måles oppnådde gevinster i noen særlig grad i Lørenskog kommune (intervjuer 11.1.2022 og 13.1.2022). I intervju oppgis at det for noen prosjekt gjøres reelle målinger av gevinster fortløpende som fører til kutt i budsjett, mens i andre prosjekt gjøres det estimat som ligger til grunn for kutt i budsjett. Eksempelvis vil utsatt behov for institusjonsplass på bakgrunn av velferdsteknologi være en slik estimert gevinst (intervju 12.1.2022).

En prosjektleder sier at gevinstene blir tatt ut i forkant og prosjektlederen skulle gjerne visst på slutten av året om alle tiltakene de hadde innført har ført til at de fikk faktiske gevinster. Prosjektlederne stiller spørsmål ved hvor lenge man skal måle og når en skal avslutte prosjektet (intervjuer 11.1.2022 og 13.1.2022).

Revisjonen har gjennomgått dokumentasjonen for de ni digitaliseringsprosjektene i PIL, for å se om det dokumenteres måling og evaluering av gevinster.

Gjennomgangen av dokumentasjonen til digitaliseringsprosjektene, viser at det varierer hvor og om prosjektene har informasjon om måling av faktiske gevinster. Flere av dem har f.eks. såkalt gevinstkartlegging eller «Verktøy for gevinstoppfølging» i tabell som grunnlag for å måle gevinster. I disse brukes gjerne nullpunkt som utgangspunkt og det legges opp til målinger etter innført tiltak for å beregne gevinster. Noen bruker dashboard som kan gi oppdatert måling fra måned til måned om oppnåelse av gevinster, men som ikke er dokumentert i PIL. Noen har evalueringsrapport etter tilsvarende prosjekt fra en annen kommune. Andre har dokumentasjon i form av Powerpoint-presentasjon som viser måling og evaluering av gevinster. Det er imidlertid for de fleste prosjektene uklart om dokumentasjonen viser estimerte gevinster eller måling av reelt oppnådde gevinster.

Det har vært svært utfordrende for revisjonen å kartlegge om gevinstene måles. Dokumentasjonen ligger ikke alltid i PIL, gevinstene presenteres i ulik form og i ulike typer dokumenter.

For ikke-økonomiske gevinster som økt kvalitet, bedre brukeropplevelse e.a. finner revisjonen lite måling av faktiske gevinster.

5.2 Evalueres og dokumenteres gevinstene i en sluttrapport?

[Prosjektveiviseren](#) sier at prosjektet skal måle og evaluere oppnådde gevinster innenfor prosjektperioden og dokumentere disse i prosjektets sluttrapport. Gjennomgangen viser at det er flere versjoner av maler for sluttrapport i dokumentasjonen til de ni digitaliseringsprosjektene. Av de seks digitaliseringsprosjektene som er i avslutnings- eller realiseringsfasen har tre utarbeidet en sluttrapport.²

Alle de tre sluttrapportene har avsnitt om forutsetninger for gevinstrealisering. Her omtales hva som må tilrettelegges for å få ut gevinster fra tiltakene i prosjektet. I en av sluttrapportene oppgis eksempelvis at viktige forutsetninger er å sikre god opplæring. En annen sluttrapport oppgir gevinsteer og dennes oppgaver med å sikre at nye arbeidsprosesser tas i bruk. I tillegg estimeres hvor stor den kvantitative gevinsten av tiltaket blir. Den tredje sluttrapporten presenterer ansvarsforhold mht. gevinstarbeidet, måling og oppfølging av prosjektets effekter med tabell som viser gevinster, resultatindikator og resultat fra nullpunktsmåling.

Alle tre sluttrapporter har et punkt om "Evaluering av prosjektet". Ingen av dem har dokumentert evaluering av gevinstrealiseringen under dette punktet. Punktet i malen er nå endret. I den nyeste malen er "Evaluering av prosjektet" endret slik at gevinstrealisering også skal evalueres. Under "Gevinstrealisering" angir sluttrapportmalen at det skal gis en vurdering av prosjektets arbeid med å ivareta realisering av prosjektets gevinster.

Noen ganger kan gevinster realiseres i løpet av prosjektperioden, men ofte kan de ikke tas ut før prosjektet er avsluttet ([Prosjektveiviseren](#)).

Alle digitaliseringsprosjektene er omtalt i de overordnede politiske styringsdokumentene ([Økonomiplan 2020-2023](#), 64, 74, 76, 78; [Økonomiplan 2021-2024](#), 83, 85, 87, 89; [Årsberetning 2019](#), 59, 60, 61; [Årsrapport 2020](#), 59, 60, 87). For de fleste, men ikke alle, er det opplyst om antatte gevinster. Det varierer hvor konkret gevinstene angis, fra «innbygger slipper å oppgi samme opplysninger flere ganger» til «skal etablere moderne løsninger». Revisjonen finner ikke omtale av måling av faktiske resultater.

5.3 Revisjonens vurdering og konklusjon

Gjennomgangen viser at det varierer hvor og om prosjektene har informasjon om måling av gevinster. Økonomiske gevinster som tas ut er i stor grad basert på estimer. For ikke-økonomiske gevinster som økt kvalitet, bedre brukeropplevelse e.a. finner revisjonen lite måling av faktiske gevinster.

² Revisjonen har fått tilgang til samtlige prosjekter i portalen.

For de som skal følge opp prosjektene i digisekretariatet, digirådet eller andre, ville det være en fordel om gevinstoppnåelsen ble presentert på ett sted og på samme måte for alle digitaliseringsprosjektene.

Revisjonen finner at det kun er tre av seks prosjekt i avslutnings- eller realiseringsfasen hvor det er utarbeidet en sluttrapport. De tre sluttrapportene mangler evaluering av gevinstrealisering. En årsak til dette kan være at malen på tidspunkt for utarbeidelse av sluttrapport, ikke hadde et (under)punkt om evaluering av gevinstrealisering. Dette er nå utbedret og mal fra prosjektveviseren i PIL inneholder krav om å evaluere gevinstrealisering. Revisjonen har forståelse for at måling av gevinster kan være en krevende øvelse, men mener at evaluering og rapportering av gevinster kan bidra til å styrke sannsynligheten for at gevinstene oppnås.

Revisjonen konkluderer derfor med at de faktisk oppnådde gevinstene måles i for liten grad.

6 REALISERES GEVINSTENE?

I dette kapitlet vil vi se nærmere på i hvilken grad gevinstene realiseres. Med realisering mener vi hvilke gevinster som faktisk oppnås.

I dette kapitlet legges følgende problemstilling med tilhørende revisjonskriterier til grunn:

Problemstilling 3	
I hvilken grad realiseres gevinstene?	<ul style="list-style-type: none">→ Gevinstene skal realiseres.→ Det bør utpekes en gevinstansvarlig.→ Gevinstansvarlig bør sikre at de planlagte tiltakene for gevinstrealisering gjennomføres.

6.1 Realiseres gevinstene?

Revisjonen har gjennomgått de seks digitaliseringsprosjektene som er i avslutnings- eller realiseringsfasen og hvor realisering av gevinster er aktuelt. Presentasjon av angitte gevinstmål og realiserte gevinster i de ulike prosjektene følger på neste side.

Tabell 2 Realiserte gevinster i prosjektene

Prosjekt	Angitte mål/gevinstmål	Realiserte/ forventede gevinster
Digisos	Gevinstplan legger opp til flere kvalitative gevinster, samt samlet økonomisk gevinst på 52 167 kr og spart tid (3,2 årsverk totalt) som kan realiseres/omsettes.	Reduksjon på 1 050 000 kr i budsjettet. Tiltak innebærer gevinst opp mot én stilling. Erfaringer med bruk, har vist utfordringer som har gjort at noen gevinster ikke har blitt realisert som forventet.
Effektivisering innkjøpsprosess	Gevinstplan legger opp til flere kvalitative gevinster. Planen er uklar mht. innsparingspotensialet, men antydningvis ligger innsparingen fra 3,48 mill. til 5,7 mill.	Prosjektet er i overgangen mellom gjennomføring- og realiseringsfasen. Dokumenterte gevinster på 3,5 mill. kr. er realisert i budsjettet for 2022.
Effektiv samhandling	Gevinstplan legger opp til en lang rekke kvalitative gevinster, samlet økonomisk gevinst på Samlet økonomisk gevinst på frigjøring av tid hos ansatte i størrelsesorden 46 årsverk totalt sett over 5 år beregnet til 17,5 mill. kroner i frigjort tid.	Er i avslutnings/realiseringsfasen. Prosjekt satt på vent på grunn av pandemi. Dokumentasjon fra 2022 viser at prosjektets kvalitative gevinster er realisert.
Framtidens barnehage og skole	Gevinstplan angir kvalitative gevinster. Oppgir at kvalitative gevinstene også kan gi en del unngåtte økonomisk kostnader.	Sluttrapport oppgir at IKT-løsninger er anskaffet. Prosjektleder opplyser at prosjektet førte til økonomisk innsparing.
Lørenskog musikk- og kulturskole (LMK)	Prosjektforslag angir flere kvalitative gevinster samt økonomisk gevinst på 500 000 kr (redusere med 0.5 årsverk).	Sluttrapport oppgir at kvantitativ gevinst med reduksjon på 0,5 årsverk er realisert.
Elektronisk medisineringsstøtte	Gevinstplan legger opp til flere kvalitative gevinster. Plan for økonomiske gevinster er ikke laget.	Dokumenterer tiltak som medfører unngåtte kostnader og sparte timer. Det er besparelser på 53 prosent på arbeidsoppgaven medisinnutdeling.

Kilde: Prosjektdokumentasjon, intervju og tilbakemelding fra prosjektlederne, samt Økonomiplan 2020-2023.

[Økonomiplan 2020-2023](#) viser økonomiske gevinster i to av digitaliseringsprosjektene. Innføring av digitale løsninger i NAV (Digisos) ga en budsjettreduksjon på 350 000 kr i 2020 og ytterligere 700 000 kr fra 2021 (74). Innføring av velferdsteknologi (der elektronisk medisineringsstøtte inngår) er oppført med en budsjettreduksjon på 2 millioner i driftsbudsjettet i 2020. (76). Vi får opplyst at dette er «unngåtte» kostnader (epost 20.1.2022). Begge kuttene er basert på forventede besparelser.

Kommunen har per i dag ikke noen samlet systematisk oversikt over gevinstoppfølging og informasjon om hvordan gevinstene fra digitaliseringsprosjektene tas ut (intervju 17.12.2021).

6.2 Utpekes en gevinstansvarlig?

Digitaliseringsdirektoratet har som nevnt utgitt en [prosjektveiviser](#) med konkrete anbefalinger til gjennomføringen av digitaliseringsprosjekter for bl.a. å sikre gevinster (Digidir 2019). Den sier at senest ved oppstarten av prosjektet bør det pekes ut en gevinstansvarlig som tar ansvaret for at prosjektets gevinster vil bli realisert.

I kortoversikten for hvert prosjekt er tre roller definert: «Prosjektleder», «Prosjekteier» og «Gevinstansvarlig». «Prosjektleder» og «Prosjekteier» er fylt ut med navn i samtlige prosjekter, mens «Gevinstansvarlig» bare er utfylt for fire av ni digitaliseringsprosjekt. «Gevinstansvarlig» og «Prosjekteier» kan være samme person. Rollen «Gevinstansvarlig» ble etablert for et år siden (intervjuer 11.1.2022 og 13.1.2022). En gevinstansvarlig kan også være utpekt uten at dette er lagt inn i kortoversikten.

6.3 Sikrer gevinstansvarlig at tiltakene gjennomføres?

[Prosjektveiviseren](#) sier at den ansvarlige for gevinstrealiseringen (gevinstansvarlig) skal sikre at de planlagte tiltakene for gevinstrealisering gjennomføres, og skal også følge med på om gevinster har blitt realisert (Digidir 2019).

KS påpeker at gevinstene ved digitalisering kan lett bli usynliggjort fordi frigjorte ressurser umiddelbart blir overført til andre oppgaver eller til kvalitetsheving av eksisterende tjenester (eKommune 2012, 37).

Som nevnt er «Gevinstansvarlig» bare utfylt for 12 av de 43 prosjektene i oversikten i Prosjektportalen (PIL). Fire av ni digitaliseringsprosjekt har oppgitt gevinstansvarlig. Rollen «Gevinstansvarlig» ble etablert for ett år siden (intervjuer 11.1.2022 og 13.1.2022). En av prosjektlederne har i praksis selv hatt rollen som gevinstansvarlig.

Ansvaret for gevinstrealiseringen synes uklar blant prosjektlederne. En av prosjektlederen spør: «Hvem skal realisere gevinster hvor det er spart tid og ressurser?» (intervjuer 11.1.2022 og 13.1.2022). En annen prosjektleder påpeker at realiseringen av gevinster skjer i fasen etter at prosjektleder leverer over prosjektet til gevinstansvarlig og linjeorganisasjonen (intervjuer 11.1.2022 og 13.1.2022).

En av prosjektlederne mener det burde vært tettere oppfølging av gevinstrealiseringen i linjeledelsen. Linjeledelsen burde for eksempel målt underveis slik at det kunne settes inn tiltak som gir en økning i gevinstrealiseringen. Dersom de f.eks. hadde 32 prosent gevinstrealisering og skulle hatt 68 prosent, så kunne de ha vurdert tiltak som kunne gitt økning til 68 prosent (intervjuer 11.1.2022 og 13.1.2022). De siste årene har det vært en unntakstilstand pga. pandemien, hvor oppfølging av bl.a. gevinster har vært nedprioritert. Det har vært økt fokus på gevinstoppfølging siste halve året.

En prosjektleder er opptatt av at alle tjenestesteder rapporterer på økonomisk utvikling til kommunedirektøren i løpet av året. Prosjektlederen synes dette er en av prosessene som fungerer best med tanke på oppfølging. Selv om ikke alle ledere liker å rapportere på økonomien, er dette foreløpig det eneste som fungerer for å sikre at gevinster realiseres og tiltak settes i gang, dersom man får avvik.

Det er viktig å få med seg linjen som skal være gevinsteiere og ha fokus og ta ansvar for å ta ut gevinster (intervju 7.12.2021).

6.4 Revisjonens vurdering og konklusjon

Det er lite dokumentasjon på realiserte gevinster. For økonomiske gevinster brukes estimatet som grunnlag for innsparingene/reduksjon i budsjettet, men det synes å være avvik mellom estimerte og realiserte gevinster. De faktiske gevinstene kan bli både høyere og lavere enn estimert på forhånd. For ikke-økonomiske gevinster som økt kvalitet, bedre brukeropplevelse eller annet, finner revisjonen lite måling av faktiske gevinster.

Revisjonen mener at ansvars plassering for gevinstene er viktig for å sikre at gevinstene realiseres. Bare fire av ni digitaliseringsprosjekt har definert en gevinstansvarlig. Denne funksjonen ble innført i Lørenskog for ett år siden, etter at de fleste prosjektene var igangsatt. Revisjonen mener at når gevinstansvarlig ikke blir definert er det heller ikke klart hvem som skal sikre at de planlagte tiltakene for gevinstrealisering gjennomføres, noe som igjen medfører risiko for at planlagte tiltak ikke blir gjennomført og at gevinstene ikke realiseres.

Administrasjonen oppgir at betydelige økonomiske og ikke-økonomiske gevinster realiseres med digitaliseringsprosjektene, men at disse i stor grad er basert på estimer. Måling av faktiske gevinster kan være ressurskrevende og vil ofte måtte skje en god stund etter at prosjektet er avsluttet.

På grunn av mangler i prosjektdokumentasjonen knyttet til estimering, planlegging og måling av gevinster er det vanskelig for revisjonen å konkludere i spørsmålet om i hvilken grad gevinstene realiseres.

7 SAMLET KONKLUSJON OG ANBEFALINGER

Revisjonen mener at prosjektene stort sett definerer gevinstene som skal oppnås, men at planleggingen av hvordan gevinstene skal oppnås og målingen av faktisk oppnådde gevinster skjer i for liten grad. Administrasjonen oppgir at betydelige økonomiske og ikke-økonomiske gevinster realiseres med digitaliseringsprosjektene, men det synes å være avvik mellom estimerte og realiserte gevinster.

Forventingene til gevinstarbeidet bør klargjøres

Det er utarbeidet en felles prosjektportal med felles metode- og malverk for kommunens prosjekter. Revisjonen mener dette kan være et viktig redskap for gevinstrealisering.

Gjennomgangen av dokumentasjonen i de ni digitaliseringsprosjektene og intervju av tre prosjektledere, viser at prosjektene i svært varierende grad benytter disse verktøyene. Mange prosjektmapper mangler sentral informasjon. Oversiktene er i liten grad utfylt og gevinstansvarlig er bare utfylt for 12 av de 43 prosjektene i portalen. Fire av de ni digitaliseringsprosjektene angir gevinstansvarlig. Ingen av de ni hadde en utarbeidet gevinstrealiseringsplan og kun tre hadde utarbeidet en sluttrapport.

Konsekvensen er at innholdet i portalen i dag er lite egnet til å gi en samlet innsikt i prosjektene. En årsak til dette kan ifølge prosjektledere bl.a. være at det ikke er utarbeidet retningslinjer for bruken av portalen.

Kommunen kan bli bedre på styring og oppfølging av gevinstarbeidet

Prosjektstyringen og gevinstarbeidet har vært i stadig utvikling i Lørenskog kommune og mange forbedringer er allerede gjort. Kommunedirektøren er godt i gang med å sikre helhetlige prioriteringer. Revisjonen mener at det fortsatt er en del forbedringspotensial på styring og oppfølging. Rollene til digirådet og digisekretariatet er uklare for prosjektlederne. Revisjonen oppfatter at administrasjonen er bevisst på utfordringene og jobber med porteføljestyringen.

Prosjektlederne revisjonen intervjuet nevner manglende opplæring og manglende oppfølging som årsaker til ulik praksis. Sitat fra en prosjektleder er at "dersom de fikk tilbakemelding og oppfølging, ville det hjulpet på motivasjonen". På prosjektportalens første side ligger det inne maler for prosjektarbeidet hvor det er lagt inn en mal for «Verktøy for gevinstoppfølging». Utover dette er det ikke lagt inn noen maler for gevinstarbeidet i portalen.

Revisjonen tror flere og mer standardiserte maler knyttet til gevinstarbeidet vil øke fokuset på og bedre realiseringen av gevinstene. Det vil også lette oppfølgingen til digisekretariatet og digirådet.

Gevinsttenkning er komplisert, og et tema det tar tid å få en felles forståelse for. Lørenskog kommune bevilger mye penger til digitaliseringsprosjekter og revisjonen tror Lørenskog kommune kan få enda mer ut av prosjektene ved å sørge for et mer målrettet gevinstrealiseringsarbeid.

Anbefalinger

På bakgrunn av den gjennomførte undersøkelsen er revisjonens anbefalinger:

1. Kommunedirektøren bør sørge for at det i alle større digitaliseringsprosjekter
 - oppnevnes gevinstansvarlig
 - utarbeides gevinstrealiseringsplan
 - måles og dokumenteres gevinster
 - utarbeides sluttrapport
2. Kommunedirektøren bør sørge for større grad av styring og oppfølging av gevinstarbeidet, herunder å
 - klargjøre roller og ansvar når det gjelder å planlegge og følge opp gevinstrealiseringsarbeidet i alle faser
 - sikre et tilstrekkelig og felles metode- og malverk på området, samt tydeliggjøre krav og forventninger om å benytte dette i alle større digitaliseringsprosjekter

LITTERATUR- OG KILDELISTE

Lov og forskrift

Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven) av 22. juni 2018 nr. 83

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-22-83>

Nasjonale veiledere, retningslinjer og annen litteratur

Kommunenes sentralforbund 2010, eKommune 2012 - lokal digital. Agenda

<https://www.yumpu.com/no/document/view/22760480/ekommune-2012-revidert-des-2010-ks>

Helsedirektoratet 2017, Gevinstrealiseringsrapporter – Nasjonalt velferdsteknologiprogram.

<https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/gevinstrealiseringsrapporter-nasjonalt-velferdsteknologiprogram> [7.2.2022]

Helsedirektoratet 2016 rapport IS-241, Første gevinstrealiseringsrapport med anbefalinger.

<https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/gevinstrealiseringsrapporter-nasjonalt-velferdsteknologiprogram/F%C3%B8rste%20gevinstrealiseringsrapport%20%E2%80%93%20Nasjonalt%20velferdsteknologiprogram.pdf> /attachment/inline/c879e5ef-715a-4277-9e89-e88f81e3b862:bbe6388b148899c2855be38afc2e163ce8065740/F%C3%B8rste%20gevinstrealiseringsrapport%20%E2%80%93%20Nasjonalt%20velferdsteknologiprogram.pdf

Helsedirektoratet 2017 Rapport IS-2557, Andre gevinstrealiseringsrapport med anbefalinger.

<https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/gevinstrealiseringsrapporter-nasjonalt-velferdsteknologiprogram/Andre%20gevinstrealiseringsrapport%20%E2%80%93%20Nasjonalt%20velferdsteknologiprogram.pdf> /attachment/inline/76ae5535-037f-4387-a92f-3e5e96e477f4:4544b853573c3d2454da1b40afe4a74544940035/Andre%20gevinstrealiseringsrapport%20%E2%80%93%20Nasjonalt%20velferdsteknologiprogram.pdf

Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) 2019, Prosjektveiviseren, <https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-prosjektveiviseren>

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, Veileder: Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter

<https://dfo.no/publikasjoner/veileder-gevinstrealisering-planlegging-for-a-hente-ut-gevinster-av-offentlige-prosjekter> [7.2.2022]

Kilder fra Lørenskog kommune

Kommunestyret sak 101/16 møte 7.9.2016 Digitaliseringsstrategi 2016 – 2020.

<https://innsyn.onacos.no/lorenskog/mote/pluss/wfdocument.ashx?journalpostid=2016034809&dokid=1478396&versjon=1&variant=A&>

Kommunestyret sak 096/14 møte 26.11.2014 Helse- og omsorgsplan 2015 – 2026,

<https://innsyn.onacos.no/lorenskog/mote/pluss/wfdocument.ashx?journalpostid=2014038489&dokid=100600311&versjon=1&variant=A&>

Kommunestyret sak 056/21 møte 19.5.2021 Årsrapport 2020 med årsberetning og regnskap.

https://innsyn.onacos.no/lorenskog/mote/pluss/wfinnsyn.ashx?response=journalpost_detaljer&journalpostid=2020122843&

Kommunestyret sak 097/20 møte 17.6.2020 Årsberetning og årsrapport 2019.

<https://innsyn.onacos.no/lorenskog/mote/pluss/wfdocument.ashx?journalpostid=2020033699&dokid=2131562&versjon=1&variant=A&>

Kommunestyret sak 134/19 møte 11.12.2019 Økonomiplan 2020-2023 og årsbudsjett 2020.

https://innsyn.onacos.no/lorenskog/mote/pluss/wfinnsyn.ashx?response=journalpost_detaljer&journalpostid=2019076616&

Kommunestyret sak 151/20 møte 9.12.2020 Økonomiplan 2021-2024 og årsbudsjett 2021.

https://innsyn.onacos.no/lorenskog/mote/pluss/wfinnsyn.ashx?response=journalpost_detaljer&journalpostid=2020077815&

Kontrollutvalget i Lørenskog kommune sak 31/21 møte 9.9.2021 Prosjektplan om gevinst ved digital satsning.

[file:///C:/Users/morte/Downloads/Protokoll%20Kontrollutvalget%20i%20L%C3%B8renskog%20kommune%2009.09.2021%20\(1\).PDF](file:///C:/Users/morte/Downloads/Protokoll%20Kontrollutvalget%20i%20L%C3%B8renskog%20kommune%2009.09.2021%20(1).PDF)

Epost 9.12.2021 fra Seksjonsleder Digitalisering.

Epost 20.1.2022 fra Seksjonsleder Digitalisering.

Intervju 7.12.2021 med seksjonsleder digitalisering og prosjektleder for et av prosjektene.

Intervjuer 17.12.2021, 20.12.2021 og 12.1.2022 med direktør for styring og virksomhetsutvikling og seksjonsleder digitalisering.

Intervjuer 11.1.2022 og 13.1.2022 med prosjektledere.

Innspill i høringsrunden fra administrasjonen 1.4.2022.

Kilder fra andre

Standard for forvaltningsrevisjon (RSK 001), Fastsatt av styret i Norges Kommunerevisorforbund 12.8.2020. <https://www.nkrf.no/rsk-001-standard-for-forvaltningsrevisjon>

Kommunestyret Bærum kommune 7.4.2021 sak 038/21 Forvaltningsrevisjon - Gir digitalisering ønsket gevinst?

<https://www.baerum.kommune.no/innsyn/politikk/wfdocument.ashx?journalpostid=2020328112&dokid=5315251&versjon=1&variant=A&>

Kontrollutvalget i Oslo kommune 23.11.2021 sak 76 Innføring av veldferdsteknologi i hjemmetjenesten. [https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-](https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/politikk/bystyret/bystyrets-utvalg/kontrollutvalget/motekalender-kontrollutvalget/mote-i-kontrollutvalget-64)

[administrasjon/politikk/bystyret/bystyrets-utvalg/kontrollutvalget/motekalender-kontrollutvalget/mote-i-kontrollutvalget-64](https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/politikk/bystyret/bystyrets-utvalg/kontrollutvalget/motekalender-kontrollutvalget/mote-i-kontrollutvalget-64)

VEDLEGG 1: KOMMUNEDIREKTØRENS HØRINGSSVAR

Romerike revisjon IKS
Ringveien 4
2050 JESSHEIM

Deres referanse:
2021/675

Vår referanse
21/6911-14

Saksbehandler / telefon
Sidsel Nordhagen / 909 31 475

Dato
01.03.2022

Høringssvar - foreleggelse - Forvaltningsrevisjonsrapport Gir digitaliseringen gevinst

Kommunedirektøren viser til foreleggelse av forvaltningsrapport om gevinstrealisering av digitalisering, i brev datert 17.februar 2022, referanse 2021/675. I brevet blir kommunedirektøren bedt om å gi en skriftlig tilbakemelding på revisjonens funn, vurderinger og anbefalinger. Innspill til rettelser av faktaopplysninger er gitt løpende til revisjonen. Formålet med denne undersøkelsen har vært å vurdere om kommunen jobber tilstrekkelig målrettet med gevinstrealisering i større digitaliseringsprosjekter. Rapporten har fått tittelen «Gir digitaliseringen gevinst?». Nedenfor følger kommunedirektørens tilbakemeldinger.

Lørenskog kommune har hatt høye ambisjoner innen digitalisering siden digitaliseringsstrategien ble etablert i 2016 og har jobbet systematisk både med å modernisere den digitale grunnmuren og realisere konkrete prosjekter innen ulike sektorer og fagområder. Det har vært satset både penger og ressurser og kommunedirektøren er opptatt av at innsatsen som legges inn får effekt – enten i form av kvalitet eller økonomisk gevinst. Lørenskog kommune hadde et betydelig etterslep innen digitalisering ved strategiens etablering og det har vært gjennomført betydelige satsinger for å kunne møte behov og krav som stilles til sikkerhet, kapasitet og funksjonalitet. Dette har blant annet gitt stor uttelling i forbindelse med koronapandemien, hvor Lørenskog sto godt rustet for utfordringene som kom teknologisk sett, takket være satsingene som var gjennomført de siste årene.

Samtidig som ambisjonene og tempoet innen gjennomføring av digitaliseringstiltak har vært høyt har det – som forvaltningsrevisjonen viser – vært mangler i oppfølgingen både i bruk av metodeverk i gjennomføring av prosjekter, gevinstplanlegging, gevinstoppfølging og porteføljestylingen av prosjektene. Det er igangsatt arbeid med forbedring av flere av disse områdene allerede, og revisjonens funn og anbefalinger vil bli brukt direkte inn i det pågående forbedringsarbeidet.

Kommunedirektøren vil takke Romerike revisjon IKS for et godt og konstruktivt samarbeid i revisjonsprosessen og for revisjonens tilbakemeldinger og anbefalinger. Dette er viktige bidrag inn i kommunens arbeid med både arbeid med prosjekt- og porteføljestyling og gevinstrealisering.

Med hilsen
styring og virksomhetsutvikling

Sidsel Nordhagen
direktør styring og virksomhetsutvikling

Dette dokumentet er elektronisk godkjent