

# Digitalisering

Rogaland fylkeskommune, 2024



# INNHold

Oppdraget.....	4
Sammendrag .....	5
Fylkesdirektørens kommentar .....	8
1 Innledning.....	10
1.1 Bakgrunn, formål og oppbygging av rapport.....	10
1.2 Avgrensninger .....	10
1.3 Metode .....	11
1.4 Begrepsavklaring .....	11
1.4.1 Digitalisering .....	11
1.4.2 Gevinst og gevinstrealisering .....	13
1.5 Revisjonskriterier .....	13
2 Organisasjonsstruktur .....	14
3 Hvordan har fylkeskommunen jobbet for å nå målene? ....	15
3.1 Revisjonskriterier .....	15
3.2 Organisering, ansvar, roller og oppgaver .....	17
3.3 Digital strategi og handlingsplan.....	20
3.3.1 Digital strategi .....	20
3.3.2 Handlingsplan.....	21
3.4 Gjennomføring av digitaliseringsprosjekt og tiltak .....	22
3.5 Gevinstrealisering.....	23
3.6 Vurdering.....	23
3.7 Anbefalinger .....	25
4 Måloppnåelse av digital strategi.....	26
4.1 Revisjonskriterier .....	26

4.2	Visma InSchool(VIS) .....	28
4.2.1	Hvor tilgjengelig oppleves VIS for brukerne? .....	28
4.2.2	Er VIS enkelt å forstå? .....	29
4.2.3	Hvordan er brukeropplevelsen?.....	30
4.2.4	Den totale brukeropplevelsen .....	31
4.2.5	Opplæring .....	32
4.3	Sak- og arkivsystemet Elements .....	33
4.3.1	Hvor tilgjengelig oppleves elements for brukerne? 34	
4.3.2	Er Elements enkelt å forstå? .....	35
4.3.3	Hvordan er brukeropplevelsen?.....	36
4.3.4	Den totale brukeropplevelsen .....	37
4.3.5	Opplæring .....	38
4.4	Skjemaløsning – Tilskudd frivillige organisasjoner .....	40
4.4.1	Opplevelsen av skjemaløsningen .....	40
4.5	Vurdering.....	43
4.6	Anbefaling .....	45
	Vedlegg .....	46

# OPPDRAGET

<p><b>Bestilling</b></p> <p>Kontrollutvalget i Rogaland fylkeskommune bestilte 17.04.2023 en forvaltningsrevisjon om digitalisering.</p> <p>Det ble vedtatt følgende formål og problemstillinger i Kontrollutvalget 08.06.2023.</p>	<p><b>Problemstillinger</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• I hvilken grad har fylkeskommunen nådd målene i digital strategi?</li><li>• Hvordan har fylkeskommunen jobbet for å nå målene?</li></ul>
<p><b>Formål</b></p> <p>Formålet med prosjektet er å vurdere sentraladministrasjonens<sup>1</sup> oppfølging av digital strategi og gevinster i dette.</p>	

Forvaltningsrevisjonen er ledet av forvaltningsrevisor Bjørghild Undheim. Arbeidet og rapport er kvalitetssikret av leder for forvaltningsrevisjon Silje Nygård.

---

<sup>1</sup> Ved oppstart av prosjektet ble vi utfordret på å ikke bruke betegnelsen «sentraladministrasjonen». Vi har derimot valgt å bruke dette da vi erfarer at det er et innarbeidet begrep, som ansatte er kjent med/og selv bruker.

# SAMMENDRAG

## Om prosjektet

Formålet med prosjektet har vært å vurdere sentraladministrasjonens oppfølging av digital strategi og gevinster i dette. Vi har sett på hvordan fylkeskommunen har jobbet for å nå målene, samt måloppnåelsen av den digitale strategi.

Datainnsamlingen består av intervju med nøkkelpersoner, gjennomgang av fylkeskommunen sine sentrale styringsdokumenter, samt spørreundersøkelse.

## Hovedinntrykk

Fylkeskommunen er på god vei til å nå de mål som er satt i den digitale strategi, men arbeidet fremstår noe tilfeldig og planløst. Roller og ansvar i dette arbeidet blir da også noe uklart. Man har altså ikke nådd mål på grunn av organisering, men mer på tross av.

## Hvordan har fylkeskommunen jobbet for å nå målene

Fylkeskommunen har plassert ansvaret for digitalisering til linjen. Det er en svakhet med en slik organisering fordi våre funn indikerer en uklarhet i organisasjonen om hvordan ansvarsfordeling og beslutningsmyndighet innen digitalisering faktisk er. Denne usikkerheten kan føre til dobbeltarbeid og/eller at arbeid ikke blir gjennomført samt ansvarsfraskrivelse, og gir dermed et dårlig utgangspunkt for godt digitaliseringsarbeid. Vi mener det er viktig å klargjøre hva som ligger i de ulike rollene, og hvem som har ansvar for hva innenfor digitalisering. Dette for å sikre og optimalisere digitaliseringsarbeidet på en best mulig måte.

Fylkeskommunens overordnede strategi som styringsverktøy, krever gode handlingsplaner. Gode handlingsplaner vil bidra til at strategien blir mer operasjonell og konkretiserer hvordan fylkeskommunen skal jobbe med, og prioritere arbeidet innen digitalisering. Klart definerte mål er en forutsetning for å etablere et godt og felles arbeid med digitalisering i fylkeskommunen. Det bør derfor utarbeides årlige handlingsplaner i samsvar med den digitale strategi.

Vi ser at digitalisering benyttes i fylkeskommunens løpende forbedringsarbeid og til å forenkle prosesser. Digitaliseringsarbeidet synes likevel i mindre grad å være satt i system. Prosjekter og tiltak planlegges og gjennomføres ad hoc og på forskjellige måter i organisasjonen, og det er ingen overordnede føringer eller rammer for gjennomføringen. Det er et ledelsesansvar at utviklingen skal gå i ønsket retning og ikke skjer tilfeldig. Det anbefales derfor at prosjekt ut ifra størrelse gjennomføres systematisk. Fylkeskommunen bør vurdere å innføre en felles prosess og

metodikk og slik sikre at en lykkes med iverksatte prosjekt/tiltak. Det vil også kunne gi erfaring/læring som kan tas med videre.

Vi finner gevinster knyttet til flere digitaliseringsprosjekt. Organisasjonen fremstår mindre bevisst på faktisk gevinstrealisering, og vi blir orientert om at det ikke foreligger rutiner, system, eller fast metodikk. Da blir arbeidet med gevinstrealisering mer eller mindre tilfeldig. Vi anbefaler derfor etablering av rutiner og/eller system for gevinstrealisering.

### **Måloppnåelse av digital strategi**

Vi har fokusert på fire av fylkeskommunens mål i den digitale strategien for å evaluere måloppnåelsen. Disse målene er:

- tilgjengelighet
- enkle å forstå
- brukervennlighet og
- opplæring knyttet til digitale tjenester.

Målene er konkrete og reflekterer viktige aspekter ved brukeropplevelsen av de digitale tjenestene, noe som muliggjør operasjonalisering og derav gjør dem målbare.

For å måle brukeropplevelsen har vi tatt utgangspunkt i tre digitale tjenester, Visma InSchool (VIS), sak- og arkivsystemet Elements og fylkeskommunen sin skjemaløsning.<sup>2</sup>

Samlet sett viser spørreundersøkelsen at de fleste respondentene er fornøyde med de undersøkte digitale tjenestene. Det er noen ulikheter mellom tjenestene, og de forskjellige respondentgruppene, men revisjonens hovedinntrykk er imidlertid at fylkeskommunen langt på vei har nådd de overordnede målene for digitale tjenester i digitaliseringsstrategien.

Det er en gruppe respondenter som avgir svar i det nedre sjiktet når det kommer til opplevelsen av Elements og VIS. Dette er systemer som skal treffe mange ansatte, med ulike roller, oppgaver/behov og kompetanse. Det vurderes derfor naturlig med variasjon i opplevelsen av systemet. Dette understøttes av kommentarene som er lagt inn i undersøkelse, hvor årsaken til misnøye «speiles» av årsaken til hvorfor fornøyd, eksempelvis lite intuitivt – intuitivt. Det er imidlertid viktig at flertallet opplever systemet som tilgjengelig og brukervennlig. Undersøkelsen viste også en sammenheng mellom manglende opplæring og øvrige skår når det gjaldt Elements. De som ikke har fått opplæring eller de som vurderer opplæringen som ikke nyttig, avgir generelt sett svar i nedre sjikt på alle indikatorer. Det er et lederansvar å sikre nødvendig opplæring.

---

<sup>2</sup> Dette er et skjema/søknad om tilskudd hvor brukerne er frivillige organisasjoner.

Fylkeskommunen har derimot ingen systemer eller rutiner som gjør at leder kan tildele og sjekke opp om ansatte har gjennomført nødvendige kurs og opplæringer. Ei heller om de faktisk har nådd relevante kompetansemål. Vi anbefaler derfor fylkeskommunen å se nærmere på om noen av dagens system kan ivareta en slik funksjon. Et slikt system, eller rutiner som ivaretar dette kan bidra til at den enkelte leder i større grad kan få oversikt, og derav bedre kunne sikre at alle ansatte får nødvendig opplæring.

## **Anbefalinger**

Vi anbefaler Rogaland fylkeskommune å

- Klargjøre roller og ansvarsoppgaver i organisasjonen innen digitalisering.
- Sikre konkrete handlingsplaner i samsvar med den digitale strategi.
- Vurdere å innføre en felles metodikk og prosess tilknyttet prosjektarbeid.
- Vurdere å innføre rutiner/system innen gevinstrealisering.
- Vurdere å innføre et system/rutiner for å sikre at ansatte er gitt nødvendig opplæring.

# FYLKESDIREKTØRENS KOMMENTAR

Forvaltningsrevisjonen har gjort et omfattende stykke arbeid med å undersøke, intervju og kartlegge i hvilken grad Rogaland fylkeskommune har nådd målene i sin digitale strategi og hvordan fylkeskommunen arbeider for å nå målene. Rogaland Revisjon har tatt i bruk både muntlige kilder, gjennom intervjuer, og skriftlige kilder gjennom masseutsendte spørreskjema.

Anbefalingene fra revisjonsrapporten er gode, og i stor grad helt i tråd med vedtatte mål og digital strategi for Rogaland fylkeskommune, vedtatt i 2020. Rapporten anbefaler blant annet fylkeskommunen å klargjøre roller og ansvarsoppgaver innen digitalisering, sikre konkrete handlingsplaner i samsvar med digital strategi, innføre felles metodikk og prosess knyttet til prosessarbeid og rutiner/system for gevinstrealisering. Rapporten anbefaler også at fylkeskommunen innfører et system for å sikre at ansatte er gitt nødvendig opplæring. Fylkesdirektøren stiller seg positiv til å jobbe videre med anbefalingene fra revisjonsrapporten, men ser det likevel nødvendig å nyansere bildet rapporten tegner noe.

I sammendraget konkluderer forvaltningsrevisjonsrapporten med at «arbeidet framstår noe tilfeldig og planløst», og at «man ikke har nådd mål på grunn av organisering, men på tross av». Fylkesdirektøren kjenner seg ikke uforbeholdent igjen i disse slutningene, og stiller spørsmål ved om konklusjonene kan være farget av både metodikken Rogaland Revisjon har benyttet seg av i kartleggingsarbeidet, og utvalgskretsen for respondenter dette dermed har ført til. Avdelingssjef for organisasjon og digitalisering problematiserte tidlig i prosessen det Rogaland Revisjon kaller for «snøballmetodikk», det vil si at et intervjuobjekt anbefaler hvem Rogaland Revisjon skal intervju etter seg. Faren med dette er at en ikke får snakket med hverken beslutningstakere eller korrekte interessenter, men heller ender med å intervju dem forrige intervjuobjekt har samarbeidet mest med, eller har best relasjon til. Dette innebærer en risiko for et snevert utvalg respondenter, og kan ende med at en får et lite representativt bilde av en såpass stor og kompleks organisasjon som Rogaland fylkeskommune tross alt er.

Videre konkluderer forvaltningsrevisjonsrapporten med at det er en svakhet at Rogaland fylkeskommune har plassert ansvaret for digitalisering til linjen, da dette kan føre til usikkerhet om hvordan ansvarsfordeling og beslutningsmyndighet innen digitalisering er. I digital strategi for Rogaland fylkeskommune står det:

*«Fylkesrådmannens ansvar er å sørge for at digitaliseringsarbeidet i fylkeskommunen følger vedtatt strategi og at handlingsplaner blir fulgt opp. Avdeling for digital utvikling, ved avdelingssjef og digitaliseringsrådgiver har det operative ansvaret for implementering av digital strategi, tilhørende handlingsplaner, løpende oppfølging av arbeidet og rapportering.... Fagområder og medarbeidere har ansvar for å spille inn forslag til forbedringer innenfor sitt område for at vi skal nå målene. Nye prosjekter skal koordineres av digitaliseringsutvalget.»*

Ansvar for forslag og bidrag inn i digitaliseringsarbeidet ligger altså i linjen, men det kommer tydelig fram at det er øverste ledelse sitt ansvar å følge opp vedtatte strategi og tilhørende handlingsplaner. Et ansvar som likevel har blitt lagt i linjen er systemeierskap, noe som er i tråd med nasjonale føringer for behandlingsansvar og eierskap til data. Her kan det være en misforståelse i forvaltningsrevisjonsrapporten. Fylkesdirektøren er likevel enig i vurderingene av at digitaliseringsgruppen (omtalt som digitaliseringsutvalget i digital strategi) ikke har fungert etter hensikten, og at det derfor har ført til mer fragmentert arbeid på digitaliseringsfeltet enn



ønskelig. Ny digitaliseringsrådgiver starter i Rogaland fylkeskommune mai 2024, og arbeidet med behovsstyring og tilrettelegging for digitaliseringsgruppen vil være en av hovedoppgavene til den nye rådgiveren.

Noe som ikke kommer tydelig fram i forvaltningsrevisjonsrapporten er betydningen av nasjonale samarbeid i Rogaland fylkeskommune sitt digitaliseringsarbeid. Rogaland fylkeskommune har, gjennom samarbeid i kollegiestrukturen med de andre fylkeskommunene over flere år både deltatt i, og satt i førersetet for nasjonale digitaliseringsprosjekter innen fylkeskommunal sektor. Dette betyr at de største initiativene på digitaliseringsfronten for norske fylkeskommuner skjer i nasjonale samarbeid, heller enn på lokalt nivå. Denne mangelen i revisjonsrapporten kan også forklare hvorfor Rogaland revisjon konkluderer med at digitaliseringsarbeidet i Rogaland fylkeskommune framstår tilfeldig og planløst, begrensningene i antall respondenter kan også føre til at en intervjuer respondenter som kanskje ikke har full innsikt i hvilke initiativer som foregår på tvers av fylkeskommunene.

Visma Inschool er et av de store, nasjonale initiativene Rogaland fylkeskommune har deltatt i, og som blir omtalt i forvaltningsrevisjonsrapporten. I omtalen av Visma Inschool, som er et skoleadministrativt system, har Rogaland revisjon valgt å fokusere på brukeropplevelsen blant et bredt utvalg skoleansatte i Rogaland fylkeskommune, heller enn på systematikken og planarbeidet knyttet til utvikling og implementering av systemet. Ved å sende ut et spørreskjema til skoleansatte får Rogaland revisjon en tilbakemelding på hvordan systemet og opplæringen i systemet har opplevdes for de berørte, men det er viktig å presisere at Visma Inschool i hovedsak er et skoleadministrativt system, altså et digitalt system for å organisere arbeidet i skolen, slik som timeplan, fravær og vurderinger. Ved å ikke skille tydeligere mellom funksjonalitet rettet mot administrativt ansatte og funksjonalitet rettet mot pedagogisk personell kan en få inntrykk av at Visma Inschool er ment å være et mer pedagogisk verktøy, og opplevelsen av systemet for dem som jobber med pedagogikk vil sannsynligvis være annerledes enn for dem som jobber mer administrativt.

Oppsummert er det nyttige læringspunkt og anbefalinger i forvaltningsrevisjonsrapport digitalisering, men fylkesdirektøren uttrykker en bekymring for hvordan metodikken i kartleggingsarbeidet kan ha påvirket både helhetsforståelse og konklusjoner i utkastet til rapport.

# 1 INNLEDNING

## 1.1 BAKGRUNN, FORMÅL OG OPPBYGGING AV RAPPORT

---

Fylkeskommunens digitale strategi 2020-2024 erstattet digitaliseringsstrategi 2016-2019. Nåværende strategi skal være en kort, overordnet strategi som forklarer Rogaland fylkeskommunes ambisjon om digitalisering.

Kontrollutvalget har bestilt et prosjekt hvor formålet er å vurdere fylkeskommunen sin oppfølging av den digitale strategi og gevinster i dette.

Problemstillingene som skal besvares er:

1. I hvilken grad har fylkeskommunen nådd målene i digital strategi?
2. Hvordan har fylkeskommunen jobbet for å nå målene?

Det vil si at fokuset i prosjektet er rettet mot Rogaland fylkeskommune sin digitale strategi, som blant annet har følgende mål:

- *Fylkeskommunen tilbyr digitale tjenester som*
  - o *Er lett tilgjengelige*
  - o *Er enkle å forstå*
  - o *Gir gode brukeropplevelser*
  - o *Følger gjeldende standarder*
- *Fylkeskommunen*
  - o *Tenker alltid brukeren i sentrum*
  - o *Har gode strategier å jobbe etter*
  - o *Sørge for at medarbeidere får god opplæring*
  - o *Sørge for god informasjonssikkerhet*

Vi vil først se på hvordan fylkeskommunen har jobbet med digitalisering og gevinster, for deretter vurdere måloppnåelse i arbeidet.

## 1.2 AVGRENSNINGER

---

Vi har valgt å fokusere på fire av fylkeskommunens mål i den digitale strategien for å evaluere måloppnåelsen. Disse målene omhandler *tilgjengelighet, enkle å forstå, brukervennlighet og opplæring* knyttet til digitale tjenester. Målene er konkrete og reflekterer viktige aspekter ved brukeropplevelsen av de digitale tjenestene, noe som muliggjør operasjonalisering og derav gjør dem målbare.

## 1.3 METODE

---

I prosjektet har vi gjennomgått sentrale dokumenter tilknyttet fylkeskommunen sitt digitaliseringsarbeid, blant annet styringsdokumenter, uttalte mål for fylkeskommunen, strategier, handlingsplaner og politiske vedtak. Vi har også sett på fylkeskommunen sine interne nettsider med informasjon til de ansatte. Dette for å få innsikt i hvilken informasjon ansatte får, og har tilgang til gjennom intranettet.

Det er gjennomført 12 intervjuer med avdelingssjefer, fagledere og andre ansatte i relevante stillinger i fylkeskommunen for å belyse, og vurdere hvordan fylkeskommunen har jobbet med digitalisering og gevinstrealisering. Intervjuene er gjennomført semistrukturert. I forkant av intervjuene er det utarbeidet intervjuguider med forhåndsdefinerte spørsmål, og de samme spørsmålene er i stor grad stilt til samtlige intervjuede.

Vi har valgt tre digitale tjenester hvor vi har sett på måloppnåelse av de oppsatte målene i Digital strategi 2020-2024. De utvalgte tjenestene er: Visma InSchool (VIS), sak- og arkivsystemet Elements og fylkeskommunen sin skjemaløsning, hvor fokuset er rettet mot tilskudd til frivillige organisasjoner. De digitale tjenestene er valgt i samråd med administrasjonen, og innspill fra Kontrollutvalget.

Utvalgte brukere av de digitale tjeneste fikk tilsendt en kort spørreundersøkelse. Dette for å se om de digitale tjenestene oppleves i samsvar med de overordne oppsatte målene. Totalt ble undersøkelsen sendt til 2701 brukere fordelt på de tre digitale tjenestene. Den største gruppen, med 2549 personer, var ansatte ved videregående skoler som alle er brukere av Visma InSchool (VIS), og hvor noen også bruker sak- og arkivsystemet Elements. I sentraladministrasjonen ble undersøkelsen sendt til 110 ansatte som bruker sak- og arkivsystemet Elements. Undersøkelsen ble også sendt til 42 frivillige organisasjoner som har brukt fylkeskommunens skjemaløsning for å søke om tilskudd. Totalt mottok vi 1208 svar, som utgjør en svarprosent på 45%. Det redegjøres nærmere om gjennomføringen av undersøkelsen i Vedlegg.

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.

## 1.4 BEGREPSAVKLARING

---

### 1.4.1 DIGITALISERING

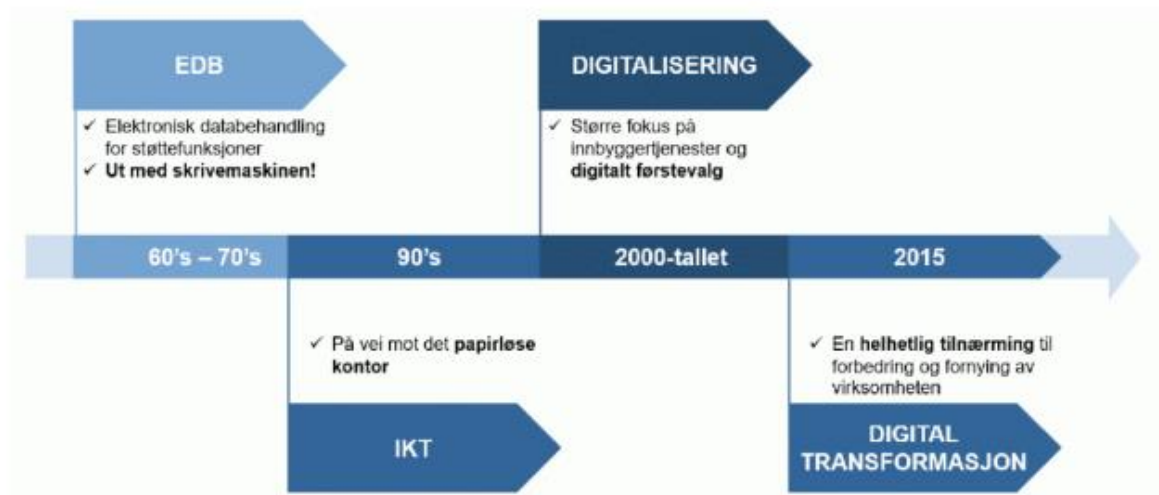
I digitaliseringsrundskrivet fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet defineres digitalisering som å ta i bruk ny teknologi for å fornye, forenkle og forbedre. Her legges til grunn at digitalisering av offentlig sektor handler om å bruke teknologi til å tilby bedre tjenester til innbyggere, næringsdrivende og frivillig sektor. Det pekes også på at digitalisering handler om å

tilby digitale tjenester som er enkle å bruke, effektive og pålitelige, samtidig som det også handler om å forenkle hverdagen for offentlig ansatte.<sup>3</sup>

I Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025 fremgår at det å bruke teknologien til å fornye, forenkle og forbedre i stor grad handler om organisasjonsutvikling. Grunnen er at det ofte ikke er tilstrekkelig å digitalisere dagens tjenester og prosesser for å møte kravene til effektiv, brukervennlig og åpen forvaltning. Digitalisering er dermed en forutsetning for, men ikke nødvendigvis tilstrekkelig, for digital transformasjon. Digital transformasjon er ikke å digitalisere dagens tjenester og prosesser, men en prosess, en endring og et redesign av virksomheten på alle nivå.<sup>4</sup> Dette gjør at digitalisering ofte handler om omlegging av virksomheten, endring av arbeidsprosesser, organisering, regelverk eller teknologi.<sup>5</sup>

Figuren nedenfor viser utviklingen fra elektronisk databehandling til digital transformasjon:

Figur 1: Tidslinje fra EDB til digital transformasjon



Kilde: Digitaliseringsdirektoratet

<sup>3</sup> Digitaliseringsrundskrivet, Kommunal- og distriktsdepartementet. 2022

<sup>4</sup> Én digital offentlig sektor. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

<sup>5</sup> Meld. St. 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet

## 1.4.2 GEVINST OG GEVINSTREALISERING

En gevinst kan ifølge Direktoratet for økonomistyring (DFØ)<sup>6</sup> defineres som en fordel, fortjeneste eller positiv endring som oppnås som resultat av en handling, beslutning, investering eller innsats, og kan måles på ulike måter avhengig av sammenhengen. DFØ deler gevinster inn i tre hovedtyper:

- **Effektiviseringsgevinster** – gevinster som gir besparelser på budsjettene, f.eks redusert bemanning eller reduserte utgifter til lokaler
- **Kvalitetsgevinster** – gevinster som medfører økt kvalitet på ett eller flere områder, f.eks raskere svar eller bedre arbeidsmiljø
- **Gevinster for øvrige aktører** – gevinster som gir besparelser eller kvalitetsgevinster for andre offentlige etater, privatpersoner eller næringslivet. F.eks reduserte utgifter til porto eller redusert bemanning

## 1.5 REVISJONSKRITERIER

---

Revisjonskriterier er elementer som inneholder krav eller forventninger, og vil bli brukt til å vurdere funn i de undersøkelser som gjennomføres. Kriteriene skal være begrunnet i, eller utledet av, autoritative kilder innenfor det reviderte området.

Digitalisering er i liten grad regulert i lovgivningen, og revisjonskriterier må derfor utledes fra en såkalt «beste praksis» fra rapporter, utredninger, standarder, teori og veiledere fra offentlige organer. Revisjonskriterier som er utledet av lov, forskrift og interne retningslinjer og lignende er *skal* krav, mens revisjonskriterier som er utledet av forskning og lignende er *bør* krav.

Revisjonskriteriene er utledet av følgende kilder:

- Digitale strategi 2020-2024, Rogaland fylkeskommune
- Stortingsmeldingen 27 (2015–2016), «Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet»
- Digitaliseringsrundskrivet, 2022. Kommunal- og distriktsdepartementet
- Én digital offentlig sektor. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- KS FoU prosjekt nr. 174031 *Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser* (2018)
- Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter. Veileder. (2014) Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ)

Ut fra disse kildene er det utledet revisjonskriterier som fremgår i kapitlene hvor de enkelte problemstillingene blir behandlet.

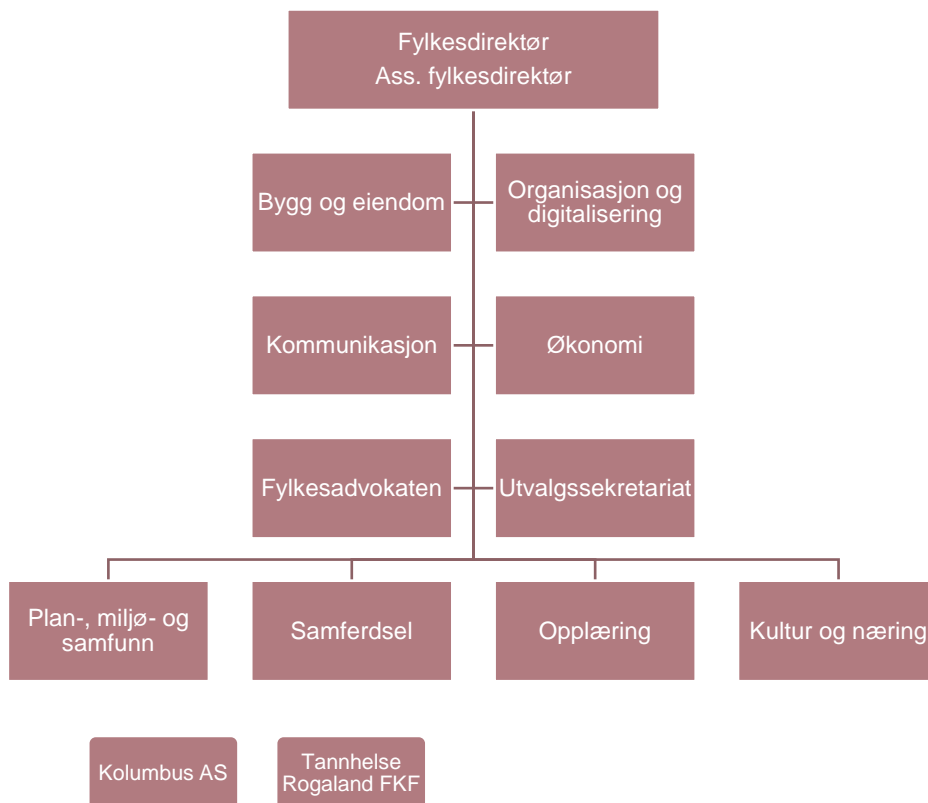
---

<sup>6</sup> Resultatmåling. Mål- og resultatstyring i staten. Veileder. Direktoratet for økonomistyring (DFØ). 2010.

## 2 ORGANISASJONSSTRUKTUR

Rogaland fylkeskommune består av en fylkesadministrasjon med administrativ ledergruppe, seks stab- og støtteavdelinger samt fire fagavdelinger: *Plan, miljø og samfunn, samferdsel, kultur og næring og opplæring*. I opplæring, som er et av fagfeltene som bidrar i dette prosjektet, finner vi blant annet 25 videregående skoler, en fagskole og to skolesentre. I tillegg eier Rogaland fylkeskommune selskapene Kolumbus AS og Tannhelse Rogaland FKF. Totalt er det rundt 4300<sup>7</sup> ansatte i fylkeskommunen.<sup>8</sup>

Figur 2: Administrativ organisering.



Kilde: Rogaland fylkeskommune<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Årsmelding 2022, Rogaland fylkeskommune

<sup>8</sup> Organisasjonskart Rogaland fylkeskommune. 2023. Hentet fra: <https://www.rogfk.no/om-fylkeskommunen/organisasjonen/organisasjonskart/> 10.11.23

<sup>9</sup> Organisasjonskart Rogaland fylkeskommune. 2023. Hentet fra: <https://www.rogfk.no/om-fylkeskommunen/organisasjonen/organisasjonskart/> 10.11.23

# 3 HVORDAN HAR FYLKESKOMMUNEN JOBBET FOR Å NÅ MÅLENE?

## 3.1 REVISJONSKRITERIER

---

KS FoU prosjekt nr. 174031 *Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser* understreker at forankring av digitaliseringsarbeidet i toppledelsen er kritisk for å oppnå en vellykket digitalisering. Dette bygges på en kartlegging gjennomført av PwC i 2016<sup>10</sup> som viser at dersom en skal oppnå vellykket digitalisering må eierskap til strategi og initiativ være tydelig. I dette ligger det at ledelsen må være sterkt involvert og engasjert i prosessen med å transformere organisasjonen til å være mer digital. Dette inkluderer å ta ansvar for beslutninger, støtte endringer, tilrettelegge ressurser, samt fremme en kultur, og være tydelige ambassadører.<sup>11</sup> Roller og ansvar innen digitalisering må på bakgrunn av dette være tydelig forankret slik at det sikrer effektivitet, ansvarlighet, fremdrift og samarbeid i digitaliseringsarbeidet.

Fylkeskommunen sin digitale strategi 2020-2024 er et overordnet planverk hvor innholdet er de styrende prinsippene for arbeidet med en digital fylkeskommune. Det fremgår av strategien at den skal vedtas politisk hvert fjerde år, mens det årlig skal lages handlingsplaner som skal understøtte strategien. I strategien legges det til grunn at handlingsplaner med kortere tidshorisont skal være en del av arbeidet for å nå de oppsatte målene. Handlingsplanene skal være standardiserte, beskrive problemstillinger og inneholde oversikt over tiltak, gevinst, ansvar og tidsfrister.

For å sikre fremdrift er det viktig å ha en systematisk tilnærming til digitaliseringsarbeid. I Stortingsmeldingen 27 (2015–2016), «*Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*», understrekes behovet for profesjonell planlegging og gjennomføring av offentlige digitaliseringsprosjekter. Målet er å redusere kompleksitet og risiko for å realisere gevinster. For å hjelpe offentlige organisasjoner med å gjennomføre digitaliseringsprosjekter på en systematisk og profesjonell måte, har Digitaliseringsdirektoratet laget Prosjektveiviseren. Dette er en anbefalt modell for styring av slike prosjekter. I Digitaliseringsrundskrivet fremgår det at «*Dersom virksomheten ikke har etablert en prosjektmodell for gjennomføring av IKT-relaterte tiltak, bør Prosjektveiviseren benyttes i planlegging, styring og gevinstrealisering av*

---

<sup>10</sup> Kartleggingen bestod av intervjuer av Bærum, Bergen og Trondheim kommune samt gjennomgang av eksisterende dokumentasjon rundt digital styringsmodell i Drammen og Kristiansand kommune

<sup>11</sup> KS FoU prosjekt nr. 174031 *Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser*

*IKT-relaterte prosjekter. Prosjektmodellen kan tilpasses den enkelte virksomhets behov og det konkrete prosjektet.»*

I henhold til Digitaliseringsstrategien for offentlig sektor 2019-2025, kalt «*En digital offentlig sektor*», er det et overordnet mål at det offentlige skal oppnå gevinster fra digitalisering på en systematisk måte. KS FoU-prosjekt nummer 174031, som tar for seg *lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser*, understreker at gevinster fra digitalisering krever kontinuerlig og systematisk innsats, med involvering av alle berørte parter. Dette perspektivet blir også fremhevet i andre tilgjengelige verktøy for gevinstrealisering fra Digdir (*Digitaliseringsdirektoratet*), DFØ (*Direktoratet for forvaltning og økonomistyring*) og KS.

Når det gjelder å realisere gevinster, påpeker DFØ i veilederen "*Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter*", at det er tre kritiske suksessfaktorer for vellykket gevinstrealisering. Disse faktorene inkluderer å anerkjenne at ansvaret for gevinstrealisering hviler på virksomhetsledelsen, ikke prosjektet; å identifisere tidlige gevinster fra tiltaket og de nødvendige forutsetningene for at gevinstene skal realiseres; samt å forstå at gevinstene ikke realiseres av seg selv, og at det derfor må settes av tilstrekkelige ressurser til arbeidet.<sup>12</sup>

Ut fra dette er det utledet følgende revisjonskriterier:

- Fylkeskommunen har en tydelig forankring av ansvar og oppgaver i digitaliseringsarbeidet.
- Fylkeskommunen lager årlig handlingsplaner sammen med digitaliseringsgruppen, ansattrepresentanter og tillitsvalgte.
- Handlingsplanene skal være standardiserte, som beskriver problemstillinger, samt inneholder oversikt over tiltak, gevinst, ansvar og tidsfrister.
- Fylkeskommunen bruker en etablert prosjektmodell for gjennomføring av digitaliseringsprosjekt og tiltak
- Fylkeskommunen arbeider systematisk med gevinster og gevinstrealisering

---

<sup>12</sup> *Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter*. Veileder. (2014) Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ)



## 3.2 ORGANISERING, ANSVAR, ROLLER OG OPPGAVER

---

Rogaland fylkeskommune er en linjestyrt organisasjon hvor avdelingssjefene har hovedansvar for operativ ressursplanlegging innen sine ansvarsområder.<sup>13</sup> Digitalisering ligger dermed i linjen, og betyr at hver avdelingssjef har ansvar for digitalisering av arbeidsprosesser i sine avdelinger.

Dette innebærer blant annet å sette fokus på, ta initiativ til, tilrettelegge ressurser, sikre arbeidsprosesser, samt fremme en kultur og være tydelige ambassadører i digitaliseringsarbeidet. Det foreligger ingen skriftlige rutiner eller føringer for hvordan dette skal ivaretas.

Avdelingen Organisasjon og digitalisering ble etablert 01.01.2023, og består av de to tidligere avdelingene Personal- og organisasjon og Digital utvikling. Avdelingen har ca. 55 ansatte (53,4 årsverk) og er organisert i seks faggrupper som dekker stabsområder innenfor personal, organisasjonsutvikling, digitalisering, IKT, HMS, informasjonsforvaltning og brukerstøtte.<sup>14</sup> Hensikten bak sammenslåingen var å etablere en avdeling som skulle se helheten i organisasjons- og digitalt utviklingsarbeid, sike en mer robust avdeling, bidra til synergier, samt se nye utviklingsmuligheter og oppnå bedre samordning.<sup>15</sup> Det ble for noen år siden også opprettet en egen stilling som digitaliseringsrådgiver, som tilhører Organisasjon og digitaliseringsavdelingen.

Avdelingen Organisasjon og digitalisering, ved avdelingssjef og digitaliseringsrådgiver, har det operative ansvaret for implementering av digital strategi, tilhørende handlingsplaner, løpende oppfølging av arbeidet og rapportering.<sup>16</sup> Avdelingen skal være en pådriver og tilrettelegge for og bistå hele organisasjonen i digitaliseringsarbeidet.

Vi blir informert om at det skjer mye digitaliseringstiltak og initiativ ute i de forskjellige fagavdelingene. Det er blant annet opprettet en egen digitaliseringsgruppe i opplæringsavdelingen, og det jobbes med å opprette en tilsvarende i samferdselsavdelingen. Det vises også til flere konkrete digitaliseringstiltak som er satt i gang for å forbedre og forenkle arbeidsprosesser, eksempelvis oppretting av brukerkonto, digital signering av arbeidskontrakter,

---

<sup>13</sup> Virksomhetsstrategi for Rogaland fylkeskommune. Vedtatt av fylkesrådmannen 21. mai 2021

<sup>14</sup> Økonomiplan 2024-2027, Rogaland fylkeskommune

<sup>15</sup> Saksfremlegg «Organisasjonsjusteringer i sentraladministrasjonen - avdelingene digital utvikling og personal-/organisasjon» Behandlet i Administrasjonsutvalget 25.02.2022

<sup>16</sup> Digital strategi for Rogaland fylkeskommune 2020-2024

digitalisering av vernerunde, utvikling av spillbasert opplæring, digitalisering av inntak på skole og utarbeidelse av tjenestekatalogen<sup>17</sup>.

Vi blir fortalt at det er opp til hver enkelt avdeling hvordan og hvilket digitaliseringsarbeid som skal prioriteres og jobbes med. Det er noen initiativ og tiltak som er satt i gang sentralt, og hvor digitaliseringsrådgiver har et mer sentralt ansvar. Det oppgis at det ikke er satt av egne ressurser i de respektive avdelingene til å jobbe med digitalisering. Det vil si at å jobbe med digitalisering og utviklingsoppgaver kommer i tillegg til de andre oppgavene som er tillagt de forskjellige stillingene. Det pekes på at det blir da et spørsmål om hvilke oppgaver som skal prioriteres, hvor det må gjøres en prioritering mellom den daglige drift og utviklingsoppgaver. Vi blir informert om at det i hverdagen ikke er kapasitet til å jobbe så mye som ønsket med utviklingsoppgaver, fordi dette vil gå på bekostning av den daglige driften. Det pekes på at Rogaland fylkeskommune bruker svært lite ressurser på rene administrative funksjoner sett i forhold til andre fylkeskommuner, noe som bekreftes av Kostra-statistikk.<sup>18</sup>

Digitaliseringsgruppen<sup>19</sup>, som er satt sammen av fylkesdirektøren, er en administrativ gruppe opprettet våren 2020. Gruppen har 14 medlemmer fra ulike fagavdelinger, skoler, stab og støtteavdelinger. Oppgavene til gruppen er, etter den digitale strategi, å «*gi råd og prioritere forslag til digitaliseringsprosjekter*», og skal sammen med ansattrepresentanter og tillitsvalgte lage årlige handlingsplaner. Hensikten med gruppen var å være en arena for samhandling på tvers, og at gruppen skulle ta et fellesansvar for å sikre samordning innen digitalisering. Gruppen skulle håndtere og kvalifisere nye digitaliseringsprosjekt og initiativ, og på den måte føre kontroll over hvilke prosjekter som var hensiktsmessige. Videre skulle de hindre ulike/doble anskaffelser i tilfeller hvor ulike fagavdelinger kan bruke samme system. Digitaliseringsrådgiveren administrerer og leder gruppen, og er ansvarlig for å sette møteagenda.

I utvidet beskrivelse av mandat står det at digitaliseringsgruppen skal *alltid jobbe ut fra vår digitale strategi, og sørge for at vi når mål og delmål, Prioritere forslag til digitaliseringsprosjekter som fylkeskommunen skal gjennomføre, Bidra til at digitalisering i*

---

<sup>17</sup> Tjenestekatalogen for Rogaland fylkeskommune er en database som inneholder alle digitale tjenester og applikasjoner som er tilgjengelige og godkjente for bruk i fylkeskommunen. Per 29.01.2024 inneholder databasen tjenester og applikasjoner til bruk i de videregående skolene. Det er imidlertid tenkt at den skal gjelde hele fylkeskommunen etter hvert. Hensikten med tjenestekatalogen er blant annet at det skal bli enklere for ansatte å finne det verktøyet som trengs, sikre funksjonelle verktøy og tjenester, forhindre dobbelt innkjøp, samt sikre personvern og informasjonssikkerhetskrav.

<sup>18</sup> Økonomiplan 2024-2027, Rogaland fylkeskommune

<sup>19</sup> Ved etablering var navnet på denne gruppen «Digitaliseringsutvalget». Det er nå erstattet med «Digitaliseringsgruppen». Skiftet er gjort for å synliggjøre at det ikke er et politisk utvalg.

*fylkeskommunen skjer etter gode rutiner og retningslinjer, Planlegge gjennom en årlig (tidsbegrenset) handlingsplan digitaliseringsprosjekter som gir grunnlag for å prioritere.*<sup>20</sup>

I de fleste intervjuene oppgis at gruppen ikke fungerer etter intensjonen. Vi blir informert om at gruppen nå er en diskusjonsarena hvor digital kompetanse på tvers av avdelinger er samlet. Flere medlemmer i gruppen forteller at de er usikre på hva rollen og mandatet til gruppen er, og hva deres rolle og ansvar er som medlem i gruppen. Det pekes også på at rollen til gruppen er ukjent for resten av organisasjonen.

Rogaland fylkeskommune er, sammen med de andre fylkeskommunene, eier i Novari IKS.<sup>21</sup> Novari IKS er et interkommunalt selskap som ivaretar utvikling og forvaltning av fylkeskommunenes felles IT-systemer innen videregående opplæring, samferdsel og teknologi. Formål og ansvarsområde fremgår av selskapsavtalen § 3 hvor det heter at: *«Selskapet er et IKT- og digitaliseringsselskap som skal sørge for effektive og behovsstyrte anskaffelser, forvaltning og drift av digitale tjenester for fylkeskommunens lovpålagte oppgaver innenfor utdanning og samferdselsforvaltning...Selskapet skal også tilby nødvendig faglig opplæring og veiledning knyttet til tjenestene som leveres. Digitale tjenester knyttet til lovpålagte fylkeskommunale oppgaver kan legges til selskapet i tråd med deltakernes behov og bestilling innenfor de rammer representantskapet fastsetter og som ikke er av økonomisk art.»* Målet med det interkommunale samarbeidet er å *«øke samhandlingen mellom fylkeskommunene for å oppnå bedre kvalitet, funksjonalitet og redusere forvaltnings- og driftskostnader»*<sup>22</sup>

Vi blir informert om at fylkeskommunen er opptatt av å samarbeide med andre fylkeskommuner også på andre områder, forskjellige arenaer og i ulike nettverk. Ved anskaffelse av nytt ERP system samarbeider de for eksempel med Trøndelag fylkeskommune.

Flertallet av de intervjuede mener det er vanskelig for ansatte å få overblikk over hvem som er ansvarlig for hva i de ulike digitaliseringsprosessene, samt hvilken rolle de ulike aktørene i prosessene har. Digitaliseringsarbeidet i organisasjonen påpekes som fragmentert og uoversiktlig. Det etterlyses sentrale og tydelige føringer, og det pekes på risikoer knyttet til dobbelføringer og tap av informasjon, samt fare for at informasjon kan bli gjort tilgjengelig for uvedkommende.

---

<sup>20</sup> «Utvidet beskrivelse av mandat for digitaliseringsutvalget» Rogaland fylkeskommune 20.04.2021

<sup>21</sup> Det interkommunale selskapet Vigo IKS skiftet navn til Novari IKS gjeldende fra 01.01.2024.

<sup>22</sup> Strategi for Vigo interkommunalt selskap 2017-2025

## 3.3 DIGITAL STRATEGI OG HANDLINGSPLAN

---

### 3.3.1 DIGITAL STRATEGI

Ifølge fylkeskommunens digitale strategi skal strategien vedtas politisk hvert fjerde år, mens det årlig skal utarbeides handlingsplaner.

Nåværende digitale strategi ble vedtatt av administrasjonsutvalget 19.02.20 sak 4/2020. Her heter det blant annet at «*Rogaland fylkeskommune vil være i forkant i utviklingen av digitale løsninger for våre innbyggere.*» I avklaringsamtale med fylkeskommunen blir det informert om at begrepet burde vært «bruker» istedenfor «innbygger». Dette for å synliggjøre på en bedre måte at brukeren er definert som både eksterne og interne, hvor de interne utgjør hovedgruppen av brukere for fylkeskommunen.

Strategien er i stor grad i tråd med de nasjonale føringene, og nasjonal digitaliseringsstrategi med tilhørende mål og innsatsområder. Den er kortfattet, og setter noen overordnet mål. Vi blir informert om at de overordnede målene er bevisst valgt, nettopp for å sikre at strategien ikke skulle bli utdatert. Dette med tanke på den raske utviklingen innen teknologifeltet, samt på bakgrunn av erfaring med tidligere strategi.

I strategien er det blant annet oppsatt følgende mål:

- Fylkeskommunen tilbyr digitale tjenester som: *Er lett tilgjengelige, er enkle å forstå, gir gode brukeropplevelser og følger gjeldende standarder*
- Fylkeskommunen: *Tenker alltid brukeren i sentrum, har gode strategier å jobbe etter, sørge for at medarbeidere får god opplæring og sørge for god informasjonssikkerhet*

Disse målene kan også gjenfinnes og identifisere i andre sentrale kilder som lov og forskrift.

Vi blir informert om at strategien ble utarbeidet av avdelingen organisasjon og digitalisering, med innspill fra ledergruppen og kommunikasjonsavdelingen. Strategien ble deretter presentert for organisasjonen gjennom intranett og presentasjoner i de forskjellige avdelingene.

I intervju forteller noen at de har god kjennskap til strategien, og de opplever den er et godt verktøy som brukes aktivt. Andre informanter har liten kjennskap til strategien, noe de også tror er gjennomgående i organisasjonen.

Vi blir informert om at mange jobber med de oppsatte målene uten å ha kjennskap til at dette er på bakgrunn av den digitale strategi. Det oppgis at det jobbes med de oppsatte målene både i det daglige arbeidet, men og gjennom utviklingsarbeidet når de vurderer nye moduler eller oppgraderinger.

Vi blir informert om at arbeidet med å revidere strategien er påbegynt og at det blant annet er gjennomført innspillsrunden med ledergruppen, samt utarbeidet en fremdriftsplan.

### 3.3.2 HANDLINGSPLAN

Det opplyses at digitaliseringsstrategien ble utarbeidet som et overordnet dokument hvor handlingsplaner skulle understøtte strategien. Digitaliseringsgruppen har ansvaret for utarbeidelse av handlingsplanene, som etter den digitale strategi skal utarbeides årlig sammen med ansattrepresentanter og tillitsvalgte. Handlingsplanene skal etter digitaliseringsstrategien være standardiserte, beskrive problemstillinger, samt inneholde oversikt over tiltak, gevinst, ansvar og tidsfrister.

Vi blir informert om at handlingsplanene blir ført i pennen av digitaliseringsrådgiveren etter diskusjon og innspill i digitaliseringsgruppen. Det opplyses om at formålet med planene er å ha et bevisst forhold til oppgavene gruppen har, samt å kunne gi en status til ledelsen på arbeidet som gjøres. Medlemmer av digitaliseringsgruppen opplever denne prosessen forskjellig. Noen synes at det er høy deltakelse og bred involvering i gruppen, mens andre peker på at det i hovedsak er noen enkeltpersoner som bidrar inn i handlingsplanene.

Revisjonen har mottatt to dokument med tilhørende presentasjoner, som utgjør handlingsplan for 2021 og 2023. Handlingsplan 2021 er datert 19 oktober 2021. I dokumentet fremgår det det hvem som er medlem i digitaliseringsgruppen, hvor mange møter som er holdt, samt en oversikt over prosjekter digitaliseringsgruppen har gjennomført eller jobbet med. Følgende prosjekter som oppgis er opplæring M365, informasjonssikkerhet og personvern og skjemaløsning.. Handlingsplan 2023 er datert 21 april 2023. Dokumentet inneholder definisjoner på sentrale begrep som digitalisering, bruker, gevinster, hvem som er medlemmer, hvor mange møter som har blitt avholdt, og hva agenda på disse er, samt en oversikt over prosjekter digitaliseringsgruppen har gjennomført eller jobbet med. Følgende prosjekter som oppgis er digital universell utforming, opplæring internt, informasjonssikkerhet og personvern, porteføljestyling og prosjektoppfølgning, ny digital strategi og administrative oppgaver. Når det gjelder de konkrete prosjektene som oppgis i handlingsplanene er det noe forskjellig informasjon som fremkommer. I noen prosjekt er det oppsatt noe som kan peke mot mål og tiltak. Dette er imidlertid ikke gjeldende for alle, og det er ikke tydeliggjort og satt i system.

I intervjuene oppgis det at handlingsplanene er lite kjent, og det er flere som ikke har kjennskap til innholdet i dokumentene. Dette er også gjeldende for medlemmer av digitaliseringsgruppen, som i utgangspunktet skal være de som utarbeider planene. Det pekes på at de som sitter i digitaliseringsgruppen ikke har ressurser til å følge opp arbeidet i gruppen, da det ikke følger med tid eller penger til dette. Vi blir informert om at det oppleves at gruppen ikke har gjennomslagskraft, eller beslutningsmulighet.

Flere informanter opplever planverket som overordnet og lite konkret, og etterlyser et mer strategisk og konkret planverk som kan brukes som et styringsverktøy.

## 3.4 GJENNOMFØRING AV DIGITALISERINGSPROSJEKT OG TILTAK

---

Innføringen av Visma In School (VIS), blir oppgitt som et stort digitaliseringsprosjekt med en omfattende prosjektstyring basert på føringer sentralt fra Novari IKS.<sup>23</sup> Utover dette er det ifølge informantene få store digitaliseringsprosjekter som er gjennomført.

Det oppgis at det arbeides med flere digitaliseringsprosjekter og tiltak, men at det ikke foreligger en samlet oversikt over prosjekter og tiltak som er pågående. Dette blir forklart med det desentraliserte digitaliseringsansvaret, noe som gjør at oversikten og styringen av prosjekter og tiltak er avhengig av hvilken fagavdeling som har eierskap til det konkrete tiltak og prosjekt. Det utdypes at det vil være store forskjeller på et mindre digitaliseringsprosjekt, som å for eksempel det å bytte versjon av et program, til et større forbedringsprosjekt, hvor enn for eksempel skal anskaffe et nytt system.

Digitaliseringsprosjekter planlegges og gjennomføres ifølge våre intervjuobjekter ad hoc, basert på behov som dukker opp. Eksempelvis at noen i en avdeling ser et behov for å forbedre noe. Deretter blir det jobbet med å finne en løsning på hvordan dette kan gjøres på en bedre måte.

Det er ikke bestemt at en fast prosjektmetodikk skal brukes for gjennomføring av digitaliseringsprosjekt i hele organisasjonen, og heller ingen faste rammer tilknyttet de enkelte prosjekt. Det pekes på at dette gjør at prosjekter planlegges og gjennomføres forskjellig i organisasjonen. Vi blir informert om at noen avdelinger bruker prosjektveiviseren med tilpasninger, men at de fleste avdelingene ikke har en fast metodikk eller arbeidsmetode. I plan-, miljø- og samfunnsavdelingen er det opprettet et internt prosessleder- forum som er ment for prosjektledere og prosessledere, hvor det diskuteres erfaringer med ulike prosjektlederverktøy.

Vi blir informert om at hvordan prosjektet planlegges og styres vil variere etter hvilken avdeling som har ansvaret, hvilket digitaliseringstiltak det er snakk om, samt omfang og størrelse på det. Det pekes på at denne måten å jobbe på gjør at de noen ganger støter på utfordringer knyttet til prioritering og gjennomføring av tiltak som ikke er godt nok forankret, og godkjent på ledelsesnivå. Det pekes også på at det er vanskelig å få overblikk over fylkeskommunens digitaliseringsarbeid. I denne forbindelse trekkes også frem lite kommunikasjon på tvers av fagavdelingene/internt i fylkeskommunen, noe de mener bidrar til begrenset informasjon om hva «de andre» holde på med av digitaliseringsarbeid. Det oppgis at dette bidrar til at organisasjonen oppleves som fragmentert. Det opplyses at behovet for fast prosjektmetodikk i hele organisasjonen har blitt diskutert, men vurdert som ikke nødvendig.

---

<sup>23</sup> Det interkommunale selskapet Vigo IKS skiftet navn til Novari IKS gjeldende fra 01.01.2024.

## 3.5 GEVINSTREALISERING

---

I fylkeskommunen sin økonomiplan 2024-2027 står det at «Organisasjonen satser på digitalisering og oppnår effekter av dette som kan måles i økt kvalitet, indirekte besparelser i form av frigjort tid i virksomhetene og i noen tilfeller også direkte besparelser.

*Gevinstrealisering skal inngå som en naturlig del av den organisatoriske og teknologiske utviklingen.»<sup>24</sup>*

I intervjuene blir det vist til ulike typer gevinster forskjellige digitaliseringstiltak og prosjekt har ført til. Dette både i form av effektiviseringsgevinster, kvalitetsgevinster og gevinster for øvrige aktører. Eksempler som nevnes av informantene er: Automatisk oppretting av brukerkonto, digital signering av arbeidskontrakter, samt digitalisering av inntak på skole, som har ført til effektiviser av arbeidsprosesser, og bedre kvalitet på dataene.

Vi blir informert om at fylkeskommunen ikke har noen systemer tilknyttet arbeidet med gevinstrealisering. Arbeidet uttales som noe tilfeldig, og flere av informantene har ingen kjennskap til hvordan organisasjonen jobber med gevinstrealisering. Det pekes på ressursknapphet som årsaken til at det jobbes lite med gevinstrealisering og at selve implementeringen prioriteres over arbeidet med gevinstrealisering.

## 3.6 VURDERING

---

### **Organisering, ansvar, roller og oppgaver**

Fylkeskommunen har plassert ansvaret for digitalisering til linjen. Det er en svakhet med en slik organisering fordi våre funn indikerer en uklarhet i organisasjonen om hvordan ansvarsfordeling og beslutningsmyndighet innen digitalisering faktisk er. Denne usikkerheten kan føre til dobbeltarbeid og/eller at arbeid ikke blir gjennomført samt ansvarsfraskrivelser, og gir dermed et dårlig utgangspunkt for godt digitaliseringsarbeid.

Det er viktig at ledelsen har et aktivt eierskap til digitalisering. Herunder tar ansvar for beslutninger, støtter endringer og fremmer innovasjon, tydeliggjør ressursbruk og sørge for at digitalisering blir en prioritet på tvers av organisasjonen. Vi mener det er viktig å klargjøre hva som ligger i de ulike rollene, og hvem som har ansvar for hva innenfor digitalisering. På den måten vil ledelsen fremstå som tydelige ambassadører for de nødvendige endringene i realisering av digitale initiativer.

---

<sup>24</sup> Økonomiplan 2024-2027, Rogaland fylkeskommune



Revisjonen anbefaler derfor fylkeskommunen å tydeliggjøre hva som ligger i de ulike rollene, og hvem som har ansvar for hva innenfor digitalisering. Dette for å sikre og optimalisere digitaliseringsarbeidet på en best mulig måte.

Formålet til digitaliseringsgruppen oppfattes som hensiktsmessig og vurderes som et godt tiltak for å sikre at den digitale strategi blir operasjonalisert. Arbeidet i gruppen oppfattes derimot noe tilfeldig. En tydeliggjøring av gruppens mandat og rolleavklaring mener vi kan legge til rette for at digitaliseringsgruppens arbeid er i tråd med opprinnelig intensjon.

## **Digital strategi og handlingsplan**

Fylkeskommunen har en overordnet digital strategi som bygger på, og er forankret i anerkjente nasjonale mål, strategier og planer, samt nasjonalt rammeverk. En slik overordnet strategi som styringsverktøy krever konkrete handlingsplaner. Dette for å operasjonalisere hvordan fylkeskommunen skal jobbe med og prioriterer arbeidet innen digitalisering. Fylkeskommunens handlingsplaner er i stor grad en oppsummering og rapportering av hva digitaliseringsgruppen har gjort inneværende år.

Dersom handlingsplanene skal fungere som et verktøy i digitaliseringsarbeidet, anbefales en standardisering med beskrivelser av problemstillinger, tiltak, gevinst/mål, ansvar og tidsfrister, som angitt i den digitale strategi. På denne måte kan en unngå at enkelte avdelinger jobber med tiltak som ikke er i samsvar med, eller er prioritert av ledelsen. Tydelige operasjonaliserte mål for hva organisasjonen samlet ønsker å nå ved hjelp av digitalisering, samt å sikre at strategi og handlingsplaner er tilstrekkelig kjent i alle avdelinger, kan videre bidra til økt bevissthet og bruk av faktisk tilgjengelige verktøy.

## **Gjennomføring av digitaliseringsprosjekt og tiltak**

Gjennomgangen viser at digitalisering er en del av det daglige arbeidet med å forbedre og forenkle prosesser. Det vurderes imidlertid at arbeidet med digitalisering i mindre grad er satt i system. Digitaliseringsprosjekt planlegges og gjennomføres ad hoc og på forskjellig måte i organisasjonen, og det er ingen overordnede føringer eller rammer for gjennomføring av digitaliseringsprosjekt og tiltak. Her vil det naturlig være forskjell på enkle tiltak i de ulike avdelinger, og større prosjekt med egen finansiering og behov for mer metodisk arbeid.

Det er et ledelsesansvar at utviklingen ikke skjer tilfeldig, men i ønsket retning. Det anbefales derfor at prosjekt av en viss størrelsesorden, blir organisert og styrt på en systematisk måte. Dette blir også fremhevet som en viktig suksessfaktor i Stortingsmeldingen 27 (2015–2016), «*Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*» og Digitaliseringsrundskrivnet. Vi mener derfor at fylkeskommunen bør vurdere å innføre en felles



prosess og metodikk for på den måte sikre at en lykkes med iverksatte prosjekt. Det vil også kunne gi erfaring/læring som kan tas med inn i andre/nye prosjekt.

Slik vi ser det vil det være naturlig at digitaliseringsgruppen har en rolle i slike prosjekt/prosjekt av en viss størrelse. På den måte vil en også få en bedre oversikt over aktuelle, pågående og avsluttet digitaliseringsprosjekt, og derav en samlet overordnet porteføljestyling. Dette vil videre gi fylkeskommunen mulighet til å se prosjektene opp mot hverandre, noe som blant annet kan gi bedre grunnlag for prioriteringer og større potensial for å oppnå ønsket gevinstrealisering.

## **Gevinstrealisering**

Gevinstrealisering fra digitalisering krever kontinuerlig og systematisk tilnærming, med involvering av alle berørte parter. Tidlig identifisering av forventet gevinst og nødvendige forutsetninger for realisering av denne, er viktige steg i den systemiske tilnærmingen. Prioritering av arbeidet/tilgjengelige ressurser bør også defineres.

Vår gjennomgang avdekker gevinster knyttet til digitaliseringsprosjekt som vi blir informert om. Vi oppfatter derimot liten bevissthet i organisasjonen knyttet til faktisk gevinstrealisering og blir orientert om at det ikke foreligger rutiner, system, eller fast metodikk. Dette gjør arbeidet med gevinstrealisering lite bevisst og tilfeldig. Revisjonen anbefaler derfor at det blir innført rutiner eller system for gevinstrealisering, som involverer berørte parter.

## **3.7 ANBEFALINGER**

---

Vi anbefaler Rogaland fylkeskommune å

- Klargjøre roller og ansvarsoppgaver i organisasjonen innen digitalisering.
- Sikre konkrete handlingsplaner i samsvar med den digitale strategi.
- Vurdere å innføre en felles metodikk og prosess tilknyttet prosjektarbeid.
- Vurdere å innføre rutiner/system innen gevinstrealisering.

# 4 MÅLOPPNÅELSE AV DIGITAL STRATEGI

## 4.1 REVISJONSKRITERIER

---

Rogaland fylkeskommune sin digitale strategi 2020-2024 ble vedtatt av administrasjonsutvalget 19.02.20 sak 4/2020. Det er et uttalt mål i strategien at fylkeskommunen skal tilby sine tjenester som digitale tjenester. Dette betyr at: *informasjon skal være tilgjengelig digitalt om den tjenesten innbyggeren trenger, at kontakt kan gjøres over nett, og at søknadsordninger er enkle å bruke, har god nok informasjonssikkerhet og god nok informasjon til at brukeren forstår prosessen.* Videre heter det at den skal «bidra til at våre innbyggere<sup>25</sup> opplever et reelt digitalt førstevalg, når de trenger å bruke våre tjenester. Samtidig vil strategien være til motivasjon og inspirasjon når det gjelder å endre rutiner og prosesser internt for å nå målet om digitalt førstevalg for våre brukere.»

Figur 3: Mål for digital strategi.



Kilde: Rogaland fylkeskommune digitale strategi 2020-2024

Utgangspunktet i den digitale strategien er at Rogaland fylkeskommunen skal være i forkant i utviklingen av digitale løsninger for innbyggerne. Målet er at de digitale tjenestene skal være enkle å finne, lette å forstå, gi gode brukeropplevelser og følge gjeldende standarder. For å oppnå dette blir det vektlagt å plassere brukeren i sentrum av utviklingen, implementere effektive strategier, gi ansatte nødvendig opplæring, og sikre informasjonssikkerheten. Målene som er fastsatt i strategien er i stor grad forankret i andre sentrale kilder.

---

<sup>25</sup> Som nevnt i kapittel 3.3 ble det i avklaringssamtale med fylkeskommunen informert om at begrepet burde vært «bruker» istedenfor «innbygger». Dette for å synliggjøre på en bedre måte at brukeren er definert som både eksterne og interne, men hvor de interne utgjør hovedgruppen av brukere for fylkeskommunen.

Det fremgår av *Forskrift om elektronisk kommunikasjon med og i forvaltningen (eForvaltningsforskriften)* at forvaltningsorgan bør legge til rette for at elektronisk kommunikasjon med forvaltningsorgan er brukervennlig og tilgjengelig for alle jf. § 3.

I *Forskrift om universell utforming av informasjons- og kommunikasjonsteknologiske (IKT)-løsninger* fremgår det krav til universell utforming av nettløsninger i offentlige virksomheter. Forskriftens formål er å sikre universell utforming av informasjons- og kommunikasjonsteknologiske løsninger, for å fremme likeverdig samfunnsdeltakelse, bygge ned og hindre nye digitale barrierer og hindre diskriminering.

Digitaliseringsrundskrivet, Digitaliseringsstrategien for offentlig sektor 2019-2025 og Stortingsmelding 27 (2015–2016) forutsetter også at forvaltningens samhandling med innbyggere og næringsliv normalt sett skal foregå via digitale, nettbaserte tjenester. Disse tjenestene skal være sikre, helhetlige, brukervennlige og utformet for universell tilgjengelighet. Det legges også til grunn at det er viktig, og sentralt for den digitale utviklingen at brukeren settes i fokus.

Ut fra dette er det utledet følgende revisjonskriterier:

- Fylkeskommunen sine digitale tjenester er
  - lett tilgjengelige
  - enkle å forstå
  - gir gode brukeropplevelser
- Fylkeskommunen sørge for at medarbeidere får god opplæring

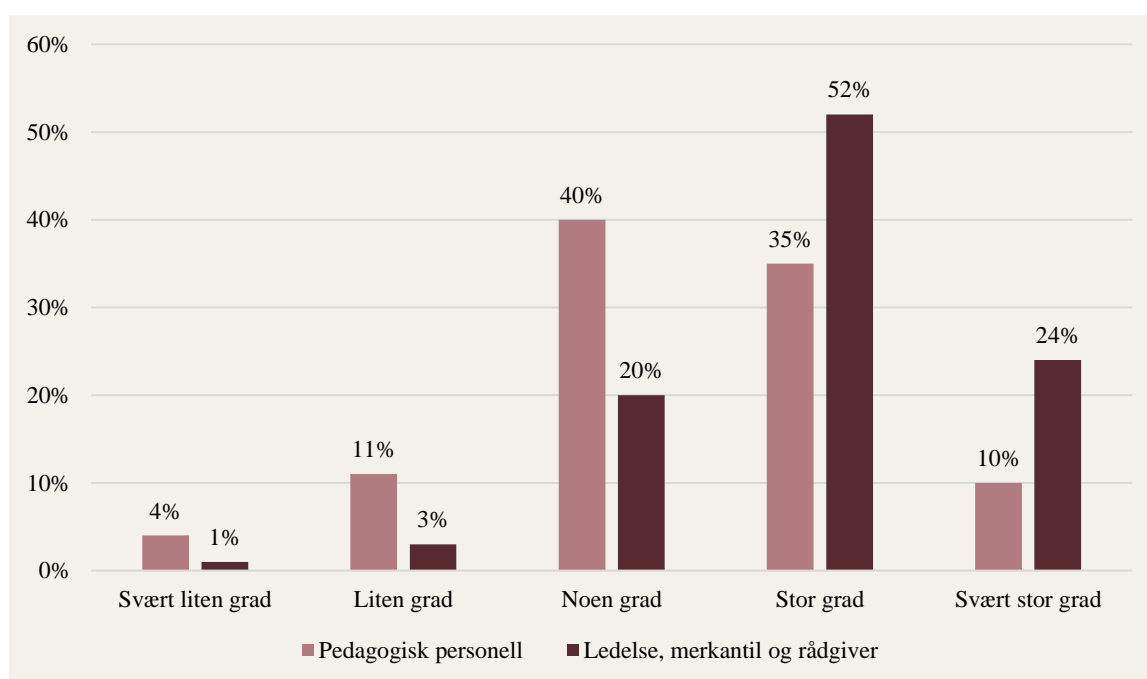
## 4.2 VISMA INSCHOOL(VIS)

Visma InSchool (VIS) er fylkeskommunen sitt skoleadministrative system og brukes av 17 400 elever, ca 31 000 foresatte, 2 300 lærere og 930 ledere og administrative medarbeidere. VIS har flere funksjoner som brukes av de ulike rollene. Målet med systemet er å fornye, forenkle og forbedre arbeidsdagen til elever, lærere og skoleadministrasjonen, legge til rette for kommunikasjon mellom skolen og hjemmet, digitalisere skoleadministrasjon – gi mer elektronisk, automatisert og effektiv arbeidsflyt, samt gi oversikt over at elevene har fått den opplæringen de har krav på. Systemet, som ble tatt i bruk 2014<sup>26</sup>, har også integrasjoner til flere av fylkeskommunens øvrige systemer, som for eksempel lønns- og regnskapssystem.

### 4.2.1 HVOR TILGJENGELIG OPPLEVES VIS FOR BRUKERNE?

Figuren under viser hvor fornøyde brukerne er med systemets tilgjengelighet.

Figur 4: På en skala fra 1 til 5 hvor lett tilgjengelig synes du Visma In School (VIS) er?



Kilde: Spørreundersøkelse (Pedagogisk personell N=833, Ledelse, merkantil og rådgiver N=253)

<sup>26</sup> Visma InSchool, Rogaland Fylkeskommune. Hentet fra: [Visma InSchool - Rogaland fylkeskommune \(rogfk.no\)](https://visma.rogfk.no) 21.03.24

Totalt er det 52% som vurderer VIS til å være lett tilgjengelig i stor og svært stor grad, mens 35% mener i noen grad.. Det vil si at 87% er fornøyd med systemet og opplever VIS som lett tilgjengelig.

Det er noen forskjeller mellom de forskjellige grupperingene, hvor gruppen ledelse, merkantil og rådgiver legger seg noe høyere, og har 96%, sammenlignet med pedagogisk personell som har 85%. I gruppen ledelse, merkantil og rådgiver ser vi at de med rollen kontorleder/administrasjonsleder (N=12) og konsulent/saksbehandler(N=63) er svært fornøyd, og har bare svar i det øvre sjiktet.

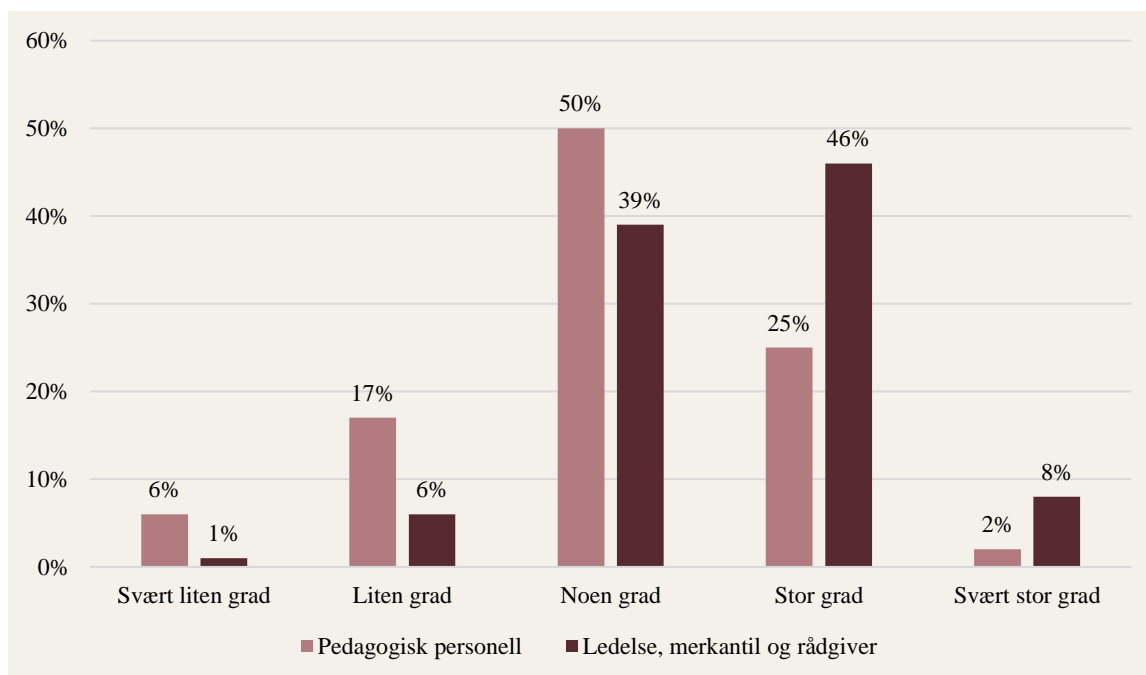
Det er totalt 13% som har svar i det nedre sjiktet, og er misfornøyd med tilgjengeligheten. Det utgjør 130 brukere innen pedagogisk personell, og 11 brukere innen gruppen ledelse, merkantil og rådgiver.

Vi blir informert om at for å sikre at VIS er lett tilgjengelig gjøres pålogging via Feide, en tjeneste som ansatte bruker flere steder. I tillegg finnes det en VIS-app for lærere for rask tilgang til for eksempel fraværsføring, timeplanoversikt osv.

#### 4.2.2 ER VIS ENKELT Å FORSTÅ?

Neste figur viser hvordan systemet oppleves i bruk.

Figur 5: På en skala fra 1 til 5 hvor enkel synes du Visma In School (VIS) er å forstå?



Kilde: Spørreundersøkelse (Pedagogisk personell N=833, Ledelse, merkantil og rådgiver N=253)

De fleste brukerne oppgir at de opplever tjenesten som enkel å forstå. Totalt er det 41% som vurderer VIS til å være i stor og svært stor grad, samt 40% som vurderer tjenesten til å være i noen grad enkel å forstå. Det vil si totalt 81% i det øvre sjiktet.

Det er noen ulikheter mellom grupperingene, hvor gruppen ledelse, merkantil og rådgiver legger seg noe høyere, og utgjør 93%, sammenlignet med pedagogisk personell som er 77%. I gruppen ledelse, merkantil og rådgiver ser vi at de med rollen kontorleder/administrasjonsleder (N=12) og konsulent/saksbehandler (N=63) er svært fornøyd, og har i hovedsak bare svar i det øvre sjiktet.

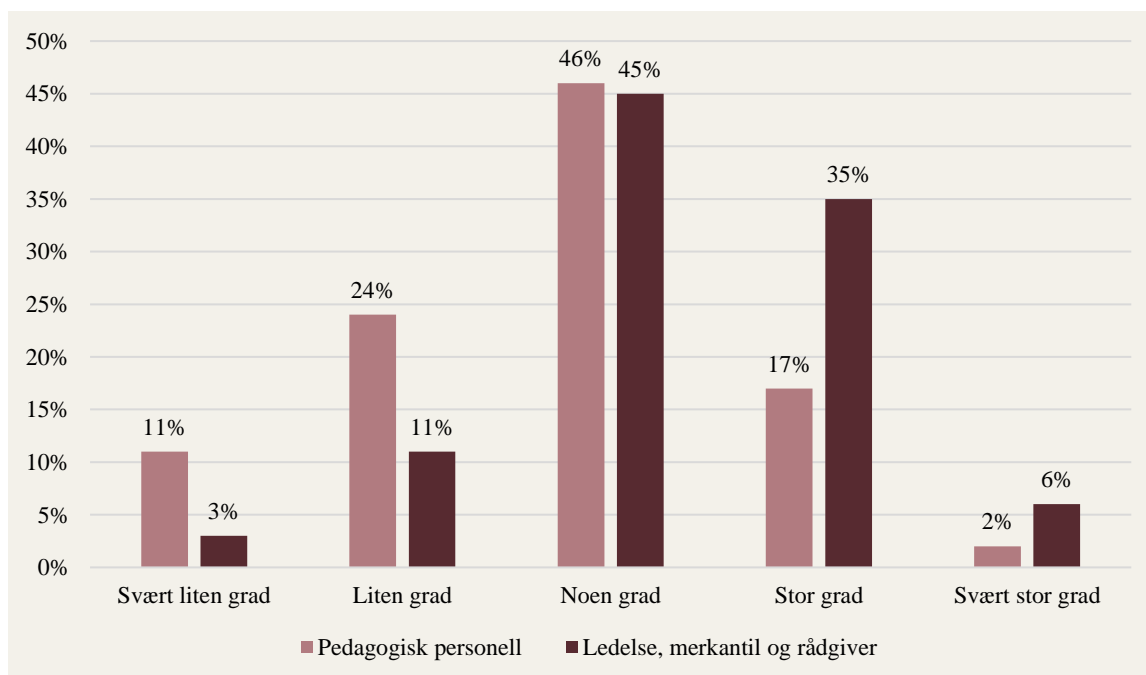
Det er totalt 19% som mener at tjenesten ikke er enkel å forstå. Totalt utgjør dette 243 brukere innen pedagogisk personell, og 17 innen ledelse, merkantil og rådgiver.

Vi blir informert om at det er jobbet mye med å sikre informasjon og opplæring for å gjøre at VIS skal være enkel å forstå. Det har blant annet vært en egen opplæringsgruppe, innføringsteam og instruktører. Det er også opprettet en egen nettside med forskjellig opplæringsmaterieell, blant annet e-læring, sjekklister, hjelpevideoer ol. Vi blir også fortalt at tilbakemeldinger på fylkeskommunens egne brukerundersøkelser viser at det er krevende å formidle informasjon ut til sluttbrukerne, spesielt læreren.

#### 4.2.3 HVORDAN ER BRUKEROPPLEVELSEN?

Videre fikk respondentene spørsmål om brukeropplevelsen av systemet.

Figur 6: På en skala fra 1 til 5 hvor god opplevelse som bruker gir Visma In School (VIS)?



Kilde: Spørreundersøkelse (Pedagogisk personell N=833, Ledelse, merkantil og rådgiver N=253)

Av figuren over ser vi at totalt 24% opplever å være i stor eller svært stor grad fornøyd med brukeropplevelsen, mens 46% som vurderer tjenesten til i noen grad. Det vil si at det er totalt 70% i det øvre sjiktet.

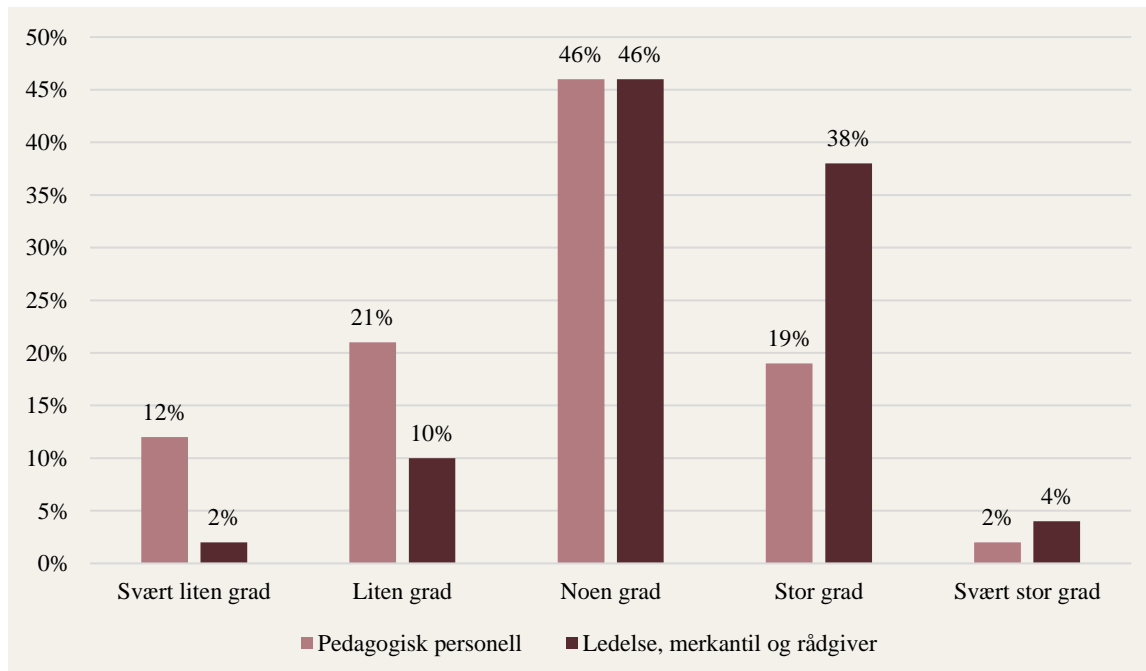
Gruppen ledelse, merkantil og rådgiver legger seg noe høyere, og har 86%, sammenlignet med pedagogisk personell som har 65%. I gruppen ledelse, merkantil og rådgiver ser vi at de med rollen kontorleder/Administrasjonsleder (N=12) er svært fornøyd, og har bare svar i det øvre sjiktet.

Av totalen er det 30% som har svar i det nedre sjiktet, og som dermed mener at tjenesten ikke gir god brukeropplevelse. Dette utgjør 289 brukere i pedagogisk personell gruppen, og 37 brukere i ledelse, merkantil og rådgiver gruppen.

#### 4.2.4 DEN TOTALE BRUKEROPPLEVELSEN

Neste figur viser at det er totalt 18% som oppgir at de samlet sett, i stor grad eller svært stor grad er fornøyd, mens 46% i noen grad er fornøyd. Det vil si totalt 64% har gitt svar som befinner seg i det øvre sjiktet.

Figur 7: Samlet sett. På en skala fra 1 til 5 er du som bruker av Visma In School (VIS) fornøyd med den digitale tjenesten?



Kilde: Spørreundersøkelse (Pedagogisk personell N=833, Ledelse, merkantil og rådgiver N=253)

Ledelse, merkantil og rådgiver legger seg noe høyere, og har 88% sammenlignet med pedagogisk personell som har 67%. I gruppen ledelse, merkantil og rådgiver ser vi at de med rollen kontorleder/administrasjonsleder (N=12) er svært fornøyd, og har kun svar i det øvre sjiktet.

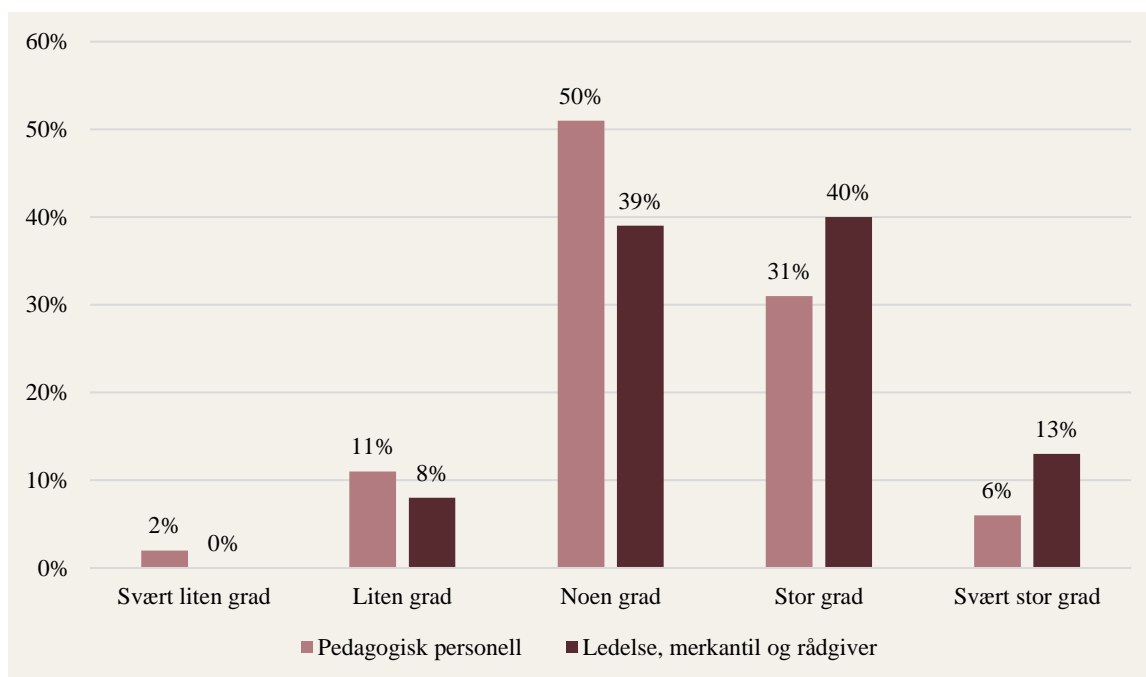
Det er totalt 36% som har svar i det nedre sjiktet, og er misfornøyd med tjenesten. Dette utgjør totalt 279 brukere i pedagogisk personell gruppen, sammenlignet med 29 brukere innen ledelse, merkantil og rådgiver gruppen.

Det ble her gitt et oppfølgingsspørsmål hvor respondentene fikk mulighet til å si noe om hvorfor de var fornøyde, eventuelt misfornøyd. Vi fikk totalt 788 kommentarer, hvor 514 av disse kommer fra fornøyde brukere, og 274 svar fra misfornøyde. Det var mange tilsvarende like kommentarer. Svar som gikk igjen fra de som var misfornøyd var følgende: Uoversiktlig, mange klikk for enkle oppgaver, vanskelig å finne frem i, lite logisk, lite intuitivt, lite brukervennlig og tungvint. Eksempel på svar fra brukere som var fornøyd er følgende: Lett å finne frem, bra at alt er samlet på et sted, brukervennlig, enkelt å bruke, enkelt og oversiktlig.

#### 4.2.5 OPPLÆRING

Spørreundersøkelsen inneholdt også spørsmål knyttet til opplæring.

Figur 8: På en skala fra 1 til 5 i hvilken grad var opplæringen nyttig?



Kilde: Spørreundersøkelse (Pedagogisk personell N=625, Ledelse, merkantil og rådgiver N=208)

Det var 77% som svarte at de hadde fått opplæring, og 23% som oppga at de ikke hadde mottatt opplæring. Av de sistnevnte er det totalt 200 brukere som er pedagogisk personell, og 45 brukere innen ledelse, merkantil og rådgiver.

De som svarte at de ikke hadde fått opplæring hadde svar innenfor alle kategoriene når det gjaldt opplevelse av tjenesten. Vi foretok en gjennomgang for å se hvor mange som hadde svar i nedre sjiktet av de som svarte de ikke hadde fått opplæring. Av de 245 brukerne var det:



- 38 som ikke opplever tjenesten lett tilgjengelig,
- 56 som ikke opplever tjenesten som enkel å forstå,
- 75 som ikke opplever at tjenesten gir god brukeropplevelse, og
- 67 som samlet sett er misfornøyd med tjenesten.

De fleste som oppgir at de har fått opplæring, vurderer selve opplæringen som nyttig.

De som vurderte opplæringen som ikke nyttig hadde også svar innenfor alle kategoriene knyttet til opplevelse av tjenesten. Dette utgjør 17 brukere innenfor kategorien ledelse, merkantil og rådgiver, og 80 brukere innen pedagogisk personell. Av de 97 brukerne som svarte i nedre sjiktet av de som vurderte opplæringen som lite nyttig var det:

- 28 som ikke opplever tjenesten lett tilgjengelig,
- 37 som ikke opplever tjenesten som enkel å forstå,
- 54 som ikke opplever at tjenesten gir god brukeropplevelse, og
- 59 som samlet sett er misfornøyd med tjenesten.

Fylkeskommunen har flere kurs om de digitale tjenestene til både nyansatte og til andre ansatte i organisasjonen. Vi blir informert om at opplæring er et lederansvar, hvor leder har ansvar for å sørge for at deres ansatte får nødvendig opplæring. Flere informanter opplyser at fylkeskommunen verken har systemer eller rutiner som gjør at leder kan sjekke, og følge opp om nødvendige kurs og opplæring er gjennomført. Dette påpekes som ønskelig.

Ved innføring av VIS har opplæring vært sentralt. Det har vært en egen opplæringsgruppe, innføringsteam og instruktører. Det er også en egen nettside med forskjellig opplæringsmateriell, blant annet e-læring, sjekklister, hjelpevideoer ol. Vi blir også informert om at hver skole skal ha sin egen VIS-kontakt som har ansvar for at det blir gitt nødvendig opplæring og informasjon i tjenesten. I tillegg utarbeides det sentralt i VIS-prosjektet verktøy som kan brukes i opplæringen, samt at det gis ulike former for støtte til VIS-kontaktene fra prosjektgruppen til VIS.

### 4.3 SAK- OG ARKIVSYSTEMET ELEMENTS

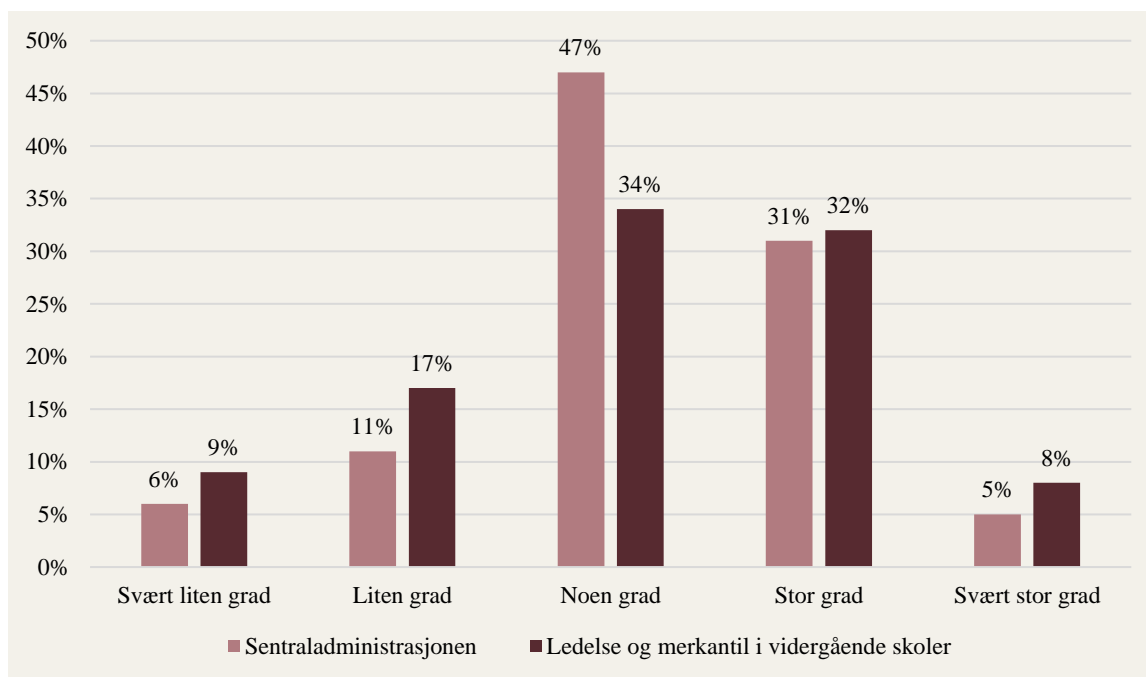
---

Rogaland fylkeskommune har sak- og arkivsystemet Elements. Systemet er bygget opp etter NOARK - Norsk Arkivstandard, og ble tatt i bruk 2019. Elements er primærarkivet til fylkeskommunen, i tillegg gjøres saksbehandling som ikke har egne spesifikke fagsystem i Elements. Brukere er blant annet saksbehandlere i sentraladministrasjonen, saksbehandlere og andre administrative ansatte på de videregående skolene, samt alle ledere med personalansvar.

### 4.3.1 HVOR TILGJENGELIG OPPLEVES ELEMENTS FOR BRUKERNE?

Som vi ser av figuren under, opplever de fleste tjenesten som lett tilgjengelig.

Figur 9: På en skala fra 1 til 5 hvor lett tilgjengelig synes du sak- og arkivsystemet Elements er?



Kilde: Spørreundersøkelse (Sentraladministrasjonen N=80, Ledelse og merkantil N=161)

Totalt er det 39% som vurderer Elements til å være i stor og svært stor grad lett tilgjengelig, samt 38% som vurderer tjenesten til å være i noen grad. Totalt utgjør dette 77% i det øvre sjiktet.

Gruppen i sentraladministrasjonen legger seg noe høyere, og har en større andel, 82%, sammenlignet med brukere i videregående skoler med 74%. Vi ser av undersøkelsen at det også er forskjeller mellom de ulike rollene innenfor grupperingene. I sentraladministrasjonen er ledere (N=15) mer fornøyd sammenlignet med saksbehandlere (N=65), og i videregående skoler er rollene kontorleder/administrasjonsleder (N=12) og konsulent/saksbehandler (N=63) mer fornøyd sammenlignet med rektor/avdelingsleder (N=115). Kontorleder/administrasjonsleder og konsulent/saksbehandler har bare svar i det øvre sjiktet.

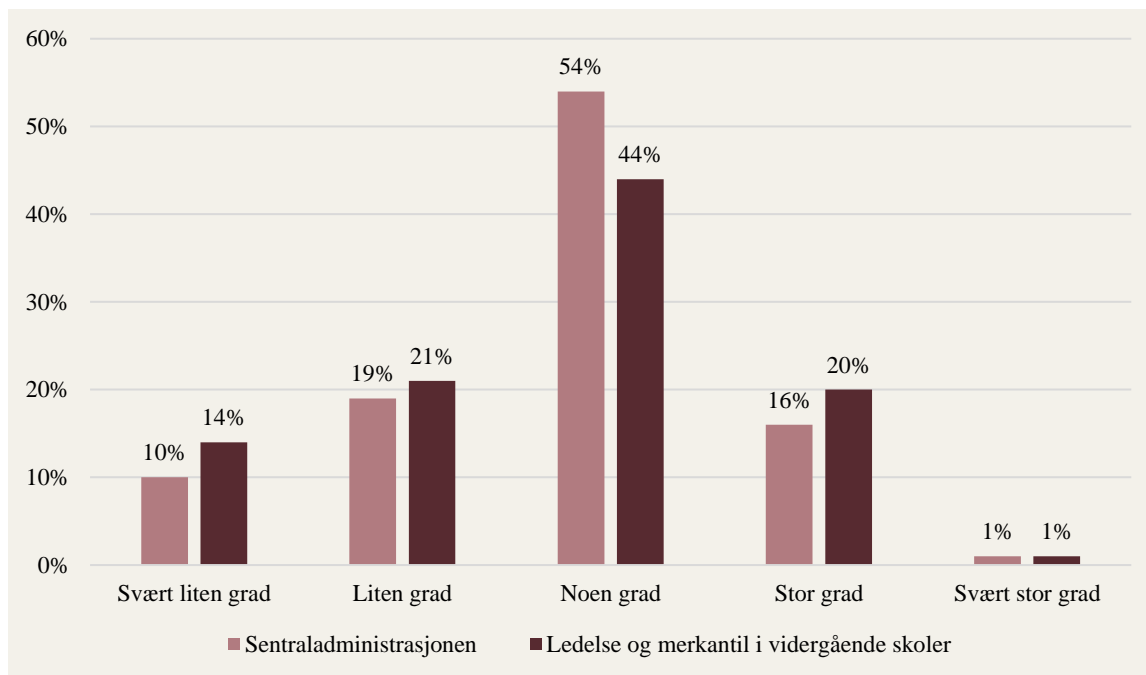
Det er totalt 23% som har svar i det nedre sjiktet, og er misfornøyd med tilgjengeligheten. Dette utgjør 42 brukere i videregående skoler, som alle har rollen rektor/avdelingsleder og 14 brukere i sentraladministrasjonen.

Vi blir informert om at alle i hovedsak skal ha systemet tilgjengelig, og at det er forventet at leder bestiller de nødvendige tilgangene, slik at systemet er klart til å ta i bruk fra første dag ved for eksempel nyansettelser.

### 4.3.2 ER ELEMENTS ENKELT Å FORSTÅ?

Neste figur viser hvordan systemet oppleves i bruk.

Figur 10: På en skala fra 1 til 5 hvor enkel synes du sak- og arkivsystemet Elements er å forstå?



Kilde: Spørreundersøkelse (Sentraladministrasjonen N=80, Ledelse og merkantil N=161)

Totalt er det 20 % som vurderer Elements til i stor- og svært stor grad være enkel å forstå, samt 47% som har svart i noen grad. Det vil si at det er totalt 67% som har svart i det øvre sjiktet, hvor det er en liten andel høyere av brukere innen sentraladministrasjonen, 71%, sammenlignet med brukere i videregående skoler 65%.

Av brukerne i videregående skoler er rollene kontorleder/administrasjonsleder (N=12) og konsulent/saksbehandler (N=63) mer fornøyd sammenlignet med rektor/avdelingsleder (N=115).

Det er totalt 33% som har svart i det nedre sjiktet, og som ikke opplever tjenesten enkel å forstå. Dette utgjør totalt 23 brukere innen sentraladministrasjonen, og 56 brukere i videregående skoler, hvor alle har rollene rektor/avdelingsleder.

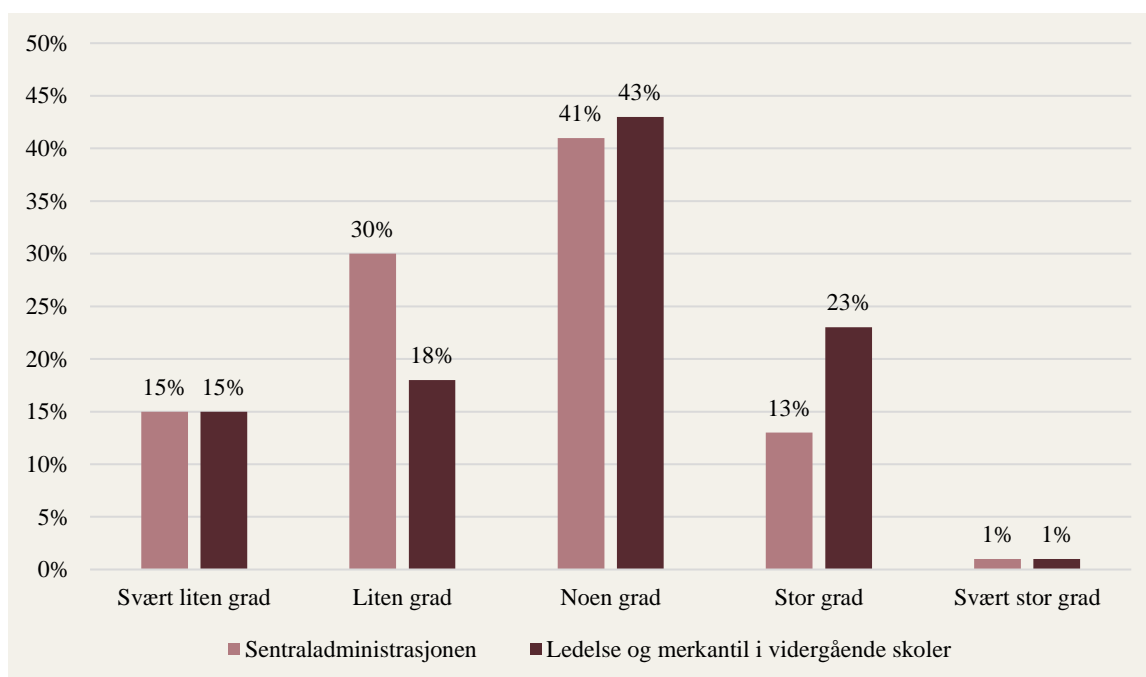
Det blir opplyst at avdelingen for informasjonsforvaltning har visninger/opplæringer, som kan følges både fysisk og digitalt, hvor de går gjennom funksjonaliteten til systemet, og hvordan det skal brukes. I tillegg er avdelingen tilgjengelige for å svare på spørsmål, og gi veiledning. Vi blir informert om at det også er e-læring som er lett tilgjengelig, blant annet på fylkeskommunens interne nettsider, hvor en finner brukerinformatjon og hjelpevideoer. Ved gjennomgang av de interne nettsidene fant revisjonen denne informasjonen lett tilgjengelig.

### 4.3.3 HVORDAN ER BRUKEROPPLEVELSEN?

Videre fikk respondentene spørsmål om brukeropplevelsen av systemet.

Totalt er det 63% som opplever tjenesten som god og har svar i det øvre sjiktet, hvor 21% av respondentene har svar i de to øverste svaralternativene, og 42% i noen grad. Det er flere andel av brukerne i videregående skoler, 67%, som er fornøyd, og opplever at tjenesten gir en god brukeropplevelse, sammenlignet med brukere i sentraladministrasjonen, 55%.

Figur 11: På en skala fra 1 til 5 hvor god opplevelse som bruker gir sak- og arkivsystemet Elements?



Kilde: Spørreundersøkelse (Sentraladministrasjonen N=80, Ledelse og merkantil N=161)

Vi ser av undersøkelsen at det også her er forskjeller mellom de ulike rollene innenfor grupperingene. Av brukerne i videregående skoler er rollene kontorleder/administrasjonsleder (N=12) og konsulent/saksbehandler (N=63) mer fornøyd sammenlignet med rektor/avdelingsleder (N=115).

Det er totalt 37% som har avgitt svar i det nedre sjiktet, og som ikke opplever at ikke tjenesten gir god brukeropplevelse. Dette utgjør 54 brukere innen brukere i videregående skoler, og 36 ansatte i sentraladministrasjonen.

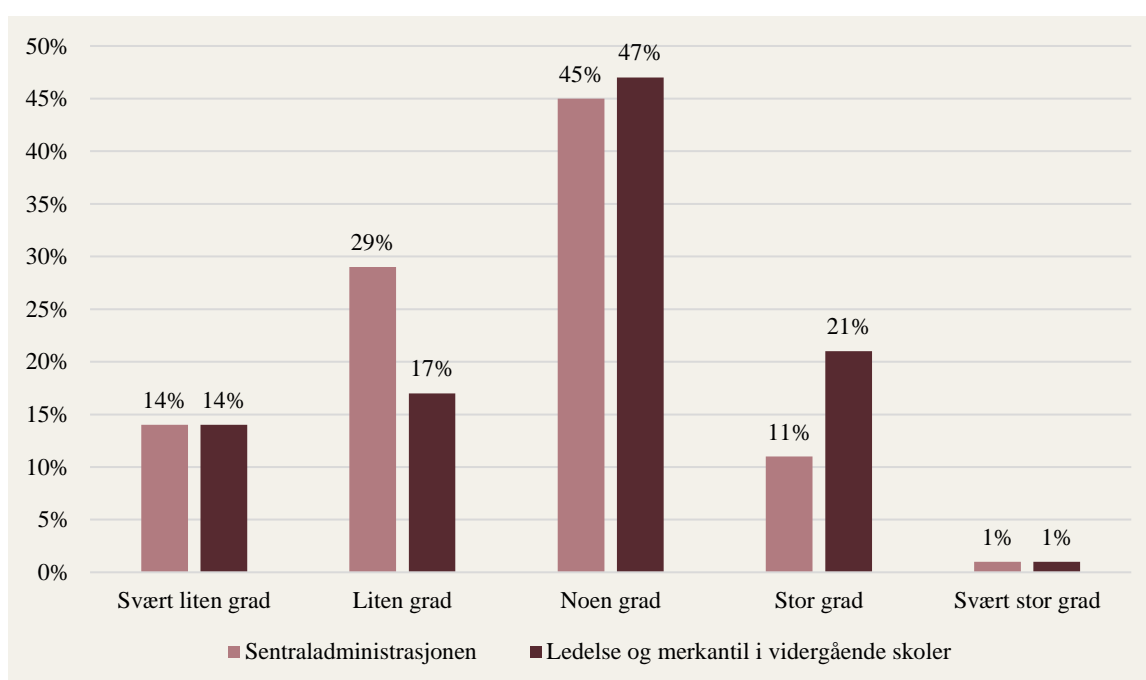
Vi blir informert om at fylkeskommunen opplever at det er en terskel for å ta i bruk systemet på en god måte, og at leverandøren skal foreta en utbedring for å forbedre brukeropplevelsen. Fylkeskommunen har sagt ja til å være referanse inn i arbeidet og vil på den måte gi leverandør tilbakemeldinger på hvordan de opplever de ulike funksjonene i systemet. Leverandør skal på

bakgrunn av dette justere systemet til å bli mer intuitivt og moderne. Det skal blant annet gjøres tilpasninger på hvilken informasjon som skal være tilgjengelig for hvilken rolle du har.

#### 4.3.4 DEN TOTALE BRUKEROPPLEVELSEN

Totalt er det 19% som oppgir at de i stor grad eller svært stor grad er fornøyd med Elements, samt 46% som i noen grad er fornøyd. Det vil si totalt 65% i det øvre sjiktet. Her er svarene stort sett sammenfallende med svarprosenten i forrige spørsmål, som omhandlet opplevelsen av arkivsystemet.

Figur 12: Samlet sett. På en skala fra 1 til 5 er du som bruker av sak- og arkivsystemet Elements fornøyd med den digitale tjenesten?



Kilde: Spørreundersøkelse (Sentraladministrasjonen N=80, Ledelse og merkantil N=161)

Det er en litt høyere andel av brukere i videregående skoler, 69%, som avgir svar i det øvre sjiktet sammenlignet med brukere i sentraladministrasjonen, 57%. Av brukerne i videregående skoler er rollene kontorleder/administrasjonsleder (N=12) og konsulent/saksbehandler (N=63) mer fornøyd sammenlignet med rektor/avdelingsleder (N=115).

Det er totalt 35% som oppgir at de er misfornøyd med den digitale tjenesten, hvor det er en litt høyere andel av brukere innen sentraladministrasjonen sammenlignet med brukere i videregående skoler. Dette utgjør totalt 34 brukere i sentraladministrasjonen og 50 brukere i videregående skoler.

Det ble her gitt et oppfølgingsspørsmål, hvor de fikk mulighet til å si noe om hvorfor de var fornøyd, eventuelt misfornøyd. Vi fikk totalt 153 kommentarer, hvor 87 svar kommer fra fornøyd, og 66 svar fra de som var misfornøyd. Svar som gikk igjen på de som var misfornøyd

var følgende: lite intuitivt, uoversiktlig, dårlig brukergrensesnitt, dårlige søkefunksjoner og tungvint. Eksempel på svar fra brukere som var fornøyd er følgende: enkelt, intuitivt, enkelt å jobbe i, brukervennlig og oversiktlig.

I intervju blir vi fortalt at ulike brukergrupper i kommunen har ulik opplevelse av Elements, hvor de som jobber i systemet daglig, har god kompetanse, og synes systemet fungerer greit. De opplever imidlertid at de ansatte som bare bruker det av og til synes det er vanskeligere å forholde seg til.

#### 4.3.5 OPPLÆRING

Det var 72% som svarte de hadde fått opplæring, og 26% som oppga at de ikke hadde mottatt opplæring.<sup>27</sup> Av de sistnevnte er det totalt 13 brukere innen sentraladministrasjonen, og 50 brukere i videregående skoler.

De som svarte at de ikke hadde fått opplæring hadde svar innenfor alle kategoriene når det gjaldt opplevelse av tjenesten. Vi foretok en gjennomgang for å se hvor mange som hadde svar i nedre sjiktet av de som svarte at de ikke hadde fått opplæring. Av de 63 brukerne var det:

- 20 som ikke opplever tjenesten lett tilgjengelig,
- 29 som ikke opplever tjenesten som enkel å forstå,
- 30 som ikke opplever at tjenesten gir god brukeropplevelse, og
- 28 som samlet sett er misfornøyd med tjenesten.

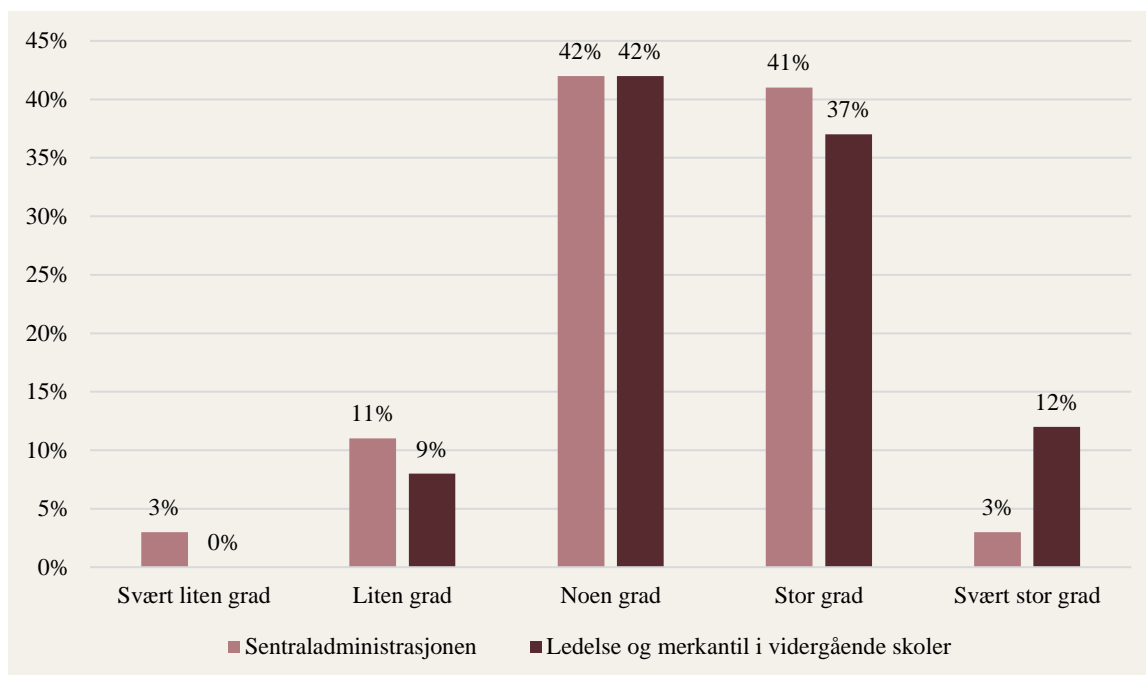
Det vil si at omtrentlig halvparten av de som ikke har fått opplæring gir en dårlig vurdering av den digitale tjenesten.

De fleste som oppgir at de har fått opplæring vurderer selve opplæringen som nyttig. Av brukerne i videregående skoler var 91% fornøyd med opplæringen, sammenlignet med 86% av brukerne innen sentraladministrasjonen.

---

<sup>27</sup> Det var også 2% som ikke svarte på spørsmålet.

Figur 13: På en skala fra 1 til 5 i hvilken grad var opplæringen nyttig?



Kilde: Spørreundersøkelse (Sentraladministrasjonen N=66, Ledelse og merkantil N=107)

De som vurderte opplæringen som ikke nyttig hadde svar innenfor alle kategoriene når det gjaldt opplevelse av tjenesten. Dette utgjør 9 brukere i videregående skoler, og 9 brukere innen sentraladministrasjonen. Vi foretok en gjennomgang for å se hvor mange som hadde svar i nedre sjiktet av de som svarte de ikke hadde fått opplæring. Av disse 18 brukerne var det:

- 8 som ikke opplever tjenesten lett tilgjengelig,
- 10 som ikke opplever tjenesten som enkel å forstå,
- 11 som ikke opplever at tjenesten gir god brukeropplevelse, og
- 12 som samlet sett er misfornøyd med tjenesten.

Det vil si at omtrentlig halvparten av de som vurderer opplæringen som ikke nyttig gir en dårlig vurdering av den digitale tjenesten.

Det er informasjonsforvaltningsavdelingen som har ansvar for utformingen og muligheten for selve opplæringen i Elements. Det er imidlertid ledere som må sikre at ansatte gjennomfører nødvendig opplæring. Flere informanter opplyser at fylkeskommunen ikke har systemer eller rutiner som gjør at leder kan sjekke, og følge opp om nødvendige kurs og opplæring er gjennomført, men at dette er ønskelig

## 4.4 SKJEMALØSNING – TILSKUDD FRIVILLIGE ORGANISASJONER

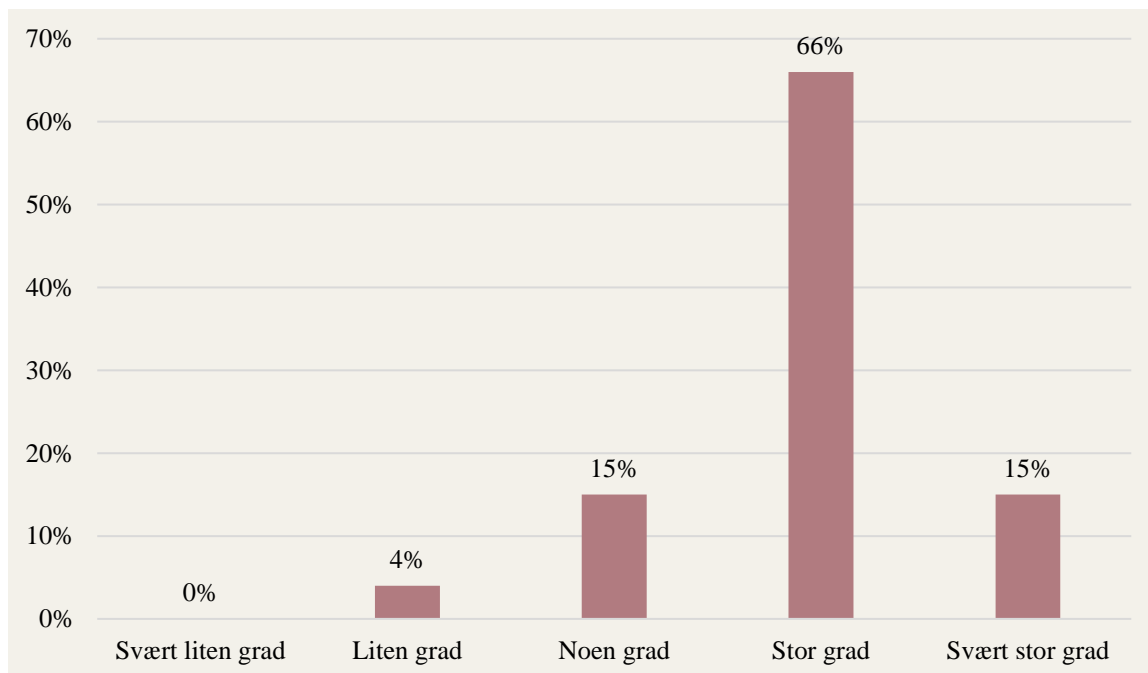
Fylkeskommunen jobber med å samle alle skjemaer i en digital løsning, hvor det er valgt KF multiform, som ble tatt i bruk i starten av 2023. Her er målet å samle og digitalisere alle skjemaer som tidligere har vært PDF- og Word skjemaer på ulike løsninger. Brukere av skjemaløsningen er blant annet elever, lærebedrifter, opplæringskontor, saksbehandlere, ansatte, frivillige organisasjoner og kommuner.

For å undersøke brukers opplevelse av skjemaløsningen, er det valgt ut skjemaet som er rettet mot tilskudd til frivillige organisasjoner.

### 4.4.1 OPPLEVELSEN AV SKJEMALØSNINGEN

De fleste oppgir at de opplever skjemaet som lett tilgjengelig. Dette utgjør henholdsvis 96 %, hvor de fleste oppgir i stor grad.

*Figur 14: På en skala fra 1 til 5 hvor lett tilgjengelig synes du det nye elektroniske søknadsskjemaet til å søke tilskudd er?*



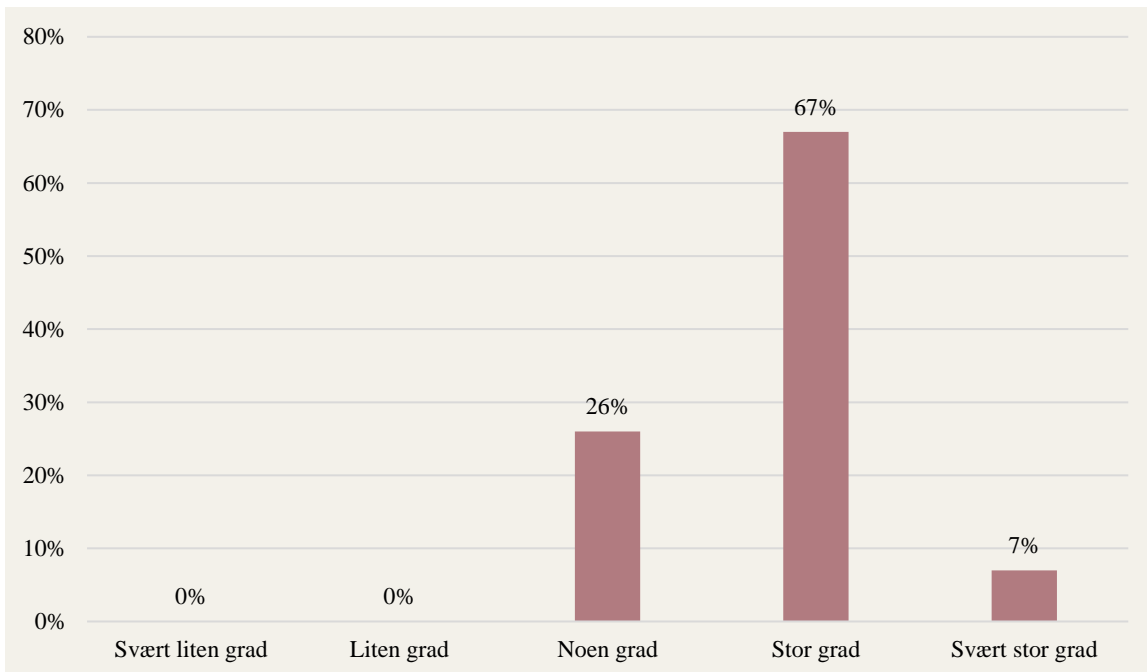
Kilde: Spørreundersøkelse (Frivillig organisasjon N=27)

Alle respondenter svarer at søknadsskjemaet er enkelt å forstå, hvor svarene i de to øverste sjiktene utgjør 78%. Det vil si at de vurderer det som i stor, og svært stor grad enkelt å forstå. 22% har svart at det i noen grad er enkelt å forstå.



Når det gjelder spørsmålet om hvor god brukeropplevelse svarer alle, også her, at tjenesten gir en god brukeropplevelse. Svarprosenten fordeler seg omtrentlig likt som spørsmålet om det er enkelt å forstå. Hvor de fleste oppgir at det i stor grad gir en god opplevelse for brukeren.

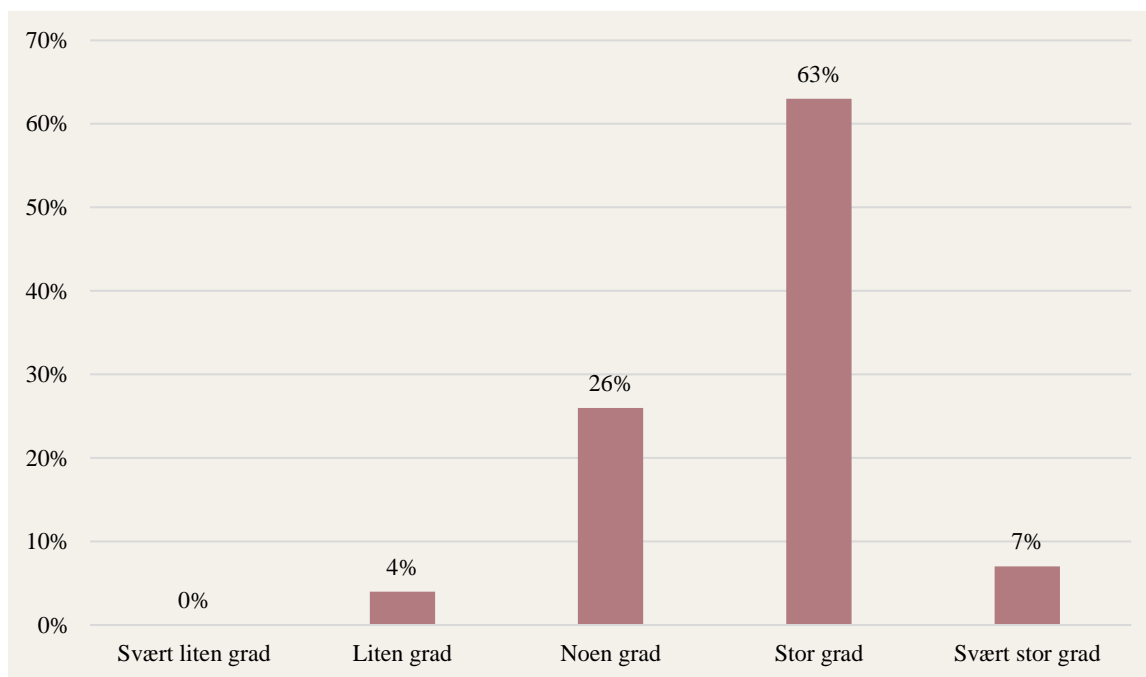
Figur 16: På en skala fra 1 til 5 hvor god opplevelse som bruker gir det nye elektroniske søknadsskjemaet?



Kilde: Spørreundersøkelse (Frivillig organisasjon N=27)

De fleste oppgir at de er samlet sett fornøyde med tjenesten. Dette utgjør henholdsvis 96%, hvor flertallet også her oppgir i stor grad.

Figur 17: Samlet sett. På en skala fra 1 til 5 er du som bruker av det nye elektroniske søknadsskjemaet fornøyd med den digitale tjenesten?



Kilde: Spørreundersøkelse (Frivillig organisasjon N=27)

Respondentene fikk her et oppfølgingsspørsmål, med mulighet til å si noe om hvorfor de var fornøyde, eventuelt misfornøyde. Her fikk vi totalt 25 kommentarer, hvor flere av dem gikk igjen. Svar som gikk igjen er: Enkelt, lett å forstå og oversiktlig. Den ene kommentaren som kom fra misfornøyd respondent omhandlet problemer med den tekniske delen av løsningen.

Tre respondenter oppga at de har fått opplæring, mens 24 svarte at de ikke har fått opplæring. De som svarte at de hadde fått opplæring fikk spørsmål om i hvilken grad de opplevde opplæringen som nyttig. Det var 33,3% som svarte at opplæringen i liten grad var nyttig, 33,3% svarte i noen grad nyttig, og 33,3% som nyttig i svært stor grad.

De som svarte at de ikke fikk opplæring, fikk spørsmål om de ville hatt tilbud om opplæring. Her svarte 7 stykker ja, mens 17 stykker svarte nei. De som oppga at de ønsket opplæring hadde svar innenfor de tre øverste svarkategoriene når det gjaldt opplevelse av tjenesten.

I intervju med fylkeskommunen ble det oppgitt at skjemaet skal være intuitiv og enkel, slik at det ikke skal være nødvendig med opplæring. Det ble imidlertid avholdt et informasjonsmøte med de frivillige organisasjonene hvor den nye løsningen ble informert om, og demonstrert. Fylkeskommunen har også stilt seg disponible ved spørsmål om tjenesten.

## 4.5 VURDERING

---

Det er gjennomgående en høy andel av brukerne av VIS som er fornøyd med både tilgjengelighet, at systemet er forståelig og brukeropplevelse. Det er også gjennomgående at ledelse, merkantil og rådgivere skårer høyere på dette enn pedagogisk personell. Vi ser også av undersøkelsen at enkelte roller i gruppen ledelse, merkantil og rådgiver er mer fornøyd sammenliknet med andre roller. Eksempelvis har rollene kontorleder/administrasjonsleder og konsulent/saksbehandler i hovedsak svar i det øvre sjiktet. Ulikheter mellom de forskjellige gruppene tror vi kan ha naturlig forklaringer som eksempelvis større/mindre bruk av systemet, hvor gjerne pedagogisk personell har arbeid som i mindre grad enn ledelse, merkantil og rådgivere, er orientert inn i systemet/tjenesten. Opplevelsen av både tilgjengelighet, forståelse og brukervennlighet vurderes derfor å henge sammen med hyppighet av bruken. Det kan derimot være verdt å merke seg at største andel av de nærmere 50% av brukerne som i noen grad er fornøyd med brukeropplevelsen, er pedagogisk personell. Også samlet sett er ledelse, merkantil og rådgivere mer fornøyd med VIS enn pedagogisk personell. Her er det derimot en høyere andel som har gitt svarene sine i det midtre sjiktet, *i noen grad*, noe som gir totalene en lavere skår sammenliknet med brukervennlighet, enkelt å forstå og tilgjengelighet. Svaret i noen grad, blir i undersøkelsen vurdert som fornøyd, men det kan også gi en indikasjon på at de ikke har så sterke meninger om tjenesten og derav legger seg midt på treet i svarene sine, noe som også gjelde brukernes vurdering av Elements. Det er imidlertid 36% som er misfornøyd med VIS, noe vi mener utgjør en betydelig gruppe. VIS er derimot et system som skal treffe mange ansatte, med ulike roller, oppgaver/behov og kompetanse. Det vurderes derfor naturlig med variasjon i opplevelsen av systemet. Dette understøttes av kommentarene som er lagt inn i undersøkelse, hvor årsaken til misnøye «speiles» av årsaken til hvorfor fornøyd, eksempelvis lite intuitivt – intuitivt.

Da VIS er et viktig arbeidsverktøy i hverdagen for ansatte i videregående skole, er det viktig at flertallet opplever systemet som tilgjengelig og brukervennlig. Vi mener derfor at innretningene med VIS-kontakt er et positivt initiativ i dette. Det kan være hensiktsmessig å vurdere hvorvidt en får utnyttet potensialet i ordningen, for på den måte rette innsatsen særlig mot den del av ansattgruppen som er misfornøyd med systemet.

Spørreundersøkelsen viser at over halvparten av respondentene er fornøyd (ut fra kategoriseringen fornøyd – ikke fornøyd) med Elements, både i forhold til tilgjengelighet, brukervennlighet og brukeropplevelsen, samt den totale opplevelsen. Det kan være verdt å merke seg at alle indikatorer har derimot en høy andel respondenter som har gitt skåren i *noen grad*. Vi tenker at skår knyttet til totalopplevelsen av Elements, hvor hele 35 % avgir svar i nedre sjikt (ikke fornøyd) og hvor en stor andel befinner seg midt på treet (i noen grad), understøttes av informasjon fra intervju som viser behov for flere tilpasninger i systemet. Noe som er uttalt at også leverandør har tatt inn over seg. Det vurderes i denne forbindelse positivt at fylkeskommunen har sagt ja til å være referanse for utbedring av funksjoner i systemet. En forbedring med større treffsikkerhet knyttet til den enkelt bruker, tror vi kan løfte den totale brukervennlighet.

På lik linje med tilbakemeldingen på VIS, er det også her flere gjentakende kommentarer på hvorfor respondentene er fornøyde eller misfornøyde. Det er også flere tilfeller hvor samme årsak ble nevnt som grunn for dette, eksempelvis intuitivt og lite intuitivt, samt oversiktig og uoversiktig.

De aller fleste respondentene som har søkt tilskudd til frivillige organisasjoner, er fornøyde med fylkeskommunens skjemaløsning. Svarprosenten i det øvre sjiktet er mellom 96% og 100% i spørsmålene om hvorvidt tjenesten er lett tilgjengelig, enkel å forstå, gir gode brukeropplevelse og hvorvidt de samlet sett er fornøyd. Ut fra dette vurderes at brukerne i hovedsak er fornøyde med den nye skjemaløsningen. Enkelte oppgir derimot at de ønsker opplæring, men dette ser imidlertid ikke ut til å ha noen sammenheng med opplevelsen av tjenesten, hvor skårene er høye.

Selv om spørreundersøkelsen støtter opp under de intervjuedes mening om skjemaløsningen er både enkel og intuitiv, er det positivt at fylkeskommunen stiller seg tilgjengelig for opplæring/veiledning.

Det er også positivt at flertallet av respondentene har fått opplæring i VIS, og at de opplever denne som nyttig. Det er imidlertid en del ansatte som oppgir at de ikke har mottatt noe opplæring. Vi finner derimot ingen klar sammenheng mellom ikke mottatt opplæring og opplevelsen av tjenesten. Dette er også gjeldende for de som har oppgitt at de ikke hadde en nyttig opplæring

Også flertallet av respondentene som benytter Elements tilbakemelder at de har fått opplæring i systemet, og at de opplever denne som nyttig. Hovedvekten av brukerne som ikke har fått opplæring (26%) er brukere i skolen. Til forskjell fra opplæringen i VIS ser vi her en sammenheng mellom manglende opplæring og øvrige skår, hvor de som ikke har fått opplæring eller de som vurderer opplæringen som ikke nyttig, generelt sett avgir svar i nedre sjikt på alle indikatorer.

Det er et lederansvar å sikre nødvendig opplæring. Fylkeskommunen har derimot ingen systemer eller rutiner som gjør at leder kan tildele og sjekke opp om ansatte har gjennomført nødvendige kurs og opplæringer. Vi anbefaler derfor fylkeskommunen å se nærmere på om noen av dagens system kan ivareta en slik funksjon. Et slikt system, eller rutiner som ivaretar dette vil kunne føre til at den enkelte leder i større grad kan få oversikt, og derav bedre kunne sikre at alle ansatte får nødvendig opplæring.

Samlet sett viser spørreundersøkelsen at de fleste respondentene er fornøyde med de undersøkte digitale tjenestene. Det er noen ulikheter mellom tjenestene, og de forskjellige respondentgruppene, men revisjonens hovedinntrykk er imidlertid at fylkeskommunen langt på vei har nådd de overordnede målene som er knyttet til digitale tjenester i digitaliseringsstrategien.

## 4.6 ANBEFALING

---

Vi anbefaler Rogaland fylkeskommune å

- Vurdere å innføre et system/rutiner for å sikre at ansatte er gitt nødvendig opplæring

# VEDLEGG

## Spørreundersøkelse

Brukere av tre digitale tjenester fikk tilsendt en spørreundersøkelse for kartlegging av om de digitale tjenestene oppleves i samsvar med de overordnet oppsatte målene. Det vil si om de er lett tilgjengelig, enkle å forstå, gir gode brukeropplevelser, og hvorvidt de opplever å ha fått nødvendig opplæring. Alle brukerne fikk de samme spørsmålene, tilpasset hvilken digital tjeneste de er bruker av.

Spørsmålene ble utformet slik at de skulle vurdere i hvilken grad de opplevde tjenesten med følgende grader: Svært liten grad, liten grad, noen grad, stor grad og svært stor grad. Vi har valgt å definere at de som har svart fra noen grad til svært stor grad tilhører det øvre sjiktet og er *fornøyd*, og at de som har svart nedenfor dette er i det nedre sjiktet, og dermed *misfornøyd*.

Totalt ble undersøkelsen sendt til 2701 brukere fordelt på de tre digitale tjenestene. Den største gruppen, med 2549 personer, var ansatte ved videregående skoler som alle er brukere av Visma InSchool (VIS), og hvor noen også bruker sak- og arkivsystemet Elements. I sentraladministrasjonen ble undersøkelsen sendt til 110 ansatte som bruker sak- og arkivsystemet Elements. Undersøkelsen ble også sendt til 42 frivillige organisasjoner som har brukt fylkeskommunens skjemaløsning for å søke om tilskudd.

Ansatte i videregående skoler ble delt i følgende grupper i undersøkelsen: Pedagogisk personell, Rektor/Avdelingsleder, Kontorleder/administrasjonsleder, Konsulent/saksbehandler og rådgiver. Vi har valgt å dele disse inn i to kategorier ved gjennomgang av resultatene, pedagogisk personell og Ledelse, merkantil og rådgiver. Ved gjennomgang av resultatene når det gjelder Elements utgjør gruppen Ledelse og merkantil. Dette da rådgiverne i undersøkelsen oppga at de ikke brukte Elements.

Undersøkelsen ble sendt direkte til e-postadressene, tok fem minutter å besvare, og varte i tre uker. Det ble også sendt ut en e-post med informasjon om, og oppfordring om å delta fra ledernivå i fylkeskommunen. Frivillige organisasjoner fikk denne e-posten av ansvarlig saksbehandler, som de også har hatt tidligere kontakt med. E-posten fra ledelse og ansvarlig saksbehandler ble sendt som et tiltak for å sørge for flest mulig svar. For å øke antall svar ble det også sendt ut en påminnelse om undersøkelsen etter en og to uker. Ledere ble også oppfordret til å påminne ved å sende ut e-post til sine ansatte om å ta undersøkelsen etter to uker.

Totalt mottok vi 1208 svar, som utgjør en svarprosent på 45%. Det var 15 som hadde ufullstendige svar, de ble tatt bort. Dette for å sikre og forenkle gjennomgangen av svarene. Vi fikk 1086 svar fra ansatte på videregående skoler, hvor 161 ansatte også er brukere av sak- og arkivsystemet og dermed kunne besvare spørsmålene om begge tjenestene. Det vil si at svarprosenten i denne gruppen er 43%. Når det gjelder ansatte i sentraladministrasjonen fikk vi

svar fra 80 ansatte, som utgjør en svarprosent på 73%. Fra frivillige organisasjoner fikk vi 27 svar, som utgjør en svarprosent på 64%.

Antallet respondenter varierer mellom de ulike brukergruppene. Vi mener at antallet er tilstrekkelig grunnlag til å danne oss et bilde av hvordan denne brukergruppen opplever de ulike tjenestene.

### Skriftlige kilder

- Fylkeskommunens digitale strategi 2020-2024
- Virksomhetsstrategi for Rogaland fylkeskommune. Vedtatt av fylkesrådmannen 21. mai 2021
- Økonomiplan 2024-2027, Rogaland fylkeskommune
- Saksfremlegg «Organisasjonsjusteringer i sentraladministrasjonen - avdelingene digital utvikling og personal-/organisasjon» Behandlet i Administrasjonsutvalget 25.02.2022
- «*Utvidet beskrivelse av mandat for digitaliseringsutvalget*» Rogaland fylkeskommune 20.04.2021
- Resultatmåling. Mål- og resultatstyring i staten. Veileder. Direktoratet for økonomistyring (DFØ). 2010.
- Stortingsmeldingen 27 (2015–2016), «*Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*»
- Digitaliseringsrundskrivnet, 2022. Kommunal- og distriktsdepartementet
- Én digital offentlig sektor. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- KS FoU prosjekt nr. 174031 *Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser*.2020
- Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter. Veileder. (2014) Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ)
- Strategi for Vigo interkommunalt selskap 2017-2025<sup>28</sup>
- *Forskrift om elektronisk kommunikasjon med og i forvaltningen (eForvaltningsforskriften)*
- *Forskrift om universell utforming av informasjons- og kommunikasjonsteknologiske (IKT)-løsninger*

### Muntlige kilder

- Avdelingssjef Organisasjon og digitalisering
- Digitaliseringsrådgiver
- Medlem av digitaliseringsgruppen
- Medlem av digitaliseringsgruppen
- Medlem av digitaliseringsgruppen
- Fylkesopplæringsjef

---

<sup>28</sup> Det interkommunale selskapet Vigo IKS skiftet navn til Novari IKS gjeldende fra 01.01.2024.

- Økonomisjef
- IKT-fagleder
- IKT-fagleder
- Ansvarlig/koordinator Visma InSchool
- Fagleder informasjonsforvaltning
- Administrator Skjemaløsning
- Saksbehandler Skjemaløsning