

Gevinstrealiseringsplan for omorganisering av den sivile rettspleie på grunnplanet, saksbehandlersystemet SIAN, og elektronisk samhandling innen den sivile rettspleie

- Februar 2009

Hoffsveien 21-23 0275 Oslo
Sentralbord +47 23 25 33 00
Fax +47 23 25 33 01

E-post: leo@davinci.no
Internett: www.davinci.no
Foretaksnr: 879 999 502MVA

INNHOLDSFORTEGNELSE

1	SAMMENDRAG	3
2	INNLEDNING	7
2.1	BAKGRUNN.....	7
2.2	METODER	8
3	NÆRMERE OM PLAN FOR REALISERING AV GEVINSTER	10
4	HVILKE GEVINSTER ØNSKES OPPNÅDD?	13
4.1	ØNSKEDE EFFEKTER AV ULIKE TILTAK	14
4.2	HVILKE GEVINSTER ER OPPNÅDD?	15
4.3	HVILKE YTTERLIGERE GEVINSTER ER DET MULIG Å OPPNÅ?	17
4.3.1	<i>Mulige gevinster av reformen som helhet.....</i>	<i>17</i>
4.3.2	<i>Gevinster av SIAN</i>	<i>17</i>
4.3.3	<i>Gevinster av utleggsdatabasen.....</i>	<i>19</i>
4.3.4	<i>Gevinster av elektronisk samhandling.....</i>	<i>20</i>
4.3.5	<i>Oppsummering av mulige gevinster</i>	<i>21</i>
5	FORSLAG TIL TILTAK FOR Å SIKRE GEVINSTER	22
5.1	TILTAK FOR Å REALISERE GEVINSTER AV OMORGANISERINGEN OG SIAN	22
5.1.1	<i>Organisatoriske tiltak.....</i>	<i>23</i>
5.1.2	<i>Tiltak knyttet til system</i>	<i>24</i>
5.1.3	<i>Tiltak rettet mot medarbeidere/brukere.....</i>	<i>29</i>
5.1.4	<i>Ledelses- og styringsrettede tiltak.....</i>	<i>29</i>
5.2	TILTAK FOR Å REALISERE GEVINSTER AV DEN ELEKTRONISKE SAMHANDLINGEN	31
5.3	HVORDAN KAN OPPFØLGINGEN AV GEVINSTER INTEGRERES I DEN ORDINÆRE STYRINGEN?	31
6	GEVINSTREALISERINGSPLANER.....	32
6.1	TYPE GEVINSTER	32
6.2	INDIKATORER	33
6.3	AKTUELLE DATAKILDER.....	33
6.4	ANSVAR FOR Å RAPPORTERE DATA.....	34
6.5	NÅR KOMMER GEVINSTENE?	34
6.6	FREKVENS PÅ MÅLING	35
6.7	BASISMÅLING	35
	VEDLEGG: GEVINSTREALISERINGSPLANER	36
	REFERANSER.....	37

1 Sammendrag

På oppdrag fra POD har Devoteam daVinci laget en gevinstrealiseringsplan for omorganiseringen av den sivile rettspleie på grunnplanet, saksbehandlersystemet SIAN og elektronisk samhandlingen innen den sivile rettspleie.

Overordnede betraktninger

Reformen innen den sivile rettspleie på grunnplanet er preget av motstridende mål. På den ene siden ønsker en å heve kvaliteten og styrke en desentralisert organisasjonsmodell. På den andre siden ønsker man at reformen skal øke kostnadseffektiviteten. En viktig gevinst av et felles, elektronisk saksbehandlingssystem vil imidlertid ofte være at saker kan behandles uavhengig av geografisk lokalisering slik at ressurser og kompetanse i en etat kan utnyttes på en optimal måte (jf. bl.a. skatteetatens ligningsarbeid). Når systemet som innføres er mer omfattende enn tidligere system (nødvendig bl.a. for å oppnå mål om økt kvalitet) og loven ikke åpner for overføring av saker, blir det vanskelig å hente ut ressursmessige gevinster.

Den overordnede organiseringen med mange små enheter med begrensede dedikerte ressurser til arbeid med sivile saker, er en utfordring i forhold til å kunne realisere ressursmessige gevinster – av reformen og av SIAN. Iverksatte tiltak for å bistå mindre enheter med store restanser og/eller særlige kompliserte saker, bidrar til økt kvalitet og også økt service overfor publikum, men ikke nødvendigvis lavere ressursforbruk, snarere tvert om. Dersom målet om å realisere også ressursmessige gevinster av reformen og SIAN skal opprettholdes, bør det derfor vurderes å endre loven slik at mulighetene for å utnytte kompetanse og ressurser på tvers av enheter bedres.

Så langt synes innføring av SIAN å ha medført økt ressursbruk. Det er imidlertid vanskelig å vurdere om den økte ressursbruken primært skyldes overgangs- og oppstartsproblemer eller et mer omfattende – og kvalitativt bedre – saksbehandlingssystem. Flere pekes på at systemet mangler arbeidsbesparende funksjoner. I noen tilfeller er nok dette riktig. I andre tilfeller kan det virke som om det er systemets kompleksitet og/eller mangelfull brukerkompetanse som gjør at brukerne ikke greier å ta ut de mulighetene som faktisk ligger der. Opplæring i bruk av systemet er derfor et viktig tiltak for å oppnå de ønskede effektiviseringsgevinstene.

En flaskehals mht å realisere gevinster er den uklare rolle og ansvarsdelingen mellom POD og SI mht. videreutvikling av SIAN. Det gjelder det rent organisatoriske og finansieringsmessige, men også det innholdsmessige. Hvilke behov skal legges til grunn - SI sine behov eller POD/den sivile rettspleien på grunnplanet sine behov? Det er viktig at forholdet mellom POD og SI formaliseres gjennom avtaler i tråd med anbefalt praksis.

Videre er god forankring i ledelsen en nødvendig faktor for å realisere de ønskede gevinster av et system eller tiltak. Dersom ledelsen ikke har tilstrekkelig fokus på et område, og følger opp om de ønskede gevinstene realiseres, er gevinstene vanligvis vanskelig å oppnå. Vi vil derfor anbefale at området sivil rettspleie får en større plass i den ordinære styringsdialogen.

Hvilke gevinster er mulige å oppnå?

Nedenfor gis en oversikt over de mest sentrale gevinstene som er mulige oppnå knyttet til omorganiseringen av den sivile rettspleie, inkludert innføringen av SIAN og de ulike prosjektene knyttet til elektronisk samhandling. Selv om evalueringer viser at gevinstene ved å omorganiseringen og innføring av SIAN foreløpig har vært av kvalitativ karakter, vil vi anta at det er mulig å redusere kostnadene knyttet til saksbehandling i forhold til det som er dagens situasjon. En forutsetning for dette er at det gjennomføres en del tiltak blant annet knyttet til opplæring og spesialisering (se kapittel 4).

Type gevinst	Omorganiseringen av den sivile rettspleie, inkl.SIAN	Elektronisk samhandling, inkl utleggsdatabasen
Reduserte kostnader/bedre utnyttelse av ressurser	Reduserte kostnader til saksbehandling ¹ Frigjøring av ressurser til andre oppgaver Sparte kostnader for partene Økt støtte til saksbehandler Økt lederstøtte Raskere inndriving av fordringer	Redusert tidsbruk på mottak og videresending av begjæringer Bortfall av kostnader(porto og print) ved begjæringer Bortfall av kostnader til fysisk arkiv Økt uavhengighet ved variasjon i saksmengde Bortfall av tid til mottak, scanning og arkivering Bortfall av saksbehandlingstid Reduserte kostnader knyttet til tinglysing av utlegg Økte inntekter/høyere innløsningsandel
Økt brukerservice	Raskere saksbehandling Enklere tilgang til politi/tjenesten	Redusert saksbehandlingstid
Økt kvalitet	Økt kvalitet i saksbehandlingen/riktigere vedtak Økt muligheter til innsigelser ved utlegg Økt fagkompetanse	Økt kvalitet i saksbehandlingen /riktigere vedtak

Tabell 1 Oversikt over hvilke gevinster som er mulige å oppnå på ulike områder

Gevinstene i tabellen er ulike, både mht hvilken type gevinst det er (reduserte kostnader, økt brukerservice, økt kvalitet på saksbehandlingen), hvor store gevinstene vil være, og hvem som vil få gevinstene (politiet, SI, saksøker, kreditor, publikum). Se vedlagte gevinstrealiseringsplaner for nærmere omtale av gevinstene.

En fellesnevner for alle gevinstene er at de ikke er mulige å oppnå uten at det legges til rette for det gjennom ulike tiltak.

Forslag til tiltak for å realisere gevinstene

Nedenfor redegjør vi for de viktigste tiltakene som det er viktig å gripe fatt i mht å realisere de ønskede gevinster av omorganiseringen av den sivile rettspleie og SIAN. Vi har delt inn tiltakene i noen fokusområder: organisering, system, medarbeidere og styring og ledelse. Noen av tiltakene som foreslås er allerede startet opp og noen er under planlegging.

¹ I forhold til dagens nivå, ikke situasjonen før omorganiseringen og innføring av SIAN

Type tiltak	Forslag til tiltak
Organisatoriske tiltak	<ul style="list-style-type: none"> • Foreta en kartlegging/ benchmarking av organiseringen koplet opp mot saksflyt og oppnådde resultater, for sammenlignbare enheter (store, mellomstore og små) • Utarbeide en veileder for organisering på grunnlag av dette, som angir "best practise" med tanke på å få til en optimal og ensartet saksgang for de ulike fagområdene. • Vurdere en lovendring som gjør det mulig å behandle saker på tvers av organisatoriske enheter
Tiltak knyttet til systemutvikling	<ul style="list-style-type: none"> • Bør innføre et enkelt opplegg for identifisere, planlegge og å følge opp gevinster av de foreslåtte endringene i systemet. Dette vil kunne gi grunnlag for prioriteringer av større og mindre endringsønsker. • Det bør opprettes et mer formalisert kunde- leverandørforhold mellom POD og SI, som er basert på et avtaleverk som sikrer begge parter. • POD bør lage en beskrivelse av ønsket løsning (en kravspesifikasjon), og vurdere denne opp mot både designdokumentet av SIAN fra 2004, og hvordan SIAN i dag fremstår. En analyse av gapet mellom ønsket løsning og dagens system vil være et grunnlag for forhandlinger med SI om avtaler for drift, support og videreutvikling av SIAN.
Tiltak knyttet til utvikling av medarbeidere	<ul style="list-style-type: none"> • Videreutvikle et tilpasset og skreddersydd opplæringsprogram for kompetanseheving for brukere. (utarbeides av POD i samarbeid med Politihøgskolen og SI) • Følge opp system med "superbrukere", dvs sørge for at det utnevnes personer som får ansvar for å tilby assistanse der det er behov for støtte ved bruk av SIAN • Åpne for større grad av spesialisering av oppgaveløsningen • Arbeide målrettet for å endre brukernes holdninger til systemet
Tiltak knyttet til styring og ledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Fagområdet bør i større grad være tema på ledermøter • POD bør be underliggende enheter rapportere på flere nøkkeltall enn i dag (se forslag i vedlagte gevinstrealiseringsplaner), og kreve tilhørende analyse av disse • Den sivile rettspleie bør gis større plass i styringsdokumenter som disponeringsskriv og årlige rapporter • Det bør gjennomføres mer kontroller av den faglige kvaliteten i saksbehandlingen. Dette kan gjennomføres ved stikkprøver under tilsyn eller ved å kreve at enhetene har gode internkontrollsystemer og rapporter på resultater av disse.

Tabell 2 Oversikt over forslag til tiltak for å realisere gevinster

Oppfølgingen av gevinster bør være en del av den ordinære styringen

Omorganiseringen av den sivile rettspleie på grunnplanet, innføringen av SIAN og den planlagte elektroniske samhandlingen med samarbeidende aktører på feltet, er alle sentrale grep eller virkemidler i arbeidet med å følge opp de overordnede politiske målene på området. Det er derfor naturlig at oppfølgingen av om en oppnår de ønskede resultater/gevinster inngår i den ordinære styringen i politiet. Det er viktig at det ikke lages et eget "gevinstrealiseringsløp" der det skilles mellom oppfølging av gevinster og ordinære resultater av politiets arbeid.

Dette innebærer at de ulike typer gevinster med tilhørende indikatorer som er satt opp i de vedlagte gevinstrealiseringsplanene må følges opp i den ordinære styringsdialogen og integreres i det styringsverktøyet som

er i bruk (PSV= politiets styringsverktøy).

Vi har laget to gevinstrealiseringsplaner; en for omorganiseringen av den, sivile rettspleie, inkludert SIAN, og en for elektronisk samhandling, inkludert utleggsdatabasen

I gevinstrealiseringsplanene har vi satt opp mulige gevinstene, samt forslag til hvordan en kan måle om gevinstene oppnås (indikatorer, datakilder, frekvens på måling, ansvar for å rapportere data). Flere av de indikatorene som vi foreslår i gevinstrealiseringsplanene er allerede en del av det ordinære styringssystemet i politiet, for eksempel saksbehandlingstid og restanser.

I tillegg er det satt opp forslag til nye indikatorer som bør integreres i den ordinære nøkkeltallsrapporteringen. Det er viktig at POD i samarbeid med underliggende enheter gjør en vurdering av disse ut fra en kostnyttevurdering. En gjennomgang av mulige gevinster og forslag til indikatorer er også viktig med tanke på forankring av gevinstrealiseringsarbeidet i politiet.

Noen av de indikatorer vi foreslår bør ikke inngå i den ordinære rapporteringen, men bør måles gjennom brukerundersøkelser og evalueringer med mellomrom. Uansett hvordan data fanges, bør innrapportering av indikatorer suppleres med analyse. Ingen enkelt måltall eller indikator kan si noe om måloppnåelsen eller om ønskede gevinster er oppnådd.

Videre er det nødvendig å etablere et utgangspunkt for måling av gevinster (basismåling). Vi anbefaler at det settes ned en gruppe med representanter fra ulike enheter som kvalitetssikrer tidligere estimater for ressursbruk, og definerer hva som skal være basis for videre målinger. For å vurdere om en oppnår ønskede gevinster knyttet til redusert tidsbruk og bortfall av kostnader ved elektronisk samhandling bør det gjennomføres tidsbruksundersøkelser, ev. spørreundersøkelser rettet mot dem som en antar vil oppnå gevinster.

2 Innledning

2.1 Bakgrunn

Med «den sivile rettspleien på grunnplanet» menes forliksrådene, den alminnelige namsmannsfunksjonen, stevnevitnefunksjonen og enkelte andre rettspleiegjøremaal som utføres på nivået under tingrettene. Namsmennenes arbeid med skjønn og takster, samt enkelte oppgaver i forbindelse med arv, skifte og konkurs er eksempler på slike oppgaver.

I 2006 ble det gjennomført en reform i den sivile rettspleie. Hovedelementene i reformen i den sivile rettspleien er:

- Oppgavene innen den sivile rettspleien på grunnplanet ble samlet i politi- og lensmannsetaten.
- For forliksrådene gjelder dette sekretariatsfunksjonen. I hver kommune velger kommunestyret ett forliksråd. Forliksrådet som kollegial domstol er ikke endret, men det tas sikte på en større andel av meglingsaker.
- Det åpnes for direkte tvangsinndrivelse av uimotsagte krav. Ved direkte tvangsinndrivelse kan den rettslige inndrivningen av uimotsagte pengekrav begynne hos namsmannen. Fakturaer o.l. blir tvangsgrunnlag for utlegg. Saken behandles bare i forliksrådet dersom skyldneren har innsigelser mot kravet. I svært mange saker vil det medføre reduserte kostnader for partene og redusert tidstap for fordringshaveren.
- De sivile rettspleiegjøremaalene skal utføres samlet for den enkelte kommune. Loven angir to ulike måter å organisere arbeidet på:
 - a) oppgavene kan utføres av lensmannskontoret eller en politistasjon med sivile rettspleieoppgaver ved siden av den ordinære polititjenesten
 - b) oppgavene kan utføres av et eget namsfogdkontor, som er en ny betegnelse på driftsenheter innen politi- og lensmannsetaten som står for sivile rettspleieoppgaver, men ikke har polititjeneste.

Hensikten med samlingen av oppgavene innen den sivile rettspleie på grunnplanet innenfor politi- og lensmannsetaten var å få en mer enhetlig og desentralisert organisering av dette arbeidet. Den lokale tilknytningen i arbeidet øker og det legges til rette for et desentralisert politi med et sivilt preg. Etter reformen fikk publikum i hele landet bl.a. valget mellom å melde dødsfall til tingretten eller til lensmannen, namsfogden eller politistasjon med sivile rettspleieoppgaver.

Som en konsekvens av endringene i den sivile rettspleie på grunnplanet fikk politiet overført om lag 220 årsverk fra byfogdene / tingrettene og kommunene. I de fire største byene ble det opprettet egne namsfogdkontorer direkte underlagt POD, mens det i de syv største politidistriktene ble opprettet egne namsfogdkontorer underlagt politimesteren i politidistriktet. I de øvrige politidistriktene ivaretas de sivile oppgavene av lensmannskontoret og/eller

politistasjonen i distriktet som er underlagt politimesteren.

I forbindelse med endringene i den sivile rettspleien på grunnplanet, ble det besluttet at politi- og lensmannsetaten skulle ta i bruk en ny dataløsning for de sivile oppgavene. Dataløsningen – kalt SIAN – støtter saksbehandlingen innenfor områdene tvangfullbyrdelse, forliksråd, gjeldsordning og stevnevitnefunksjon. Systemet er utviklet og levert av Statens innkrevingssentral (SI).

I løpet av 2006 og 2007 ble det foretatt evalueringer av både de organisatoriske endringene i den sivile rettspleien på grunnplanet og selve saksbehandlersystemet SIAN. Sentrale problemstillinger i evalueringene har blant annet vært:

- I hvilken grad SIAN ivaretar rettssikkerheten til partene i de sakstypene løsningen støtter
- Brukervennlighet og brukerkompetanse
- I hvilken grad løsningen oppfattes å gi effektiv støtte i saksbehandlingen
- Opplevd tidsbruk i forhold til tidligere systemer
- Utvikling i driftskostnader
- Gevinstområder og realisering av gevinster
- Forholdet til leverandørene

Dette oppdraget innebærer å utarbeide en gevinstrealiseringsplan for omorganiseringen innen den sivile rettspleie på grunnplanet (jf Ot.prp.nr. 43 2003-2004) og for saksbehandlersystemet SIAN. Planen skal i tillegg omfatte gevinster knyttet til utleggsdatabase og elektronisk samhandling.

2.2 Metoder

Dokumentstudier

For å få et best mulig utgangspunkt for å lage en plan for realisering av gevinster av omorganiseringen av den sivile rettspleie på grunnplanet og innføring av SIAN har vi gjennomgått ulike typer dokumenter som viser mål og ønskede gevinster på de ulike områdene. Eksempler på dokumenter vi har gjennomgått er Ot.prp. nr. 43 (2003-2004), evalueringer, tidsmålinger, st.prp. nr. 1, tildelingsbrev, års- og annen rapportering. (se referanseliste).

Intervjuer

Vi har gjennomført intervjuer med ulike sentrale aktører. Intervjuene er gjennomført som delvis strukturerte intervjuer der en intervjuguide er brukt som ledetråd for samtalen og som har bidratt til å systematisere svarene i etterkant. Intervjuguiden er sendt ut til informanten i forkant av intervjuene. Både tema og problemstillinger, og samtalens varighet har variert avhengig av informant.

Vi har gjennomført intervjuer med representanter for ulike brukergrupper/aktører innenfor den sivile rettspleie på grunnplanet: POD, enheter som utfører oppgavene innenfor den sivile rettspleien på grunnplanet og SI.

Fokusgruppe (faggruppe SIAN). Vi har hatt to møter med faggruppen for SIAN. Formålet med det første møtet var å avklare forventninger til gevinster på de ulike områdene, og identifisere risikofaktorer og hvilke tiltak som er nødvendige for å realisere de ønskede gevinstene. I det andre møtet presenterte vi våre foreløpige vurderinger, herunder forslag til tiltak og indikatorer for å måle om gevinstene realiseres. Formålet med dette møtet var å kvalitetssikre foreløpige vurderinger og utkast til gevinstrealiseringsplan.

Konsulentene i Devoteam daVinci har i tillegg hatt en løpende dialog med oppdragsgiver underveis.

3 Nærmere om plan for realisering av gevinster

Gevinstrealiseringsplan er en plan for hvordan en skal oppnå de ønskede gevinster av innføring av et system. En gevinstrealiseringsplan bør inneholde informasjon om følgende:

Type gevinster

i forkant av beslutninger om å innføre nye IKT systemer som skal støtte saksbehandlingen i offentlig sektor er det som regel mye fokus på hvor mye kostnader som skal innspares. Tanken er at en ved å innføre systemer skal spare betydelige kostnader gjennom blant annet gjennom mer effektive arbeidsprosesser. Erfaringer viser at oppnådde gevinster i praksis vel så mye er relatert til andre og mer kvalitative gevinster, som økt service til brukere og økt kvalitet på selve saksbehandlingen. Ofte er det på det kvalitative området de største gevinstene kommer, i hvert fall på kort sikt.

Det er derfor viktig å få fram alle typer gevinster i en gevinstrealiseringsplan. Det er ulike måter å dele inn de ulike typene gevinster på, men noen gevinstkategorier er ofte "gjengangere" i gevinstrealiseringsplaner. Dette gjelder følgende gevinster:

- reduserte kostnader
- økt brukerservice
- økt kvalitet på saksbehandlingen

Gevinster kan også deles inn i ulike kategorier etter hvor lett de er å måle:

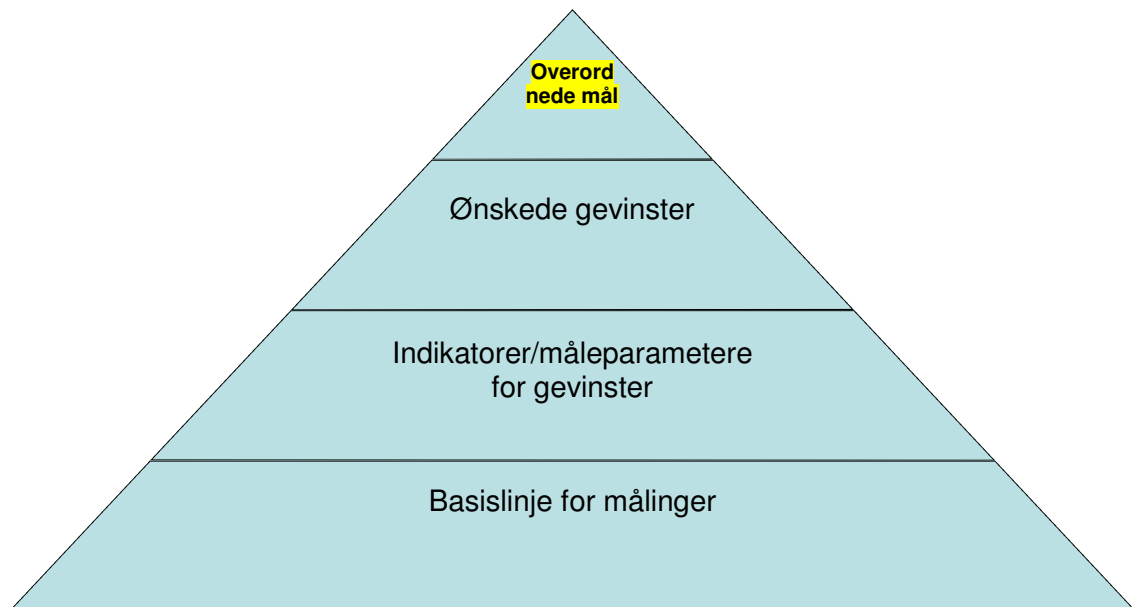
Type gevinster	Beskrivelse	Eksempler
"Grønne" gevinster	Forhold kan påvirkes og resultat er direkte målbart i økonomiske størrelser	Reduserte driftskostnader
"Gule" gevinster	Vanskelig og ofte indirekte påvirkning, men sannsynlig økonomisk målbart	Økt kvalitet i saksbehandlingen
"Røde" gevinster	Vanskelig målbart i økonomiske størrelser	Bedre omdømme

Tabell 3: Oversikt over type gevinster etter målbarhet

Måling av gevinster

I et system for måling av om de ønskede gevinster realiseres er det en del elementer som vanligvis inngår. Disse elementene kan settes opp i "gevinsthierarki", jf figur nedenfor.

De overordnede politiske målene for virksomheten eller sektoren er satt på toppen fordi det er disse målene som gir premisene for hvilke gevinster som ønskes. De ønskede gevinstene kan deretter deles inn etter type gevinst, for eksempel etter hvor lette de er å måle, eller om de er internt eller eksternt rettet. På grunnlag av hvilke gevinster som ønskes oppnådd utformes konkrete indikatorer eller måleparametere som brukes for å måle om en når de ønskede gevinster. For å si noe om hvorvidt en har oppnådd de ønskede gevinstene må en vite noe om hva som er utgangspunktet eller situasjonen før endringen implementeres. Dette kan måles gjennom en basismåling.



Figur 1 Gevinsthierarki

Måling av gevinster ved IKT prosjekter bør integreres i den ordinære styringen. Innholdet i en gevinstrealiseringsplan med forslag til indikatorer og datakilder bør ses i forhold til de etablerte styringssystemene i virksomheten, og ses på som en del av dette. Dette er avgjørende for å sikre en god oppfølging av gevinstrealiseringsarbeidet. Innlemming i eksisterende systemer vil også gjøre at man unngår unødig økning i den samlede rapporteringsbyrden i virksomheten. I tillegg vil det gjøre det enklere å sammenligne med situasjonen før den nye løsningen ble implementert. I en tidlig fase vil det imidlertid ofte være nødvendig med spesielt fokus knyttet til den eller de nye løsningene.

Etablering av et system for måling av gevinster er sentralt i arbeidet med gevinstrealisering. I planen beskrives hvordan de ønskede gevinstene skal måles og følges opp, og både verdsatte og ikke verdsatte gevinster skal inkluderes.

Ved utløpet av en avtalt periode gjøres en kontroll av målsatte gevinster mot oppnådde gevinster. Noen gevinsttyper kan først måles etter en lengre tidsperiode og her kan det kun gjøres mer realistiske vurderinger av forventede gevinster når systemløsninger og organisasjonsforhold har fått virket sammen og "gått seg til" over kanskje ett år eller mer. Dette understreker betydningen av å følge opp gevinstene over en lang periode med gjentatte målinger og vurderinger. Erfaringene brukes til å finne eventuelle svakheter i bruksmønstre og rutiner, eventuelt i systemmessige forhold for justeringer. For å bedre resultatene iverksettes justeringer.

Det å etablere et målesystem vil i seg selv bidra til å styre effektene i ønsket retning ved å gi incentiver til å ta ut gevinster gjennom dokumentasjon av resultater. Et målesystem for gevinstrealisering er avgjørende for å få kunnskap om en oppnår de ønskede gevinstene. I målesystemet

inngår basismålinger (måling av utgangspunktet) og utarbeiding av indikatorer for å måle hvorvidt en oppnår de ønskede gevinster av den nye løsningen. Både kvantitative og kvalitative indikatorer vil vanligvis inngå i et slikt målesystem.

Tiltak som kan sikre gevinstrealisering

En viktig del av en gevinstrealiseringsplan er å identifisere nødvendige tiltak for å tilrettelegge for uttak de ønskede gevinster. Det er sentralt at en har en langsiktig tilnærming til tiltak og foreslår tiltak som kan gjennomføres på kort, mellomlang og lengre sikt. Når det gjelder beskrivelsen av mulige tiltak vil denne kunne variere noe avhengig av type tiltak.

Forankring av planer og prioriterte gevinster

For å sikre at gevinstmålene ved IKT-prosjekter blir nådd, er forankring i organisasjonen avgjørende. I prosjekter som omfatter aktører i ulike organisasjoner eller enheter er forankring et krevende og omfattende arbeid. En god forankring krever et planmessig arbeid og følgende forhold er viktige for å sikre en god forankring:

- Sørge for god forankring i ledelsen i den eller de virksomheter som er berørt, ved at gevinstrealiseringsplaner blir behandlet i ledermøtene og at endringer og rapporteringer blir tatt opp av ledergruppen(e).
- Gevinstmålinger og -rapporteringer som inngår i de ordinære rapporteringsrutinene i virksomheten(e), jf. pkt om målesystemer
- Det settes av tilstrekkelig ressurser til å følge opp gevinstrealiseringsplanene.
- Ansvar for å følge opp gevinstrealiseringsplanen er tydelig og avklart
- Linjen involveres i arbeidet med å utarbeide gevinstrealiseringsplaner og i oppfølgingen av planene.
- Det legges vekt på kommunikasjon, informasjon, forutsigbarhet og motivasjon

Innholdet i gevinstrealiseringsplanen kan oppsummeres i en tabell:

Innhold	Utdyping
Type gevinster	Hvilken type gevinst er det? Er gevinsten knyttet til økt kvalitet på tjenester, er det reduserte kostnader, eller er gevinstene relatert til økt brukerservice?
Hvor gevinstene oppstår	Hvem får gevinstene? Hvilke områder eller enheter innen en organisasjon/virksomhet eller i omgivelsene får/oppnår gevinstene?
Når gevinstene kommer	En vurdering av når i tid de ulike gevinstene kommer. Det er viktig å ha en realistisk vurdering av dette.
Målbarhet	En vurdering av hvordan de ulike gevinstene kan måles/vurderes.
Indikatorer	Hvilke indikatorer eller nøkkeltall egner seg for å vurdere om gevinstene oppnås? Indikatorer kan være kvantitative eller kvalitative.
Datakilder	Hvor kan en hente data for å vurdere om gevinstene oppnås? Hvilke datakilder er mest aktuelle? Eksempler på datakilder er statistikk, regnskap, evalueringer, medarbeiderundersøkelser, brukerundersøkelser m.fl.
Frekvens på målinger	Hvor ofte er det hensiktsmessig å måle? Dette vil variere etter behov, type indikatorer og datakilder. Hyppigheten på målinger må også ses i forhold til nytte og kostnader.
Ansvar for å rapportere data	Hvem er ansvarlig for å rapportere på fastsatte indikatorer /nøkkeltall, hvem skal de rapportere til.
Forutsetninger/ tiltak	Hva påvirker om gevinstene kommer. Hvilke tiltak er nødvendige for å realisere gevinstene. Hva er de mest kritiske risikofaktorene?

Tabell 4 Oversikt over innhold i en gevinstrealiseringsplan

4 Hvilke gevinster ønskes oppnådd?

I arbeidet med å utarbeide gevinstrealiseringsplaner for tiltakene innen den sivile rettspleie har vi hatt følgende tilnærming:

- Hvilke mål og gevinster var ønsket? I hvilken grad er disse gevinstene oppnådd?
- Hvilke gevinstene er mulige å oppnå?
- Hvordan måle om gevinstene oppnås?
- Hvordan realisere mulige gevinster? Hvilke tiltak kreves?
- Hvordan kan oppfølgingen av gevinster integreres i den ordinære styringen?

4.1 Ønskede effekter av ulike tiltak

Nedenfor har vi søkt å gi en oversikt over gevinster/effekter som ønskes oppnådd på de fire områdene som gevinstrealiseringsplanen skal omfatte:

- 1) Omorganiseringen av den sivile rettspleie på grunnplanet
- 2) Innføring av SIAN
- 3) Utleddsdatabase
- 4) Elektronisk samhandling

Område	Ønskede effekter	Status
1) Omorganisering av den sivile rettspleie på grunnplanet	Mer enhetlig og rasjonell organisering av oppgavene Spare partene for kostnader (pga direkte tvangsinndrivelse av uimotsagte krav) Økt rettsikkerhet (ved å gi ressursvake skyldnere mulighet til innsigelser ved utleggssaker) Raskere inndrivning av fordringer Enklere for publikum/brukere Styrking av en desentralisert politimodell	Reformen gjennomført. Evaluert (POD).
2) Innføring av saksbehandler-systemet SIAN	En mer ensartet og forutsigbar saksbehandling Økt rettsikkerhet og personvern Økt publikumservice Redusert intern ressursbruk i saksbehandlingen	SIAN innført Evaluert 2007 (Agenda) ²
3) Utleddsdatabase	Bedre samordning av utleggstrekk og bedre kredittopplysningsgrunnlaget. Spart tid og kostnader ved tinglysning av utlegg <ul style="list-style-type: none"> • Unngå for mye trekk for skyldner • Lette byrdene for arbeidsgiver ved lønnstrekk • Lette arbeidet for kreditorer (inkassobyråer, statlige og kommunale innkrevere) • Effektivisere saksbehandlingen hos innkrever 	Besluttet, og delvis gjennomført Etableres som en modul/del av SIAN.
4) Elektronisk samhandling	<ul style="list-style-type: none"> • Redusert tidsbruk knyttet til registrering og tinglysning hos ulike aktører • Færre feilregistreringer • Reduserte direkte kostnader (bortfall av utgifter til porto og print, noe som også sparer miljøet) • Reduserte kostnader(lagerplass og personale) pga fjerning av fysisk arkiv • Reduserte saksbehandlingstider (bra for bruker) • Økt innløsningsprosent på krav • Økt uavhengighet knyttet til varierende saksmengde 	To prosjekter som ledes av SI. Startet, ikke driftsatt.

Tabell 5: Oversikt over ønskede effekter av tiltak innen den sivile rettspleie

² Agenda 2007: Evaluering av SIAN

4.2 Hvilke gevinster er oppnådd?

Hva viser evalueringer om hvilke gevinster som er oppnådd?

Omorganisering av den sivile rettspleie

En sterkt ønsket gevinst av omorganiseringen av den sivile rettspleie var å oppnå en mer enhetlig og rasjonell organisering av oppgavene. I hht til PODs egnevaluering er dette målet på mange måter nådd. Det vises til at det er en større forståelse for oppgavene og at omorganiseringen har bidratt til et større fagmiljø og økt kompetanse hos ansatte.

Videre pekes det på at omorganiseringen har gitt mer likebehandling og økt rettsikkerhet. Når det gjelder ønsket å spare partene for kostnader ved å åpne for direkte tvangsinn drivelse er målet om at 2/3 av sakene i forliksrådet skal falle bort foreløpig ikke nådd. På det tidspunktet PODs egnevaluering ble foretatt var kun 18% av sakene falt bort. Statistikken viser at dette tallet nå er stigende, og på sikt forventes det at en større andel saker i forliksrådene faller bort.

Det var også et ønske om å utnytte ressursene bedre og få en mer effektiv saksbehandling. I PODs evaluering vises det til at en vil få en bedre utnyttelse av ressursene på sikt, men at omorganiseringen, herunder innføring av SIAN på kort sikt har gitt en del merarbeid og frustrasjon, noe som har gått på bekostning av andre oppgaver. Vår kartlegging bekrefter dette.

Målet om å gjøre det enklere for publikum, er vanskelig å vurdere. Det er ikke foretatt publikumsundersøkelser. Det var også et mål om å styrke et desentralisert politi. I hht til evalueringen har omorganiseringen styrket de minste enhetene og bidratt til å opprettholde bemanningen. Vår kartlegging bekrefter dette et stykke på vei. Samtidig åpner innføringen av elektronisk saksbehandling – og etter hvert også elektronisk samhandling - for at saker i større grad kan behandles uavhengig av lokal tilknytning.

Innføring av SIAN

Det vises til at SIAN er "kommet for å bli", men at det fremdeles oppfattes som et relativt sett "tungvint" system, særlig for mindre kontorer. Brukerne av systemet kjennetegnes ved at de er svært ulike, både mht faglig bakgrunn, erfaring og type oppgaver de gjennomfører.

Innføringen av SIAN har likevel ifølge både Agenda- evalueringen og informantene i denne kartleggingen medført en mer ensartet og forutsigbar saksbehandling, noe som sannsynligvis også har ført til økt rettssikkerhet og personvern. En mer ensartet og forutsigbar saksbehandling følger automatisk av et mer omfattende og formalisert saksbehandlingssystem. Innføringen av SIAN, sammen med reformen og omstillingen i tilknytning til denne, har også medført økt generell kompetanse i etaten/apparatet. Dette gjelder kanskje særlig i forhold til de små/mindre kontorene. De fleste informantene mener derfor at SIAN jevnt over medfører økt kvalitet på saksbehandlingen.

Behov for endringer meldes inn til til

faggruppen for SIAN. Flere oppgir at faggruppen har hatt og har en viktig rolle og at de har stor tillit til den. Det er i dag lett å få oversikt over hvilke endringsbehov som er meldt inn fra ulike enheter i og med at disse samles på intranett. Samtidig er det usikkerhet knyttet til hvilke nødvendige endringer som blir gjennomført og ev. hva som er begrunnelsen for at disse endringene ikke gjennomføres. Faggruppen viser til at det fortsatt er en del usikkerhet mht hvilke endringer som er mulige å gjennomføre, samt hvem som må betale for ulike typer endringer.

Det er et tankekors at samtidig som systemet beskyldes for å være laget for "spesialistene", er flere av de store enhetene med høy grad av spesialisering fortsatt skeptiske til systemet. Dagens system synes ikke godt nok tilpasset den organisering av oppgavene som de store enhetene har valgt. På mange måter synes systemet å fungere best for mellomstore kontorer. Dette skyldes sannsynligvis en rekke forhold. Flere trekker bl.a. fram at det at SIs etablerte sin egen gruppe av støttespillere fra etaten i utviklingen av systemet, den såkalte "Lensmannsgruppen", som kom fra de mellomstore kontorene, som en medvirkende årsak. Videre trekkes det fram at de største enhetene relativt sett har mange jurister, noe som gjør at disse stiller høye krav til rettsikkerheten i systemet. Det stilles spørsmål ved om saksbehandlingen blir for "mekanisk", dvs. at man ender opp med å stole mer på systemet enn på loven/faglige vurderinger. Dette kan være en medvirkende årsak til på at de store enhetene ser svakheter ved systemet som andre ikke gjør.

Mange har opplevd innføringen av SIAN som unødvendig arbeidskrevende og frustrerende, bl.a. sier de fleste innenfor etaten at systemet ikke var ferdig utviklet da det ble satt i drift. Dette er bl.a. medvirkende årsak til forsinkelser og økte saksbehandlingstider, og derigjennom også svekket brukerservice. Inntrykket er imidlertid at denne typen effekt varierer fra namsmann til namsmann. Størrelse synes helt klart å spille inn. I og med at registreringen av saker er mer omfattende nå enn tidligere, kommer kontorer med mange saker dårligst ut. Agendaevalueringen mener også organisering innenfor den enkelte enhet har innvirkning, at systemet er primært utformet med tanke på at den enkelte saksbehandler følger saken "fra vugge til grav". I kartleggingen stilles det i tillegg spørsmål ved om *når* det enkelte kontor "la om" til nytt system kan ha noe å si? Noen kontorer begynte med SIAN fra første dag det ble innført – og måtte følgelig også forholde seg til alle overgangs- og oppstartsutfordringer. Andre ba om og fikk aksept for å vente et halvt år med overgangen til SIAN. Det gjorde at de unngikk de verste oppstartsproblemene og medfølgende restanser.

Selv om mye er blitt bedre i de årene SIAN har vært i drift, beskrives SIAN fortsatt som et tungrodd og lite brukervennlig "ekspertsystem". Informantene i kartleggingen har ulike holdninger til SIAN som system, men de synes å være enige om at bruk av SIAN krever mange tastetrykk og at en må bruke systemet relativt ofte for å holde systemkompetansen ved like. Dette er kanskje medvirkende årsak til at noen mindre kontorer velger å satse på SIAN- kompetanse hos kun en-to medarbeidere selv om det gjør dem relativt sårbare mht. brukerservice og tilgjengelighet.

Så langt synes ikke SIAN å ha medført redusert intern eller ekstern ressursbruk, snarere tvert om. Det er imidlertid vanskelig å vurdere om den økte ressursbruken primært skyldes overgangs- og oppstartsproblemer eller et mer omfattende – og kvalitativt bedre(?) –

saksbehandlingssystem. Det kan også virke som om overgangen fra saksident til personident gjør saksbehandlingen mer arbeidskrevende. Videre hevdes det at systemet mangler noen arbeidsbesparende funksjoner. I noen tilfeller medfører nok dette riktighet. I andre tilfeller kan det virke som om det er systemets kompleksitet og/eller mangelfull brukerkompetanse som gjør at brukerne ikke greier å ta ut de mulighetene som faktisk ligger der. SI viser til at det er mangel på kompetanse hos brukerne som er det viktigste flaskehalsen for å oppnå de ønskede effektiviseringsgevinstene.

4.3 Hvilke ytterligere gevinster er det mulig å oppnå?

I det følgende har vi forsøkt å skille mellom ytterligere gevinster av *reformen* og ytterligere gevinster av *SIAN*. Med noen unntak synes det imidlertid å være en nær sammenheng mellom mulige gevinster av reformen og gevinster av *SIAN*. jf. også PODs egen evaluering av reformen hvor det vises til at de fleste i etaten har problemer med å skille dette fra hverandre. Flere av de forventede gevinstene knyttet til reformen vil følge/avhenge av *SIAN* og vice versa.

4.3.1 Mulige gevinster av reformen som helhet

Målene med reformen var – og er – bl.a. knyttet til likebehandling og rettsikkerhet, til økt publikumservice og til styrking av en desentralisert politimodell. Dette er overordnede mål som det er behov for å operasjonalisere noe mer. PODs egen evaluering av reformen viser at etaten ønsker/forventer ytterligere gevinster på bl.a. følgende områder:

- Effektiviseringsgevinster knyttet til oppgaveløsningen i sekretariatene som følge av overføringen av forliksrådene fra kommunene til politi- og lensmannsetaten. Det forventes bl.a. ytterligere gevinster i forbindelse med utnyttning av felles dataverktøy, herunder *SIAN*
- Økt andel 7-2f-saker (bedre rettsikkerhet for borgere/publikum, mindre ressurskrevende saksbehandling for "systemet")
- Synliggjøring av eventuelle gevinster knyttet til forenklinger for publikum
- Synliggjøring av eventuelle gevinster knyttet til en desentralisert organisering
- Gevinster som følger av en mer enhetlig organisering av den sivile rettspleien på grunnplanet

I og med at det er flere mål med reformen åpner dette også for mulige målkonflikter. I kartleggingen kommer det særlig tydelig fram at det synes å være en konflikt mellom målet om en desentralisert modell og målet om ressursbesparelser. En viktig gevinst av et felles, elektronisk saksbehandlingssystem vil ofte være at saker kan behandles uavhengig av geografisk lokalisering slik at ressurser og kompetanse i en etat kan utnyttes på en optimal måte (jf. bl.a. skatteetatens ligningsarbeid). For den sivile rettspleien på grunnplanet kunne dette være særlig aktuelt for de mest kompliserte sakene, bl.a. gjeldsordningssaker, og i situasjoner med store restanser.

4.3.2 Gevinster av *SIAN*

Tidligere undersøkelser har vist at de ønskede ressursmessige gevinster av innføring av SIAN har uteblitt. I forhold til "før- SIAN-tiden" er imidlertid forventningene med hensyn til effektivisering betydelig redusert. Mange gir nå uttrykk for at dersom ressursbruken kommer tilbake til det nivået det var på før SIAN ble innført, er det bra. Det trekkes også fram at eventuelle ressursgevinster vil avhenge av hvilke systemmessige og organisatoriske endringer som foretas.

Hovedforventningen knyttet til SIAN er nå primært knyttet til å få til de nødvendige endringer/forenklinger i systemet på plass, samt øke brukernes kompetanse. Dette antas å medføre redusert ressursbruk.

Flere trekker fram at det er mulig å drive mer effektivt enn i dag dersom det gjennomføres mer opplæring av brukerne. Noen mener at SI bør få større ansvar i opplæringen av brukerne, andre er mer skeptiske til dette og mener POD og politihøgskolen bør ha en viktig rolle i opplæringen.

Det pekes også på at et viktig tiltak for å bedre effektiviteten i SIAN er å jobbe for å endre holdninger hos de ansatte. Selv om situasjonen er forbedret etter den verste innkjøringsperioden, er det fremdeles en del ansatte som "føler seg overkjørt" og har negative holdninger til SIAN som arbeidsverktøy.

I følge SI er det flere forhold som påvirker mulighetene for å ta ut de effektiviseringsmessige gevinstene av SIAN. En viktig årsak til at gevinstene ikke er tatt ut, er at en del av funksjonaliteten i SIAN ikke brukes. Dette skyldes i følge SI både manglende brukeropplæring, men også i noen grad manglende vilje fra enkelte namsfogdkontorer mht å legge om arbeidsprosesser slik at de i større grad tilpasses systemet. Et eksempel på dette er at fordelingsmekanismen i SIAN ikke brukes. Noen fogder benytter en såkalt "fellesbruker", noe som innebærer at flere saksbehandlere jobber med samme brukerident. SI peker på at det bør være rom for å effektivisere saksbehandlingen i SIAN betydelig. Viktig i så måte er å fokusere på antall saker per saksbehandler og om de normene som er satt for dette er hensiktsmessig. SI viser til at det her er store forskjeller mellom de ulike enhetene innen den sivile rettspleie på grunnplanet.

Når det gjelder konkrete forventninger om gevinster av SIAN videre framover, tas det utgangspunkt i Agenda- rapporten, i den såkalte "Designrapporten" (som er SI's beskrivelse av SIAN' funksjonalitet i forkant av innføringen) samt drøftinger og kommentarer fra faggruppemedlemmer og andre informanter i tilknytning til dette arbeidet. På denne bakgrunn kan det være grunnlag for forventede ytterligere gevinster bl.a. knyttet til:

- Innsparte ressurser, bl.a. knyttet til mer effektiv saksbehandling (i forhold til dagens nivå), høyere kvalitet / færre feil, eventuelt også elektronisk samhandling m.v.
- Ytterligere økning i kvaliteten på saksbehandlingen
- Økt publikumservice i form av kortere saksbehandlingstider, men også ytterligere forbedringer knyttet til informasjonstilgang m.m.
- Økt brukervennlighet, herunder
 - Enklere brukergrensesnitt

- Økt fleksibilitet mht. å kunne hente ut rapporter, både mht. hva som skal stå i rapportene og mht. tidsperiode de dekker
- Bedre manualer og (interaktive) hjelpefunksjoner
- Flere og mer målrettede utviklingstiltak mht. oppretting av feil, maler, snarveier, automatisering m.v,

4.3.3 Gevinster av utleggsdatabasen

Lovendringer åpner for utvidet registrering av utleggsforretninger i Løsøreregisteret. Formålet med den utvidede registreringen er å sikre bedre samordning av utleggstrekk og bedre kredittopplysningsgrunnlaget. Løsøreregisteret kan avgi opplysninger om utleggstrekk og forretning om «intet til utlegg» til advokater, finansinstitusjoner, inkassobyråer, kredittopplysningsbyråer, offentlig myndighet og saksøkte/skyldneren selv. Kredittopplysningsbyråene kan utlevere opplysningene videre til sine kunder.

Det er opprettet en database (utleggsdatabasen) på Statens innkrevingsentral (SI) der de ulike namsmyndighetene får innsyn i hverandres opplysninger. Statens innkrevingsentral skal fungere som en «informasjonsutvekslingsetat» mellom namsmennene og Løsøreregisteret. Løsningen er helelektronisk; dvs. at informasjon fra databasen på SI vil bli oversendt elektronisk fra namsmyndighetene til Løsøreregisteret og videre til kredittopplysningsbyråene.

SI viser til at arbeidet med utvikling av utleggsdatabasen(UB) er i delt inn i tre faser. Første versjon av utleggsdatabasen gikk i produksjon 1. mars 2008. I denne fasen overføres kun utleggstrekk og "intet til utlegg" fra AN og SI til UB. Deler av informasjon overføres til Løsøreregisteret; utleggstrekk fra AN og SI (unntak er kortvarige trekk) og "intet til utlegg" fra AN. Flere inkassobyråer har allerede tatt i bruk opplysninger fra UB.

I fase 2 planlegges det at UB skal omfatte alle typer utlegg hos alminnelige namsmenn(AN). Det vil bli lagt til rette for elektronisk tinglysning av utleggspant. Løsøreregisteret har cirka 20 000 tinglysninger av utleggspant i året. I tillegg skal utleggspant som ikke trenger tinglysning for å få rettsvern, registreres i Løsøreregisteret. Elektronisk innrapportering av utleggspant vil gjøre tinglysningsprosessen svært mye enklere.

Det vises til at utleggsdatabasen vil kunne gi flere gevinster. For det første vil den kunne føre til bedre samordning av utleggstrekk. Videre vil kredittopplysningsgrunnlaget bli bedre. Hvor store gevinster som kommer vil blant annet avhenge av hvor mange som er koblet på utleggsdatabasen. Så lenge viktige aktører som Skatteetaten og NAV ikke er koblet på vil det ikke være betydelige gevinster knyttet til bedre samordning av trekk. Det tas sikte på at disse skal kobles på i fase 3³, men her er det en del punkter som er uavklart.

³ Fase 3 – Øvrige namsmyndigheter: Skattekontorer (MVA), skatteoppkrevdere (Sofie), NAVI (bidrag og feilutbetalinger)

I dag må namsmannen ifølge informantene fortsatt ønske å ta kontakt med arbeidsgiver for å innhente opplysninger om brutto inntekt som grunnlag for å vurdere størrelsen på trekket.

De største gevinstene som følger av utleggsdatabasen vil sannsynligvis være spart tid og kostnader knyttet til ulike manuelle prosesser ved tingslysning av utlegg. Bortfall av disse prosessene vil kunne gi gevinster hos de ulike aktørene. All registrering av saker vil nå skje uten manuell saksbehandling. Dette innebærer at alle meldinger kontrolleres elektronisk, lagres elektronisk og sendes ut elektronisk til kredittopplysingsbyråer med konsesjon for å motta denne typen informasjon.

4.3.4 Gevinster av elektronisk samhandling

Det å innføre et felles elektronisk system for enhetene innen den sivile rettspleie med en moderne teknologisk plattform (SIAN) har gitt muligheter for å oppnå ytterligere gevinster gjennom elektronisk samhandling mellom interne og eksterne aktører innen den sivile rettspleie.

Det tas sikte på elektronisk samhandling i forhold til flere deler av prosessene innen den sivile rettspleie. Det er utarbeidet flere rapporter som har dannet beslutningsgrunnlag for etablering av prosjektene som tar sikte på elektronisk samhandling.

SI inngikk høsten 2007 samarbeid med Lindorff inkassobyrå for å kartlegge en løsning for elektronisk samhandling, og avklare hvilke krav til forskriftsendringer som vil kreves. Løsningen innebærer å overføre forliksklager og begjæringer elektronisk mellom de alminnelige namsmenn og de største inkassobyråene gjennom saksbehandlingssystemet SIAN. På oppdrag fra SI har BEKK vurdert gevinstpotensiale for elektronisk samhandling i forbindelse med begjæringer og forliksklager⁴.

Kartverket har i samarbeid med SSØ utarbeidet en analyse på oppdrag fra JD. Justisdepartementet, som er ansvarlig departement, har som målsetning at elektronisk kommunikasjon skal innføres i tinglysning. Innen utgangen av 2010 ønsker departementet at minst 80 % av pantedokumentene, skjøter og slettingene sendes inn elektronisk. Innspill fra analysen inngår som en del av en større forprosjektsrapport, og er til behandling i JD.⁵ Vi har ikke hatt tilgang til denne analysen i vårt arbeid.

Prosjektene som tar sikte på "elektronisk samhandling" med ulike aktører som namsmann møter i ulike deler av prosessen (eks. kreditor ift innsending av begjæringer og forliksklager og Kartverket i forbindelse med tinglysning av utlegg) er eksempler på hvilke strategiske gevinster som kan følge av SIAN. Dersom de nødvendige lovendringer og systemmessige integrasjoner med fagsystemene hos de samarbeidende aktørene iverksettes vil den elektroniske samhandlingen kunne gi betydelige gevinster i form av spart tid til ulike manuelle og/eller doble arbeidsprosesser som vil bli overflødige. Man eliminerer mulige feilkilder ved at informasjon kun behøver

⁴ "Gevinstpotensiale for elektronisk samhandling i forbindelse med begjæringer og forliksklager" (analyse utført av BEKK på oppdrag fra SI i 2006)

⁵ "E-tinglysning mot Kartverket" (analyse utført av Kartverket i samarbeid med SSØ på oppdrag fra JD 2008, til behandling i JD)

å legges inn én gang. Informanter peker imidlertid på at økt elektronisk dokumentutveksling også har en kostnadsside knyttet til kontroll av kravene som sendes inn, eventuelt også mer informasjon til og opplæring av avsendere av dokumenter, eksempelvis inkassoselskaper m.fl.

Gevinstene her kommer både i den enkelte enhet i politiet og hos de samarbeidende aktørene som inkassobyråer, SI og Kartverket.

4.3.5 Oppsummering av mulige gevinster

Gevinstene som følger av omorganiseringen av den sivile rettspleie, inkludert SIAN samt elektronisk samhandling kan oppsummeres som følger. Gevinstene er nærmere beskrevet i vedlagte gevinstrealiseringsplaner.

Type gevinst	Omorganiseringen av den sivile rettspleie, inkl.SIAN	Elektronisk samhandling, inkl utleggsdatabasen
Reduserte kostnader/bedre utnyttelse av ressurser	Reduserte kostnader til saksbehandling Frigjøring av ressurser til andre oppgaver Sparte kostnader for partene Økt støtte til saksbehandler Økt lederstøtte Raskere inndriving av fordringer	Redusert tidsbruk på mottak og videresending av begjæringer Bortfall av kostnader(porto og print) ved begjæringer Bortfall av kostnader til fysisk arkiv Økt uavhengighet ved variasjon i saksmengde Bortfall av tid til mottak, scanning og arkivering Bortfall av saksbehandlingstid Reduserte kostnader knyttet til tinglysing av utlegg Økte inntekter/høyere innløsningsandel
Økt brukerservice	Raskere saksbehandling Enklere tilgang til politi/tjenesten	Redusert saksbehandlingstid
Økt kvalitet	Økt kvalitet i saksbehandlingen/riktigere vedtak Økt muligheter til innsigelser ved utlegg Økt fagkompetanse	Økt kvalitet i saksbehandlingen /riktigere vedtak

Tabell 6 Oppsummering av mulige gevinster

5 Forslag til tiltak for å sikre gevinster

En sentral del av gevinstrealiseringsplanen er å definere nødvendige og konkrete tiltak for å ta ut de ønskede gevinster. Vi har hatt en bred innfallsvinkel i arbeidet med å definere tiltak, og har søkt å identifisere tiltak som er nødvendige sett fra ulike deler av organisasjonens perspektiv. Sentrale problemstillinger i dette arbeidet har vært:

- Hvilke behov har ulike brukergrupper i organisasjonen?
- Hva må til for at SIAN skal støtte saksbehandlingen optimalt?
- Hva er de mest kritiske faktorene som må på plass?
- Hvordan skal en få gjennomført de nødvendige tiltakene?
- Hvordan sikre en god håndtering av den sivile rettspleie?
- Hva bør være rolle og ansvarsfordeling i oppfølgingen av tiltak som er nødvendige for å realisere gevinstene?
- Hvordan sikre en god kobling til det ordinære styringssystemet i POD?

5.1 Tiltak for å realisere gevinster av omorganiseringen og SIAN

Dokumentstudier og intervjuer viser at det er en rekke forslag til tiltak som vil kunne bidra til å realisere de ønskede gevinster av endringene som er foretatt innen den sivile rettspleie. Noen av tiltakene er allerede iverksatt, noen er under planlegging.

Følgende tiltak er særlig aktuelle:

- Forbedre SIAN's brukergrensesnitt, gjøre systemet mer brukervennlig både for saksbehandlere og ledere
- Øke brukernes kompetanse og endre holdninger gjennom bedre opplæring slik at flest mulig lærer å utnytte SIAN på en optimal måte
- Økt lederfokus og bedre styring av området
- Økt formalisering av rolle- og ansvarsdelingen mellom POD og SI
- Endre dagens organisering av oppgavene, herunder behov for endringer i loven, slik at organiseringen er bedre tilpasset systemet (regionmodeller med mer)

Nedenfor redegjør vi for de viktigste tiltakene som er nødvendig for å realisere de ønskede gevinster av omorganiseringen av den sivile rettspleie og SIAN.

Aktuelle tiltak er drøftet med oppdragsgiver og faggruppen for SIAN. Vi har imidlertid forbeholdt oss retten til å foreslå tiltak som vi mener bør gjennomføres, selv om en eller flere av aktørene ikke har støttet dette, dersom det synes nødvendig for å oppnå de ønskede effekter.

Forslagene kan kategoriseres i fire områder:

Område	Utfordringer	Forslag til tiltak
Organisering	Stort mangfold (enheter med ulik størrelse, grad av spesialisering). Dagens organisering er ikke godt nok tilpasset systemet (eller omvendt).	<ul style="list-style-type: none"> Kartlegging/ benchmarking av sammenlignbare enheter Veileder organisering: "Best practise" /optimal og ensartet saksgang for de ulike fagområdene Lovendring for å kunne behandle saker på tvers av regioner/distrikter (eks. gjeld)
System	Mange endringsbehov. Behov for å prioritere. Uklare rolle- og ansvarsforhold.	<ul style="list-style-type: none"> Prioritere endringer som gjør SIAN mer brukervennlig og bedre egnet som ledelsesverktøy. Klargjøre rolle- og ansvarsdeling ved systemutvikling (forholdet mellom POD,SI, faggruppe, eksterne samarbeidspartnere..)
Brukere (kompetanse og holdninger)	Brukerne har ulik kompetanse. Mange er skeptiske til systemet. Systemet er tilpasset massebrukere.	<ul style="list-style-type: none"> Mer skreddersydd opplæring (kurs, superbrukere) Større grad av spesialisering (internt og på tvers av distrikter, jfr. tiltak under organisering) Endre holdninger til systemet
Styring og ledelse	Behov for økt lederfokus innen sivil rettspleie. Mangel på faglig kontroll av kvaliteten i saksbehandlingen.	<ul style="list-style-type: none"> Tema på ledermøter, egne nøkkeltall på området. Området kan gis større plass i styringsdokumenter. Mer faglig kontroll (stikkprøver ved internkontroll eller tilsyn). Formalisering av rolle- og ansvarsdeling mellom SI og POD gjennom avtaler

Tabell 7 Oversikt over ulike typer tiltak for å realisere gevinster

5.1.1 Organisatoriske tiltak

Enhetene innen den sivile rettspleie varierer betydelig mht størrelse, organisering og medarbeidernes erfaring og kompetansebakgrunn. Det er klart at det er vanskelig å finne tiltak som vil kunne realisere gevinster for samtlige enheter. Mens det i enkelte enheter først og fremst vil være behov for å gi medarbeiderne bedre opplæring i hvordan bruke systemet, vil det for andre enheter være mer hensiktsmessig å vurdere organisatorisk tiltak. Tidligere undersøkelser viser at dagens organisering ikke alltid er godt tilpasset systemet, eller omvendt. Agendarapporten viser blant annet til at for å ta ut de ønskede gevinster, er behov for å revurdere dagens organisering av oppgaver. Her vises det også til at det kunne være behov for prosessendringer for de store namfogdskontorene. Ifølge Agenda er ikke dagens organisering av prosesser i de store enhetene, optimal gitt dagens system. Denne kartleggingen viser at etaten selv i ulik grad deler denne oppfatningen.

For de små enhetene er det behov for å se på mulighetene for å fordele oppgaver mellom kontorer. Det er en tendens som går i retning av stadig flere "regionkontorer".

Flere viser til at det er en smertegrense for hvor små fagmiljøer et kontor kan ha før det går utover den faglige service publikum kan få. Det er også en grense for hvor få saker en bruker kan ha før det kompetansemessig blir en utfordring å bruke SIAN effektivt. Dette er noe som både informantene fra

politiet og SI er opptatte av.

Erfaringene fra dette bør oppsummeres og angi en retning for en hensiktsmessig organisering av oppgavene innen den sivile rettspleie. Det er i denne sammenheng viktig å skille mellom de ulike enhetenes størrelse. For å få et utgangspunkt for dette arbeidet kan det gjennomføres en sammenligning/ benchmarking av dagens organisering av ulike typer enheter og se på oppnådde resultater i forhold til dette. Organisatoriske tiltak vil være kritisk for å kunne realisere mange av de ønskede gevinstene av SIAN, både de ressursmessige og de kvalitetsmessige gevinstene.

Kartleggingen viser at den overordnede organiseringen med mange små enheter med begrensede dedikerte ressurser til arbeid med sivile saker, er en utfordring i forhold til å kunne realisere ressursmessige gevinstene – av reformen og av SIAN. Iverksatte tiltak for å bistå mindre enheter med store restanser og/eller særlige kompliserte saker, bidrar til økt kvalitet og også økt service overfor publikum, men ikke nødvendigvis lavere ressursforbruk, snarere tvert om. Dersom målet om å realisere også ressursmessige gevinstene av reformen og SIAN skal opprettholdes, bør det derfor vurderes å endre loven slik at mulighetene for å utnytte kompetanse og ressurser på tvers av enheter bedres.

Forslag til tiltak:

- Foreta en kartlegging/ benchmarking av organiseringen koplet opp mot saksflyt og oppnådde resultater, for sammenlignbare enheter
- Utarbeide en veileder for organisering på grunnlag av dette, som angir "best practise" med tanke på å få til en optimal og ensartet saksgang for de ulike fagområdene.
- Vurdere en lovendring som gjør det mulig å behandle saker på vers av organisatoriske enheter

5.1.2 Tiltak knyttet til system

SIAN ble i sin tid lansert med flere feil og mangler. Dette skapte stor frustrasjon og misnøye med systemet blant saksbehandlerne i den sivile rettspleien på grunnplan (se Agenda rapporten). Faggruppen SIAN ble opprettet av POD som et tiltak for å organisere mottak og prioritering av endringsønsker. Dette har gitt effekt. I dag, etter snart toårs drift av SIAN, har flere endringer blitt implementert og brukerne er mer fornøyde. Samtidig gis det uttrykk for en resignasjon, underbygget av utsagn som "SIAN har kommet for å bli" og "det er en stor svakhet at SIAN er personorientert og ikke saksorientert, men det toget har gått".

Saksbehandlerne er ikke helt fornøyd med SIAN, men de har stor tillitt til Faggruppen SIAN. På spørsmål om hvilke endringer som bør prioriteres i SIAN fremover, henviser saksbehandlere vi har vært i kontakt med til faggruppens liste over endringsønsker. Denne listen oppdateres jevnlig og ligger tilgjengelig for alle på intranettet.

Et tiltak som bør vurderes i forhold til prioriteringer av større og mindre endringsønsker er å innføre et enkelt opplegg for å identifisere, planlegge og å følge opp gevinstene av de foreslåtte endringene i systemet. På den måten kan endringsønskene prioriteres etter ønskede gevinstene, og det blir lagt til

rette for at de enkelte endringene som blir implementert følges opp. Dette vil innebære at det bør settes opp et beslutningsgrunnlag med oversikt over hvilke nyttevirkingen en endring vil ha, samt hvor mye det å gjennomføre endringen vil koste (nyttekostnadsanalyse).

Fra politiet side blir det trukket fram at en del forslag om endringer i SIAN er avvist av SI. SI peker på at enkelte av de foreslåtte endringene vil kreve et "helt nytt system" og vil kunne medføre betydelige kostnader. For å få et best mulig beslutningsgrunnlag i slike situasjoner er det viktig at SI som leverandør av systemet anslår hvor mye en endring vil koste. Dersom det foreligger estimater for kostnadene vil POD kunne vurdere nytte i forhold til kostnader og ta beslutninger på dette grunnlaget.

Hvor omfattende beslutningsgrunnlag det er behov for vil avhenge av hvor omfattende og komplekst endringsforslaget er. Dersom det er snakk om mindre endringer uten betydelige kostnader vil selvfølgelig disse kunne implementeres uten noen omfattende analyser.

Avtaler med leverandøren av et system regulerer hvilke endringer som leverandøren er forpliktet til å gjennomføre. I dag eksisterer det ikke noen avtaler mellom POD og SI i forhold til kjøp, drift, support eller videreutvikling av SIAN. Dette innebærer at rolle og ansvarsfordelingen mellom POD og SI er uklar. Det er blant annet usikkerhet om hvilke endringer som POD må betale for, og hvilke som er en "del av pakken". SI viser til at endringer i SIAN skal finansieres av politiet, men at de hittil selv har finansiert de endringer som er foretatt.

Det meldes at supporttjenesten på SI fungerer godt, men hos kunden, POD og den sivile rettspleien på grunnplan, er det usikkerhet i forhold til hva som er bestilt og hvilke driftskvaliteter det betales for.

Bestillingen av SIAN er basert på dokumentet "Saksbehandlertløsning for SI og den ordinære namsmann. Design", datert 21. november 2004 (Designdokument, 2004). Dette dokumentet er skrevet av SI. POD viser til at det ble etablert en gruppe med nøkkelpersonell i politiet som gjennomgikk rutiner og så på behov for løsning. SI viser til at det ble etablert en "lensmannsgruppe" som så på behov for løsning. Arbeidet fra disse gruppene ble ikke nedfelt i en kravspesifikasjon. Designrapporten ble heller ikke brukt som en kravspesifikasjon. Videre er det ikke foretatt noen akseptansetest eller annen form for formell godkjenning av leveransen.

Det bør settes i gang tiltak for å opprette et mer formalisert og profesjonelt *kunde-leverandørforhold* mellom POD og SI, som er basert på et avtaleverk som sikrer begge parter. Avtaler vil sikre forutsigbarhet i forhold til ansvarsforhold, leveranse og ressursbruk. De vil bidra til en ryddig saksgang mellom kunde og leverandør, et felles fokus på å forbedre systemet og håndtere konflikter i forhold til behov og løsninger. Det å få på plass et avtaleverk vil bidra både til å realisere gevinster og til å sette rammene for hvilke gevinster som er mulige å realisere.

I situasjoner hvor kunde- leverandørforholdene er svake, er det vanlig at avtaler reforhandles. Når avtaleverket er fraværende, er det ikke uvanlig at anskaffelsesprosessen, eller deler av den,

kjøres på nytt. Et avtaleverk som skal sikre drift og videreutvikling av et system, er avhengig av enighet mellom kunde og leverandør om forventet løsning. Derfor er det fornuftig at POD først *lager en beskrivelse av ønsket løsning*, en kravspesifikasjon, og deretter ser denne opp mot både designdokumentet av SIAN fra 2004 og hvordan SIAN i dag fremstår. På den måten kan POD identifisere og verdisette gapene mellom behov og løsning og mellom løsningen og hva som ble bestilt i 2004. Løsningsbeskrivelsen og resultater fra gapanalysene vil være grunnlaget for forhandlinger med SI om avtaler for drift, support og videreutvikling av SIAN. Et resultat kan være at POD kommer frem til at det er samfunnsøkonomisk lønnsomt å gå til anskaffelse av et annet system.

Videre trekker vi frem noen sentrale utfordringer ved systemet som bør behandles. Disse er uavhengig av om POD velger å kjøpe deler av anbudsprosessen på nytt eller ikke.

Det er uttrykt et ønske om at SIAN bør bli et bedre *ledelsesverktøy* ved å tilby en ledelsesmodul med styrings- og ledelsesinformasjon. Det er spesielt to gevinster en vil oppnå med en slik ledelsesmodul. Det første er at ledelsen kan bruke systemet til å følge opp og styre etter måltall. Slike underveis statusrapporter er en forutsetning for å kunne styre en ønsket utvikling. En konsekvens av en ledelsesmodul, er at det gjerne fører til en bedre ledelsesforankring av systemet og bruk av det, som igjen vil bety et styrket fokus på god bruk av systemet utover i organisasjonen. Det har tidligere vært lovet at SIAN skal tilby styrings- og ledelsesinformasjon utover det som tilbys i dag (Designdokument, 2004). POD og den sivile rettspleien på grunnplan bør også ta i bruk gode måltall som er egnet for å kunne styre utviklingen av systemet og bruken av det. Gevinstrealiseringsplanen gir noen kvalifiserte forslag til slike måltall. Samtidig bør POD følge opp SI med tanke på leveringen av ledelsesmodulen i SIAN. Lederne i den sivile rettspleien på grunnplan ønsker et mer fleksibelt rapporteringsverktøy, i forhold til tidspunkter for å ta ut statistikk og i forhold til hvilke tidsintervaller og hvilke data statistikken skal kjøres på. SI viser til at ledelsesverktøyet er levert som bestilt, og at hovedutfordringen er å få lederne til å bruke det slik det er tenkt.

Flere av saksbehandlerne vi har snakket med i den sivile rettspleien på grunnplan mener at SIAN har en *dårlig brukskvalitet*. Et system med høy brukskvalitet er et system som er lett å lære, lett å huske, effektivt, relativt feilfritt og feiltolerant, samt er behagelig å bruke (Nielsen 1993). Opplevelse av dårlig brukskvalitet må tas på alvor. Ved å forbedre systemets brukskvalitet oppnås mer fornøyde brukere, besparelse av tid til å lære og å huske hvordan systemet skal brukes og oppgavene kan gjennomføres mer effektivt.

Et tiltak for å øke brukskvaliteten til systemet, og dermed øke effektiviteten og kvaliteten i bruk av systemet, er å tilpasse SIAN til ulike brukergrupper. Når det blir sagt at *SIAN er et ekspertsystem for mellomstore kontorer*, er det mange brukere som føler at systemet ikke er laget for dem. At systemet er personorientert og ikke saksorientert oppleves av mange av de store kontorene som en sentral utfordring i bruk av systemet i forhold til hvordan de har organisert arbeidet i dag. De små kontorene opplever fortsatt SIAN som et komplisert system. Dette skyldes at de ikke bruker systemet like mye som de store og det faktum at SIAN er designet for masseproduksjon og håndtering av mange saker. Små,

mellomstore og store kontorer har ulike behov for veiledning, organisering av saker og håndtering av masseproduksjon. SI viser til at det i 2009 er planer for å tilpasse systemet til ulike brukergrupper, og peker på at dette er en tilleggsbestilling som SI leverer "gratis" for POD.

Utfordringene knyttet til tilpasning av systemet til ulike brukergrupper er naturlig å se i sammenheng med aktiviteten å beskrive ønsket saksbehandlingssystem. Dette kan organiseres som et forprosjekt ledet av faggruppen for SIAN, der leveransen er ulike løsningsalternativer med tilhørende kostnyttvurderinger. I denne prosessen anbefaler vi at det gjennomføres brukertesting av SIAN. Brukertesting er en velkjent teknikk i utviklings- og videreutviklingsprosesser for å evaluere brukskvalitet. Testingen er egnet til å finne problemer, feil og mangler med et system ut i fra hvilke oppgaver systemet skal støtte.

Det kan se ut som om politiets og SIs behov mht løsning i ulik grad er vurdert i de dokumenter som ligger til grunn for utformingen av dagens løsning, for eksempel rapporten "SI – ON Teknisk arkitektur, 30. juni 2004". I rapporten vurderer Bouvet AS to ulike løsninger: En felles database for SI (statens innkrevingsentral) og ON (ordinære namsmann) eller to databaser. Her vises det til at "SI har ønske om at brukere som jobber med regnskap, support og administrasjon skal slippe å jobbe i to ulike databaser hvis det ikke blir en felles database." Vi finner ingen eksplisitte ønsker og krav fra ON. Rapporten inneholder en tabell med fordeler og ulemper ved de to ulike løsningene (se tabellen under).

Alternative løsninger	Fordeler	Ulemper
Felles database	<ul style="list-style-type: none"> • Enklere drift-backupsituasjon • Enklere/billigere vedlikehold av SIRI/SVI • Mindre/ingen dobbeltlagring og integrasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedetid på database påvirker alle samtidig • Ved to applikasjonsserverer: mulig behov for pålogging for sippott m.m. • Mer krevende å tilpasse for separate arkivsystem for ON • Flere involverte parter for å avgjøre systemendringer • Større risiko for å få ytelsesproblem på database • Ved en applikasjonsserver: store risiko for å få ytelsesproblem på applikasjonsserver
To databaser	<ul style="list-style-type: none"> • Last fordeling på ulike servere • Nedetid på database får mindre konsekvenser • Muligens enklere med spesialtilpasninger for en av virksomhetene • Enklere å koble på flere virksomheter i fremtiden 	<ul style="list-style-type: none"> • Flere ekstra integrasjoner må utvikles • Utfordrende med backup/gjenoppretting • Mulig behov for to pålogginger for support m.m.

Tabell 8 Oversikt over fordeler og ulemper med en eller to databaser

Noen betraktninger:

- Det blir påpekt at en *"felles database kan hindre, vanskeliggjøre eller fordyre spesialtilpasning for en av partene (SI/ON) hvis tilpasningen kun er ønskelig og akseptabel for en av partene"*. Ut i fra vår kunnskap om prosessen kan ikke vi se at denne antydningen og usikkerheten har blitt fulgt opp med å kartlegge, spesifisere og kostnadsvurdere ON sine ønsker til løsning.
- Verden har gått videre siden 2004, men også da fantes det gode teknologiske løsninger for de tekniske ulempene som nevnes i forhold til det å ha to databaser (dyrere drift, backup og gjenoppretting, dyrere vedlikehold, mer dobbeltlagring og to pålogginger). Samvirkende og distribuerte systemer har mange fordeler mht drift og vedlikehold, og ikke minst i forhold til ansvarsdeling. Løsningen som er valgt i dag er distribuert i forhold til andre systemer som SIAN kommuniserer med, f.eks. Sivert.

I et kunde- og leverandørforhold er det viktig at kunnskap og forståelse av brukerkrav og tekniske muligheter er balansert. Avtaler sikrer langt på vei kundens og leverandørens rettigheter og plikter i forhold til en løsning. Utfordringen er å sikre at løsningen og beslutninger om den er omforente. Det vil si at brukerkravene er ivaretatt og at eventuelle kompromisser til disse er en konsekvens av kundens beslutninger basert på kunnskap om mulighetene i løsningen og kostnytteanalyser.

I et kunde- leverandørforhold er innsikt i brukerbehov, teknologiske og organisatoriske muligheter og teknologisk løsning vanligvis ubalansert, noe som gjør at kunden lett blir avhengig av leverandørens forståelse av teknologiens muligheter og begrensninger. I slike situasjoner er det viktig at kunden har motekspertise å støtte seg på.

Når POD går i dialog og forhandlinger med leverandøren av saksbehandlingssystemet (SI), er det viktig at de har gjennomarbeidet kravene til systemet og til leverandøren av det. Det er viktig at POD sikrer seg tilstrekkelig IKT kompetanse i møte med leverandøren. Dette vil gjøre POD bedre rustet til å vurdere, samt diskutere teknologiens muligheter og begrensninger, og gjøre gode kostnytteanalyser.

Forslag til tiltak:

- Bør innføre et enkelt opplegg for identifisere, planlegge og å følge opp gevinster av de foreslåtte endringene i systemet. Dette vil kunne gi grunnlag for prioriteringer av større og mindre endringsønsker.
- Det bør opprettes et mer formalisert kunde- leverandørforhold mellom POD og SI, som er basert på et avtaleverk som sikrer begge parter.
- POD bør lage en beskrivelse av ønsket løsning (en kravspesifikasjon), og vurdere denne opp mot både designdokumentet av SIAN fra 2004, og hvordan SIAN i dag fremstår. En analyse av gapet mellom ønsket løsning og dagens system vil være et grunnlag for forhandlinger med SI om avtaler for drift, support og videreutvikling av SIAN. I møte med SI som leverandør er det sentralt at POD har tilgang til nødvendig IKT-kompetanse
- POD bør følge opp SI med tanke på leveringen av ledelsesmodulen i SIAN.
- Det bør gjennomføres brukertesting av

SIAN.

5.1.3 Tiltak rettet mot medarbeidere/brukere

Agenda peker på at SIAN pt ikke er et verktøy for å redusere ressursinnsatsen men for å øke kvaliteten på arbeidet innen den sivile rettspleie i etaten som helhet. Økt kvalitet krever flere ressurser og opplæring, i hvert inntil elektronisk dokumentbehandling i hele verdikjeden innføres.

En kritisk faktor for å gjøre systemet mer effektivt enn i dag er å satse på mer opplæring av medarbeiderne/brukerne av systemet. Det gjennomføres allerede en del opplæring på området, og det er stadig større oppmerksomhet rundt betydningen av den opplæringen som gis. Det er behov for å utvikle et differensiert opplæringsopplegg tilpasset ulike brukergrupper; fra grunnleggende opplæring til bygging av fagkompetanse innen sivil rettspleie. POD og Politihøgskolen har en viktig rolle i arbeidet med å lage en mer skreddersydd opplæring for brukerne av SIAN. Dette arbeidet er etter det vi forstår startet opp og under videre planlegging. Vi understreker betydningen av at det settes av de nødvendige ressurser til dette arbeidet.

Holdningene til SIAN var i periode svært preget av problemene ved innføring av systemet. En del negative holdninger sitter fortsatt igjen, og det bør jobbes videre med å forbedre disse. Holdningen til SIAN kan bedres på mange måter; øke følelsen av mestring ved å gjøre SIAN mer brukervennlig og gi bedre opplæring, samt sikre positiv oppmerksomhet fra ledelsen.

Forslag til tiltak:

- Videreutvikle et tilpasset og skreddersydd opplæringsprogram for kompetanseheving for brukere. (utarbeides av POD i samarbeid med Politihøgskolen og SI)
- Følge opp system med "superbrukere", dvs sørge for at det utnevnes personer som får ansvar for å tilby assistanse der det er behov for støtte ved bruk av SIAN
- Åpne for større grad av spesialisering av oppgaveløsningen
- Arbeide målrettet for å endre brukernes holdninger til systemet

5.1.4 Ledelses- og styringsrettede tiltak

En nødvendig faktor for å realisere de ønskede gevinster av et system eller tiltak er god forankring i ledelsen. Dersom ledelsen ikke har tilstrekkelig fokus på et område, og følger opp om de ønskede gevinstene realiseres, er det vanligvis vanskelig å oppnå dem.

Hvor stor interesse den sivile rettspleie har på ledernivå varierer betydelig fra distrikt til distrikt og fra enhet til enhet. Enkelte viser til at oppmerksomhet fra ledelsen er alfa og omega for å realisere de ønskede gevinster på området. Dette gjenspeiler seg i alt fra at brukernes holdninger til systemet, til evnen til å sette av tilstrekkelige ressurser og følge opp om resultatene nås eller ikke. Noen oppgir at "de har vært heldige med politimester" og at området har tilstrekkelig

fokus på ledermøter. Andre viser til at den sivile rettspleie har lav oppmerksomhet, og sjelden omtales på ledermøter og i årlige rapporter.

Tidligere undersøkelser viser at gevinstene knyttet til omorganiseringen av den sivile rettspleie og innføring av SIAN primært er kvalitative i den forstand at de øker kvaliteten i saksbehandlingen, herunder øker rettsikkerheten og likebehandlingen. Samtidig er det i liten grad foretatt målinger som viser kvaliteten på saksbehandlingen, om den er i tråd med gjeldende regelverk med mer. POD har ansvar for å føre tilsyn med underliggende enheter, men flere trekker fram at området sivil rettspleie hittil ikke har hatt en stor plass i de tilsyn som utføres. Det er heller ikke gjennomført egne stikkprøvekontroller og/eller evalueringer for å måle om kvaliteten på saksbehandlingen er endret /forbedret etter omorganiseringen og innføringen av SIAN. Noen enheter har sett utfordringene på dette området og har gjennomført interne kontroller, eller planlegger å gjennomføre faglig tilsyn av kvaliteten innen eget distrikt.

Dersom en skal oppnå de ønskede kvalitative gevinstene er det viktig at det etableres et system for måling av kvaliteten på saksbehandlingen, enten ved evalueringer/stikkprøver i regi av POD med mellomrom for å overvåke utviklingen på området, eller gjennom kvalitetskontroller som gjennomføres internt i det enkelte distrikt (egenkontroller). I så fall må distriktene rapportere på om de faglige gevinstene nås eller ikke gjennom den ordinære styringsdialogen.

SIAN er også ment å være et verktøy for ledelsen. Flere peker på at SIAN i dag ikke er godt nok som ledelsesverktøy, og at det ikke svarer til det de ble forespeilet i designrapporten. Ledelsen får bl.a. rapporter i Pdf format, noe som gjør det vanskelig å redigere rapportene etter egne informasjons- og styringsbehov. Mange ønsker seg også økt fleksibilitet mht. selv å kunne skreddersy rapporter ut fra egne behov. Det gjelder både det innholdsmessige, og på hvilke tidspunkter de kan hente ut oppdaterte rapporter. I og med at mulighetene for bearbeiding er begrenset brukes rapportene i ulik grad. SI peker på at dette skyldes at ledelsen i varierende grad bruker de muligheter som ligger i systemet, og at det er behov for opplæring også av ledelsen.

Forslag til tiltak:

- Fagområdet bør i større grad være tema på ledermøter
- POD bør be underliggende enheter rapportere på flere nøkkeltall enn i dag (se forslag i vedlagte gevinstrealiseringsplaner), og kreve tilhørende analyse av disse
- Den sivile rettspleie bør gis større plass i styringsdokumenter som disponeringsskriv og årlige rapporter
- Det bør gjennomføres mer kontroller av den faglige kvaliteten i saksbehandlingen. Dette kan gjennomføres ved stikkprøver under tilsyn eller ved å kreve at enhetene har gode internkontrollsystemer og rapporter på resultater av disse.

5.2 Tiltak for å realisere gevinster av den elektroniske samhandlingen

For å realisere de ønskede gevinstene av elektroniske samhandling med ulike aktører ved innsending av begjæringer og forliksklager og i prosessen rundt tinglysning av utlegg er det en del tiltak eller forutsetninger som må på plass. Bl.a. er etaten opptatt av at realisering av gevinster på dette området forutsetter etablering av gode kontrollrutiner i etaten, informasjons- og opplæringstiltak av de som fyller ut kravene m.v.

Mange av tiltakene som er beskrevet over vil også være sentrale her. For eksempel vil lederforankring være viktig for å kunne sikre prosjektene tilstrekkelig oppmerksomhet og ressurser slik at de blir gjennomført på en optimal måte. Det er likevel noen mer spesifikke tiltak som er nødvendig for å realisere gevinstene av den elektroniske samhandlingen. En del av disse er beskrevet i ulike dokumentene som er utarbeidet i forkant av beslutninger som er tatt. De viktigste tiltakene kan oppsummeres som følger:

- Loven må åpne for elektronisk samhandling, krever lovendring.
- Flest mulig kreditorer må registrere elektronisk, man må unngå at kreditor synes det er mer bekvemt å sende inn papir.
- Det må utvikles et teknisk grensesnitt mellom PREAN og sakssøkers systemer
- Det må etableres en sikker elektronisk kanal
- Det må settes av mer ressurser til forvaltning av PREAN i SI

5.3 Hvordan kan oppfølgingen av gevinster integreres i den ordinære styringen?

Omorganiseringen av den sivile rettspleie på grunnplanet, innføringen av SIAN og den planlagte elektroniske samhandlingen med samarbeidende aktører på feltet, er alle sentrale grep eller virkemidler i arbeidet med å følge opp de overordnede politiske målene på området. Det er derfor naturlig at oppfølgingen av om en oppnår de ønskede resultater/gevinster inngår i den ordinære styringen i politiet. Det er viktig at det ikke lages et eget "gevinstrealiseringsløp" der det skilles mellom oppfølging av gevinster og ordinære resultater av politiets arbeid.

Dette innebærer at de ulike typer gevinster med tilhørende indikatorer som er satt opp i de vedlagte gevinstrealiseringsplanene må følges opp i den ordinære styringsdialogen og integreres i det styringsverktøyet som er i bruk (PSV= politiets styringsverktøy).

Flere av de indikatorene som vi foreslår er allerede en del av det ordinære styringssystemet i politiet, for eksempel saksbehandlingstid og restanser. Når det gjelder våre forslag til nye indikatorer som kan egne seg for å måle om gevinster er det viktig at POD i samarbeid med underliggende enheter gjør en vurdering av disse. Noen av indikatorene vi har foreslått kan være

kostnadskrevende å fange. Blant annet bør en ta stilling til hvor mange av disse indikatorene som bør følges opp jevnlig, og hvor ofte kontorene/enhetene innen den sivile rettspleie og politidistriktene ev. skal rapporteres på dem. Det bør også vurderes om noen av indikatorer heller bør måles gjennom evalueringer. I gevinstrealiseringsplanene har vi satt opp noen forslag til hvordan dette kan gjøres, men det er viktig at politiet selv vurderer dette ut fra en vurdering av nytte ift kostnader.

6 Gevinstrealiseringsplaner

Vi har valgt å skille mellom gevinster knyttet til omorganiseringen av den sivile rettspleie, inkludert innføring av SIAN, som allerede er gjennomført (men hvor ikke alle mulige gevinster er tatt ut), og gevinster knyttet til elektronisk samhandling som er planlagt, men ennå ikke gjennomført.

Vi har derfor laget følgende gevinstrealiseringsplaner:

- Omorganiseringen av den, sivile rettspleie, inkludert SIAN
- Elektronisk samhandling, inkludert utleggsdatabasen

Gevinstrealiseringsplanene er satt opp etter en mal som er laget med utgangspunkt i SSØ veileder (se eget vedlegg). I teksten nedenfor redegjør vi for innholdet i gevinstrealiseringsplanene.

6.1 Type gevinster

Vi har tatt utgangspunkt i målene som er formulert i tilgjengelige dokumenter som Ot.prp nr. 43 (2003-2004), i den såkalte "Designrapporten" som kan ses som en form for kravspesifikasjon, i SI's beskrivelse av SIAN' funksjonalitet i forkant av innføringen, samt dokumenter som beskriver formålet med utleggsdatabasen og den elektroniske samhandlingen.

Basert på dette har vi delt gevinstene inn i ulike kategorier:

Kategori	Utdyping
Reduserte kostnader	Reduserte kostnader for politiet
	Reduserte kostnader for andre aktører
Andre interne effekter	Økt saksbehandlerstøtte og lederstøtte
Økt service	Bedre service overfor publikum/omverden/ økt tilgang til tjenestene
Økt kvalitet	Økt kvalitet på saksbehandlingen. Økt rettsikkerhet og likebehandling

Tabell 9 Oversikt over kategorier gevinster

Noen av disse gevinstene er lett å måle gjennom rapportering av nøkkeltall eller indikatorer. Eksempler på slike gevinster

er reduserte kostnader knyttet til ulike operasjoner innen den sivile rettspleie. Andre gevinster er vanskeligere å måle. Det er for eksempel vanskelig å vurdere om kvaliteten på saksbehandlingen er økt kun ved rapportering av nøkkeltall.

6.2 Indikatorer

I gevinstrealiseringsplanen har vi satt opp forslag til indikatorer som kan si noe om i hvilken grad ulike typer gevinster oppnås. Noen av disse indikatorene er "gjengangere" i den forstand at det er måleindikatorer som kan si noe om flere av de ønskede gevinstene. Eksempler på dette er "saksbehandlingstid" og "restanser", som jo allerede er med blant de nøkkeltall som enhetene rapporterer inn i det ordinære styringssystemet.

Vi foreslår også indikatorer som ikke er del av rapporteringssystemet i dag. Noen av disse mener vi bør inngå i dagens nøkkeltallsrapportering, andre bør ikke inngå der, men måles med mellomrom gjennom evalueringer, medarbeiderundersøkelser og brukerundersøkelser.

Uansett hvordan data fanges bør innrapportering av indikatorer suppleres med analyse. Ingen enkelt måltall eller indikator kan si noe om måloppnåelsen eller om ønskede gevinster er oppnådd alene. Det vil alltid være ulike faktorer, både innenfor og utenfor enhetens kontroll, som kan forklare utviklingen i indikatoren (for eksempel saksbehandlingstid). Det er derfor viktig at overordnet nivå alltid etterspør analyse og ikke ren nøkkeltallsrapportering.

Generelt kan indikatorer være både kvantitative og kvalitative. Begge deler kan være hensiktsmessig å bruke i oppfølgingen av gevinster innen den sivile rettspleie. Det som er viktig å passe på er at det ikke settes opp flere måltall/indikatorer enn det som er mulig å følge opp, enten gjennom den jevnlige rapporteringen, eller ved evalueringer/brukerundersøkelser med mellomrom. Indikatorene som velges bør være dem som er mest velegnet for å måle om ulike gevinster nås, ut fra en vurdering av nytten sett i forhold til kostnadene ved innhenting av data. For å sikre god kvalitet på data som innrapporteres, bør de indikatorene som rapporteres inn årlig oppleves som nyttige, både for dem som skal rapportere og dem som skal motta rapportene.

6.3 Aktuelle datakilder

Det er mange mulige datakilder mht å måle gevinster på dette området. De mest aktuelle kildene er:

- Statistikk
- Medarbeiderundersøkelser/brukerundersøkelser
- Publikumsundersøkelser
- Stikkprøvekontroller
- Evalueringer
- Tidsbruksundersøkelser

Vi foreslår at det tas utgangspunkt i statistikken i de tilfeller hvor dette er formålstjenelig. For noen gevinster vil det

være mulig å si noen om måloppnåelsen gjennom indikatorer som rapporteres i den ordinære statistikken (for eksempel gevinster som kan måles gjennom indikatorer som saksbehandlingstid, restanser) Andre gevinster vil det neppe være mulig eller nødvendig å måle/vurdere så hyppig.. Eksempler på dette er gevinster for publikum. Denne typen gevinster bør heller fanges opp gjennom evalueringer/brugerundersøkelser med mellomrom.

For å vurdere om en oppnår ønskede gevinster knyttet til redusert tidsbruk og bortfall av kostnader knyttet til manuelle prosesser (i forbindelse med registrering av begjæringer og tinglysing), bør det gjennomføres tidsbruksundersøkelser ev. spørreundersøkelser rettet mot dem som en antar vil oppnå gevinster.

6.4 Ansvar for å rapportere data

I all gevinstrealiseringsteori understrekes betydningen av at den som får gevinstene får ansvar for å realisere dem. Dette tilsier at ansvaret for å rapportere på gevinster faller på dem som får gevinstene. Her vil de ulike enhetene og politiet samlet sett ha ansvar for å realisere gevinstene. Samtidig kan det være behov for at noen tar et samlet grep. I de tilfeller hvor gevinstene kommer flere enheter innen en etat, og i flere sektorer er det viktig at det legges til rette for den nødvendige koordinering på overordnet nivå. Spesielt i de tilfeller hvor kostnadene påføres en annen virksomhet enn den virksomheten som får gevinstene. Dette er en velkjent problemstilling ved elektronisk samhandling.

Behovet for undersøkelser, og hvem som har ansvar for å gjennomføre disse, avhenger av hvilke type gevinster det dreier seg om. Det er forskjell på reduserte kostnader internt i politiet og reduserte kostnader for andre aktører. Politiet vil ha begrenset mulighet til å påvirke om andre aktører realiserer ønskede gevinster på eget område, men kan likevel ha et ansvar for å rapportere til overordnet nivå om gevinster som var satt opp som en del av beslutningsgrunnlaget for de bevilgende myndigheter.

6.5 Når kommer gevinstene?

Det er viktig å ha en realistisk vurdering av når gevinstene kommer. I så måte stiller de ulike områdene som inngår i gevinstrealiseringsplanene ulikt. Mens omorganiseringen og SIAN begge er gjennomført, og har fungert noen år, og det er rimelig å forvente at gevinster er oppnådd, er utleggsdatabasen og elektronisk samhandling nye tiltak som det ikke vil være aktuelt å måle gevinstene av først etter 2-3 år.

Samtidig viser evalueringene at noen av de ønskede gevinstene av SIAN ikke er oppnådd, og at det er et potensiale for ytterligere gevinster. Dette gjelder spesielt gevinstene som var knyttet til å få til mer effektive prosesser og redusere tidsbruken som en følge av dette. Vi vil anta at det er mulig å oppnå gevinster her allerede i 2009/2010, avhengig av hvilke tiltak, herunder endringer i SIAN som gjennomføres.

6.6 Frekvens på måling

Måling av nøkkeltall/måleindikatorer og vurdering av disse er sentralt for å kunne følge opp en gevinstrealiseringsplan. Det er derfor satt opp en egen kolonne med forslag til frekvens på målinger. Noen av indikatorene foreslår vi integreres i den ordinære nøkkeltallsrapporteringen, dvs inngår i statistikken som utarbeides som styringsgrunnlag, og som alle jevnlig rapporterer på.

Andre indikatorer vil det være både lite formålstjenelig og ikke minst kostnadskrevende å rapportere på årlig/månedlig. Disse måleindikatorerne vil det være mer hensiktsmessig å måle gjennom evalueringer etter noen år.

6.7 Basismåling

For å kunne vurdere om en oppnår de ønskede gevinstene av omorganiseringen av den sivile rettspleie, SIAN og den elektroniske samhandlingen må det etableres et utgangspunkt, også kalt nullpunkt eller basismåling. For å kunne vurdere gevinster er det nødvendig å vite hva som var tilstanden før de ulike tiltakene ble iverksatt. Etter det vi kan se er det flere mulige kilder som kan brukes som kilde for basismålinger.

- Estimer på ressursbruk og tidsmålinger som ble gjennomført i forbindelse med Ot.prp nr. 43.
- Tidsmålingsundersøkelse hos namsfogden i Oslo (2006)
- BEKKs rapport om gevinster ved elektronisk samhandling

For å vurdere om en oppnår gevinster ved videreutvikling av SIAN og innføring av elektronisk samhandling, er det sentralt å følge utviklingen i de indikatorene som skal måles, enten regelmessig eller med mellomrom, for å kunne gjøre dette må det defineres et utgangspunkt.

For å få et best mulig basis for arbeidet anbefaler vi at det settes ned en gruppe med representanter fra ulike enheter (store, mellomstore og små) innen den sivile rettspleie på grunnplanet, som sammen får i oppgave å kvalitetssikre tidligere estimer for ressursbruk, og på det grunnlag bli enige om hva som skal være basis for videre målinger. Uten en forankring hos dem som skal avgi rapporter, og i praksis ha ansvar for å realisere gevinster, er det vanskelig å oppnå de gevinstene som ønskes.

Vi anbefaler at det gjennomføres målinger av tidsbruk ved de ulike manuelle prosessene som bortfaller ved elektronisk samhandling. Det bør gjennomføres en tidsmåling i 2009 som vil kunne fungere som en basismåling (førmåling), og en tidsmåling i for eksempel 2011 som vil kunne vise utviklingen i tidsbruk og gevinster knyttet til dette (ettermåling).

Vedlegg: Gevinstrealiseringsplaner

Følgende gevinstrealiseringsplaner er vedlagt:

1. Omorganiseringen av den, sivile rettspleie, inkludert SIAN
2. Elektronisk samhandling, inkludert utleggsdatabasen

Referanser

- Ot.prp nr. 43 (2003-2004)
- Agenda rapport (2007): Evaluering av SIAN
- POD, 2006: Evaluering av reformen innen den sivile rettspleie på grunnplanet
- Tidsmålingsundersøkelse hos namsfogden i Oslo (2006)
- Diverse styringsdokumenter i politiet (tildelingsbrev, statistikk, årsrapporter med mer)
- Dokumenter fra faggruppen for SIAN
- Dokumenter fra SI, herunder diverse dokumenter knyttet til utleggsdatabasen og elektronisk samhandling
- BEKK: "Gevinstpotensiale for elektronisk samhandling i forbindelse med begjæringer og forliksklager" (analyse utført på oppdrag fra SI i 2006)
- Designdokument, 2004: "Saksbehandlerløsning for SI og den ordinære namsmann. Design.", versjon 1.0E, (november 2004).
- SI-ON teknisk arkitektur, 2004
- (Nielsen 1993) Nielsen, Jakob: "Usability Engineering", Addison-Wesley 1993.

Vedlegg 1: Gevinstrealiseringsplan for omorganiseringen av den sivile rettspleie på grunnplanet, inkl. SIAN

Effektkategori	Effekt/ ønsket gevinst	Indikatorer på måloppnåelse	Hvor effekten oppstår	Når i tid	Datakilde	Frekvens på målinger	Ansvarlig for å rapportere data	Hvem /hva kan øke/påvirke at effekten oppstår?
Mål 1: Mer enhetlig og rasjonell organisering av oppgavene:								
Reduserte kostnader/ bedre utnyttelse av ressurser:	Reduserte kostnader til saksbehandling	<ul style="list-style-type: none"> Saksbehandlingstid Antall saker per årsverk 	Namsmann	2009	Tidsmålinger, statistikk	Årlig	Namsmann	Opplæring av brukere Legge om arbeidsprosesser /omorganisere
	Frigjøre ressurser til andre oppgaver	<ul style="list-style-type: none"> Antall nye kontrolltiltak Saksbehandlingstid andre områder 	Namsmann	2009	Evaluering	Hvert tredje år (2009, 2012, ...)	Namsmann	Ledelsen må omprioritere ressurser
	Sparte kostnader for partene	<ul style="list-style-type: none"> Antall saker til direkte tvangsinn drivelse /antall 7-2 f til forliksrådet 	Saksøker/ kreditor /skyldner	2009	Statistikk	Årlig	Namsmann /POD	Tilrettelegging for å øke antall saker som går til direkte tvangsinn drivelse
	Økt støtte til saksbehandler (SIAN)	<ul style="list-style-type: none"> Løpende statistikk mhp. antall henvendelser til brukerstøtte/faggruppen, responstider og lignende (data som allerede finnes) 	Namsmann	2009	Statistikk Medarbeiderundersøkelser (2010, 2012)	Årlig Hvert annet år	POD	Opplæringstiltak Tilpasse system etter behov slik at det blir mer brukervennlig God rolle og

Effektkategori	Effekt/ ønsket gevinst	Indikatorer på måloppnåelse	Hvor effekten oppstår	Når i tid	Datakilde	Frekvens på målinger	Ansvarlig for å rapportere data	Hvem /hva kan øke/påvirke at effekten oppstår?
		<ul style="list-style-type: none"> • Antall med gjennomført opplæring (spes. mht type/varighet) • Opplevd nytte 						ansvarsavklaring mellom POD og SI
	Økt lederstøtte	<ul style="list-style-type: none"> • Antall ledere på kurs/opplæring • Opplevd nytte 	Ledere i politiet/ namsfogd- kontorer	2009- 2010	Statistikk Evaluering/ leder- undersøkelse (2010)	Årlig Ved behov	POD	<p>Økt fokus på fagområdet i ledelsen</p> <p>Økte muligheter for å skreddersy rapporter</p> <p>Tema på ledermøter, lederkontrakter, bli målt på resultater innen den sivile rettspleie</p>
Raskere inndrivning av fordringer	Økt inndrivelsesbeløp/ finne flere utlegg	<ul style="list-style-type: none"> • Antall saker med intet til utlegg 	Saksøker/ kreditor	2009	Statistikk	Årlig	Namsmann	

Effektkategori	Effekt/ ønsket gevinst	Indikatorer på måloppnåelse	Hvor effekten oppstår	Når i tid	Datakilde	Frekvens på målinger	Ansvarlig for å rapportere data	Hvem /hva kan øke/påvirke at effekten oppstår?
Mål 2: Enklere for publikum:								
Økt service brukere:	Raskere saksbehandling	<ul style="list-style-type: none"> • Saksbehandlingstid (uker) • Restanser • Løsningsgrad inkassobyråer /tapsavsetning • Renteutgifter 	Skyldner Kreditor	2009	Statistikk Bruker-undersøkelser (2010, 2012)	Årlig	Namsmann	
	Enklere tilgang til politi/ tjenesten	<ul style="list-style-type: none"> • Antall henvendelser fra publikum, type kanal • Opplevd nytte • Åpningstider • Tilgang til kompetente medarbeidere 	Publikum (skyldner, kreditor)		Statistikk Bruker-undersøkelser (2009, 2011)	Årlig Hvert annet år	POD	God organisering, tilstrekkelig kompetanse

Effektkategori	Effekt/ ønsket gevinst	Indikatorer på måloppnåelse	Hvor effekten oppstår	Når i tid	Datakilde	Frekvens på målinger	Ansvarlig for å rapportere data	Hvem /hva kan øke/påvirke at effekten oppstår?
Mål 3: Styrke desentralisert politimodell								
Beholde politistasjoner i lokalmiljøet		<ul style="list-style-type: none"> • Antall kontorer • Antall henvendelser fra publikum, type kanal 	Publikum		Statistikk	Årlig	POD	
Mål 4: Øke rettsikkerhet og personvern								
Økt kvaliteten på saksbehandling en En mer ensartet og forutsigbar saksbehandling	Riktigere vedtak Økt mulighet til innsigelser ved utlegg Økt fagkompetanse	<ul style="list-style-type: none"> • Antall klager tatt til følge av Tingretten • Antall 72 f saker som går til forliksrådet basert på innsigelser • Antall saker med intet til utlegg • Antall saker som blir hevet etter 5.10 • Resultat av kvalitetssikring/ stikkprøvekontroller • Antall distrikt som har tilknyttet "fagperson" • Skreddersydde opplæringstilbud 	Skyldner		Statistikk Evalueringer (2009, 2011) Stikkprøvekontroller (årlig) Faglig tilsynsrapporter Kompetanse-database		POD	

Vedlegg 2: Gevinstrealiseringsplan elektronisk samhandling, inkludert utleggsdatabasen

Effektkategori	Effekt/ ønsket gevinst	Indikatorer på måloppnåelse	Hvor effekten oppstår	Når i tid	Datakilde	Frekvens på målinger	Ansvarlig for å rapportere data	Hvem /hva kan øke/påvirke at effekten oppstår?
Reduserte kostnader	Redusert tidsbruk på mottak og videresending av begjæringer	<ul style="list-style-type: none"> • Antall årsverk brukt på registrering og videresending 	Namsmann	2009, full effekt fra 2010	Tidsmåling (2009 og 2011)	To ganger med to års mellomrom (basismåling og ettermåling)	Namsmann	Saksvolum (konjunktur- avhengig) Lovendring (må åpne for elektronisk samhandling)
	Bortfall av kostnader (porto og print) ved begjæringer	<ul style="list-style-type: none"> • Portoutgifter (kr) • Printutgifter (kr) 	Namsmann	2009, full effekt fra 2010	Regnskap	Årlig	Namsmann	Kreditor må registrere elektronisk, ikke sende papir
	Bortfall av kostnader knyttet til fysisk arkiv	<ul style="list-style-type: none"> • Driftskostnader fysisk arkiv (kr) 	SI	2009	Regnskap	En gang (2009)	SI	Krever et teknisk grensesnitt mellom PREAN og sakssøkers systemer
	Økt uavhengighet ved variasjon i saksmengde	<ul style="list-style-type: none"> • Restanser • Tid fra mottatt til forelagt(dager) 	Namsmann	2009, full effekt fra 2010	Evaluering	En gang (2010)	POD	Etablering av sikker elektronisk kanal Økte ressurser til forvaltning av PREAN i SI

Effektkategori	Effekt/ ønsket gevinst	Indikatorer på måloppnåelse	Hvor effekten oppstår	Når i tid	Datakilde	Frekvens på målinger	Ansvarlig for å rapportere data	Hvem /hva kan øke/påvirke at effekten oppstår?
	Bortfall av tid til mottak, scanning og arkivering	<ul style="list-style-type: none"> • Årsverk brukt til mottak, scanning og arkivering 	SI	2009, full effekt fra 2010	Tidsmåling	To ganger med to års mellomrom (basismåling og ettermåling)	SI	Gir nye kostnader knyttet til mottak
	Bortfall av saksbehandlingstid	<ul style="list-style-type: none"> • Årsverk brukt til å sende begjæringer/ forliksklage 	Saksøker /kreditor/ inkassobyråer	2009, full effekt fra 2010	Brukerundersøkelse (2010)	Ved behov	POD	
	Bortfall av kostnader (porto og print)	<ul style="list-style-type: none"> • Portoutgifter (mill. kr) • Printutgifter (mill.kr) 	Saksøker/ kreditor/ inkassobyråer	2009, full effekt fra 2010	Brukerundersøkelse (2010)	Ved behov	POD	Saksøker slipper å skrive ut, signere og sende, men må scanne vedlegg.
	Redusert tidsbruk pga elektronisk overføring av ferdige saker til saksøker (overføring av namsbok)	<ul style="list-style-type: none"> • Tid brukt på mottak (årsverk) 	Saksøker/ Kreditor /inkassobyråer	2009, full effekt fra 2010	Brukerundersøkelse (2010)	Ved behov	POD	
	Reduserte kostnader knyttet til tinglysing av utlegg	<ul style="list-style-type: none"> • Antall årsverk brukt på å sende og motta utlegg til tinglysing 	Namsmann	2009, full effekt fra 2010	Tidsmåling (2009 og 2011)	To ganger med to års mellomrom (basismåling og ettermåling)	Namsmann	

Effektkategori	Effekt/ ønsket gevinst	Indikatorer på måloppnåelse	Hvor effekten oppstår	Når i tid	Datakilde	Frekvens på målinger	Ansvarlig for å rapportere data	Hvem /hva kan øke/påvirke at effekten oppstår?
		<ul style="list-style-type: none"> Tid brukt på tinglysing (min) 	Kartverket Løsøre- registeret	2009, full effekt fra 2010	Tidsmåling (2009 og 2011)	To ganger med to års mellomrom (basismåling og ettermåling)	Kartverket Løsøreregiste- ret	
Økte inntekter	Høyere løsningsandel pga reduert saksbehandlingstid	<ul style="list-style-type: none"> Saksbehandlings- tid (uker) Innløsnings- prosent Restanser 	Statskassen/ kreditor	2009, full effekt fra 2010	Statistikk	Årlig	Namsmann	
Økt brukerservice	Redusert saksbehandlingstid	<ul style="list-style-type: none"> Saksbehandlings- tid (uker) Restanser 	Skyldner Kreditor	2009, full effekt fra 2010	Statistikk	Årlig	Namsmann	
Økt kvalitet i saks- behandling	Riktigere vedtak pga færre feil/ økt kontroll	<ul style="list-style-type: none"> Antall feil registreringer Antall feil vedtak 	Skyldner Kreditor	2009, full effekt fra 2010	Statistikk Stikkprøve- kontrollrapporter	Årlig	Namsmann / POD	Systemkontroll