

Undersøkelse om digitalt arbeid i domstolene - erfaringer fra koronakrisen

Innhold

INNLEDNING	03
BAKGRUNNSINFORMASJON	05
PROSESS OG OMFANG	08
DEL A: DIGITAL TILPASNING I DOMSTOLENE	13
- DIGITAL TILPASNING I TINGRETTENE	18
- PRESTASJONER OG PRODUKTIVITEET	25
- VIDERE ORGANISASJONSUTVIKLING	28
DEL B: BRUKEROPPLEVELSE OG TILFREDSHET	33
- ELEKTRONISK SIGNATUR	40
- ELEKTRONISK FORKYNNING	45
- DIGITALE RETTSMØTER, FJRNAVHØR OG RÅDSLAGING	50
- VIDEREFØRING OG VIDERE UTVIKLING AV DIGITALE TILTAK	62
VIDERE PROSESS	67
METODE OG BETRAKTNINGER	70
VEDLEGG	81

Innledning



BAKGRUNN FOR UNDERSØKELSEN

DIGITAL SAMHANDLING I DOMSTOLENE UNDER KORONAEPIDEMIEN – EN MULIGHET FOR LÆRING

En konsekvens av vårens utbrudd av Covid-19 og tiltakene som fulgte for å begrense smitte i samfunnet, var at mange av landets virksomheter, deriblant Domstolene, ble kastet ut i en mer digital arbeidshverdag. Gjennom uker med økt bruk av digitale verktøy og samhandling, gjør man seg ulike erfaringer – som arbeidstaker, som fagperson, som leder og som virksomhet.

Når fremtidens digitale arbeidsprosesser og brukerreiser skal skapes, kan slike menneskelige erfaringer ha stor verdi, gitt at de samles inn og systematiseres. Hva har man lært så langt? Hva fungerer godt? Hva fungerer mindre godt? Hvilke ressurser trenger domstolene for å tilpasse seg stadig endringer i brukerbehov og ny teknologi? Og hvilke påvirkninger har digitalisering på produktiviteten i domstolene?

Østlyng & Bjerke og EGGS Design, har i den anledning gjennomført en innsiktsprosess hvor de har undersøkt erfaringer med bruk av digitale verktøy i domstolene under koronaepidemien, samt den enkelte domstols evne og ressurser til å tilpasse seg digitalt i forbindelse med dette – og hvilke påvirkninger det har hatt på produktivitet og effektiviteten internt i domstolene.

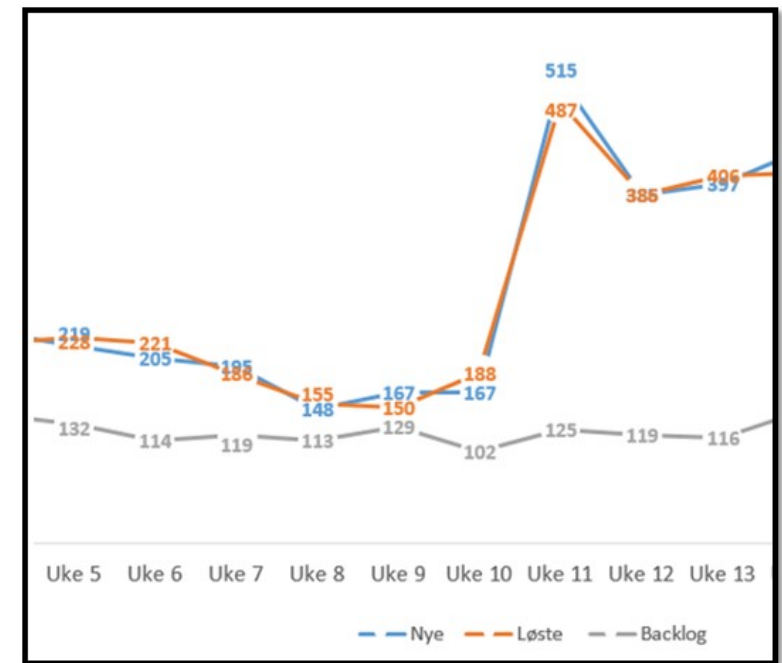
De digitale tiltakene og løsningene ble innført i stor skala på kort tid. Hensikten er å lære mest mulig om hva brukerne anser som viktig med tanke på videre utvikling og forbedring av tiltakene. Hvordan ser gode og effektive digitale brukerreiser ut i domstolene i fremtiden? Hvilke organisatoriske og menneskelige ressurser trenger domstolene for å kunne tilpasse seg digital teknologi?

Bakgrunnsinformasjon

Digital omstilling under koronapandemien i domstolene

Domstoladministrasjonen har supplert domstolene med utstyr og brukerstøtte under koronapandemien. Det er ulikt hvordan de ulike domstolene har brukt og mottatt støtte, men som bakgrunnsinformasjon er det likevel relevant å inkludere tall som viser økningen i bruk av teknologiske hjelpemidler som følge av Covid-19. I tillegg til dette har domstolene selv også supplert med utstyr.

- Domstolene har i løpet av 2020 blitt supplert med over 1000 nye PC'er
- Totalt er det rullet ut nærmere 200 videokonferansesystemer i løpet av 2020, omtrent en dobling av det som fantes fra før av.
- Totalt 44 rettssaler har blitt fulldigitalisert etter ny standard i løpet av 2020, samt 7 rettssaler etter forrige standard. Den nye standarden for fulldigitale saler har vist seg å være godt egnet for gjennomføring av alle typer rettsmøter, også såkalte hybride (der noen deltar i rettssal og noen på video).
- Før pandemien slo til, hadde man 2000 lisenser til hjemmekontorløsningen. 300 nye lisenser ble bestilt for å ha full dekning.
- Fra 12. mars opplevde brukersenteret i Domstoladministrasjonen en massiv økning i antall henvendelser fra domstolene. Den totale økningen var på rundt 50% flere telefonhenvendelser, og over dobbelt så mange flere henvendelser totalt. Grafen viser økningen i antall henvendelser.

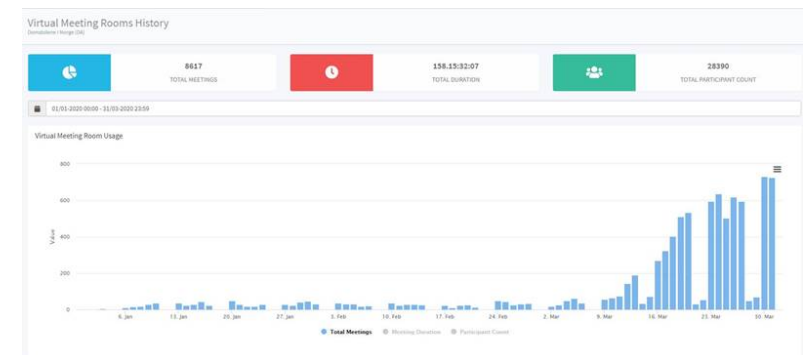


Bruk av virtuelle møterom

Virtuelle møterom

Ved nedstengingen i mars hadde Domstoladministrasjonen tilgang til noen få virtuelle møterom til testing. Det viste seg at plattformen disse møterommene var bygd på enkelt kunne utvides. I tillegg var leverandøren i ferd med å implementere ny funksjonalitet i form av dynamiske virtuelle møterom. I løpet av noen få dager ble kapasiteten utvidet fra 10 møterom til 200, før de i tillegg fikk tatt i bruk de dynamiske møterommene. I april var det gjennomsnittlig rundt 800 virtuelle møter daglig. Dette har senere gått noe ned, men i løpet av høsten har det blitt gjennomført 400-600 daglige virtuelle møter. Det har kommet til stadig nye funksjoner til disse virtuelle møterommene.

Figur: Bruk av virtuelle møterom i første kvartal 2020

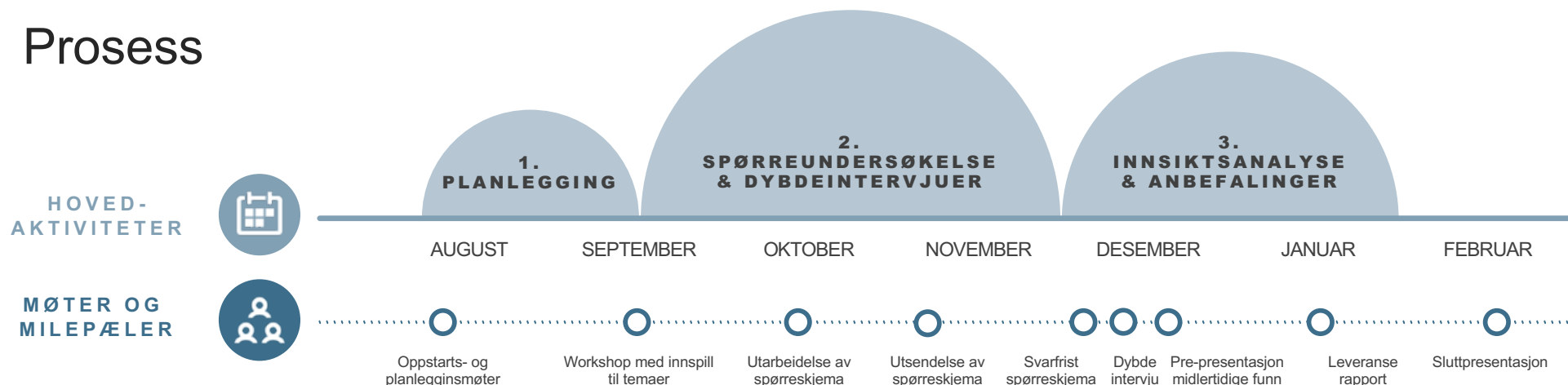


Figur: Bruk av virtuelle møterom i november 2020 (400-600 pr dag)



Prosess og omfang

Prosess



- Innsiktsanalysen ble vedtatt gjennomført i mai 2020 av ledergruppen og styret.
- Omfanget ble i første omgang begrenset til 3 tingretter
- Bakgrunnsinformasjon ble oversendt EGG Design og Østlyng&Bjerke.
- Det ble gjennomført samtaler med ansatte i domstolen og i Domstoladministrasjonen for å få innsikt i de digitale tiltakene og utrulling av dem i domstolene.
- Tema for undersøkelsen ble jobbet frem i samspill med fagdirektør Anne Cathrine Frøstrup og finjustert etter en workshop med en referansegruppe fra Domstoladministrasjonen
- Spørreskjema ble utarbeidet og omfanget ble utvidet til 20 tingretter
- Spørreskjema gjennomgikk en grundig sikkerhets- og personvernklarering før det ble sendt ut til domstollederne 05.11.2020 med svarfrist 03.12.2020 (se vedlegg)
- Domstollederne videresendte spørreskjemaet til interne og eksterne brukere, sammen med informasjon om spørreundersøkelsen (se vedlegg)
- Dybdeintervju av utvalgte respondenter ble gjennomført første og andre uken i desember.
- Analysen av dataene ble gjennomført i løpet av desember 2020 og første del av januar 2021.
- Pre-presentasjon av hovedfunn for ledergruppa 16.12.20
- Rapporten er overlevert ledergruppen 18. januar 2021
- Presentasjon av funn og strategi finner videre sted etter avtale

Digitale tiltak som har blitt undersøkt

Koronaforord (fra 26.05.2020) hadde til hensikt å opprettholde samfunnskritisk virksomhet i domstolene, herunder effektiv saksavvikling, samtidig som grunnleggende krav til rettssikkerhet var ivarettatt. Loven åpnet for midlertidig innføring av enkelte digitale samhandlingsformer. Undersøkelsen ble avgrenset til å omhandle de fem koronatiltakene listet under. Kriteriet for avgrensning var at de berørte leveransen mot brukere av tingretten og at de var gjennomført i et omfang som lot seg undersøke.

1. **Digitalt rettsmøte**, dvs. rettsmøte hvor én eller flere aktører deltar via fjernmøteløsning (lyd-/bildeoverføring)
2. **Digitalt fjernavhør**, dvs. parts-/vitneavhør som del av rettsmøte hvor én eller flere aktører deltar via fjernmøteløsning (lyd-/bildeoverføring)
3. **Digital rådslagning**, dvs. rådslagning hvor én eller flere aktører deltar via fjernmøteløsning (lyd-/bildeoverføring)
4. **Elektronisk signatur** til rettsbøker, rettsavgjørelser eller rettsforlik.
5. **Elektronisk forkynning** (oversendelse av dokumenter til digital postkasse eller e-post). Telefonforkynning inkluderes ikke her.

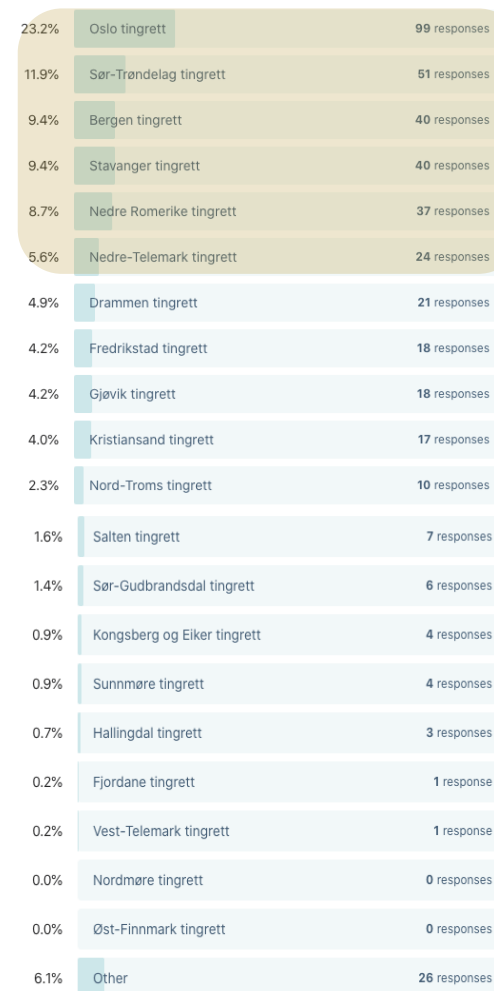
I tilfeller der vi stilte spørsmål om tiltakene samlet benevnte vi disse som «de digitale løsningene» i undersøkelsen. Digitalt rettsmøte, digitalt fjernavhør og digital rådslagning ble samlet sett benevnt som «digitale møter».

Utvalg

- Undersøkelsen var først tenkt som en mindre undersøkelse der omfanget var begrenset til tre tingretter. Utvalgskriteriene var at de skulle være ulike i størrelse og plasser på ulike steder i landet. Tingretten ble valgt som enhet for å begrense omfanget av analysen, samtidig som vi kunne få mest mulig brukerinformasjon. Gjennom tilbakemeldinger fra referansegruppen og brukertesten, samt en faglig vurdering ble det fremsatt et ønske om å utvide antall tingretter. Antallet ble derfor utvidet til 20 tingretter. De opprinnelige kriteriene ble ivaretatt. Bidrag fra flere domstoler og deres brukere styrket undersøkelsen vesentlig, den ble mer representativ, og gir derfor kvalitativt bedre svar. Funnene fra undersøkelsen er mer reliable og kan brukes til videre strategisk utvikling av domstolene.
- Respondentene har svart på ulike spørsmål og kun spørsmål som er relevante i henhold til stilling og deltakelse i de ulike digitale tiltakene. Alle respondentene har gitt sitt samtykke til å inkludere sine svar i rapporten. Totalt antall responser er 454.
- I del B av undersøkelsen som omhandler brukertilfredshet har alle responsene fra alle tingrettene blitt inkludert, men i tilfeller der det er oppgitt statistikk på den enkelte tingrett er kun de fem med flest responser oppgitt av hensyn til anonymisering.
- I del A av undersøkelsen er alle interne brukere inkludert i faktoranalysene og i PLS-SEM analysene. I sammenligningsanalysene der den enkelte tingrett er navngitt er kun de fem med flest responser analysert og sammenlignet for å opprettholde reliabiliteten og validiteten i undersøkelsen.
- For utfyllende og detaljert informasjon om metode og analyse i undersøkelsen, henviser vi til siste del og vedlegg i rapporten.

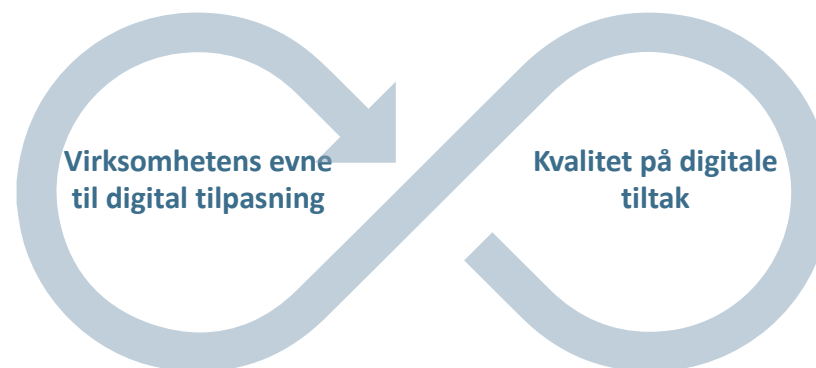
Hvilken tingrett tilhører du?

427 out of 442 people answered this question



Hovedperspektiver for undersøkelsen

Vellykkethet av innføring og bruk av digitale tiltak avhenger av:



At domstolene har forutsetninger for å ta i bruk og nyttiggjøre seg av de digitale tiltakene.

At de digitale tiltakene møter brukernes behov: de er relevante, brukervennlige og effektive.

UNDERSØKE
& FORSTÅ

A.

Ressurstilgang og -bruk

Opplevelse av domstolenes ressursbruk og ressurstilgang

B.

Brukeropplevelse

Erfaringer og opplevelser med å bruke tiltakene

INNSPILL TIL
STRATEGI

Innspill til hvordan domstolene bedre og mer effektivt kan nyttiggjøre seg av aktuelle og fremtidige digitale tiltak.

Innspill til hvordan aktuelle og fremtidige digitale tiltak kan bli mer brukervennlige, effektive og fremtidsrettede

Del A

Digital tilpasning i domstolene

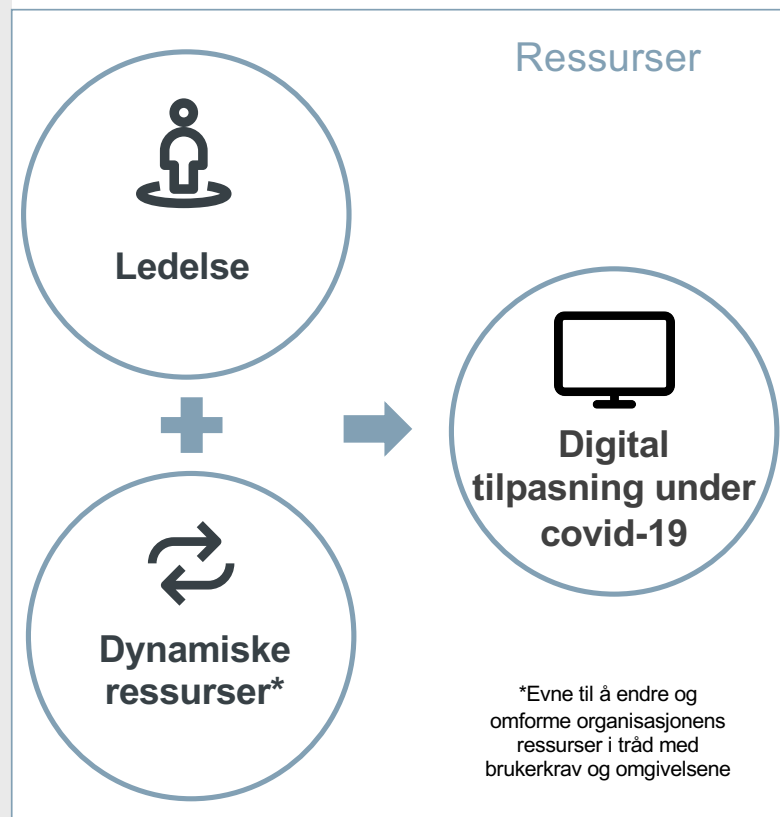
Formål og mål

- Formål: Undersøke hvilke ressurser i de ulike tingrettene som har sammenheng med god digital tilpasning i forbindelse med Covid-19
- Effektmål: Forstå hva domstolene trenger av ressurser i fremtiden for å kunne tilpasse seg endringer i samfunnet effektivt og utvikle seg i tråd med brukerkrav, - spesielt med tanke på digitalisering.
- Resultatmål: Påpeke hvilke delkompetanser i organisasjonen som påvirker evnen til å være effektiv og tilpasningsdyktig

Ressursbruk og ressurstilgang

- I denne delen av undersøkelsen har vi som formål å si noe om **organisasjonens evne til å tilpasse seg omgivelsene og brukerkrav**. Vi måler dette gjennom å undersøke brukernes opplevelse av *organisasjonens dynamiske ressurser* og grad av *digital tilpasning* under covid-19.
- Vi har videre som formål å se på hvordan **digital tilpasning påvirker organisasjonens prestasjoner og produktivitet**. Som prestasjonsmål har vi brukt en subjektiv skala. Som mål på produktivitet har vi brukt statistikk som viser produktiviteten i perioden i 2020 sammenlignet med produktiviteten i samme periode i 2019, delt på antall årsverk.
- Fra dette avleder vi følgende **mål** for innsiktsanalysen:
 1. Vi ønsker å få innsikt i hvorvidt **ledelse og ledelsens evne til tilpasning** har påvirket **organisasjons evne til å lære og tilpasse seg** i en digital omstillingsfase.
 2. Vi ønsker å få innsikt i hvordan **organisasjonens evne til å lære og tilpasse seg** har påvirket graden av **digital tilpasning** i tingrettene
 3. Vi ønsker å forstå hvordan graden av **digital tilpasning påvirker produktiviteten** og prestasjonene i tingretten

Hvilke forutsetninger har organisasjonen for å ta i bruk de digitale tiltakene?



Hvordan påvirker brukernes ressurstilgang produktiviteten i domstolene?

Definisjoner og teoretisk rammeverk

Organisatoriske ressurser, digital tilpasning og produktivitet

- I det offentlige har adopsjon av digital teknologi tradisjonelt vært motivert av å øke effektivitet, men fokuset har i økende grad dreid seg mot et ønske om å lykkes med bedre brukertilfredshet gjennom økt individuell tilpasning og fleksibilitet og nye former for tjenestedesign (Mergel, Edelmann, & Haug, 2019, p. 11). Digitale endringer i det offentlige handler ikke kun om å endre fra det analoge til det digitale. Nye brukerbehov fører til en revidering av eksisterende, og helt nye tjenester. Endringene resulterer i nye strategiske retninger av den offentlige styringsmodellen, spesielt nye tilnærminger til samhandling og kultur (Warner & Wager, 2019). Digitale endringer er ofte raske, usikre, komplekse og tvetydige, - og de er pågående - og krever derfor andre organisatoriske ressurser enn det som virksomheter tradisjonelt har brukt for å sikre god drift og effektivitet (Matt et.al. 2015).
- Det er vanlig å skille mellom dynamiske ressurser og organisatoriske ressurser (C. E. Helfat & Winter, 2011). Organisatoriske ressurser er organisasjonens samlede kunnskap, ressurser og evne til å finne, søke, gripe og løse utfordringer. Organisatoriske utfordringer hjelper en virksomhet til å opprettholde god drift, men de kan de også hindre utvikling og endring. Dynamiske ressurser blir vurdert som mer verdifulle for virksomhetens evne til å utvikle seg og overleve i turbulente og komplekse tider. En virksomhet med høy dynamisk evne vil hele tiden endre måten de skaper verdi på gjennom å være fremtidsorientert og kontinuerlig utvikle nye forretningsmodeller og strategier. Oppsummert trenger virksomheten dynamiske ressurser for å endre og tilpasse virksomhetens organisatoriske ressurser. På en annen måte kan man si at organisatoriske ressurser handler om å gjøre ting riktig, mens dynamiske ressurser handler om å gjøre de riktige tingene.
- Organisasjonens **dynamiske ressurser** (dynamic capabilities) er organisasjonens evne til å bevisst utvide, modifisere eller skape nye ressurser (Helfat et.al., 2007, s.1). Dynamiske ressurser defineres av *ledelsens dynamiske ressurser*, samt *organisasjonens evne til å lære og tilpasse seg* strukturelt og kulturelt.
- **Organisasjonens tilpasningsevne** er evnen til å justere og endre på organisasjonens struktur, kompetanse, prosesser og kultur slik at de effektivt kan omsette ny kunnskap (Warner&Wäger, 2019)
- **Organisasjonslæring** oppstår når ny kunnskap blir oppdaget og oversatt til en ny type å jobbe og utføre arbeidet på (eksempelvis lage nye produkt, forbedre tjenester, ta i bruk ny teknologi, endre prosesser, endre roller (Yukl, 2009, s.49).
- **Digital tilpasning** er evnen til å ta i bruk ny teknologi i organisasjonen på en måte som faktisk effektiviserer og forbedrer prestasjonene (Drnevich & Croson, 2013, s 485)
- **Ledelsens dynamiske evner** er definert som evnen til å ta til seg og dele relevant kunnskap og informasjon, evnen til å omforme kunnskapen til nye produkter/tjenester/prosesser som er nyttig for organisasjonen, samt evnen til å koordinere og organisere en transformasjon i organisasjonen (Adner&Helfat, 2003)

Hovedfunn

Undersøkelsen viser først og fremst at Domstoladministrasjonen og domstolene har lyktes godt med digital tilpasning i perioden. Først og fremst i form av å ta i bruk teknologi for å forbedre tjenestene sine, men også i form av å tilpasse organisasjonen til tiltakene.

Undersøkelsen viser at de som har vært raskest med å tilpasse seg digitalt er de som har forberedt seg best og hatt en proaktiv ledelse som har vært opptatt av å fornye organisasjonen kontinuerlig gjennom endringstrening og digital kompetanse i forkant av covid-19.

De som har vært best på organisasjonslæring og tilpasning har også hatt høyest produktivitet i perioden.

Funnene er videre oppsummert i 6 hovedpunkter og redegjort for på de neste sidene.

1. Alle tingrettene rapporterer **høy grad av digital tilpasning** i perioden. Det er interne forskjeller mellom de som rapporterer veldig høy grad og delvis høy grad.
2. Det er en sammenheng mellom **ledelse og organisasjonens evne til å tilpasse seg og lære**
3. Det er en tydelig sammenheng mellom organisasjonens **læringsevne og tilpasningsevne**
4. Det er en høy sammenheng mellom organisasjonens **evne til å lære og tilpasse seg** og evnen til **digital tilpasning** i perioden
5. Opplevelsen av **prestasjoner** er ikke påvirket av noen av faktorene og har heller **ingen direkte sammenheng** med produktivitet
6. Det er en sammenheng mellom **digital tilpasning** og **produktivitet**

Digital tilpasning i tingrettene

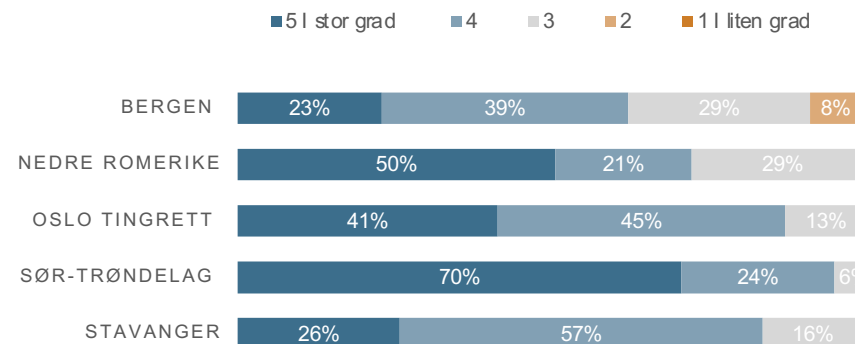
Samlet rapporterer **79%** av medarbeiderne at de har opplevd **høy eller delvis høy grad av digital tilpasning** i perioden.

Digital tilpasning referer til tilpasning av infrastruktur, saksbehandling, kontakt med brukerne, endring av tjenestene og digital samhandling.

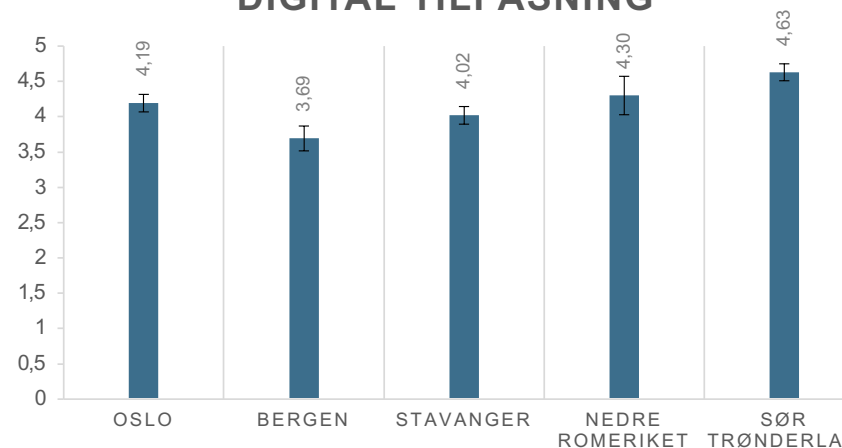
«For det er nok bottomline - jeg mener vi har blitt ganske gode på brukerperspektivet - det er de vi driver for, - det er ikke for vår egen del, men vi skal levere. Og det tenker jeg vi har fått betalt for - det var mange virksomheter som slo av lyset og gikk hjem - og det er helt utenkelig hos oss»

Domstolleder, Sør-Trøndelag Tingrett

DIGITAL TILPASNING FORDELT PÅ SVARPROSENT



DIGITAL TILPASNING



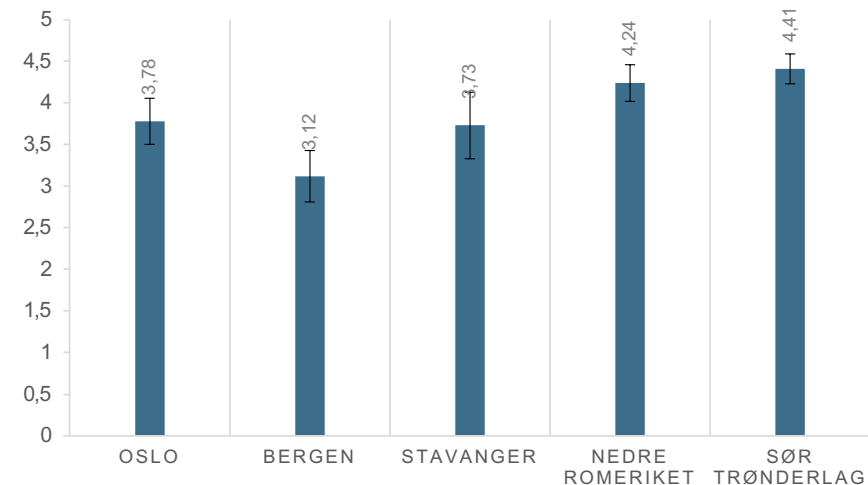
Endringsledelse

Ledelse er viktig for å sette organisasjonen i stand til å endre og utvikle seg over tid.

Lederne påvirker organisasjonens evne til å lære og tilpasse seg gjennom å selv øke egen kompetanse, og bruke sin egen kompetanse til å finne muligheter og løsninger, ta beslutninger og veilede, støtte og engasjere og involvere medarbeiderne i å endre organisasjonen i tråd med tiltakene. Vi oppsummerer dette i to hovedpunkt: Proaktiv ledelse og ledelse av medarbeiderne.

Vi finner en signifikant forskjell mellom Sør-Trøndelag tingrett og Bergen tingrett.

ENDRINGSLEDELSE



Oppfølging og ledelse av medarbeiderne

- “ Jeg tror i hvert fall vi kan være flinkere til å følge opp folk tettere, samtidig så opplevde jeg nok at vi fulgte opp folk for tett på vårparten. Altfor tett, og det kanskje var mer til irritasjon enn at de får lov til å holde på med jobben sin.
- “ Altså vi er jo avhengige av at det er initiativ og driv i folk ikke sant? Altså det nytter jo ikke hvis jeg er full av energi og ikke folka våre tør eller vil og kan. Så det er noe med å på måte sørge for det her engasjementet og sørge for - på en måte lagfølelsen - ja at vi drar sammen
- “ Jeg tenker at det å ha gode ledere som gir trygghet til medarbeiderne samtidig som de utfordrer medarbeiderne på dette med å tenke selv. Altså at man inkluderer medarbeiderne i det som skal gjøres i domstolen. For det er så mye som bra som skjer og det er så mange som tenker godt og kreativt rundt mange prosesser. Så det at lederen kan ikke sitte med det alene. Lederen må være katalysator for å få til gode prosesser.
- “ Jeg tenker at det er nok ikke jeg som har vært viktigst oppi det her. Det er nok medarbeiderne som har gjort det «grøvste». Jeg kan nok ha bidratt positivt til å støtte opp om det de andre gjør. Og kanskje stake ut noen hovedkurser.
- “ Fra mitt perspektiv så handler det vel om det aller viktigste, - og det handler om kultur. Holdninger til arbeidet, ikke sant

Endringsledelse



Hva trekker lederne selv fram suksessfaktor og utfordringer med ledelse i perioden?

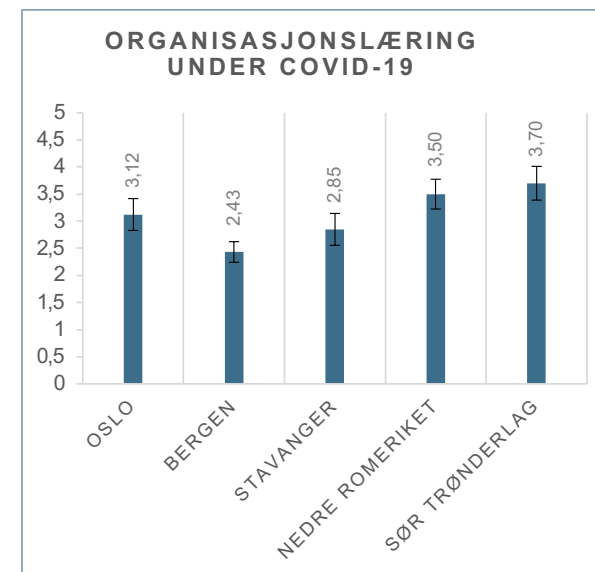
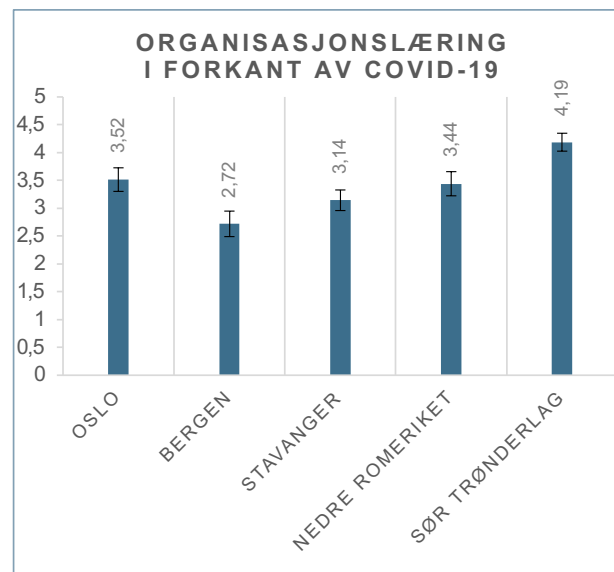


Proaktiv og strategisk ledelse

- “ Samtidig så kom det jo egentlig en ganske klar oppfordring fra direktøren i DA og det fikk i hvert fall meg til å tenke over at her er vi nødt til å tenke at vi står i front for noe som er samfunnsviktige oppgaver, og da er vi nødt til å utføre det vi er satt til å gjøre på den beste måten. Og da kan vi ikke la være å gjøre det. Men vi må gjøre det på den måten som innebærer minst risiko for oss selv og for det rettssøkende publikum
- “ Jeg liker jo veldig godt å prøve å få til ting - se at ting går rundt. Det er det som er aller morsomt. Å se at det fungerer, systemet fungerer. Og at vi får til det vi er ment å skulle få til.
- “ Veldig veldig klønete håndtert av Domstoladministrasjonen. Så vi måtte bare gjøre våre egne valg - ta kontakt med nabodomstolen for å høre hva de hadde tenkt, stenge ned og avlyse alt av saker fram til de to neste ukene.
- “ Jeg har vel vært opptatt av kompetansebygging, opptatt av på måte hele tiden å fornye oss
- “ Det handler jo litt sånn om en holdning om å få det til da og kanskje også at det - i hvert fall fra mitt perspektiv så mener jeg at det har vært en aksept for å gjøre feil.

Organisasjonens evne til læring og utvikling

- Organisasjonslæring er den faktoren som har høyest påvirkning på organisasjonens evne til digital tilpasning.
- Eksempler på organisasjonslæring er *tilegnelse av ny kompetanse, utvikling av kompetanse og ideer på tvers, systematisk endringsarbeid og forbedringsarbeid, deling av erfaringer, involvering i endringsarbeid og oppmuntring til endringsinitiativ.*
- De tingrettene som hadde jobbet med kontinuerlig organisasjonsutvikling i forkant av covid-19 jobbet best med organisasjonsutvikling under covid-19.
- De tingrettene som hadde jobbet mindre med kompetanseheving og digital kompetanseheving i forkant fikk en større arbeidsbelastning, en mer krevende omstilling og brukte lengre tid på å gjenopprette produktiviteten.
- Resultatene tyder på at endringstakten under krisen er avhengig av, og kan predikeres på bakgrunn av den treningen organisasjonen har gjort i forkant. For å sitere en anonym Navy Seal, adoptert av den greske poeten Archilocus: «*Under pressure, you don't rise to the occasion, you sink to the level of your training*»
- Sør-Trøndelag tingrett skiller seg ut med signifikante høye resultat på organisasjonslæring i sammenligning med de andre tingrettene på organisasjonslæring. Det bemerkes at de er en forskjell i ressurser og antall årsverk pr tingrett.



«Så er vi kanskje den eneste domstolene som har kompetanseutvikling som første prioritet på vår virksomhetsplan er kompetanseutvikling, og nummer to organisasjonsutvikling. Skal vi greie å levere når det først blir vanskelig - eller uansett - da må vi holde riktig nivå, og være rett satt opp. Sånn at jeg tenker det er to ting der, det ene er nok endringskompetanse og det andre er digitale ferdigheter».

Domstolleder, Sør-Trøndelag Tingrett



Hva har vært suksessfaktorer med organisasjonsutvikling i perioden?

Organisasjonslæring

Medarbeidere med positiv holdning

“ Ja de medarbeiderne mine må jeg bare berømme. De er utrolige dyktige og de er utrolig lojale og de har stor arbeidsvilje og «stå-på-humør».

Domstolleder

“ Initiativet blant kollegaene har vært helt avgjørende og folk har tatt ansvar.

Domstolleder

“ Det viktigste er at vi har hatt medarbeidere som har klart snu seg. Og vet du hva, jeg vil ikke si at det var overraskende, men jeg vil ikke si at det var en selvfølge å forvente det.

Domstolleder

Deling av kompetanse på tvers

“ Men de (Oslo tingrett) var veldig aktive og la ut mye på en intranettside. Alt om hvordan de har gjort det i forhold til Corona og maler og digitale rettsmøter, og informasjon i forhold til oppkobling, digitale møter, det skal som skal gå ut. Hvordan man kan nyttiggjøre seg av bruk av tolk i møter, så de har lagt ut vanvittig mye informasjon. Det har vært til fordel for alle.

Domstolleder

Digital kompetanse

“ Vi har en gruppe med digitale superhelter som jobber med å få folk ombord på digitale ting. Der er det en IKT mann, 3-4 saksbehandlere, 2 dommere og administrasjonssjefen. Så de fikk i oppgave å lage sånn rammeverk da, for det første å skaffe veier til digitale møterom og for det andre å lage en oppskrift får vi kalle det sånn at vi alle sammen greier å komme seg inn på digitale møterom og bruke det.

Domstolleder

“ Vi har en administrasjonssjef som er så oppe og går på IKT og digitale- løsninger, som skjønner alt, og vet hvordan han skal løse det og vet hvordan og hvor vi kan få hjelp. Hadde vi ikke hatt han, så hadde vi ikke vært i nærheten av der vi er i dag altså .

Domstolleder

Endringskompetanse

“ Vi har jo jobbet med, i hvert fall de siste 4-5 åran, og gjerne 2-3 ganger i året liksom, med 3 måneders prosjekter som vi kaller forenkling og forbedring. Så jeg tenker at vi hadde egentlig fått en ganske god endringskondis da, vi er vant til at ting forandrer seg. Hvis vi gjør det samme i morgen som vi gjør i dag så er vi på måte «out of business».

Domstolleder

Endring i rutiner og regelverk

“ Så vi har vært opptatt av å jobbe med arbeidsmåten vår, det har også vært veldig sentralt, men det er en del av kompetanse- altså et større ferdighetsperspektiv da. Og arbeidsmåten vår er veldig viktig oppi det. Vi må forenkle oss.

Domstolleder

Felles kultur og åpenhet for feil

“ Ting gikk jo ned i øst og vest og den type ting men har hatt en veldig sånn lav terskel for at det er egentlig ikke bare lov å gjøre feil, det er nesten meningen å gjøre feil i denne fasen vi er nå, det er på måte full aksept for det .

Domstolleder

“ Vi har en stor grad av kollektiv bevissthet rundt arbeidsoppgaver. Vi har en felles dugnadsånd og det er veldig lav terskel for å hjelpe hverandre og for å være fleksibel i forhold til arbeidsoppgaver og andre ting knyttet til det daglige. Så jeg tror kanskje det er den kulturen som gjør at vi var godt rustet til å kaste oss rundt å gjøre ting annerledes enn det vi hadde gjort før da.

Domstolleder



Hva har vært utfordrende med organisasjonsutvikling i perioden?

Motstand fra interne og eksterne brukere

“ Det er mange som ikke kan og ikke vil bruke Bank-ID. Rett og slett fordi de ikke vil. ”

Domstolleder

“ De har vært positive og forståelsesfulle, men det har også vært sånn at vi merker nå at noen advokater bruker behovet for fysisk tilstedeværelse som et argument, som vi tror er et underliggende argument for å få utsatt saker. ”

Domstolleder

“ Og så har dommerne en sånn skinnsyk tro på at de er så flinke til å lese kroppsspråk og ditt og datt. Det er bare tull vet du, men dommeren har den troa på seg selv. ”

Domstolleder

Mangel på digital kompetanse

“ Jeg husker så godt at vi snakket om Teams møter og da husker jeg veldig godt at en sa, hva betyr det egentlig å møte? Og det skjønner jeg jo godt hvis du aldri har vært med på et digitalt møte før. ”

Domstolleder

“ Vi har ikke brukt elektronisk signatur i det hele tatt. Vi synes det ble så komplisert å sette seg inn i, og videreformidle dette til meddommerne. ”

Domstolleder

Dårlig tilpassede lokaler og utstyr

“ Vi har måttet bruke det utstyret vi har hatt vi og vi har ikke spesielt mye utstyr. Vi er vel egentlig ganske dårlig stilt på utstyrsfronten så vi har brukt det vi har. Det er pc'er, det er telefoner og i en sal så har vi videolink. ”

Domstolleder

“ Forbedringer i de virtuelle verktøyene burde blitt gjort lenge før (pandemien) for det har ikke noe med pandemien å gjøre. ”

Domstolleder

Lite enhetlige og manglende styringssignal

“ Vi burde ha en beste praksis. De som er store lager mer enn de små og da må man kunne dele dette. ”

Domstolleder

“ Vi visste rett og slett ikke hvordan vi skulle forholde oss. Noen stengte helt ned, noen gjorde det ikke. Det var et skrikende behov for at vår sentrale administrasjon skulle gi oss signaler rett og slett. ”

Domstolleder

Oppsummering

1. Digital kompetanse og endringskompetanse er avgjørende for å istandsette organisasjonen til å ta i bruk digitale verktøy og implementere dem i daglig drift
2. Deling av kompetanse på tvers er effektivt og trygghetsskapende i endringsfaser
3. En kultur med åpenhet for prøving og feiling og aksept for å bidra med ideer og samskape engasjerer og motiverer ansatte til å bidra
4. Ledelsen og ansatte må forstå kjerneleveransen slik at de blir i stand til å endre tjenestene og øke verdien på leveransen til brukerne
5. Utstyr og lokaler må oppdateres kontinuerlig og medarbeiderne må læres opp i bruken, og den må implementeres inn i driften

Prestasjoner og produktivitet

Det er delte meninger om hvordan prestasjonene har endret seg i perioden. **45% opplever at prestasjonene totalt sett er uendret.**

Funnene er tvetydige og spriker. Prestasjonene er uavhengig av produktivitet og er et subjektivt mål. Omstillingen var ikke avsluttet under undersøkelsen og vil antakelig ha påvirket resultatet. Vi finner ingen sammenheng mellom prestasjoner og produktivitet.

Oppsummert alle tingrettene:

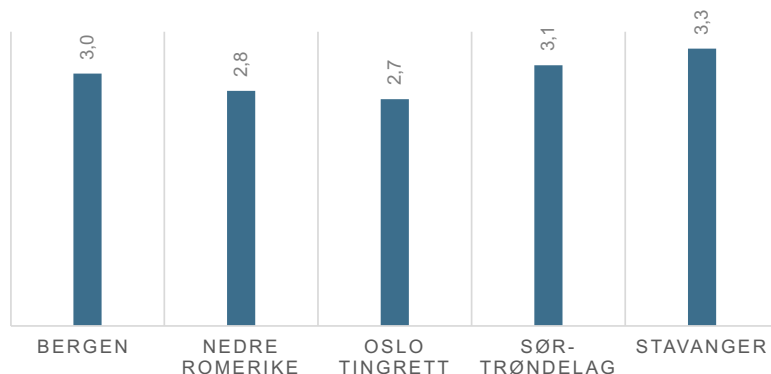


- 40% opplever en økt eller delvis økt forbedring i **avvikling av antall saker**
- 46% opplever at de får gjennomført arbeidet **raskere og mer effektivt**
- 46% opplever at det er **enklere** å gjennomføre arbeidet

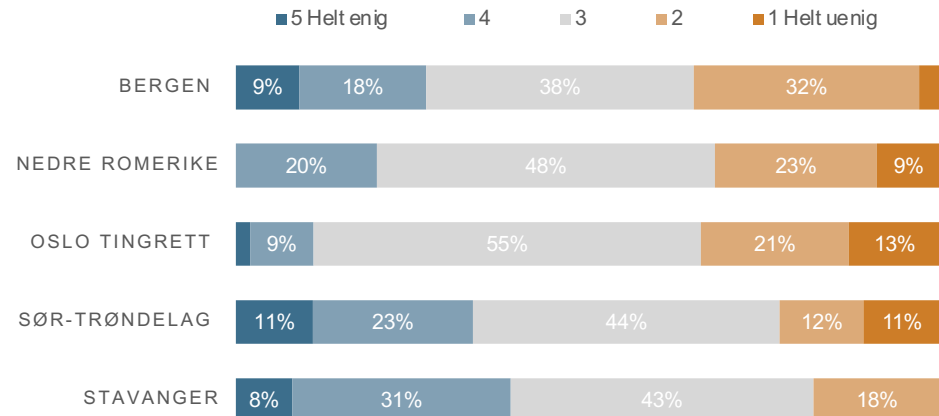


- 48% opplever at de har fått mindre tid til **faglig arbeid**
- 48% opplever at de utfører mer **unødvendige arbeidsoppgaver**
- Medarbeiderne opplever at **kvaliteten på arbeidet** er uendret

OPPLEVD PRESTASJONSSKALA



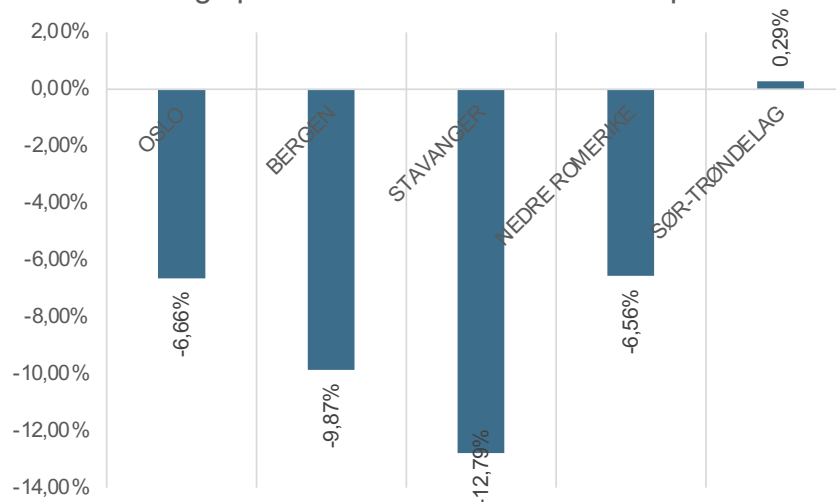
OPPLEVD PRESTASJONSSKALA



Produktivitet

- Produktivitet er et objektivt mål på hvor gode organisasjonene faktisk var til å tilpasse seg brukerkrav og omgivelsene i perioden. Produktiviteten er gjengitt med prosentvis endring fra 2019 til 2020.
- Produktivitet er regnet ut ved å ta (antall løste saker i 2019 (TVI + MED) / antall årsverk) - (antall løste saker i 2020 (TVI + MED) / antall årsverk) .
- I tråd med høye skårer på både endringsledelse, organisasjonslæring og digital tilpasning, skårer også Sør-Trøndelag tingrett signifikant høyere enn de andre tingrettene på produktivitet i perioden. De er den eneste tingretten i analysen som hadde høyere produktivitet i 2020 enn i 2019.
- Figuren (til høyre) viser forskjell i produktivitet i de ulike tingrettene fra 2019-2020. Analysene viser også at det er en forskjell på hvor raskt de ulike tingrettene kom opp i produksjon etter nedstengingen (disse tallene er ikke gjengitt her) og at disse henger sammen med evne til digital tilpasning.

Endring i produktivitet fra 2019 til 2020 i prosent



I analysen finner vi en signifikant sammenheng mellom ledelse, organisasjonslæring, digital tilpasning og produktivitet.

Vi kan si at organisasjonens evne til å lære og tilpasse seg har en indirekte sammenheng på produktiviteten i perioden, mediert av evnen til å tilpasse seg digitalt.

Videre organisasjonsutvikling

Anbefalt fokus og tiltak for videre utvikling og forbedring av organisasjonen med mål om endringskraft og tilpasningsdyktighet i fremtiden

Organisasjonslæring som en viktig ressurs til å håndtere endringer i omgivelsene

Vi har merket oss at det i forkant av Covid-19 var store forskjeller i praksis og ressurser mellom de ulike domstolene. Det er ulike størrelse og ressurser i de ulike domstolene. Det er også stor individuell frihet i hvordan man rekrutterer og setter sammen kompetanse.

Denne undersøkelsen ser kun på den aktuelle situasjonen med covid-19 og er et situasjonsbilde fra en liten periode. Det er mange andre faktorer som kan påvirke en slik situasjon som vi ikke har inkludert i denne analysen. Undersøkelsen sier ingenting om domstolenes faglige kompetanse og kvalitet i utførelsen av embete, samt produktiviteten under mer stabile forhold. Alle domstolene har prestert høyt i perioden uavhengig av resultat i denne undersøkelsen. Resultatene er ment som et utgangspunkt for læring og som et grunnlag for videre strategisk utvikling av domstolene og domstoladministrasjonen.

- Innsiktsanalysen viser at **domstolene har tilpasset seg digitalt i høy grad**, og at domstolenes evne til å utvikle seg, omdanne ressursene sine og utvikle tjenestene sine og tilpasse kompetanse har vært et viktig suksesskriterium. Det er grunn til å tro at utvikling i teknologi vil øke og at dette også vil stille krav til videre digitalisering og utvikling av domstolene.
- Organisasjonslæring må **koordineres og organiseres** av ledelsen gjennom å tilrettelegge for **strukturer** som **tverrfaglige utviklingsteam** og en kultur som legger opp til eksperimentering, **prøving og feiling**. Det er mye som tyder på at mer enhetlig **strukturering av arbeidsprosessene** og **saksbehandlingen** på tvers av ulike domstoler vil være nyttig for brukerne, men disse må også gi rom for individuell tilpasning avhengig av domstolenes ulikhet.

Diskusjon:

- **Å bygge lag** er det flere ledere som fremhever som en suksesskriterium. At de ulike rollene kjenner hverandre og hverandres oppgaver og forstår verdikjeden i organisasjonen. Rekruttering av ny og relevant **kompetanse**, samt utvikling av medarbeiderne er en kontinuerlig oppgave. Medarbeidere med relevant og sammensatt kompetanse, men også medarbeidere med **endringskompetanse** og utviklingskompetanse er et suksesskriterium for å kunne snu seg om i usikre og krevende situasjoner som covid-19.
- Lederne beskriver medarbeidernes arbeidsinnsats og positivitet som et suksesskriterium, men det krever også evnen til å **støtte medarbeidere** som opplever frykt og usikkerhet i vanskelige situasjoner, som for eksempel med tanke på smittefare.
- **Digital kompetanse** som er relevant for alle handler mest om forståelse av teknologien og hva den kan brukes til, samt å kunne gjøre seg kjent med brukergrensesnittet. Dette setter medarbeiderne i stand til å finne gode løsninger selv der de er. Medarbeidere med lite digital kompetanse blir avhengig av brukerstøtte og ledelse for å kunne være produktive i endringsfaser, pluss at tilegnelse av kompetanse i en kritisk fase er energikrevende.
- Lederne beskriver også opplevelsen av **handlingsrommet** sitt ulikt. Dette henger sammen med tidligere erfaringer og kompetanse, men også normer for ledelse i faginstitusjoner. I fremtiden vil ledelse i type organisasjoner som domstolene trenge mer **endringskompetanse, strategisk kompetanse og dømmekraft** for å kunne ta raske **beslutninger** uavhengig av toppledelse, samtidig som de kan holde seg innenfor regelverket. En hierarkisk og toppstyrt organisasjon vil ikke klare å snu seg om like raskt.

Anbefalt fokus og tiltak for videre utvikling av domstolene

Organisasjonsutvikling, som vektlegger følgende mål:

FAKTOR	ENDRINGSLEDELSE		
MÅL	1. Proaktiv ledelse	2. Evne til å utvikle, involvere og koordinere medarbeiderne	3. Digital kompetanse
TILTAK	 Utvikle lederrollen i domstolene med fokus på proaktivitet, beslutningsevne og dømmekraft	 Fokus på distribuert ledelse, og involvering av medarbeiderne i utvikling av domstolene Fokus på målbasert ledelse Tillitsfull og støttende lederstil  Rekruttere og utvikle kompetanse	  Kunnskap om digitale verktøy og hvordan de kan brukes til å støtte kjernevirksomheten

Anbefalt fokus og tiltak for videre utvikling av domstolene

Organisasjonsutvikling, som vektlegger følgende mål:

FAKTOR	ORGANISASJONSLÆRING			RISIKOFAKTORER	
MÅL	1. Kunnskapsdeling	2. Kontinuerlig forbedringsarbeid	3. Utvikling av kompetanse	1. Fjernledelse	2. Usikkerhet og risiko
TILTAK	 Systematisk dele erfaringer på tvers med roller, tjenesteutvikling og arbeidspraksis og digitale verktøy. Enhetlig og fleksibel strukturering av arbeidspraksis	 Bygge lag som jobber med endringsarbeid kontinuerlig og deler kunnskap på tvers  Bygge en kultur for brukerorientering,	 Utvikle kompetanse og kunnskap om digitale verktøy Utvikle endringskompetanse	 Oppfølging og støtte av medarbeiderne Bygge fellesskap og sikre sosial støtte	 Bygge en kultur med eksperimentering og aksept for prøving og feiling

Del B

Brukeropplevelse og –tilfredshet med digitale tiltak

Formål og mål

Formål

Undersøke og forstå interne og eksterne brukeres opplevelser og tilfredshet med å benytte digitale tiltak innført med bakgrunn i koronaforskriften.

Effektmål

Mer brukervennlig, effektiv og fremtidsrettet digitalisering av domstolene.

Resultatmål

Påpeke aspekter som påvirker brukernes opplevelse av de digitale tiltakene positivt eller negativt, samt identifisere områder for forbedring og fornying når de digitale tiltakene skal utvikles videre.

Brukeropplevelse av digitale tiltak

Brukernes opplevelse i sentrum for forbedring og fornying

Denne undersøkelsens fokus på brukernes opplevelse av de digitale tiltakene har sin faglige forankring i brukerorientert innovasjon og tjenstedesign. Se Polaine et al. (2013), Stinkdorn (2018) eller Penin (2018) for gode og praksisnære introduksjoner til fagfeltet.

Et sentralt fellestrekk i brukerorientert innovasjon og tjenstedesign er det å forstå brukernes erfaringer, opplevelser og behov, som utgangspunkt og inspirasjon for kreativ og samskapende tjenesteutvikling.

Hva menes med *bruker*?

Med begrepet *bruker* menes alle personer som interagerer med et system, produkt eller tjeneste, inkludert personer som bruker systemet direkte, personer som opplever konsekvenser av bruk og personer som tilrettelegger for bruk (f.eks. i form av vedlikehold, opplæring, etc) (jfr ISO 9241-11:2018).

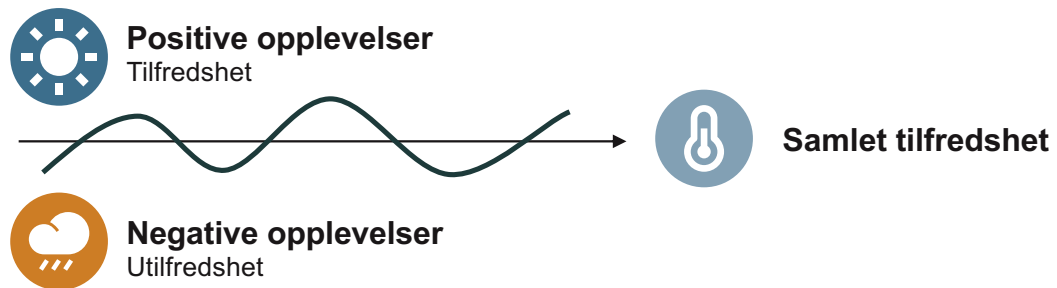
Når vi skal undersøke brukeropplevelse med mål om forbedring og fornying av digitale tiltak, er vi fortrinnsvis interessert i å forstå de ulike brukernes egenopplevde erfaringer med tiltakene. Respondentene blir derfor bedt om besvare spørsmål basert på egen rolle og egne erfaringer.

Hvem som er brukere av de fem digitale tiltakene gjenstand for denne undersøkelsen varierer avhengig av tiltak. Blant brukerne finner vi ulike medarbeidere i domstolen (sorenskrivere, saksbehandlere, dommere og dommerfullmektiger mm.), meddommere, sakkyndige, eksterne profesjonelle aktører (advokater, aktører, politifullmektiger, mm.) og ikke-profesjonelle aktører (parter mm.). Av hensyn til undersøkelsens avgrensning er det kun profesjonelle aktører som er spurt om å delta i denne omgang.

Hva menes med *brukeropplevelse*?

Med *brukeropplevelse* menes ofte totalopplevelsen en person har ved anvendelse av et produkt, tjeneste eller et system – i dette tilfellet de digitale tiltakene.

Brukeropplevelse er i utgangpunktet et langt mer sammensatt konsept enn hva denne undersøkelsen favner. En brukers opplevelse med et produkt, tjeneste eller system kan forstås som en konsekvens av blant annet a) den enkeltes personlighet, holdninger, verdier, forventninger, ferdigheter, tidligere erfaringer, mm., b) tjenestens eller systemets brukskvalitet i relasjon til oppgaver og mål, c) kontekst for bruk og d) utfallet av å bruke tjenesten eller systemet (se ISO 9241-11:2018). I tillegg, og særlig relevant for denne undersøkelsen, spiller tjenestens eller systemets evne til å spille på lag med felles verdisett og prinsipper inn, som f.eks. ivaretagelse av rettsikkerhetsprinsipper.



I denne undersøkelsen, hvor vi søker å forstå brukeropplevelse med mål om forbedring og fornying av de digitale tiltakene, har vi valgt å fokusere på:

1. Samlet tilfredshet, og positive og negative opplevelser med tiltakene

- Vi søker å forstå samlet tilfredshet med hvert av de ulike tiltakene, for å danne oss en helhetlig status på hvor og hvor mye «skoen trykker».
- Vi søker å forstå forekomst av og årsaker til negative opplevelser eller utilfredshet, med mål om å identifisere/inspirere tiltak som fjerner eller reduserer disse.
- Vi søker å forstå forekomst av og årsaker til positive opplevelser, med mål om å identifisere/inspirere tiltak som beholder eller øker disse.

2. Opplevd brukskvalitet og effekt av tiltakene

Brukeropplevelse kan som nevnt sees som en konsekvens av blant annet opplevd *brukskvalitet* og opplevd *effekt* av å bruke et produkt, system eller tjeneste (jfr. ISO 9241-11:2018). Disse nivåene av brukeropplevelse er nært knyttet til de digitale tiltakenes *kvalitet*, og de er derfor særlig relevante for forbedrings- og fornyingsarbeid.

Brukskvalitet («usability») brukes ofte synonymt med brukervennlighet, og knyttes til enkelhet og effektivitet i bruk, forståelighet, tilgjengelighet, etc. Dette nivået handler om hvordan brukerne opplever tiltakenes praktiske, tekniske og kvalitetsmessige utførelse, blant annet gjennom interaksjon med tiltakenes konkrete kontaktpunkter (f.eks. informasjon, tekniske og digitale løsninger). Vi søker å forstå opplevd brukskvalitet med mål om å identifisere potensialer for å skape mer brukervennlige og effektive digitale tiltak.

Effekt («effectiveness») knyttes her til brukernes opplevelse av de digitale tiltakenes konsekvenser eller nytteverdi. Dette nivået handler om hvilke fordeler (positive konsekvenser) eller ulemper (negative konsekvenser) brukerne opplever at tiltakene gir. Vi søker å forstå opplevd effekt med mål om å skape mer verdiskapende og nyttige digitale tiltak.

3. Opplevd ivaretagelse av rettsprinsipper

Et produkt, tjeneste eller systems evne til å «spille på lag med» verdier eller prinsipper som anses som viktige av brukerne, påvirker brukeropplevelsen. Vi søker derfor å forstå hvorvidt brukerne opplever at de digitale tiltakene ivaretar sentrale rettsprinsipper, med mål om å identifisere hvordan det kan tilrettelegges for bedre ivaretagelse.

Hovedfunn brukeropplevelse av digitale tiltak

DA og domstolene har lyktes i å innføre og ta i bruk de digitale tiltakene med høy grad av brukertilfredshet hos både interne og eksterne brukere. Med tanke på videre utvikling av tiltakene peker undersøkelsen på en rekke kilder til negative og positive brukeropplevelser, samt samler konkrete innspill til forbedring.

I det følgende er hovedfunn oppsummert i 7 punkter.

- 1. Samlet sett høy grad av brukertilfredshet med elektronisk signatur og elektronisk forkynning.** Meddommere og advokater viser svært høy grad av tilfredshet, mens medarbeidere i domstolene noe lavere. Videreføring av disse digitale tiltakene etter koronakrisen oppfattes som lite kontroversielt. Tilfredshet knytter seg særlig til hva tiltakene *muliggjør*, som hjemmekontor og smittevern og raskere saksbehandling. Forbedringspunkter påpekes som vil kunne øke kvaliteten på tiltakene, forenkle og effektivisere arbeidsflyter hos medarbeidere i domstolen, samt øke tilgjengeligheten for eksterne aktører. Innspillene omhandler tydeligere retningslinjer for bruk, samt forbedring av digital brukerreise og brukskvalitet, særlig basert på systemintegrasjon.
- 2. Brukertilfredshet med digitale møter (rettsmøter, fjernavhør eller rådslagning) er mer delt, imidlertid ser vi flere tilfredse brukere enn utilfredse.** Vi finner noe lavere tilfredshet hos brukere som leder eller deltar i digitale møter fra en annen lokasjon enn rettens lokaler. Tilfredshet varierer også noe avhengig av hvilken tingrett man er tilknyttet.
- 3. Tilfredshet med digitale møter knytter seg særlig til opplevde positive konsekvenser av tiltakene:** at digitale møter muliggjorde saksavvikling i perioden, at de bidrar til å gi økt fleksibilitet til parter, vitner og retten, samt de prosessøkonomiske konsekvenser av mindre reising (tids- og kostnadsbesparelser).

Hovedfunn brukeropplevelse av digitale tiltak

4. **Utilfredshet med digitale møter knytter seg i større grad til utfordringer og forstyrrelser ved selve gjennomføringen av møtene**, hvor blant annet tekniske problemer, aspekter som bidrar til svekket opplevelse av verdighet, og økt opplevd distanse til aktører og retten, trekkes fram som viktige årsaker til negativ opplevelse.
5. **Tekniske utfordringer er et gjentakende tema og en av de største frustrasjonene når det gjelder digitale møter:**
Vanskeligheter med de teknisk-/digitale løsningene stjeler tid, energi og fokus fra kjerneoppgavene i møtene, hvilket påvirker både interne og eksterne brukeres tilfredshet med møteledelse og -deltakelse, samt opplevelsen av verdighet. Respondentene sporer dette blant annet til at rettsalene er forskjellig utstyrt, variabel kvalitet på utstyr og nettforbindelse, variabel teknisk kompetanse og tilgang til teknisk støtte i og fra domstolene, samt variabelt utstyr og nett hos aktører som deltar fra annen lokasjon.
6. **Brukerne har ulike erfaringer og oppfatninger om hvorvidt digitale møter ivaretar sentrale rettsprinsipper.** Det er særlig prinsippet om ivaretagelse av rettens og partenes verdighet, samt prinsippet om offentlighet, som problematiseres. Aktørene i og utenfor domstolene har gjort seg erfaringer med hva som påvirker opplevelsen i positiv eller negativ forstand. Disse erfaringene kan inspirere hvordan det kan tilrettelegges for bedre ivaretagelse. Det kan forøvrig nevnes at stor villighet til å kommentere og dele refleksjoner rundt dette temaet i spørreundersøkelsen indikerer at tematikken engasjerer både interne og eksterne aktører.
7. **For digitale rettsmøter, fjernavhør og rådslagninger, er oppfatningen om videreføring noe delt.** En overvekt av respondentene er likevel enige i at tiltakene bør videreføres, som et generelt standpunkt. Kommentarer vedrørende dette temaet går på at man i mindre grad ser for seg heldigitale møter som normen etter koronapandemien, men at i de tilfeller hvor digital gjennomføring egner seg, vil dette med fordel kunne benyttes. Respondenter fremmer ønske om tydeligere nasjonale retningslinjer for beslutning om digital gjennomføring av saker, og undersøkelsen gir noen indikasjoner på når digitale møter egner seg, basert på brukernes vurderinger.

Brukernes opplevelse med elektronisk signatur til rettsbøker, rettsavgjørelser eller rettsforlik

Totalt oppgir **86% av brukerne*** at de er **tilfreds eller svært tilfreds** med å benytte elektronisk signatur til rettsbøker, rettsavgjørelser eller rettsforlik.

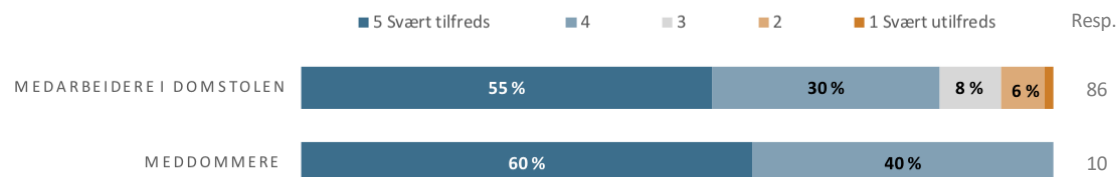
*Medarbeidere i domstolene og meddommere

Samlet oppgir 85% av medarbeiderne i domstolen som har benyttet elektronisk signatur at de er *svært tilfreds* eller *tilfreds* med å benytte løsningen.

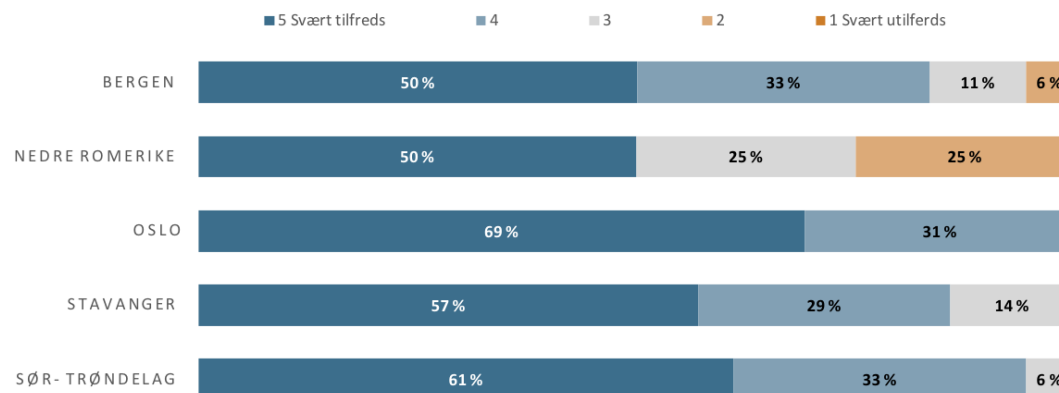
Meddommere viser høy grad av tilfredshet med elektronisk signatur (men merk at dette kun baserer seg på 10 respondenter).

Tilfredshet varierer noe avhengig av hvilken tingrett respondentene er tilknyttet. Blant de fem tingretter med flest respondenter, ser vi særlig høy grad av tilfredshet hos medarbeidere og meddommere tilknyttet Oslo tingrett.

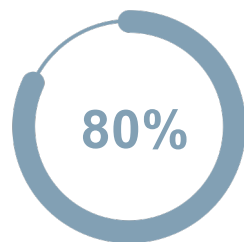
TILFREDSHET MED ELEKTRONISK SIGNATUR



TILFREDSHET MED ELEKTRONISK SIGNATUR

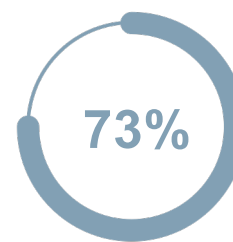


Opplevde effekter av elektronisk signatur



Er helt eller delvis enig i påstanden:
«Elektronisk signatur forenkler arbeidsprosessen»

5 (helt enig): 64,7%, 4: 15,4%, 3: 10,3 %,
2: 4,4 %,1 (helt uenig): 5,1%



Er helt eller delvis enig i påstanden:
«Elektronisk signatur bidrar til raskere saksgang»

5 (helt enig): 55,6 %, 4: 17%, 3: 15,6 %,
2: 8,9 %,1 (helt uenig): 3%

Positive og negative opplevelser med elektronisk signatur



Hva trekker brukerne fram som positivt med å benytte elektronisk signatur?

Effektivt, fleksibelt og tidsbesparende

“ Det er en praktisk og tidsbesparende løsning. ”
Meddommer

“ Fint å slippe fremmøte, samt lese dommen i eget tempo. ”
Meddommer

Miljøvennlig

“ Mindre papirbruk og effektivt ”
Dommerfullmektig

Raskere saksbehandling

“ Raskere behandling - ifb med hjemmekontor får dommerne signert f.eks kjennelser og vi saksbehandlere kan få registrert avgjørelsen og formidlet denne til gjeldende parter. ”
Førstekonsulent

Muliggjør hjemmekontor og smittevern

“ Nødvendig forutsetning for å kunne nyttiggjøre seg hjemmekontor. ”
Tingrettsdommer



Hva trekker brukerne fram som negativt med å benytte elektronisk signatur?

Mange steg, særlig dersom flere skal signere

“ Hver signatur tar lang tid. Veldig mye lagring, pålogging, klikking/avhuking, laste ned, sende mv. Unødvendig mange ledd. ”
Dommerfullmektig

“ Den er tungvint å bruke. Mange skritt og behov for bistand for å få et dokument signert. ”
Sorenskriver

Mangelfull varsling medfører venting

“ Det bør sendes ut en sms til mottakere automatisk ved utsendelse av dok. til digital signering, slik at avgjørelser blir signert raskere. ”
Saksbehandler

Klønede med ekstern løsning utenfor Lovisa

“ Litt tung prosess for signatur – en løsning i Lovisa ville være ideell ”
Dommerfullmektig

Noe verdighet i ritualet går tapt

“ Mister kanskje noe alvor og verdighet i ritualet, f.eks. ved signatur på rettsforlik ”
Advokat

Innspill til videreutvikling og forbedring av elektronisk signatur

Hva trekker brukerne fram som forslag til forbedring ved en videreføring?

1. Signaturløsning integreres i saksbehandlingsprogrammet (Lovisa)

Brukerne ser for seg følgende fordeler muliggjort av dette:

- Enklere innlogging, knyttet opp mot BankID i Lovisa. Tilstrekkelig med én innlogging når flere dokumenter skal signeres i samme saksnummer.
- Enkelt å foreta utvalg om hvem som skal signere, markere dokumenter som skal signeres og sende dem via saksbehandlingsprogrammet.
- Enklere å bekrefte at dokument er mottatt (bare trykke på en knapp)
- Påminnelser-funksjonalitet.

2. Klare rutiner for bruk

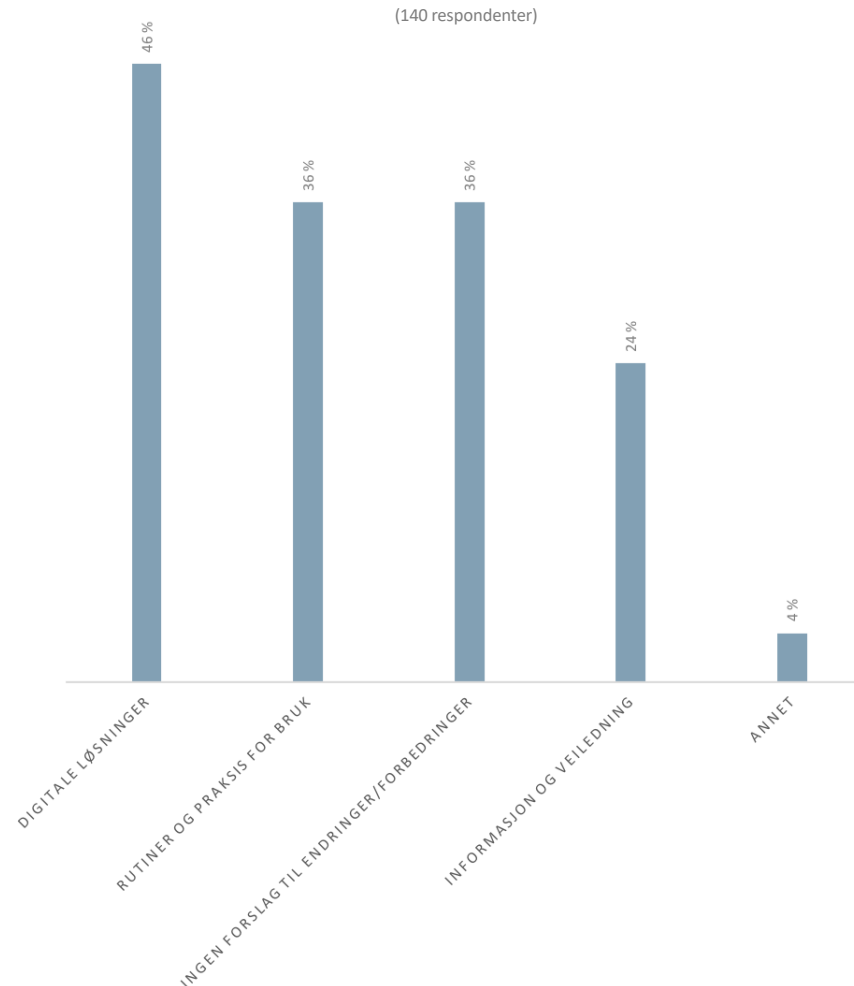
Slik at det ikke oppstår forvirring og unødvendig tidsbruk knyttet til å finne ut om det er elektronisk signatur eller fysisk signatur som skal benyttes. Brukere ser gjerne at elektronisk signatur som hovedregel er førsteprioritet.

3. Bedre informasjon og veiledning

- Informasjon som kan sendes meddommere som forklarer hvordan elektronisk signatur gjøres og hvem de kan kontakte ved problemer.
- Informasjon til saksbehandlere om hvordan oppsettet for signatur er for den som skal signere, slik at spørsmål fra meddommere kan besvares.

DERSOM ELEKTRONISK SIGNATUR SKAL VIDEREFØRES OG VIDEREUTVIKLES, HVA BØR SÆRLIG FORBEDRES?

(140 respondenter)



Brukernes opplevelse med elektronisk forkynning

Totalt oppgir **73% av brukerne*** at de er **tilfreds eller svært tilfreds** med å benytte elektronisk forkynning.

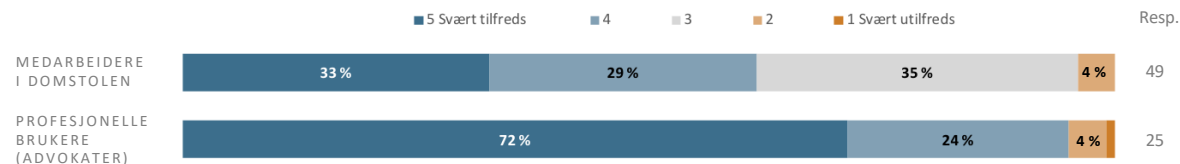
*Medarbeidere i domstolene og profesjonelle aktører (advokater)

Samlet oppgir 62% av medarbeidere i domstolene som har benyttet elektronisk forkynning at de er *svært tilfreds* eller *tilfreds* med tiltaket (basert på 49 respondenter)

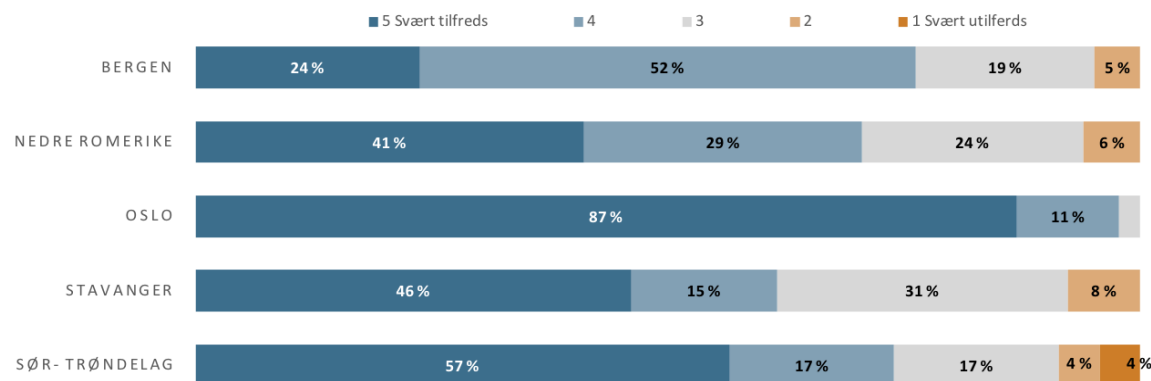
Det er blant de eksterne profesjonelle aktørene som har respondert (25 advokater) vi ser størst andel svært tilfredse brukere av elektronisk forkynning (72%). Her er hele 96% av brukerne *svært tilfreds* eller *tilfreds*.

Tilfredshet varierer noe avhengig av hvilken tingrett respondentene er tilknyttet. Blant de fem tingretter med flest respondenter, ser vi en særlig høy grad av tilfredshet hos brukere tilknyttet Oslo tingrett.

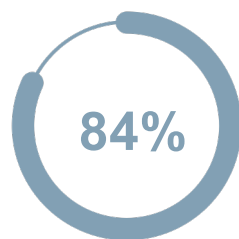
TILFREDSHET MED ELEKTRONISK FORKYNNING



TILFREDSHET MED ELEKTRONISK FORKYNNING

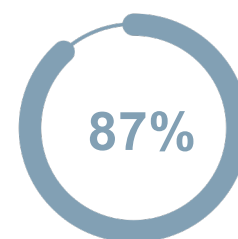


Opplevde effekter av elektronisk forkynning



Er helt eller delvis enig i påstanden:
«Elektronisk forkynning forenkler arbeidsprosessen»

5 (helt enig): 55,8%, 4: 27,9%, 3: 11 %,
2: 2,3 %,1 (helt uenig): 2,9%



Er helt eller delvis enig i påstanden:
«Elektronisk forkynning bidrar til raskere saksgang»

5 (helt enig): 55,3 %, 4: 31,2%, 3: 8,8 %,
2: 3,5 %,1 (helt uenig): 1,2%

Positive og negative opplevelser med elektronisk forkynning



Hva trekker brukerne fram som positivt med å benytte elektronisk forkynning?

Sparer tid og forenkler arbeidshverdagen

- “ Raskt, effektivt og bra. Advokat
- “ Sparer domstol for tid og penger. Tingrettsdommer
- “ Forenkler arbeidshverdagen, færre papirer, enklere for stevnevitner. Politadvokat

Fjerner papir, miljøvennlig

- “ Slipper flere dokumenter enn nødvendig i papirform. Advokatfullmektig



Hva trekker brukerne fram som negativt med å benytte elektronisk forkynning?

Tidkrevende dokumentbehandlingsjobb

- “ Først må man lage dok.samling i Lovisa som må tas ut gjennom filslusen. Deretter må dok.-samlingen bearbeides slik at dokumentene kommer i en oversiktlig rekkefølge. Deretter laste inn i forkynningsløsningen. Saksbehandler

Lav tilgjengelighet mot eksterne – både profesjonelle og uprofesjonelle

- “ Domstolene bør holde seg til Aktørportalen. Advokat
- “ Noen har reservert seg mot elektronisk post fra Posten. Saksbehandler

Merarbeid når forkynning ikke blir signert

- “ Aktør har i flere saker meldt tilbake at det er en svakhet ved løsningen at domfelte kun kvitterer, h*n tar ikke stilling til anke/vedtakelse/betenkningstid. Tingrettsdommer
- “ Manglende svar og dermed ny runde. Ikke alle brukere er like digitale. Sorenskriver

Innspill til videreutvikling og forbedring av elektronisk forkynning

Hva trekker brukerne selv fram som forslag til forbedring ved en videreføring?

1. Forkynningsløsning integreres i saksbehandlingssystemet (Lovisa)

- Dokumenter til forkynning bør behandles og sendes fra Lovisa.
- Må kunne sende større dokumenter enn hva Postens e-løsning har kapasitet til i dag.

2. Enkel signering-/kvitteringsfunksjonalitet i Aktørportalen

- Signeringsfunksjon i Aktørportalen forenklet til kun en kvitteringsknapp, fremfor å måtte laste ned og laste opp dokumentene.
- Noen forslag om at parter og selvprosjederende får tilgang via Aktørportalen.

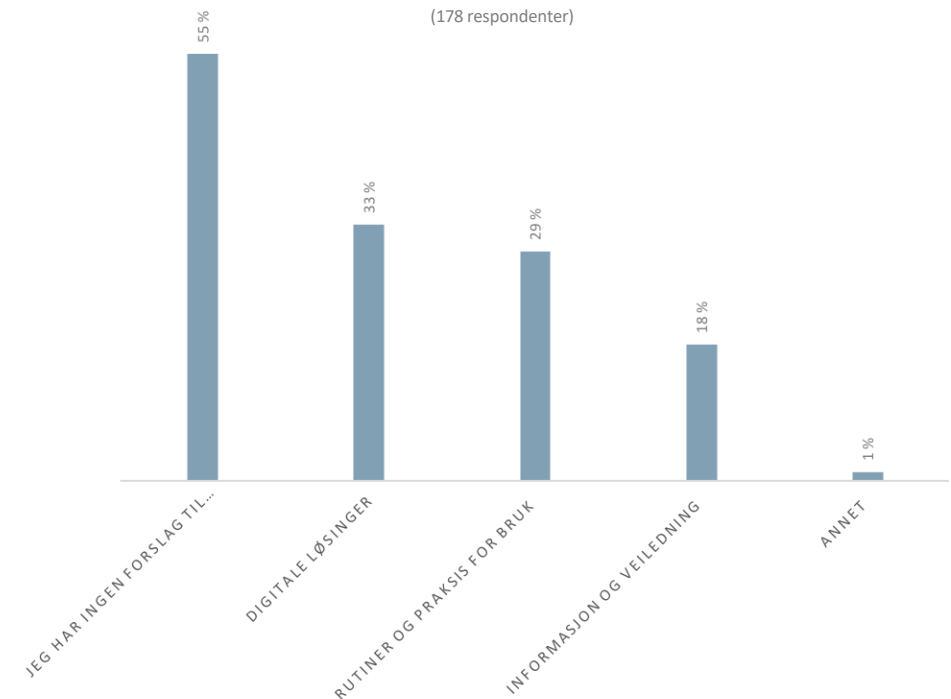
3. Klarere (nasjonale) rutiner for bruk

- Klarere rutiner for bruk av elektronisk forkynning og hvem dette kan benyttes overfor, slik at man befinner seg innenfor lovverket hva gjelder forkynning og påløpende frister.
- Klarere rutiner for når avgjørelsen anses som forkynt
- Klarere rutiner for hvordan ikke-profesjonelle mottar forkynning, slik at dette gjøres på en sikker og tilgjengelig måte, også når mottakere ikke har tilgang til Postens digitale postkasse (offentlig digital postkasse vs. e-post).

4. Bedre informasjon og veiledning til part og dommer

- Bedre informasjon om praktisk gjennomføring til de som skal motta dokumentene til forkynning (part).
- Bedre informasjon og veiledning til dommere, gjerne fra noen med dommerkompetanse.

DERSOM ELEKTRONISK FORKYNNING SKAL VIDEREFØRES OG VIDEREUTVIKLES, HVA BØR SÆRLIG FORBEDRES?



Brukernes opplevelse med digitale rettsmøter, fjernavhør og rådslagning

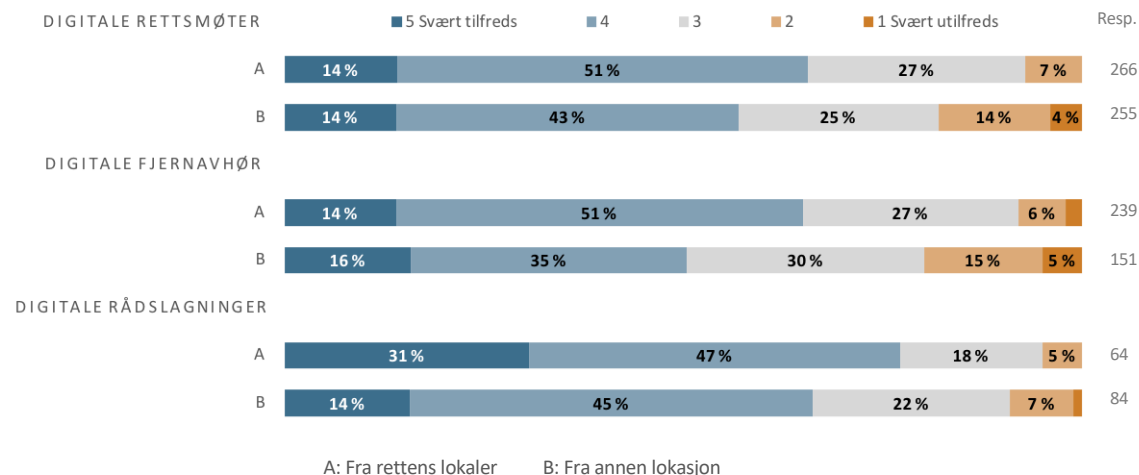
Brukernes **tilfredshet med digitale møter** varierer noe, men generelt ser vi en tydelig overvekt av tilfredse brukere.

Størst andel utilfredse brukere finner vi blant de som har deltatt i digitale rettsmøter eller digitale fjernavhør fra *annen lokasjon enn rettens lokaler*. Denne tendensen ser vi hos både medarbeidere i domstolen og eksterne profesjonelle brukere, og på tvers av tingretter.

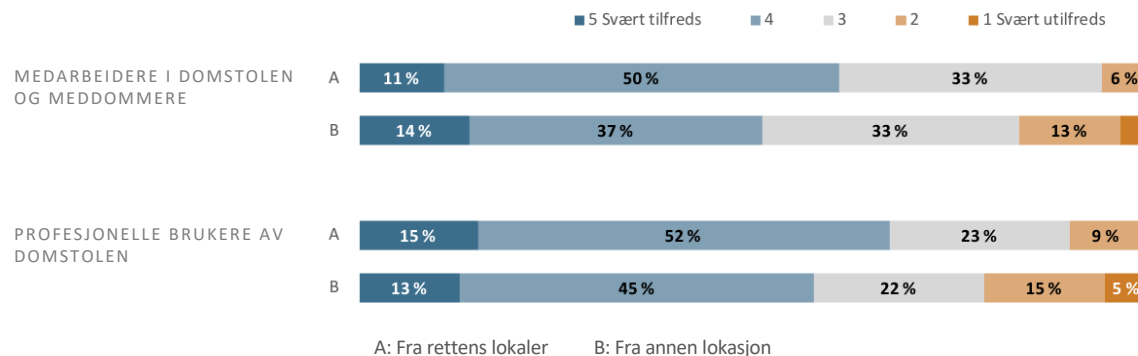
Størst andel tilfredse brukere finner vi blant de som har deltatt i digitale rådslagninger, fra rettens lokaler.

Blant eksterne profesjonelle aktører ser vi en noe høyere andel brukere som er tilfredse eller svært tilfredse med digitale rettsmøter, sammenliknet med medarbeidere i domstolen (inkl. meddommere). Det er imidlertid blant de eksterne aktørene vi også finner flest utilfredse eller svært utilfredse brukere.

TILFREDSHET MED DIGITALE MØTER



TILFREDSHET MED DIGITALE RETTSMØTER

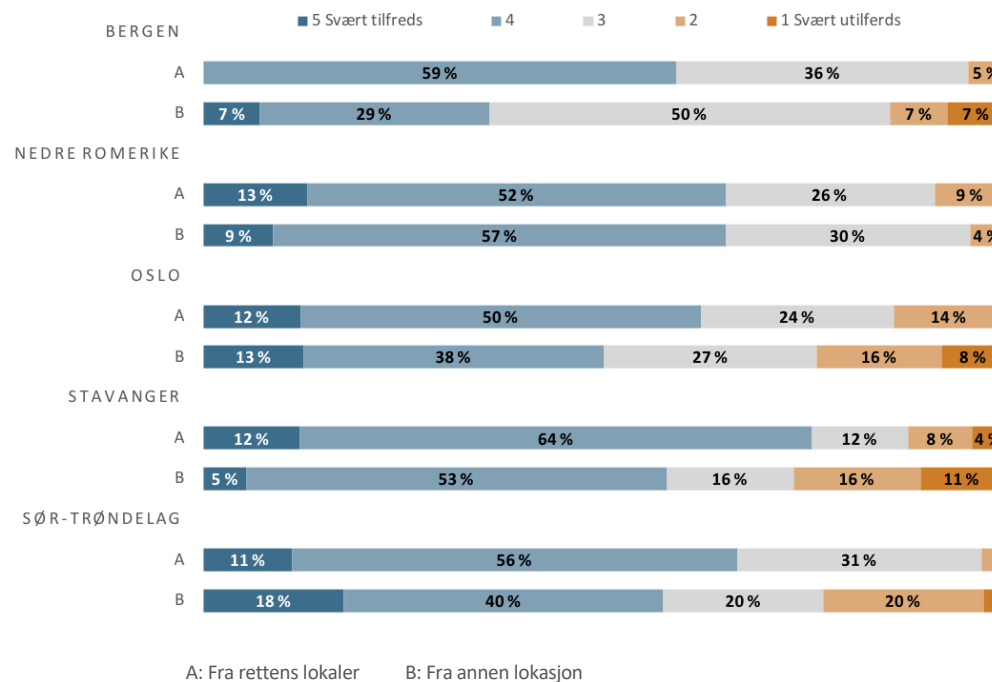


Tilfredshet med digitale rettsmøter varierer noe avhengig av hvilken tingrett brukerne er tilknyttet.

Blant de fem tingretter med flest respondenter, ser vi høyest grad av tilfredshet hos brukere som har deltatt i digitalt rettsmøte fra rettens lokaler i Stavanger tingrett, etterfulgt av Sør-Trøndelag tingrett og Nedre Romerike tingrett. Nedre Romerike tingrett har lavest antall utilfredse brukere.

Størst andel svært utilfredse eller utilfredse brukere finner vi blant de som har deltatt i digitale rettsmøter med Stavanger tingrett og Oslo tingrett via fjernmøteløsning (fra annen lokasjon).

TILFREDSHET MED DIGITALE RETTSMØTER



Positive og negative opplevelser med digitale møter



Hva trekker brukerne fram som positivt med å benytte digitale møter?

Smittevern stopper ikke saksavvikling

“ At det er mulig å gjennomføre rettsmøter gitt situasjonen, så ikke siktede må vente på å få tilståelsessakene opp når de ønsker å bli ferdig med saken.

Saksbehandler

Økt fleksibilitet, mindre venting

“ Blir større fleksibilitet i tidsplanen når man kan avhøre vitner via fjernavhør. Forenkler logistikken og gjør det lettere å f.eks. innkalle et vitne på kort varsel eller på tvers av landet. Mye bedre med video- enn med telefonavhør.

Dommerfullmektig

“ Digitale møter har bidratt til å gi økt fleksibilitet til parter, vitner og retten.

Tingrettsdommer

“ Politivitnene får en mer effektiv hverdag når de ikke må sitte og vente på å få vitne i tinghuset, men kan ta det over video

Saksbehandler

Kostnads- og tidsbesparende å slippe reising

“ Veldig positivt, digitale rettsmøter er effektivt fordi det ikke blir reising med opphold.

Advokat



Hva trekker brukerne fram som negativt med å benytte digitale møter?

Tekniske problemer tar tid, energi og fokus

“ Mye tekniske vanskeligheter, vanskelig å opprettholde rettens verdighet, lite teknisk støtte, for mye å holde orden på i tillegg til å skulle konsentrere seg om kjerneoppgaven som dommer, veldig slitsomt for øyne og hode»

Tingrettsdommer

“ Mye tid medgår til tekniske ting, variabel kompetanse i domstolene til å bistå/fikse utfordringene underveis, tidvis dårlig lyd og vanskelig for vitner som følger saken via fjernmøte å høre og se hva som skjer.

Advokat

Svekket opplevelse av verdighet og alvor

“ I det aller første digitale rettsmøtet satt tiltalte på gutterommet i gaming-stolen sin, og fornærmede satt i senga si via en dårlig mobiltelefon. Dette gjorde noe med verdigheten for retten og alvoret. Vi lærte at det ble viktig å få flyttet tiltalte og fornærmede i en setting som er mer lik den i rettssalen (...) Og at vi legger litt føringer for utstyr.

Advokat

Krevende kommunikasjon, manglende umiddelbarhet og økt distanse

“ Mister mye av den non-verbale kommunikasjonen som også er viktig i dynamikken med parter/aktører. Det har også vært vanskeligere å korrigere utagerende parter på video (...). Generelt mer utfordrende med digitale rettsmøter enn fysiske rettsmøter for de tilfellene hvor noe er utenfor «normalen» (dårlig teknisk utstyr hos part, avvikende kommunikasjonsform hos part etc.)

Tingrettsdommer

“ Manglende mulighet til å være i «manesjen». Fra min dataskjerm ser jeg ikke dommerne, de er som små prikker langt borte, mens de som er i salen ser de som er på video veldig godt (nærbilde). Dette gjør det bl.a. umulig å «tolke» dommernes kroppsspråk.

Advokat

“ Flyt forsvinner – vanskelig kommunikasjon med andre aktører når alle «ser på tv» – aktører på flere lokasjoner – og med tolk, det blir kaos – fjernavhør gjør det antakelig lettere for en part å «snakke usant» – saksstyring vanskelig på denne måten.

Advokat

Samlet oppgir 54% av brukerne at de er tilfreds eller svært tilfreds med de **tekniske løsningene** (programvare og utstyr) som benyttes for å gjennomføre digitale møter

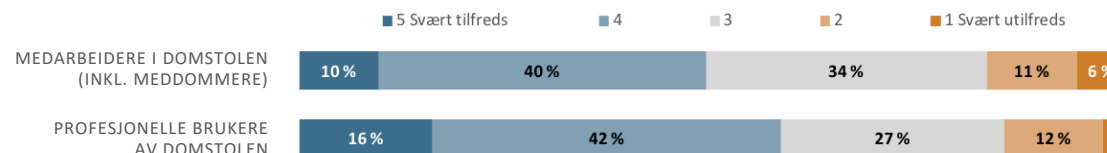
Totalt oppgir 16% av respondentene at de er *utilfreds* eller *svært utilfreds* (hvorav 4% er *svært utilfreds*).

Tilfredshet varierer noe avhengig av hvilken tingrett brukerne er tilknyttet. Blant brukerne tilknyttet Stavanger tingrett finner vi både størst andel svært tilfredse brukere og relativt stor andel svært utilfredse brukere. Blant brukere tilknyttet Oslo tingrett og Sør-Trøndelag tingrett ser vi høyest andel svært tilfredse og tilfredse brukere, mens Bergen tingrett har høyest andel utilfredse brukere.

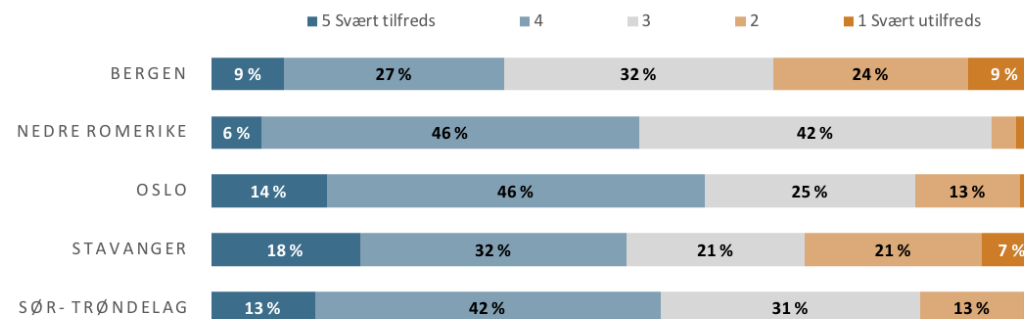
Eksterne profesjonelle aktører som har respondert viser noe høyere tilfredshet enn medarbeidere i domstolen.

TILFREDSHET MED TEKNISKE LØSNINGER (PROGRAMVARE OG UTSTYR) FOR Å GJENNOMFØRE DIGITALE MØTER

(368 respondenter)



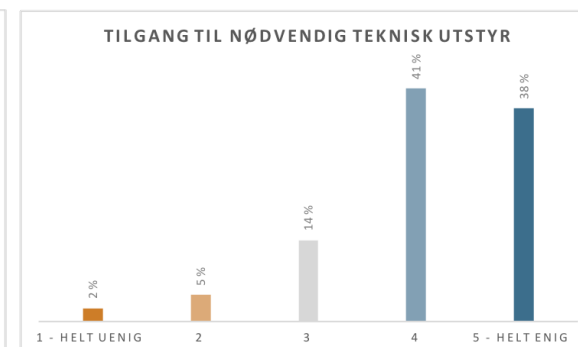
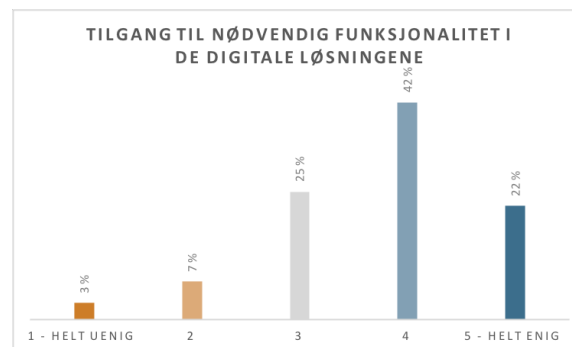
TILFREDSHET MED TEKNISKE LØSNINGER (PROGRAMVARE OG UTSTYR) FOR Å GJENNOMFØRE DIGITALE MØTER



Hva av digital funksjonalitet eller teknisk utstyr **mangler** eller er **utilfredsstillende**?

Brukerne nevner:

- Utfordrende at hver rettsal er **forskjellig utstyrt**: Ulike varianter av løsninger (brukergrensesnitt og utstyr) oppleves forvirrende og vanskeliggjør læring og forberedelse.
- Utfordringer med **lyd og bilde** (ustabilitet, forsinkelse, hakking, ekko, forbindelse blir brutt, ugunstig plassering av mikrofon, få mikrofoner, få kameraer).
- Utilstrekkelig funksjonalitet rundt **visning av deltakere**: Vanskelig å få oversikt over hvem som er med, spesielt å få oversikt over salen. Savner å kunne definere hvem som er i hovedbildet, å kunne se alle samtidig, eller å rette kamera mot den som snakker.
- Utilstrekkelig funksjonalitet rundt **dokumentvisning**, deling av utdrag og deling av skjerm (f.eks. for de som deltar via fjernløsning).
- Proffløsning i rettsalene mangler **tilpassede møtestyringsmuligheter**: savner mulighet for å kunne mute deltakere, låse møtet, begrense tilgang basert på rolle, digitalt venterom, ringe opp vitne fra virtuelt møterom, oppdatere vitner om forsinkelser, etc.
- **Dårlig teknisk utstyr utenfor rettsalen**
- Å enkelt kunne ha og skifte mellom **flere digitale møterom**, f.eks. for kommunikasjon mellom advokat og klient
- At man må operere med **inn og ut av Citrix**



Hovedinnsigelsen er at vi i Oslo tinghus har ganske mange ulike løsninger med ulike brukergrensesnitt og ulike muligheter (...). Vi er aldri i samme sal flere saker på rad (unntatt fengslinger), og har ikke tid til å lære oss alle alternativer på forhånd. Da må det bli just-in-time - læring under rettsmøtet - som sikkert ikke ser veldig imponerende ut.

Tingrettsdommer

67% av respondentene er tilfreds eller svært tilfreds med informasjon og veiledning de har fått i forbindelse med innføring og gjennomføring av digitale møter

Eksterne aktører (profesjonelle brukere av domstolen) viser noe høyere tilfredshet med informasjon og veiledning enn medarbeidere i domstolen og meddommere.

Hva av veiledning og informasjon har brukere påpekt at de opplever som god?

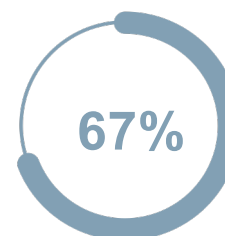
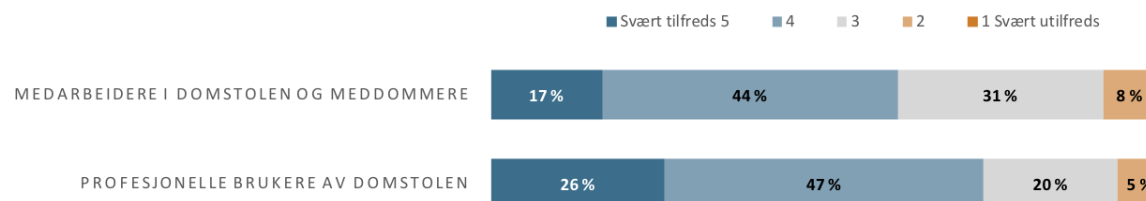
- Fremgangsmåte for oppkobling til virtuelle møterom og bruk av teknisk utstyr
- Praktisk gjennomføring og møtestyring
- Info om feilsøking og IT-bistand ved tekniske utfordringer

Hva av veiledning og informasjon har brukere påpekt at de har savnet eller opplevd som mangelfull?

- Informasjonsmengden har vært stor og for noen overveldende: brukere savner forenklete manualer, bedre organisering og struktur på informasjonen, «på plassen»- info i rettssalene, samt mer praktisk og visuell veiledning, f.eks. i form av fysiske eller digitale kurs
- Enklere informasjon til vitner.
- Tidligere avklaring på om saken skulle gå digitalt
- Info om teknisk feilsøking og kontaktinfo til IT-bistand
- Info om hva som er tilfredsstillende utstyr for eksterne deltakere
- Kjøreregler for gjennomføring og møtedisiplin

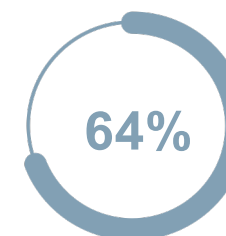
TILFREDSHET MED INFORMASJON OG VEILEDNING

(381 respondenter)



er helt eller delvis enig i at **informasjon og veiledning** vedrørende digitale møter var **tilstrekkelig og tilgjengelig**

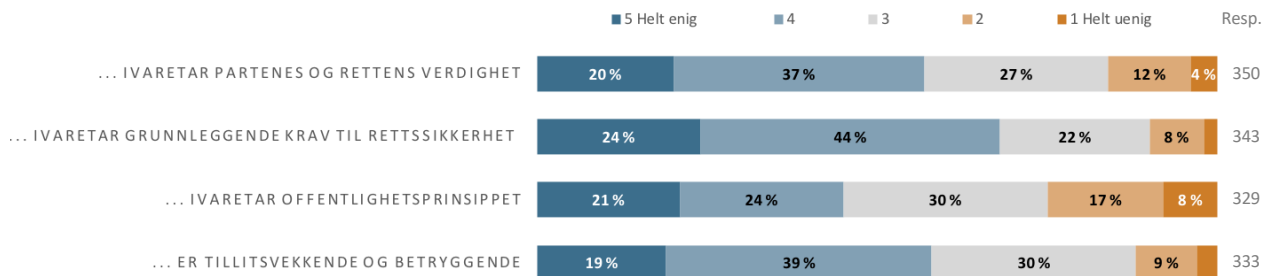
5 (helt enig): 22,3%, 4: 45%, 3: 22,3 %, 2: 9,4 %, 1 (helt uenig): 1%
(383 respondenter)



er helt eller delvis enig i at **informasjon og veiledning** vedrørende digitale møter var **tydelig og enkel å forstå**

5 (helt enig): 20,3 %, 4: 43,7%, 3: 25 %, 2: 8,7 %, 1 (helt uenig): 2,4%
(381 respondenter)

DE DIGITALE MØTENE BLIR GJENNOMFØRT PÅ EN MÅTE SOM ...



Offentlighetsprinsippet er nesten bedre ivaretatt enn tidligere ved at det er lettere å følge en hovedforhandling digitalt enn fysisk oppmøte, som igjen gjør det mer tilgjengelig for offentligheten.

Aktor

Mitt inntrykk er at domstolen dels har praktisert lukkede dører i perioden fordi det i realiteten ikke ble gitt tilgang til salen/eller digital overføring.

Politiadvokat

På spørsmål om ivaretagelse av rettsprinsipper ved digitale møter, er det størst kontrovers om **offentlighetsprinsippet**.

Blant respondenter som vurderer at offentlighetsprinsippet har blitt godt nok ivaretatt, nevnes...

- At det har vært stort fokus på at særlig presse skal få anledning til å være til stede digitalt, og at man absolutt har tilrettelagt for dette gjennom deltakelse ved video.
- At offentlighetsprinsippet har vært *bedre* ivaretatt enn ellers, fordi det er lettere og mer fleksibelt å følge en forhandling digitalt enn ved fysisk oppmøte.
- At det er uproblematisk å la media delta via videokonferanse (men mange flere utfordringer knyttet til å la andre tilhørere delta på denne måten).

Blant respondenter som vurderer at offentlighetsprinsippet ikke har blitt godt nok ivaretatt, nevnes...

- At det har vært ulik praksis og tidvis lite imøtekommenhet fra domstolene når det gjelder å la mediene og publikum være tilstede.
- At offentlighet ikke har blitt tilstrekkelig informert om muligheten til å koble seg opp for å overvære saken.
- At hensynet til allmennhetens tilgang er vanskelig å oppfylle, fordi egnede digitale løsninger mangler (strømmeløsning).

Erfaringen er også blandet når det gjelder ivaretagelse av rettens **verdighet** ved digitale møter.

Fra respondentenes kommentarer forstår vi at blandede erfaringer kan spores til ulike praksis i domstolene, f.eks. når det gjelder veiledning av aktører som deltar fra annen lokasjon, samt ulik grad av tekniske utfordringer.

Respondenter påpeker at rettens verdighet ivaretas godt nok når...

- ... **teknikken fungerer**, og dommer kan ha fokus på å ivareta verdighet gjennom god styring og form på det digitale møtet
- ... når alle aktører som møter digitalt er **godt forberedt**, og med tilstrekkelig nettkapasitet og digitalt utstyr
- ... når parter og vitner deltar fra mer **formell kontekst** enn hjemmemiljø. Retten bør være hovedregel for parter, men deretter er et egnet kontor å foretrekke.
- ... når det er mest mulig **likhet mellom partene** hva gjelder deltakelseskontekst.

Respondenter påpeker at rettens verdighet ikke ivaretas godt nok når...

- ... **teknikken svikter** eller dommer ikke mestrer det digitale formatet. Mye fokus på å få det tekniske til å fungere fører til usikkerhet rundt gjennomføring.
- ... vitner eller parter befinner seg i **distraherende eller uformell kontekst**, f.eks. i bil eller i rotete hjemmemiljø. Flere aktører frykter at fravær av de fysiske rammene som innbyr til alvor og høytidelighet, bidrar til at vitner og parter ikke forstår alvoret ved å forklare seg i retten, hvilket påvirker deres sannferdighet.
- ... det er **stor opplevd distanse til dommer og retten**: Vanskeligere for parter å forstå alvorlighetsgrad når man ikke ser dommer(ne) tilstrekkelig. Vanskeligere for retten å vurdere parter eller vitners troverdighet når man ikke ser dem tilstrekkelig.
- ... **rettslige koder mangler**: F.eks. manglende kappeplikt gjør møter mer forretningsmessige enn rettslige. Det at partene ikke står og prosederer, at det er lavere terskel for mer upassende klær og å være uflid, skaper uformell, uhøytidelig stemning.

Jeg har reagert på at meddommere kan ha rotete bakgrunn, som har vært distraherende. Jeg har også reagert på vitner som ligger uflid i senga når de blir ringt opp.

Advokat

Delvis fjernmøte fra sal fungerer bra hvis inngående og utgående linje er kraftig og stabil og utstyr ellers fungerer. Dårlig linje, teknisk trøbbel og/eller hjemmekontor trekker verdigheten veldig ned.

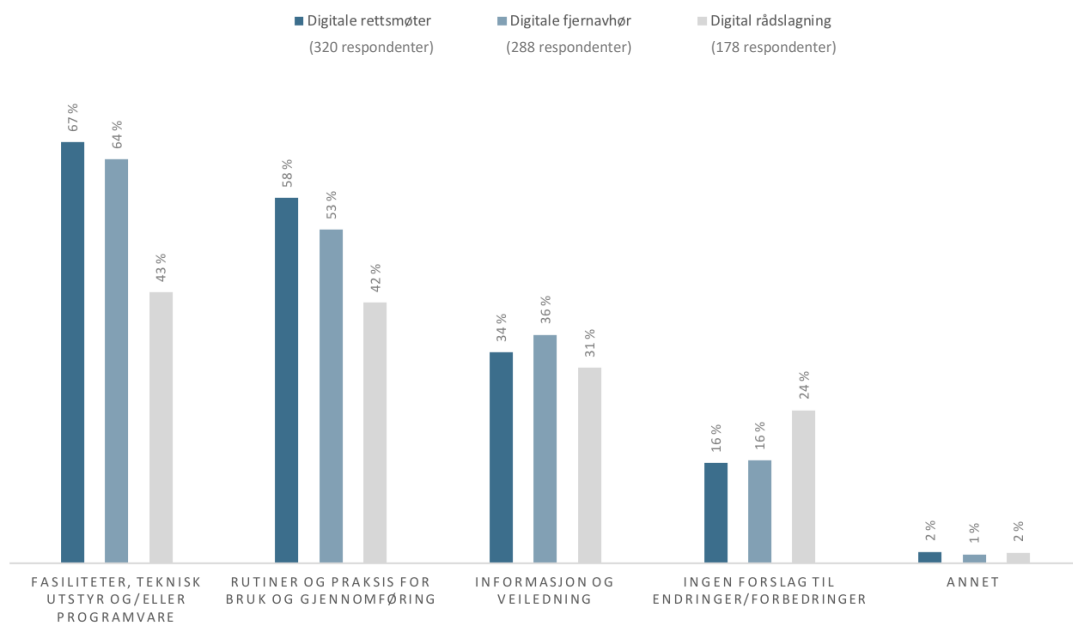
Tingrettsdommer

Det kommer en del forstyrrelser under disse møtene (...). Senest denne uken kom det en katt på fanget til et av vitnene under en vitneforklaring.

Advokat

Innspill til videreutvikling og forbedring av digitale møter

DERSOM DIGITALE MØTER SKAL VIDEREFØRES OG VIDEREUTVIKLES ETTER KORONAKRISEN, HVA BØR SÆRLIG FORBEDRES?



Hva trekker brukerne selv fram som forslag til forbedring ved en videreføring?

1. Mer likeartet og intuitivt utstyr for digitale møter i alle rettssaler

- Standardisert, brukervennlig og «idiotsikkert» utstyr i alle saler, som dommerne har mulighet til å bli godt kjent med.
- Redusert kompleksitet, f.eks. færre styrings- og kontrollpanel.

2. Tiltak som bidrar til bedre og mer stabile lyd- og bildeoverføringer

- Tilrettelegge for bedre linjekapasitet/nett, der dette er mangelfullt
- Bedre og flere mikrofoner og kamera i rettssalene, der dette er mangelfullt.
- Flere rettssaler, dommerkontorer og møterom utstyrt for digitale møter.

3. Digital funksjonalitet bedre tilpasset rettsmøter og tilknyttede arbeidsprosesser

- Særlig nevnes forbedringer rundt dokumentvisning og skjermdeling, visning av deltakere slik at man ser den som snakker (og den man snakker med) klart og tydelig, samt tilpassede møtestyringsmuligheter (f.eks. venterom for vitner)
- Mer sømløs kobling mot dommernes og saksbehandlerens øvrige arbeidsverktøy
- Løsning som virker selv når logget på Citrix
- Strømme-løsning for ivaretagelse av offentlighetsprinsippet

Innspill til videreutvikling og forbedring av digitale møter (forts.)

4. Økt IT-bistand og digital kompetanse i domstolene

- Medarbeidere i domstolene, og særlig dommere, får bedre og grundigere opplæring i hvordan de skal bruke det tekniske utstyret; ikke bare hvordan det virker, men også hvordan de kan fikse problemer som oppstår.
- Av konkrete opplæringsformer foreslås fysiske kurs, e-læringskurs, samt mer pedagogiske brukerveiledninger (også tilgjengelig utenfor Citrix).
- Økt IT-bistand og brukerstøtte til å håndtere utfordringer «der og da», f.eks. under rettsmøter. Bedre IT-teknisk bemanning lokalt (på tinghuset).

5. Bedre rutiner og veiledning vedrørende teknisk utstyr og oppkobling for eksterne deltakere

- Rutiner for å undersøke på forhånd om sentrale aktører (særlig ikke-profesjonelle) har nødvendig teknisk utstyr for digitale møter, samt at dette fungerer. F.eks. stille krav om en viss kvalitet på utstyr og at oppkobling alltid testes ut i forkant.
- Domstolen tar tydeligere ansvar for informasjon og teknisk bistand mot eksterne aktører, slik at dette ikke faller på eksempelvis advokat.
- Advokatbransjen og fengsler anskaffer nødvendig teknisk utstyr
- Enklere informasjon og veiledning til aktørene, f.eks. i form av superenkelt informasjonsskriv til vitner og steg-for-steg-veiledninger på domstol.no

6. Tydelige, nasjonale retningslinjer for hvilke saker som er egnet for digitale møter

Både interne og eksterne aktører etterlyser at det utarbeides like og tydelige retningslinjer for hvilke saker som kan, bør eller som hovedregel skal føres ved digitale møter, og/eller rutiner for hvordan avgjørelsen om digital gjennomføring tas og hvem som involveres. Hensikt er bl.a. at praksis blir noenlunde lik over hele landet, at det blir forutsigbart for involverte ved at beslutning avklares i god tid, samt at det ikke må vurderes individuelt hver gang en ny sak kommer opp.

7. Bedre rutiner og veiledning for å avhjelpe utfordringer knyttet til verdighet

Favner vidt – alt fra antrekk, bakgrunn og deltakelsessted, til kursing i møtedisiplin og retningslinjer for hvor lenge et vitne skal holde seg tilgjengelig dersom tidsplanen sprekker.

Når egner digitale møter seg godt?

Ifølge våre respondenter egner digitale møter seg godt...

1. I saker med **enkelt og oversiktlig faktum**; godt opplyste saker hvor avgjørelsen og/eller bevisvurderinger i mindre grad beror på parter og vitners troverdighet
2. Når parter eller vitner har **lang reisevei**
3. I saker med **få aktører**
4. I saker hvor de fleste deltakere er **profesjonelle** aktører (f.eks. vitner er politi)
5. I saker av **mindre omfang**; saker med kort varighet (f.eks. én-dagers-saker), og saker med begrenset dokumentmengde
6. I saker hvor parter, vitner og advokater har noe **digital kompetanse**
7. Når saken er **forankret i et fysisk rettsmøte**, men hvor flere aktører deltar digitalt, f.eks. ved korte **avhør av mindre sentrale vitner**
8. I saker **uten tolk**
9. I saker som **haster**
10. I **mindre alvorlige** saker og saker med lavt konfliktnivå
11. I saker der det er et særlig behov for **vern av part/fornærmede**

Mindre saker, lite bevisføring og mer juss, helst sivile saker

Dommerfullmektig

Det meste kan fungere med god planlegging. Men følgende faktorer gjør videomøte utfordrende: mange vitner, mange lange rettsdager, hyppige vekslinger i hvem som snakker, komplekst faktum, mye dokumentbevis, tolk og dårlig digitalt utstyr.

Tingrettsdommer

Av konkrete sakstyper og møteformer nevnes

- Enkle sivile saker, som f.eks. saker etter småkravsprosess, konkursåpninger, skiftesamlinger, foreleggsaker
- Enedommersaker, som f.eks. førerkortbeslag, tilståelsessaker
- Fengslingsmøter
- Saksforberedende møter og planmøter, i både straffesaker og sivile saker
- Rettsmekling
- "Enkle" straffesaker/rettsmøter under etterforskningen (besøksforbud, fengslinger, § 248-pådømmelser)
- Straffeutmålingsankner, små hovedforhandlinger

Videreføring og videre utvikling av digitale tiltak

Anbefalt fokus og tiltak for videre utvikling og forbedring av digitale tiltak med mål om økt brukertilfredshet

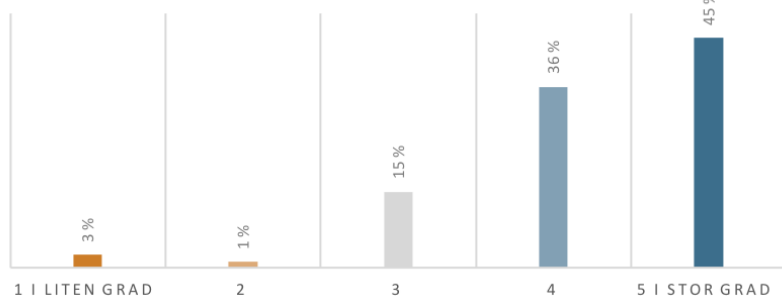
81% av respondentene mener at de digitale tiltakene bidro til å **opprettholde domstolen som samfunnskritisk virksomhet under koronakrisen** – men i hvilken grad ønsker brukerne en **videreføring** også etter krisen?

Spørsmålet om elektronisk signatur og elektronisk forkynning bør videreføres fremstår som ukontroversielt blant brukerne: Her svarer 89% av respondentene at de er delvis eller helt enig i at elektronisk signatur bør videreføres og videreutvikles, mens 88% av respondentene er delvis eller helt enig når det gjelder elektronisk forkynning. Dette indikerer at tiltakene sees som meget relevante også utover hverdagen med koronapandemi og smitteverntiltak.

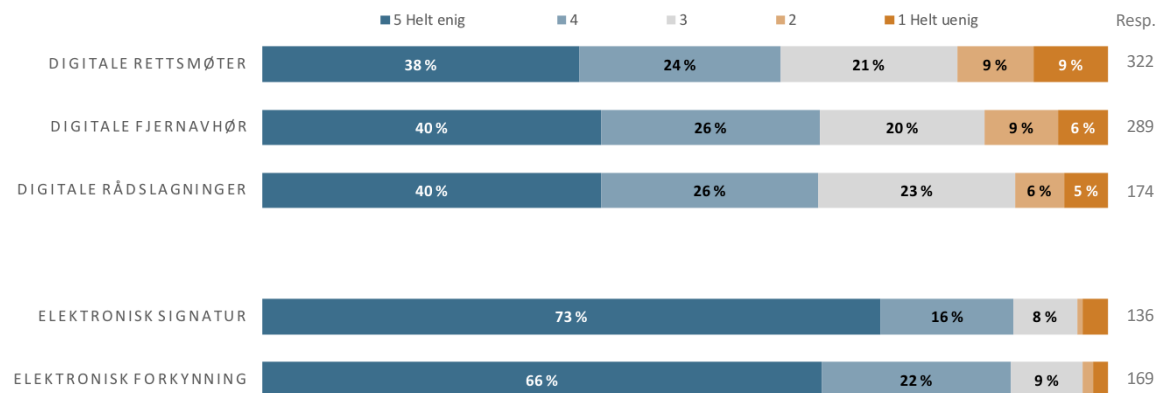
For digitale rettsmøter, fjernavhør og rådslagninger, er oppfatningen om videreføring mer delt og nyansert. En overvekt av respondentene er likevel enige i at tiltakene bør videreføres, som et generelt standpunkt (62-66%). Kommentarer vedrørende dette temaet går på at man i mindre grad ser for seg heldigitale møter som normen etter koronapandemien, men at i de tilfeller hvor digital gjennomføring egner seg godt, vil dette med fordel kunne benyttes. Tydeligere, felles retningslinjer om beslutning og gjennomføring av digitale møter etterlyses.

I HVILKEN GRAD BIDRO DE DIGITALE TILTAKENE INNFØRT MED BAKGRUNN I KORONALOVEN TIL Å OPPRETTHOLDE DOMSTOLEN SOM SAMFUNNSKRITISK VIRKSOMHET I PERIODEN?

(303 respondenter)



TILTAKENE BØR VIDEREFØRES OG VIDEREUTVIKLES OGSÅ ETTER KORONAKRISEN



Diskusjon: Fra koronatiltak til ny normal

Høy grad av brukertilfredshet med de digitale tiltakene under koronapandemien kan leses som en positiv anerkjennelse til alle som har jobbet med å tilrettelegge for og ta i bruk tiltakene i DA og i domstolene. Resultatene bør imidlertid ikke tolkes som at «her trengs ingen forbedring» ved videreføring og videre utvikling.

Undersøkelsen viser at brukernes tilfredshet og positive opplevelser med de digitale tiltakene i stor grad kan knyttes til hva tiltakene har muliggjort i perioden (fordeler og positive konsekvenser som følge av tiltakene), mens utilfredshet og negative opplevelser i større grad kan knyttes til utfordringer vedrørende selve gjennomføringen eller anvendelsen av tiltakene (tiltakenes brukskvalitet).

En mulig fortolkning av brukernes samlede tilfredshet er at tiltakene alt i alt oppleves som riktige og tilfredsstillende nok av flertallet, gitt koronasituasjonen, og at det at tiltakene realiserer positiv effekt tillegges mye vekt når brukerne vurderer tilfredshet. I en ekstraordinær situasjon kan det tenkes at brukere er mer velvillig innstilt til midlertidige løsninger som ikke er løst på optimal måte. Samlet tilfredshet bør derfor tolkes i lys av en slik kontekst.

Når de digitale tiltakene skal utvikles videre og inn i en ny normal, vil forventningene til lik/standardisert praksis, kvalitet og brukervennlighet i de digitale tiltakene og brukerreisene med stor sannsynlighet være høyere. Undersøkelsen har derfor gått relativt langt i å stille spørsmål som belyser brukernes oppfatning av tiltakenes kvalitetsmessige utførelse og dermed potensialer for forbedring her (f.eks. hva har vært positivt og negativt med informasjon, teknisk utstyr, digital funksjonalitet etc.). Videre belyser undersøkelsen i hvilken grad brukerne vurderer at sentrale rettsprinsipper er ivaretatt i de digitale møtene/fjernmøtene, og det påpekes særlig utfordringer med verdighet og offentlighet. Dette bør tas med som innspill i videre utvikling.

Undersøkelsen indikerer at «skoen trykker mest» når det gjelder brukertilfredshet med digitale møter (rettsmøter, fjernavhør og rådslagning), sammenliknet med elektronisk signatur og elektronisk forkynning. Dette kan gi innspill til prioritering for videre utviklingsaktiviteter.

I det følgende oppsummeres anbefalt fokus og tiltak til videre utvikling av de digitale tiltakene, slik at de oppleves mer brukervennlige, effektive og fremtidsrettede (varige utover å være koronatiltak).

Anbefalt fokus og tiltak for videre utvikling av elektronisk signatur og elektronisk forkynning

Standardiserte, sømløse og effektive digitale brukerreiser, som vektlegger følgende mål:

BRUKER-REISE	BESLUTNING OM BRUK	FORBEREDELSE OG FORKYNNING/SIGNERING		
MÅL	1. Tydelige rutiner for bruk av elektronisk signatur og elektronisk forkynning	2. Forenklet arbeidsflyt og dokumentbehandling for medarbeidere i domstolen	3. Økt tilgjengelighet og enklere arbeidsflyt for ikke-profesjonelle og profesjonelle mottakere	
TILTAK	 Utarbeide klarere, nasjonale rutiner for når og hvordan elektronisk forkynning og elektronisk signatur skal benyttes.	 Forkynningsløsning og signaturløsning integreres med/i saksbehandlingsprogrammet (Lovisa), slik at dokumenter til forkynning eller signering kan behandles og sendes direkte herfra.	 Revurdere førstevalg for kontaktpunkt for elektronisk forkynning mot ikke-profesjonelle (digital postkasse, e-post, Aktørportalen)	 Dersom fortsatt bruk av ulike elektroniske mottakssystemer med ulike sikkerhetsnivå og brukervennlighet, utarbeid klarere retningslinjer og veiledninger for hva som brukes når og hvordan.  Forenkle funksjonalitet i Aktørportalen for forkynning og kvittering

Anbefalt fokus og tiltak for videre utvikling av digitale møter

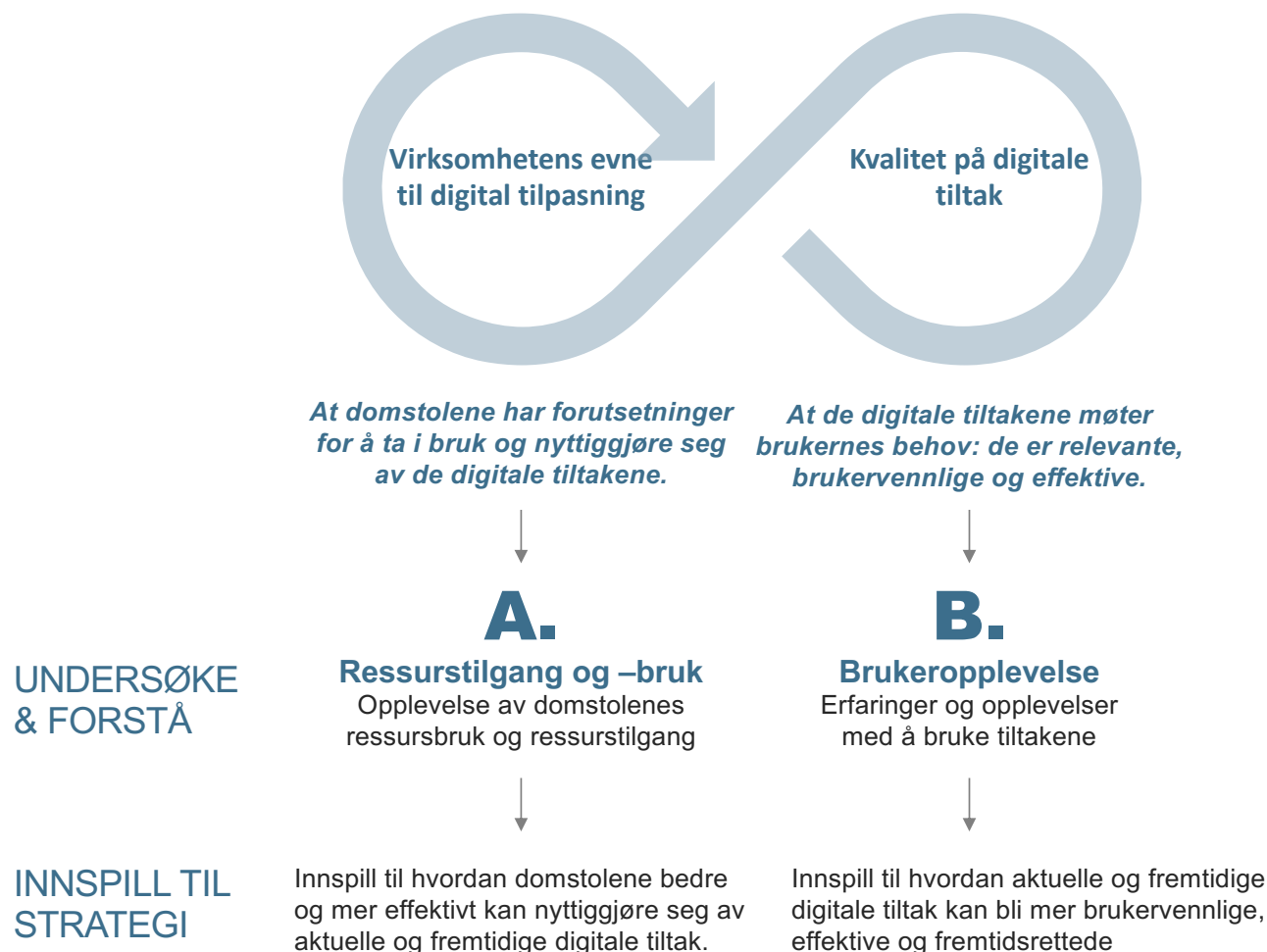
Standardiserte og brukervennlige digitale brukerreiser, som vektlegger følgende mål:

BRUKER-REISE	BESLUTNING OG FORBEREDELSE			GJENNOMFØRING		
MÅL	1. Lik og tydelig praksis for beslutning om digital gjennomføring	2. Medarbeidere i domstolen mestrer og er trygge på teknisk utstyr og digital løsning for videomøter	3. Aktører som deltar fra eksternt lokasjon er best mulig forberedt	4. Sjansene for teknisk svikt og forstyrrelser minimeres – og problemer løses raskt når de oppstår	5. Økt opplevd tilstedeværelse i retten for eksterne deltakere	6. Lik praksis og enklere løsninger for ivaretagelse av offentlighet
TILTAK	 Utarbeide nasjonale og tydelige retningslinjer for hvilke saker som kan, bør eller som hovedregel skal føres ved digitale møter, og/eller rutiner for hvordan avgjørelsen om digital gjennomføring tas.	 Tilstrebe mest mulig likeartet teknisk utstyr i domstolene og vektlegge høyere grad av intuitiv betjening ved anskaffelse  Utvikle og tilby praktiske, fysiske og/eller digitale kurs om aktuell digital løsning og teknisk utstyr.  Tilby forenklede, «tilgjengelig på plassen»-veiledninger for oppkobling, bruk og feilsøking	 Utarbeide tydelige retningslinjer og ev. testrutiner for tilfredsstillende teknisk utstyr hos eksterne deltakere.  Utarbeide tydelige retningslinjer som avhjelper utfordringer med verdighet og alvor, særlig for eksterne deltakere.	 Utbedre tekniske fasiliteter som påvirker kvalitet og stabilitet på lyd- og bildeoverføringer, i domstoler med behov.  Tilrettelegge for økt IT-bistand og brukerstøtte for å håndtere utfordringer «der og da», i domstoler med behov.	 Fjernmøteløsning som er bedre tilpasset rettens behov, f.eks. med mulighet for nærbilde-visning av sentrale aktører i salen og på andre lokasjoner, samt mer tilpasset møtestyrings- og dokumentvisnings-funksjonalitet.	 Få på plass egnede digitale løsninger for at presse og publikum kan overvære saker (strømming), samt god informasjon vedrørende dette.

Videre prosess

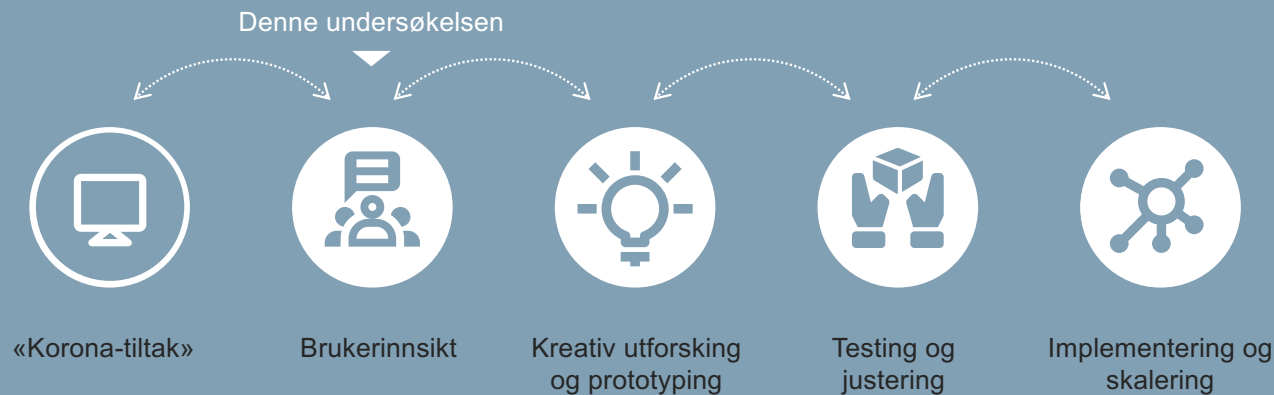
Digital tjenesteutvikling bør baseres på et **brukerperspektiv** og krever også en tilpasning av **organisasjonens ressurser** og er avhengig av **organisasjonens endringsevne**

Vellykkethet av innføring og bruk av digitale tiltak avhenger av:



Anbefalt videre prosess

Strategisk organisasjonsutvikling og videreutvikling og forbedring av digitale tiltak med involvering av brukere



Funn fra innsiktsstudiet indikerer områder for forbedring når digitale tiltak skal innføres og videreutvikles, men gir ikke eksakte svar på hvordan et gitt forbedringsområde eller utfordring best løses.

Sentralt innen brukerorientert innovasjon og tjenstedesign står prinsippet om at det som regel finnes flere, mulige løsninger på en identifisert utfordring. Vi anbefaler derfor at innsiktsstudiet etterfølges av en kreativ prosess, hvor man systematisk søker å «oversette» brukerinnsikten til konkrete løsningsalternativer, og hvor forslagene

prototypes, evalueres og prioriteres, helst i samspill med sluttbrukere. Jo større løsningskompleksitet, jo flere runder (iterasjoner) med konkretisering, testing og justering er det ofte fornuftig å gjøre. Enklere «strakstiltak» vil naturlig nok ha kortere vei fra idé til implementert forbedring.

Gjennom en slik brukerorientert, iterativ utviklingsprosess økes sannsynligheten for at man kommer frem til gode organisatoriske løsninger og relevante, brukervennlige og fremtidsrettede digitale tiltak.

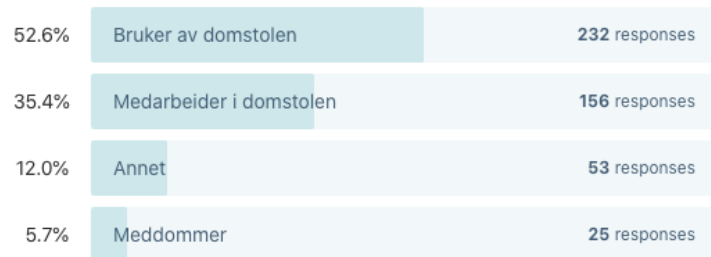
Metode og betragtninger rundt undersøkelsen

Demografi

- Samlet antall respondenter var 442.
- Respondentene er jevnt fordelt kjønnsmessig.
- Over 50% av respondentene er over 40 år.
- Det er flest eksterne respondenter.
- Av de 156 interne respondentene er kun 107 inkludert i analysen på grunn av at noen ikke har fullført skjemaet.

Hva er din rolle?

441 out of 442 people answered this question (with multiple choice)



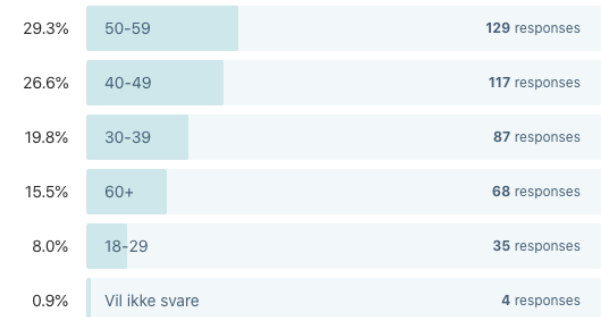
Kjønn

441 out of 442 people answered this question



Alder

440 out of 442 people answered this question



Om spørreskjemaet

- Spørreskjemaet ble laget i Typeform og distribuert via e-post.
- Spørreskjemaet ble programmert med bruk av såkalte «logiske hopp». Dette muliggjør at ulike spørsmål kan rettes til ulike respondenter basert på svar de avgir underveis.
- Respondentene har kun svart på spørsmål som er relevante for deres rolle og erfaring med tiltakene.
- Spørsmålene i del 1 er basert på brukerteori men skreddersydd for Domstoladministrasjonen og de spesifikke tiltakene og kjernevirksomheten til domstoladministrasjonen. Det er brukt en Likert skala fra 1-5 på de fleste spørsmålene. Del 1 inneholdt også en rekke åpne felt der respondentene kunne utdype sine svar.
- Spørsmålsbatteriet om organisasjonslæring er adoptert fra Prencipe&Tell, 2001. Skalaene knyttet til digital tilpasning, arbeidstilpasning, organisasjonstilpasning og lederkapabilitet er utviklet i samarbeid med SINTEF og NTNU, basert på tidligere studier og faktoranalyser.
- En kopi av spørreskjemaet finnes her:
<https://ostlyngbjerke.typeform.com/to/mfxLYvfH>



DOMSTOLADMINISTRASJONEN

Spørreskjema vedrørende Koronatiltak, påvirkning og fremtidige muligheter

Time to complete: [see published version]

Start

trykk **Enter** ↵

Definisjoner på sentrale begrep oppgitt i spørreskjemaet

- **Partenes verdighet**

Med verdighet mener vi i denne sammenheng bl.a. at domstolenes forhandlinger forventes gjennomført i en ramme som gir nødvendig høytid, verdighet og respekt for partene og saken, samtidig som denne rammen skal inngi tillit og trygghet for de som er til stede.

- **Rettsikkerhet**

Med rettsikkerhet mener vi i denne sammenheng bl.a. at fremgangsmåten ivaretar partenes krav og forventninger til betryggende prosess som kravene til rettsikkerhet stiller, jf. Grl § 95. Sentrale elementer i begrepet rettsikkerhet er i prosessuell sammenheng eksempelvis kontradiksjon, forutsigbarhet, upartiskhet, rettferdig og saklig, at uskyldspresumpsjonen ivaretas og likebehandling. Kravet til offentlighet er ivaretatt gjennom eget spørsmål.

- **Offentlighetsprinsippet**

Med offentlighet mener vi i denne sammenheng prinsippet som er forankret i Grunnloven § 95 om at rettergangen som hovedregel skal være offentlig, videre presisert i domstolloven § § 124 flg. Dette innebærer blant annet at mediene har rett til å være til stede under rettens forhandlinger»

Dybdeintervju

Det ble utført 8 dybdeintervju i etterkant av spørreundersøkelsen. Hensikten med intervjuene var å få en kvalitativ dybdeforståelse av resultatene som forelå. 4 eksterne brukere ble intervjuet og 4 interne brukere ble intervjuet. Intervjuene var åpne og intervjueren har lagt til rette for at intervjuobjektet selv kan få snakke fritt og legge vekt på viktige element.

Intervjuguide 1 – Interne brukere

- Kan du beskrive på en tidslinje hvilke endringer som har skjedd i organisasjonen i tjenestetilbudet i perioden mars-oktober 2020?
- Kan du fortelle litt om hvordan du har opplevd tiden fra korona og nedstenging til nå fra ditt perspektiv?
- Hva opplever du har vært de viktigste suksessfaktorene for å lykkes med å tilpasse seg til koronaloven i tingrettene i perioden?
- Hva opplever du har vært de største utfordringene med å lykkes i perioden?
- Hva er det viktigste du har lært som du tenker kan være nyttig for andre å vite om?

Intervjuguide 2 – Eksterne brukere

- Beskriv hvordan tiltaket har endret din arbeidsmåte, f.eks. når det gjelder forberedelse, gjennomføring og etterarbeid.
- Hva har fungert godt?
- Hva har fungert dårlig?
- Hvordan har du opplevd informasjon og veiledning du fikk i forbindelse med innføring og gjennomføring av digitale møter i domstolen?
- Hvordan har du opplevd de tekniske løsningene (programvare og utstyr) som benyttes for å gjennomføre digitale møter mellom aktørene og domstolen?
- Basert på din erfaring og kjennskap til digitale møter, hva kjennetegner saker som er godt egnet for dette? Hva kjennetegner saker som er lite egnet for dette?
- Dersom de digitale tiltakene skal videreføres og videreutvikles, hva bør særlig forbedres?
- Hva har du lært fra gjennomføringen, som du ev. tenker alle kan lære noe om?

Analysemetodikk

- I analysen i del A ble det først gjennomført en faktoranalyse. På bakgrunn av faktoranalysen ble enkelte spørsmål ble utelatt fra videre analyse.
- Videre ble det gjennomført en PLS-SEM analyse for å finne sammenhenger mellom de ulike faktorene. Vi finner signifikante sammenhenger mellom organisasjonslæring og digital tilpasning. Vi finner også positive sammenhenger mellom de andre faktorene, men disse er ikke signifikante. Dette skyldes antakelig at antall respondenter er for lavt. Vi kan likevel lese ut fra analysen at våre antakelser om sammenhenger sannsynligvis ville vært signifikante dersom N hadde vært høyere.
- For å sammenligne de forskjellige domstolene er det utført en enveis ANOVA. Dette for å se om det er forskjeller i snitt mellom domstolene. Det var statistisk signifikante forskjeller mellom gruppene fra en enveis-ANOVA på lederkapabilitet, organisasjonslæring, organisasjonstilpasning og digital tilpasning. Antagelsen om homogenitet i variansen var møtt for alle analyser.
- Det ble til slutt gjennomført en Tukey HSD post-hoc test som viser hvor forskjellene er.
- Det ble brukt en tematisk analyse på de åpne spørsmålene og på dybdeintervjuene.
- I del B er skårene gjengitt as is i prosentform eller som råskårer og er validert gjennom de åpne spørsmålene.

Etiske betraktninger og metodekritikk

- Av i alt 1090 som har startet på undersøkelsen fullførte 454 spørreskjemaet. Vi har ikke en komplett oversikt over antall som totalt har fått tilbud om å svare på spørreskjemaet. Dette skyldes at spørreskjemaet er formidlet gjennom flere instanser (eksempelvis domstollederne og Advokatforeningen)
- At noen respondenter falt av underveis kan skyldes flere ting. En er at spørreskjemaet var langt og tidkrevende, spesielt for de som har vært involvert i alle de digitale tiltakene. Lengden på spørreskjemaet skyldes i stor grad at vi ønsket å skille de ulike digitale tiltakene fra hverandre og dermed fikk noen respondenter samme spørsmålsett flere ganger knyttet til ulike tiltak.
- Undersøkelsen var anonym, men fordi respondentene måtte oppgi stilling og tingrett meldte flere av respondentene en betenkning med å svare på undersøkelsen i frykt for at anonymiteten kunne kompromitteres, særlig i de tilfellene tingrettene er små med få ansatte. En større grad av anonymitet kunne ha gitt en større svarprosent, men ville ikke gitt like gode muligheter til å skille mellom de ulike tingrettene og ulikheter i brukerbehov.
- Typeform ble brukt som verktøy og ble godkjent av Domstoladministrasjonen. Dessverre viste det seg at det internettleseren til politi og påtalemyndighet ikke støttet Typeform formatet. Flere av respondentene fikk dermed utfordringer med å se svaralternativene og avsluttet spørreskjemaet på grunn av dette.
- I spørreskjemaet var det lagt inn en mulighet til å hoppe over enkelte spørsmål. I den siste delen av spørreskjemaet gir dette et analytisk problem i og med at spørsmålene til sammen utgjør et mål på en hovedfaktor. Dette er i etterkant korrigert gjennom sannsynlighetsberegninger.
- Respondentene i dybdeintervjuene har sagt seg villig til å bli nevnt med stilling og tingrett og har fått muligheten til å gjennomføre sitatsjekk før sitatene har stått på trykk i rapporten.
- De fem tingrettene som er navngitt har alle gitt sitt samtykke til å bli synliggjort i undersøkelsen. Dette er gjort for å ha muligheten til å videreføring læringspunkter fra de ulike tingrettene på en fornuftig måte i fremtiden. Det er essensielt med transparens i utviklingsprosesser og det er derfor en suksessfaktor i seg selv å være villig til å synliggjøre egne resultat.

Bidragsyttere og takk

I tillegg til respondentene og konsulentene kunne ikke denne undersøkelsen ha funnet sted uten hjelp fra følgende bidragsyttere. Vi takker ydmykt for tiden og interessen dere har vist for innsiktsstudiet. Det hadde ikke blitt det samme uten deres hjelp.

Bidragsyttere:

- Kari Berget. Avdelingsdirektør HR og kommunikasjon.
- Anne Cathrine Frøstrup. Intern kontakt og koordinator i Domstoladministrasjonen.
- Referansegruppe: Mette Bakken, Frank Egil Holm, Marianne Schaanning, Kirsti Saur, Kay Hansen-Zahl
- Brukertestpanel: Sven Ivar Laugaland, Rikhard Haugen Lyng og Bente Elverum
- Forskningsassistenter: Oskar Øby, Anna Viktoria Hellevang, Peter Fistonic, og Sebastian Thorp

Takk til:

- Ledergruppen i Domstoladministrasjonen for å virkeliggjøre studiet og for feedback på resultat
- Frank Egil og Håkon Henriksen og Jann Ola Berget ved Domstoladministrasjonen som har bidratt med statistikk på produktivitet
- Bjørn Olav Aunegjerdet som har bidratt med bakgrunnsinformasjon om digitaliseringsprosessen og fakta rundt digital innføring i perioden
- Bente Elverum ved Sør-Trøndelag Tingrett som har bidratt med bakgrunnsinformasjon, og brukertestpanel
- Arild Aspelund ved NTNU og Lars Hovdan Molden ved Nor Universitet for faglig veiledning underveis
- Domstollederne som har bidratt med å formidle spørreundersøkelsen til medarbeidere og eksterne brukere
- Til slutt takk til de som har svart på spørreundersøkelsen og intervjuene og bidratt til at rapporten kunne virkeliggjøres

Litteratur

Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025. doi:10.1002/smj.331

Drnevich, P. L., & Croson, D. L. (2013). Information Technology and Business-Level Strategy- Toward an Integrated Theoretical Perspective. *Mis Quarterly*, 37(2), 483-509.

Helfat, C., Finkelstein, W., M.A., M., Peteraf, H., Singh, D., Teece, D. J., & S., W. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Oxford, UK: Blackwell.

Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250. doi:10.1002/smj.955

ISO 9241-11. Ergonomics of human-system interaction – Part 11: Usability: Definitions and concepts. Second edition, 2018

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. doi:10.1007/s12599-015-0401-5

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4). doi:10.1016/j.giq.2019.06.002

Penin, Lara; An introduction to Service Design. Designing the invisible. Utgitt april 2018. Bloomsbury.

Polain, A., Reason, B., Løvlie, L.; Service Design. From Insight to Implementation. Utgitt mars 2013. Rosenfeld Media.

Prencipe, A., & Tell, F. (2001). Inter-project learning: Processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms. *Research Policy*, 30, 1373–1394.

Stinkdorn, M.; This is Service Design Doing. Utgitt januar 2018. O'Reilly Media.

Warner, K. S. R., & Wager, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. doi:10.1016/j.lrp.2018.12.001

Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, 20, 49-53.

Forfattere av rapporten



Ingvill Hoffart, EGGS Design

Ingvill har Master of Technology fra linje for Industriell Design ved NTNU. Hun har jobbet i EGGS Design siden 2010, hvor hun har bistått offentlige og private virksomheter med å fasilitere design- og utviklingsprosesser av produkter og tjenester, med særlig fokus på brukerinnsikt og innovasjon. Siden har 2015 har hun vært fagleder for tjenestedesign i EGGS Design Trondheim.



Linn Slettum Bjerke, Østlyng&Bjerke

Linn Slettum Bjerke har jobbet som organisasjonskonsulent siden 2003. Hun er utdannet cand. polit. i arbeids- og organisasjonspsykologi og har spesialisert seg innen kommunikasjons- og samarbeidsprosesser, endringsledelse. For tiden jobber hun med en PhD innen digitale transformasjoner. Til daglig jobber Linn som seniorkonsulent i Østlyng&Bjerke der hun utvikler og støtter ledere i endringsprosesser.

ØSTLYNG & BJERKE
+
EGGS DESIGN



ØSTLYNG & BJERKE

Østlyng & Bjerke er et konsulenthus med spesialistkompetanse innen endringsledelse. Vi har et helhetlig fokus på ledelse og samhandling og bistår våre kunder med å gjennomføre strukturelle og kulturelle endringer gjennom innsiktsanalyser, veiledning, faglig rådgivning og fasilitering. Våre oppdragsgivere lykkes med endringsledelse gjennom en prosessbasert tilnærming som sikrer sammenheng mellom strategi og overordnede mål, kompetanseheving, læringsoverføring og praktisk anvendelse. Våre prosesser har fokus på å inkludere både mennesker og teknologi og er effektive og innovative.



EGGS DESIGN

EGGS Design er et uavhengig innovasjons- og designhus, med kontorer i Oslo, Trondheim, Stavanger og København. Vi bistår våre kunder i å utvikle deres produkter og tjenester, fra idéstadiet til realisering. Vi vet at gode, bærekraftige tjenester møter reelle behov i dag så vel som i morgen, samtidig som de skaper verdi for virksomhet og samfunn. I EGGS tar vi dette på alvor og bringer ekspertise på brukerorientering og strategisk helhetstenkning til bordet. Dette tankesettet («Design Thinking») kombinert med kreativ designprosess, teknologiforståelse og solid designhåndverk («Design Doing») er vår suksessoppskrift!