



Gevinstberegning av Kobo – digitale løsninger for kommunalt disponerte utleieboliger

Rapport utarbeidet for Husbanken

Revidert versjon 19. mai 2022

Om Oslo Economics

Oslo Economics utreder samfunnsfaglige problemstillinger og gir råd til bedrifter, myndigheter og organisasjoner. Våre analyser kan være et beslutningsgrunnlag for myndighetene, et informasjonsgrunnlag i rettslige prosesser, eller et grunnlag for organisasjoner som ønsker å påvirke sine rammebetingelser. Vi forstår problemstillingene som oppstår i skjæringspunktet mellom marked og politikk.

Oslo Economics er et samfunnsfaglig rådgivningsmiljø med erfarne konsulenter med bakgrunn fra offentlig forvaltning og ulike forsknings- og analysemiljøer. Vi tilbyr innsikt basert på bransjeerfaring, fagkompetanse og et nettverk av samarbeidspartnere.

Gevinstberegninger og digitaliseringstiltak

Oslo Economics har omfattende erfaring med utredninger av digitaliseringstiltak, og har i en rekke oppdrag beregnet gevinster og bidratt til metodeutvikling for gevinstrealisering av digitaliseringsprosjekter, blant annet innenfor helsetjenester, barnevern og kraftmarkedet. Våre medarbeidere har fra sin erfaring med samfunnsøkonomisk analyse og evalueringsmetodikk inngående kjennskap til identifisering og verdsetting av nytte- og kostnadsvirkninger, samt utvikling av kvantitative og kvalitative indikatorer.

Gevinstberegning av Kobo – digitale løsninger for kommunalt disponerte utleieboliger/nr. 2022-4

© Oslo Economics 19. mai 2022

Kontaktperson:

Marit Svensgaard / Partner

msv@osloeconomics.no, Tel. +47 982 63 985

Foto/illustrasjon: iStock.com/sommart

Innhold

Sammendrag og konklusjoner	4
1. Bakgrunn	7
1.1 Formålet med Kobo	7
1.2 Mandat	7
1.3 Metode og informasjonsgrunnlag	8
2. Kvalitetssikring av prosjektets gevinster	9
2.1 Målsetningene for Kobo	9
2.2 Grupper av gevinster	9
2.3 Vurdering av gevinstoppsettet fra prosjektet	9
2.4 Vurdering av prosjektets verdsetting av gevinster og kostnader	18
2.5 Kommunenes innspill til forventede gevinster ved Kobo	19
3. Våre gevinster og kostnader med forutsetninger og indikatorer	22
3.1 Revidert gevinstoppsett	22
3.2 Måleutfordringer	22
3.3 Generelle forutsetninger for løsningen som helhet	22
3.4 Forutsetninger og indikatorer for den enkelte gevinst	23
3.5 Anbefalte indikatorer	29
3.6 Vår nytte-kostnadsberegning av Kobo	30
3.7 Kort om gjenbrukbar modell for å beregne gevinster og kostnader	36
4. Referanser	39
Vedlegg A Arbeidsbok i Excel med gjenbrukbar modell (separat fil)	40

Sammendrag og konklusjoner

Vår kvalitetssikring av gevinstberegningene av Kobo (Digitale løsninger for kommunalt disponerte utleieboliger) viser at det er et betydelig gevinstpotensial av løsningen, særlig for mer effektiv saksbehandling på det boligsosiale feltet og styrket formuesforvaltning av den kommunale boligmassen. Vår vurdering viser at det også er betydelig gevinstpotensial ved sparte IT-kostnader for kommunene, mer brukervennlige tjenester, bedre statistikk og grunnlagsdata, samt ved overholdelse av lovkrav spesielt for personvern. Vi har laget en gjenbrukbar modell for å beregne kostnader og gevinster for kommunen, for samfunnet og for den enkelte innbygger.

Formål med Kobo

Formålet med Kobo er å optimalisere bruken av boligene og forvalte boligenes verdi mer effektivt. Prosjektet har målsetninger om gevinster for beboere, kommuner og samfunnet ellers. Kobo skal være en komplett søknads-, selvbetjenings- og saksbehandlingsløsning, og tilby statistikk/analyse til kommuner og andre interessenter. Prosjektet er i gjennomføringsfasen.

Behov for en komplett søknads-, selvbetjenings- og saksbehandlingsløsning (Kobo)

Behovet for Kobo er begrunnet i at det ikke finnes en felles digital løsning som alle kommuner benytter seg av for søknad, tildeling og oppfølging av kommunale boliger og beboere. Kommunene må på eget initiativ investere i egne løsninger. Noen har utviklet egne digitale søknadsprosesser mens andre kommuner benytter andre løsninger, f.eks. basert på papirutskrifter, Excel-ark og gule Post-it lapper.

Datagrunnlag for vår vurdering

Informasjonsgrunnlaget for våre vurderinger har vært gjennomgang og analyse av prosjektets styringsdokumenter og gevinstrealiseringsplan, samt intervjuer med 12 kommuner og møter med Husbanken.

Kvalitetssikring av prosjektets gevinster

Prosjektet har identifisert gevinster for brukere, kommuner og andre samfunnsaktører. Vi slutter oss til prosjektets vurderinger av at det er et vesentlig gevinstpotensial av prosjektet. Vi har likevel identifisert noen utfordringer. Primært er dette at prosjektet noen steder teller både direkte og indirekte effekter, slik at det blir dobbelttelling, at noen gevinster overlapper med hverandre, og at prosjektet ikke skiller mellom gevinster for brukere og for kommunen. Dette gjør det vanskeligere å identifisere de faktiske gevinstene og vurdere størrelsen på dem.

Forslag til revidert gevinstoppsett

På denne bakgrunn har vi utarbeidet et forslag til revidert gevinstoppsett, med gevinster fordelt på kommuner, brukere og staten/øvrige.

Gevinster og gevinstpotensial

Interessent	Forslag til revidert gevinstoppsett	Gevinstpotensial
Gevinster for kommunen	Spart arbeidstid som følge av mer effektiv saksbehandling	Betydelig
	Redusert vedlikehold som følge av bedre match mellom søker og bolig	Begrenset
	Bedre formuesforvaltning som følge av bedre utnyttelse og planlegging av boligmassen	Betydelig
	Sparte IT-kostnader som følge av felles løsning	Betydelig
	Sparte bøter som følge av at lovkrav holdes	Betydelig
Gevinster for bruker	Raskere tilgang til bolig som følge av bedre saksbehandling	Begrenset
	Bedre boforhold som følge av bedre match mellom søker og bolig	Betydelig
	Bedre boligkarriere på lang sikt	Begrenset
	Tryggere og mer brukervennlige digitale tjenester som følge av informasjonssikkerhet, GDPR og bedre søknadsprosess	Betydelig
Gevinster for staten/øvrigt	Mer effektiv ressursbruk som følge av bedre statistikk og grunnlagsdata	Betydelig

Blant gevinstene vurderer vi at spart arbeidstid som følge av mer effektiv saksbehandling er gevinsten som har størst potensial. I tillegg er det betydelig potensial for sparte IT-kostnader, sparte bøter, bedre boforhold som følge av bedre match mellom søker og bolig, tryggere og mer brukervennlige tjenester og mer effektiv ressursbruk som følge av bedre statistikk og grunnlagsdata.

Vår lønnsomhetsberegning, mill. kr, neddiskontert til 2022-kr

	Vårt anslag lavt	Vårt anslag middels	Vårt anslag høyt
Netto gevinster	-85	443	770
Ikke-prissatte virkninger: *			
Raskere tilgang til bolig		++	
Bedre boforhold		+++	
Bedre boligkarriere		++	
Tryggere og mer brukervennlige digitale tjenester		+++	
Mer effektiv ressursbruk		+++	

*Note: Ikke-prissatte virkninger er vurdert på en skala fra 0 (ingen konsekvens) til - - - / + + + + (meget stor negativ/positiv konsekvens)

Vi har gjort en egen lønnsomhetsberegning, der de mest usikre gevinstene er beregnet med et lavt, middels og høyt anslag. Vi vurderer at Kobo er lønnsomt når man ser på de prissatte effektene, i både middels og høyt anslag av gevinstene. Det lave anslaget gir et negativt resultat, men forventningsverdien vil likevel være positiv

for de tre scenarioene samlet. I tillegg forventer vi ikke-kvantifiserbare gevinster, herunder nytte for brukere og beboere av en enklere og mer transparent saksbehandling med styrket personvern. I en samlet vurdering av måloppnåelsen av Kobo må man også legge vekt på kvalitative gevinster. I vår vurdering av de ikke-prissatte virkningene bidrar disse alle i positiv retning.

Samlet sett er det derfor grunn til å tro at Kobo er samfunnsøkonomisk lønnsomt.

Uklarhet om dagens situasjon gjør det vanskelig å måle gevinster

Det vil være krevende å vurdere omfanget av gevinster i det videre arbeidet. Hovedårsaken er at det er vanskelig å få klarhet i hva som er sammenligningsgrunnlaget i dagens situasjon (nullpunktet), spesielt det som gjelder dagens situasjon i kommunene. Undersøkelsene i denne utredningen viser at kommunene i liten eller ingen grad har oversikt over hvor mange timeverk de bruker på å saksbehandle kommunalt utleide boliger, og at saksgangen og fagsystemer varierer mye mellom kommunene. Vår gjennomgang av saksgangen i kommunen tyder likevel på at det er flere tungvinte og ressurskrevende operasjoner.

Forutsetninger og indikatorer for gevinster i gjenbrukbar modell i Excel

Videre har vi vurdert forutsetninger for at gevinstene skal oppnås, og foreslått indikatorer til hver av gevinstene. Dette danner grunnlag for en gjenbrukbar modell i Excel for å beregne gevinster og kostnader. Vi har vurdert kvantitative og kvalitative indikatorer til en modell for å beregne gevinster av Kobo. Viktige hensyn i dette arbeidet har vært at Husbanken kan måle gevinster over tid, at antall indikatorer skal være begrenset slik at modellen er enklere å bruke, at data om indikatoren skal være relativt enkelt å hente, og at indikatoren skal være relevant for det vi ønsker å måle.

Oppfølging og måling av gevinster av Kobo vil gjøres ved å følge utviklingen i indikatorene som Husbanken velger å ta med videre. Vi har laget et Excel-basert verktøy, som er vedlagt denne rapporten, for å følge utviklingen på indikatorene og estimere gevinster. Gevinstene beregnes for de kommunene som har implementert Kobo, med funksjonalitet for skalering til nasjonalt nivå og vurdering av usikkerhet.

1. Bakgrunn

Oslo Economics har på oppdrag for Husbanken kvalitetssikret og videreutviklet det eksisterende arbeidet med å identifisere og beregne mulige gevinster ved innføringen av et felles digitalt system for å søke, tildele og administrere kommunale boliger (Kobo). Oppdraget har omfattet en gjennomgang av gevinstarbeidet som allerede er gjort, en operasjonalisering av identifiserte gevinster og kostnader, samt utvikling av en modell som kan benyttes til å beregne gevinster og kostnader under innføringen av Kobo.

1.1 Formålet med Kobo

Kommunene har hovedansvaret for å hjelpe vanskeligstilte på boligmarkedet. Husbanken hjelper kommunene økonomisk og faglig for å forebygge at beboere forblir vanskeligstilte på boligmarkedet. Husbanken forvalter bostøtte, startlån og tilskudd og lån til utleieboliger. Husbanken er også en nasjonal kunnskapskilde gjennom innsamling av data og er pådriver for innovasjon og digitalisering i nye løsninger.

Dagens innretning for tildeling av kommunale boliger skaper utfordringer for aktører både på søker- og tildelingsiden. Privatpersoner som søker om kommunal bolig, kan oppleve en tidkrevende og lite brukervennlig søknadsprosess. Personene som har behov for bistand på boligmarkedet er en sammensatt gruppe, f.eks. tidligere innsatte, rusmisbrukere, flykninger eller personer med økonomiske problemer. Dette krever samhandling mellom kommune og andre organer, som NAV og Flykninghjelpen. Det kan også være andre enheter enn kommunen som håndterer leieforholdet og forvalter boligen. Mangelfull informasjonsdeling innad i kommunen, samt mellom kommunen og eksterne aktører, gjør forvaltningen av det kommunale boligtilbudet mer krevende enn nødvendig.

Det finnes per dags dato ingen felles digital løsning som alle kommuner benytter seg av for søknad, tildeling og oppfølging av kommunale boliger og beboere. Kommunene må på eget initiativ investere i egne løsninger. Noen kommuner har utviklet egne digitale søknadsprosesser mens andre benytter enklere løsninger, f.eks. basert på papirutskrift, Excel-ark og gule Post-it lapper. En papirbasert løsning er mindre brukervennlig for søkere og

beboere, ettersom de må sende inn dokumentasjon og søknad per post. Det øker også risikoen for at personopplysninger kommer på avveie og for at kommunene kan bli ilagt bøter for brudd på personvernforordningen (GDPR). Når kommuner utvikler egne systemer hindrer dette også et felles informasjonsgrunnlag, noe som potensielt kan være en nasjonal gevinst.

Husbanken fikk i 2019 i oppdrag av tidligere kommunal- og moderniseringsminister Monica Mæland å utvikle et felles system med digitale løsninger. På bakgrunn av dette har Husbanken samarbeidet med KS og 21 kommuner om utviklingen av prosjektet Komplette søknads-, selvbetjenings- og saksbehandlingssystem (Kobo). Både stat og kommuner deler felles mål om at et slikt system vil optimalisere bruken av boligene og forvalte boligenes verdi mer effektivt.

Prosjektets definerte effektmål er:

- Tildeling og oppfølging i kommunale utleieboliger skal være effektiv, brukerrettet, og ivareta god informasjonssikkerhet
- Beboere i kommunale utleieboliger skal bo i en egnet bolig med oppfølgingen de trenger
- Kommunene skal benytte sine disponerte utleieboliger mest mulig effektivt (mindre tomgangsleie)
- Gode kommunale og nasjonale data om kommunale utleieboliger og bruken av disse

Målet er at Kobo skal forbedre prosessen for flere aktører. Det skal bli enklere å søke om kommunal bolig for dem som trenger det. I tillegg vil det forbedre kommunens håndtering av personsensitive opplysninger. Systemet skal forenkle arbeidet kommunene gjør når de administrerer og tilegner boliger til beboere, og gi bedre oversikt over antall boliger og leieforhold. Bedre informasjon og oversikt vil forbedre kommunenes rapportering til KOSTRA, og gi staten et bedre informasjonsgrunnlag for utforming av politikk på det boligsosiale området.

1.2 Mandat

Formålet med vårt gjennomførte oppdrag har vært å identifisere og beregne mulige gevinster ved innføringen av Kobo. Arbeidet med gevinstrealisering var allerede godt i gang før oppstart av oppdraget, og arbeidet med oppdraget har følgelig både bestått av å kvalitetssikre og å videreutvikle det eksisterende arbeidet. Videre har vi som en del av oppdraget utviklet en modell som kan benyttes til å beregne kostnader og gevinster for kommunene som velger å

ta Kobo i bruk, for staten og for den enkelte innbygger.

I tillegg har Husbanken bedt oss spesielt se på om Kobo kan gi gevinster for styrket formuesforvaltning, bedre boforhold og bedre boligkarriere.

1.3 Informasjonsgrunnlag

I dette kapitlet dokumenterer vi de viktigste informasjonskildene i oppdraget. Andre informasjonskilder er dokumentert fortløpende med referanser i rapporten.

1.3.1 Intervjuer

For å kvalitetssikre og videreutvikle det eksisterende gevinstrealiseringsarbeidet har vi gjennomført intervjuer med 12 kommuner, jf. Tabell 1-1.

Tabell 1-1: Oversikt over kommuner vi har intervjuet

Kommune	Fylke	Kjennskap til Kobo
Bergen	Vestland	Styringsgruppen
Bjørnafjorden	Vestland	Styringsgruppen
Alta	Troms og Finnmark	Styringsgruppen
Bærum	Viken	Pilotkommune
Sarpsborg	Viken	Pilotkommune
Lillehammer	Innlandet	Pilotkommune
Trondheim	Trøndelag	Referansegruppe
Asker	Viken	Referansegruppe
Kristiansand	Agder	Referansegruppe
Harstad	Troms og Finnmark	Ingen kjennskap
Rælingen	Viken	Ingen kjennskap
Tønsberg	Vestfold og Telemark	Ingen kjennskap

Utvalget av kommuner er gjort i samråd med Husbanken. Vi har i utvelgelsen forsøkt å sikre et bredt utvalg av norske kommuner, av ulik størrelse og med ulik kjennskap til Kobo fra tidligere.

I intervjuene har det variert hvilke nivå og i hvilke deler av kommunen de vi har snakket med er ansatt i. Dette inkluderer blant annet ledelsen for boligfeltet i kommunen, samt ansatte ved boligkontoret og/eller eiendomsavdelingen i kommunen.

Vi antar at ansatte, avhengig av rolle og stillingsnivå i kommunen, vil ha ulike erfaringer, ulike innspill, samt ulik innstilling til Kobo. Ledelsen i kommunen vil for eksempel ha bedre oversikt hvilken nytte Kobo kan ha for ulike deler av kommunen, mens ansatte som jobber med boligtildeling vil være bedre rustet til å uttale seg om konkrete gevinster forbundet med boligtildeling.

Gjennom utvalget av informanter har vi fått dekket ulike erfaringer og perspektiver. Det er uansett en viss risiko for utvalgsskjevhet, dvs. at vi får misvisende resultater når vi generaliserer for alle kommunene, for eksempel fordi erfaringene innhentet for de ulike kommunene er farget av intervjuobjektets rolle og erfaring.

Det er noe variasjon i innspillene fra kommune, men på mange områder er intervjuobjektene nokså samstemte. Samlet sett vurderer vi derfor at utvalget gir et godt overordnet bilde av hvordan saksbehandling og utleie av kommunale boliger i dag foregår i praksis, men at det begrensede utvalget av kommuner gjør at det kan være nyanser eller momenter som ikke har blitt fanget opp gjennom intervjuene.

Gjennomføring av intervjuer

Når det gjelder gjennomføringen av dybdeintervjuene, ble det i forkant utarbeidet en intervjuguide som Husbanken ga innspill til. Deretter ble intervjuguiden testet i et pilotintervju. I etterkant av pilotintervjuet ble det gjort mindre endringer i intervjuguiden, i all hovedsak knyttet til språklige presisjoner.

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte dybdeintervjuer. Dette er intervjuer hvor vi benytter intervjuguiden med spørsmål om ulike tema som diskuteres under intervjuet, men hvor det legges opp til at informantene kan snakke fritt om forhold de mener er særlig relevant innenfor de ulike temaene for intervjuet. Ved bruk av en slik intervjuteknikk sørger vi for å få enkelte svar som kan sammenlignes på tvers av intervjuobjekter, samtidig som man åpner for andre gode innspill.

1.3.2 Dokumentgjennomgang

I tillegg til intervjuer har vi gjennomgått dokumenter som ligger til grunn for satsningen, dokumentert arbeid med implementering av og gevinstberegning for Kobo, relevant statistikk på det kommunale boligsosiale området og generelle retningslinjer for arbeid med gevinstrealisering. Dette inkluderer blant annet:

- Styringsdokumenter og annen relevant informasjon om Kobo fra Husbanken:
 - Gevinstrealiseringsplan
 - Gevinstkart
 - Skogshagen og Lofseik (2020). Prosjektbegrunnelse Kobo
 - Kobo styringsdokument
 - Oversendte presentasjoner
- Metode og retningslinjer for arbeid med gevinstrealisering
 - DFØ (2014). Veileder. Gevinstrealisering
 - KS (2019). Veikart for tjenesteinnovasjon – Gevinstrealisering.

2. Kvalitetssikring av prosjektets gevinster

Kobo-prosjektet har identifisert en rekke gevinster for brukere, kommuner og andre samfunnsaktører. Vi slutter oss til prosjektets vurderinger av at det er et vesentlig gevinstpotensial av prosjektet. Vi har identifisert noen utfordringer ved gevinstoppsettet. Dette er primært basert på at prosjektet noen steder teller både direkte og indirekte effekter, slik at det blir dobbelttelling, og at prosjektet ikke skiller mellom gevinster for brukere og for kommunen.

2.1 Målsetningene for Kobo

Målsetningen for Kobo er definert i prosjektets styringsdokument.

Virksomhetsmål

Prosjektet skal bidra til å nå målene i boligpolitikken:¹

1. Flere skal kunne eie egen bolig
2. Leie skal være et trygt alternativ
3. Sosial bærekraft i boligpolitikken
4. Tydelige roller, og nødvendig kunnskap og kompetanse

Prosjektet skal videre bidra til mål i regjeringens Digitaliseringsstrategi og Innovasjonsmeldingen:² og ³

5. Den offentlige innsatsen skal være helhetlig og effektiv
6. Bedre tjenester og produktivitetsøkning gjennom digitalisering

Effektmål

Prosjektets effektmål oppsummerer de langsiktige virkningene, ønsket endring, verdiskapning og gevinster prosjektet skal føre til:

7. Tildeling og oppfølging i kommunale utleieboliger skal være effektiv, brukerrettet, og ivareta god informasjonssikkerhet
8. Beboere i kommunale utleieboliger skal bo i en egnet bolig med oppfølgingen de trenger

9. Kommunene skal benytte sine disponerte utleieboliger mest mulig effektivt (mindre tomgangsløse)
10. Gode kommunale og nasjonale data om kommunale utleieboliger og bruken av disse

Resultatmål

Resultatmålene, det prosjektet skal levere og løsningene prosjektet skal gi i perioden, er:

1. For innbygger: Søknad og innsyn i sak
2. For saksbehandler: Fagsystem for vedtak, tildeling og oppfølging av leieforhold
3. For beslutningstakere i kommunen: Kunnskaps- og beslutningsunderlag
4. For myndigheter og samfunnsaktører: Statistikk og analyse
5. Infrastruktur for å etablere nasjonal fellesløsning
6. Hjemler for behandling og deling av data
7. Etablert forvaltningsorganisasjon

2.2 Grupper av gevinster

Husbanken har sin gevinstrealiseringsplan for Kobo per juli 2021 identifisert de viktigste gevinstene som:

- Mer effektiv og bedre saksbehandling
- Enklere og bedre søknadsprosess
- Økt kvalitet og service i tjenestetilbudet
- Tilfredsstillende krav til informasjonssikkerhet og GDPR
- Bedre match mellom søker og bolig
- Bedre planlegging av boligmassen
- Bedre utnyttelse av boligmassen
- Enklere rapportering og bedre kvalitet i innrapporterte data
- Bedre kunnskaps- og beslutningsgrunnlag
- Mer effektiv bruk av Husbankens og kommunenes virkemidler

2.3 Vurdering av gevinstoppsettet fra prosjektet

For å vurdere Kobo-prosjektets gevinstgrupper tar vi utgangspunkt i etablerte metoder. Kriteriesettet SMART er et verktøy for vurderinger av om organisasjoner og prosjekters mål er hensiktsmessige. På engelsk står SMART for Specific, Measureable,

¹ Alle trenger et trygt hjem. Nasjonal strategi for den sosiale boligpolitikken (2021-2024):

<https://www.regjeringen.no/contentassets/c2d6de6c12d5484495d4ddeb7d103ad5/alle-trenger-et-trygt-hjem-nasjonal-strategi-for-den-sosiale-boligpolitikken-2021-2024-2.des.20.pdf>

² En digital offentlig sektor. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/>

³ Meld. St. 30 (2019–2020). En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>

Achievable, Realistic og Timely. Vi benytter oss av en modifisert versjon av settet, hentet fra Concept-rapporten «Hvordan lykkes med digitalisering?» (Berg, et al., 2021). I denne versjonen brukes akronymet SMARC, med følgende deler:

- **Spesifisert** – I hvilken grad er det tydelig spesifisert hva som skal oppnås?
- **Målbart** – Er det konkrete måle- og oppfølgingsplaner, herunder gode og relevante indikatorer og tiltak?
- **Ansvarliggjort** – Er nytteansvar og oppfølging tydeliggjort?
- **Realistisk** – Er ambisjonsnivået rimelig, og er usikkerhet og forutsetninger synliggjort?
- **Fullstendig og helhetlig** (fra engelsk Comprehensiveness) – Er bredden av nyttevirkninger fanget opp og er planene forankret i mål og strategier?

Kriteriene gir samlet en grundig vurdering av relevante sider ved gevinstene, som gir oss grunnlag for å si om gevinstene er rimelige eller om de burde vært strukturert annerledes. Ved en strukturert gjennomgang av gevinstene får vi også et bedre grunnlag for å si om det er gevinster som er utelatt.

2.3.1 Spesifisert

Kriteriet **Spesifisert** (I hvilken grad er det tydelig spesifisert hva som skal oppnås?) har fire underkriterier:

S1. I hvilken grad er det klart beskrevet hva som skal oppnås? (Dvs. tilstrekkelig kvantifisert eller beskrevet på annen måte. Luftige formuleringer versus konkrete mål og indikatorer.)

S2. hvilken grad er effekter definert på riktig nivå i resultatkjeden (dvs. formulert som ønskede effekter og ikke tekniske leveranser eller egenskaper ved systemet)?

S3. I hvilken grad er gevinstene tidfestet? (ikke i det hele tatt, kun grovt og samlet, eller nærmere spesifisert og begrunnet per gevinst)

S4. I hvilken grad er det angitt et konkret ambisjonsnivå, i motsetning til begreper som «økt», «bedre» mv.

Vår samlede vurdering av gevinstene listet i kapittel 2.2 opp mot kriteriet er vist i Tabell 2-1. Trafikklysfargene i tabellen gir en forenklet illustrasjon av om vi vurderer kriteriet som oppfylt eller ikke, der grønt illustrerer at det er oppfylt, gult at det delvis er oppfylt og rødt at det ikke er oppfylt.

Tabell 2-1: Vurdering av kriteriet Spesifisert

Gevinst	Vurdering	Kommentar
Mer effektiv og bedre saksbehandling		
Enklere og bedre søknadsprosess		Uklar plassering i resultatkjede, beskrivelse minner om en leveranse. Grenseflater mot Økt kvalitet og service i tjenestetilbudet
Økt kvalitet og service i tjenestetilbudet		Lite konkret hva som ønskes oppnådd
Tilfredsstillende krav til informasjonssikkerhet og GDPR		
Bedre match mellom søker og bolig		Ikke klart hvordan KoBo skal gjøre det bedre enn det kommunene gjør i dag. Grenseflater mot Bedre planlegging av boligmassen
Bedre planlegging av boligmassen		
Bedre utnyttelse av boligmassen		
Enklere rapportering og bedre kvalitet i innrapporterte data		
Bedre kunnskaps- og beslutningsgrunnlag		Uklar plassering i resultatkjede og hvor mye som er selvstendig gevinst
Mer effektiv bruk av Husbankens og kommunenes virkemidler		Uklar plassering i resultatkjede og hva gevinsten består av

Enklere og bedre søknadsprosess

I gevinstkartet er gevinsten spesifisert som et resultat av modulene selvbetjening privatperson og selvbetjening samhandler. I vedlegget til gevinstrealiseringsplan er gevinsten beskrevet som «enklere og raskere å fylle ut skjema», «lettere å forstå prosessen» og «bedre oversikt for søker/beboer».

Vår oppfatning er at gevinsten som den er beskrevet har større likheter med en leveranse fra prosjektet enn en gevinst. En bedre spesifisering ville beskrevet hva en enklere og bedre saksbehandling betyr for brukerne, altså virkningen ett steg lenger ut i resultatkjeden. Dette ville gjort koblingen mellom gevinster og identifiserte indikatorer enklere. Dette ville også tydeliggjort at det kan være overlapp mellom denne gevinsten og gevinsten Økt kvalitet og service i tjenestetilbudet, hvis man fører begge gevinstene ett steg videre.

Økt service og kvalitet i tjenestetilbudet

I gevinstkartet er gevinsten spesifisert som et resultat av modulene selvbetjening privatperson, selvbetjening samhandler, meldingskomponent og fagsystem, det vil si alle leveransene i prosjektet utenom statistikkbank. I vedlegget til gevinstrealiseringsplanen er gevinsten beskrevet som Større grad av likebehandling, Bedre omdømme for kommunen, Større forutsigbarhet av tildeling og Mindre avhengighet av nøkkelpersonell.

Vi opplever at det mangler et ledd i beskrivelsen av hvordan gevinsten oppstår som følge av leveransene i prosjektet. Det er ingen hjelp å få av gevinstkartet, ved at gevinsten kobles til så mange av funksjonalitetene. Det er vanskelig å forstå konkret hva gevinsten består i, også av beskrivelsen i vedlegget til gevinstrealiseringsplanen. Denne inneholder også punkter som helt tydelig er gevinst for kommunen (mindre avhengighet av nøkkelpersonell), sammen med punkter som er gevinster for brukere/innbyggere. Dette tyder på at det er mangler ved hvordan gevinsten er spesifisert.

Bedre match mellom søker og bolig

Gevinsten er spesifisert i gevinstkartet som et resultat av et fagsystem. I vedlegget til gevinstrealiseringsplanen er gevinsten beskrevet som «redusert hard og feil bruk», «bedre boopplevelse for Bo»⁴, Færre flyttinger som igjen gir mindre saker å behandle, Unngå bostedsløse, Redusert bruk av nødbolig/midlertidig bolig.

Funksjonaliteten til Kobo som fagsystem åpner opp for at det kan oppstå gevinster som beskrevet, dersom det gir bedre oversikt over tilgjengelige

boliger og mulighet til å matche beboere med boliger. Imidlertid hviler gevinstene på sterke forutsetninger om at det er betydelige utfordringer ved hvordan tildeling av boliger foregår i dag, noe vi ikke kan se at er dokumentert. Utfordringen med hard og feil bruk, og sammenhengen med tildeling, virker heller ikke å være tilstrekkelig dokumentert, selv om den kan være reell.

Det er ikke fullstendig klart hvordan gevinsten ved bedre matching av beboer med bolig skiller fra gevinsten Bedre planlegging av boligmassen, som også medfører at boligmassen i større grad samsvarer med beboernes behov. Et større utvalg av boliger som passer med brukernes behov vil antakeligvis også gjøre det enklere å finne boliger som har en standard som samsvarer med beboernes behov.

Bedre kunnskaps- og beslutningsgrunnlag

Gevinsten er spesifisert i gevinstkartet som et resultat av Statistikkbank. I vedlegget til gevinstrealiseringsplanen er gevinsten beskrevet med Standardisert data gir bedre sammenligningsgrunnlag, Enklere å kunne lære av og sammenligne med andre, Muliggjør gjenbruk av data til andre samfunnsnyttige formål, Muliggjør reforhandling av avtaler med større boligmasse, Bedre beredskap ved brå endringer.

Gevinsten er plassert hos både stat og kommune i gevinstkartet. Det er spørsmål om dette er en selvstendig gevinst for kommunene eller om det kun er en kanal for gevinsten Bedre planlegging av boligmassen/Bedre utnyttelse av boligmassen. I så fall er det fare for dobbelttelling. Det er ikke definert hvilke andre konkrete gevinster enn dette bedre kunnskaps- og beslutningsgrunnlag leder til, som tilsier at det bør regnes som en separat gevinst i tillegg.

For stat kan det muligens være selvstendige gevinster, men det vil være overlapp med gevinstene Enklere rapportering og bedre kvalitet i innrapporterte data og Mer effektiv bruk av Husbankens virkemidler.

Vi vurderer gevinsten til å være ikke akseptabel (rød), ettersom det er sterke tegn på at det ikke er en selvstendig gevinst.

Mer effektiv bruk av Husbankens virkemidler

Gevinsten er spesifisert i gevinstkartet som et resultat av Statistikkbank. I vedlegget til gevinst-

⁴ Bo er en tenkt beboer/bruker i interessentanalysen

realiseringsplanen er gevinsten beskrevet som Datadrevne søknader om, og rådgivning knyttet til, virkemidler og Bedre bruk av kommunale virkemidler på bo- og tjenestekområdet.

Det er uklart hvor stor del av denne gevinsten som er selvstendig gevinst og hva som er ledd resultatkjeden for andre gevinster, for eksempel gevinsten Økt kvalitet og service i tjenestetilbudet.

Det er videre ikke spesifisert hvilke gevinster som eventuelt oppstår for brukerne, noe som forsterker inntrykket av at dette er et mellomliggende steg i gevinstkjeden.

2.3.2 Målbart

Underkriteriene for **Målbart** (Er det konkrete måle- og oppfølgingsplaner, herunder gode og relevante indikatorer og tiltak?) er:

Tabell 2-2: Vurdering av kriteriet Målbart

Gevinst	Vurdering	Kommentar
Mer effektiv og bedre saksbehandling		
Enklere og bedre søknadsprosess		
Økt kvalitet og service i tjenestetilbudet		Lite konkret og derfor vanskelig å henføre til tiltaket
Tilfredsstillende krav til informasjonssikkerhet og GDPR		
Bedre match mellom søker og bolig		Vanskelig å isolere effekt av KoBo. Avhenger av bruker- og boligmasse
Bedre planlegging av boligmassen		Vanskelig å isolere effekt av KoBo. Langtidstomgang mindre påvirkbart
Bedre utnyttelse av boligmassen		Vanskelig å isolere effekt av KoBo. Korttidstomgang mer påvirkbart
Enklere rapportering og bedre kvalitet i innrapporterte data		
Bedre kunnskaps- og beslutningsgrunnlag		
Mer effektiv bruk av Husbankens og kommunenes virkemidler		Lite konkret og derfor vanskelig å henføre til tiltaket

Økt kvalitet og service i tjenestetilbudet

Økt kvalitet og service i tjenestetilbudet er som beskrevet under spesifisert lite konkretisert, og relativt luftig beskrevet. Av den grunn vil det være vanskelig å peke på aspekter ved kvalitet og service i tjenestetilbudet som kan henføres til Kobo. Uten å ha en hypotese om hvilke konkrete forbedringer i tjenestetilbudet Kobo vil lede til, vil det være utfordrende å i ettertid verifisere at forbedringene skyldes Kobo og ikke andre forhold.

M1. I hvilken grad vil den angitte gevinsten være henførbart til prosjektets leveranse / mulig å skille fra andre årsaker? (Måling bør være innrettet mot forhold som de involverte aktørene faktisk kontrollerer, og/eller det bør legges opp til en mer omfattende evaluering som kontrollerer for andre faktorer. Bruk av nyttekart gir også pluss.)

M2. I hvilken grad vil det være det lett å verifisere resultatet i etterkant (dvs. det er lagt opp til en fornuftig prosess/plan for måling, herunder nullpunktmåling)?

Vår samlede vurdering av gevinstene opp mot kriteriet er vist i Tabell 2-2.

Bedre match mellom søker og bolig

Bedre match mellom søker og bolig er en gevinst som avhenger av om det er betydelige utfordringer i dag, og det kan forventes at gevinstene er små hvis dette ikke er tilfelle. Det vil være vanskelig å måle gevinsten hvis effekten er liten, i tillegg til at bedre match mellom beboer og bolig avhenger av mange faktorer slik at det er metodisk vanskelig å isolere effekten av Kobo alene. Det må gjøres antakelser på usikkert

grunnlag for å anslå hvor stor del av effekten som kan tilskrives Kobo.

Bedre planlegging av boligmassen

Gevinsten bedre planlegging av boligmassen måles ved at omfanget av boliger som står tomme over lang tid reduseres. Dette påvirkes av mange faktorer, og det er usikkert hvor mye Kobo vil påvirke. Derfor vil det antakeligvis være vanskelig å henføre en bestemt effekt til Kobo.

Det finnes dessuten ikke gode indikatorer på langtids-tomme boliger i nullpunktet før innføring av Kobo, kun boliger som står tomme på en dato i året. Dette vil være en blanding av langtidstomme og korttidstomme boliger. I Kobo vil det være grunnlag for å si hvor stor andel av boligene som er tomme over lang tid og hvor stor andel som er korttidsledige.

Bedre utnyttelse av boligmassen

Gevinsten bedre utnyttelse av boligmassen måles ved at omfanget av boliger som står tomme over lang tid reduseres. Dette påvirkes av mange faktorer, og det er usikkert hvor mye Kobo vil ha å si. Derfor vil det antakeligvis være vanskelig å henføre en bestemt effekt til Kobo. Kobo vil antakelig kunne påvirke kort-tidstomgang mer enn langtidstomgang, slik at det kan være bedre målbarhet ved denne gevinsten enn bedre planlegging av boligmassen.

Det finnes dessuten ikke gode indikatorer på korttids-tomme boliger i dagens situasjon (nullpunktet) før

Tabell 2-3: Vurdering av kriteriet Ansvarliggjort

Gevinst	Vurdering	Kommentar
Mer effektiv og bedre saksbehandling		Gevinst for både kommune og innbygger? Bør skille
Enklere og bedre søknadsprosess		Gevinst for både kommune og innbygger? Bør skille
Økt kvalitet og service i tjenestetilbudet		Gevinst for både kommune og innbygger? Bør skille
Tilfredsstillende krav til informasjonssikkerhet og GDPR		Gevinst for både kommune og innbygger? Bør skille
Bedre match mellom søker og bolig		Gevinst for både kommune og innbygger? Bør skille
Bedre planlegging av boligmassen		Gevinst for både kommune og innbygger? Bør skille
Bedre utnyttelse av boligmassen		Gevinst for kommune
Enklere rapportering og bedre kvalitet i innrapporterte data		Gevinst for både kommune og stat? Bør skille
Bedre kunnskaps- og beslutningsgrunnlag		Gevinst for både kommune og stat? Bør skille
Mer effektiv bruk av Husbankens og kommunenes virkemidler		Gevinst for både kommune og stat? Bør skille

innføring av Kobo, kun boliger som står tomme på en dato i året. Dette vil være en blanding av langtids-tomme og korttidstomme boliger.

Mer effektiv bruk av Husbankens og kommunenes virkemidler

Hvilken konkret gevinst som oppstår ved mer effektiv bruk av Husbanken og kommunenes virkemidler er i liten grad spesifisert. Vi oppfatter at denne effekten går gjennom mer målrettet ressursbruk, redusert unødvendig pengebruk, økt kvalitet og service i tjenestetilbudet for kommunes del. For så overordnede gevinster, vil det være vanskelig å henføre en bestemt gevinst til Kobo. Det er ikke definert hva konkret som ønskes oppnådd, og det vil derfor være vanskelig å verifisere i etterkant om en spesifikk endring skyldes Kobo eller noe annet.

2.3.3 Ansvarliggjort

Underkriteriene for **Ansvarliggjort** (Er nytteansvar og oppfølging tydeliggjort?) er:

A1. I hvilken grad er det spesifisert hvor nytten skal tas ut (hvilken sektor, org., avdeling mv.). Forpliktende planer gir pluss.

A2. I hvilken grad er gevinstansvar og -myndighet tildelt/klargjort, herunder om de som får nytten blir reelt involvert?

Vår samlede vurdering av gevinstene opp mot kriteriet er vist i Tabell 2-3.

Felles for de fleste gevinstene er at de er plassert hos flere mottakere, uten at det er spesifisert hvordan gevinstene fordeler seg. Kun Bedre utnyttelse av boligmassen er utelukkende plassert som gevinst for kommune.

Flere gevinstmottakere forutsetter at det etableres indikatorer som gjør det mulig å separere delen av gevinsten som går til hver aktør. En enklere sammensetning av gevinstene ville vært å spesifisere dem på en måte som gjorde at hver gevinst kun har én mottaker.

Gevinstansvar for stat og kommune er imidlertid plassert hos konkrete funksjoner eller virksomheter, som er positivt. Det er også beskrevet hvilke frister som gjelder for uthenting av gevinsten, men de er beskrevet generelt uten noen tidsangivelse eller differensiering på de ulike gevinstene.

2.3.4 Realistisk

Underkriteriene for **Realistisk** (Er ambisjonsnivået rimelig, og er usikkerhet og forutsetninger synliggjort?) er:

R1. I hvilken grad er det satt et riktig/rimelig ambisjonsnivå (noe å strekke seg etter, men ikke uoppnåelig)?

R2. I hvilken grad er anslagene på nytte forventningsrette i (godt begrunnede, usikkerheter vurdert, fravær av optimisme mv.)

R3. I hvilken grad er nødvendige tiltak/forutsetninger med i planen eller innfridd på annet vis (dvs. gevinstene hviler ikke tungt på forutsetninger som ligger langt utenfor)

Vår samlede vurdering av gevinstene opp mot kriteriet er vist i Tabell 2-4.

Tabell 2-4: Vurdering av kriteriet Realistisk

Gevinst	Vurdering	Kommentar
Mer effektiv og bedre saksbehandling		
Enklere og bedre søknadsprosess		
Økt kvalitet og service i tjenestetilbudet		Ambisjonsnivået er i liten grad definert, gevinst på høyere nivå
Tilfredsstillende krav til informasjonssikkerhet og GDPR		
Bedre match mellom søker og bolig		Ikke konkret ambisjonsnivå. Optimistisk - Hviler på forutsetninger om svikt i dag
Bedre planlegging av boligmassen		Optimistisk - Hviler på forutsetninger om svikt i dag
Bedre utnyttelse av boligmassen		Optimistisk - Hviler på forutsetninger om svikt i dag
Enklere rapportering og bedre kvalitet i innrapporterte data		
Bedre kunnskaps- og beslutningsgrunnlag		
Mer effektiv bruk av Husbankens og kommunenes virkemidler		Ambisjonsnivået er i liten grad definert

Økt kvalitet og service i tjenestetilbudet

Gevinsten er beskrevet med stikkordene Større grad av likebehandling, Bedre omdømme for kommunen, Større forutsigbarhet av tildeling, og Mindre avhengighet av nøkkelpersonell. Det er ikke definert noe ambisjonsnivå for hver av disse stikkordene. En slik gevinst vil vi karakterisere som å ligge langt ut i virkningskjeden, og Kobo må forventes å lede til en

slik gevinst indirekte gjennom andre virkninger Kobo leder til. At det ikke vises noen årsakssammenheng for hvordan gevinsten oppstår gjør derfor at det er vanskelig å forstå hva ambisjonen er og hvordan man skal bedømme hvorvidt Kobo oppnår ambisjonene.

Bedre match mellom søker og bolig

At det er potensial for gevinst av bedre match mellom søker og bolig hviler på forutsetninger om at det er

utfordringer ved dagens praksis for tildeling av kommunale utleieboliger, ved at omfanget av dårlige matcher mellom beboer og bolig er stort. Vi utelukker ikke at dette kan være et problem, men basert på tilgjengelig dokumentasjon og samtaler med kommunene er vi usikre på hvor stort omfanget er. Vi er også usikre på om Kobo har påvirkningsmulighet på hvor gode matchene kan være, eller om det er andre faktorer, f.eks. begrensninger i boligmassen, som er styrende. Vi er derfor usikre på hvor realistisk gevinsten er, eller om det er potensial av en viss størrelse. Ambisjonsnivået er ikke definert, slik at realismen er vanskelig å vurdere.

Bedre planlegging av boligmassen

Som gevinsten Bedre match mellom søker og bolig hviler denne gevinsten på at det er en svikt i hvordan boligmassen planlegges i dag, og at Kobo gir bedre match mellom søkerbehov og boligmasse. Det er utvilsomt utfordringer i kommunene med boligmasse som ikke er tilpasset søker- og beboermassen, og det er ikke utenkelig at Kobo kan bidra med bedre informasjonsgrunnlag for å styrke kommunens planlegging. Utvikling av boligmassen påvirkes imidlertid av en rekke andre faktorer som Kobo i liten grad kan påvirke. Vi vurderer derfor at det er mindre realistisk at gevinsten Bedre planlegging av boligmassen skal være veldig stor som følge av Kobo.

Indikatoren som er koblet til denne gevinsten er andelen tomme boliger. Tomme boliger er antakeligvis korrelert med planleggingen av boligmassen til en viss grad, men den kan også påvirkes av andre forhold, for eksempel hvor mange søknader kommunen mottar, trender i søkermassen (for eksempel ved stor økning i antall flyktningfamilier), og kommunens egne målsetninger om å forhindre bostedsløshet. Kortsiktig variasjon i andelen tomme boliger trenger derfor ikke å være en spesielt presis indikator for hvor stor gevinst Kobo gir, og spesielt når vi vurderer at gevinsten av Kobo for planleggingen av boligmassen sannsynligvis ikke er veldig stor.

Bedre utnyttelse av boligmassen

Bedre utnyttelse av boligmassen beskrives med Mindre tomgangsleie (effektivisering av klargjøring). Altså er dette en gevinst som kan oppstå uten at boligmassen må få endret sammensetning, noe som gjør at den er noe mer forankret i direkte virkninger av Kobo.

Det er en plausibel effekt av Kobo at klargjøring av boliger kan foregå raskere, dersom ulike enheter i kommuner tar Kobo i bruk fullt ut og oppnår bedre

samhandling. Potensialet for gevinst avhenger imidlertid av at det er betydelige ineffektiviteter i dialogen mellom tildelere og boligforvaltere i dag, noe vi er usikre på om det er godt belegg for. Begrensede ressurser til å gjennomføre klargjøringen kan bidra til unødvendig lang klargjøringstid dersom det er vanskelig for boligforvalter å vite hvilke boliger som skal prioriteres. Dette kan Kobo forbedre ved å bidra med bedre informasjon.

Vi utelukker derfor ikke at det kan være en gevinst knyttet til bedre utnyttelse av boligmassen, men vi vurderer at den er av begrenset størrelse.

Mer effektiv bruk av Husbankens og kommunenes virkemidler

Gevinsten er beskrevet som «(datadrevne søknader om, og rådgivning knyttet til, virkemidler) og «(bedre bruk av kommunale virkemidler på bo- og tjenesteområdet)». Leveransene fra Kobo-prosjektet vil sannsynligvis kunne realisere en slik gevinst hvis implementeringen er vellykket, basert på den forbedrede datakvaliteten. Det er imidlertid lite spesifisert hva gevinsten består i. Mer effektiv virkemiddelbruk er dessuten noe som bidrar til å oppnå andre mål og gevinster lenger ned i resultatkjeden, slik at gevinsten slik den er beskrevet er et mellomtrinn. En beskrivelse av hva Kobo konkret ville kunne bidra til knyttet til bruken av virkemidler som bostøtte og startlån ville ha gjort det enklere å definere ambisjonsnivå og vurdere realismen i gevinsten.

2.3.5 Fullstendig og helhetlig

Underkriteriene for **Fullstendig og helhetlig** (Fanger man opp bredden av nyttevirkninger og er planene forankret i mål og strategier?) er

C1. I hvilken grad er nyttemål og indikatorer relevante (pluss her hvis man forsøker å dekke både lett og vanskelig målbare forhold)

C2. I hvilken grad er mål og nytteplaner dekkende for ulike målgrupper? (Bred oppfølging av ulike typer gevinster, f.eks. interne og eksterne)

C3. I hvilken grad har man sikret god forankring i overordnede mål og strategier?

C4. I hvilken grad er mål/gevinster prioritert/ rangert (målstrukturen bør ikke inneholde uløste målkonflikter)

Vår samlede vurdering av gevinstene opp mot kriteriet er vist i Tabell 2-5.

Tabell 2-5: Vurdering av kriteriet Fullstendig og helhetlig

Gevinst	Vurdering	Kommentar
Mer effektiv og bedre saksbehandling		
Enklere og bedre søknadsprosess		Usikkert om indikator er målbar og treffsikker
Økt kvalitet og service i tjenestetilbudet		Uklart forhold til Mer effektiv og bedre saksbehandling og Enklere og bedre søknadsprosess
Tilfredsstille krav til informasjonssikkerhet og GDPR		
Bedre match mellom søker og bolig		Usikkert om indikatorer er treffsikre
Bedre planlegging av boligmassen		Indikatorer som overlapper mellom planlegging/utnyttelse
Bedre utnyttelse av boligmassen		Indikatorer som overlapper mellom planlegging/utnyttelse
Enklere rapportering og bedre kvalitet i innrapporterte data		
Bedre kunnskaps- og beslutningsgrunnlag		Uklart hvilken gevinst det gir grunnlag for
Mer effektiv bruk av Husbankens og kommunenes virkemidler		Ingen indikatorer

Kriteriet fullstendig og helhetlig er best egnet for å vurdere et samlet sett av gevinster, framfor gevinster enkeltvis, slik vi gjør det. Vi vil likevel vurdere de relevante sidene av Fullstendig og helhetlig for gevinstene i gevinstrealiseringsplanen.

Enklere og bedre søknadsprosess

Gevinsten har en indikator knyttet til seg, som er «tilfredshet med søknadsprosess». Beskrivelsen sier at indikatoren måles i Kobo eller med annet verktøy.

Vi har tidligere omtalt at vi vurderer beskrivelsen av gevinsten å ha større likheter med en leveranse enn med en gevinst. Vellykketheten til leveranser kan med fordel måles på mer ad hoc-basis enn gevinster, for eksempel gjennom demo eller brukerpanel.

Det gis ikke noen beskrivelse av hvordan «Tilfredshet med søknadsprosess» kan måles, men det er antakeligvis tenkt at en brukerundersøkelse er et aktuelt verktøy. Vi vurderer at tilfredshet med søknadsprosess kan påvirkes i stor grad av andre faktorer enn hvordan søknadsprosessen er innrettet. Dette kan for eksempel være søkerens datakyndighet og hvilket utfall søknaden har fått. Vi vurderer derfor at tilfredshet med søknadsprosess er mindre relevant for å vurdere «Enklere og bedre søknadsprosess». Dette ville imidlertid vært annerledes hvis gevinsten var mer spesifisert som en gevinst.

Økt kvalitet og service i tjenestetilbudet

Vår vurdering av Økt kvalitet og service i tjenestetilbudet er at gevinsten fanger opp nyttevirkninger som ikke dekkes av andre gevinster, men at det er et uavklart forhold mellom denne og gevinstene Mer effektiv saksbehandling og Enklere og bedre søknadsprosess.

Beskrivelsen av gevinsten inneholder følgende stikkord: Større grad av likebehandling, Bedre omdømme for kommunen, Større forutsigbarhet av tildeling og Mindre avhengighet av nøkkelpersonell. Gevinsten virker lite helhetlig ettersom beskrivelsen inkluderer både punkter som er goder for kommune og punkter som er goder for bruker. Kun punktene om forutsigbarhet og likebehandling relaterer seg til kvaliteten på tjenestetilbudet. Det kan virke som at beskrivelsen dels er tenkt som hva følgene av at kvaliteten på tjenestetilbudet styrkes er, framfor en beskrivelse av hvordan kvaliteten styrkes.

Bedre match mellom søker og bolig

Det er fire indikatorer knyttet til gevinsten, som er positivt med tanke på å fange opp ulike sider av den. Vi vurderer imidlertid at indikatorene kan være lite treffsikre og dermed lite relevante. Indikatorene måler forhold som Kobo antakeligvis har mindre innvirkning på, som f.eks. antall begjæringer om utkastelser eller antall søknader om flytting.

Bedre planlegging av boligmassen

Det er uklart om gevinsten har overlappende indikatorer med gevinsten Bedre utnyttelse av boligmassen i gevinstrealiseringsplanen, eller om det kun er indikatoren Andel tomme boliger (på samme linje) som skal brukes for å måle gevinsten Planlegging av boligmassen.

Uansett hvordan man forstår gevinsten, så måles den med indikatorer som tomgang og tapte leieinntekter. Tapte leieinntekter er en funksjon av tomgang, så denne indikatoren er egentlig bare en omregning av tomgang til en kroneverdi. Utviklingen i indikatorene vil grunnleggende være den samme.

Det at det er skilt mellom gevinst for kommunen av bedre planlegging av boligmassen og bedre utnyttelse av boligmassen er i utgangspunktet positivt, ettersom det fanger opp ulike gevinstaspekter som oppstår på ulikt nivå. Vi vurderer imidlertid at indikatorene har mangler fordi de ikke tillater at man

isolerer hva som er gevinst av bedre planlegging og hva som er gevinst av bedre utnyttelse.

Bedre utnyttelse av boligmassen

Vurderingen av denne gevinsten er lik som vurderingen av Bedre planlegging av boligmassen.

Bedre kunnskaps- og beslutningsgrunnlag

Gevinsten har, som vi har omtalt tidligere, større likheter med en leveranse enn en gevinst. Kunnskap og bedre beslutningsgrunnlag er ressurser som bidrar til at andre gevinster kan oppnås. Gevinsten vurderes derfor å ikke være helt fullstendig og helhetlig.

Mer effektiv bruk av Husbankens og kommunenes virkemidler

Denne gevinsten er i likhet med Bedre kunnskaps- og beslutningsgrunnlag uklart plassert i resultatkjeden. Det er videre ikke definert noen indikatorer for hvordan gevinsten kan måles. Dette er bakgrunnen for at vi vurderer at gevinsten ikke er helt fullstendig og helhetlig.

2.3.6 Samlet vurdering av gevinstoppsettet

Vår vurdering basert på SMARC-gjennomgangen er at gevinstoppsettet bør utvikles videre. For det første er noen gevinster spesifisert slik at de tilfaller ulike aktører, for eksempel både beboere og kommuner. For det andre er det fare for dobbelttelling fordi noen gevinster enten overlapper hverandre, eller er i

en felles årsak-virkningskjede. Dette gjør det vanskeligere å identifisere de faktiske gevinstene og vurdere størrelsen på dem.

I vurdering av gevinster er det et godt verktøy å bruke resultatkjeden (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2021) som kan klargjøre årsak-virkningssammenhenger, se eksempel i Figur 2-1.

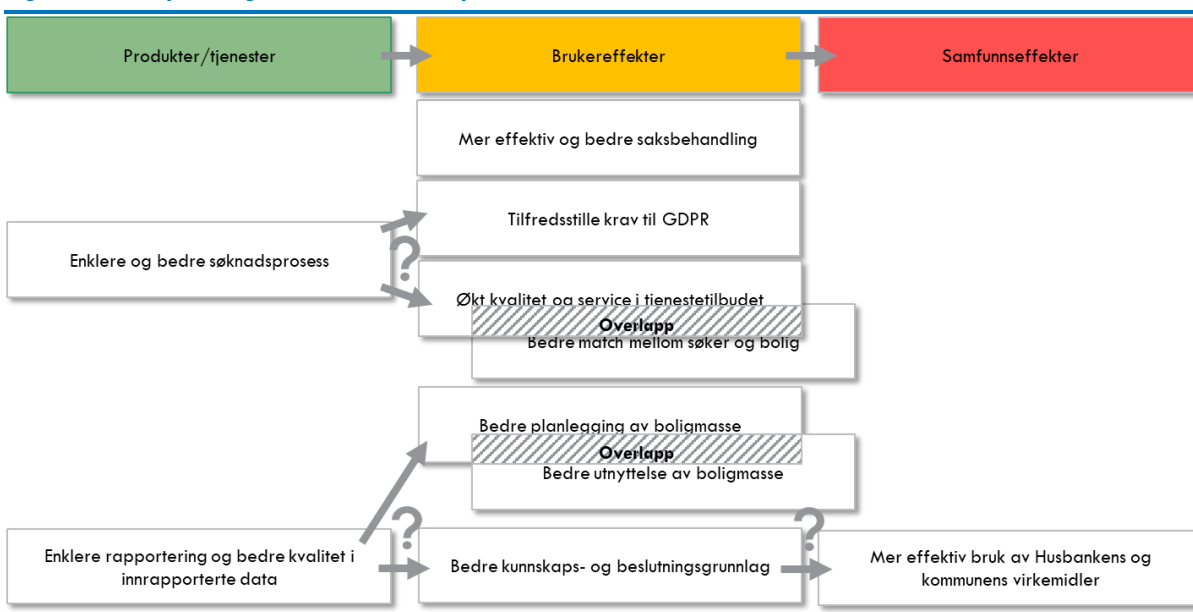
Figur 2-1: Resultatkjeden



Kilde: Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Når vi forsøker å sette prosjektets gevinster, kan vi illustrere utfordringene ved overlapp og dobbelttelling i Kobos gevinstvurdering, jf. Figur 2-2.

Figur 2-2: Prosjektets gevinster i resultatkjeden



Vurdering av Oslo Economics

For det første ser vi at to av gevinstene har karakter av leveranser som leder til andre gevinster, og at det to tilfeller av overlapp. Dessuten virker bedre kunnskaps- og beslutningsgrunnlag å være årsak til mer effektiv bruk av Husbankens og kommunens virkemidler.

- Mer effektiv og bedre saksbehandling (reduert tid til saksbehandling og rapportering)
- Enklere og bedre søknadsprosess (reduerte kostnader til drift og vedlikehold av dagens systemstøtte)
- Bedre planlegging av boligmassen (reduert langtidstomgang)
- Bedre utnyttelse av boligmassen redusert tid brukt på klargjøring)
- Tilfredsstille krav til informasjonssikkerhet og GDPR
- Systemstøtte: felles nasjonal løsning

2.4 Vurdering av prosjektets verdsetting av gevinster og kostnader

Husbanken har tallfestet seks gevinster:

Husbanken har estimert netto gevinster, dvs. gevinster fratrukket kostnader til investering og drift, til en nåverdi på 186,7 mill. kr.

Overordnet er vår vurdering at verdsettingen av gevinstene gir mening og er velbegrunnet. Vi har videreutviklet Husbankens arbeid og gjort en egen verdsetting i kapittel 3.6. Vi har også innspill til Husbankens beregning av følgende gevinster:

- Mer effektiv og bedre saksbehandling (reduert tid til saksbehandling og rapportering)
- Bedre planlegging av boligmassen (reduert langtidstomgang)
- Bedre utnyttelse av boligmassen (reduert tid brukt på klargjøring)
- Systemstøtte: felles nasjonal løsning

Kommentar til «Mer effektiv og bedre saksbehandling (reduert tid til saksbehandling og rapportering)»

Husbanken har lagt til grunn en gevinst på 18 sparte årsverk nasjonalt som følge av mer effektiv saksbehandling ved søknad og tildeling av kommunal bolig. Det er videre lagt til grunn 10 sparte årsverk som følge av bedre samhandling på tvers.

Det er vanskelig å skille mellom de to gevinstene fordi virkningen av bedre samhandling vil slå ut i form av raskere saksbehandling og tildeling, fordi bedre samhandling trolig vil bidra til bedre informasjonsflyt og lignende. Gevinsten ved bedre samhandling burde følgelig i stor grad være tatt ut gjennom mer effektiv saksbehandling relatert til søknad og tildeling av kommunal bolig.

Vår vurdering er at det er et betydelig potensial for gevinst av mer effektiv saksbehandling ved Kobo. Undersøkelsene våre hos kommunen viser at saksbehandlingen er tungvinn og med manuelle prosesser i dag. 28 årsverk fordelt på 354 kommuner, gir en besparelse på under 0,1 årsverk per kommune i gjennomsnitt. Det er derfor sannsynlig at samlet gevinst for mer effektiv saksbehandling kan bli mer enn 28 årsverk.

Kommentar til «Bedre planlegging av boligmassen (reduert langtidstomgang)» og «Bedre utnyttelse av boligmassen (reduert tid brukt på klargjøring)»

Husbanken har lagt til grunn en årlig gevinst på 23,4 mill. kr av økte husleieinntekter for boliger som i dag står tomme over lenger tid (langtidstomgang). Dette anslaget er basert på tall fra KOSTRA som viser antall ledige boliger i kommunene per 31.12. hvert år. Videre har Husbanken lagt til grunn en gevinst på 6,1 mill. kr som følge av økte husleieinntekter for boliger som det per i dag tar uforholdsmessig lang tid å klargjøre for neste leietaker. Dette anslaget er beregnet basert på egenrapporterte tall fra

kommunene på hvor antall måneder kommunen i snitt bruker på klargjøring i dag. Siden disse boligene trolig er inkludert i KOSTRA-tallene, er det fare for at Husbanken teller gevinsten forbundet med klargjøring to ganger.

Vi vurderer at det kan være et betydelig potensial for gevinst gjennom reduserte tomgangskostnader ved å ta i bruk Kobo. Den viktigste årsaken til tomgang er at boligmassen ikke er tilpasset behovet, noe bedre informasjon gjennom Kobo kan bidra til å forbedre.

Kommentar til «Systemstøtte: felles nasjonal løsning»

Husbanken har lagt til grunn at ti kommuner unngår kostnader på 10 mill. kr ved å ikke måtte utvikle systemstøtte dersom Kobo blir innført. Ved å inkludere denne gevinsten legger Husbanken imidlertid til grunn at det blir etablert løsninger i kommunene enkeltvis, tilsvarende som Boinfo i Bergen og Gobo i Oslo, noe som vil gi noen av de samme gevinstene som Kobo vil gi, uten at disse er medregnet. Å telle både gevinstene ved innføringen av Kobo og en gevinst ved sparte kostnader til utvikling av systemstøtte medfører fare for dobbelttelling.

2.5 Kommunenes innspill til forventede gevinster ved Kobo

I dette delkapittelet presenterer vi funn fra våre intervjuer (jf. kap. 1.3.1) om hvordan kommunene opplever at saksbehandlingen av kommunale utleieboliger fungerer i dag, hva kommunene ser som mulige effekter av Kobo og hva som er forutsetninger for at kommunene skal ønske å ta Kobo i bruk.

2.5.1 Dagens saksbehandling

De fleste kommunene vi har snakket med forteller at de benytter papirsøknader eller en kombinasjon av papirsøknader og elektroniske søknader. Søknadene forberedes og kompletteres som regel av en saksbehandler, før de vurderes på et tildelingsmøte hvor ansatte fra flere ulike deler av kommunen deltar (ansatte fra boligkontoret/tildelingsenhet, eiendomsavdelingen, rus, Nav mv.).

Kommunene oppgir at de bruke flere forskjellige datasystemer i arbeidet med utleieboliger. Blant nevnte systemer er Excel, Plania, Gericca, Public 360, Websak, Facilit, Elements, Boinfo, Boeie, Bovei, Gobo og ISY. Ofte bruker den enkelte kommunen ulike systemer for å behandle én sak. De fleste kommunene opplever at dagens systemer og løsninger fungerer greit, men at det kan være arbeidskrevende å jobbe i mange ulike systemer som ikke snakker sammen. Mange oppgir også at de jobber i systemer som ikke er utformet for boliger og boligutleie, og at dette kan være begrensede.

De kommunene som oppgir at de i dag bruker Excel opplever dette som en relativt kronglete løsning. Ulemper er blant annet at det enkelt kan snike seg inn feil i Excel, at systemet blir uoversiktlig når det utvides, og at det er fare for tap av data.

De fleste av kommunene vi har snakket med oppgir at det er lite trolig at Kobo vil føre til sparte IT-kostnader. Dette begrunnes med at eksisterende systemer også brukes i andre deler av kommunen, og at det derfor neppe vil være mulig å avvikle eksisterende løsninger.

2.5.2 Bruk av arbeidstimer til saksbehandling

Antall timeverk/årsverk det i gjennomsnitt tar å behandle én søknad om kommunal bolig varierer fra kommune til kommune. Flere kommuner forteller at det i gjennomsnitt tar dem om lag tre timer å behandle en søknad, men det er også kommuner som forteller om lavere tidsbruk (ned mot én time) og kommuner som forteller om betydelig høyere tidsbruk (opp mot ti timer). Samtlige kommuner forteller at det er prosessen med å hente inn nødvendig dokumentasjon, samt samhandling med andre instanser, som krever tid i saksbehandlingen. Den totale tidsbruken i kommunen er antakelig noe større enn anslaget, fordi intervjuobjektene ikke alltid inkluderer tidsbruk i andre instanser i kommunen eller hos ledelsen.

Flertallet av de kommunene vi har snakket med tror at innføringen av Kobo vil kunne føre til sparte arbeidstimer/timeverk som følge av mer effektiv saksbehandling. Anslag på spart tidsbruk varierer på tvers av kommunene, men de fleste anslår om lag to timer per søknad. Enkelte kommuner oppgir imidlertid at de ikke tror at Kobo vil medføre noen generell effektivisering av saksbehandlingen. Dette begrunnes med at de ansatte allerede opplever at dagens system fungerer fint og at det trolig er lite å vinne på overgang til et nytt system.

2.5.3 Oversikt over boligmassen

Få av informantene vi har snakket med opplever dårlig oversikt over tilgjengelige boliger og boligens egenskaper som en årsak til utfordringer ved å matche en søker med en passende bolig. De fleste av de vi har snakket med som jobber med boligtildeling i kommunen, opplever å ha god oversikt over boligmassen. Det er imidlertid flere som oppgir at dagens systemer gir relativt dårlig oversikt over hvordan boligene ser ut innvendig, samt boligens nærmiljø, men at eiendomsavdelingen som regel har god oversikt over dette. Samarbeid mellom tildelende enhet og eiendomsforvaltningsenheten pleier derfor erfaringsmessig å resultere i vedtak som gir god match mellom søker og bolig.

Selv om dagens system gir relativt god oversikt over boligmassen, påpeker flere at lister i Excel etc. ikke

alltid er «til å stole på», og at det kan forekomme feil når informasjon om en bolig må legges inn på nytt på listen hver gang denne blir ledig.

2.5.4 Tid fra levert søknad til vedtak og til innflytting

Hvor lang tid det i gjennomsnitt tar fra en bruker søker om bolig til et vedtak om tildeling fattes virker å variere fra kommune til kommune. Noen kommuner forteller at det i beste fall kan ta én til to uker før vedtak om bolig fattes, mens andre kommuner forteller om saksbehandlingstid på seks til åtte uker. I de tilfellene der tildeling går raskt, kommer dette gjerne av at søknaden er enkelt å behandle, for eksempel at det ikke er nødvendig å hente inn mye dokumentasjon/informasjon fra andre enheter i kommunen, samt at kommunen har en passende bolig tilgjengelig på søknadstidspunktet.

De fleste forteller at det som regel er saker der søker har en ruslidelse og en samtidig rus- og psykisk lidelse som tar lengst tid å behandle, både fordi dette gjerne kan være komplekse saker som krever at det hentes inn mye ulik dokumentasjon og fordi mange kommuner forteller om mangel på boliger som er passende for denne brukergruppen.

På spørsmål om hvor lang tid det i gjennomsnitt tar fra en søker får vedtak om rett til bolig til søkeren faktisk kan flytte inn i en bolig, svarer de fleste at dette varierer fra søker til søker. I noen saker kan tiden fra vedtak til innflytting være veldig kort, herunder fra noen uker til to til tre måneder, mens søkere i andre saker kan vente svært lenge på en egnet bolig, gjerne over ett år. Dette kan blant annet avhenge av om søker har spesielle behov for egenskaper ved boliger, for eksempel en hardbruksbolig, en universelt utformet bolig, en bolig med mange soverom mv. Årsaken til at brukere må vente lenge er som regel at kommunen ikke har en passende bolig tilgjengelig. De fleste kommunene forteller at det i all hovedsak er mangel på familieboliger, samt boliger tilpasset brukere med ruslidelser eller med samtidige rus- og psykiske lidelser.

Få av kommunene vi har snakket med tror at Kobo vil kunne bidra til å redusere tiden fra bruker søker om kommunal bolig til innflytting. Informantene oppgir at det ikke er dagens data- og saksbehandlingssystemer som gjør at denne prosessen tar tid, men heller, som tidligere nevnt, mangel på egnede boliger.

2.5.5 Utfordringer ved langtids- og kortidstomgang

Kommunene oppgir i varierende grad at de opplever utfordringer med at kommunale utleieboliger står tomme over lengre tid. I kommunene hvor tomme boliger er et problem begrunnes det med at boligene er utdaterte og/eller ikke passer søkermassen. Ingen av kommunene vi har snakket med opplever at Kobo

direkte vil kunne bidra til å redusere langtidstomgang i kommunen.

Videre er det ingen av kommunene som oppgir at det opplever at det tar uforholdsmessig lang fra utflytting til innflytting av en ny leietaker (korttidstomgang). I tilfellene hvor dette tar lenger tid enn normalt, er det som regel på grunn av forsinkelser hos håndverker forbundet med nødvendig vedlikehold.

Få av informantene vi har snakket med tror at Kobo kan bidra til å gi redusert vedlikehold, for eksempel som følge av bedre match mellom søker og bolig. Enkelte håper imidlertid at Kobo vil kunne bidra til at nødvendig vedlikehold etter utflytting blir igangsatt tidligere, gjennom at Kobo forhåpentligvis vil bidra til å forenkle informasjonsflyten i kommunen, for eksempel mellom boligkontoret og eiendomsavdelingen.

2.5.6 Forutsetninger for implementering og gevinstrealisering

De aller fleste intervjuobjektene vi har snakket med opplever at det er et behov for Kobo, og at det vil være nyttig å ta i bruk et system som er spesielt utviklet for boligadministrasjon og som samler all nødvendig informasjon på ett sted. Håpet er at et nytt system vil sikre at saksbehandlingen blir mindre personavhengig, at det vil gjøre det enklere å hente inn nødvendig informasjon (for eksempel inntektsinformasjon), samt at det vil effektivisere kommunens rapportering til Kostra.

Enkelte kommuner uttrykker imidlertid også at de er bekymret for at Kobo kun skal bli «enda ett system», som må benyttes ved siden av kommunenes allerede etablerte systemer. Det presiseres derfor av flere at det er en forutsetning at Kobo gjør det mulig å samle informasjon som kommunene per i dag håndterer i flere ulike systemer, samt at det nye systemet forenkler informasjonsinnhenting og samhandlingen med andre enheter/instanser.

3. Våre gevinster og kostnader med forutsetninger og indikatorer

Vi har utarbeidet et forslag til revidert gevinstoppsett, med gevinster fordelt på kommuner, brukere og staten/øvrige. Blant gevinstene vurderer vi at spart arbeidstid som følge av mer effektiv saksbehandling er gevinsten som har størst potensial. Videre har vi vurdert forutsetninger for at gevinstene skal oppnås, og foreslått indikatorer til hver av gevinstene. Dette danner grunnlag for en gjenbrukbar modell i Excel for å beregne gevinster og kostnader.

3.1 Revidert gevinstoppsett

På bakgrunn av vurderingen av gevinstoppsettet i kapittel 2 foretar vi noen justeringer av hvordan gevinstene er satt opp, på en måte som etter vårt syn gir bedre grunnlag for å identifisere de faktiske gevinstene og vurdere størrelsen på dem. Et hovedgrep vi har gjort er å dele inn gevinstene etter hvilken interessent som får gevinsten. Gevinstene er også delt opp for å unngå interne overlapp mellom gevinstene i størst mulig grad.

Oppsettet er vist i Tabell 3-1.

Tabell 3-1: Vårt forslag til reviderte gevinster

Interessent	Forslag til revidert gevinstoppsett
Gevinster for kommunen	Spart arbeidstid som følge av mer effektiv saksbehandling
	Redusert vedlikehold som følge av bedre match mellom søker og bolig
	Bedre formuesforvaltning som følge av bedre utnyttelse og planlegging av boligmassen
	Sparte IT-kostnader som følge av felles løsning
	Sparte bøter som følge av at lovkrav holdes
Gevinster for bruker	Raskere tilgang til bolig som følge av bedre saksbehandling
	Bedre boforhold som følge av bedre match mellom søker og bolig
	Bedre boligkarriere på lang sikt
	Tryggere og mer brukervennlige digitale tjenester som følge av informasjonssikkerhet, GDPR og bedre søknadsprosess
Gevinster for staten/øvrige	Mer effektiv ressursbruk som følge av bedre statistikk og grunnlagsdata

3.2 Måleutfordringer

Vi har i dette kapitlet kort gjort en vurdering av omfanget av gevinsten, men ikke vurdert gevinsten i kr i denne omgang. Hovedårsaken er at det er vanskelig å få klarhet i hva som er sammenligningsgrunnlaget i dagens situasjon (nullpunktet), spesielt det som gjelder dagens situasjon i kommunene. Undersøkelsene i denne utredningen viser at kommunen i liten eller ingen grad har oversikt over hvor mange timesverk de bruker på å saksbehandle kommunalt utleide boliger, og at

saksgangen og fagsystemer varierer mye mellom kommunene.

3.3 Generelle forutsetninger for løsningen som helhet

I vurderingen fra og med kapittel 3.4 vurderer vi forutsetninger og indikatorer for den enkelte gevinst. I tillegg har vi vurdert forutsetninger og indikatorer som slår inn på hele løsningen, dvs. som må være på plass

for at alle gevinstene kan realiseres, og indikatorer som har betydning for hvor store gevinstene blir.

Forutsetninger som må være på plass for at gevinster skal oppstå er i praksis hva som må til for at løsningen skal tas i bruk. Forutsetningene vi har identifisert er:

- Kobo må være enkelt å implementere.
- Kobo må være enkelt å bruke
- Data om boligene må legges inn i Kobo

Indikatorer for gevinstdrivere er listet opp under.

Følgende indikatorer finnes i Kobo-prosjektets gevinstrealiseringsplan:

- Antall søknader som sendes digitalt
- Antall kommuner som tar i bruk Kobo

I tillegg har vi lagt til følgende indikatorer som gir utfyllende informasjon:

- Antall boliger lagt inn i Kobo
- Antall søknader som behandles elektronisk

3.4 Forutsetninger og indikatorer for den enkelte gevinst

Her foretar vi en vurdering av omfanget av gevinsten, hvordan de vil oppstå og hvilke forutsetninger som må være på plass for at de kan oppstå.

3.4.1 Spart arbeidstid som følge av mer effektiv saksbehandling

Vi vurderer denne gevinsten som sentral fordi den har tett sammenheng med leveransene fra prosjektet. Effektiviteten i saksbehandling kan påvirkes i stor grad av løsningene Kobo tilbyr.

Kobo vil automatisere arbeidsprosesser i saksbehandlingen av kommunale boliger. Dette vil gjøre at saksbehandlere trenger å gjøre færre manuelle handlinger. Blant annet er det et mål at Kobo skal tilby maskinell innhenting av inntektsopplysninger, på forutsetning at det finnes hjemmel for det. Slike funksjoner vil spare kommunene for arbeid.

Kobo er ment å kunne erstatte flere systemer kommunale saksbehandlere må jobbe i for å ivareta ulike sider av det kommunale boligtilbudet. Kobo skal for eksempel fungere som et journalsystem for saker om kommunal bolig, samt system for saksbehandling av søknader og tildeling av bolig. Istedenfor at saksbehandlere skal måtte duplisere opplysninger i flere systemer skal Kobo gjenbruke registrert informasjon til ulike formål.

Omfang	Betydelig
--------	-----------

Det er et betydelig potensial for gevinst av mer effektiv saksbehandling ved Kobo. Gevinsten vil være større dersom kommunene gjennomgår arbeidsprosessene sine og tilrettelegger dem for at de skal fungere best mulig sammen med digital saksbehandling.

Kommunene skal rapportere opplysninger om arbeidet på området for kommunale boliger årlig i KOSTRA. Uten et egnet databehandlingsverktøy som automatiserer rapporteringen gir dette kommunene mye ekstraarbeid, enten som foretas kontinuerlig i parallell med saksbehandlingen, eller ved oppsamling tett før rapporteringsfristen. Kobo vil fjerne behovet for å gjøre dette arbeidet manuelt.

Vår vurdering er at omfanget av gevinsten sannsynligvis vil være betydelig. Hvor stor gevinsten vil være vil variere fra kommune til kommune, ettersom effektiviteten varierer i stor grad mellom kommunene. Kommunen har tilpasset seg sine egne måter å jobbe på, som kan fungere godt for kommunene på deres premisser. Denne individuelle tilpasningen kan også bety at det noen steder må gjøres større endringer i arbeidsmåter for å kunne dra full nytte av Kobo, og viljen til å gjennomføre endringen kan være ulik fra kommune til kommune.

Forutsetninger for gevinst

Disse forutsetningene finnes i gevinstrealiseringsplanen:

- Hjemler til å hente inn inntektsopplysninger etc.
- Alle relevante enheter i kommunen tar i bruk løsningen

I tillegg har vi definert følgende forutsetninger

- Kobo erstatter dagens systemer eller får integrasjon mot kommunenes systemer

Denne forutsetningen er tatt med fordi mye av gevinsten vil falle bort dersom kommunene fortsetter å bruke ulike systemer som ikke snakker sammen til å ivareta oppgaver med det kommunale boligtilbudet.

3.4.2 Redusert vedlikehold som følge av bedre match mellom søker og bolig

Denne gevinsten er inkludert blant gevinstene i gevinstrealiseringsplanen. Mekanismen for gevinsten er at Kobo vil gi bedre beslutningsgrunnlag for saksbehandlerne som lar dem gjøre bedre matcher mellom bruker og bolig. Dette vil gjøre at færre brukere som påfører boliger mye slitasje av forskjellige grunner blir plassert i boliger som ikke er tilpasset dette, eller havner i bomiljøer hvor utagerende adferdsmønstre risikerer å forsterkes.

Dermed blir vedlikeholdskostnadene som oppstår for kommunene mindre.

Omfang	Begrenset
--------	-----------

Vi finner få holdepunkter som taler for at denne gevinsten vil være stor. Kommunene har for det meste god oversikt over boligmassen og legger mye arbeid i at brukere skal få tildelt riktig bolig ut fra sine behov. I den grad det er vanskelig å plassere rett person i rett bolig handler dette mer om hvilke boliger som er tilgjengelige for tildeling. Kommunene har mangel på boliger tilpasset grupper som for eksempel ROP-brukere med samtidige utfordringer knyttet til rus og psykiatri, og ellers boliger med tilhørende tjenestnivå.

For delene kommunene oppnår ved å bruke Kobo kan imidlertid gjøre at matchingen blir noe bedre, også i tilfeller hvor det ikke er behov for en bolig som er mangelvare. Dette kan redusere unødvendige flyttinger, og dermed gjøre at boligene sjeldnere må gjøres klar til nye beboere. En annen faktor kan være økt brukermedvirkning, som kan gjøre at beboere har mer kunnskap om og ansvarsfølelse for boligen. Vedlikeholdsbehov som blir tatt tak i tidlig kan ofte gi lavere kostnader enn om problemene får utvikle seg.

Vi vurderer av disse grunnene at gevinsten reduserte vedlikeholdskostnader antakeligvis vil være liten, men at den kan være tilstedeværende.

Forutsetninger for gevinst

Disse forutsetningene finnes i gevinstrealiseringsplanen:

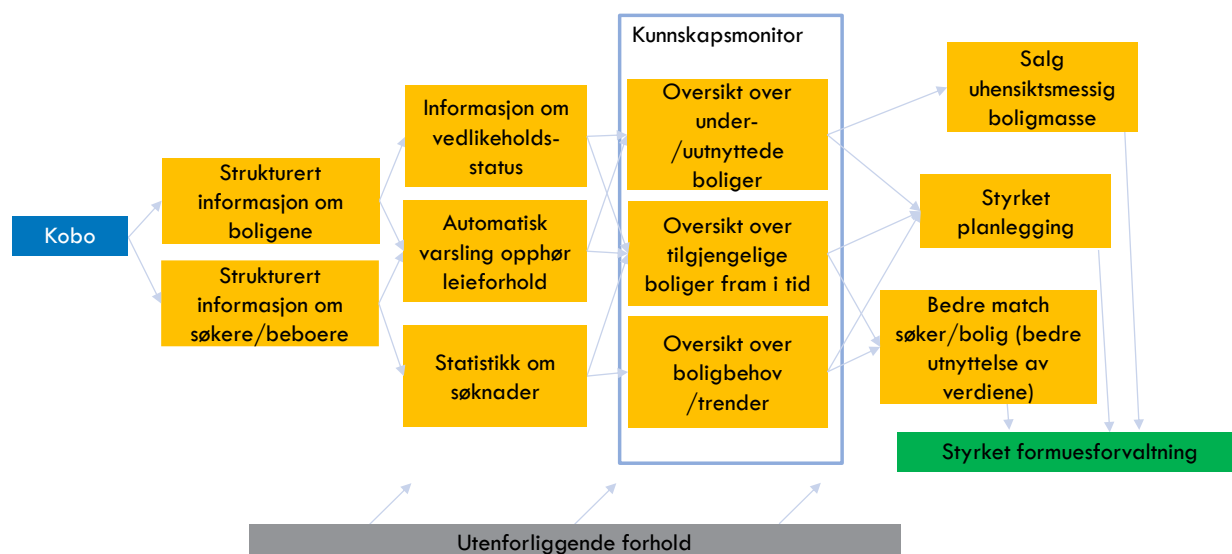
- Kobo må ha oppdatert informasjon om boligene med integrasjon mot FDV-systemer
- Risikovurdering blir gjennomført og får konsekvens for tildeling av bolig
- Hjemler til å dele data.
- Booppfølging blir en del av tjenesteleveransen.

3.4.3 Styrket formuesforvaltning som følge av bedre utnyttelse og planlegging av boligmassen

Norske kommuner disponerer en stor boligformue. Det er per 2021 om lag 107 000 kommunale boliger i Norge, og hvis gjennomsnittsverdien per bolig er 2 millioner kroner er formuen over 200 milliarder kroner. Med en så stor formue, vil marginale forbedringer i effektiviteten i formuesforvaltningen gi store årlige gevinster for kommunene. Kobo kan bidra til slike gevinster både fordi Kobo gir bedre oversikt over hvilke boliger den enkelte kommune disponerer, inkludert egenskaper ved boligene, og fordi Kobo gir bedre grunnlag for å vurdere endringer i fremtidig etterspørsel/behov hos innbyggerne.

Styrket formuesforvaltning kan derfor gi gevinst for kommunene gjennom økte inntekter fra boligmassen pga. lavere tomgang, gjennom reduserte kostnadene ved å forvalte boligmassen og delvis realisering av formuesverdien gjennom salg. Resultatkjeden i Figur 3-1 viser hvordan Kobo kan gi gevinster for kommunene gjennom styrket formuesforvaltning.

Figur 3-1: Resultatkjede styrket formuesforvaltning



Én av Kobos leveranser er statistikkbank og kunnskapsmonitor, som skal danne grunnlag for

kunnskapsbasert beslutningsstøtte på kommunalt og nasjonalt nivå. På kommunal side kan dette handle om

oppgradering og investering i boligmassen, og henvisning til offentlige virkemidler som kan være aktuelle. Gjennom denne komponenten kan Kobo bidra til bedre datagrunnlag for å tilpasse å planlegge utviklingen av boligmassen i kommunen, slik at formuesforvaltningen blir mer effektiv.

En del av gevinsten oppstår ved at boliger, etter at de er fraflyttet av tidligere beboer eller nyoppført, raskere blir klargjort for en ny beboer og dermed står kortere tid ubebodd. Gevinsten dekker også redusert tap av leieinntekter som følge av at boliger står tomme fordi kommunen har manglende oversikt over boligmassen og over søkere på venteliste. Vi vurderer at kommunene i stor grad har oversikt over søkere og boligmasse i en normalsituasjon, men ved uforutsette hendelser som f.eks. flyktningkriser, vil Kobo gi gevinster. Det vil også være enklere for nyansatte å få oversikt.

Tomme boliger forårsakes ofte av at boligmassen i kommunene ikke er tilpasset søkermassen. Det tar noe tid å tilpasse boligmassen, mens søkermassen kan endre seg raskt. Vi vurderer at det kan være en viss gevinst å hente gjennom bedre planlegging og utvikling av boligmassen ved hjelp av Kobo, og at det har sammenheng med at kommunene får bedre oversikt både over boligmassen og om trender i søkermassen, og dermed får mer data å bygge beslutninger om utvikling av boligmassen på. Det er derfor rimelig å forvente at det er mulig å oppnå disse gevinstene som følge av Kobo.

Omfang	Betydelig
--------	-----------

Bedre planlegging av boligmassen er ensbetydende med bedre formuesforvaltning av kommunens boligeiendommer, ettersom boligmassen utgjør en stor formue for kommunene. Bedre oversikt kan lede til bedre beslutninger om anskaffelse, omdisponeringer og salg av boliger. Oversikten kan forhindre verdiforringelse eller gi økt verdi på boligmassen. Dette vil øke verdiene kommunene besitter både som finansielle eiendeler og bruksverdien for å løse kommunale oppgaver. Den økte verdien kan tas ut til andre formål eller til å heve kvaliteten på tjenestene.

Forutsetninger for gevinst

Disse forutsetningene finnes i gevinstrealiseringsplanen:

- Relevante aktører er med i rutinene og villig til å kommunisere, bli enige om kvalitetskrav, målkrav osv.

3.4.4 Sparte IT-kostnader som følge av felles løsning

Enkelte kommuner som har kjøpt eller utviklet systemer for å støtte saksbehandlingen av kommunale boliger vil kunne erstatte disse med Kobo. Drift av data-systemer medfører kostnader som dermed kan spares inn dersom kostnadene for kommunene ved å bruke Kobo er lavere enn for deres eget system. Stordriftsfordeler og at kostnadene spres på flere kommuner, og eventuelt delfinansieres gjennom Husbanken, gjør dermed at kommunene kan spare penger.

Omfang	Betydelig
--------	-----------

Det er begrenset hvor mange kommuner som har utviklet saksbehandlingssystemer for kommunale boliger. Oslo har utviklet Gobo, og Bergen har utviklet Boinfo. Hvis disse tar i bruk Kobo, og behovet for å bruke dere egenutviklede systemer faller bort, vil Oslo og Bergen kunne spare kostnader til IT-drift.

Det er en viktig forutsetning at Kobo dekker de behovene Oslo og Bergen har. Hvis ikke er det mindre sannsynlig at de vil ta i bruk Kobo overhodet. Av den grunn har vi definert en forutsetning for at gevinsten skal kunne oppstå:

- Kobo må være en fullgod erstatning for systemer som skal avløses

3.4.5 Sparte bøter som følge av at lovkrav holdes

Gevinsten at kommunene sparer utgifter til bøter som følge av at lovkrav holdes er inkludert i prosjektets gevinstrealiseringsplan. Gevinster knyttet til styrket personvern kan antakeligvis defineres bredere enn bare sparte bøter, blant annet fordi personvern har en egenverdi i seg selv, i tillegg til verdien det har for personene som får bedre personvern. Gevinsten det har for enkeltpersonene vil vi imidlertid ikke regne med her, ettersom den oppstår for brukere og privatpersoner, ikke for kommunene. For kommunene vil gevinsten bestå av omdømmeverdien av styrket personvern og den normative verdien av at personvernet er ivaretatt, i tillegg til den økonomiske besparelsen av at det ikke ilegges bøter.

Omfang	Betydelig
--------	-----------

Vi er usikre hvor reelt det er at kommunene ilegges bøter for brudd på personvernreglene, men utelukker ikke at det kan skje. Hvis det bare er den økonomiske kostnaden som utgjør en gevinst ville alt potensial for gevinst falt bort hvis ikke kommunene blir straffet økonomisk for svakt personvern. Vi vurderer at det bør være et potensial for gevinst selv om det ikke er noen slik straff, fordi styrket personvern har en verdi

uansett. Derfor legger vi mer i denne gevinsten enn det rent økonomiske.

Forutsetninger

Denne forutsetningen finnes i gevinstrealiseringsplanen:

- Saksbehandlere ikke viderefører parallellsystemer (egne Excel-filer el.l.). Hver kommune gjennomfører en personvernkonsekvens-vurdering (DPIA).

3.4.6 Raskere tilgang til bolig som følge av bedre saksbehandling

Gevinst av raskere tilgang til bolig er ikke inkludert som en egen gevinst i gevinstrealiseringsplanen. Det er derimot en gevinst vi har skilt ut som brukernes motsvar til at saksbehandlingen blir mer effektiv og reduserte tomgangskostnader. Hvis kommunen oppnår å kunne behandle saker på kortere tid, og tiden boliger må stå tomme for klargjøring reduseres, vil søkere kunne få tilbud om bolig og få flytte inn tidligere enn de gjør i dag. Dette kan være en gevinst.

Omfang	Begrenset
--------	-----------

Raskere tilgang til bolig vil også være et resultat for søkere hvis kommunene oppnår gevinsten reduserte tomgangskostnader som følge av bedre utnyttelse og mindre tomgangsleie. Som beskrevet tidligere er utfordringen for mange kommuner at det er manglende samsvar mellom boligmassen og søkermassen. Ved bedre planlegging vil ventetiden kunne reduseres for de søkerne som i dag venter lengst. Vi er imidlertid usikre på om denne effekten har sterk sammenheng med Kobo.

Forutsetninger

Denne forutsetningen er hentet fra gevinstrealiseringsplanen:

- Hjemler til å hente inn inntektsopplysninger mm. For full gevinst: må være mulig å fylle ut søknad på vegne av "Bo".

Dette er en forutsetning for at saksbehandlingen kan foregå raskere, og derigjennom at søkere raskere får vedtak og tilbud om bolig.

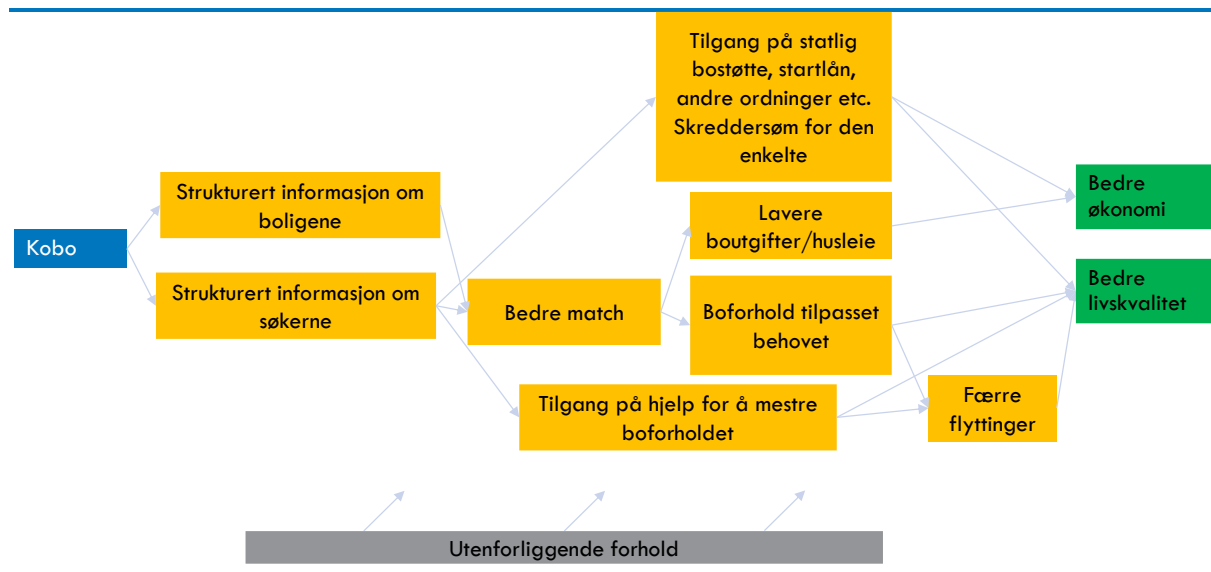
3.4.7 Bedre boforhold som følge av bedre match mellom søker og bolig

Gevinsten bedre boforhold er heller ikke med i gevinstrealiseringsplanen, men vi har skilt den ut som en egen gevinst for brukere. I gevinstrealiseringsplanen var dette en del av gevinsten «Bedre match mellom søker og bolig». Vi mener at «bedre boforhold» fanger bedre opp hva gevinsten er for brukeren, men vi mener likevel at en eventuell gevinst kommer blant annet av at match mellom søker og bolig blir bedre. Andre forhold som utløser gevinsten er at boligsosiale virkemidler anvendes mer målrettet. Etter vår vurdering er det ikke Kobo i seg selv som gir bedre boforhold, men Kobo som forsterker effekten av å tilby boligsosiale virkemidler.

Boforhold er av stor betydning for brukerne, ettersom dette gir grunnlag for mestring på de fleste andre livsområder, både når det gjelder familieliv, utdanning og jobb. Bedre boforhold har en økonomisk side og verdi på andre måter for brukerne. Tildeling av en kommunal bolig gir ikke nødvendigvis lavere husleie enn alternativet å leie på det private markedet, men det kan være billigere i noen tilfeller. Boforholdet kan være mer stabilt og forutsigbart, og resultere i færre flyttinger.

Kobo kan bidra til at de boligsosiale virkemidlene – herunder utleie av bolig og økonomisk støtte – treffer bedre og dermed forbedrer situasjonen for brukerne. Sammenhengen som gjør at Kobo kan utløse disse effektene er illustrert i resultatkjeden i Figur 3-2.

Figur 3-2: Resultatkjede bedre boforhold



Bedre match kan også forebygge negative konsekvenser ved dårlig match av bolig og søker. Ved bedre match mellom søker og bolig kan kommunene unngå tildeling av boliger til søkere som enten kan få negativ innvirkning på boområder som ikke er tilpasset deres situasjon, eller hvor søkerens egen situasjon kan bli forverret som følge av bomiljøet. Kommunene har for det meste god oversikt over boligmassen, nabolagssammensetning og hvilken innvirkning søkerne vil ha på nabolaget. For at boforholdene skal bedres må derfor kommunene i større grad ha tilgang på tilpassede boliger i egnede nabolag for søkermassens behov, noe som ikke fullt ut er tilfelle i dag. Det er derfor også nødvendig at kommunens planlegging og utvikling av boligmassen styrkes.

Omfang	Betydelig
--------	-----------

Vi vurderer at Kobo kan gi bedre match og lede til bedre boforhold for den jevne bruker, og gjøre det enklere å unngå dårlige matcher i spesielle tilfeller hvor egenskaper ved brukeren eller boligen kan ha særlig dårlig innvirkning på brukerens eget eller andres boforhold. Vi vurderer derfor at det er et betydelig gevinstpotensial.

Forutsetninger

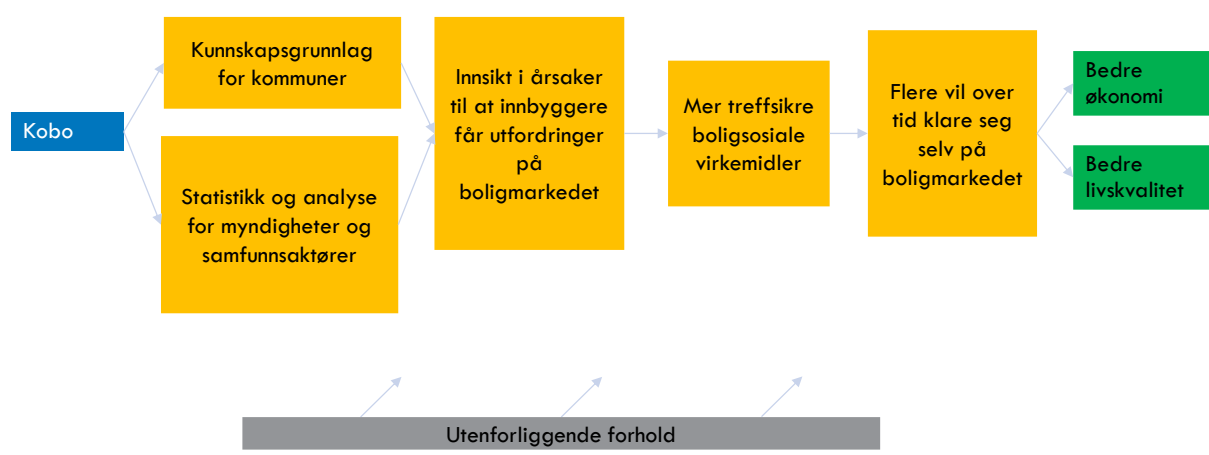
Forutsetningene fra gevinstrealiseringsplanen er følgende, og de samme som for gevinsten «Redusert vedlikehold som følge av bedre match mellom søker og bolig».

- Kobo må ha oppdatert informasjon om boligene med integrasjon mot FDV-systemer
- Risikovurdering blir gjennomført og får konsekvens for tildeling av bolig
- Hjemler til å dele data.
- Booppfølging blir en del av tjenesteleveransen.

3.4.8 Bedre boligkarriere på lang sikt

Boligkarrieren etter botid i kommunal bolig er ikke direkte tatt inn i effektmålene for Kobo. Det kan imidlertid innfortolkes under Husbankens samfunnsoppdrag om å forebygge at folk blir vanskeligstilte på boligmarkedet, og bidra til at vanskeligstilte kan skaffe og beholde en egnet bolig, og under målene for boligpolitikken om at flere skal kunne eie bolig og at leie skal være et trygt alternativ. Figur 3-3 viser sammenhengen mellom Kobo og gevinstene av bedre boligkarriere.

Figur 3-3: Resultatkjede bedre boligkarriere



Gjennom Kobo vil Husbanken, kommunene og andre etter planen få bedre tilgang til data, som kan gi enda bedre innsikt i årsakene til at innbyggere får utfordringer på boligmarkedet. Gjennom denne kunnskapen kan det tenkes at det offentlige kan lage mer treffsikre virkemidler for å bidra til de boligsosiale målene, herunder at den enkelte enten skal kunne eie egen bolig, eller være i trygge leieforhold. Personer som i utgangspunktet er vanskeligstilte på boligmarkedet og som søker kommunal bolig, kan over tid og med hjelp av å bo i en godt egnet kommunal bolig og boligsosiale ordninger komme i en posisjon hvor et steg videre i boligkarrieren er mulig og ønskelig.

Det å ikke eie egen bolig er en viktig driver for ulikhet i Norge. Selv om en kommunal bolig er en trygghet, vil det for enkelte beboere være et tidsvindu hvor steget over til en økonomisk gunstig tilværelse i det ordinære boligmarkedet er mulig, eventuelt med støtteordninger. Med økt informasjon om beboerne gjennom Kobo kan det være en mulighet for å hjelpe flere til å utnytte dette vinduet, framfor å låses til et kommunalt botilbud. Gevinsten for beboerne kan dermed oppstå som følge av at kommunen følger dem opp basert på opplysninger fra Kobo, med informasjon og bistand til å bli eier av egen bolig.

Å gå fra et leieforhold til å eie egen bolig medfører store økonomiske besparelser sett over en lang horisont. Boligutgiftene ved å eie og leie er ofte ganske like, så lenge boligen ikke er gjeldfri. På grunn av at deler av boligutgiftene ved å eie egentlig er sparing, gjennom betaling av avdrag på lån, er imidlertid boligkostnadene ved å eie normalt lavere enn ved å leie. Gjennom vedvarende lavere kostnader og «tvungen» sparing, opplever de som eier bolig at de kan øke boligkonsumet sitt (større eller kvalitativt bedre bolig) eller ta ut formuen i annet konsum. Analysen i en studie utført av NIBR (Monkerud &

Astrup, 2021) viser at både boutgifter og bokostnader går ned for vanskeligstilte på boligmarkedet ved overgang til å eie bolig. 60 % av bostøttmottakere har det økonomiske potensialet til å kjøpe en bolig i sitt nærområde ifølge denne studien.

Omfang	Begrenset
--------	-----------

Vi vurderer derfor at det er potensiale for gevinst av Kobo for brukernes boligkarriere på lang sikt, med betydning for økonomi og livskvalitet. Det er mange andre faktorer som spiller inn på muligheten for å eie egen bolig, og det er usikkert om Kobo kan påvirke de viktigste faktorene for klatring på boligkarrierestigen. Vi vurderer derfor at det er et visst gevinstpotensiale, men at det er begrenset.

Forutsetninger

Følgende forutsetninger hentet fra gevinstrealiseringsplanen er som et minimum nødvendig for å oppnå gevinsten:

- Hjemler til å dele data.
- Booppfølging blir en del av tjenesteleveransen.

Ut over dette er det nødvendig at kunnskap og analyseresultater fra Kobo brukes for å videreutvikle boligsosiale virkemidler for å bli mer treffsikre og gi bedre måloppnåelse på målet om at flere skal kunne eie bolig.

3.4.9 Tryggere og mer brukervennlige digitale tjenester som følge av informasjonssikkerhet, GDPR og bedre søknadsprosess

Denne gevinsten er ikke inkludert i gevinstrealiseringsplanen, den er derimot skilt ut som en gevinst for brukerne.

Omfang	Betydelig
--------	-----------

Digital søknadsportal med mulighet for å følge saken og motta og sende meldinger vil styrke søkeres rettigheter, bidra til mer konsekvent behandling og at søkerne opplever at de behandles rettferdig. Dette gjelder sammenliknet med en situasjon hvor søkere leverer søknad elektronisk gjennom et enkelt webskjema eller på papir, og tilbakemeldinger og muligheter til å følge saken er begrenset. I tilfeller hvor søkere får tett oppfølging av saksbehandlere i dagens situasjon kan søkere føle seg godt ivaretatt med måten saksbehandlingen foregår i dag. Vi forventer derfor ikke at gevinsten vil være like stor overalt.

Mange brukere har begrensede digitale ferdigheter og kan ha utfordringer med å nyttiggjøre seg alle funksjonene Kobo gir. I mange tilfeller blir ikke elektroniske brev åpnet, slik at kommunene må sende brev i posten i tillegg.

Innføring av fagsystemet for kommunale boliger med tilgangsstyring, sikker utveksling av informasjon, mulighet for innsyn og sletting av data, vil styrke personvernet til brukere.

Forutsetninger

Forutsetningene under er hentet fra gevinstrealiseringsplanen:

- Saksbehandlere ikke viderefører parallellsystemer (egne Excel-filer e.l.). Hver kommune gjennomfører en personvernkonsekvensvurdering (DPIA).
- Samhandlere får fylle ut søknad på vegne av «Bo»

3.4.10 Mer effektiv ressursbruk som følge av bedre statistikk og grunnlagsdata

Denne gevinsten er inkludert i gevinstrealiseringsplanen. Det er en gevinst som oppstår for kommunene overordnet, men også for Husbanken som statens representant på det boligsosiale feltet.

Omfang	Betydelig
--------	-----------

Gevinsten oppstår ved at Kobo gir bedre informasjon til kommunene, til bruk i strategisk arbeid og utviklingsarbeid. Ved at Kobo tas i bruk av mange kommuner vil statistikkgrunnlaget bli enhetlig og mindre utsatt for feil.

Vi vurderer at dette kan gi en betydelig gevinst.

Forutsetninger fra gevinstrealiseringsplan

Følgende forutsetninger er inkludert i gevinstrealiseringsplanen:

- En stor andel kommuner tar i bruk systemene (inkl. alle store kommuner).
- Hjemmelsgrunnlag for analyse av data.
- Husbanken og kommunene tar løsningene i bruk

I tillegg har vi definert følgende nye forutsetninger:

- Data og semantikk blir standardisert
- Løsningen blir enkel å bruke

3.5 Anbefalte indikatorer

Vi har vurdert kvantitative og kvalitative indikatorer til en modell for å beregne gevinster av Kobo. Viktige hensyn i dette arbeidet har vært at Husbanken og kommunene kan måle gevinster over tid, at antall indikatorer skal være begrenset slik at modellen er enkel å bruke, at data om indikatoren skal være relativt enkelt å hente, og at indikatoren skal være relevant for det vi ønsker å måle.

Det er tre typer indikatorer:

8. Generelle indikatorer, dvs. indikatorer som treffer alle gevinstene
9. Spesifikke indikatorer, dvs. indikatorer som treffer én eller noen få gevinster
10. Indikatorer på kostnader hos kommunene

Hvordan data skal fanges, og hva vi mener med begreper som skala og survey er forklart i avsnitt 3.7.1 om Datafangst.

Generelle indikatorer som treffer alle gevinster

- Antall boliger i Kobo
- Antall boliger totalt
- Andel innkomne e-søknader siste 6 måneder
- Andel søknader som behandles elektronisk siste 6 måneder
- Antall søknader siste 6 måneder

Indikatorer for gevinsten spart arbeidstid som følge av mer effektiv saksbehandling

- Tid fra komplett søknad åpnes til vedtak fattes, gjennomsnitt siste 6 måneder, målt i antall timer
- Medgåtte timer på søknadsbehandling fra survey (skala)
- Medgåtte timer på informasjonsinnhenting om boliger fra survey (skala)

Indikatorer for gevinsten raskere tilgang til bolig som følge av bedre saksbehandling

- Antall dager fra tildeling til innflytting

Indikatorer for gevinsten bedre boforhold som følge av bedre match mellom søker og bolig

- Antall flyttesaker innen ett års botid
- Antall saker med ekstraordinært vedlikehold innen ett års botid

Indikatorer for gevinsten redusert vedlikehold som følge av bedre match mellom søker og bolig

- Antall flyttesaker innen ett års botid
- Antall saker med ekstraordinært vedlikehold innen ett års botid

Indikatorer for gevinsten styrket formuesforvaltning

- Andel tomme boliger

Indikatorer for gevinsten sparte IT-kostnader som følge av felles løsning

- Sparte administrasjons- og driftskostnader fra survey

Indikatorer for gevinsten sparte bøter som følge av at lovkrav holdes (gevinst for kommunen av bedre personvern)

- Vurdering av personvern fra survey (skala)
- Opplysninger om skyggesystemer i Excel o.l. fra survey (skala)

Indikatorer for gevinsten bedre boligkarriere på lang sikt

- Søknader om startlån
- Innvilgede søknader om startlån
- Varighet på boforhold i kommunal bolig

Indikatorer for gevinsten tryggere og mer brukervennlige digitale tjenester som følge av informasjonssikkerhet, GDPR og bedre søknadsprosess

- Vurdering av personvern fra survey (skala)
- Opplysninger om skyggesystemer i Excel o.l. fra survey (skala)
- Vurdering av søknadsprosessen fra brukerundersøkelse (f.eks. «Hvor fornøyd er du med kommunens søkeportal for kommunal bolig på skala fra 1-7?»)

Indikator for implementeringskostnader i kommunen

- Medgåtte timer til å registrere boliger i Kobo (første gang)
- Kostnader for å tilpasse Kobo til kommunens fagsystemer (første gang)

3.6 Vår nytte-kostnadsberegning av Kobo

Basert på gjennomgangen av prosjektets lønnsomhetsberegning og egne undersøkelser, spesielt gjennom intervjuer, har vi beregnet forventet lønnsomhet av Kobo-prosjektet, i en nytte-kostnadsberegning.

3.6.1 Prissatte og ikke-prissatte gevinster

Prosjektet har beregnet en netto lønnsomhet på 186,7 mill. kr, jf. kap. 2.4. Som nevnt, mener vi det er behov

for å endre forutsetningene for gevinstene. De gevinstene vi har funnet grunnlag for å kvantifisere er:

- Spart arbeidstid ved saksbehandling
- Redusert vedlikehold som følge av bedre match
- Styrket formuesforvaltning
- Sparte IT-kostnader som følge av felles løsning

Vi har videre identifisert kostnader som ikke var inkludert i prosjektets lønnsomhetsberegning:

- Kostnader ved registrering av boliger i Kobo (engangskostnad)
- Kostnader ved skreddersøm av Kobo til kommunens saksflyt og systemer, eller motsatt (engangskostnad)

Vi har benyttet Kobos prosjektkostnader, men skilt mellom påløpte og planlagte kostnader.

De øvrige virkningene blir behandlet som ikke-prissatte gevinster:

- Raskere tilgang til bolig
- Bedre boforhold
- Bedre boligkarriere
- Tryggere og mer brukervennlige digitale tjenester
- Mer effektiv ressursbruk

3.6.2 Metode for lønnsomhetsberegning

For å beregne de prissatte virkningene av Kobo har vi brukt retningslinjene i Finansdepartementets rundskriv R-109 «Prinsipper og krav ved utarbeidelse av samfunnsøkonomiske analyser». Dette innebærer følgende generelle forutsetninger:

- Neddiskonterer verdiene til 2022-kr
- Diskonteringsrente 4 %
- Levetid på 10 år fra 2022 til 2031
- Ingen restverdi
- Skattefinansieringskostnad på 20 % på alle virkninger på offentlige budsjetter

3.6.3 Usikkerhet i anslagene og i gevinstrealiseringen

Det er flere kilder til usikkerhet i anslagene:

- Det er lite informasjon om dagens verdier for enkelte av virkningene. Det gjelder særlig antall årsverk som brukes på saksbehandling i dag.
- Det er krevende for aktørene i kommunal forvaltning å vurdere hvor store gevinster som kan hentes som følge av Kobo.
- Det er stor variasjon i kommunal forvaltning av utleieboliger, noe som gjør at utvalget av respondenter i våre og Husbankens undersøkelser ikke nødvendigvis er representativt.
- Det er usikkerhet omkring fremtiden, herunder hvor store gevinster som faktisk blir realisert av Kobo.

For å synliggjøre usikkerheten i lønnsomhetsberegningen har vi brukt trepunktsestimater på de virkningene der usikkerheten antas å være størst:

- Spart arbeidstid som følge av mer effektiv saksbehandling
- Reduserte tomgangskostnader som følge av raskere klargjøring

3.6.4 Verdien av informasjon

Hovedårsaken til at Kobo gir gevinster, er at løsningen gir raskere, mer detaljert og korrekt informasjonsflyt. Dette gjelder så vel for muligheten for å drive en effektiv saksbehandling, for muligheten til å gjøre gode matcher mellom søker og bolig, og for muligheten til å planlegge boligmassen for framtidige behov.

Flere undersøkelser dokumenterer sammenhengen mellom virksomhetenes resultater og bruk av informasjon, når informasjonen har høyt volum og god kvalitet. En slik undersøkelse er McKinsey-rapporten «Catch them if you can: How leaders in data and analytics have pulled ahead»,⁵ som viser at vellykkede virksomheter i større grad enn andre virksomheter utnytter seg av moderne dataarkitektur for data- og analysearbeid systematisk.

Så fremt Kobo blir vellykket, dvs. bidrar til de fastsatte målsetningene, vil løsningen utnytte verdiene i data på det boligsosiale området bedre. Det er rimelig å anta at dette vil føre til gevinster. Kobo vil gi kommunene et bedre beslutningsgrunnlag for å tilby rett bolig til rett søker til rett tid, salg av boliger, kjøp av boliger, ombygging av boliger, samt ordinært vedlikehold. -Beslutningsgrunnlaget vil bygge på data ingen kommuner har full tilgang på per i dag.

3.6.5 Forutsetninger for gevinstberegningen

I det følgende går vi gjennom forutsetningene for den enkelte prissatte gevinst.

Spart arbeidstid som følge av mer effektiv saksbehandling

For å beregne spart arbeidstid har vi vurdert lavt, middels og høyt anslag. Vi vurderer at det er et betydelig gevinstpotensial for denne gevinsten, slik at det er en positiv og ikke ubetydelig gevinst også ved lavt anslag. Anslagene på tidsbruk per sak er i intervjuene fra 1 til 10 timer, men vi vurderer at disse

anslagene undervurderer den totale ressursbruken i kommunene. Intervjuene beskriver også en tungvint prosess i flere ulike fagsystemer. Vi vurderer at tidsbesparelser på mellom 20 og 60 prosent er sannsynlig for denne type forenklingstiltak. Våre skjønsmessige anslag er:

- Lav: 0,75 timer spart per sak i gjennomsnitt. Dette samsvarer med hva Oslo kommune har estimert at Kobo vil gi av tidsbesparelser, og grovt med gjennomsnittet av estimeringen Kobo-prosjektet har utført hos referansekommunene.
- Middels: 2 timer spart per sak i gjennomsnitt. Dette samsvarer med optimistiske estimater som ble gitt i intervjuene.
- Høy: 3 timer spart per sak i gjennomsnitt. Dette samsvarer med de mest optimistiske estimatene, i tillegg til at vi regner med minst 1 time spart tidsbruk i andre kommunale enheter gjennom mer effektiv samhandling.

Gevinstpotensialet beregnes videre med utgangspunkt i at det var 36 418 saker (søknader) i hele landet i 2020.⁶

Spart arbeidstid verdsettes på bakgrunn av lønnskostnader for kommunene. Dette tar utgangspunkt i en månedslønn på 41 990 kr før skatt.⁷ Videre er det 1695 timer i et kommunalt årsverk,⁸ og vi legger til 40 % for arbeidsgiveravgift og andre sosiale kostnader. Dette gir en timekostnad på 426 kr.

Totalt årlig gevinstpotensialet (alle saker) er da estimert til:

- Lav: 11,6 mill. kr
- Middels: 31,0 mill. kr
- Høy: 46,6 mill. kr

Styrket formuesforvaltning som følge av bedre planlegging og utnyttelse av boligmassen

Gevinstpotensialet beregnes med bakgrunn i at kommunene eide 82 615 boliger i 2021.⁹ Forutsatt at vi ved en beregning av formuesverdien på disse boligene, benytter kvadratmeterpriser for eneboliger i landet¹⁰, og en antakelse om at boligene i gjennomsnitt er 55 kvadratmeter store, har kommunene en en samlet boligformue på 157,6 milliarder kroner.

Den årlige verdien av formuesforvaltningen kan videre estimeres med utgangspunkt i et

⁵ <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Analytics/Our%20Insights/Catch%20them%20if%20you%20can%20How%20leaders%20in%20data%20and%20analytics%20have%20pulled%20ahead/Catch-them-if-you-can-How-leaders-in-data-and-analytics-have-pulled-ahead.ashx>
⁶ Statistikk fra SSB-tabell 12012.

⁷ Lønn for saksbehandler sosiale tjenester i kommunene fra SSB-tabell 11418, begge kjønn, 2020.

⁸ 37,5 timer per uke og 5 uker ferie

⁹ Statistikk fra SSB-tabell 12008, sum for kommuner (2020) enkeltvis. Summen er ulik hvis statistikk hentes ut for landet samlet.

¹⁰ Statistikk fra SSB-tabell 06035, tall for 2021.

avkastningskrav på boligformuen på 4 %. Dette er på nivå med avkastningskravet for private boligforvaltere.¹¹

Et avkastningskrav på 4 % på beregnet formuesverdi tilsvarer et årlig kronebeløp på ca. 6,3 milliarder kroner for alle kommuner samlet. Dette representerer den årlige nytten som skapes av boligformuen, som enten kommer beboerne i kommunale boliger eller kommunen til gode.

Styrket formuesforvaltning gjennom bedre planlegging og utnyttelse av boligmassen antas å kunne øke verdien på boligformuen og dermed den årlige verdien som skapes. Det er vanskelig å anslå presist hva gevinsten vil være, men vi opererer med tre anslag som vi anser for å avspeile usikkerhetsspennet:

- Lav: 0,1 % økt avkastning på boligformuen
- Middels: 1 % økt avkastning på boligformuen
- Høy: 1,5 % økt avkastning på boligformuen

Totalt årlig gevinstpotensiale (alle boliger) blir da estimert til:

- Lav: 6,3 millioner kroner
- Middels: 63 mill. kr
- Høy: 94,6 mill. kr

Redusert vedlikehold som følge av bedre match mellom søker og bolig

Gevinstpotensialet beregnes med utgangspunkt i at det skjedde 6696 flyttinger mellom kommunale boliger i 2020 (husstander tildelt bolig minus antall nyinnflyttede husstander, med antakelsen om at dette ikke inkluderer husstander som får fornyet kontrakt på boligen).¹²

Videre antar vi forenklet at hver flytting koster 40 000 kr i vedlikehold i snitt, og at antall flyttinger reduseres med 1 % som følge av bedre match. Det er antakeligvis stor variasjon i vedlikeholdskostnad i virkeligheten, og de fleste flyttinger medfører antakeligvis ikke vedlikeholdsbehov ut over det normale. Vi har valgt denne framgangsmåten, ettersom vi ikke har informasjon om antall anmodninger om utkastelse eller flyttesaker hvor vedlikeholdskostnader er spesielt høye. Det er antakeligvis slike flyttesaker det kan være mest å hente dersom det er mulig å unngå dem med bedre match.

Totalt årlig gevinstpotensial er da estimert til 2,7 mill. kr.

¹¹ <https://www.estatenyheter.no/aktuelt/yield-pa-38-prosent-for-tollefsens-boligimperium/234343>,

Sparte IT-kostnader som følge av felles løsning

På grunnlag av intervjuene vi har gjort, har vi ikke identifisert at kommunene vil oppleve særlig sparte IT-kostnader som følge av at Kobo tilbyr en felles løsning. Systemene kommunene benytter er enten ikke forbundet med store kostnader (Excel), eller kan ikke utvikles fordi de brukes av andre etater (pasient-journalsystemer og arkivsystemer). Vi vurderer imidlertid at det er mulighet for at kommuner som har investert i egne saksbehandlingsverktøy som tjener samme funksjon som Kobo vil kunne spare noe på å utvikle disse, gitt at de tar i bruk Kobo.

Gevinstpotensialet for denne gevinsten beregnes med utgangspunkt i at Oslo kommune kan spare 650 000 kr årlig, og Bergen kommune kan spare 250 000 kr årlig.

3.6.6 Forutsetninger for kostnadsberegninger

Kostnad for registrering av boliger i Kobo

Kostnaden oppstår som en følge av at kommunene må registrere boligene de disponerer i Kobo. Vi beregner kostnaden ut fra at det medgår tid til registrering av hver enkelt bolig. Timesatsen er 426 kr som i gevinsten ved spart arbeidstid, og vi forutsetter at det tar 15 minutter å registrere en bolig. Kommunene disponerte totalt 107 549 boliger i 2020, som bestemmer den samlede kostnaden dersom alle boliger blir registrert. Dette gir en samlet kostnad på noe over 10 millioner kroner. Dersom Kobo utvikler løsninger som reduserer tidsbruken med 5 minutter per bolig vil dette gi en gevinst på knapt 4 mill. kr totalt.

Vi antar at boliger blir registrert i takt med at kommunene tar i bruk Kobo.

Kostnad for skreddersøm av Kobo

Ved implementering av Kobo har vi oppfattet gjennom intervjuene at mange kommuner må endre rutiner og tilpasse fagsystemer for at de skal fungere sammen med Kobo. Alternativt må versjoner av Kobo som kommunene benytter skreddersys for å fungere med rutinene kommunen allerede har. Dette kan være nødvendig hvis kommunene har en spesiell organisering av det boligsosiale arbeidet som det ikke er aktuelt å gjøre om på for å passe med saksflyten i Kobo. Vi vet ikke hvilken fleksibilitet som vil være innebygget i Kobo for å passe til ulike tilfeller, slik at vi vurderer det for sannsynlig at det vil komme en viss kostnad for tilpasning i den enkelte kommune.

Vi beregner kostnaden med utgangspunkt i at gjennomsnittlig kostnad for skreddersøm er 100 000 kr per kommune. Gjennomsnittet vil tildekke at noen kommuner ikke har behov for skreddersøm i

<https://www.estatenyheter.no/aktuelt/den-store-yieldguiden/177181>

¹² Statistikk fra SSB-tabell 12012.

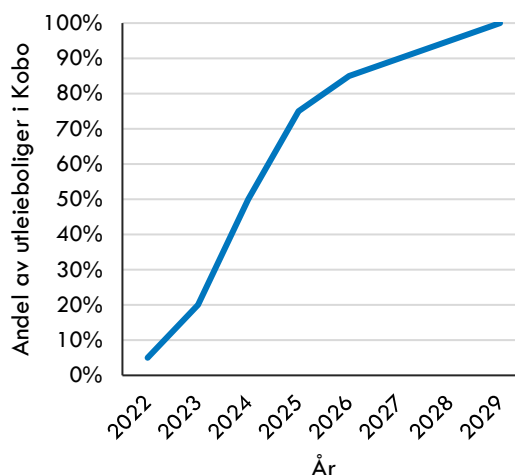
det hele tatt, mens andre kommuner trenger omfattende skreddersøm. Totalkostnaden for alle kommuner beregnes til 35,6 mill. kr. Vi beregner at kostnaden følger implementeringstakten for Kobo.

3.6.7 Implementeringstakt

For at hele gevinstpotensialet skal utløses må de fleste norske kommuner ta i bruk Kobo. Vi vurderer at dette ikke vil skje umiddelbart, men gradvis over flere år. En stor del av gevinstpotensialet vil likevel utløses etter hvert som enkeltkommuner tar Kobo i bruk.

Implementeringstakten er representert ved andel boliger som er registrert i Kobo. Selv om en kommune har begynt å bruke Kobo vil det kunne ta noe tid før alle kommunens boliger er registrert, og gevinster utløses. At absolutt alle kommuner tar i bruk Kobo virker ikke sannsynlig før på lengre sikt. Vi har derfor lagt til grunn at det tar flere år å implementere løsningen. Full implementering vil kreve at bruk av Kobo blir påkrevd for kommunene. Hvis bruk av Kobo blir frivillig vil sannsynligvis ikke alle kommuner ta løsningen i bruk. Hensikten med denne beregningen er å vise gevinstpotensialet, derfor har vi lagt til grunn en situasjon forenelig med at bruk av Kobo er påkrevd.

Figur 3-4 Implementeringstakt i analysen



3.6.8 Forventede prosjektkostnader

Prosjektet har oppgitt prosjektkostnader som vi har benyttet i vår beregning. Påløpte kostnader før 2022

kan holdes utenfor beslutningsgrunnlaget når man vurderer om prosjektet skal videreføres eller ikke, fordi disse midlene ikke kan disponeres til andre formål.

Tabell 3-2: Prosjektkostnader, mill. kr

	Før 2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Investering	39,7	25	13	0	0	0	0	0	0	0	0
Drift og vedlikehold	3,7	4,7	15,2	20	18	16	14	13	12	12	12

3.6.9 Ikke-prissatte virkninger

Av Kobo forventer vi også betydelige ikke-kvantifiserbare gevinster, dvs. som ikke lar seg verdsette i kroner, herunder nytte for brukere og beboere av en enklere og mer transparent saksbehandling med styrket personvern. I en samlet vurdering av lønnsomheten for Kobo må man også ta med disse virkningene.

Vi vurderer ikke-prissatte gevinster etter oppsettet i DFØs veileder i samfunnsøkonomiske analyser, hvor virkningene vurderes etter betydning og omfang. I vurderingen av betydning bruker vi en tredelt skala som går fra liten til middels til stor. Vurderingen av omfang:

- Stort positivt omfang
- Middels positivt omfang
- Litt positivt omfang
- Intet omfang
- Litt negativt omfang
- Middels negativt omfang
- Stort negativt omfang

Dette muner ut i følgende konsekvensskala:

- ++++ Meget stor positiv konsekvens
- +++ Stor positiv konsekvens
- ++ Middels positiv konsekvens
- + Liten positiv konsekvens
- 0 Ubetydelig/ingen konsekvens
- Liten negativ konsekvens
- Middels negativ konsekvens
- Stor negativ konsekvens
- Meget stor negativ konsekvens

Raskere tilgang til bolig som følge av bedre saksbehandling

Betydning av virkningen vurderer vi å være stor, ettersom å unngå bostedsløshet er et mål som veier svært tungt i samfunnet.

Omfang av gevinsten er vurdert å være begrenset i avsnitt 3.4.6. Vi vurderer at endring i ventetid for å få tildelt og kunne flytte inn i kommunal bolig endres litt i positiv retning som følge av Kobo.

Samlet konsekvens vurderes derfor å være middels positiv (++)

Bedre boforhold som følge av bedre match mellom søker og bolig

Betydningen av virkningen vurderes å være stor, ettersom å sørge for at leie skal være et trygt alternativ er et viktig mål i den boligsosiale politikken.

Omfanget av virkningen vurderes videre å være middels positiv, ettersom Kobo gir oversikt som muliggjør bedre match mellom søker og bolig, og medvirker til at den jevne søker som får tildelt bolig får noe bedre boforhold, både gjennom kvaliteter ved boligen de bor i og nabolageffekter, jf. vurdering i avsnitt 3.4.7.

Som følge av disse vurderingene blir samlet konsekvens av bedre boforhold stor positiv (+++).

Bedre boligkarriere på lang sikt

Betydningen av virkningen vurderes å være stor, ettersom bedre boligkarriere medfører økt livskvalitet og styrket økonomi for vanskeligstilte på boligmarkedet. At flere kan eie egen bolig er et sentralt mål i boligpolitikken.

Omfanget av virkningen er vurdert å være begrenset til litt positiv, ettersom det er betydelige eksterne barrierer for vanskeligstilte på boligmarkedet til å ta steg på boligkarrierestigen som Kobo ikke direkte har noen innvirkning på. Kobo bidrar ved å tilrettelegge for å gjøre bruken av boligsosiale virkemidler mer treffsikre og effektive. Antakelig kan noen flere hjelpes som følge av dette enn i dag, men i et begrenset omfang.

Samlet av vurdering av betydning og omfang leder at virkningen har middels positiv konsekvens (++)

Tryggere og mer brukervennlige digitale tjenester som følge av informasjonssikkerhet, GDPR og bedre søknadsprosess

Betydningen av virkningen vurderes å være stor, fordi det bidrar til oppnåelsen av sentrale IT-politiske regler og føringer.¹³ Etablering av et system som ivaretar personvernregelverket bedre enn dagens løsninger må tillegges stor vekt.

Omfanget av virkningen er vurdert å være betydelig, ettersom søkerne vil oppleve en forbedret og forenklet søknadsprosess, som oppleves som trygg å bruke. Brukernes rettigheter vil bli bedre ivareatt gjennom bedre beskyttelse av personopplysninger.

Samlet vurdering er at virkningen har stor positiv konsekvens (+++).

Mer effektiv ressursbruk som følge av bedre statistikk og grunnlagsdata

Betydningen av virkningen vurderes å være stor, ettersom bedre kunnskap og statistikk er sentralt for å øke velferden for målgruppen, og riktig prioritering av ressursbruken er viktig for å få mest mulig ut av knappe ressurser.

Omfanget av virkningen er vurdert å være betydelig, som følge av kvalitetshevingen i kunnskap og statistikk på det boligsosiale området Kobo synes å bidra til. På mange områder er det store kunnskapshull i dag,

blant annet når det gjelder oppdatert informasjon om hvordan det går med beboere i kommunale boliger under boforholdet. Med koblingen av data fra ulike registerkilder og data samlet inn i Kobo vil kunnskapen styrkes betydelig. Kombinasjonen av disse vurderingene medfører at virkningen vurderes å ha stor positiv konsekvens (+++).

3.6.10 Beregning av lønnsomhet av Kobo

Feil! Fant ikke referanseilden. viser vi resultatet av vår lønnsomhetsberegning, sammenlignet med prosjektets egen beregning, jf. kap. 2.4. **Feil! Fant ikke referanseilden.** viser at vi vurderer flere av gevinstene og kostnadene annerledes enn prosjektet, særlig at vi vurderer:

- større gevinstpotensial for spart tid
- kostnader for implementering i kommunene
- lavere kostnader for investering og drift fordi vi ekskluderer påløpte kostnader

Feil! Fant ikke referanseilden. viser videre at vi vurderer at Kobo er lønnsomt når man ser på de prissatte effektene, i både middels og høyt anslag av gevinstene. Det lave anslaget viser gir et negativt resultat, men forventningsverdien vil likevel være positiv for de tre scenarioene samlet.

De ikke-prissatte virkningene trekker alle i positiv retning for den samlede lønnsomheten av Kobo. Samlet sett er det derfor grunn til å tro at Kobo er samfunnsøkonomisk lønnsomt.

Tabell 3-3: Vår lønnsomhetsberegning, sammen med prosjektets, mill. kr, neddiskontert til 2022-kr

	Prosjektets anslag	Vårt anslag lavt	Vårt anslag middels	Vårt anslag høyt
Gevinster spart tid				
Spart arbeidstid som følge av mer effektiv saksbehandling	127	67	179	269
Sum gevinster spart tid	127	67	179	269
Gevinster direkte kostnader				
Styrket formuesforvaltning som følge av bedre utnyttelse og planlegging av boligmassen	162	36	365	547
Redusert vedlikehold som følge av bedre match mellom søker og bolig	0	15	15	15
Sparte IT-kostnader som følge av felles løsning	76	5	5	5
Tilfredsstille krav til informasjonssikkerhet og GDPR	4	Ikke prissatt gevinst for brukere		
Sum gevinster direkte kostnader	242	231	488	722
Kostnader				
Kostnader for registrering av boliger i Kobo	0	-10	-10	-10

¹³ Én digital offentlig sektor – Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025

Kostnader for skreddersøm	0	-32	-32	-32
Sum kostnader kommuner	0	-42	-42	-42
<i>Prosjektkostnader Kobo</i>				
Kostnader (investering og drift)	-183	-153	-153	-153
Sum prosjektkostnader Kobo	-183	-153	-153	-153
<i>Lønnsomhetsberegning</i>				
Skattefinansieringseffekt	0	-14	73	128
Netto prissatte gevinster	187	-85	443	770
Ikke-prissatte virkninger	Konsekvens			
Raskere tilgang til bolig	++			
Bedre boforhold	+++			
Bedre boligkarriere	++			
Tryggere og mer brukervennlige digitale tjenester	+++			
Mer effektiv ressursbruk	+++			

3.7 Kort om gjenbrukbar modell for å beregne gevinster og kostnader

Oppfølging og måling av gevinster av Kobo vil gjøres ved å følge utviklingen i indikatorene som Husbanken velger å ta med videre. Vi har laget et Excel-basert verktøy for å følge utviklingen på indikatorene og estimere gevinster. Gevinstene beregnes for de kommunene som har implementert Kobo, samt at det i tillegg er funksjonalitet for skalering, enten til nasjonalt nivå, eller til en andel av boligsøknader og boliger som man selv velger.

Beregningene i Excel baseres på innlagte indikator-data fra Kobo for den enkelte kommune og andre kommunale systemer, samt data som hentes fra surveyer. Prosedyren for å produsere data fra Kobo er ikke utarbeidet ennå, og formatet i Excel-verktøyet kan enkelt tilpasses ulike måter dataene produseres på. På nåværende tidspunkt må dataene legges inn manuelt, men det er tenkelig med helt eller delvis automatisering.

3.7.1 Datafangst

Data fra Kobo

Data fra Kobo registreres i arkfanen «Inndata-registrering». Etter registrering lagres dataene i fanen «Data».

Indikatorene bygger på følgende data fra Kobo:

- Antall kommuner som har tatt i bruk Kobo
- Antall boliger som er lagt inn
- Antall mottatte søknader

- Tidsforløp mellom oppstart av behandling av en komplett søknad og vedtak om tildeling eller avslag
- Antall flyttesaker innen kort botid
- Antall saker med ekstraordinært vedlikehold innen kort botid
- Andel tomme boliger
- Antall dager fra tildeling av bolig til innflytting

Data fra regnskapssystem eller fra Kobo

Enkelte indikatorer trenger data som det er usikkert om vil finnes i databaser i Kobo. Regnskapsdata er et eksempel på dette. Indikatorene det kan være nødvendig å hente ut fra andre systemer er:

- Endringer i driftskostnader årlig for system
- Kostnader for å tilpasse Kobo til kommunens fagsystemer (første gang)

Data fra survey og brukerundersøkelse

I tillegg til data fra Kobo, bygger Excel-verktøyet på data fra spørreskjemaer eller survey besvart av en saksbehandler eller leder for tildelingsenheten, samt brukerundersøkelser. Slik datainnhenting kan løses ved at surveyer enten blir en integrert oppgave i Kobo, som åpnes for utfylling på måletidspunktene, eller at en survey sendes ut uavhengig av Kobo. Hensikten med surveyer er å få data på indikatorer som ikke er mulig å hente ut fra databasene i Kobo.

Indikatorene bygger på følgende indikator-data:

- Medgåtte timer på innhenting av inntektsopplysninger i snitt per søknad siste 6 måneder (før implementering av Kobo)
- Medgåtte timer på søknadsbehandling

- Sparte administrasjons- og driftskostnader
- Opplysninger om skyggesystemer i Excel o.l.
- Vurdering av søknadsprosessen fra brukerundersøkelse
- Medgåtte timer til registrering av boliger i Kobo (ved implementering)
- Kostnader for å tilpasse Kobo til kommunens fagsystemer (første gang)

Nullpunktdata

Ved implementering av Kobo er det i tillegg nødvendig å registrere data for indikatorene manuelt, for å få et nullpunkt som målepunktene for Kobo-gevinstoppfølgingen kan sammenliknes mot. Dette gjøres på bakgrunn av estimater som saksbehandlere/ledere i tildelingsenheten utarbeider. Manuell estimering må foretas for alle indikatorene.

Verdsettsfaktorer

For gevinstberegning baserer verktøyet seg også på registrerte verdsettsfaktorer som må legges inn for hver kommune som registreres. Verdsettsfaktorene er enhetskostnader som oppstår som ledd i saksbehandlingen og boligforvaltningen. Siden det legges inn unike verdier for hver kommune er det åpning for at kommunene vurderer kostnadene ut fra egen erfaring. Alternativt kan Husbanken fastsette verdier tenkt som gjennomsnittsverdier. Enkelte av enhetskostnadene kan være vanskelige å finne gode kilder for eller erfaring for å estimere.

Følgende verdsettsfaktorer må legges inn:

- Timesats for arbeidskraft (saksbehandling). Denne kostnaden omfatter alternativkostnaden for kommunen av å bruke én time arbeidskraft. Det kan antas at dette er summen av lønn, arbeidsgiveravgift og sosiale kostnader.
- Gjennomsnittlig kostnad for vedlikehold etter flytting. Denne kostnaden skal representere kostnaden ved at en kommunal bolig fraflyttes og klargjøres for en ny beboer.
- Gjennomsnittlig vedlikeholdskostnad per ekstraordinære vedlikeholdssak. Denne kostnaden skal representere kostnaden av at kommunen må foreta ekstra vedlikehold som følge av at boligen har en oppbygning som gjør at den påføres stor slitasje ved hard bruk. Denne kostnaden er forbundet med stor usikkerhet. Kostnaden varierer antakeligvis så mye at et gjennomsnitt er vanskelig å anslå.
- Tapt leieinntekt som følge av en bolig står tom en måned
- Timesats for arbeidskraft (boligregistrering). Prinsipielt lik som timesats for saksbehandling, men den er skilt ut i tilfelle det er grunner til at

timesatsene bør differensieres. De kan også settes likt.

3.7.2 Resultatvisning

Excel-verktøyet har ulike arkfaner for visning av registrerte data som resultater.

- Arkfanen «Indikatorutvikling per kommune» presenterer dataene som er registrert for enkeltkommuner. Brukeren kan velge hvilken kommune data skal vises for. Indikatorene er gruppert etter hvilken gevinst de brukes til å måle.
- Arkfanen «Indikatorutvikling samlet MP» viser data for indikatorene summert eller i gjennomsnitt for alle kommunene i datasettet, fordelt på hvert målepunkt (MP). Som forrige arkfaner er indikatorene gruppert etter gevinst.
- Arkfanen «Gevinstberegning kommune» viser beregning av gevinster basert på registrerte indikatordata, data om søknadsomfanget og antall boliger i kommunene, og verdsettsfaktorene (enhetskostnader) registrert i verktøyet. Beregningene foretas for de gevinstene som vi har vurdert kan kvantifiseres med en kroneverdi. Gevinsten som beregnes oppgis for hvert målepunkt, og verdien er annualisert.¹⁴ På grunnlag av de beregnede gevinstene kan det foretas utregninger av gevinster over levetiden, men denne funksjonaliteten ligger ikke i denne versjonen. Arkfanen viser også en tabell over indikatorer som brukes til å vurdere kvalitative gevinster. Utviklingen i indikatorene vises med fargekoder, hvor grønt indikerer en positiv utvikling, og rødt en negativ utvikling.
- Arkfanen «Gevinstberegning samlet» viser to tabeller hvor kvantifiserte gevinster vises for alle kommuner i data samlet. Den øverste tabellen viser summen av gevinstene fordelt per målepunkt. Den nederste tabellen viser summen av gevinstene fordelt per år de har oppstått, basert på datoen for målepunktene i de enkelte kommunene.

3.7.3 Skalering av resultater

Excel-verktøyet har videre ulike arkfaner for visning av skalerte resultater.

- Arkfanen «Gevinstberegning skalert» viser en oppskalering av gevinstene per år til en tenkt implementeringsgrad. Det kan ikke velges en implementeringsgrad direkte, men man velger hvor stor andel av alle søknader om kommunal bolig, andel av disponible boliger og andel av tomme disponible boliger som skal favnes av

¹⁴ Dette er gjort ved å doble gevinstene som er beregnet for perioden mellom målepunkt, som ideelt sett skal være

halvårlig. Endringer i beregningen må gjøres hvis intervallet mellom målepunkt er forskjellig fra 6 måneder.

Kobo. Man bør bestemme disse andelene i sammenheng for at man skal oppnå en skalering som gir mening. Dette kan man for eksempel gjøre ved at man gjør et utvalg av bestemte kommuner, beregne samlet andel av søknader, boliger og tomme boliger, og sette andelene i samsvar med dette. Slik oppnår man en oppskalering av gevinstene til utvalget av kommuner man har gjort. Skaleringen er uendret år for år, og bestemmes av data som legges inn i arkfanen «Skalering».

Oppskaleringen beregnes med utgangspunkt i at kommunene man skalerer opp til, i gjennomsnitt er like som gjennomsnittet blant kommunene som finnes i datasettet. Dette er en sterk antakelse, og den er mer upresis desto færre kommuner det er i dataene og desto lavere andel av hele landets søknader om kommunal bolig, disponerte boliger og tomme boliger som er registrert i dataene. I den øverste tabellen i arkfanen vises hvor stor andel av de forskjellige størrelsene som er representert i dataene. Ved svært lave andeler (færre enn 10 kommuner og mindre enn 10 % av søknadsmengde/boligmassen) bør man være svært varsom med å skalere opp resultatene. Den nederste tabellen i arkfanen viser de oppskalerte gevinstene fordelt per år.

- Arkfanen skalering inneholder statistikk om søknader om kommunal bolig, disponerte boliger og tomme kommunale boliger hentet fra SSB.

Statistikken brukes for å skalere gevinstene i forrige arkfane. Siste tilgjengelige data er fra 2020. Etter hvert som ny statistikk blir tilgjengelig, er det å anbefale å oppdatere datagrunnlaget for å gi en riktigst mulig skalering.

3.7.4 Vurdering av usikkerhet i modellen

Det er flere kilder til usikkerhet i gevinstberegningsverktøyet. Det kreves mye av kommunene for å beregne verdier på indikatorene i nullpunktet. Det er fare for at disse estimatene kan være upresise, slik at gevinstene blir feilberegnet. Videre er indikatorene som henter data automatisk eller ved survey fra Kobo ikke perfekte indikatorer på gevinstene, slik at beregnet gevinst kan være upresist beregnet. Det kan også være mangelfullt grunnlag for å fastslå satser på verdsettingsfaktorer (enhetskostnader).

Disse ulike forholdene gjør at beregningen av gevinst av Kobo må betraktes som et grovt anslag, og må anses for å ha stor usikkerhet knyttet til seg.

Gevinstberegningsverktøyet er holdt på et relativt begrenset detaljnivå på grunn av den store usikkerheten, for eksempel ved å basere beregningene på verdsettingsfaktorer framfor utregninger med mange forutsetninger. Hensikten er at forutsetningene for beregningen skal være lett forståelige, slik at leseren kan få inntrykk av presisjonsnivået verktøyet gir.

4. Referanser

Berg, H., Holgreid, K., Jørgensen, M. & Volden, G. H., 2021. Hvordan lykkes med digitalisering? En undersøkelse av nyttestyring i IT-prosjekter i offentlig sektor. *Concept-rapport nr. 64*.

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2021. *Hva er en gevinst?*. [Internett]
Available at:
<https://dfo.no/fagomrader/gevinstrealisering/hva-er-en-gevinst>
[Funnet 22. oktober 2021].

Monkerud, L. C. & Astrup, K., 2021. *Den økonomiske fordelingen av overgangen fra leie til eie for utsatte husstander*, s.l.: NIBR-rapport 2021:5.

Vedlegg A Arbeidsbok i Excel med gjenbrukbar modell
(separat fil)



oslo**economics**

www.osloeconomics.no

post@osloeconomics.no
Tel: +47 21 99 28 00
Fax: +47 96 63 00 90

Besøksadresse:
Kronprinsesse Märthas plass 1
0160 Oslo

Postadresse:
Postboks 1562 Vika
0118 Oslo