



## Forvaltningsrevisjon | Bærum kommune

Bruk av digitale verktøy for dialog med innbyggere

Mars 2026

«Forvaltningsrevisjon av bruk av  
digitale verktøy for dialog med  
innbyggere»

Mars 2026

Rapporten er utarbeidet for  
Bærum kommune av Deloitte AS.

Deloitte AS  
Postboks 6013 Postterminalen,  
5892 Bergen  
tlf: 55 21 81 00  
[www.deloitte.no](http://www.deloitte.no)

# Sammendrag

Deloitte har gjennomført en forvaltningsrevisjon av bruk av digitale verktøy for dialog med innbyggere i Bærum kommune. Prosjektet ble bestilt av kontrollutvalget i Bærum kommune i sak 48/25, 24.09.2025. Formålet med prosjektet har vært å undersøke i hvilken grad Bærum kommune bruker digitale verktøy godt nok for å sikre en effektiv og god dialog mellom kommunen og kommunens innbyggere. Under dette formålet har Deloitte undersøkt kommunens strategier, mål og planer for digital kommunikasjon med innbyggere, om kommunens nettsider ivaretar krav til tilgjengelighet, brukervennlighet og klarspråk, om kommunen arbeider med å utvikle kommunens nettsider fra informasjonskanal til dialogverktøy, hvordan andre informasjons- og kommunikasjonsløsninger benyttes for å sikre tilstrekkelig informasjon til og dialog med brukere som ikke er selvhjulpne digitalt, samt hvordan det arbeides for å sikre kvalitet og konsistens i informasjon og dialog med brukere på tvers av ulike informasjons- og kommunikasjonskanaler.

## **Strategier, mål og planer for digital kommunikasjon**

Bærum kommune har etablert både en egen kommunikasjonsstrategi og en strategi for kommunens digitalisering. Disse strategiene definerer henholdsvis overordnede prinsipper, mål og satsingsområder for hvordan kommunen skal kommunisere med innbyggerne, og hvordan digitale løsninger skal brukes for å sikre effektiv og god dialog med innbyggerne gjennom selvbetjening, dialog og medvirkning. Etter Deloitte vurdering er de overordnede strategiene og målene tydelige, og gir en klar intensjoner om å bruke digitale kommunikasjonsløsninger til å sikre at krav og plikter til å gi innbyggerne informasjon og veiledning blir ivaretatt.

Samtidig er det Deloitte vurdering at kommunen kun i begrenset grad har satt av ressurser og etablert tiltak, herunder konkrete aktiviteter og satsinger, for å sikre at de overordnede målene og planene for digital kommunikasjon med innbyggere blir realisert. Det er identifisert flere forhold som synes å gjøre det utfordrende å nå flere av de overordnede målene som er satt for å ivareta god digital kommunikasjon med kommunens innbyggere, uten at disse er adressert spesifikt med konkrete aktiviteter/tiltak. Deloitte vil peke på at mangelen på en helhetlig tilnærming med konkrete tiltak for hvordan man skal sikre god digital kommunikasjon i samsvar med egne strategier, gir risiko for at kommunen ikke alltid vil lykkes med å ivareta informasjons- og veiledningspliktene overfor innbyggerne som følger av hhv. kommuneloven § 4-1 og forvaltningsloven § 11. Dette gjennom at man ikke har en fast systematikk/metodikk for å sikre aktiv informasjon om sin virksomhet på en måte som alle innbyggere kan få tilgang til på de kommunikasjonsplattformene de benytter, og for å sikre at informasjonen/veiledningen holder nødvendig kvalitet og er tilpasset ulike brukergrupper.

## **Tilgjengelighet, brukervennlighet og klarspråk på kommunens nettsider**

Bærum kommunes nettsider utgjør den primære digitale kommunikasjonsplattformen i kommunen i dag. De cirka 4000 unike sidene som utgjør baerum.kommune.no forvaltes av de ulike direktørområdene (hvert område har ansvar for sidene som omhandler deres tjenester og arbeidsområder), med utgangspunkt i kommunens innholdsstrategi med prinsipper og føringer utforming/oppbygging av nettsider og presentasjon av informasjon.

Basert på gjennomførte undersøkelser og observasjoner, lykkes Bærum kommune etter Deloitte's vurdering i ganske stor grad med å sikre god tilgjengelighet, høy brukervennlighet og bruk av klart språk på kommunens nettsider. Deloitte mener nettsidene for det meste gjør det enkelt å finne relevant informasjon om ulike tjenester, at sidene i ganske stor grad er korrekte oppdaterte og relevante for innbyggerne, samt at nettsidene i hovedsak er skrevet på et klart og forståelig språk som er tilpasset målgruppene for de ulike tjenestene.

Deloitte registrerer imidlertid at kommunen ikke fullt ut har lyktes med å ivareta samtlige krav til universell utforming, og at de brudd som foreligger innebærer at nettsidene har funksjonalitetsmangler som gjør sidene mindre tilgjengelige for personer uten/med svekket syn og hørsel. Deloitte merker seg også at det er noe variasjon mellom de ulike testede sidene med hensyn til hvor ofte de har blitt oppdatert, hvor brukervennlige sidene er bygget opp/organisert for å sikre intuitiv navigasjon, samt at kommunens nettsider gjennomgående er svake når det gjelder å sikre informasjon på andre språk og som ivaretar informasjonsbehovet for innbyggere som ikke mestrer norsk. For å sikre at kommunens nettsider fungerer som et tilfredsstillende verktøy for å sikre god informasjonstilgang for *alle* kommunens innbyggere (uavhengig av f.eks. språk- eller funksjonsbarrierer), er det Deloitte's vurdering at kommunen bør iverksette tiltak for å følge opp og utbedre disse forholdene.

### **Utvikling av andre digitale løsninger for innbyggerdialog**

I undersøkelsen kommer det frem at kommunen på revisjonstidspunktet har kommet forholdsvis kort i arbeidet med å utvikle digitale verktøy for dialog med innbyggere (utover kommunens nettsider) og løsninger som gir innbyggerne mulighet til selvbetjening/selvhjelp. Slik Deloitte oppfatter det, er innbyggere som henvender seg til kommunen i dag fremdeles i stor grad avhengig av manuell oppfølging for å få svar på spørsmål eller informasjon fra ulike tjenester (enten i førstelinjen gjennom f.eks. Veiledningstorget, eller i andrelinjen direkte fra tjenestene de behøver informasjon fra/dialog med). Deloitte vil peke på at dette ikke samsvarer med mål/ambisjoner i kommunens egen digitaliseringsstrategi, som slår fast at innbyggere skal ha tilgang til digital dialog og samhandling med kommunale tjenesteytere og at tjenestene så langt det er mulig skal preges av selvbetjening. Deloitte vil også peke på at manglende digitalisering og automatisering av innbyggerdialog er ineffektivt for både innbyggerne og kommunen selv, som må bruke ressurser på manuell innbyggerhåndtering som kunne ha vært brukt til andre oppgaver.

Deloitte vil trekke frem som positivt at Bærum kommune har identifisert områder og prosesser der det er potensial for å digitalisere kommunikasjonen med innbyggerne ytterligere, samt også forslag til prioriteringer/tiltak for å hente ut dette potensialet. Deloitte mener samtidig kommunen bør jobbe videre med å følge opp disse områdene og tiltakene, og med å få på plass flere og bedre digitale kommunikasjons- og dialogløsninger, som legger til rette for økt selvbetjening, medvirkning, samskaping mv. fra innbyggerne, jf. kommunens egne mål og strategier.

### **Informasjon og kommunikasjon med ikke-digitale innbygger**

Bærum kommune tilbyr flere alternative løsninger for informasjon og kommunikasjon for innbyggere som ikke er selvhjulpne digitalt eller som foretrekker ikke-digitale kommunikasjonsløsninger, herunder bl.a. mulighet for fysiske møter og veiledning i Veiledningstorget, informasjon og bistand over telefon, fysiske informasjonsprodukter (brosjyrer o.l.) og informasjonsmøter i ulike tjenester og overfor ulike grupper.

Det er Deloittes vurdering at Bærum kommune arbeider aktivt med bruk av ikke-digitale informasjons- og kommunikasjonsløsninger for å sikre tilstrekkelig informasjon til og dialog med brukere som ikke er selvhjulpne digitalt og/eller ikke klarer å benytte kommunens nettsider og andre kommunikasjonskanaler (e-post, telefon, chat mv.), og at det er etablert flere gode slike løsninger gjennom både Veiledningstorget, fysiske informasjonsprodukter og informasjonsmøter innen ulike områder og tjenester.

### **Kvalitet og konsistens i informasjon og dialog med brukere på tvers av ulike kanaler**

Undersøkelsen viser at det ikke er etablert egne rutiner eller mekanismer (redaktørfunksjon eller liknende) for å sikre at samme informasjon gis til innbyggerne i de ulike kanaler og medium som benyttes. I utgangspunktet er det imidlertid som hovedregel kommunens nettsider som brukes som informasjonskilde når det gis opplysninger til innbyggere per e-post, telefon mv. Det er også nettsidene og informasjonen der som brukes som utgangspunkt ved utforming av fysiske informasjonsprodukter som utarbeides, men gjerne med noen kommunikasjonsmessige justeringer og tilpasninger for å sikre at informasjonen fungerer også i fysisk format. Ansvar for utforming av fysiske informasjonsprodukter følger samme roller og ansvarsdeling for nettsidene, hvilket betyr at de samme fagmiljøene har ansvar for å utforme informasjon om sine tjenester både til nettsidene og til andre plattformer/produkter (noe som i seg selv utgjør en mekanisme for å sikre at informasjonen er den samme).

Dagens rolle- og ansvarsdeling, der hvert direktørområde har ansvar for kvalitet og konsistens i informasjon til innbyggere om egne tjenester, gir etter Deloittes vurdering et godt utgangspunkt for lik informasjon om de samme tjenestene på tvers av ulike kanaler/medium. Dersom også nettsidene, som for det meste danner grunnlaget for all annen informasjon kommunen gir innbyggerne i ulike kanaler og på ulike plattformer, holder høy kvalitet, er det Deloittes oppfatning at dette i all hovedsak vil være tilstrekkelig for å sikre konsistens og kvalitet i informasjon til innbyggere på tvers av kommunikasjonskanaler.

Etter Deloittes vurdering er derfor det viktigste Bærum kommune kan gjøre for å sikre kvalitet og konsistens i informasjon og dialog med brukere på tvers av ulike informasjons- og kommunikasjonskanaler, å ta tak i de forbedringspunkter som er identifisert i tilknytning til kommunens nettside.

### **Deloittes anbefalinger**

På bakgrunn av observasjoner og funn i forvaltningsrevisjonen, anbefaler Deloitte at Bærum kommune iverksetter følgende tiltak:

1. Arbeider videre med å identifisere og iverksette grep og tiltak for å operasjonalisere egne strategier for kommunikasjon og digitalisering, som bidrar til at målene i disse planene nås.
2. Sørger for at kommunens nettsider ivaretar krav til universell utforming.
3. Sikrer at kommunale nettsider i størst mulig grad er oppdaterte, brukervennlige og tilpasset brukernes informasjonsbehov.
4. Systematiserer arbeidet med å sikre tilfredsstillende informasjonstilgang for innbyggere på andre språk enn norsk og engelsk.
5. Jobber videre med å få på plass flere og bedre digitale kommunikasjons- og dialogløsninger, som legger til rette for økt selvbetjening, medvirkning, samskaping mv. fra innbyggerne.

# Innhold

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1	BAKGRUNN.....	7
1.2	FORMÅL OG PROBLEMSTILLINGER .....	7
1.3	METODE.....	8
1.4	REVISJONSKRITERIER .....	9
<b>2</b>	<b>BAKGRUNN</b> .....	<b>10</b>
2.1	OVERORDNET ORGANISERING AV ARBEID MED INNBYGGERKOMMUNIKASJON .....	10
<b>3</b>	<b>STRATEGIER, MÅL OG PLANER FOR DIGITAL KOMMUNIKASJON</b> .....	<b>11</b>
3.1	PROBLEMSTILLING.....	11
3.2	REVISJONSKRITERIER .....	11
3.3	DATAGRUNNLAG .....	12
3.4	VURDERING .....	16
<b>4</b>	<b>TILGJENGELIGHET, BRUKERVENNLIGHET OG KLARSPRÅK PÅ KOMMUNENS NETTSIDER ...</b>	<b>18</b>
4.1	PROBLEMSTILLING.....	18
4.2	REVISJONSKRITERIER .....	18
4.3	DATAGRUNNLAG .....	20
4.4	VURDERING .....	23
<b>5</b>	<b>UTVIKLING AV ANDRE DIGITALE LØSNINGER FOR INNBYGGERDIALOG</b> .....	<b>25</b>
5.1	PROBLEMSTILLING.....	25
5.2	REVISJONSKRITERIER .....	25
5.3	DATAGRUNNLAG .....	26
5.4	VURDERING .....	28
<b>6</b>	<b>INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON MED IKKE-DIGITALE INNBYGGERE</b> .....	<b>30</b>
6.1	PROBLEMSTILLING.....	30
6.2	REVISJONSKRITERIER .....	30
6.3	DATAGRUNNLAG.....	31
6.4	VURDERING .....	34
<b>7</b>	<b>KVALITET OG KONSISTENS I INFORMASJON OG DIALOG MED BRUKERE PÅ TVERS AV ULIKE KANALER</b> .....	<b>35</b>
7.1	PROBLEMSTILLING.....	35
7.2	REVISJONSKRITERIER .....	35
7.3	DATAGRUNNLAG .....	36
7.4	VURDERING .....	37
<b>8</b>	<b>KONKLUSJON OG ANBEFALINGER</b> .....	<b>38</b>
<b>VEDLEGG 1:</b>	<b>HØRINGSUTTALELSE</b> .....	<b>39</b>
<b>VEDLEGG 2:</b>	<b>REVISJONSKRITERIER</b> .....	<b>42</b>
<b>VEDLEGG 3:</b>	<b>SENTRALE DOKUMENTER OG LITTERATUR</b> .....	<b>47</b>

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Deloitte har gjennomført en forvaltningsrevisjon av bruk av digitale verktøy for dialog med innbyggere i Bærum kommune. Prosjektet ble bestilt av kontrollutvalget i Bærum kommune i sak 48/25, 24.09.2025.

Tilgang til informasjon er en grunnleggende forutsetning for at innbyggerne skal kunne følge med og delta aktivt i lokaldemokratiet. God informasjon og kommunikasjon er også avgjørende for at innbyggerne skal kunne ivareta sine rettigheter overfor kommunen når den opptrer som myndighetsutøver. Kommunens nettsider og andre etablerte digitale løsninger, utgjør i dagens samfunn en sentral komponent i kommunens arbeid med informasjon til og kommunikasjon med innbyggerne.

I forbindelse med gjennomføring av kontrollutvalgets risiko- og vesentlighetsvurdering (ROV) i 2024, ble det identifisert risiko for at brukervennligheten og grensesnittet på kommunens nettside hindrer god informasjonsutveksling mellom kommune og innbyggere, gjennom at nettsidenes kvalitet fører til redusert informasjonstilgang til innbyggere. Det kom i ROV analysen frem at kommunens nettsider, utviklet i 2015, er utdatert sett opp mot gjeldende standarder for tilgjengelighet for brukere og universell utforming. Særlig gir dette risiko for at sårbare grupper, som eldre eller personer med nedsatt funksjonsevne får begrenset sin tilgang til informasjon om kommunens tjenester.

Det ble i ROV-en videre pekt på at manglende brukervennlighet på digitale plattformer kan føre til en økt avhengighet av fysisk og direkte veiledning, en kommunikasjonsform som er sårbar for enkeltpersoners tilgjengelighet og kompetanse og gir risiko for mindre konsistent og fullstendig informasjon. Dårlig brukervennlighet på nettsider kan også være kostbart for kommunen, dersom det medfører at ansatte bruker mer tid på å hjelpe publikum med å finne informasjon, enn på å utføre andre oppgaver.

I ROV-en for 2024 er det løftet frem en hypotese om at kommunens nettsider først og fremst fungerer som en informasjonskanal og ikke et digitalt dialogverktøy, og peker på et behov for at kommunen vurderer hvordan digitale plattformer skal brukes i møte med innbyggerne for å sikre god digital dialog mellom Bærum kommune og innbyggerne.

## 1.2 Formål og problemstillinger

Formålet med forvaltningsrevisjonen har vært å undersøke i hvilken grad Bærum kommune bruker digitale verktøy godt nok for å sikre en effektiv og god dialog mellom kommunen og kommunens innbyggere. Fokuset i forvaltningsrevisjonen har vært på kommunens strategier, praksis og systemer for digital kommunikasjon, samt etterlevelse av krav til tilgjengelighet, brukervennlighet og klarspråk.

Med bakgrunn i formålet har følgende problemstillinger blitt undersøkt:

- 1) Har Bærum kommune etablert **tydelige strategier, mål og planer** for å sikre god digital kommunikasjon med innbyggerne?

- 2) I hvilken grad **ivaretar Bærum kommunes nettsider krav til god tilgjengelighet, høy brukervennlighet og klarspråk**, som grunnlag for å sikre god informasjonstilgang for kommunens innbyggere?
- 3) I hvilken grad arbeider Bærum kommune med å **utvikle kommunens nettsider fra å være en ren informasjonskanal til å fungere som et effektivt dialogverktøy**, gjennom bruk av digitale løsninger for innbyggerdialog, samskapning og selvbetjening?
- 4) I hvilken grad benytter Bærum kommune **andre informasjons- og kommunikasjonsløsninger** for å sikre tilstrekkelig informasjon til og dialog med brukere som ikke er selvhjulpne digitalt?
- 5) I hvilken grad **sikrer kommunen kvalitet og konsistens i informasjon og dialog** med brukere på tvers av ulike informasjons- og kommunikasjonskanaler?

### 1.3 Metode

Oppdraget er utført i samsvar med gjeldende standard for forvaltningsrevisjon (RSK 001) og kvalitetssikret i samsvar med kravene til kvalitetssikring i Deloitte Policy Manual (DPM).

Oppdraget er gjennomført i tidsrommet oktober 2025 til februar 2026.

#### 1.3.1 Dokumentanalyse

Informasjon om Bærum kommune og dokumentasjon på etterlevelse av interne rutiner, regelverk mm. har blitt samlet inn, analysert og vurdert opp mot revisjonskriteriene.

#### 1.3.2 Intervju

For å få supplerende informasjon fra skriftlige kilder, har Deloitte intervjuet utvalgte personer i Bærum kommune som er involvert i arbeid med eller har ansvar for bruk av digitale verktøy for dialog med innbyggere i ulike deler av organisasjonen, inkl. blant annet enhetssjefer for kommunikasjon og brukerhenvendelser, prosjektleder og -deltakere for prosjekt *Forbedret Innbyggerdialog*, rådgivere som har er involvert i arbeid som omhandler innbyggerdialog og ledere for eldreråd og råd for personer med funksjonsnedsettelse. Totalt er det gjennomført intervju med ni personer.

#### 1.3.3 Testing/stikkprøver

Det er gjennomført stikkprøvekontroller/-tester av et utvalg sider på Bærum kommunes nettsider, for å vurdere hvorvidt disse ivaretar krav til god tilgjengelighet, høy brukervennlighet og klarspråk, samt om nettsidene er egnet som et effektivt verktøy for dialog med innbyggerne. Totalt er 15 ulike sider kontrollert, fordelt på ulike områder og tjenester som blant annet Aldring og Mestring (sykehjem, hjemmetjenester), Oppvekst (barnehage, skole), Samfunns- og byutvikling (byggesak, renovasjon, vann og avløp), Helse og Velferd (kommunal bolig, sosial stønad) og kommunal beredskap.

#### 1.3.4 Verifiseringsprosesser

Oppsummering av intervju er sendt til de som er intervjuet for verifisering og det er informasjon fra de verifiserte intervjuferatene som er benyttet i rapporten.

Datadelen av rapporten er sendt til kommunedirektøren for verifisering, og påpekte faktafeil har blitt rettet opp. Høringsutkast av rapporten er sendt til kommunedirektøren for uttalelse. Kommunedirektøren høringsuttalelse er lagt ved den endelige rapporten.

#### **1.4 Revisjonskriterier**

Revisjonskriterier er de krav og forventninger som forvaltningsrevisjonsobjektet skal bli vurdert opp mot. Kriteriene er utledet fra autoritative kilder i samsvar med kravene i gjeldende standard for forvaltningsrevisjon. I dette prosjektet er revisjonskriteriene i hovedsak hentet fra kommuneloven, forvaltningsloven, likestillings- og diskrimineringsloven, språkloven, og Regjeringens lokaldemokrativeileder del C. Kriteriene er nærmere presentert innledningsvis under hvert kapittel, og i vedlegg 2.

## 2 Bakgrunn

### 2.1 Overordnet organisering av arbeid med innbyggerkommunikasjon

Bærum kommune har vedtatt en overordnet strategi for kommunens kommunikasjonsarbeid, der overordnede prinsipper, mål og satsingsområder for hvordan kommunen skal kommunisere med innbyggerne er definert. Ansvar for innbyggerkommunikasjon er i denne strategien plassert i henhold til den etablerte linjeorganisasjonen. Dette betyr at det er den enkelte direktør, avdeling og tjeneste som har ansvar for å identifisere og vurdere sitt kommunikasjonsbehov, og produsere det materialet og innholdet som er relevant for å ivareta sitt kommunikasjonsbehov. I strategien er det også vist til at alle tjenesteledere og relevante fagpersoner skal ha kunnskap om blant annet klart språk og god informasjonsformidling, slik at de skal kunne ivareta sine kommunikasjonsoppgaver.

Videre har kommunen vedtatt en overordnet strategi for digitalisering, som setter retning for hvordan digitale løsninger skal brukes for å sikre effektiv og god dialog med innbyggerne. Strategien legger vekt på at innbyggere og bedrifter i kommunen skal ha tilgang på enkle, brukervennlige og sikre digitale tjenester for dialog, selvhjelp, mestring, læring, involvering og medvirkning. I henhold til strategien er en viktig komponent i dette utvikling av nettsidene fra å være en ren informasjonskanal, til å fungere som et effektivt dialogverktøy. Kommunens nettsider består i dag av cirka 4 000 unike sider, fordelt på flere nettstedet, herunder [baerum.kommune.no](http://baerum.kommune.no), [hvaskje.baerum.kommune.no](http://hvaskje.baerum.kommune.no), [baerumkulturhus.no](http://baerumkulturhus.no) og [baeringen.no](http://baeringen.no), som det jobbes med å utvikle og løfte kvaliteten på for å gjøre sidene til stadig bedre dialogverktøy for innbyggerne.

Som støtte for de ulike direktørområdene i kommunikasjonsarbeidet, finnes en egen kommunikasjonsenhet. Enheten består av ni medarbeidere, hvorav fem jobber med redaksjonelt arbeid på nettsidene. Enheten jobber særlig med å gi bistand og opplæring til direktørområdene når det gjelder publisering, klarspråk, organisering/layout mv. på nett, men gir også råd og bistand i kommunikasjonsarbeidet generelt.

Når det gjelder ansvar for vedlikehold og utvikling av relevante systemer og teknisk infrastruktur som påvirker evne og mulighet til god digital innbyggerkommunikasjon, ivaretas dette av kommunens enhet for Digitalisering og IT. Enheten fungerer som en rådgiver, utvikler og langsiktig tjenesteleverandør til de øvrige tjenestoområdene, for å sikre at nødvendig infrastruktur for å ivareta kommunikasjonsbehov på ulike området er på plass.

## 3 Strategier, mål og planer for digital kommunikasjon

### 3.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgende hovedproblemstilling:

***Har Bærum kommune etablert tydelige strategier, mål og planer for å sikre god digital kommunikasjon med innbyggere?***

### 3.2 Revisjonskriterier

Kommuneloven § 4-1 stiller krav til at kommunen skal informere om sin virksomhet på en slik måte at alle kan få tilgang til informasjon. Dette informasjonsarbeidet utgjør en sentral del i arbeidet med å sikre et levende lokaldemokrati, der innbyggerne er informert om og kan engasjere seg i kommunale anliggender. Videre har kommunen etter forvaltningsloven § 11 en alminnelig veiledningsplikt innenfor sine saksområder, med det formål å sikre at innbyggere skal kunne ivareta sine interesser på best mulig måte. I lovkommentarene til begge de aktuelle bestemmelsene, fremgår det at det må avsettes tilstrekkelig med ressurser fra kommunen til å oppfylle kravene.

Kommuneloven § 25-1 inneholder videre bestemmelser om kommunens internkontroll. Her går det frem at kommunen skal ha en systematisk internkontroll som blant annet sikrer at lover og forskrifter følges. Internkontrollen skal tilpasses virksomhetens størrelse, egenart, aktiviteter og risikoforhold, noe som innebærer at det skal gjøres konkrete vurderinger av hvor omfattende og hva slags internkontroll det er behov for på ulike områder. Der det vurderes å være behov for formaliserte internkontrolltiltak, må slike tiltak etableres. Dette kan omfatte f.eks. styrende dokumenter som tar for seg strategier og mål for et område/en virksomhet, planer, rutiner og prosedyrer for å sikre at målene blir møtt, system og rutiner for å avdekke og følge opp avvik og risiko for avvik, og rutiner for å evaluere og ved behov utbedre de etablerte internkontrolltiltakene.

Regjeringens lokaldemokrativeileder del C – Kommunen og innbyggerne tar for seg hvordan godt samspill mellom kommunen og innbyggere bør være, herunder betydningen av informasjon og kommunikasjon mellom kommune og innbygger. I demokrativeilederen går det fram at «*For innbyggerne er det grunnleggende at kommunen gir god og lett tilgjengelig informasjon om rettigheter, hvilke tjenester kommunen gir og politikken som føres [...]*». Veilederen viser videre til at kommunen bør benytte ulike kanaler for å gi informasjon til, og kommunisere med sine innbyggere. Kommunens nettside, samt andre digitale kommunikasjonskanaler, blir i veilederen trukket frem som viktig i dagens samfunn for å gi informasjon og legge til rette for offentlig innsyn i den kommunale forvaltning.

På bakgrunn av det ovenstående, har Deloitte utledet følgende revisjonskriterier:

Bærum kommune **bør**:

- etablere tydelige strategier, mål og planer for digital kommunikasjon, for slik å legge til rette for at krav til informasjon og veiledning til innbyggere blir ivaretatt (jf. kommuneloven §§ 4-1 og 25-1, forvaltningsloven § 11 og Regjeringens lokaldemokrativeileder del C)
- sette av ressurser og iverksette tiltak som sikrer at mål og planer for digital kommunikasjon med innbyggere blir realisert (jf. kommuneloven §§ 4-1 og 25-1, og forvaltningsloven § 11)
- ha rutiner for oppfølging og evaluering av gjennomføring av strategier og oppnåelse av mål for digital kommunikasjon, og justere disse ut fra behov (jf. kommuneloven § 25-1).

Se vedlegg 2 for utfyllende revisjonskriterier.

### **3.3 Datagrunnlag**

#### **3.3.1 Overordnede strategier og mål**

Bærum kommune har etablert både en egen kommunikasjonsstrategi (2015) og en strategi for kommunens digitalisering (2017). Disse strategiene definerer henholdsvis prinsipper, mål og satsingsområder for hvordan kommunen skal kommunisere med innbyggerne, og hvordan digitale løsninger skal brukes for å sikre effektiv og god dialog med innbyggerne gjennom selvbetjening, dialog og medvirkning.

Videre arbeider Bærum kommune med en ny og revidert kommunikasjonsstrategi, som er oppdatert i henhold til dagens kommunikasjonshverdag og -behov. Kommunen har også arbeidet med en innbyggertjenestestrategi, som presiserer nærmere hvordan kommunen skal møte innbyggerne i dialog og saksbehandling på tvers av kanaler og tjenester. Per februar 2026 er disse strategiene på utkaststadiet, og ikke formelt vedtatt.

Under er innhold og mål som gjelder digital kommunikasjon med kommunens innbyggere i de ulike overordnede strategiene presentert nærmere.

#### **Kommunikasjonsstrategi (2015)**

Strategien legger til grunn at kommunikasjon er et strategisk verktøy som skal være integrert i alle beslutninger som fattes og implementeres i organisasjonen. Strategien definerer fem strategiske satsingsområder, herunder «Tilgjengelighet og service» og «Digitalt førstevalg». Videre understreker kommunikasjonsstrategien at kommunikasjonsansvaret følger linjeansvaret, og at ledere ikke kan delegere ansvaret for informasjon, selv om de kan delegere myndighet til å løse bestemte oppgaver.

#### **Digitaliseringsstrategi «ETT Bærum - digitalt førstevalg» (2017)**

Strategien legger vekt på at innbyggere og bedrifter skal ha tilgang på enkle, brukervennlige og sikre digitale tjenester for dialog, selvhjelp, mestring, læring, involvering og medvirkning. Strategien definerer fire digitaliseringsmål, hvorav det første er direkte rettet mot innbyggere og bedrifter: «Innbyggere og bedrifter skal ha tilgang på enkle, brukervennlig og sikre digitale tjenester for dialog, selvhjelp, mestring, læring, involvering og medvirkning.»

Strategien beskriver videre at kommunen skal arbeide med å utvikle nettsidene fra å være en ren informasjonskanal til å fungere som et effektivt dialogverktøy gjennom bruk av digitale løsninger for innbyggerdialog, samskapning og selvbetjening.

### **Utkast til ny kommunikasjonsstrategi (2026-2028)**

Utkastet til ny kommunikasjonsstrategi omfatter en revisjon av 2015-strategien, og inneholder blant annet tre oppdaterte kommunikasjonspolitiske mål:

- Innbyggerne skal få korrekt og klar informasjon om sine rettigheter, plikter og muligheter.
- Innbyggerne skal ha tilgang til informasjon om kommunens virksomhet.
- Innbyggerne skal inviteres til å delta i utformingen av politikk, samfunn, ordninger og tjenester.

Strategien understreker at kommunikasjon er en grunnleggende del av demokratiet og skal være et strategisk virkemiddel på lik linje med andre virkemidler, og gjennom å levere på definerte målene, skal Bærum kommune øke tilliten til kommunen, øke innbyggernes deltakelse og engasjement, sikre effektiv informasjonsflyt og støtte tjenestene i deres arbeid på en god måte.

### **Utkast til innbyggertjenestestrategi (2024)**

Bærum kommune utarbeidet i 2024 en innbyggertjeneste-/kundeservicestrategi som skal samle hele kommunen rundt et felles mål og en felles plan for å sikre fornøyde brukere. Utkastet legger vekt på at alle kommunens tjenester skal være brukerorientert og tilpasset brukernes behov. Strategien definerer felles prinsipper og måltall for innbyggertjenestene, herunder servicegrad for henvendelser via ulike kanaler, måten brukere blir møtt på, klagebehandling og brukerundersøkelser.

### **3.3.2 Oppfølging av strategier og mål knyttet til digital kommunikasjon**

I undersøkelsen kommer det frem at selv om kommunen har utarbeidet kommunikasjons- og digitaliseringsstrategier med mål og planer for bruk av digitale løsninger for å sikre effektiv og god innbyggerdialog, er det flere utfordringer når det gjelder å følge opp og realisere strategiene.

### **Manglende kjennskap til og samordning av arbeid med digital kommunikasjon**

I intervjuer med sentrale personer i Bærum kommune, blir manglende kjennskap til og samordning av arbeid med digital kommunikasjon trukket frem som en viktig medvirkende årsak til at mål og strategier ikke fullt ut realiseres og ønskede gevinster hentes ut. Det vises fra flere til at selv om kommunikasjonsansvaret i henhold til gjeldende kommunikasjonsstrategi er delegert i linjen, er ikke alle ledere eller ansvarlige fagpersoner godt nok kjent med de målene og ambisjonene kommunen har for å sikre god kommunikasjon og legge til rette for selvbetjening, effektiv dialog mv., eller hva de skal jobbe med og hvordan de skal jobbe for å levere på målene.

Videre blir det i intervjuer problematisert at måten dagens kommunikasjonsarbeid er organisert på, med linjeansvar for kommunikasjon og uten en vedtatt strategi som operasjonaliserer de overordnede strategiene for kommunikasjon og digitalisering i større detalj, svekker leveringsevnen på de mål og ambisjoner kommunen har om blant

annet digital kommunikasjon som førstevalg, og tilby gode digitale tjenester for dialog, selvhjelp, mestring, læring, involvering og medvirkning. Blant annet blir det vist til at selv om mange om mange initiativer og tiltak de seneste 2 årene har fått oppmerksomhet, gjennom at tid settes av til prosjekter og mål om effektivisering vedtas, mangler det både midler til å finansiere tiltak og felles planer for hvordan man skal sikre at gevinster fra tiltak som faktisk gjennomføres skal komme hele kommunen til gode (eksempelvis hvordan man skal sikre at informasjon fra ulike direktørområder er god nok til at førstelinjen alene kan håndtere henvendelser fra innbyggere). Det pekes på at investeringer har blitt satt på vent på mange områder i kommunen for å nå omstillingsmål. Eksempelvis har hovedfokus i 2025 for prosjekt Forbedret innbyggerdialog vært å finne besparelser og løsninger som ikke medførte investeringskostnader. Prosjektet har funnet enkelte slike løsninger (effektivisering innen telefoni), og foreslått at midler frigjort fra dette skulle brukes inn i anskaffelse av en ny kontaktsenterløsning (integrrert telefoni-, chat- og e-post-løsning) i 2026. Grunnet omorganisering har prosjektet imidlertid ikke hatt kapasitet til å følge opp dette videre.

### **Utdatert teknologi sett opp mot dagens digitale landskap og kommunikasjonsvaner**

Den primære digitale kommunikasjonsplattformen i Bærum kommune i dag, er kommunens nettsider. Nettsidene, som ble utviklet i 2015, inneholder informasjon rettet mot flere målgrupper: innbyggere, jobbsøkere, næringsliv, journalister, politikere og egne ansatte. Det er etablert en egen innholdsstrategi for nettsidene, med prinsipper og føringer for hvordan nettsidene skal utformes/bygges opp, og hvordan informasjonen skal presenteres. I strategien er det blant annet lagt vekt på at informasjonen skal være målrettet, forståelig og aktivt skrevet, med bruk av enkle ord og unngåelse av interne kommunebegreper og stammespråk. Kommunens arbeid med å sikre god, tilgjengelig og brukervennlig informasjon på nettsidene er nærmere omtalt i kapittel 4.

Selv om det er definert prinsipper og føringer for hvordan nettsider skal bygges opp for å bidra til god informasjon til og kommunikasjon med innbyggere, har nettsidene til kommunen tekniske utfordringer som vanskeliggjør videreutvikling av det digitale kommunikasjons- og dialogarbeidet til kommunen. Bærum kommunes nettsider er basert på den tekniske løsningen Optimizely (tidligere Episerver) CMS 11,<sup>1</sup> som er et eldre publiseringsverktøy for administrering av nettsider. Det er gjort noen oppgraderinger av løsningen siste år (blant annet overflytting av nettsider til skylagring), men grunnfunksjonaliteten i verktøyet er ikke endret nevneverdig. CMS 11 baserer seg på såkalt tradisjonell indeksering og manuell optimalisering og tilrettelegging av informasjon for søk. I praksis innebærer dette at enkeltnettsider kobles mot bestemte søkeord, og at brukere kun kan finne informasjon ved å søke på de eksakte søkeordene (ev. ved å klikke seg frem til siden nivå for nivå via lenker). I intervju blir det problematisert at denne funksjonaliteten fungerer dårlig sett opp mot hvordan størstedelen av brukerne i dag søker etter informasjon på nett (direkte i nettlesere eller i plattformer for kunstig intelligens som f.eks. ChatGPT). Utfordringen med dette er at dersom brukerne ikke benytter de eksakte søkeordene kommunen har definert, vil de ikke nødvendigvis finne informasjonen de leter etter.

---

<sup>1</sup> En CMS-løsning (Content Management System) er et publiseringsverktøy som lar deg opprette, redigere og administrere nettsider uten teknisk koding. Det fungerer som ryggraden i en nettside, hvor innhold som tekst, bilder og video håndteres via et brukervennlig grensesnitt, og gjør at brukere uten teknisk fagkompetanse (f.eks. kodingskompetanse) kan redigere innhold på nettsider.

For å imøtekomme endringene i hvordan brukere søker etter informasjon om kommunen og de kommunale tjenestene, har det lenge vært et ønske om å oppgradere nettsidene til CMS 12. Denne versjonen av publiseringsverktøyet har moderne funksjonalitet som blant annet muliggjør såkalt semantisk søk. Semantiske søk vil kunne forstå hva brukeren spør etter og gi relevant informasjon uavhengig av ordvalg i selve søket, og dermed forenkle og styrke kommunikasjonsevnen til kommunens nettsider. Oppgradering til CMS 12 vil sånn sett kunne effektivisere arbeidet med nettsidene, gjennom å spare kommunen for tid og arbeid med manuell tilpasning av informasjon. En oppgradering vil også bidra til å gi kommunens nettsider bedre søkemotorrangering (lettere å finne det brukerne leter etter via eksterne søkemotorer).

I tillegg til at en oppgradering av CMS-løsning vil kunne gjøre nettsidene bedre tilpasset hvordan brukere søker opp informasjon på nett i dag, blir det i undersøkelsen trukket frem at det å sikre moderne nettside-teknologi i bunn, er viktig for å kunne vurdere hvilke andre digitale kommunikasjonsformer og -verktøy kommunen bør prioritere videre, og hvordan det kan jobbes med andre tiltak for å effektivisere kommunikasjon og dialog med innbyggere. Eksempelvis blir det vist til at dersom oppgraderte nettsider fungerer slik man håper, blant annet ved at informasjon på nettsidene er kodet og organisert slik at man kan bruke KI-løsninger til å finne frem til og interagere med informasjonen, trenger ikke kommunen selv å bygge opp slike løsninger (i form av f.eks. egne chatboter som «KommuneKari»). Det blir også vist til gode, moderne nettsider der det er lett å finne informasjon og mulig å integrere denne med andre løsninger, vil være viktig for å sette førstelinjefunksjonene i stand til å betjene innbyggere alene (uten involvering fra tjenestene selv). Dette vil både kunne gi mer effektiv kommunikasjon til innbyggerne og frigjøre tid for andrelinjefunksjoner, som i dag brukes til å svare på henvendelser, til andre oppgaver som f.eks. saksbehandling og annen tjenesteproduksjon.

I undersøkelsen blir det opplyst at det nylig har blitt bevilget 5,5 millioner kroner til den ønskede CMS-oppgaderinger fra CMS 11 til CMS 12.

### **Begrensede midler til gjennomføring av andre tiltak for å styrke digitalt kommunikasjonsarbeid**

Som det fremgår over, har det over tid utviklet seg et behov for oppgradering av den tekniske løsningen som benyttes til å holde kommunens nettsider oppdaterte og relevante. I siste halvdel ble det satt av midler til gjennomføring av dette arbeidet.

Samtidig viser undersøkelsen at kommunen også har vurdert og arbeidet med andre tiltak for å styrke og effektivisere kommunens arbeid med innbyggerkommunikasjon og -dialog. I 2023 ble det i daværende Organisasjon, styring og utvikling nedsatt et prosjekt for forbedret innbyggerdialog, som skulle utrede løsninger for hvordan kommunen som helhet kunne sikre bedre dialog med innbyggerne og like løsninger og praksis på tvers av direktørområdene. I tillegg til utredning av behov for nye nettsider, har prosjektet sett på ulike tiltak som videreutvikling av Min Side<sup>2</sup>, ny telefoniløsning, felles varslingsløsning, ny serviceportal for ansatte og innbyggere, digitalisering av PDF-skjema på nett (til bruk for gjennomgående digital kommunikasjon) m.fl. I en presentasjon fra prosjektet til

---

<sup>2</sup> En digital portal som gir innbyggere innsyn i egne saker og tjenester.

direktørmøte i februar 2025, er det vist til at gevinstene ved å gjennomføre de ulike utredede tiltakene blant annet ville være:

- Mer digitalt selvbetjente og fornøyde innbyggerne som gir færre henvendelser til tjenestene,
- Standardiserte og forbedrede prosesser som gir raskere og bedre håndtering av henvendelser,
- Et veiledningstorg som kan løse flere saker i front,
- Frigjøring av tid til saksbehandling hos tjenestene,
- Færre systemer, noe som gir enklere systemforvaltning, og
- Opparbeiding av bedre felles styringsdata, som grunnlag for videre tjenesteutvikling og effektivisering av interne prosesser.

Av den samme presentasjonen går det frem at de fleste tiltakene krever både forankring i direktørgruppen og finansiering for å kunne gjennomføres. Uten slik forankring og finansiering er det vanskelig å gjennomføre de foreslåtte tiltakene på en systematisk måte. I intervjuene i undersøkelsen blir det vist til at det utover midlene tildelt til oppgradering av CMS-løsning, ikke har blitt avsatt investeringsmidler til andre av de foreslåtte tiltakene. Arbeidet med disse tiltakene drives derfor foreløpig internt på eksisterende budsjett, som en del av øvrige forbedringsarbeid og tjenesteutvikling. Dette gjør det svært vanskelig å få gjennomført tiltakene og hente ut de gevinstene som er skissert. I intervju er det flere som understreker at selv om gjennomføring av tiltakene innebærer en investeringskostnad for kommunen, er det stor sannsynlighet for at kommunen over tid vil kunne redusere driftskostnadene som følger av måten man jobber med kommunikasjon og dialog på i dag. Gjennom prosjektet for forbedret innbyggerdialog er det også gjort flere beregninger for å synliggjøre dette innsparingspotensialet. Blant annet er det vist til en mulig årlig besparelse på ca. 2 mill. kr. som følge av de foreslåtte tiltakene. Sett mot en av prosjektet estimert investeringskostnad på cirka 6,6 mill. kr., ville kommunen da ha hentet inn igjen investeringene i tiltakene i løpet av en periode på fire år.

I tillegg til prosjektet over, var prosjektet Forbedret brukerreise for feilmeldinger og varslinger innen Bymiljø og Eiendom allerede etablert. De to prosjektene ble et tverrfaglig samarbeidsprosjekt som jobbet tett sammen frem til slutten av 2024 da felles forslag til tiltak ble presentert for Styringsgruppen.

### 3.4 Vurdering

Etter Deloitte's vurdering har Bærum kommune etablert tydelige *overordnede* strategier og mål for god digital kommunikasjon med kommunens innbyggere, med tydelige intensjoner om å sikre at krav og plikter til å gi innbyggerne informasjon og veiledning blir ivaretatt. Deloitte mener det er positivt at kommunen gjennom disse strategiene har definerte klare mål for arbeidet med kommunikasjon og digitalisering, som gir en tydelig retning for kommunens videre arbeid på området.

Samtidig er det Deloitte's vurdering at kommunen kun i begrenset grad har satt av ressurser og etablert tiltak, herunder konkrete aktiviteter og satsinger, for å sikre at overordnede mål og planer for digital kommunikasjon med innbyggere blir realisert. Det er i undersøkelsen identifisert flere forhold som synes å gjøre det utfordrende å nå flere

av de overordnede målene som er satt for å ivareta god digital kommunikasjon med kommunens innbyggere, men Deloitte kan ikke se at disse er adressert spesifikt med konkrete aktiviteter/tiltak. Deloitte kan heller ikke se at kommunen har etablert noen form for systematikk knyttet til å følge opp og evaluere i hvilken grad man lykkes med å innfri målsetningene som er definert for digital innbyggerkommunikasjon, som grunnlag for å vurdere blant annet om andre og/eller flere aktiviteter og tiltak bør iverksettes.

Deloitte vil peke på at mangelen på en helhetlig tilnærming med konkrete tiltak (dvs. systematisk internkontroll) for hvordan man skal sikre god digital kommunikasjon i samsvar med egne strategier, gir risiko for at kommunen ikke alltid vil lykkes med å ivareta informasjons- og veiledningspliktene overfor innbyggerne som følger av hhv. kommuneloven § 4-1 og forvaltningsloven § 11. Dette gjennom at man ikke har en fast systematikk/metodikk for å sikre aktiv informasjon om sin virksomhet på en måte som alle innbyggere kan få tilgang til på de kommunikasjonsplattformene de benytter, og for å sikre at informasjonen/veiledningen holder nødvendig kvalitet og er tilpasset ulike brukergrupper. utfordringer knyttet til å sikre informasjon og veiledning til innbyggere i samsvar med krav i regelverk, kommer frem i flere andre deler av denne forvaltningsrevisjonen (se kapittel 4, 5 og 6). Deloitte vil også understreke at dersom innbyggerne ikke får tilgang til informasjon og dialog på en måte som samsvarer med deres forventninger og behov, kan dette igjen svekke tilliten til kommunen som en åpen og pålitelig samfunnsaktør.

På bakgrunn av dette, mener Deloitte at kommunen bør arbeide videre med å identifisere og iverksette konkrete grep og tiltak som operasjonaliserer overordnede strategier for kommunikasjon og digitalisering, og som bidrar både til at målene i disse planene kan nås og til god kontroll med at kommunen ivaretar sine informasjons- og veiledningsplikter.

# 4 Tilgjengelighet, brukervennlighet og klarspråk på kommunens nettsider

## 4.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgende hovedproblemstilling:

***I hvilken grad ivaretar Bærum kommunes nettsider krav til god tilgjengelighet, høy brukervennlighet og klarspråk, som grunnlag for å sikre god informasjonstilgang for kommunens innbyggere?***

## 4.2 Revisjonskriterier

### 4.2.1 Krav til klarspråk og språk tilpasset målgruppen

Kommunen er pålagt å kommunisere på klart og forståelig språk til innbyggerne, både etter lov og kommunal språkplan. I lov om språk (språkloven) § 9 om klart språk stilles det krav til at offentlige organ skal kommunisere på et klart og korrekt språk som er tilpasset målgruppen. Det går også fram av Regjeringens demokrativeileder at kommunen må tilpasse kanalene til målgruppen for at kommunen skal lykkes med informasjons- og kommunikasjonstiltak.

### 4.2.2 Krav til tilgjengelighet og brukervennlighet

Likestillings- og diskrimineringslovens stiller krav til at offentlige virksomheter skal sikre universell utforming av sine tjenester og informasjon, både fysiske forhold og informasjons- og kommunikasjonsteknologi. Brudd på plikten til universell utforming eller individuell tilrettelegging regnes etter § 12 som diskriminering.

I likestillings- og diskrimineringsloven § 17 stilles det krav til universell utforming av offentlige virksomheters alminnelige funksjoner. I andre ledd presiseres at det med dette menes utforming eller tilrettelegging av de fysiske forholdene, slik at virksomhetens alminnelige funksjoner kan benyttes av flest mulig og uavhengig av funksjonsnedsettelse.

I likestillings- og diskrimineringsloven § 18 stilles det krav til universell utforming av offentlige virksomheters informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT):

*«Offentlige og private virksomheter har plikt til universell utforming av hovedløsninger for informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) rettet mot eller stilt til rådighet for bruker, slik at virksomhetens alminnelige funksjoner kan benyttes av flest mulig, uavhengig av funksjonsnedsettelse. IKT-løsningene skal være universelt utformet fra det tidspunktet som er fastsatt i § 41.»*

Av § 19a i loven går det videre frem at offentlige virksomheter også har aktivitets- og redegjørelsesplikt for universell utforming av IKT. Denne innebærer både at virksomheten

skal arbeide aktivt og målrettet for å fremme universell utforming av IKT innen virksomheten, samt redegjøre for dette arbeidet.

Likestillings- og diskrimineringslovens krav til universell utforming er operasjonalisert videre i forskrift om universell utforming av informasjons- og kommunikasjonsteknologiske løsninger. § 4b inneholder spesifikke krav til universell utforming av nettløsninger i offentlige virksomheter. Her går følgende frem:

Offentlige virksomheter skal sikre at nettløsninger er universelt utformet ved å gjøre de mulig å oppfatte, mulig å betjene, forståelige og robuste.

Offentlige virksomheters nettløsninger som samsvarer med kravene i EN 301 549 V3.2.1 (2021-03), oppfyller plikten etter første ledd.

Offentlige virksomheter har plikt til universell utforming av innhold på intranett og ekstranett som er publisert etter 1. februar 2023, eller som har gjennomgått en vesentlig revisjon etter § 3 første ledd bokstav l.

Offentlige virksomheter skal oppfylle forskriftens krav til tilgjengelighetserklæring og tilbakemeldingsfunksjon i § 4e.

I veiledning fra Tilsynet for universell utforming av IKT, som har ansvaret for oppfølging av forskriften, blir det vist til at EN 301 549 v3.2.1 er en europeisk standard som tar inn i seg de kriteriene som inngår i de anerkjente globale retningslinjene for tilgjengelig webinnhold (Web Content Accessibility Guidelines – WCAG). En nettløsning i offentlig sektor vil oppfylle kravene dersom den er utformet i samsvar med de aktuelle kriteriene WCAG (2.1). WCAG-retningslinjene inneholder 78 testbare suksesskriterier som alle skal være innfridd for at en offentlig nettløsning skal kunne anses som fullt ut universelt utformet. Ivaretagelsen av kriteriene (og dermed forskriftskravene) skal testes, dokumenteres og offentliggjøres i en tilgjengelighetserklæring (jf. § 4b fjerde ledd).

På bakgrunn av det ovenstående, har Deloitte utledet følgende revisjonskriterier:

#### Bærum kommune **skal**:

- sikre at nettsidene er universelt utformet og tilgjengelige for alle innbyggere ved å gjøre dem mulig å oppfatte, mulig å betjene, forståelige og robuste (kommuneloven § 4-1, likestillings- og diskrimineringsloven § 18 og § 19a),
- sikre at nettsidene er brukervennlige slik at innbyggerne enkelt kan finne relevant informasjon (regjeringens lokaldemokrativeileder del C, kommuneloven § 4-1),
- sikre at informasjonen på nettsidene er skrevet på klart og forståelig språk som er tilpasset målgruppen (språkloven § 9, kommuneloven § 4-1),
- sikre at innholdet på nettsidene er korrekt, oppdatert og relevant for innbyggerne (kommuneloven § 4-1),
- oppfylle krav til tilgjengelighetserklæring og tilbakemeldingsfunksjon (likestillings- og diskrimineringsloven § 18 og § 19a), og
- etablere rutiner og prosedyrer for vedlikehold, oppdatering og kvalitetssikring av innholdet på nettsidene (kommuneloven § 25-1).

Se vedlegg 2 for utfyllende revisjonskriterier.

## 4.3 Datagrunnlag

### 4.3.1 Organisering av arbeidet med kommunens nettsider

Som nevnt i kapittel 3.3.1, utgjøre Bærum kommunes nettsider den primære digitale kommunikasjonsplattformen i kommunen i dag. De cirka 4000 unike sidene som utgjør [baerum.kommune.no](http://baerum.kommune.no) forvaltes av de ulike direktørområdene selv (hvert område har ansvar for sidene som omhandler deres tjenester og arbeidsområder), med utgangspunkt i kommunens innholdsstrategi med prinsipper og føringer utforming/oppbygging av nettsider og presentasjon av informasjon. I tillegg får direktørområdene støtte fra kommunikasjonsenheten, som har et dedikert redaksjonelt team på fem personer som håndterer mindre endringer, oppdateringer og kvalitetssikring av innhold på nettsidene. Enheten bistår også tjenesteledere og fagpersoner med opplæring i publisering, klarspråk, lenker og layout.

### 4.3.2 Interne krav til og forvaltning av innhold på kommunens nettsider

Som trukket frem i kapittel 3.3.2, har kommunen etablert en egen innholdsstrategi for nettsidene, med prinsipper og føringer for hvordan nettsidene skal utformes/bygges opp, og hvordan informasjonen skal presenteres. Disse prinsippene og føringene skal sikre at nettsidene inneholder relevant, oppdatert og brukervennlig informasjon, som er forståelig for alle relevante målgrupper. Blant annet inneholder strategien følgende prinsipper/føringer:

- Kommunen skal være den beste leverandøren av informasjon om sine tjenester og tilbud, og nettsidene skal være hovedkanalen for å nå tjenestenes målgrupper
- Innholdet skal være av interesse for flere personer, ikke bare enkeltindivider
- Innholdet skal ikke være duplisert på andre steder på nettsidene

Videre presiserer innholdsstrategien at informasjonen skal være målrettet, forståelig og aktivt skrevet, med bruk av klart språk, enkle ord og uten interne kommunebegreper og stammespråk. Strategien understreker også at nettsidene ikke skal være et arkiv, og at gammelt innhold som ikke lenger er aktuelt skal fjernes.

I tillegg til innholdsstrategien, har kommunikasjonsenheten i kommunen etablert ulike verktøy som områder og tjenester kan benytte i sitt arbeid med egne nettsider, blant annet retningslinjer og tips for klarspråk, og verktøy for å overvåke bruk av sidene som grunnlag for videreutvikling og forbedring.<sup>3</sup> Det er ikke kjent i hvilken grad og hvor hensiktsmessig de ulike verktøyene faktisk blir benyttet innenfor ulike områder og tjenester til å sikre høy kvalitet, brukervennlighet og tilgjengelighet, samt klart språk.

Kommunikasjonsenheten tilbyr også opplæring i publisering, klarspråk og layout av nettsider, men ikke alle tjenesteledere og relevante fagpersoner som arbeidet med nettsideforvaltning har gjennomgått denne opplæringen.

Som nevnt over, består det redaksjonelle teamet i kommunikasjonsenheten i kommunen av fem personer. Med cirka 4 000 unike sider på nettsidene, betyr dette at hver redaktør

---

<sup>3</sup> Som *Siteimprove* (verktøy som synliggjør manglende universell utforming og lesbarhet, stavefeil, brutte lenker mv.), *Google Analytics* (som viser hvilke sider som frekventeres hyppigst og må prioriteres å holde godt oppdatert) og *Hotjar* (verktøy som (anonymisert) viser brukernes bevegelse og bruksmønster på nettsidene, som grunnlag for å vurdere hvilke sider og deler av sider det er viktig at holder høy kvalitet).

i gjennomsnitt er ansvarlig for 800 sider. I intervju blir det opplyst at dette gjør det praktisk umulig for kommunikasjonsenheten alene å sikre systematisk oppdatering, kvalitetskontroll og implementering av retningslinjer for klarspråk og universell utforming. Det er dermed i stor grad opp til ledere og fagpersoner på hvert enkelt direktørområde å ivareta nødvendige aktiviteter for å sikre at deres nettsider holder høy nok kvalitet til å innfri krav og mål.

Videre blir det i intervju trukket frem at det er stor variasjon på tvers av ulike områder og tjenester i kommunen når det gjelder hvor aktivt og systematisk det arbeides med å forvalte innholdet på kommunens nettsider, for å sikre at dette er i samsvar med både eksterne og interne krav og målsetninger. De intervjuede vurderer at dette fører til stor variasjon i kvalitet og oppdateringsfrekvens mellom ulike tjenester og avdelinger. Gjennomganger fra kommunikasjonsenheten viser for eksempel at noen tjenester oppdaterer jevnlig og jobber strategisk med nettsidene for sine tjenester, mens andre ikke har oppdatert sine sider siden 2017. At det er betydelig variasjon i oppdateringshyppighet på nettsidene, fremgår også av stikkprøvene i forvaltningsrevisjonen. Disse viser at enkelte sider, som sidene om Langtids plass sykehjem, Skoleplass og Kontakt og åpningstider, er oppdatert i løpet av det siste halvåret. Andre sider, som sidene om Råd om egenberedskap og Råd om tilfluktsrom er oppdatert i løpet av det siste året. Flere andre sider, som sidene om Økonomisk sosialhjelp og Kommunal bostøtte, er ikke oppdatert på flere år.

I intervju opplyser kommunens kommunikasjonssjef at det er igangsatt arbeid med å etablere et sterkere redaktørteam for nettsidene, for å sikre et mer systematisk og helhetlig arbeid med nettsidene. Dette arbeidet er imidlertid i startfasen, og må følges opp videre for at det skal bidra til den ønskede kvalitetshevingen av nettsidene.

### 4.3.3 Universell utforming

Bærum kommune har utarbeidet en egen tilgjengelighetserklæring for universell utforming av kommunens nettsider. Erklæringen redegjør for i hvor stor grad kommunens nettsider ivaretar kravene til universell utforming i WCAG,<sup>4</sup> og dermed krav i forskrift om universell utforming av informasjons- og kommunikasjonsteknologiske løsninger. Av erklæringen går det frem at nettsidene har innhold som ikke er universelt utformet, og som har konsekvenser for brukere uten/med avgrenset syn og uten/med nedsatt hørsel. De aktuelle manglene på sidene, knytter seg blant annet til manglende beskrivelser av innhold i videoer, manglende teksting av videoer, mangel på synstolkning i direktesendte videoer (f.eks. fra politiske møter) og manglende *autocomplete*-funksjon for de fleste inputfelter på siden. Samlet viser erklæringen at kommunens nettsider bryter 5 av de 48 kravene i WCAG-standarden som er lagt til grunn.

I intervju blir det opplyst at de manglene i universell utforming som foreligger på kommunens nettsider per i dag, skyldes den tidligere omtalte CMS-løsningen, og at denne plattformen som kommunens nettsider er basert på, ikke inneholder den nødvendige funksjonaliteten for å sikre at alle krav til universell utforming blir oppfylt.

---

<sup>4</sup> Web Content Accessibility Guidelines.

#### 4.3.4 Klarspråk og flerspråklighet på nettsider

Stikkprøvene Deloitte har gjennomført, viser at informasjonen på Bærum kommunes nettsider er presentert på en oversiktlig og lett tilgjengelig måte, med tydelige og logisk struktur og sammenheng, og overskrifter som er både forståelige og kan navigeres etter. Sidene benytter også et språk som er tilpasset målgruppene for de ulike testede sidene, og inneholder i liten grad fagterminologi, interne kommunale begreper og uttrykk («stammespråk»). Videre viser stikkprøvene at språket er korrekt i henhold til offisielle rettskrivingsregler.

Når det gjelder flerspråklighet og sikring av informasjon til innbyggere som ikke mestrer norsk, avdekker stikkprøvene en manglende og lite konsistent oversettelses kvalitet på nettsidene til Bærum kommune. Et gjennomgående funn er at når en innbygger klikker på engelskversjonen av en tjenesteside, blir de sendt til en generisk side kalt «New in Bærum» i stedet for til sider med tjenestespesifikk informasjon. Engelskspråklige sider eksisterer heller ikke for alle de testede sidene/tjenestene. Blant annet fant ikke Deloitte engelske versjoner av sider for kommunal beredskap, klage på vedtak (byggesak), kommunal bostøtte og støttekontakt. Stikkprøvene viser også at der det eksisterer tjenestespesifikke nettsider på engelsk, inneholder samtlige av disse svært lite informasjon sammenlignet med de tilsvarende sidene på norsk.

#### 4.3.5 Tilgjengelighet og brukervennlighet

Som en del av stikkprøvegjennomgangen, har Deloitte foretatt en rekke kontroller av tilgjengelighet og brukervennlighet på kommunens nettsider. Disse har blant annet omfattet kontroll av:

- Antall klikk for å finne informasjonen
- Logisk organisering av innhold på sidene
- Om sidene inneholder foreldet eller motstridene informasjon/opplysninger
- Om sidene er enkle å finne via søkefunksjon på nettsiden
- Om sidene er enkle å finne via ekstern søkefunksjon (Google)
- Om lenker fungerer
- Om sidene gir god hjelp til å navigere
- Om det er tydelig oppgitt hvor og hvordan man kan henvende seg for ytterligere informasjon
- Lenker og navigasjonshjelp

Stikkprøvene viser at mange av de 15 kontrollerte sidene er bygget opp og organisert på en måte som gjør dem tilgjengelige og brukervennlige for innbyggere, blant annet gjennom at sidene for det meste enkelt lar seg finne, har en logisk oppbygning, oppdatert informasjon, ingen åpenbart motstridende informasjon/opplysninger, fungerende lenker og digitale skjema og informasjon om hvor og hvordan man kan kontakte kommunen for spørsmål og mer informasjon.

Et gjennomgående funn i stikkprøvekontrollen er at det er enklere å finne frem til de kontrollerte sidene via ekstern søkemotor som Google, enn via nettsidenes eget søk. Dette henger sammen med den tidligere omtalte CMS-løsningen nettsidene er basert på, med tradisjonell indeksering der enkeltnettsider kobles mot bestemte søkeord, og at brukere kun kan finne informasjon ved å søke på de eksakte søkeordene (ev. ved å klikke

seg frem til siden nivå for nivå via lenker). For å finne frem til sidene via søkefunksjonen på kommunens nettsider, innebærer dette at man må bruke de riktige søkeordene, f.eks.:

- Søk på "byggetillatelse" gir ingen treff; man må søke "bygge" eller "byggesak"
- Søk på "avfallshenting" gir ingen treff; man må søke "avfall"
- Søk på "vann og avløp gebyr" gir feil side; man må søke "vann og avløp"

Tilsvarende søk i Google, gir topptreff på alle de relevante sidene man ønsker å komme til ved å søke på de aktuelle søkeordene.

Videre viser stikkprøvene en inkonsistent struktur på tvers av kontrollerte tjenestenes nettsider. Noen tjenester har all informasjon samlet på én side med nedtrykksmeny (f.eks. Klage på vedtak, Kontakt og åpningstider), noe som gjør sidene enkle og intuitive å navigere. Sidene for andre tjenester (f.eks. Vann og avløp, Avfallshenting, Parkeringstillatelser) har ikke slike nedtrekksmenyer, men er heller oppstykket i mange undersider og lag. Dette gjør at innbyggere for enkelte tjenester må gjennom 3-4 klikk samt navigere seg gjennom flere undersider for å få informasjon om enkelte tjenester, noe som gir mindre intuitiv og mer krevende sidenavigasjon.

I intervju blir det fra leder for råd for personer med funksjonsnedsettelse vist til at nettsidene inneholder mye god informasjon med høy relevans for innbyggere som rådet representerer. Leder for rådet peker imidlertid på at nettsidene tidvis oppleves som vanskelige å navigere, særlig for brukere med andre forutsetninger og begrensninger enn gjennomsnittsinbyggeren. Eksempelvis kan det være en utfordring å forstå godt nok kommunens organisering, og hvor man skal begynne for å få god informasjon om en tjeneste. Leder for rådet viser til at nettsidene i kommunen med fordel kunne brukt visuelle guider og aktiv veiledning om prosesser og tjenester, med enda mindre fagspråk, for slik å hjelpe disse innbyggerne med å bryte ned kompleksiteten i kommunen (slik at det hadde blitt enda lettere å forstå både hvilke tjenester kommunen tilbyr og hvordan man går frem for å søke seg inn til dem).

#### 4.4 Vurdering

Basert på gjennomførte undersøkelser og observasjoner, lykkes Bærum kommune etter Deloitte vurdering i ganske stor grad med å sikre god tilgjengelighet, høy brukervennlighet og bruk av klart språk på kommunens nettsider. Deloitte mener nettsidene for det meste gjør det enkelt å finne relevant informasjon om ulike tjenester, at sidene i ganske stor grad er korrekte oppdaterte og relevante for innbyggerne, samt at nettsidene i hovedsak er skrevet på et klart og forståelig språk som er tilpasset målgruppene for de ulike tjenestene.

Videre er det Deloitte vurdering at kommunens nettsider oppfyller krav til tilgjengelighetserklæring og tilbakemeldingsfunksjon som følger av likestillings- og diskrimineringsloven, samt gjennom innholdsstrategi og rolle- og ansvarsdeling har etablert rutiner og prosedyrer for vedlikehold, oppdatering og kvalitetssikring av innholdet på nettsidene.

Deloitte registrerer imidlertid at kommunen ikke fullt ut har lyktes med å ivareta samtlige krav til universell utforming, og at de brudd som foreligger innebærer at nettsidene har

funksjonalitetsmangler som gjør sidene mindre tilgjengelige for personer uten/med svekket syn og hørsel. Deloitte merker seg også at det er noe variasjon mellom de ulike testede sidene med hensyn til hvor ofte de har blitt oppdatert, hvor brukervennlige sidene er bygget opp/organisert for å sikre intuitiv navigasjon, samt at kommunens nettsider gjennomgående er svake når det gjelder å sikre informasjon på andre språk og som ivaretar informasjonsbehovet for innbyggere som ikke mestrer norsk. For å sikre at kommunens nettsider fungerer som et tilfredsstillende verktøy for å sikre god informasjonstilgang for *alle* kommunens innbyggere (uavhengig av f.eks. språk- eller funksjonsbarrierer), jf. kommunelovens krav, er det Deloittes vurdering at kommunen bør iverksette tiltak for å følge opp og utbedre disse forholdene.

## 5 Utvikling av andre digitale løsninger for innbyggerdialog

### 5.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgende hovedproblemstilling:

***I hvilken grad arbeider Bærum kommune med å utvikle kommunens nettsider fra å være en ren informasjonskanal til å fungere som et effektivt dialogverktøy, gjennom bruk av digitale løsninger for innbyggerdialog, samskapning og selvbetjening?***

### 5.2 Revisjonskriterier

Kommuneloven § 4-1 stiller krav til at kommunen skal informere om sin virksomhet på en slik måte at alle kan få tilgang til informasjon. Videre har kommunen etter forvaltningsloven § 11 en alminnelig veiledningsplikt innenfor sine saksområder, med det formål å sikre at innbyggere skal kunne ivareta sine interesser på best mulig måte.

Kommuneloven § 25-1 inneholder videre bestemmelser om kommunens internkontroll. Her går det frem at kommunen skal ha en systematisk internkontroll som blant annet sikrer at lover og forskrifter følges.

Regjeringens lokaldemokrativeileder del C – Kommunen og innbyggerne tar for seg hvordan godt samspill mellom kommunen og innbyggere bør være, herunder betydningen av informasjon og kommunikasjon mellom kommune og innbyggere. Veilederen viser til at kommunen bør benytte ulike kanaler for å gi informasjon til, og kommunisere med sine innbyggere. Kommunens nettside, samt andre digitale kommunikasjonskanaler, blir i veilederen trukket frem som viktig i dagens samfunn for å gi informasjon og legge til rette for offentlig innsyn i den kommunale forvaltning.

I Bærum kommunes digitaliseringsstrategi «ETT Bærum – digitalt førstevalg» er det definert som ett av fire hovedmål at «*Innbyggere og bedrifter skal ha tilgang på enkle, brukervennlig og sikre digitale tjenester for dialog, selvhjelp, mestring, læring, involvering og medvirkning*». Som sentrale punkt i strategien for å realisere dette målet, inngår blant annet at innbyggere skal ha tilgang til digital dialog og samhandling med kommunale tjenesteytere og at tjenestene så langt det er mulig skal preges at selvbetjening og automatiserte vedtaksprosesser.

På bakgrunn av det ovenstående, har Deloitte utledet følgende revisjonskriterier:

Bærum kommune **bør**:

- etablere tydelige strategier, mål og planer for digital kommunikasjon, for slik å legge til rette for at krav til informasjon og veiledning til innbyggere blir ivarettatt (jf. kommuneloven §§ 4-1 og 25-1, forvaltningsloven § 11 og Regjeringens lokaldemokrativeileder del C)

- sette av ressurser og iverksette tiltak som sikrer at mål og planer for digital kommunikasjon med innbyggere blir realisert (jf. kommuneloven §§ 4-1 og 25-1, forvaltningsloven § 11 og Bærum kommunes digitaliseringsstrategi)
- ha rutiner for oppfølging og evaluering av gjennomføring av strategier og oppnåelse av mål for digital kommunikasjon, og justere disse ut fra behov (jf. kommuneloven § 25-1).

Se vedlegg 2 for utfyllende revisjonskriterier.

### 5.3 Datagrunnlag

#### 5.3.1 Status for bruk av digitale dialogverktøy

Selv om Bærum kommune over flere har hatt som mål å utvikle bedre digitale tjenester for dialog med innbyggere, selvhjelp, læring mv., har det manglet en helhetlig og koordinert strategi for hvordan kommunen skal arbeide for å realisere målet.

Enhet for brukerhenvendelser i kommunen utarbeidet i 2024 et forslag til innbyggertjeneste- og kundeservicestrategi, som blant annet definerer utfordringer i kundeservice- og dialogarbeidet til kommunen (både tekniske og prosessuelle utfordringer), samt overordnede forslag til løsninger og initiativer for å styrke dette arbeidet. I strategien, som ikke er formelt vedtatt, blir det blant annet trukket frem som utfordringer at det er mange forskjellige kanaler inn (telefon, e-post, post, bemannet chatløsning, sosiale media, skjemaer, Bærum kommune nettsider), at kommunen ikke har gjort tilpasninger for å imøtekomme endrede preferanser, forventninger og behov for dialog med tjenestene hos innbyggerne, herunder nyere generasjoners preferanser for digital og rask kommunikasjon. Det trekkes også frem at eksisterende systemer snakker dårlig sammen, og at informasjon ikke flyter godt mellom tjenester grunnet svake systemer, noe som igjen svekker kommunikasjonen ut på innbyggere.

I innbyggertjeneste- og kundeservicestrategi vises det til at for å imøtekomme de ovennevnte utfordringene blant annet er viktig å organisere kommunikasjonen til innbyggerne slik at innbyggerne får mest mulig informasjon fra ett sted (en dør inn), at innbyggere får respons når de henvender seg til kommunen og at selvbetjeningsløsninger som etableres er godt kjent blant innbyggerne. Videre er det gjennom samhandlingsprosjektet Forbedret innbyggerdialog foreslått flere tiltak for å støtte opp under arbeidet med å utvikle bedre digitale tjenester for dialog med innbyggere, herunder blant annet videreutvikling av MinSide<sup>5</sup> på kommunens nettsider, ny telefonløsning med integrert chat, felles varslingsløsning og digitalisering av PDF-skjema på nettsidene.

I undersøkelsen kommer det frem at kommunen på revisjonstidspunktet har kommet forholdsvis kort i arbeidet med å følge opp de ulike utfordringene og tiltakene som er presentert over, for slik å utvikle kommunens verktøy for digital dialog med innbyggerne. I intervju blir det opplyst at det har vært særlig vanskelig å samle ulike systemer som brukes til dialog med innbyggere i en felles plattform, slik at man kan sikre en effektiv og god løsning for å kommunisere med bæringene, og sette dem i stand til å håndtere sine egne behov. Det vises til flere årsaker til dette har vært vanskelig å få til:

---

<sup>5</sup> Side der innbyggerne kan få informasjon om sine aktive saker i kommunen (fakturaer, søknader mv.).

- **Dagens systemer fungerer ikke godt nok sammen.** Det vises til at dagens IT-systemer ikke snakker sammen på en slik måte at det er mulig å integrere informasjon fra ulike systemer på en god måte. Dette gjør det vanskelig f.eks. å lage en automatisert chatløsning som henter informasjon fra ulike kilder, der innbyggere kan få svar på sine forespørsler på ett sted, når det passer for dem/de selv har behov for det.
- **Det er begrensede anledning til å gjøre investeringer i systemer/infrastruktur.** Det årlige budsjettet for vedlikehold og videreutvikling av nettsidene blir opplyst å ikke ha vært tilstrekkelig for å kunne finansiere ønsket vedlikehold og kontinuerlig utvikling, både når det gjelder innhold, design og universell utforming. I den økonomiske situasjonen kommunen står i, er det krevende å finne investeringsmidler som gjør det mulig å ta de nødvendige stegene i utvikling av systemer, for slik å sikre en grunninfrastruktur som kommunen kan bygge gode digitale kommunikasjonsløsninger på. Den tidligere omtalte CMS-problematikken (se kapittel 3.3.2) og nettsidekvaliteten i kommunen er en vesentlig komponent også i dette. I intervju blir det vist til at det vurderes å ha lite for seg å etablere f.eks. chatløsninger med utgangspunkt i dagens nettsider, fordi kvaliteten ikke vurderes å være gjennomgående høy nok til å sikre et chatbot-produkt som faktisk gir bedre digital dialog med innbyggerne. Den chatløsningen kommunen har på revisjonstidspunktet, er en bemannet chat-løsning der medarbeidere i Veiledningstorget svarer på henvendelser i chat innenfor gjeldende åpningstider, og i hovedsak med utgangspunkt i den informasjonen de har tilgang til på kommunes nettsider.
- **Ansvar for og eierskap til utvikling av bedre digital innbyggerdialog har vært fragmentert.** Etersom arbeid med kommunikasjon i hovedsak har vært plassert i det enkelte direktørområdene, har det vært krevende å få på plass et godt koordinert, felles arbeid for mer og bedre digital innbyggerdialog. Samarbeidsprosjektet Forbedret innbyggerdialog har foreslått å etablere et tverrfaglig team for innbyggerdialog. Teamet skal være sentralt i arbeidet med å sikre at digitale verktøy som benyttes på tvers av direktørområdene utvikles i tråd med innbyggernes behov og kommunens strategiske mål. Teamet skal utvikle løsninger og prosesser som gjør det lettere for innbyggerne å finne informasjon, ta kontakt og få svar, uansett kanal. Målet er bedre tjenester og mer effektiv ressursbruk, med innbyggerens behov i sentrum. Det har også blitt gjort en endring i organisering fra 2026, der Veiledningstorget ble integrert i kommunikasjonsenheten. Sentrale involverte personer håper at disse to tiltakene vil bidra til å samle arbeidet med innbyggerdialog mer på ett sted, og gi en strategisk utvikling av arbeidet fremover.

### 5.3.2 Behov og potensial for utvikling av digitale dialogverktøy

Bærum kommune mottar årlig ca. 330 000-350 000 inngående telefonsamtaler fordelt på cirka 140 «telefonsløyfer» på tvers av alle kommunalområder. Veiledningstorget, som fungerer som hovedsentralbord, håndterer 80 000-100 000 telefonsamtaler årlig, hvorav en betydelig andel videresendes til andre tjenester for å bli besvart. Enkelte enheter/tjenester mottar også et høyt antall direkte henvendelser per telefon. Eksempelvis mottar Plan- og bygningstjenesten et sted mellom 30 000-40 000 telefonhenvendelser i året. I det arbeidet som er utført i forbindelse med innbyggertjeneste- og kundeservicestrategi og prosjekt Forbedret innbyggerdialog, er det

estimert at opp mot 50 prosent av henvendelsene kommunen mottar per telefon, kunne vært besvart av chatbot-løsninger, dersom systemfunksjonaliteten i kommunen, investeringsrom mv., hadde understøttet dette. Dette ville frigjort kapasitet til andre oppgaver i både første- og andrelinjen (både annet informasjonsarbeid og andre oppgaver som saksbehandling, fagutvikling mv.)

I undersøkelsen vises det også til at Veiledningstorget har begrenset kapasitet til å svare på henvendelser. Kommunen estimerer at rundt 30 prosent av telefonhenvendelsene til Bærum kommune ikke blir besvart, noe som innebærer at en del innbyggere med stor sannsynlighet ikke får den informasjonen de er ute etter på det gitte tidspunktet de henvender seg. I intervju vises det til at dette understreker behovet for bedre digitale løsninger så innbyggere kan bli mer selvhjulpent og få sine informasjonsbehov ivaretatt. I tilknytning til dette blir det også vist til at kommunen i dag har to telefoniløsninger (Trio og Phonero). Det at disse ikke er integrert, gjør at kontaktinformasjonen til enkeltansatte kan være ulik i de to løsningene, samt at kommunens hovedsentralbord ikke kan se om en tjeneste er tilgjengelig på telefon eller ikke før de setter over samtaler. Dette kan i ytterste konsekvens medføre at innringer ikke kommer i kontakt med rett person/tjeneste (noe som dermed vil kunne innebære at de heller ikke får dekket sitt informasjonsbehov på tidspunktet de henvender seg).

I intervju blir det vist til at oppgradering av kommunens kontaktsenterløsning, også vil kunne være betydningsfull med hensyn til å sikre både bedre innbyggerkommunikasjon og -dialog, og mer effektiv tidsbruk fra kommunens ansatte. En moderne kontaktsenterløsning som samler telefon, e-post, chat, SMS og sosiale medier i én plattform, der kundebehandlerne har tilgang til informasjon på tvers av systemer og ulike henvendelser, vil kunne forbedre kundeopplevelsen for alle som henvender seg, gjennom at det kan tilbys raskere og mer treffsikker hjelp. Bærum kommune arbeider på revisjonstidspunktet med anskaffelse av en slik ny kontaktsenterløsning, som skal samle telefoni, e-post, chat og KI-funksjoner i ett system. Dette vil gi kundebehandlerne i Veiledningstorget bedre og oppdatert informasjon i flere saker innbyggere henvender seg om, slik at de skal kunne hjelpe raskere og også avlaste behov for involvering av andrelinjen. Implementering av ny løsning er planlagt for sommeren 2026.

I forbindelse med verifisering av rapporten, blir det opplyst at arbeidet med oppgradering av kommunens kontaktsenterløsning nylig (etter datainnsamlingen i forvaltningsrevisjonen) har blitt nedskalert. I forbindelse med at Organisasjon, styring og utvikling omstilte og nedbemannet i 2025, byttet prosjektleder for Forbedret innbyggerdialog stilling, noe som har medført at arbeid ikke har hatt samme prioritet. I første omgang gjennomføres nå tiltak med å samle alle tjenestene i en felles telefoniløsning, mens etablering av en full kontaktsenterløsning er satt på vent.

## 5.4 Vurdering

Som det fremgår i av kapittel 3.4, har Bærum kommune etter Deloitte vurdering etablert tydelige *overordnede* strategier og mål for god digital kommunikasjon med kommunens innbyggere, herunder utvikling av digitale løsninger og verktøy for innbyggerdialog, samskaping og selvbetjening. Tilsvarende som i kapittel 3.4, er det samtidig Deloitte vurdering at kommunen i begrenset grad har satt av ressurser og etablert tiltak for å helhetlig koordinere og realisere egne målsetninger om å utvikle slike løsninger og

verktøy. Som undersøkelsen viser, er det på revisjonstidspunktet etablert få digitale verktøy for dialog med innbyggere og løsninger som gir innbyggerne mulighet til selvbetjening/selvhjelp. Slik Deloitte oppfatter det, er innbyggere som henvender seg til kommunen i dag fremdeles i stor grad avhengig av manuell oppfølging for å få svar på spørsmål eller informasjon fra ulike tjenester (enten i førstelinjen gjennom f.eks. Veiledningstorget, eller i andrelinjen direkte fra tjenestene de behøver informasjon fra/dialog med). Deloitte vil peke på at dette ikke samsvarer med mål/ambisjoner i kommunens egen digitaliseringsstrategi, som slår fast at innbyggere skal ha tilgang til digital dialog og samhandling med kommunale tjenesteytere og at tjenestene så langt det er mulig skal preges av selvbetjening. Deloitte vil også peke på at manglende digitalisering og automatisering av innbyggerdialog er ineffektivt for både innbyggerne og kommunen selv, som må bruke ressurser på manuell innbyggerhåndtering som kunne ha vært brukt til andre oppgaver.

Deloitte vil trekke frem som positivt at Bærum kommune har identifisert områder og prosesser der det er potensial for å digitalisere kommunikasjonen med innbyggerne ytterligere, samt også forslag til prioriteringer/tiltak for å hente ut dette potensialet. Deloitte mener samtidig kommunen bør jobbe videre med å følge opp disse områdene og tiltakene, og med å få på plass flere og bedre digitale kommunikasjons- og dialogløsninger, som legger til rette for økt selvbetjening, medvirkning, samskaping mv. fra innbyggerne, jf. kommunens egne mål og strategier.

## 6 Informasjon og kommunikasjon med ikke-digitale innbyggere

### 6.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgende hovedproblemstilling:

*I hvilken grad benytter Bærum kommune andre informasjons- og kommunikasjonsløsninger for å sikre tilstrekkelig informasjon til og dialog med brukere som ikke er selvhjulpne digitalt?*

### 6.2 Revisjonskriterier

Kommuneloven § 4-1 stiller krav til at kommunen skal informere om sin virksomhet på en slik måte at alle kan få tilgang til informasjon. Videre har kommunen etter forvaltningsloven § 11 en alminnelig veiledningsplikt innenfor sine saksområder, med det formål å sikre at innbyggere skal kunne ivareta sine interesser på best mulig måte.

I forarbeidene til kommuneloven er det vist til at det i stor grad vil være opp til kommunene selv å avgjøre hva det skal informeres om, hvor mye det skal informeres og hvordan det skal informeres. Det understrekes imidlertid at det er viktig at kommunen ikke bare informerer, men også tilpasser informasjonen og informerer på en slik måte at innbyggere, presse og andre får tilgang til den. Dette kan for eksempel dreie seg om å legge ut informasjon om møter i folkevalgte organer på internett, slik at den er søkbar, gjøre informasjon tilgjengelig på ulike språk, sende informasjon direkte til den det gjelder osv.

Regjeringens lokaldemokrativeileder del C – Kommunen og innbyggerne tar for seg hvordan godt samspill mellom kommunen og innbyggere bør være, herunder betydningen av informasjon og kommunikasjon mellom kommune og innbygger. Veilederen viser til at kommunen bør benytte ulike kanaler for å gi informasjon til, og kommunisere med sine innbyggere.

På bakgrunn av det ovenstående, har Deloitte utledet følgende revisjonskriterier:

Bærum kommune **skal**:

- sikre tilpasset informasjon til innbyggere som sikrer at alle får tilgang til den, uavhengig av f.eks. digital kompetanse, funksjonsnedsettelse eller språkbakgrunn (jf. kommuneloven § 4-1)
- benytte ulike alternative kommunikasjonskanaler (f.eks. telefon, fysisk møte, fysiske informasjonsprodukter, flerspråklig veiledning) for å sikre tilgang til informasjon for alle innbyggere (jf. kommuneloven § 4-1 og regjeringens lokaldemokrativeileder del C)

Se vedlegg 2 for utfyllende revisjonskriterier.

## 6.3 Datagrunnlag

### 6.3.1 Ikke-digitale innbyggere i Bærum kommune

Som det fremgår i kapittel 3, utgjør kommunens nettsider den primære digitale kommunikasjonsplattformen mot innbyggerne i Bærum kommune i dag. Og, som det fremgår av kapittel 5, har kommunen gjennom sin digitaliseringsstrategi satt som mål å øke graden av digitale verktøy for kommunikasjon og dialog med innbyggerne fremover, blant annet for å bidra til høyere grad av selvbetjening og mer effektiv tid- og ressursbruk både internt og for dem som tar kontakt med kommunen.

Samtidig har kommunen innbyggere som ikke kan kommunisere digitalt med kommunen, av ulike årsaker som f.eks. at de mangler digital kompetanse, har vansker med å lese og skrive, ikke har tilstrekkelige norsk- og/eller engelskkunnskaper til å kommunisere effektivt og forståelig på nett. Dette kan eksempelvis gjelde eldre personer, personer med innvandrerbakgrunn, personer med ulike funksjonsnedsettelser eller personer med ulike diagnoser og behov som vanskeliggjør digital kommunikasjon. I intervju blir det vist til at selv om stadige flere eldre (og stadig eldre personer) er digitalt selvhjulpne, er det fremdeles mange i denne gruppen kommunen ikke når ut til f.eks. via nettsidene. Det samme blir vist til når det gjelder personer som ikke snakker eller skriver norsk godt nok (og som dermed har begrenset informasjon tilgjengelig via nettsidene, som i hovedsak er skrevet på norsk). De intervjuede trekker frem at dette innebærer at kommunen må sørge for å håndtere informasjonsbehovet overfor disse innbyggerne og som ikke ivaretas av digitale løsninger, på en god måte.

### 6.3.2 Bruk av alternative informasjons- og kommunikasjonsløsninger

Bærum kommune tilbyr flere alternative løsninger for informasjon og kommunikasjon for innbyggere som ikke er selvhjulpne digitalt eller som foretrekker ikke-digitale kommunikasjonsløsninger. De ulike løsningene er oppsummert i tabellen under, og beskrevet i mer detalj i det videre.

Tabell 1: Oversikt over alternative informasjons- og kommunikasjonsløsninger i Bærum kommune

Løsning	Type	Beskrivelse
Veiledningstorget i Kommunegården i Sandvika	Fysisk møte- og veiledningspunkt, samt bemanning av telefon og chat.	Innbyggertorg med informasjon og veiledning.  Hovedsentralbord og førstelinjetjeneste.
Flerspråklig muntlig veiledning gjennom Veiledningstorget	Muntlig veiledning	Generell veiledning om kommunens tjenester, primært på norsk og engelsk, men med noe kunnskap på andre språk som russisk og arabisk.

Løsning	Type	Beskrivelse
Brosjyrer og informasjonsmøter	Fysiske informasjonsprodukter og møter i ulike tjenester og overfor ulike grupper	Informasjonsbrosjyrer mv., informasjonsmøter og veiledningskvelder organisert av kommunen for å sikre informasjon om utvalgte tjenester til særskilte grupper
Papiravisen Bæringen - Bærum kommunes informasjonsmagasin	Fysisk informasjonsprodukt (t.o.m. 2026)	Opplag på ca. 50 000 eksemplarer som har blitt distribuert til alle husstander i Bærum fem ganger i året.  Fysisk avis vil bli distribuert tre ganger i 2026, før det blir avviklet og kun videreført digitalt fra 2027.
Budstikka	Lokalavis	Lokalavis for Asker og Bærum, som utkommer med fysisk utgave tre ganger per uke.

### 6.3.3 Veiledningstorget i Kommunegården

Kommunegården i Sandvika ble åpnet i 2023 og fungerer som en sentral fysisk møteplass for innbyggere i kommunen. Bygningen huser blant annet Veiledningstorget, som i tillegg til å fungere som kommunens hovedsentralbord og primære førstelinjetjenesten for innbyggerhenvendelser, også tilbyr informasjon og fysisk veiledning for de innbyggerne som foretrekker det. Veiledningstorget i Kommunegården holder åpent mandag til fredag mellom klokken 08.00 og 16.00, og innbyggere som behøver det kan henvende seg fysisk der i hele åpningstiden. Det er også mulig for innbyggere å booke time i forkant til ulike tjenester i Kommunegården via en selvbetjeningsløsning.

I innbyggerpanelundersøkelsen fra 2024 svarte 53 prosent av respondentene<sup>6</sup> at de hadde benyttet det fysiske tilbudet i Kommunegården. 67 prosent av disse svarte videre at de opplever å få god hjelp av de ansatte i Veiledningstorget dersom de trenger det. 62 prosent var videre enige i at Kommunegården bidrar til å gjøre kommunens tjenester mer tilgjengelige for innbyggerne. I intervju kommer det gjennomgående frem at Veiledningstorget blir oppfattet å fungere godt som møteplass og informasjons-

<sup>6</sup> 199 av totalt 375 respondenter.

/kommunikasjonsarena med kommunen for innbyggere som foretrekker fysisk kontakt framfor digitale løsninger.

Som en del av informasjonsarbeidet i Veiledningstorget, er det også gjort enkelte grep for å ivareta innbyggere som ikke er norskspråklige, og dermed i begrenset grad kan nyttiggjøre seg av informasjon på kommunens nettsider. Veiledningstorget tilbyr muntlig veiledning på engelsk, og det finnes også kompetanse i førstelinje-support på russisk og arabisk blant det ansatte personalet. Det kommer imidlertid frem i intervjuer at det er dels tilfeldig at Veiledningstorget og øvrige førstelinje-supportfunksjoner i kommunen har denne språkkompetansen, og det blir vist til at det ikke foreligger noen helhetlig og systematisk strategi for språktilpasning og flerspråklig kommunikasjon i Veiledningstorget.

#### **6.3.4 Fysiske informasjonsprodukter og møtepunkter**

For flere områder og tjenester, har Bærum kommune prioritert å benytte tradisjonelle informasjonsprodukter og -kanaler som brosjyrer, informasjonsmøter og veiledningskvelder, for slik å sikre at innbyggere som ikke er selvhjulpne digitalt eller av andre årsaker ikke benytter kommunens nettsider eller andre kommunikasjonsformer som e-post eller telefon, også har tilgang til relevant informasjon. Dette gjelder eksempelvis eldre tjenestemottakere (f.eks. i institusjoner eller hjemmetjeneste) eller personer med funksjonsnedsettelse og som bor i tilrettelagte boliger o.l. Både kommunens administrasjon, eldreråd og råd for personer med funksjonsnedsettelse i kommunen vurderer at kommunen arbeider godt med dette, og at den i stor grad lykkes med å nå ut med informasjon til de av innbyggerne som i liten/ingen grad er på nett. Samtidig poengteres det i intervjuer at innbyggere som ikke er i kontakt med kommunens tjenester, dvs. personer som ikke allerede er fanget opp av kommunen og er innen i en eller annen informasjonsloop, kan være vanskelig å nå for kommunen.

I intervju blir det fra leder for eldrerådet vist til at det for de eldre i kommunen også fremover vil være et behov for papirbasert informasjon som kommer hjem, hvis man skal sikre at denne innbyggergruppen får med seg vesentlig informasjon. Det blir vist til at selv om fysiske møteplasser også kan være viktig for å nå ut til disse gruppene, er det flere eldre i kommunen som ikke er mobile nok til å benytte seg av disse (oppmøte i Kommunegården kan f.eks. være vanskelig å få til for alle). Dermed er en kombinasjon av digitale og analoge informasjonskanaler nødvendig for å sikre at sårbare og ikke-digitale eldre får et tilstrekkelig informasjonstilbud fra kommunen.

#### **6.3.5 Bæringen og Budstikka**

Papirmagasinet Bæringen har vært en viktig informasjonskanal for ikke-digitale innbyggere. Magasinet når mange husstander og fungerer som en viktig tillitsbygger. I gjennomsnitt ligger Bæringen tre dager på kjøkkenbordet til innbyggere i kommunen, og avisen har historisk vært et effektivt tiltak for å nå ut med informasjon til særlig eldre og innbyggere som ikke bruker digitale informasjonskanaler.

Det er fattet et politisk vedtak om å legge ned papirutgaven av Bæringen ved utgangen av 2026, og gjøre magasinet heldigitalt fra og med 2027. I intervjuene blir det pekt på at det nok vil bli en utfordring å skulle trekke inn lesere som ikke er digitale til nettversjonen av

Bæringen. Sosiale medier brukes aktivt for å drive trafikk til nettmagasinet, men dette når i hovedsak brukerne som allerede er digitale, og i mindre grad de ikke-digitale.

I tilknytning til dette blir det vist til at lokalavisen Budstikka også nylig reduserte antallet fysiske utgaver per uke til tre i uken. Dette reduserer antallet papirbaserte informasjonskanaler som Bærum kommune kan benytte for å kommunisere ut til ikke-digitale innbyggere ytterligere.

#### **6.4 Vurdering**

Det er Deloitte's vurdering at Bærum kommune arbeider aktivt med bruk av ikke-digitale informasjons- og kommunikasjonsløsninger for å sikre tilstrekkelig informasjon til og dialog med brukere som ikke er selvhjulpne digitalt og/eller ikke klarer å benytte kommunens nettsider og andre kommunikasjonskanaler (e-post, telefon, chat mv.). Deloitte vurderer at kommunen har etablert flere gode slike løsninger gjennom både Veiledningstorget, fysiske informasjonsprodukter og informasjonsmøter innen ulike områder og tjenester.

Deloitte registrerer at kommunen per i dag har noe kapasitet til veiledning på ulike språk for innbyggere som ikke mestrer norsk og/eller engelsk, men at det ikke har blitt jobbet systematisk med å vurdere behov og organisering av dette tilbudet i Veiledningstorget. Som det fremgår av kapittel 4, er kommunens nettsider gjennomgående svake når det gjelder å sikre informasjon på andre språk og som ivaretar informasjonsbehovet for innbyggere som ikke mestrer norsk. Samlet er det Deloitte's vurdering at dette medfører risiko for at kommunen ikke alltid vil lykkes å sikre god informasjonstilgang for de av kommunens innbyggere som ikke snakker, skriver og/eller leser norsk/engelsk, jf. krav i kommuneloven § 4-1. Deloitte mener derfor at kommunen bør vurdere å iverksette tiltak for å sikre at også disse innbyggerne sikres nok informasjon til å kunne engasjere seg i kommunale anliggender, og forstå kommunens tjenester og egne rettigheter. Deloitte mener det er viktig at arbeidet med flerspråklighet på nettsider og i informasjons- og veiledningsarbeidet ellers blir sett i sammenheng, og at det ikke blir satt i gang flere og mer ressurskrevende tiltak enn det som er nødvendig gitt eksisterende og fremtidig behov.

# 7 Kvalitet og konsistens i informasjon og dialog med brukere på tvers av ulike kanaler

## 7.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgende hovedproblemstilling:

***I hvilken grad sikrer kommunen kvalitet og konsistens i informasjon og dialog med brukere på tvers av ulike informasjons- og kommunikasjonskanaler?***

## 7.2 Revisjonskriterier

Kommuneloven § 4-1 stiller krav til at kommunen skal informere om sin virksomhet på en slik måte at alle kan få tilgang til informasjon. Videre har kommunen etter forvaltningsloven § 11 en alminnelig veiledningsplikt innenfor sine saksområder, med det formål å sikre at innbyggere skal kunne ivareta sine interesser på best mulig måte.

I forarbeidene til kommuneloven er det vist til at det i stor grad vil være opp til kommunene selv å avgjøre hva det skal informeres om, hvor mye det skal informeres og hvordan det skal informeres. Det understrekes imidlertid at det er viktig at kommunen ikke bare informerer, men også tilpasser informasjonen og informerer på en slik måte at innbyggere, presse og andre får tilgang til den. Dette kan for eksempel dreie seg om å legge ut informasjon om møter i folkevalgte organer på internett, slik at den er søkbar, gjøre informasjon tilgjengelig på ulike språk, sende informasjon direkte til den det gjelder osv.

Kommuneloven § 25-1 inneholder videre bestemmelser om kommunens internkontroll. Her går det frem at kommunen skal ha en systematisk internkontroll som blant annet sikrer at lover og forskrifter følges.

Regjeringens lokaldemokrativeileder del C – Kommunen og innbyggerne tar for seg hvordan godt samspill mellom kommunen og innbyggere bør være, herunder betydningen av informasjon og kommunikasjon mellom kommune og innbygger. Veilederen viser til at kommunen bør benytte ulike kanaler for å gi informasjon til, og kommunisere med sine innbyggere.

På bakgrunn av det ovenstående, har Deloitte utledet følgende revisjonskriterier:

Bærum kommune **skal**:

- Etablere rutiner for, og sikre, at informasjonen som gis til innbyggere er korrekt, oppdatert og konsistent på tvers av alle kommunikasjonskanaler (jf. kommuneloven §§ 4-1 og 25-1).

Se vedlegg 2 for utfyllende revisjonskriterier.

### 7.3 Datagrunnlag

Som det fremgår av rapportens tidligere kapitler, benytter Bærum kommune flere ulike kanaler og medium for dialog og informasjon til innbyggere. Kommunens nettsider utgjør den primære informasjonskanalen, mens e-post, telefon og fysiske møteplasser utgjør hovedkanalene for dialog og kommunikasjon mellom kommunen og innbyggere. I tillegg benyttes både chat og sosiale medier til samhandling med innbyggere, mens fysiske informasjonsprodukter som f.eks. brosjyrer benyttes for å gi skriftlig informasjon til ikke-digitale innbyggere.

Undersøkelsen viser at det ikke er etablert egne rutiner eller mekanismer (redaktørfunksjon eller liknende) for å sikre at samme informasjon gis til innbyggerne i de ulike kanaler og medium som benyttes. Det finnes imidlertid eksempler på systematiske arbeid med å koordinere informasjon på tvers av kommunens ulike dialogkanaler. I Miljøtekniske tjenester gjennomføres det for eksempel et arbeid med å synkronisere informasjon om vinterdrift av kommunale veier på tvers av nettløsninger, sosiale medier, feilmeldingsløsninger og Veiledningstorget.

I utgangspunktet er det som hovedregel kommunens nettsider som brukes som informasjonskilde når det gis opplysninger om ulike tjenester til innbyggere per e-post, telefon mv. Det er også nettsidene og informasjonen der som brukes som utgangspunkt ved utforming av fysiske informasjonsprodukter som utarbeides, men gjerne med noen kommunikasjonsmessige justeringer og tilpasninger for å sikre at informasjonen fungerer også i fysisk format. Ansvar for utforming av fysiske informasjonsprodukter følger samme roller og ansvarsdeling for nettsidene, hvilket betyr at de samme fagmiljøene har ansvar for å utforme informasjon om sine tjenester både til nettsidene og til andre plattformer/produkter (noe som i seg selv utgjør en mekanisme for å sikre at informasjonen er den samme).

Samtidig er det, som det også fremgår av kapittel 4.3.2, ingen felles redaktørfunksjon eller praksis som ivaretar kvalitetssikring av all informasjon på kommunens nettsider. Dette ettersom kapasiteten i det redaksjonelle teamet i kommunikasjonsenheten er begrenset. Det er dermed i stor grad opp til ledere og fagpersoner på hvert enkelt direktørområde å ivareta nødvendige aktiviteter for å sikre at deres nettsider holder høy nok kvalitet til å innfri krav og mål til sidene. God nok kvalitet og konsistens i informasjon på tvers av ulike informasjonsprodukter (både digitale og analoge) beror dermed på hvor godt de ulike lederne og fagpersonene innenfor de ulike direktørområdene ivaretar slike aktiviteter.

På nettsidene til Bærum kommune er det lagt inn funksjonalitet der brukere blir spurt om de gjennom siden fikk svar på det de lurte på. Kommunen har en målsetning om at 70 % av alle brukere skal finne svar på det de er ute etter. Siste tall Deloitte har hatt tilgang til (2023), viser imidlertid at kun 52 % av de som svarte på dette spørsmålet, vurderte at de

hadde fått svaret de lette etter.<sup>7</sup> Som det fremgår i kapittel 4 om kommunens nettsider, viser stikkprøvene Deloitte har gjennomført noe variasjon mellom de ulike testede sidene både med hensyn til hvor ofte de har blitt oppdatert, og hvor brukervennlige sidene er bygget opp/organisert for å sikre intuitiv navigasjon. Begge de ovennevnte forholdene indikerer til en viss grad at kommunens nettsider har et forbedringspotensial når det gjelder kvaliteten på formidling av informasjon. I intervjuer blir det samtidig fra mange av de intervjuede vist til at det er mye god informasjon på Bærum kommunes nettsider, og at sidene på mange områder fungerer som gode informasjonsverktøy overfor innbyggerne.

#### 7.4 Vurdering

Etter Deloitte's vurdering har ikke Bærum kommune etablert felles rutiner for eller i praksis gjennomført systematiske tiltak og aktiviteter for å sikre at informasjonen som gis til innbyggere er korrekt, oppdatert og konsistent på tvers av alle kommunikasjonskanaler. Dagens rolle- og ansvarsdeling, der hvert direktørområde har ansvar for kvalitet og konsistens i informasjon til innbyggere om egne tjenester, gir etter Deloitte's vurdering imidlertid et godt utgangspunkt for lik informasjon om de samme tjenestene på tvers av ulike kanaler/medium. Dersom også nettsidene, som for det meste danner grunnlaget for all annen informasjon kommunen gir innbyggerne i ulike kanaler og på ulike plattformer, holder høy kvalitet, er det Deloitte's oppfatning at dette i all hovedsak vil være tilstrekkelig for å sikre konsistens og kvalitet i informasjon til innbyggere på tvers av kommunikasjonskanaler.

Som det fremgår av kapittel 4.4. er det Deloitte's vurdering at Bærum kommune har utformet nettsider som for det meste gjør det enkelt å finne relevant informasjon om ulike tjenester, at sidene i ganske stor grad er korrekte oppdaterte og relevante for innbyggerne, samt at nettsidene i hovedsak er skrevet på et klart og forståelig språk som er tilpasset målgruppene for de ulike tjenestene. Det er likevel identifisert enkelte forbedringspunkter knyttet til universell utforming, oppdateringshyppighet, sidenavigasjon og flerspråklighet. Som dataene i kapittel 7.3 viser, indikerer i tillegg tall fra kommunen at ikke alle innbyggere er fornøyd med hvor godt kommunens nettsider svarer på deres spørsmål om ting de lurer på.

Samlet er det Deloitte's vurdering at det viktigste Bærum kommune kan gjøre for å sikre kvalitet og konsistens i informasjon og dialog med brukere på tvers av ulike informasjons- og kommunikasjonskanaler, er å ta tak i de forbedringspunkter som er identifisert i tilknytning til kommunens nettside. Dette vil bidra til å styrke basisen i kommunens informasjonsarbeid – dvs. informasjonen som ligger på nettsidene – og dermed også styrke kvaliteten på informasjonen til kommunens innbyggere også i øvrige kanaler som blir benyttet.

---

<sup>7</sup> Kommunen opplyser om at antall responser på spørsmålet er lavt, og at tallene følgelig må tolkes med varsomhet. Kommunen skriver samtidig at tallet gir en indikasjon på brukernes fornøydhet med informasjonen på nettsidene.

## 8 Konklusjon og anbefalinger

Samlet sett er det Deloitte's vurdering at Bærum kommune har etablert mål og strategier for å bruke digitale verktøy for å kommunisere og ha dialog med innbyggerne, men at det kun i begrenset grad er satt av ressurser og etablert tiltak for å realisere disse målene og strategiene. Kommunen arbeider med å utvikle sine egne nettsider slik at disse skal kunne være en god plattform å bygge andre digitale kommunikasjons- og dialogløsninger på, men har foreløpig i liten grad tatt i bruk slike digitale verktøy for å øke kvaliteten og effektiviteten i dialogen mellom kommunen og kommunens innbyggere.

Det er i undersøkelsen identifisert flere forhold som synes å gjøre det utfordrende å nå flere av de overordnede målene som er satt for å ivareta god digital kommunikasjon med kommunens innbyggere. Dette gjelder blant annet:

- Mangler i universell utforming av kommunens nettsider, som medfører at nettsidene har funksjonalitetsmangler som gjør sidene mindre tilgjengelige for personer uten/med svekket syn og hørsel.
- Variasjon i hvor oppdaterte ulike nettsider er, samt hvor brukervennlige sidene er bygget opp/organisert for å sikre intuitiv navigasjon.
- Lite informasjon på nettsidene på andre språk enn norsk, og usystematisk arbeid med å sikre god informasjonstilgang for de av kommunens innbyggere som ikke snakker, skriver og/eller leser norsk/engelsk.
- Svært begrensede muligheter og løsninger for digital dialog og samhandling med kommunale tjenesteytere, samt selvbetjening fra innbyggere.

I tillegg til at forholdene gjør det utfordrende å nå kommunens egne mål, medfører de etter Deloitte's vurdering også risiko for at kommunen ikke i alle situasjoner vil lykkes med å ivareta informasjons- og veiledningspliktene overfor innbyggerne som følger av hhv. kommuneloven § 4-1 og forvaltningsloven § 11.

På bakgrunn av observasjoner og funn i forvaltningsrevisjonen, anbefaler Deloitte at Bærum kommune iverksetter følgende tiltak:

1. Arbeider videre med å identifisere og iverksette grep og tiltak for å operasjonalisere egne strategier for kommunikasjon og digitalisering, som bidrar til at målene i disse planene nås.
2. Sørger for at kommunens nettsider ivaretar krav til universell utforming.
3. Sikrer at kommunale nettsider i størst mulig grad er oppdaterte, brukervennlige og tilpasset brukernes informasjonsbehov.
4. Systematiserer arbeidet med å sikre tilfredsstillende informasjonstilgang for innbyggere på andre språk enn norsk og engelsk.
5. Jobber videre med å få på plass flere og bedre digitale kommunikasjons- og dialogløsninger, som legger til rette for økt selvbetjening, medvirkning, samskaping mv. fra innbyggerne.

# Vedlegg 1: Høringsuttalelse



Iver Fiksdal

Kopi: Viken kontrollutvalgssekretariat  
v/kontrollutvalgets sekretær Mona Moengen

Deres ref.:

Vår ref.:

25/25421/26/58271/NOP

Dato:

06.03.2026

Forvaltningsrevisjon av bruk av digitale verktøy for dialog med innbyggere  
Høringssvar

## Kommunedirektørens hørings svar

06.03.2026

Kommunedirektøren takker for oversendt utkast til rapport «Bruk av digitale verktøy for dialog med innbyggere» datert 25.02.26, som omhandler i hvilken grad Bærum kommune bruker digitale verktøy godt nok for å sikre en effektiv og god dialog mellom kommunen og kommunens innbyggere.

Rapporten presenterer kommunens strategier, mål og planer for digital kommunikasjon med innbyggere, og i hvilken grad kommunen lykkes i å realisere disse. Rapporten tar videre for seg Bærum kommunes nettsider og krav til tilgjengelighet og brukervennlighet, samt nettsidene som informasjonskanal og dialogverktøy. Rapporten viser også om kommunen benytter andre informasjons- og kommunikasjonsløsninger for å sikre informasjon til og dialog med brukere som ikke er selvhjulpne digitalt, samt hvordan det arbeides for å sikre kvalitet og konsistens i informasjon og dialog med brukere på tvers av ulike informasjons- og kommunikasjonskanaler.

Kommunedirektøren støtter funnene, særlig behovet for å identifisere og iverksette grep og tiltak for å operasjonalisere Bærum kommunes strategier for kommunikasjon og digitalisering. Vi ser behovet for en mer systematisk og helhetlig tilnærming til innbyggerdialog både for å sikre tilgjengelig, relevant og korrekt informasjon på tvers av kommunikasjonskanaler, og for å få på plass flere og bedre digitale kommunikasjons- og dialogløsninger med økt selvbetjening, og mulighet for medvirkning fra innbyggerne.

Forvaltningsrevisjonen har følgende anbefalinger som kommunen vil ta med seg i videre arbeid:

1. Kommunen arbeider videre med å identifisere og iverksette grep og tiltak for å operasjonalisere egne strategier for kommunikasjon og digitalisering, som bidrar til at målene i disse planene nås.

*Kommunedirektørens svar:*

Postadresse:  
Postboks 700  
1304 SANDVIKA  
E-post: [post@baerum.kommune.no](mailto:post@baerum.kommune.no)

Besøksadresse:  
Arnold Haukelands  
Plass 10

Org. nr: 974552957  
Bank:  
Telefon:  
Faks:

**KLART SPRÅK?**  
Hjelp oss å bli bedre:  
[klartsprak@baerum.kommune.no](mailto:klartsprak@baerum.kommune.no)

- *Kommunedirektøren er klar over behovet for forbedringer. I tillegg til pågående revidering av kommunikasjonsstrategien (2015), vil kommunen beslutte en tydeligere samstyringsmodell mellom Kommunikasjonsheten, Teknologi og digitalisering og de enkelte direktørområdene.*
- *Kommunedirektøren ser behovet for en mer systematisk og helhetlig oppfølging av målsetningene og tiltakene som er definert for digital innbyggerdialog i kommunen. Ved å bedre følge opp disse får kommunen nødvendig grunnlag for å vurdere om videre tiltak eller aktiviteter bør iverksettes.*
- *Som det kommer frem i rapporten er et forbedringstiltak etablering av et tverrfaglig «Innbyggerdialogteam», som skal være sentralt i arbeidet med å sikre at digitale verktøy som benyttes på tvers av direktørområdene utvikles i tråd med innbyggernes behov og kommunens strategiske satsningsområder og mål.*

**2. Kommunen sørger for at kommunens nettsider ivaretar krav til universell utforming.**

*Kommunedirektørens svar:*

- *Det pågår et arbeid på nettsidene med å oppdatere til CMS 12 versjonen av publiseringsverktøyet, hvilket inneholder nødvendige funksjonaliteter for å sikre at krav til universell utforming bedre ivaretas.*
- *Det arbeides parallelt med en ny versjon av innholdsstrategien som vil bli et viktig rammeverk for nettsideredaktører.*

**3. Kommunen sikrer at kommunale nettsider i størst mulig grad er oppdaterte, brukervennlige og tilpasset brukernes informasjonsbehov.**

*Kommunedirektørens svar:*

- *Kommunedirektøren er klar over behovet for forbedringer. Kommunens nettsider er den viktigste strategiske informasjon- og kommunikasjonskanalen kommunen har. Som rapporten viser er den teknologiske plattformen utdatert, men at en oppdatering til CMS 12 vil kunne forbedre funksjonalitet og brukeropplevelsen.*
- *Det pågående arbeidet med å få på plass et redaktørteam med representanter fra alle direktørområder, er nødvendig for å sikre at kommunens nettsider er oppdaterte, gjenkjennelige og brukervennlige, samt tilpasset brukernes informasjonsbehov.*

**4. Kommunen systematiserer arbeidet med å sikre tilfredsstillende informasjonstilgang for innbyggere på andre språk enn norsk og engelsk.**

*Kommunedirektørens svar:*

- *Som rapporten viser, finnes det i kommunen ikke noen bevisste planer eller strategier om språklige målgruppetilpasninger. Kommunedirektøren i tar dette til etterretning. Kommunen forstår at dette reduserer mulighetene for de som ikke er gode nok i norsk til å finne, forstå eller medvirke i sin kommune, og at det er diskriminerende. Kommunen ønsker å finne tiltak – både på kort og lang sikt for å følge opp og utbedre dette.*

**5. Kommunen jobber videre med å få på plass flere og bedre digitale kommunikasjons- og dialogløsninger, som legger til rette for økt selvbetjening, medvirkning, samskaping mv. fra innbyggerne.**

*Kommunedirektørens svar:*

*Rapporten beskriver svært begrensede muligheter og løsninger i kommunen for digital dialog og samhandling med kommunale tjenesteytere, samt selvbetjening fra innbyggere. Kommunen arbeider med å få på plass en mer helhetlig utvikling av digitale dialogløsninger for innbyggere. Dagens nettsider har en teknologi plattform som er utdatert. Noen grep har nå blitt tatt med hjelp av midler som ble tilført mot slutten av 2025, og flere forslag til forbedringer er utarbeidet i samhandlingsprosjektet Forbedret innbyggerdialog. Tiltak med definerte gevinster, som muliggjør økt selvbetjening og bedre dialog og saksbehandling, vil bli tatt med inn i kommunens digitale utviklingsarbeid for prioritering.*

## Vedlegg 2: Revisjonskriterier

### Krav til informasjon og veiledning til innbyggere

Kommuneloven § 4-1 stiller krav til at kommunen skal informere om sin virksomhet på en slik måte at alle kan få tilgang til informasjon. Dette informasjonsarbeidet utgjør en sentral del i arbeidet med å sikre et levende lokaldemokrati, der innbyggerne er informert om og kan engasjere seg i kommunale anliggender. Videre har kommunen etter forvaltningsloven § 11 en alminnelig veiledningsplikt innenfor sine saksområder, med det formål å sikre at innbyggere skal kunne ivareta sine interesser på best mulig måte. I lovkommentarene til begge de aktuelle bestemmelsene, fremgår det at det må avsettes tilstrekkelig med ressurser fra kommunen til å oppfylle kravene.

I forarbeidene til kommuneloven er det vist til at det i stor grad vil være opp til kommunene selv å avgjøre hva det skal informeres om, hvor mye det skal informeres og hvordan det skal informeres. Det understrekes imidlertid at det er viktig at kommunen ikke bare informerer, men også tilpasser informasjonen og informerer på en slik måte at innbyggere, presse og andre får tilgang til den. Dette kan for eksempel dreie seg om å legge ut informasjon om møter i folkevalgte organer på internett, slik at den er søkbar, gjøre informasjon tilgjengelig på ulike språk, sende informasjon direkte til den det gjelder osv.

Regjeringens lokaldemokrativeileder del C – Kommunen og innbyggerne tar for seg hvordan godt samspill mellom kommunen og innbyggere bør være, herunder betydningen av informasjon og kommunikasjon mellom kommune og innbygger. I demokrativeilederen går det fram at «*For innbyggerne er det grunnleggende at kommunen gir god og lett tilgjengelig informasjon om rettigheter, hvilke tjenester kommunen gir og politikken som føres [...]»*. Veilederen viser videre til at kommunen bør benytte ulike kanaler for å gi informasjon til, og kommunisere med sine innbyggere.

### Krav til internkontroll

Kommuneloven § 25-1 inneholder videre bestemmelser om kommunens internkontroll. Her går det frem at kommunen skal ha en systematisk internkontroll som blant annet sikrer at lover og forskrifter følges. Internkontroll skal imidlertid tilpasses virksomhetens størrelse, egenart, aktiviteter og risikoforhold, noe som innebærer at det skal gjøres konkrete vurderinger av hvor omfattende og hva slags internkontroll det er behov for på ulike områder. De konkrete vurderingene kan eksempelvis basere seg på kartlegging og vurderinger av risikoer for at lovkrav ikke ivaretas, kvalitetsmål ikke innfris mv. Der det vurderes å være behov for formaliserte internkontrolltiltak, må slike tiltak etableres. Dette kan omfatte f.eks. styrende dokumenter som tar for seg strategier og mål for et område/en virksomhet, planer, rutiner og prosedyrer for å sikre at målene blir møtt, system og rutiner for å avdekke og følge opp avvik og risiko for avvik, og rutiner for å evaluere og ved behov utbedre de etablerte internkontrolltiltakene. Det kan også omfatte f.eks. tiltak for å sikre at lovkrav knyttet til informasjon om kommunens virksomhet blir ivaretatt, herunder tiltak som sikrer at alle får tilgang til informasjon uavhengig av hvilket medium som benyttes til å gi den aktuelle informasjonen, og at informasjonen er riktig og

oppdatert på tvers av ulike medium/kanaler (slik at alle får tilgang til de samme opplysningene).

### **Krav til klarspråk og språk tilpasset målgruppen**

Kommunen er pålagt å kommunisere på klart og forståelig språk til innbyggerne, både etter lov og kommunal språkplan.

I lov om språk (språkloven) § 9 om klart språk stilles det krav til at offentlige organ skal kommunisere på et klart og korrekt språk som er tilpasset målgruppen. Det går også fram av Regjeringens demokrativeleder at kommunen må tilpasse kanalene til målgruppen for at kommunen skal lykkes med informasjons- og kommunikasjonstiltak.

### **Krav til tilgjengelighet og brukervennlighet**

I Regjeringens lokaldemokrativeleder del C – Kommunen og innbyggerne blir kommunens nettside, samt andre digitale kommunikasjonskanaler, trukket frem som viktig i dagens samfunn for å gi informasjon og legge til rette for offentlig innsyn i den kommunale forvaltning. En god nettside og gode digitale løsninger setter brukernes behov i sentrum, og organiserer informasjonen fra kommunen ut fra brukerbehovet.

Likestillings- og diskrimineringslovens kapittel 3 omhandler universell utforming. Loven stiller krav til at offentlige virksomheter skal sikre universell utforming av sine tjenester og informasjon, både fysiske forhold og informasjons- og kommunikasjonsteknologi. Brudd på plikten til universell utforming eller individuell tilrettelegging regnes etter § 12 som diskriminering.

I likestillings- og diskrimineringsloven § 17 stilles det krav til universell utforming av offentlige virksomheters alminnelige funksjoner. I andre ledd presiseres at det med dette menes utforming eller tilrettelegging av de fysiske forholdene, slik at virksomhetens alminnelige funksjoner kan benyttes av flest mulig og uavhengig av funksjonsnedsettelse.

I likestillings- og diskrimineringsloven § 18 stilles det krav til universell utforming av offentlige virksomheters informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT):

*«Offentlige og private virksomheter har plikt til universell utforming av hovedløsninger for informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) rettet mot eller stilt til rådighet for bruker, slik at virksomhetens alminnelige funksjoner kan benyttes av flest mulig, uavhengig av funksjonsnedsettelse. IKT-løsningene skal være universelt utformet fra det tidspunktet som er fastsatt i § 41.»*

Av § 19a i loven går det videre frem at offentlige virksomheter også har aktivitets- og redegjøringsplikt for universell utforming av IKT. Denne innebærer både at virksomheten skal arbeide aktivt og målrettet for å fremme universell utforming av IKT innen virksomheten, samt redegjøre for dette arbeidet.

Likestillings- og diskrimineringslovens krav til universell utforming er operasjonalisert videre i forskrift om universell utforming av informasjons- og kommunikasjonsteknologiske løsninger. § 4b inneholder spesifikke krav til universell utforming av nettløsninger i offentlige virksomheter. Her går følgende frem:

Offentlige virksomheter skal sikre at nettløsninger er universelt utformet ved å gjøre de mulig å oppfatte, mulig å betjene, forståelige og robuste.

Offentlige virksomheters nettløsninger som samsvarer med kravene i EN 301 549 V3.2.1 (2021-03), oppfyller plikten etter første ledd.

Offentlige virksomheter har plikt til universell utforming av innhold på intranett og ekstranett som er publisert etter 1. februar 2023, eller som har gjennomgått en vesentlig revisjon etter § 3 første ledd bokstav l.

Offentlige virksomheter skal oppfylle forskriftens krav til tilgjengelighetserklæring og tilbakemeldingsfunksjon i § 4e.

I veiledning fra Tilsynet for universell utforming av ikt, som har ansvaret for oppfølging av forskriften, blir det vist til at EN 301 549 v3.2.1 er en europeisk standard som tar inn i seg de kriteriene som inngår i de anerkjente globale retningslinjene for tilgjengelig webinnhold (Web Content Accessibility Guidelines – WCAG). Som utgangspunkt vil derfor en nettløsning i offentlig sektor oppfylle kravene dersom den er utformet i samsvar med de aktuelle kravene i WCAG (2.1). WCAG-retningslinjene er bygd opp etter de fire prinsippene om at nettløsninger skal være mulig å oppfatte, mulig å betjene, forståelige og robuste, og inneholder 78 testbare suksesskriterier fordelt som alle skal være innfridd for at en offentlig nettløsning skal kunne anses som fullt ut universelt utformet. Ivaretagelsen av kriteriene (og dermed forskriftskravene) skal testes, dokumenteres og offentliggjøres gjennom en tilgjengelighetserklæring (jf. § 4b fjerde ledd).

### Bærum kommunes digitaliseringsstrategi

I Bærum kommunes digitaliseringsstrategi «ETT Bærum – digitalt førstevalg» er det definert som ett av fire hovedmål at «*Innbyggere og bedrifter skal ha tilgang på enkle, brukervennlig og sikre digitale tjenester for dialog, selvhjelp, mestring, læring, involvering og medvirkning*». Som sentrale punkt i strategien for å realisere dette målet, inngår blant annet at innbyggere skal ha tilgang til digital dialog og samhandling med kommunale tjenesteytere og at tjenestene så langt det er mulig skal preges at selvbetjening og automatiserte vedtaksprosesser.

### Oversikt over utledede revisjonskriterier

På bakgrunn av det ovenstående, har Deloitte utledet følgende revisjonskriterier:

Kapittel og tema	Revisjonskriterier
<b>Kap. 3</b>	Bærum kommune <b>bør</b> :
<i>Strategier, mål og planer for digital kommunikasjon</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>etablere tydelige strategier, mål og planer for digital kommunikasjon, for slik å legge til rette for at krav til informasjon og veiledning til innbyggere blir ivaretatt (jf. kommuneloven §§ 4-1 og 25-1, forvaltningsloven § 11 og Regjeringens lokaldemokrativeileder del C)</li><li>sette av ressurser og iverksette tiltak som sikrer at mål og planer for digital kommunikasjon med innbyggere blir realisert (jf. kommuneloven §§ 4-1 og 25-1, og forvaltningsloven § 11)</li></ul>

---

**Kapittel og tema**      **Revisjonskriterier**

---

- ha rutiner for oppfølging og evaluering av gjennomføring av strategier og oppnåelse av mål for digital kommunikasjon, og justere disse ut fra behov (jf. kommuneloven § 25-1).

---

**Kap. 4**                      Bærum kommune **skal**:

*Tilgjengelighet, brukervennlighet og klarspråk på kommunens nettsider*

- sikre at nettsidene er universelt utformet og tilgjengelige for alle innbyggere ved å gjøre dem mulig å oppfatte, mulig å betjene, forståelige og robuste (kommuneloven § 4-1, likestillings- og diskrimineringsloven § 18 og § 19a),
- sikre at nettsidene er brukervennlige slik at innbyggerne enkelt kan finne relevant informasjon (regjeringens lokaldemokrativeileder del C, kommuneloven § 4-1),
- sikre at informasjonen på nettsidene er skrevet på klart og forståelig språk som er tilpasset målgruppen (språkloven § 9, kommuneloven § 4-1),
- sikre at innholdet på nettsidene er korrekt, oppdatert og relevant for innbyggerne (kommuneloven § 4-1),
- oppfylle krav til tilgjengelighetserklæring og tilbakemeldingsfunksjon (likestillings- og diskrimineringsloven § 18 og § 19a), og
- etablere rutiner og prosedyrer for vedlikehold, oppdatering og kvalitetssikring av innholdet på nettsidene (kommuneloven § 25-1).

---

**Kap. 5**                      Bærum kommune **bør**:

*Utvikling av andre digitale løsninger for innbyggerdialog*

- etablere tydelige strategier, mål og planer for digital kommunikasjon, for slik å legge til rette for at krav til informasjon og veiledning til innbyggere blir ivaretatt (jf. kommuneloven §§ 4-1 og 25-1, forvaltningsloven § 11 og Regjeringens lokaldemokrativeileder del C)
- sette av ressurser og iverksette tiltak som sikrer at mål og planer for digital kommunikasjon med innbyggere blir realisert (jf. kommuneloven §§ 4-1 og 25-1, forvaltningsloven § 11 og Bærum kommunes digitaliseringsstrategi)
- ha rutiner for oppfølging og evaluering av gjennomføring av strategier og oppnåelse av mål for digital kommunikasjon, og justere disse ut fra behov (jf. kommuneloven § 25-1).

---

**Kap. 6**                      Bærum kommune **skal**:

*Informasjon og kommunikasjon med ikke-digitale innbyggere*

- sikre tilpasset informasjon til innbyggere som sikrer at alle får tilgang til den, uavhengig av f.eks. digital kompetanse, funksjonsnedsettelse eller språkbakgrunn (jf. kommuneloven § 4-1)

---

Kapittel og tema	Revisjonskriterier
------------------	--------------------

---

- benytte ulike alternative kommunikasjonskanaler (f.eks. telefon, fysisk møte, fysiske informasjonsprodukter, flerspråklig veiledning) for å sikre tilgang til informasjon for alle innbyggere (jf. kommuneloven § 4-1 og regjeringens lokaldemokrativeileder del C)

---

Kap. 7	Bærum kommune skal:
--------	---------------------

*Kvalitet og konsistens i informasjon og dialog med brukere på tvers av ulike kanaler*

- etablere rutiner for, og sikre, at informasjonen som gis til innbyggere er korrekt, oppdatert og konsistent på tvers av alle kommunikasjonskanaler (jf. kommuneloven §§ 4-1 og 25-1).
-

UTKAST

# Vedlegg 3: Sentrale dokumenter og litteratur

## Lov og forskrift

- Lov om kommuner og fylkeskommuner (Kommuneloven). LOV-2018-06-22-83.
- Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (forvaltningsloven). LOV-2025-04-25-12
- Lov om likestilling og forbud mot diskriminering (likestillings- og diskrimineringsloven). LOV-2017-06-16-51.
- Lov om språkbruk (språklova). LOV-2021-05-21-42.
- Forskrift om universell utforming av informasjons- og kommunikasjonsteknologiske (IKT)-løsninger (Forskrift om universell utforming av IKT-løsninger). FOR-2013-06-21-732. Kommuneloven

## Forarbeider, rundskriv, veiledere mv.

- Veiledning fra Tilsynet for universell utforming av IKT: <https://www.uutilsynet.no/veiledning/veiledning/704>. 10.02.26
- Regjeringens lokaldemokrativeileder del C – *Kommunen og innbyggerne*. 19.09.2019.

## Utvalgte dokumenter fra kommunen

- Kommuneplanens handlingsdel, budsjett- og økonomiplan 2025-2028
- Omstilling 2025 – Løsningsforslag Organisasjon, styring og utvikling
- Bærum kommune – Kommunikasjonsstrategi
- Bærum kommune – Digitaliseringsstrategi
- Bærum kommune – Kommunikasjonsstrategi 2026 UTKAST
- Bærum kommune – Innbyggertjenestestrategi (kundeservicestrategi) 2024 UTKAST
- Brukerhenvendelser – Virksomhetsplan 2024
- Brukerhenvendelser – Virksomhetsplan 2025
- Retningslinjer og rutiner for drift og vedlikehold av kommunens nettsider
- Innholdsstrategi og rutiner for forvaltning av innhold på kommunens nettsider
- Prosjekt Forbedret innbyggerdialog – Mandat
- Prosjekt Forbedret innbyggerdialog – Referat fra styringsgruppemøter, presentasjoner fra direktørmøter mm.



Deloitte AS and Deloitte Advokatfirma AS are the Norwegian affiliates of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”). DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL and Deloitte NSE LLP do not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more about our global network of member firms.

Deloitte Norway conducts business through two legally separate and independent limited liability companies; Deloitte AS, providing audit, consulting, financial advisory and risk management services, and Deloitte Advokatfirma AS, providing tax and legal services.

Deloitte provides leading professional services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our people deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets and enable clients to transform and thrive. Building on its 180-year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte’s approximately 460,000 people worldwide make an impact that matters at [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)