

Camilla Orten
Karoline Aurvåg Runde

Fra arbeidstaker til pensjonist

Smertepunkter og muligheter i tverretattlig utvikling av sammenhengende tjenester

Masteroppgave i Interaksjonsdesign

Veileder: Miriam Eileen Nes Begnum

Medveileder: Synve Røine Fossum

Juni 2021

Camilla Orten
Karoline Aurvåg Runde

Fra arbeidstaker til pensjonist

Smertepunkter og muligheter i tverretattlig utvikling
av sammenhengende tjenester

Masteroppgave i Interaksjonsdesign
Veileder: Miriam Eileen Nes Begnum
Medveileder: Synve Røine Fossum
Juni 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for arkitektur og design
Institutt for design



Kunnskap for en bedre verden

Fra arbeidstaker til pensjonist:

Smertepunkter og muligheter i tverretatlig utvikling av sammenhengende tjenester

Emne: IMT4885 Research Project Planning

Studenter: Camilla Orten (454086) og Karoline Runde (487543)

Veiledere: Miriam Eileen Nes Begnum (NTNU) og Synve Røine Fossum (Skatteetaten)

Sammendrag

Digitalisering skaper store besparelser for samfunnet og gir mulighet for sømløse digitale tjenester på tvers av administrative sektorer. Å planlegge pensjon er imidlertid preget av et lite brukervennlig tjenestetilbud med lite samordning på tvers av aktører. Skatteetaten ser potensiale for en kostnadsbesparelse knyttet til reduksjon i manuelle korrigeringer og henvendelser, men trenger blant annet mer brukerinnsikt for å kunne agere.

Ved hjelp av kvalitative metoder utforsker denne studien derfor utfordringer og barrierer i overgangen fra arbeidstaker til pensjonist i et skatteperspektiv, samt mulighetsrommet i videre tjenesteutvikling. Til dette er det valgt en eksplorativ og kvalitativ tilnærming, gjennom en eksplorerende casestudie som avgrenses til Skatteetatens utfordringsbilde innenfor problemkomplekset. Metodene omfatter teknikker fra tjenstedesign og kvalitativ forskningsmetodikk, og det har blitt gjennomført 21 dybdeintervjuer, 13 medlytt, 11 intervjuer av nøkkelpersoner, 3 samskapende workshoper, autoetnografisk tjenestesafari og dokumentanalyse.

Hovedfunnene i studien peker på at det kan være en krevende og belastende prosess å bli pensjonist. Det er identifisert seks smertepunkt, fordelt på to kategorier: *utrygt og overveldende* og *økonomisk utrygghet*. Innsikten bekreftes gjennom en triangulering av innsikt fra de ulike metodene. Studien leverer solid innsiktarbeid i utfordringer som oppstår i overgangen til pensjon. Utrekningen av pensjon virker å være den største barrieren i pensjonsreisen. I tillegg er det tydelig at skatt blir glemt i prosessen. Studien finner at de økonomiske følgene av dette kan bli store og alvorlige for den enkelte.

Studien finner store mulighetsrom for sømløse digitale tjenester på tvers av sektorer og etater, med brukeren i sentrum. Det benyttes en inkluderende designtilnærming for å lage løsninger som fungerer utover gjennomsnittsbrukeren. Studien sikter mot tverretatlig, tverrsektorielt samarbeid for å løse de store utfordringene, fremfor å gripe tak i lavhengende frukter. Det foreslås å etablere pensjon som en åttende livshendelse for å høyne prioriteringen av pensjon i digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor.

I utforsking av veien mot tverretatlig samordning, finner studien at en lite brukersentrert oppgaveflyt i Skatteetaten, manglende regelverksavklaring knyttet til tverretatlig deling av brukeropplysninger og en finansieringsmodell som ikke stimulerer eller legger opp til samspill på tvers, er til hinder for tverretatlig samarbeid. Skatteetaten anbefales å ta tak i særlig den interne oppgaveflyten, som bør legges om til en hendelsesbasert og brukersentrert tilnærming. I alt er det tatt frem sju tjenesteambisjoner for Skatteetatens videre arbeid.

Studien indikerer at det er behov for en nasjonal satsing på pensjonsområdet og en tydeliggjøring fra politisk og juridisk nivå på handlingsrommet til offentlige etater i informasjonsutveksling. I videre forskning og utviklingsarbeid er det interessant å se nærmere på effekten av uklart lovspråk, en inkluderende designtilnærming, og perspektiver fra relasjonell velferd.

Forord

Å få muligheten til å fordype oss og møte personer i en så sentral livsfase, som pensjonsovergangen er, har gitt oss nye perspektiver som vi vil ta med oss i videre arbeid. Vi er utrolig takknemlige for å ha fått denne muligheten til å lære og utforske rundt pensjonsovergangen. Det har beriket oss stort, og vi håper at vi med vår innsikt er med på å berike både Skatteetaten, statlige virksomheter, regjeringen – og alle som berøres av studiens område.

Tusen takk kjære kloke veilederen vår, Miriam. Din kunnskap og ditt brennende engasjement for tjenestedesign er til stor inspirasjon for oss. Evnen din til å se sammenhenger i det store bildet er beundringsverdig, og vi er så takknemlige for alt du har lært oss.

Tusen takk til Skatteetaten for at dere har vært tilstede, hatt troen på oss og gitt oss full tillit. Takk til Anne-Lise for dørene du har åpnet for oss, og for at du fant et sted prosjektet kunne bo. Tusen takk til Ragnhild som gjennom hele prosessen har vært på tilbudssiden og kommet med gode råd, og til Geir som har vært prosjekteier og backet oss hele veien.

Tusen takk kjære Synve, vår gode og reflekterte eksternveileder. Ditt åpne sinn har vært til stor hjelp i forsøk på å se skatteprosessen i nytt lys.

Tusen takk til NAV for at dere har vært så positive til å dele innsikt og sette av tid til å lytte til hverandre og skape ideer sammen. Takk til Oda for gode oppfølgingssamtaler og SPK for pensjonskurs.

Tusen takk til våre 21 flotte intervjudeltakere som tok seg tid til å dele historien sin og erfaringene sine. Møtene med dere var sterke.

Takk til andre informanter i både Skatteetaten, NAV og SPK som alle har vært på tilbudssiden og gitt oss så mange gode innspill. En spesiell takk til Beate for hjelp til oppgaven.

Og sist, men ikke minst, til våre kjære familier og kjærester. Denne masteren hadde aldri blitt til uten deres uvurderlige innsats. Til våre, til sammen, fire barn – denne er til dere.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Forord.....	3
Innholdsfortegnelse.....	4
Figurliste.....	7
1. Innledning.....	9
2. Bakgrunn.....	12
2.1 Eldre i forskningen.....	12
2.1.1 En uensartet gruppe.....	13
2.2 Design for eldre.....	14
2.2.1 Design av brukergrensesnitt til eldre.....	15
2.2.2 Det digitale gapet.....	16
2.2.3 Hensyn til eldre i innovasjon og design av tjenester.....	19
2.3 Design av sammenhengende tjenester.....	22
2.3.1 Livshendelser som utgangspunkt for tjenesteutvikling.....	24
3. Forskningsmetodikk.....	27
3.1 Forskningsdesign.....	28
3.2 Presentasjon av case og problemkompleks.....	30
3.2.1 Case: Skatteetaten.....	30
3.3 Forskningsmetoder.....	32
3.3.1 Empiriske metoder.....	33
3.3.2 Dokumentanalyse.....	37
3.4 Utvalg og dataanalyse.....	37
3.4.1 Utvalg 1 og 2: Overgangen fra arbeidstaker til pensjonist.....	37

3.4.2 Utvalg 3: Innringere til Skatteetatens kontaktsenter	43
3.4.3 Utvalg 4: Øvrige etatsansatte hos Skatteetatens og NAV	45
3.5 Begrensninger i forskningsmetodikken.....	46
3.5.1 Strategier for å øke validitet og reliabilitet.....	47
3.6 Ethiske og juridiske hensyn.....	48
3.6.1 Deltakerens rett til å bli informert	48
3.6.2 Ærlighet med profesjonelle kollega	49
3.6.3 Anonymisert data	49
3.6.4 Ivaretagelse av deltakerne	49
4.1 Intervjuer i utvalg 1 og utvalg 2	51
4.1.1 Hva kjennetegner deltakerne	52
4.1.2 Smertepunkt	52
4.1.2 Brukertyper og brukerreiser i utvalg 1 og 2	56
4.1.3 Øvrige funn fra innholdsanalysen	68
4.2 Medlytt i utvalg 3	70
Sammenlikning mot innsiktsfunn fra utvalg 1 og 2	72
4.3 Tjenestesafari i problemkomplekset.....	72
4.4 Dokumentanalyse og dokumentgjennomgang	73
4.4.1 Dokumentanalyse av NAV-rapport.....	74
4.4.2 Dokumentgjennomgang	75
4.5 Intervjuer i utvalg 4	76
4.5.1 Pensjonsområdet trenger mer fokus	76
4.5.2 Behov for å jobbe mer hendelsesbasert.....	77
Tverretatlig samarbeid stopper ved deling av data.....	79
4.6 Workshop og visuelle artefakter i utvalg 4	80
4.6.1 Workshop 1 i Skatteetaten.....	81

4.6.2	Workshop 2 i Skatteetaten.....	82
4.6.3	Analyse av Skatteetatens mulighetsrom.....	84
4.6.4	Workshop 3 med Skatteetaten og NAV	86
4.6.5	Analyse av tverretatlig mulighetsrom for Skatteetaten	87
4.7	Oppsummering av resultater	93
5	Drøfting	95
5.1	Utfordringer og barrierer i overgangen til pensjonist.....	95
5.1.1	Fra overveldende kompleksitet til skreddersøm og én inngang.....	95
5.1.2	Rotete prosess skaper økonomisk utrygghet	101
5.2	Mulig forretningsmessig prosess og tjenesteambisjon for Skatteetaten.....	102
5.2.1	Skatteetatens rolle i endring	103
5.2.2	Brukerreisen som strategisk utgangspunkt.....	105
5.3	Tverretatlig samarbeid – et nødvendig gode	110
5.3.1	En omveltende livshendelse krever omveltende strategi	110
5.3.3	Mot tverretatlig og tverrsektorielt samarbeid.....	112
5.4	Refleksjoner rundt studien og prosess.....	114
5.4.1	Studiens bidrag.....	114
5.4.2	Overraskelser – gull og gråstein.....	117
6	Konklusjon	119
6.1	Videre arbeid.....	120
	Litteratur.....	121

Figurliste

Figur 1: Analyse av forskningsartikler knyttet til design for eldre	14
Figur 2: Funn i studier med fokus på design av brukergrensesnitt til eldre	18
Figur 3: Mål og innsatsområder i digitaliseringsstrategi for norsk offentlig sektor (KMD, 2019).....	25
Figur 4: Hvordan utforme sammenhengende tjenester i offentlig sektor (DigDir, 2019).....	25
Figur 5: Forskningsdesign for casestudien.....	29
Figur 6: Skatteetaten som organisasjon (Skatteetaten, 2020b)	31
Figur 7: Prosess for kodingen av intervjuene	42
Figur 8: Extreme users (Trevinarus, 2018)	43
Figur 9: Prosess for datainnsamling og analyse av medlytt	45
Figur 10: Oppsummering av de 6 identifiserte smertepunktene	52
Figur 11: Utvalgt illustrativ brukerreise for brukertypen høy stilling/ledere.....	57
Figur 12: Utvalgt illustrativ brukerreise for brukertypen utenlandsk bakgrunn	59
Figur 13: Utvalgt illustrativ brukerreise for brukertypen, mestrer ikke pensjonsreisen	61
Figur 14: Utvalgt illustrativ brukerreise for brukertypen sammensatt pensjon.....	63
Figur 15: Utvalgt illustrativ brukerreise for brukertypen som mangler sikkerhetsnett.....	65
Figur 16: Utvalgt illustrativ brukerreise for brukertypen andre brukere: eksperten	67
Figur 17: Oppsummering av hvilke smertepunkt som er til stede i de forskjellige subgruppene	68
Figur 18: Resultater fra dokumentanalyse av NAV-brukerinnst mot vår brukerinnst.....	74
Figur 19: Endelig versjon av Skatteetatens prosessreise på pensjonsområdet.....	82
Figur 20: Hovedoppgave – idéering av mulige tiltak knyttet til på identifiserte smertepunkter for bruker.....	83
Figur 21: Sorteringsoppgave – deltakernes vurdering av de identifiserte mulige tiltakenes verdi for bruker.....	83
Figur 22: Analyse av workshop 2 med Skatteetaten	84
Figur 23: Begrunnelse for plassering av kategorier	85
Figur 24: Analyse av workshop 3 med Skatteetaten og NAV	88
Figur 25: Prosessreiser fra etatene satt sammen med en brukerreise der de 6 smertepunktene er illustrert	92

Figur 26: Brukerreisen i dag.....	106
Figur 27: Brukerreisen i morgen	108
Figur 28: Oversikt over hvilke foreslåtte tjenesteambisjoner tiltakene retter seg mot.....	110

1. Innledning

I Norge har vi en velfungerende digital infrastruktur, et næringsliv med høy digital kompetanse og en offensiv offentlig sektor som kontinuerlig tar i bruk nye digitale tjenester (NHO, 2018). Det politiske målet om «digitalt førstevalg» er et prinsipp som innebærer automatisering av tjenester i offentlig forvaltning. Statlige og kommunale aktører skal så langt som mulig være tilgjengelig på nett, og nettbaserte tjenester er hovedregelen for kommunikasjon med brukerne (DigDir, 2016). Omstillingen fra analoge til digitale flater skaper store endringer i måten vi tenker og handler på, og hvordan vi jobber og forholder oss til hverandre. Denne omstillingen forandrer måten vi lever på og hvordan vi planlegger framtiden vår (Vasilescu *et al.*, 2020). I regjeringens digitaliseringsstrategi som er gjeldende i perioden 2019–2025, er målet at brukerne skal oppleve én digital offentlig sektor (KMD, 2019). Tverretattlig samarbeid er derfor viktig.

Gjennom bedre tjenester på tvers av etater er ambisjonen en mer effektiv ressursbruk som skal gi en enklere hverdag for innbyggere, næringsliv og frivillig sektor (KMD, 2019).

Transformasjonen skal også legge til rette for produktivitetsøkning i samfunnet. Utgiftene i offentlig sektor har steget jevnt siden 2015, og tallene for fjoråret viser en økning på rundt 20 prosent (SSB, 2020). Denne trenden tvinger fram en sterk satsing på digital tjenesteutvikling, som gir muligheter for å kunne spare samfunnet for store beløp. Vår evne til å ta i bruk og utvikle teknologi og digitale løsninger kan være viktige for en framtidig bærekraftig velferdsstat.

Klarer vi å skape gode sammenhengende digitale tjenesteløp, sparer vi samfunnet for store kostnader knyttet til å følge opp, bistå og behandle saksgang manuelt. Flere norske etater er godt i gang med dette, og allerede i 2015 hadde Skatteetaten i samarbeid med NAV og SSB, utviklet «a-ordningen», der arbeidsgivere kan rapportere opplysninger om blant annet ansattes arbeidsforhold og inntekt gjennom én melding – til ett sted (Skatteetaten). Tidligere ble tilsvarende opplysninger innrapportert gjennom fem forskjellige skjema fra tre ulike etater. Besparelsene for næringslivet er anslått å være på 600 millioner kroner årlig (Regjeringen, 2014). I tillegg tilrettelegger den nye ordningen for et mer presist skattetrekk og en mer optimalisert selvangivelse, og er et målrettet grep for å redusere svart arbeid.

Skatteetaten erfarer i dag at henvendelser fra personer i 60-årene topper forespørslene til kundesenteret deres og at mange av dem kommer i perioden mellom utsending av skattemeldingen og innleveringsfrist (Andersen, Enger og Knutsen, 2019). Videre registreres det at 1 av 4 personer som har blitt pensjonister ikke oppdager at de har feil skattetrekk før de mottar skattemeldingen (Aas og Knutsen, 2017, s. 19). Det kan her ligge store fordeler og muligheter i et tettere samarbeid på tvers av etater og sektorer. Handlingsrommet strekker seg på tvers av NAV, Skatteetaten og private aktører.

Når offentlige instanser samordner tjenester på tvers, kan vi se og måle direkte hvor effektive de nye tiltakene er. For å sikre tilfredsstillende løsninger, er det imidlertid grunnleggende viktig å la brukeren sette premissene. Jo mer vi vet om brukerens ønsker, jo bedre tilrettelegger det for at nye digitale løsninger kan innrettes slik at de blir gode langsiktige investeringer.

Paradigmeskiftet i «digitalt førstevalg» innebærer at dagens innbyggere stadig blir mer digitale. Digitale løsninger effektiviserer tjenestene og kan gjøre det enklere å være innbygger og bruker. De er også ressursparende sammenliknet med manuelle prosesser. For å hente ut gevinster av tjenesteutvikling, er det avgjørende at sluttbrukerne klarer å betjene seg selv (Dalen og Dekker, 2020). Eldre i dag har ikke vokst opp i den digitale tidsalderen og har andre forutsetninger for å mestre nye digitale tjenester sammenliknet med andre brukergrupper (Departementene, 2016). Det er bekymringsfullt med indikasjoner på økende digitale klasseskiller (Vasilescu *et al.*, 2020; SSB, 2016; Begnum, 2019; DigDir, 2019). Når det blir designet nye løsninger og tjenester, må de ha en god brukskvalitet; de må være enkle og effektive å bruke for målgruppen (Nordbø, 2018).

Utfordringen for den kommende pensjonisten er ikke bare knyttet til å benytte digitale løsninger, men også til å forstå et komplisert regelverk og tverretatlige prosesser. I denne sammenhengen kan sammensatte og kompliserte tjenester få store negative konsekvenser for pensjonistene. Et fragmentert og lite brukervennlig tjenestetilbud gjør det vanskelig å ta gode, informerte valg om når og hvordan man ønsker å gå av med pensjon. Dette er faktorer som ikke bare påvirker samfunnet og den enkeltes pensjonisttilværelse, men også ektefeller, barn og barnebarn.

Vi vet at det vil komme en eldrebølge med et stort antall pensjonister, som vil kunne ha utfordringer med å mestre digitale løsninger. Særlig tallet på unge eldre øker, spesielt

aldersgruppen 67–79. Denne gruppen har fra 2008 til 2019 økt med 164 000 personer, som tilsvarer hele 39 prosent (Wettergreen, Ekornrud og Abrahamsen, 2019). Lite brukervennlige og helhetlige tjenester genererer mange henvendelser til offentlige etater og næringsliv. Dette krever manuelle prosesser.

Gevinsten av økt tverretattlig og brukersentrert utvikling av sammenhengende pensjonstjenester antas å være todelt; på den ene siden å sikre besparelser for samfunnet, og på den andre siden bedre livskvalitet for kommende pensjonister. Fra et forskningsperspektiv finnes det begrenset innsikt knyttet til hvilke hindringer og mulighetsrom tverretattlig utvikling av sammenhengende tjenester kan utgjøre. Fra et forretningsperspektiv melder Skatteetaten en hypotese om at en bedre tilpasset løsning kan spare samfunnet for store beløp knyttet til antall henvendelser og gi større treffsikkerhet på skatten. For å kunne agere på hypotesen, trenger etaten økt brukerinnsikt i utfordringer og barrierer knyttet til overgangen fra arbeidstaker til pensjonist. Blant annet om hvordan man kan sikre at framtidens pensjonister sjekker og korrigerer skattekortet til rett tid. Med bakgrunn i de skisserte utfordringene, er følgende forskningsspørsmål formulert:

1. Hvilke utfordringer og barrierer oppleves i overgangen fra arbeidstaker til pensjonist?
 - a) Hvilke brukerreiser har arbeidstakere i planleggingen av pensjonisttilværelsen?
 - b) Hvilke brukerreiser har pensjonister i de første årene som pensjonist
2. Hvilke forretningsmessige prosesser og ambisjoner har Skatteetaten?
 - a) I hvilke steg i brukerreisen har Skatteetaten en rolle i dag, og hvordan oppleves Skatteetatens prosesser av brukerne?
 - b) I hvilke steg kunne Skatteetaten hatt en større, mindre eller annerledes rolle for å bedre nå sine ambisjoner, herunder korrigeringer i skattekortet?
3. Hvilke hensyn må Skatteetaten ta i sin tjenesteutvikling på pensjonsområdet opp mot tverretattlig, sammenhengende tjenester?

I dette innledende kapitlet er motivasjonen for den planlagte studien presentert. I kapittel 2 vil relevant litteratur gjennomgås. Kapittel 3 gjør rede for forskningsmetodikken og forskningsdesignet, metodene i studien og analysen av empiriske data, samt juridiske og etiske vurderinger. Kapittel 4 tar for seg resultatene, mens kapittel 5 drøfter disse opp mot forskningsspørsmålene. Avslutningsvis vil konklusjonen presenteres, med en skissering av videre arbeid.

2. Bakgrunn

I gjennomgang av relevant litteratur vil det vektlegges å redegjøre for forskningsfronten på design for eldre. I forskning på Eldres behov, legges det til grunn at samfunnet står overfor en demografisk utfordring med økningen av andelen aldrende mennesker. I denne gruppen er det stadig flere som trenger hjelp fra samfunnet. Verdens helseorganisasjon (2018) viser til at mennesker både i høyinntekts- og lavinntektsland lever lenger i dag. Aldring blir forbundet med en gradvis reduksjon i fysisk og mental kapasitet og økende risiko for sykdom. I tillegg blir en rekke nye ytre faktorer i omgivelser og livssituasjon knyttet sammen med det å bli eldre, som for eksempel overganger til nye livsfaser, herunder pensjonering, flytting til aldersboliger og venners og partners død.

Samtidig ser vi en rask digital utvikling som kan bidra til at teknologi spiller en viktig rolle for å øke eldre menneskers livskvalitet og selvstendighet. Dette kan igjen bidra til effektivisering av tjenester og store besparelser for samfunnet (Schulz *et al.*, 2015). En vektlegging på gjennomgang av litteratur som omhandler design for eldre, handler derfor om konsekvensene av alderdom og sammensatte funksjonsvariasjoner knyttet til nedsatt kognisjon, motorikk og sensoriske funksjoner for design av helt- eller delvis digitaliserte grensesnitt og tjenester.

Det er også relevant å sette seg inn i litteratur som omhandler utvikling av tverretatlige, sammenhengende tjenester. Forskning på sammenhengende tjenester er begrenset grunnet feltets unge alder, men det er lagt vekt på å lete opp relevante artikler og presentere anvendt teori for det planlagte metodiske arbeidet med tjenestetutvikling der eldre er målgruppe.

2.1 Eldre i forskningen

I forskningen blir det benyttet forskjellige definisjoner på eldre og ulik avgrensning i aldersspenn. For problemområdet definert i denne studien vil det hovedsakelig fokuseres på aldersspennet mellom 50–75 år, da dette kan omfatte personer før og etter pensjonsalder. I litteraturgjennomgangen har derfor dette alderssegmentet blitt prioritert.

Baby boom-generasjonen, født i perioden 1946–1965, blir også trukket fram som en interessant gruppe som står sentralt i forskningen fordi de bidrar til et stort hopp i økning av antall eldre. Personer født i begynnelsen av dette tidsrommet begynte å nå pensjonsalderen i

2011. Charness og Boot (2009) mener det er svært lite forskning om forventningene til alderdom hos denne gruppen på tross av at gruppen vil ha stor innvirkning på samfunnet i framtiden. De trekker fram at Baby boom-generasjonen ser ut til å være mer etnologisk heterogene enn eldre generelt. De har vanskeligheter med å akseptere at de er gamle, er mer selvsentrerte, er sosialt polariserte, argumenterende og mindre ettergivende (Roth *et al.*, 2012). Det antas at karaktertrekkene er et resultat av læring gjennom livet, i tillegg til at livsstilen de har hatt gjennom hele livssyklusen påvirker holdninger og væremåte. Dette kulturelle fokuset er relevant når det skal forskes på overgangen fra arbeidstaker til pensjonist.

2.1.1 En uensartet gruppe

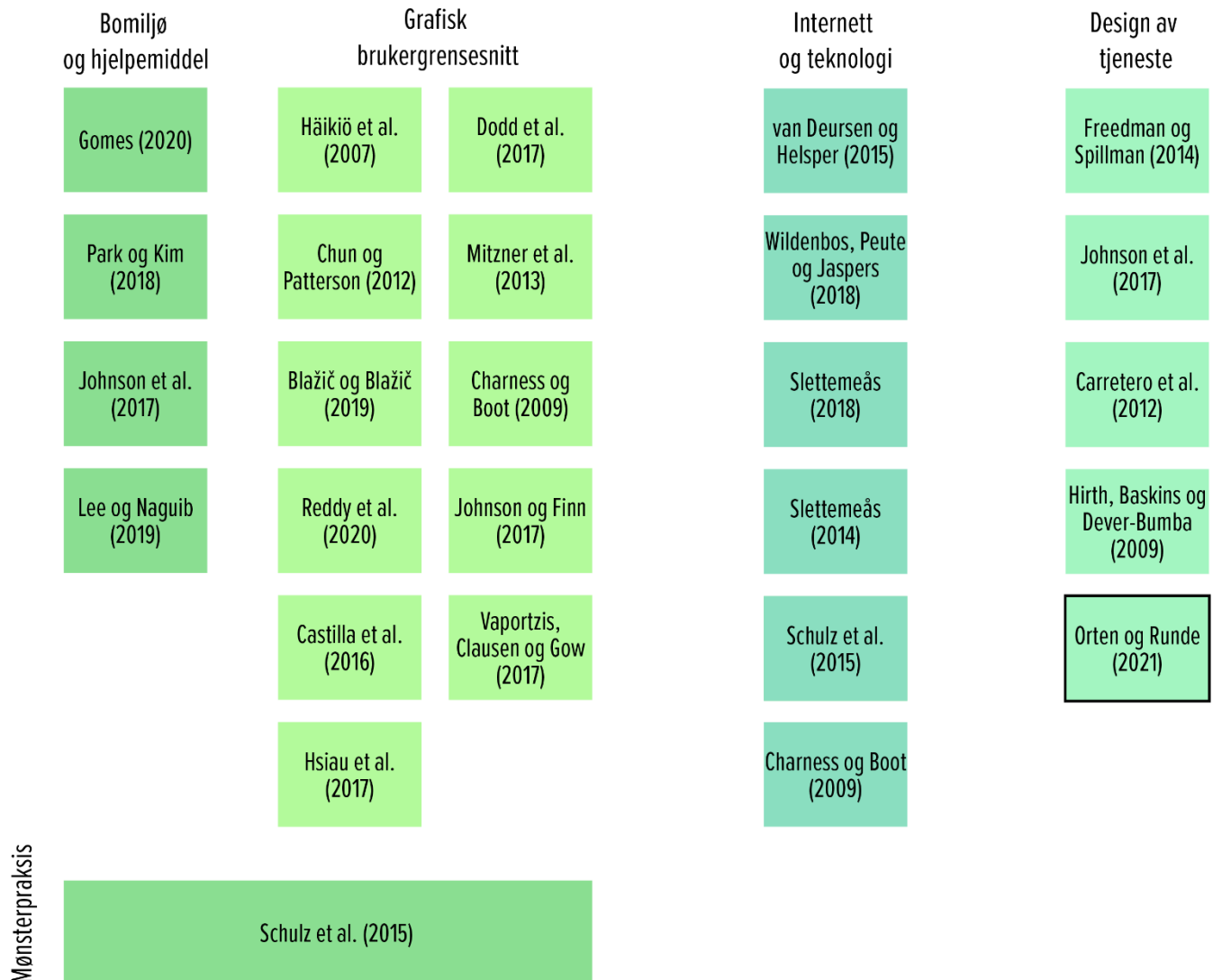
I flere studier om pensjonister blir det også brukt begrep som «eldre voksne» og «silver generation». På tross av generelle antagelser om at eldre er en homogen gruppe, blir de beskrevet som en heterogen gruppe med store forskjeller i livsfase. Ulikhetene dreier seg blant annet om sosiale og kulturelle forskjeller – og aksept, variasjon og bruk av ny teknologi (van Deursen og Helsper, 2015; Vaz de Carvalho *et al.*, 2019a; Gomes, 2020; Charness og Boot, 2009).

Sanderson og Scherbov (2015) viser til at mange studier fokuserer på aldring av befolkningen i spesifikke land og gir prognoser over mange tiår. De framhever at eldre menneskers egenskaper endres betraktelig i løpet av lange tidsperioder og denne utviklingen påvirke hvilke egenskaper eldre vil ha i framtiden. For eksempel vil 65-åringer i framtiden sannsynligvis ha lengre levealder, høyere gjennomsnittlig utdanningsnivå og bedre kognisjon enn 65-åringer i dag.

Verdens helseorganisasjon (2018) påpeker at folkehelseberedskapen må adressere det brede spekteret av Eldres erfaringer og behov på en bedre måte. De viser til at det ikke finnes noen typisk eldre person – at noen 80-åringer har fysisk og mental kapasitet som ligner på mange 20-åringers og at andre igjen opplever betydelige fall i fysisk og mental kapasitet i mye yngre alder. Wågø (2009) viser også til samme poeng i en studie om bokkvalitet for eldre, hvor hun peker på at eldre ikke er en ensartet gruppe og at behovene endres over tid. Dette er aspekter som er relevante og viktige å reflektere rundt ved forskning som relaterer til eldre. I vår egen forskning vil dette være naturlige faktorer å ta hensyn til.

2.2 Design for eldre

Ferdigheter og bruk av teknologi blant eldre er avgjørende for både føringer innen design av teknologiske løsninger og for gevinstrealisering. Forskningsfeltet for design for eldre er svært bredt, der det synes å være særlig lagt vekt på inkludering av eldre innen design av tjenester, grensesnitt, mønsterpraksis, og tilknyttet hjelpemidler og bomiljø, se *Figur 1: Analyse av forskningsartikler knyttet til design for eldre*.



Figur 1: Analyse av forskningsartikler knyttet til design for eldre

Mye av forskningen innen dette feltet er gjort særlig i Europa, USA og Asia. Den synes å særlig fordele seg på tre relevante aspekter:

Det første er knyttet til design av brukergrensesnitt og hjelpemidler, herunder mønsterpraksis. Brukeratferd og bruk av nye teknologier framskaffer innsikt i hvordan vi må designe framtidens tjenester og verktøy for eldre (Mitzner *et al.*, 2013; Johnson og Finn, 2017; Park og Kim, 2018; Johnson *et al.*, 2017).

Det andre er knyttet til det digitale gapet og digital mestring og har bakgrunn i en søken etter insentiver for å krysse barrierene for bruk av digitale teknologier, implisitt at aktiv bruk og god forståelse for teknologi bidrar til at eldre kan tilegne seg god hjelp gjennom digitale verktøy i framtiden. Det er et vidt spekter av eldre som er under lupen i problemstillinger knyttet til bruk av internett og digitale verktøy (Schulz *et al.*, 2015; van Deursen og Helsper, 2015; Slette-meås, 2014; Charness og Boot, 2009; Wildenbos, Peute og Jaspers, 2018; Slette-meås, 2018).

Et tredje aspekt handler hovedsakelig om tjenester innen eldreomsorg, hvor et gjennomgående tema er økt livskvalitet, og hvordan best tilrettelegge for at eldre klarer seg lengst mulig på egenhånd. Dette henger sammen med muligheter for store besparelser for samfunnet, særlig med eldrebølgen i vente (Freedman og Spillman, 2014; Johnson *et al.*, 2017; Carretero *et al.*, 2013; Hirth, Baskins og Dever-Bumba, 2009).

2.2.1 Design av brukergrensesnitt til eldre

Flere studier peker på den viktige betydningen av at design av teknologiske løsninger for eldre er tilpasset aldersrelaterte endringer i kognisjon, reaksjonsevne og motorisk funksjon. Det er åpenbare forskjeller mellom eldre og yngre når det gjelder fysiske og kognitive evner hevder Chun og Patterson (2012b). I en litteraturstudie viser Dodd, Athauda og Adam (2017) til flere funn hvor kognitive svakheter påvirker forståelsen av prosesser i ulike grafiske brukergrensesnitt. Dette støttes også av resultatene fra en undersøkelse der eldre skulle bestille mat i en digital løsning, og hvor de utrykte usikkerhet under og etter prosessen. Her viste det seg at direkte og aktiv respons var med på å trygge dem (Häikiö *et al.*).

Videre peker flere forskere på at eldre opplever utfordringer når de må huske flere ting i grensesnittet samtidig, som for eksempel å holde orden på hva forskjellige ikoner innenfor en løsning betyr (Castilla *et al.*, 2016; Sayago og Blat, 2010). Reddy *et al.* (2020) går et lite stykke imot dette da han i en studie viser til at eldre ikke har problemer med å lære nye digitale oppgaver, men at de bruker lenger tid på å gjennomføre den.

Et tilleggsaspekt er at mangel på kjennskap til den digitale enheten i seg selv, som for eksempel mobiltelefon, skaper utfordringer for den eldre, da det blir mye å fokusere på samtidig. Dette kan påvirke hvor godt de løser selve oppgaven de skal utføre (Blažič og Blažič, 2019; Häikiö *et al.*, 2007).

Figur 2 gir et overblikk over hovedfunn knyttet til design av brukergrensesnitt til eldre. Mye av forskningsfeltet er samstemt i konklusjonen om at svekkede fysiske og kognitive evner hos eldre på ulike vis påvirker gjennomføringen av digital interaksjon og kan skape hindringer. Flere forskere kommer også med anbefalinger til mønsterpraksis, og viser konkrete funn på hvordan design av brukergrensesnitt til eldre kan gjøres.

Livskvalitet er også et gjennomgående tema i forskningen av design og innovasjon for eldre. Flere forskere retter søkelyset mot eldre med behov for eldreomsorg, der design av hjelpemiddel er av stor relevans, som for eksempel i studien til Lee og Naguib (2020), om design og implementering av en neste generasjon eldreomsorgsrobot, kalt «HomeMate», og i studien til Johnson *et al.* (2017) der de ser på hvilke egenskaper en robot bør ha for å være en ressurs i eldreomsorgen. Mitzner *et al.* (2013) ser på hvordan eldre kan bo hjemme lenger og slik bevare god livskvalitet ved hjelp av en pleierobot. Dataerfaring og viktigheten av å inkludere de eldre i den digitale hverdagen understrekes.

2.2.2 Det digitale gapet

Forskningen peker på at det digitale gapet vi erfarer mellom eldre og yngre generasjoner har sammensatte årsaker. Lite erfaring med teknologi er en av flere årsaker som blir nevnt i forskningslitteraturen. Slette-meås (2018) nevner at det er et viktig grep å bygge opp befolkningens digitale kompetanse for å forhindre digitale skiller i samfunnet.

I en litteraturgjennomgang om digitale velferdstjenester, trekker Breit og Salomon (i Sand, Bergschöld og Midtgård, 2020) fram en studie på selvbetjent pensjonsberegning. Her viser de til at deltakerne opplevde pensjon som et komplekst område, og at det krevdes stor innsats for å forstå pensjonsberegning-løsningen og navigere i den. Noen av deltakerne som utførte selvbetjent pensjonsberegning hadde behov personlig rådgiving i etterkant for å verifisere sine egne utregninger etter de hadde benyttet løsningen. Selv om man mestrer en digital løsning, er det altså likevel ofte et behov for en bekreftelse gjennom menneskelig veiledning. Videre nevnte studien at noen brukergrupper, deriblant eldre, fremdeles ønsket analoge møter, fordi

møtene bidro til aktivitet i hverdagen og sosial kontakt utenfor hjemmet (Hodge et al. i Sand, Bergschöld og Midtgård, 2020).

Ifølge Charness og Boot (2009) vil betydningen av design tilpasset aldersgruppen og implementeringen av dette, også være viktig i framtiden for å forhindre det digitale gapet. Forskerne viser likevel til at selv om framtidige årskull av «yngre eldre» har vokst opp med internett og datamaskiner, vil de også i framtiden henge etter når det gjelder bruk av teknologi. Det grunnlegges med at teknologien fortsetter en rask utvikling og at aldersgruppen «unge eldre» parallelt vil kunne være utsatt for perseptuelle, motoriske og kognitive utfordringer.

De digitale eldre

I artikkelen «Overcoming the Silver Generation Digital Gap» gjør Vaz de Carvalho *et al.* (2019b) en analyse av et europeisk initiativ gjennom kurs, for å utvikle bedre digital kompetanse blant eldre voksne (seniorer eller «silver generation»). Resultatene viste svært god læring når det gjaldt å utvikle digitale ferdigheter. Blant annet var det en nedgang i andelen eldre som sa de opplevde å ikke mestre bruk av digitale enheter. I tillegg viste undersøkelsen at en stor andel planla å bruke digitale enheter i framtiden.

Vaz de Carvalho *et al.* (2019b) hevder, basert på sine funn, at bruk av nye teknologiske enheter ikke først og fremst er aldersbetinget, men at det handler om å skape muligheter til å lære. Slette-meås (2014) har også sett på motivasjon blant eldre som allerede bruker internett, og fant at 63 prosent av eldre norske nettbrukere ønsket å videreutvikle seg. Blant disse oppgav 12 prosent manglende kurs og hjelp, som en hindring. Charness og Boot (2009) trekker også fram at interesse og tilgjengelighet er viktige faktorer som spiller inn på digital bruk blant eldre.

De ikke-digitale eldre

van Deursen og Helsper (2015) avslører at eldre borgere er en veldig variert gruppe der noen er mer sannsynlig å bli ekskludert digitalt enn andre. De kritiserer også deler av forskningen for å basere seg på sosiodemografiske data, som kjønn og utdanning, når ikke-digitale eldre studeres. Særlig sosial isolasjon blir da trukket fram som hovedårsak til at eldre ikke er på internett. De viser videre til at dette ikke gir et nyansert bilde av brukerne. De eldre må bli

spurt selv for å identifisere de bakenforliggende årsakene til at noen av dem ikke bruker digitale flater.



Figur 2: Funn i studier med fokus på design av brukergrensesnitt til eldre

van Deursen og Helsper (2015) belyser også forskning hvor eldre har blitt spurt direkte om hvorfor de ikke er på nett. Blant årsakene er mangel på internetttilgang, følelsen av å være for gammel, mangel på erfaring, angst for internett og for lite tid. van Deursen og Helsper (2015) går dypere inn i de mest aktuelle årsakene til den lave digitale deltakelsen: holdning til internett, følelse av å være for gammel og mangel på internetterfaring. Når det gjelder sammenheng mellom holdning til internett og internettbruk, mener de dette er viktig å vektlegge i videre forskning da det er et aspekt som positiv erfaring med teknologi kanskje kan gjøre noe med.

Flere av de nevnte årsakene til det digitale gapet synes å støttes av Slette-meås (2014). I følge Slette-meås (2014) mener 51 prosent av eldre at de deltar i dagens digitale samfunn i Norge. Likevel er 43 prosent negative til myndighetenes politikk knyttet til digitalt førstevalg. Blant de som ikke bruker internett er hovedgrunnen til dette manglende behov og manglende interesse. Flere mener også at de er for gamle til å lære om internett og at det er for komplisert. Noen er negative til digitalisering og teknologiutviklingen, og stoler ikke på sikkerheten. Andre har funksjonsvariasjoner som hindrer dem i å bruke digitale verktøy, og noen har ikke råd til internettabonnement.

Slette-meås (2014) beskriver videre at selv om eldre brukere ikke selv benytter internett, så ber 48 prosent om hjelp fra andre til å utføre tjenester på nett. På tross av dette mener likevel 71 prosent av de eldre ikke-digitale at de klarer seg svært godt uten internett i hverdagen.

Oppsummert er inntrykket at forskjellene mellom digitale og ikke-digitale eldre brukerne er knyttet til livsfasen, men også til sosialt miljø og psykologiske egenskaper. Vaz de Carvalho *et al.* (2019a) minner oss på at eldre borgere er en svært variert gruppe, der noen er mer sannsynlig å bli ekskludert digitalt enn andre (Vaz de Carvalho *et al.*, 2019a).

2.2.3 Hensyn til eldre i innovasjon og design av tjenester

Flere studier viser til faren for sosial eksklusjon dersom det ikke tas hensyn til inkluderende design i tjenesteutviklingen. Bue og Begnum (2018) understreker at behovet for universell utforming vil øke i framtiden da det er estimert at 21 prosent av verdens befolkning vil være over 65 år i 2050. Gjennom litteraturundersøkelse og en intervjustudie viser de til at bevissthet rundt universell utforming er sterkt manglende innen tjenstedesignfeltet, og at en klar definisjon av universell utforming for tjenstedesignere vil være et viktig bidrag til å øke

bevisstheten. Det foreslås følgende definisjon; «En tjeneste er universelt utformet når den passer for alle brukere – i størst mulig grad og uten behov for tilpasning, gjennom valg av foretrukne kontaktpunkter.» (Bue og Begnum, 2018).

Gomes (2020) fremhever samme perspektivet og hevder at det er behov for at beste praksis for inkluderende design rettet mot eldre, studeres og formidles. I studien «Ageing in Place: A Design (er) Challenge», peker hun på at den økende aldrende befolkningen krever tilpasning i bomiljøet slik at god helse og selvstendighet kan styrkes. Hun trekker fram at fysiske, kognitive og sensoriske begrensninger hos eldre skaper utfordringer og at design i bomiljøet må tilpasses eldre for å bidra til å redusere faren for isolasjon, depresjon og avhengighet av hjelp. Basert på informasjon i en litteraturgjennomgang, trekker hun fram retningslinjer og anbefalinger for mønsterpraksis. En annen studie som også ser på design av bomiljø for eldre understreker designernes rolle og hvordan omgivelser kan tilrettelegges for å gi god aldring (Park og Kim, 2018).

Klart språk i universelt utformede tjenester

En økende aldring i befolkningen krever også at språket tar hensyn til en bremsende kognisjon hos enkelte, og digitale tjenester må tilpasses slik at det sikrer at alle brukere i samfunnet kan delta (Språkrådet). Språkrådet peker også på at digitale tjenester må være tilgjengelige på de nasjonale minoritetsspråkene og på samiske språk.

Seljeseth *et al.* (2021, s. 4) påpeker at klarspråkarbeid kan hjelpe institusjoner å kommunisere slik at folk blir bedre rustet til å forstå handlingsrommet sitt og dermed klarer å ivareta interessene sine. Klart språk betyr at brukerne er i stand til å «finne det de trenger, forstå det de finner og bruke det de finner til å gjøre det de skal» (Språkrådet i Seljeseth *et al.*, 2021, s. 13). På den måten kan samfunnets institusjoner i økt grad myndiggjøre medborgerne. Hun trekker videre fram et viktig poeng om at hvis klarspråk derimot «bidrar til overforenkling og blind tillit til institusjonene, kan det bidra til større effektivitet, men også til infantilisering av medborgeren. Da setter det ikke folk stand til å ivareta interessene sine, men i stand til å gjøre som de blir bedt om» (Seljeseth *et al.*, 2021, s. 6). Hun foreslår å etablere retorisk medborgerskap, som et selvstendig mål for klarspråkarbeid, for å fremme rettssikkerhet og demokrati. Hun viser til at retorisk medborgerskap «utgjøres av medborgerens evne og mulighet til å delta på relevante måter i demokratiet og i kommunikasjonen med det

offentlige» (Seljeseth *et al.*, 2021, s. 3). Retorisk medborgerskap handler om at språket legger til rette for at mottakeren forstår handlingsrommet sitt.

Drtina (2020) tar dette poenget videre i sin doktorgradsavhandling som er under arbeid. Hun viser til et stadig mer sammensatt lovverk som ikke er tilpasset dagens arbeidsmåter med automatiske prosesser og effektivisering gjennom ny teknologi. Hun påpeker at det er avgjørende å begrunne vedtak i et klart og tydelig språk, for at forvaltningen skal klare å gjøre medborgeren klar over sine plikter og rettigheter. Hun stiller dermed spørsmål ved hvilke idealer og krav som stilles til begrunnelser i forvaltningsvedtak (Drtina, 2020).

Det stadig mer sammensatte regelverket preges også av mindre tilgjengelige ord, som er innarbeidet gjennom tradisjoner. På bakgrunn av flere intervjuer, har Digitaliseringsdirektoratet kartlagt statlige ansattes utfordringer rundt bruk og oppfatning av lovttekster. I rapporten «Kan lovspråk temmes» kommer det tydelig fram at regelverket for pensjon er svært komplisert. Informantene uttaler at brukerne har vanskeligheter med å forstå regler og begreper. Det pekes også på mulighetene som ligger i et klart språk i utviklingen av nye lover kontra barrierene som ligger i revisjon av nåværende lover (DigDir, 2013).

Relasjonell velferd og samskaping i utvikling av framtidens tjenester

I utviklingen av offentlige tjenester er det viktig å inkludere samskaping og relasjonell velferd (Osborne i Von Heimburg og Ness, 2020). Ifølge Von Heimburg og Ness (2020) handler relasjonell velferd om «en verdi som mennesker skaper sammen, der deres relasjoner og livsbetingelser settes i sentrum for velferdsutviklingen». Gjennom samskaping kan relasjonell velferd skape god livskvalitet for alle. Det pekes på at den fremste oppgaven til offentlig sektors er å bygge fellesskapsverdier ved å sette betingelser for at «alle mennesker kan blomstre og leve et liv de setter pris på» (Von Heimburg og Ness, 2020, s. 10)

Videre nevner de at innbyggere med høy sosioøkonomisk status oftere deltar i prosesser som innebærer samskaping, enn medborgere med lavere sosioøkonomisk status. For eksempel har personer med høy sosioøkonomisk status oftere privilegier knyttet til makt gjennom sosiale nettverk, penger, utdanning og posisjoner i jobb. I følge Fraser (i Von Heimburg og Ness, 2020) er demokratisk deltakelse viktig i samskappingsprosesser. Dette for å styrke inkluderende medborgerskap. Von Heimburg og Ness (2020) bekymres av at demokratiske prosesser ofte legger til rette for deltakelse av grupper med høy sosioøkonomisk status, og

ikke klarer å fremme interessene til de mindre privilegerte. For eksempel ved at personer med lavere sosioøkonomisk status av ulike grunner ikke deltar i samskaping og dermed ikke blir lyttet når tjenester utvikles.

2.3 Design av sammenhengende tjenester

Digitaliseringen i det offentlige skjer over hele verden og i alle sektorer. Dette gir mulighet til å skape sømløse digitale tjenester på tvers av administrative sektorer. Det skaper også verdier i form av informasjons- og idédeling – inkludert en bedre forståelse av brukerens behov i møte med de ulike offentlige etatene, og en gjennomtenkt oppgaveflyt etatene imellom (Alshehri og Drew, 2010; Lips, O'Neill og Eppel, 2011). I en nylig undersøkelse fra USA, *Serving an Ageing Population: Collaboration is Key*, fant forskerne at lokalsamfunn med mer tverretattlig samarbeid i tillegg til større engasjement blant eldre og barnefamilier, møtte brukerbehovene på en bedre måte gjennom tjenestene enn andre lokalsamfunn. Fordi lokalsamfunnet hadde tverretattlig samarbeid, opplevde innbyggerne god kvalitet på tjenestene (Warner og Zhang, 2020).

Innbyggere etterspør samordnede og sømløse digitale tjenester fra det offentlige slik at de for eksempel slipper å forholde seg til ulike offentlige enheter i saker som går på tvers av virksomhetene (Korsgaard, 2019).

Lignende funn trekkes også fram i en litteraturgjennomgang av Sand, Bergschöld og Midtgård (2020) hvor de viser til at det gjennom alle typer rammeverk kommer fram at brukere av tjenester ønsker at digital informasjon og interaksjon skal være tilpasset egne behov og egen situasjon. Harris, 2020; Madsen & Kraemmergaard, 2015; Wiegers et al., 2019 i Sand, Bergschöld og Midtgård (2020, s. 39) viser til at brukerne av digitale tjenester ble frustrerte hvis de ikke fant informasjon som var tilpasset dem selv eller hvis informasjonen de søkte ikke var som der de forventet.

Imidlertid vil informasjonsdeling kreve at innbyggernes grunnleggende rettigheter, som personvern, tas hensyn til i større grad. Forskere er uenige i hvorvidt personvernlovgivingen som vi kjenner den i dag, står i veien for å kunne optimalisere informasjonsdeling i det offentlige eller ikke. Det vises også til at høy tillit mellom etatene er viktig for å få til gunstig informasjonsdeling. Det er også avgjørende at etatenes IKT-systemer støtter delingen (Lips, O'Neill og Eppel, 2011).

I en studie av Bellamy *et al.* (2008) viser de til at tiltaksevalueringer som er laget for å fremme økt informasjonsdeling er langsomme og vanskelige prosesser.

Storbritannia har opplevd stort politisk press for å øke deling av informasjon spesielt innen helse-, sosial-, og kriminalomsorg. Ifølge studien kunne tragiske utfall vært unngått ved bedre informasjonsflyt mellom offentlig etater. I noen men få tilfeller utsettes offentligheten for fare og skade som kunne vært forebygget ved bedre informasjonsflyt mellom etatene. Selv om informasjonsdeling mellom britiske etater ikke har direkte paralleller til problemkomplekset i denne studien, viser det likevel viktigheten av god informasjonsflyt mellom offentlige etater.

Ifølge Lips, O'Neill og Eppel (2011) er det stor variasjon i de forskjellige etatenes informasjonskrav. På grunn av dette vil informasjonen tolkes og bli brukt ulikt for å dekke forskjellige behov i de forskjellige etatene. For eksempel vil Skatteetaten ha andre behov for informasjon enn NAV når det gjelder pensjonsprosessen selv om dette henger sammen for å enkelt kunne regne ut riktig skatt for den kommende pensjonisten.

I en ny kunnskapsoppsummering av StimuLab-ordningen, en tilskuddsordning som fremmer tverretatlige innovative prosesser i privat og offentlig sektor, pekes det på at det i komplekse prosjekter som skal forbedre offentlig tjenester trengs tid for å oppnå resultater. Videre oppsummeres det at tilskuddsordningen har en styrke ved at den tilrettelegger for at de ulike samarbeidsaktørene sammen identifiserer løsninger raskere. Dette skjer blant annet gjennom hurtige iterasjoner og utprøvinger. Det vises videre til utfordringer ved komplekse prosjekter som preges av lange og omfattende utredningsprosesser uten at problemeierne snakker sammen for å definere utfordringene på tvers (Menon Economics, 2020).

Et komplekst prosjekt som har lykket med tverrsektorielt samarbeid, er e-resept, som er en elektronisk samhandlingsløsning som styrker pasientsikkerheten gjennom tryggere legemiddelbruk. Den elektroniske samhandlingskjeden samhandler med flere ulike systemer og på tvers av landegrensene. E-resept blir brukt av mange aktører, deriblant fastleger, sykehus og apotek. Fordeler for pasienten er blant annet tilgang til egen legemiddelinformasjon på helsenorge.no og at legemidler kan hentes ut på selvvalgt apotek (Norsk helsesett).

Statens legemiddelverk trekker fram en katalysator for tverretatlig samarbeid. De peker på at koronapandemien ble et viktig element for å sette i gang initiativ om tettere samarbeid på tvers av etater. Det vises videre til at rolle- og ansvarsavklaringer var forventet å gi mindre

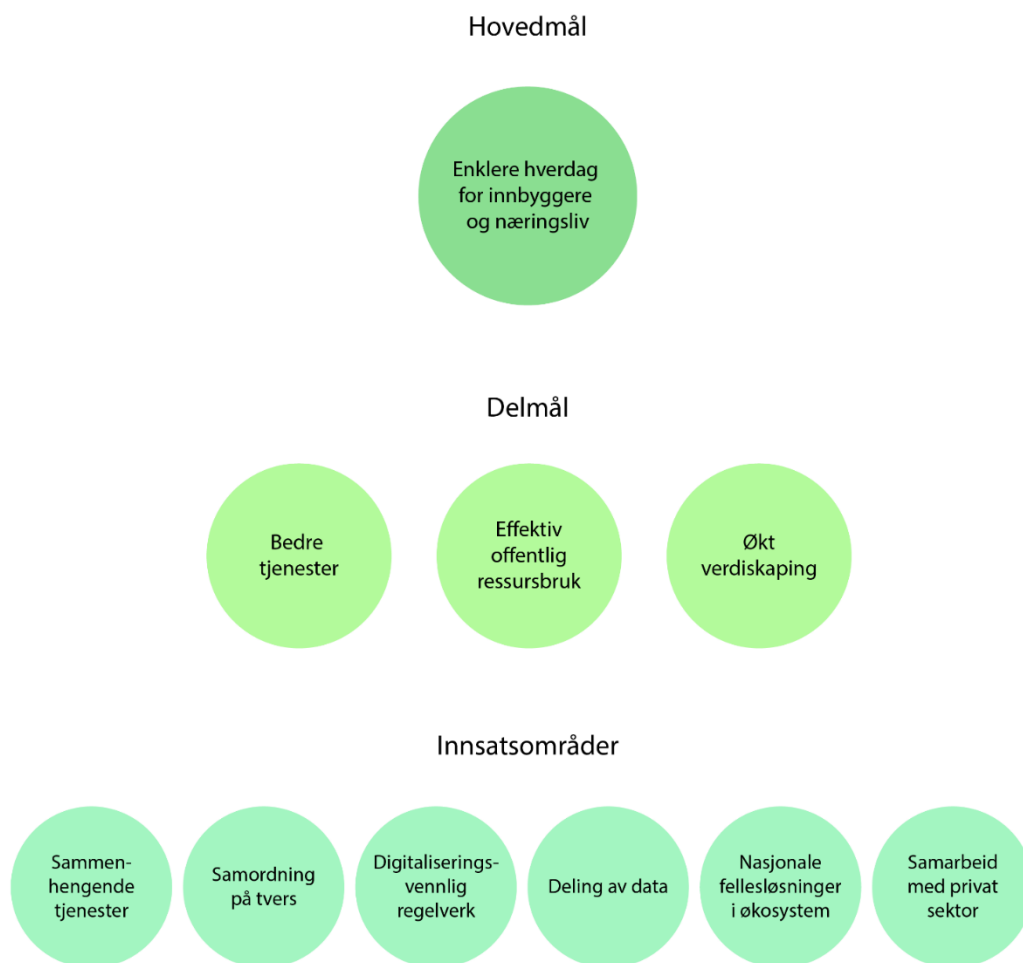
dobbeltarbeid, og at helseforvaltningen fikk bedre kjennskap til hverandres kompetanseområder. I framtidsutsiktene bringer de opp at det blir «stadig viktigere med samhandling og samarbeid på mange forskjellige nivå» og at samarbeidet bør «gjelde på tvers av offentlig og privat sektor.» (Statens legemiddelverk, 2021).

2.3.1 Livshendelser som utgangspunkt for tjenesteutvikling

I Norge er det et uttalt mål fra regjeringen at offentlige tjenester skal legge til rette for at brukeren opplever de sammenhengende og helhetlige. Dette betyr ikke nødvendigvis at det handler om å skape én prosess eller én tjeneste (KMD). Det er identifisert sju innsatsområder for helhetlige tjenester. Disse er basert på livshendelser som omfatter viktige situasjoner i personers liv og som er til stede i livene til mange som blant annet dødsfall og arv og å få barn (Digitaliseringsrådet, 2020). Pensjon er ikke en av disse prioriterte livshendelsene.

Utgangspunktet med livshendelser har opprinnelse fra EU, som bruker disse som utgangspunkt når de sammenligner (benchmarker) Norge og andre europeiske land, på hvor langt de enkelte landene har kommet i digitaliseringen av offentlig forvaltning (KMD). For å ha en avansert måling av hvor godt i gang de enkelte landene har kommet i dette arbeidet, måler EU ut fra åtte livshendelser. Familie er en av de åtte livshendelsene som herunder inkluderer informasjon om pensjon og pensjonsavtaler som er tilgjengelig digitalt (European Commission, 2020, s. 14). Digitaliseringsdirektoratet viser videre til at «livshendelser og livssituasjoner er et godt utgangspunkt for å sette brukeren i sentrum. Målet er at offentlige tjenester skal oppleves sammenhengende og helhetlige av brukerne, uavhengig av hvilke offentlige virksomheter som tilbyr dem»(DigDir). Regjeringen vil ha sammenhengende og sømløse tjenester med brukeren i sentrum, se Figur 3.

Denne måten å tilnærme seg tjenester og oppgaver på, med en tverrsektoriell brukerorientering, er ny for den ellers tradisjonelt sektorbaserte måten å jobbe på i statlige etater. Digitaliseringsdirektoratet uttaler at det offentlige ikke skal «la seg stoppe av tradisjonelle sektorgrensene, tungvint organisering, tekniske utfordringer, eller juridiske hindre. Møter man på slike utfordringer når man skal lage gode innbyggerrettede tjenester, må det offentlige sørge for å løse disse.» (DigDir). Tilnærmingen krever et solid samarbeid på tvers, og brukeren må stå i sentrum. Digitaliseringsdirektoratet har derfor utarbeidet en metode som er tredelt med fire dimensjoner, der samarbeid er viktig i alle fasene. Figur 4 viser at det å starte tjenesteutviklingen sammen står sentralt (DigDir, 2019).



Figur 3: Mål og innsatsområder i digitaliseringsstrategi for norsk offentlig sektor (KMD, 2019)



Figur 4: Hvordan utforme sammenhengende tjenester i offentlig sektor (DigDir, 2019)

Utfordringer i sammenhengende tjenesteutvikling

Det blir også pekt på risikoer og problemstillinger ved utvikling av sammenhengende tjenesteutvikling i offentlig sektor. Digitaliseringsrådets erfaringsrapport fra 2017, skriver at

«det er vanskelig å få til et godt samarbeid mellom virksomheter innenfor en sektor og på tvers av sektorer og forvaltningsnivå. Det er ikke intensjonene det skorter på, men gjennomføringsevnen». (Digitaliseringsrådet, 2020)

Gjennomføring av samarbeid på tvers preges av flere fasetter, og en stor barriere er knyttet til regelverk mellom de ulike tjenesteområdene. Dette skaper hindringer for gjenbruk av data, som er en viktig forutsetning for å utvikle sammenhengende digitale tjenester. De offentlige etatene mangler også metodikk for samarbeid og rammeverk for deling av kostnader, gevinstberegning og realisering (KMD).

En av utfordringene som også blir trukket fram, er at ledelsene i etatene ikke tar et stort nok ansvar for å se utover egne virksomhetsgrenser for å møte brukernes behov. Det belyses også at departementene er en viktig instans der støtte til systemer for samarbeid er fraværende. Det blir også trukket fram at de har manglende insentiver overfor de underliggende virksomhetene når det gjelder å samarbeide med aktører utenfor eget ansvarsområde (KMD, 2019).

En annen utfordring det pekes på i Kommunal- og moderniseringsdepartementets digitaliseringsstrategi, er at de statlige virksomhetene synes det er vanskelig å håndtere mange interessenter med ulike behov utenfor sin egen virksomhet. Basert på dette kan det antas at etatene begrenser samarbeid for å redusere risiko i prosjektene. Dette er nyttig innsikt ved kartlegging av hensyn som Skatteetaten må ta opp mot tverretatlig, sammenhengende tjenester.

3. Forskningsmetodikk

Forskningsspørsmålene i denne studien er eksplorative av natur, og er i stor grad knyttet til behov for økt brukerinnsett rundt utfordringer og barrierer knyttet til overgangen fra arbeidstaker til pensjonist. Studiens forskningstilnærming er derfor også eksplorativ. En eksplorativ studie egner seg til å utforske områder hvor det finnes lite systematisk forskning, og hvor det aktuelle området fremstår åpent. Tilnærmingen fungerer godt for å etablere og øke forståelse av undersøkelsesområdet og problemfeltet, og brukes ofte til å få frem innsikt som kan benyttes for å lage formelle hypoteser og utvikle mer presise problemstillinger (University of Southern California, 2020). En eksplorativ tilnærming passer derfor godt med studiens formål. En eksplorativ tilnærming har legger ikke rigide regler for gjennomføringen av en studie, og det åpnes for å åpnes oppnå innsikt og etablere nye forståelser av problemstillinger rundt overgangen fra arbeidstaker til pensjonist, og tjenestene som tilbys brukeren i denne sammenhengen. I denne studien er det valgt å benytte en eksplorativ case studie som metodisk ramme. Case-studier fungerer godt på komplekse områder som trenger ny innsikt, er vanskelige å forstå eller er lite kjent (Leedy og Ormrod, 2015, s. 272). Ved å bruke en konkret case når feltet utforskes, kan det tilegnes dybdekunnskap på dette avgrensede området. Case-studie er relevant i denne sammenhengen fordi overgangen til pensjon er en sammensatt prosess. Den består av ulike aktører og et avansert regelverk som påvirker økonomien til den kommende pensjonisten. Det totale bildet er sammensatt. Gjennom avgrensning til et eller flere caser, vil den eksplorative studien rammes inn.

Det anvendes kvalitativ forskningsmetodikk for å få dybdekunnskap innen case-studien, slik at det ut fra dette kan frembringes ny innsikt. Kvalitativ forskningsmetodikk setter søkelys på fenomen som skjer i naturlige omgivelser (Leedy og Ormrod, 2015, s. 269). Kvalitativ forskning egner seg godt til å belyse områder som har vært lite studert. Videre kan det utvikles begreper og ny innsikt i feltet som utforskes (Den nasjonale forskningsetiske komité for medisin og helsefag, 2019). Hensikten med å bruke denne tilnærmingen, er å undersøke dybden og nyansene i det aktuelle problemkomplekset.

En av de store fordelene ved å bruke kvalitative forskningsmetoder er at de kan åpne for ny og uventet kunnskap. Den nye innsikten kan danne ny teori og grunnlag for nye problemstillinger (Hilden, 2002). Denne studien søker å utforske utfordringer og barrierer

knyttet til overgang fra arbeidstaker til pensjonist. I tillegg søkes det å finne mulige tverretatlige hensyn som Skatteetaten må ta i sin tjenesteutvikling med mål om sammenhengende tjenester for brukeren. Målet med kvalitativ analyse er å gjøre ustrukturert data om til en detaljert beskrivelse av viktige aspekt i problemstillingen. Denne beskrivelsen kan ta mange former, som i tekst, grafikk eller oppsummeringstabeller. Disse kan også kombineres for å fullt forstå perspektivene i den underliggende kompleksiteten (Lazar, Feng og Hochheiser, 2017, s. 300). Informasjonen som samles brukes for å bygge forståelse, lage hypoteser, presentere bevis eller for å samle innsikt som kunne vært vanskelig å samle i en kvantitativ studie.

3.1 Forskningsdesign

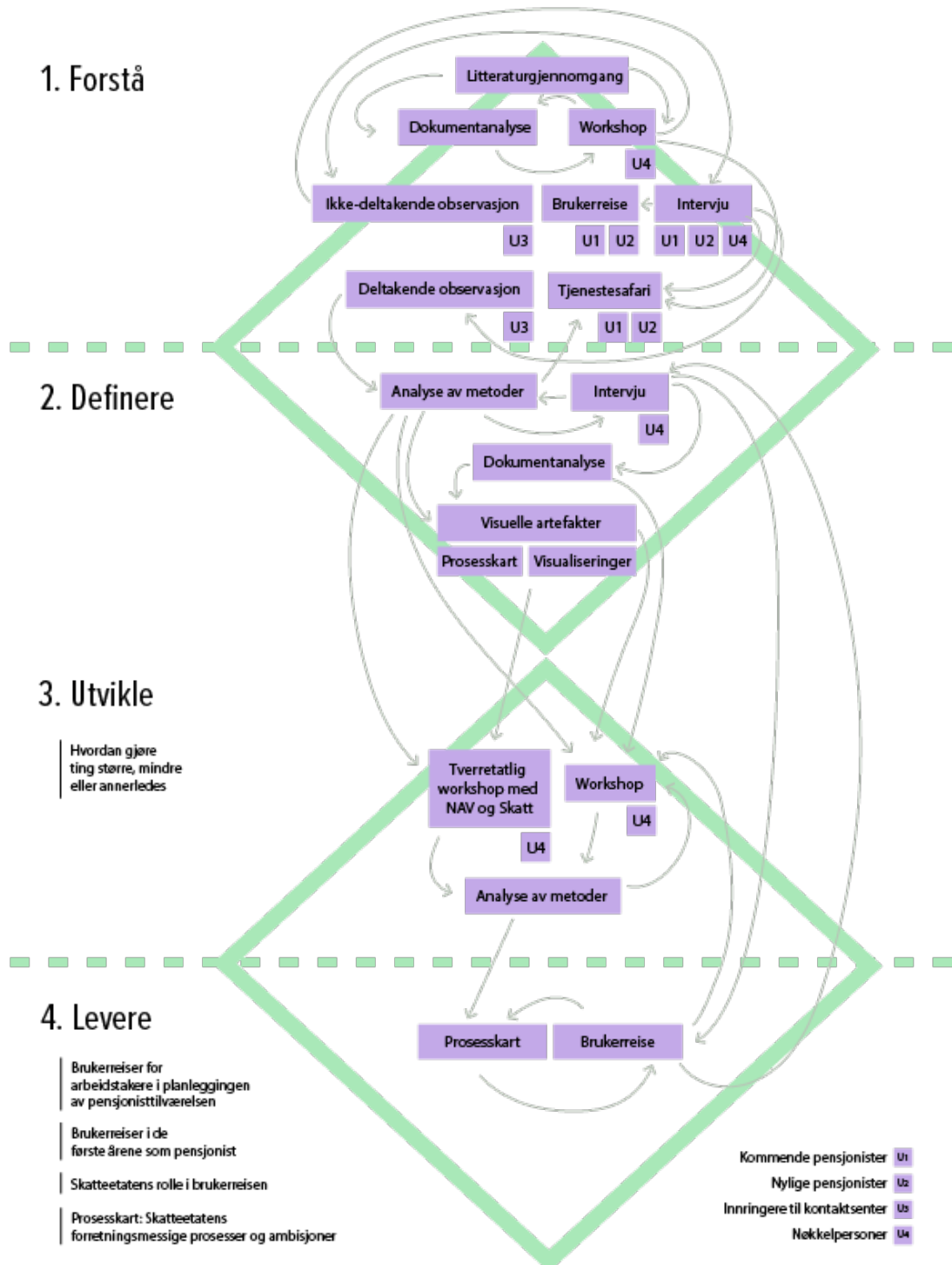
Et forskningsdesign viser til hvilken generell strategi man benytter for å gå løs på et forskningsproblem; strukturen man følger, dataene man samler inn og hvordan disse analyseres (Leedy og Ormrod, 2015, s. 92). Kvalitativ forskningsmetodikk bruker ofte en iterativ prosess der datainnsamling korresponderer tett med analyse og stadig ny innsikt, også kalt en konstant komparativ metode (Leedy og Ormrod, 2015, s. 270). En slik iterativ og konstant komparativ forskningsprosess er benyttet i denne case-studien.

Ved å samle inn flere typer data, vil prosess og kontekst kunne bli belyst med stor fleksibilitet, og det vil gi grunnlag til forståelse av og ny innsikt i problemkomplekset. Det å benytte flere metoder sammen (datatriangulering) vil også kunne øke reliabiliteten av studien. Dersom funn fra flere metoder peker i samme retning, vil dette øke validiteten til studien (Lazar, Feng og Hochheiser, 2017, s. 158).

For å besvare forskningsspørsmålene, baseres forskningsdesignet på dobbeldiamantmodellen, som skisserer en prosess for designdrevet innovasjon (DOGA). Modellen har fire faser: forstå, definere, utvikle og levere. Den fremhever fokus på forståelse og problemdefinering før man utvikler løsningsforslag (Tschimmel, 2012, s. 9).

Forskningsdesignet for studien er visualisert i Figur 5. Visualiseringen gir et overblikk både over den iterative forskningsprosessen (gjennom piler), og hvilke metoder som brukes i hvilke faser. I «Forstå»-fasen benytter studien fire ulike utvalg av informanter til den eksplorative utforskingen av forskningsspørsmålene – to utvalg av sluttbrukere, og to av etatsansatte. Figuren viser både hvilke forskningsspørsmål metodene er lenket til (gjennom

rød, grønn og gul sirkel), og hvilke utvalg som inngår i de ulike metodene. Utvalgene beskrives nærmere i 3.4 Utvalg og dataanalyse. De enkelte forskningsmetodene er beskrevet i 3.3.1 Empiriske metoder. De enkelte forskningsmetodene er beskrevet i 3.3.1 Empiriske



metoder.

Figur 5: Forskningsdesign for casestudien

3.2 Presentasjon av case og problemkompleks

Pensjonsprosessen som tjeneste eies hovedsakelig av tre offentlige instanser, Statens pensjonskasse, NAV og Skatteetaten I tillegg er det mange private tilbydere av pensjonsløsninger. Det er altså mange aktuelle aktører som kunne representert egnede case å studere. Denne studien tar utgangspunkt i Skatteetaten, som har et uttalt ønske om innsikt om pensjonistbrukeren for å nå sine forretningsmål.

3.2.1 Case: Skatteetaten

Skatteetaten er underlagt Finansdepartementet og har som oppdrag å sikre finansieringen av velferdssamfunnet (Skatteetaten, 2020a). Det er 7500 ansatte i etaten. Etaten har ansvaret for at skatter og avgifter blir fastsatt og innbetalt på riktig måte og at folkeregisteret er oppdatert.

Skatteetaten jobber ut fra visjonen om et samfunn der alle vil gjøre opp for seg. Med dette som utgangspunkt er det mindre aktuelt å bruke sanksjoner og kontroll for å få inn skattepengene.

Tilnærmingen til samfunnsoppdraget hviler på stor tillit i befolkningen og et mål om at det skal være enkelt å følge skattereglene. Sitatet «*Det skal være enkelt å gjøre det riktig*» (Skatteetaten, 2017) står sentralt i organisasjonen og understreker et bevisst og prioritert brukerperspektiv, hvor det også blir gitt oppmerksomhet til å bygge tillit gjennom det å være imøtekommende og profesjonell overfor brukeren. I strategien kommer det frem at etaten skal møte framtidens forventninger fra samfunnet, både når det gjelder resultater og brukerorientering. «Samtidig skal etaten se ut over egen organisasjon og bidra aktivt til en brukervennlig offentlig sektor».

Det sterke brukerfokus kommer også tydelig til uttrykk gjennom leder- og medarbeiderplattformene som ligger til grunn i virksomhetsstrategien og som skal bidra til en kultur med endringskraft. I ledelsesplattformen heter det at lederen skal skape resultater gjennom leveranser av brukerfokuserte tjenester, og i medarbeiderplattformen står det at medarbeideren skal jobbe tverrfaglig med bruker i fokus.

Organisering

Skatteetaten ble reorganisert i 2017 og består i dag av et direktorat og seks divisjoner med landsdekkende ansvar. Direktoratet har fire avdelinger som er etatens kontaktpunkter overfor

Finansdepartementet på fagområdene: Virksomhetsstyring, HR, Kommunikasjon og Juridisk avdeling. Direktoratet har også en sikkerhetsstab, en internasjonal stab og en enhet for administrative tjenester. Skattekontorene løser oppgaver på etatsnivå og for hele landet, ikke bare for egen region (Skatteetaten, 2017; 2020b).



Figur 6: Skatteetaten som organisasjon (Skatteetaten, 2020b)

Divisjonene har landsdekkende ansvar for hver sitt fagområde. To av divisjonene er knyttet til Utvikling og IT, for å støtte kjernevirksomheten ved direktoratet. De fire øvrige divisjonene har hver sitt landsdekkende ansvar innenfor etatens kjerneproduksjon, definert som: Informasjonsforvaltning, Brukerdialog, Innsats og Innkreving (Skatteetaten, 2020b). Ved å ha fire slike resultatenheter med ansvar for spesifikke deler av brukermøtene, på øverste nivå i organiseringen, sikrer etaten en sterk representasjon av brukerens behov og ønsker, inn i toppledergruppen og etatens samlede prioritering. Samtidig legger det til rette for en mer differensiert tilnærming til de ulike brukergruppene og målrettet bruk av etatens ressurser og virkemidler. Et eksempel på at den nye organiseringen bidrar til sterkere brukerorientering er at en enhet har ansvar for koordinert innkreivingsvirksomhet på tvers av kravtyper, noe som skaper ryddighet for både for de som krever inn og de som skal betale kravene.

Organisasjonsmodellen til Skatteetaten bidrar til å tydeliggjøre ansvar for å bygge sterke relasjoner og samarbeid med offentlige instanser og næringslivet. Et viktig holdepunkt gjennom ny organisering i 2017 er å være nytenkende i måten organisasjonen løser oppgaver på, og å ivareta samarbeid med eksterne samarbeidsparter på en god måte. Dette gjelder for eksempel samarbeidet med NAV, Arbeidstilsynet, UDI og Politiet.

Plassering av studien i organisasjonsstrukturen til Skatteetaten

Problemkomplekset i denne studien blir forankret i divisjonen Brukerdialog. Divisjonen skal ha et samlet grep om brukerreisene og forenkling for brukere og gjennom dette passe på at skatte- og avgiftsregler blir fulgt (Skatteetaten, 2017, s. 11). Denne divisjonen har nå et særlig fokus på pensjonsreisen, da det i overgangen til pensjon skjer store endringer i inntekten.

Skatteetaten erfarer at det er vanskelig å nå de kommende pensjonistene med informasjon om hvordan de kan beregne pensjonen. Mange pensjonister ender i dag opp med restskatt etter overgangen til pensjon, og dette er en klar indikasjon på at der er et gap mellom forståelse av skatt og ny inntekt. I planlegging av pensjonen hos andre tjenesteeiere av skatteprosessen, finnes det i dag heller ikke noe verktøy som beregner pensjonen der det tas høyde for skattereguleringen. Den høye statistikken på antall henvendelser til Skatteetaten i denne aldersgruppe, viser også at kommende pensjonister søker kunnskap og forståelse for problematikken. Ny innsikt om problemstillingene knyttet til dette vil kunne legge grunnlaget for en bedre og mer helhetlig tjeneste.

NAV og øvrig problemkompleks

NAV, eller Arbeids- og velferdsforvaltningen, ble etablert i 2006 og har cirka 19 000 ansatte. NAV har ansvaret for overgangen fra arbeidsliv til pensjonisttilværelse, og er den etaten som eier største del av prosessen som går på utbetalinger. Det er derfor viktig for Skatteetaten å koordinere mot og samarbeide med NAV i utviklingen av nye tjenestereiser for pensjonistene.

Statens pensjonskasse, NAV og Skatteetaten har i dag et begrenset samarbeid. Skatteetaten erfarer å ende opp som en mer perifer aktør knyttet til økonomisk utregning av pensjon, og blir derfor lett glemt på veien mot pensjonisttilværelsen. Regjeringens mål om én offentlig etat, der tjenestene sømløst tilpasses på tvers av sektorer, har ikke fått grobunn i pensjonsprosessen som område. I studien vil vi se nærmere på nettopp dette mulighetsrommet, tilknyttet forskningsspørsmål 3.

3.3 Forskningsmetoder

Det eksplorative forskningsdesignet er fleksibelt, og gir rom for å utforske hvilke metoder som er effektive for å samle innsikt. I en casestudie er det vanlig å bruke metoder som blant annet intervju, observasjon og dokumentanalyse (Leedy og Ormrod, 2015, s. 271). I denne

studien vil det i hovedsak benyttes metoder som samler inn empiriske data. Studien inkluderer teknikker fra tjenstedesign ved gjennomføring av de empiriske metodene.

Tjenstedesign er en interdisiplinær tilnærming til oppgaveløsning som kombinerer metoder og verktøy fra ulike fagdisipliner. Tilnærmingen vektlegger en helhetlig, samskapende og brukersentrert prosess, som typisk følger dobbeldiamant-modellen, der testing av løsningene og visuell formidling av prosessene står sentralt (Stickdorn og Schneider, 2019, s. 34).

Tjenstedesign har blitt en stadig mer populær tilnærming til tjenesteutvikling i Norge, da den på en god måte støtter opp om det offentliges målsetninger om å utvikle, planlegge og organisere tjenester som skaper gode brukeropplevelser (KMD, 2016, s. 12). Regjeringen (2021) beskriver tjenstedesign som en effektiv tilnærming som passer offentlig forvaltning, fordi den legger til rette for å organisere tjenestene ut fra brukerens (og ikke systemets) behov (KS, 2015). Tjenstedesign som tilnærming har blitt positivt evaluert som å fremme involvering av interessenter og vektlegge kreative innovasjonsprosesser og tverrprofesjonelt samarbeid (Eines, Angelo og Vatne, 2019).

3.3.1 Empiriske metoder

Semi-strukturert dybdeintervju

Ifølge Baxter, Courage og Caine (2015, s. 220), er intervju en av de mest brukte metodene for å forstå de aktuelle brukerne. Det finnes mange ulike typer intervjuer. Denne studien benytter semi-strukturerte dybdeintervjuer mot utvalg som består av sluttbrukere, og for å belyse forskningsspørsmål 1 og 2. En styrke med dybdeintervju er at du får en fylldig innsikt i en brukergruppe. Denne innsikten gjør det mulig å sjonglere med flere presentasjoner av funnene.

Semi-strukturerte intervjuer er en kombinasjon av strukturert og ustrukturert intervju. En positiv side ved denne typen intervju er at intervjuobjektet kan føle seg mer avslappet fordi spørsmål og svar ligner en vanlig samtale. Det er da også lettere å komme med oppfølgingsspørsmål slik at man kan få svar på detaljer hvis det er behov. Semi-strukturerte intervjuguider for intervjuer med sluttbrukere er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) (vedlegg 1). Intervjuguiden har definerte spørsmål, gjerne i tematiske seksjoner, der det er mulig å bevege seg vekk fra denne fra tid til annen. Slik kan dialogen i intervjuet flyte med intervjudeltakerne (vedlegg 2 og 4).

Brukerreise

Ifølge Design Council (2015) er brukerreisen en visuell presentasjon av en brukers samhandling med ulike tjenesteaktører gjennom en tjeneste over tid og gjerne også brukers opplevelse av denne. Ved å visualisere reisen er det enklere å identifisere hva som fungerer godt og mindre godt for brukeren, også kjent som «mulighetsrom» og «smertepunkter».

På samme måte som en film er strukturert i sekvenser av scener, er brukerreisen strukturert i sekvenser av disse stegene. Videre blir trinnene i den spesifikke tjenestereisen visualisert, samtidig som den emosjonelle reisen blir implementert – tanker, følelser og holdninger inkluderes (Stickdorn *et al.*, 2018a, s. 44).

Brukerreisen kan fremstilles i ulike skalaer fra et overordnet nivå som viser opplevelsen av hele tjenesten fra begynnelse til slutt, til en mer detaljert reise som bare visualiserer noen få minutter (Stickdorn *et al.*, 2018b, s. 73). Den første varianten vil være av stor nytte i denne studien, tilknyttet forskningsspørsmål 1. Den overordnede brukerreisen vil kunne avdekke gap i brukeropplevelsen som skaper grunnlag for å utforske potensielle løsninger, som man ønsker å dykke ned i (Stickdorn *et al.*, 2018b, s. 73). Det vil derfor også bli vurdert om det er hensiktsmessig å også utarbeide små utsnitt av den totale brukerreisen, for eksempel tilknyttet forskningsspørsmål 2. Brukerreise benyttes derfor som metode sammen med de semi-strukturerte dybdeintervjuene.

Medlytt (Ikke-deltakende observasjon)

Observasjon er formålstjenlige i alle steg av en designprosess. Tidlig i prosessen kan observasjon bli brukt for å samle brukerinnsett med mål om å bedre forstå brukers behov. Senere kan man dra nytte av observasjoner for å se om prototypen eller forslaget støtter gitte oppgaver eller mål (Preece og Rogers, 2015, s. 252). Som metode vil observasjon kunne gi innsikt og perspektiver som er tjenlig å kombinere med øvrig kvalitativ datainnsamling.

Ifølge Baxter, Courage og Caine (2015, s. 103) handler observasjonsstudier om at forskeren ser, lytter og føler hva deltakeren gjør, i stedet for å spørre deltakeren om hva hen gjør eller tenker. Ved å observere skapes det muligheter til å identifisere viktige steg i en prosess, som brukere ellers glemmer å fortelle om.

Det er mange måter å observere på. Ved å stå på sidelinjen uten å delta i aktiviteten gjennomføres en såkalt ikke-deltakende observasjon. To ikke-deltakende observasjoner ble

vurdert som aktuelle for denne studien. Den første var knyttet til observasjon av enkelte deler av brukerreisen som sluttbrukere fremhevet som mulighetsrom eller smertepunkter. Det ble søkt og mottatt godkjenning fra NSD til dette, og samlet inn samtykke fra enkelte sluttbrukere. Imidlertid gjorde koronasituasjonen dette noe komplisert å få til, da det ville innebære at sluttbrukere delte skjerm med intervjuer, og deretter demonstrerte det som var vanskelig i sin nettleser. Det ble derfor valgt å erstatte slik observasjon med selv-etnografi av interessante mulighetsrom og smertepunkter gjennom tjenestesafari og workshops.

Den andre ikke-deltakende observasjonsmetoden var tilknyttet medlytt. Man sitter da som forsker i telefonsamtale med ansatt ved kontaktsenteret og lytter til samtalen mellom innringer og ansatt, men har ikke selv dialog med innringer. Muntlig informasjon gis derfor ikke av forsker, men av ansatt, i henhold til etatenes retningslinjer internt. Det lagres og samles heller ikke inn personopplysninger for dette utvalget. Dette er en god mulighet til å for eksempel høre stemmene til de som ikke mestrer de digitale nettjenestene, fordi det forventes at flere innringere strever med dette.

En kritikk av ikke-deltakende observasjon, er at deltakerne blir objekter for forskning, uten at de har egen aktiv rolle i relasjon til forskeren og forskningen (Fangen, 2015). I denne studien vurderes det at temaene som blir tatt opp via Skatteetatens kundesenter normalt er av praktisk art og lite personsensitive, samtidig som medlytt gir viktige muligheter for reell brukerinnsett i forbindelse med tjenesteutvikling. For å sikre at det som ble sagt av sluttbrukere ble tolket på korrekt måte, ble den ikke-deltakende observasjonen i medlytt etterfulgt av et kort semi-strukturert intervju med den etatsansatte på kundesenteret i etterkant av hver telefonsamtale.

Tjenestesafari

I følge Stickdorn *et al.* (2018a, s. 22) er tjenestesafari er en kvalitativ forskningsmetode der målet er å fordype seg selv i en opplevelse for å erfare et spesielt produkt eller en tjeneste på egenhånd. I stedet for å observere brukere, kan man «jakte på» ny innsikt gjennom selv å erfare hele eller deler av tjenesten (Stickdorn *et al.*, 2018a, s. 22). Dette kalles selv-etnografi. En fordel med gjennomføringen er at metoden ikke er avhengig av eksterne deltakere. Likevel får man til en viss grad mulighet til å oppleve tjenesten fra en sluttbrukers perspektiv, med de muligheter og utfordringer dette innebærer (Clockwork Belgium, 2019).

Ifølge Netlife, handler en tjenestesafari om at «du skal se tjenesten med brukernes briller og navigere i løsningen i deres sko» (Netlife, 2014). Målet med utførelsen av metoden kan både være å identifisere generelt hva en god tjenesteopplevelse er, og også å samle informasjon om en spesifikk tjeneste (Design Council, 2015).

En tjenestesafari kan være særlig virkningsfull for å bygge en nedenfra-og-opp-tilnærming til tjenesten, i stedet for å fremstille en abstrakt beskrivelse av et område. Dokumentasjon gjøres normalt gjennom foto og/eller lyd, eller videoopptak. Å gjennomføre en tjenestesafari i team, kan gi merverdi gjennom en felles opplevelse og forståelse for et spesifikt område, og dette vil dermed også gi en tilleggsverdi i denne studien (Stickdorn *et al.*, 2018b, s. 22).

I denne studien gjennomføres en tjenestesafari for inngangsfasene til pensjonisttilværelsen, gjennom å delta på kurs hos Statens Pensjonskasse, ringe til Skatteetaten, prøve pensjonskalkulatorer og å se nærmere på andres pensjon.

Workshop

Workshopper er ulike former for arbeidsmøter, der brukere eller interessenter involveres i en prosess. Ifølge Norman Group brukes gjerne en workshop for å skape et bredt spekter av idéer i løpet av en kort tidsramme (Kaplan, 2017). Denne formen for workshop kan bidra til samskaping i en designprosess, der forskere og interessenter sammen utforsker eller evaluerer løsninger. Workshopper har i denne studien blitt benyttet som metode for å involvere ansatte og nøkkelpersoner knyttet til problemkomplekset.

I denne studien er involvering fra Skatteetaten forankret gjennom flere workshopper og intervjuer, mens NAV er involvert gjennom én workshop. Et av formålene har vært å utnytte innsikten og informasjonen etatene innehar, for å kunne bruke dette som grunnlag i studien. Ved å involvere deltakere med forskjellige bakgrunner og arbeidsområder fra Skatteetaten og NAV, vil det kunne skapes en tverrfaglig innsikt i problemkomplekset. Gjennom involveringen kan også etatene få økt eierskap til forskningsprosess og funn, og være med å kvalitetssikre tolkninger av innsamlet datamateriale.

Visuelle artefakter

En viktig egenskap ved tjenestedesignfeltet er den iterative prosessen der innsikt visualiseres underveis i dataanalysen. Disse kalles gjerne artefakter. Disse visuelle artefaktene har som regel en spesifikk struktur og det er derfor utviklet ulike maler. Brukerreisen er en mye brukt

visuell tilnærming, men det finnes også andre kjente visuelle artefakter, som blant annet prosesskart. Ved å benytte slike artefakter i workshops til visuell formidling av innsikt, gis etatsansatte mulighet til å komme med reaktive innspill, detaljeringer og korrigeringer (Stickdorn *et al.*, 2018a, s. 37). Gjennom slik tilbakemeldingen kan så visualiseringene korrigeres og ekspanderes, hvorpå deltakerne igjen kan gi tilbakemeldinger. Studien bruker derfor slike visuelle artefakter.

3.3.2 Dokumentanalyse

Dokumentanalyser kan gjennomføres ved å gå gjennom dokumentene og se på innholdet (Sander, 2019) basert på en plan for hvordan dokumentene skal analyseres. En måte å gjøre dette på kan være å beskrive, så systematisere, og så til slutt tolke innholdet. Kildene til de aktuelle dokumentene må også vurderes for å se om de er troverdige, pålitelige og representative dokumenter (Sander, 2019).

I denne studien hentes det inn mange ulike dokumenter, inkludert offentlige dokumenter og interne kilder fra Skatteetaten og NAV. Disse blir iterativt vurdert benyttet i en kvalitativ dokumentanalyse, for å belyse forskningsspørsmålene i tillegg til andre innsamlingsmetoder, gjennom å se på kunnskap som allerede er tatt frem på området. Her var innsiktsrapporten på pensjon fra NAV særlig interessant, der formålet var å se hvordan NAVs funn samstemmer med funnene i denne studien, herunder en analyse av utvalg (hvem man har snakket med og ikke), fokuset i arbeidet (perspektiver og formål), og identifiserte innsiktspunkter.

3.4 Utvalg og dataanalyse

Det er fire ulike utvalg av deltakere i studien. Vi vil nå beskrive utvalgene og hvordan data har blitt samlet inn og analysert fra hver av dem.

3.4.1 Utvalg 1 og 2: Overgangen fra arbeidstaker til pensjonist

For å samle innsikt om overgangen fra arbeidstaker til pensjonist ble det gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer i følgende to utvalg:

- Utvalg 1: Kommende pensjonister
- Utvalg 2: Nylige pensjonister

Formålet var å sikre relevant informasjon knyttet til selve overgangen fra arbeidstaker til pensjonist. Etersom det er en mentalt krevende prosess både før, underveis og etter var det kritisk å snakke med mennesker i alle deler av denne fasen for å sikre at informasjonen som ble samlet var korrekt. Ved å inkludere kommende pensjonister sikret vi innsikt i den forberedende prosessen mot pensjonisttilværelsen, og hvilke tanker og gjøremål brukerne gjør i denne fasen. Når dette ble kombinert med informasjon fra de som nylige har blitt pensjonister, fikk vi innsikt også inn i opplevelsen av overgangen til pensjonist.

Alle deltakerne bortsett fra én befinner seg innenfor tidsrommet fem år før til fem år etter pensjonstidspunktet. Denne avgrensningen er satt for å sikre mest mulig relevant informasjon knyttet til selve overgangen fra arbeidstaker til pensjonist. Hvis tidsrommet ble utvidet til mer enn fem år etter personene var blitt pensjonister, ville det oppstå risiko for feilaktig informasjon fordi det kan være vanskelig å huske detaljene.

Det ble i starten vurdert å også inkludere personer i en tidligere fase av livet, for å utforske deres planlegging av pensjon. Dette ble satt til side da studien i større grad ble avgrenset til å søke innsikt om selve overgangen fra arbeidstaker til pensjonist.

I begge utvalgene er det rekruttert deltakere ved hjelp av bekvemmelighetsutvalg, inkludert bruk av sosiale medier. I rekrutteringsprosessen er det lagt ut annonse på private Facebook-profiler og i gruppa «Pensjonister i aksjon.»

I tillegg ble noen deltakere rekruttert gjennom aktører. Her ble snøballmetoden brukt aktivt, som vil si at det ble formidlet kontakt til aktører via andre aktører, til deltakere via aktørkontakter, og til deltakere via andre deltakere. Blant aktører som ble kontaktet er Pensjonistforeningen, Enhet for mangfold og integrering i Oslo kommune, flere kontaktpunkter i Oslo kommune, herunder hjemmetjenesten, seniorsentre og frisklivssentraler, seniorgruppe for flerkulturelle på Grønland, Oslo universitetssykehus, Grønland kirke, Frelsesarmeen, ICC moskeen, Americans Abroad in Norway, flere lokallag fra Norske kvinners sanitetsforening, Fagforbundet og fagforbundet Delta. Aktørene valgte selv hvordan de ønsket å videreformidle henvendelsen til sine medlemmer. For eksempel brukte Pensjonistforeningen sitt nyhetsbrev som kanal for informasjon mot medlemmene.

Det ble også rekruttert deltakere til utvalg 2 (nylige pensjonister) via kontaktsenteret til Skatteetaten, der personer som ringte inn med spørsmål om skatt og pensjon ble spurt om de var interessert i å delta i studien.

Gjennom studien har det blitt lagt særlig stor vekt på deltakernes bakgrunn, for å sikre at det er inkludert ulikheter og ekstrembrukere. Etter hvert som deltakerne kom til, ble det dannet ny innsikt i hvem vi *ikke* ennå hadde snakket med, men som ville kunne gi nyttig innsikt. Flere kanaler ble da benyttet for å nå ut til aktuelle deltakere med ulik bakgrunn, slik at utvalgene kunne inkludere ekstrembrukere og en variasjon av livssituasjoner.

Datainnsamling tilknyttet utvalg 1 og 2

For å samle inn data fra utvalg 1 og 2 ble det benyttet semi-strukturerte dybdeintervju. Metoden gjør det mulig å få fyldig dybdeinnsikt fra brukergruppen. Formålet med intervjuene var å få besvart forskningsspørsmål 1a (for utvalg 1) og forskningsspørsmål 1b (for utvalg 2) – altså brukerreisen i før-fase og under-fase. Innsikten belyser også øvrige forskningsspørsmål.

Intervjuene ble gjort av forskerne i fellesskap med unntak av ett intervju fra utvalg 1 (kommende pensjonist), der dette ikke var mulig å få til.

Det ble lagt vekt på å skape en naturlig samtale, med rom for noe utenfor-snakke. Dette erfarte vi skapte det beste utgangspunktet for at deltakeren slappet av – og dermed snakket fritt og personlig rundt problemstillinger knyttet til overgangen fra arbeidstaker til pensjonist. Fra intervjuernes side ble det også søkt å avdekke hva som ikke ble sagt eller tatt opp.

På grunn av koronarestriksjoner ble det vanskelig å gjennomføre møtene fysisk. Alle intervjuene ble derfor gjennomført som digitalt møte på Teams. Teams er et godt substitutt, med fortsatt mulighet for å se og lese kroppsspråk og ansiktsuttrykk hos deltakerne.

Det ble tilbudt veiledning til Teams, som mange benyttet seg av. For flere deltakere ble det likevel en liten utfordring å komme seg på det digitale møtet. Dette ga oss innsikt i hvor godt deltakerne håndterer og tilpasser seg digitale løsninger de kanskje ikke var vant med.

Informasjon om studien ble gitt skriftlig i forkant av intervjuet og gjennomgått i starten av intervjuet. Deltakeren bes om å samtykke til lydopptak i starten av intervjuet – etter gjennomgang av informasjonen om studien. Dette er i tråd med godkjenningen fra NSD.

Dersom deltakeren samtykker til lydopptak lagres dette som muntlig samtykke i starten av opptaket. Dersom deltakeren ikke ønsker lydopptak, bes hen om å gi skriftlig samtykke.

Intervjuguiden ble noe justert underveis, da vi så nye behov som dukket opp, som for eksempel at vi ønsket mer nyansert informasjon knyttet til Skatteetaten. Justeringene er beskrevet i vedlegg 2.

Dataanalyse tilknyttet utvalg 1 og 2

Dataene fra til utvalg 1 og 2 ble analysert ved hjelp av brukerreiser og innholdsanalyse.

Brukerreiser

For å komme enda dypere inn i brukeropplevelsen, og utforske mulighetsrom for videre tjenesteutvikling, ble det tegnet brukerreiser underveis i intervjuene. Dette skapte nye innganger til å få fakta, opplevelser og tanker til overflaten. Alle intervjuene har derfor tilknyttet en visuell brukerreise. I disse ble det fokusert på å fortelle brukerens historie, finne smertepunkter og mulighetsrom (uløste brukerbehov).

De visuelle framstillingene gjorde samtalen åpen og avslappet, da deltakerne syntes det var fint å få et visuelt bilde av deres egen reise, tanker og opplevelser. Det sikret også at deltakernes historie ble forstått riktig og bidro til å enklere verifisere smertepunkter og mulighetsrom. Felles gjennomgang av brukerreisene med deltakerne var således første steg i analysen av intervjuene. Utover dette ble brukerreisene detaljert og justert i tråd med den videre innholdsanalysen av intervjuene.

Innholdsanalyse

En innholdsanalyse er ifølge Leedy og Ormrod (2015, s. 102) en detaljert og systematisk undersøkelse av innholdet i et bestemt materiale for å identifisere mønstre, temaer eller forutinntatthet i det materialet. I analysen brukes åpen koding, der man søker etter mening og potensielle koder i innholdet (Leedy og Ormrod, 2015, s. 314-315).

Umiddelbart etter hvert intervju og før transkriberingene gjennomførte vi en oppsummering der de viktigste læringspunktene ble notert, og tolkninger ble delt mellom forskerne. Her ble også notater fra intervjuet oppsummert med fokus på å skille notater og tolkninger fra fakta. Dette steget kalles gjennomsyn i Creswell's analysespiral (Leedy og Ormrod, 2015, s. 316). Med dette som utgangspunkt ble de første kodene for analysen utviklet, som sammen med læringspunktene fra brukerreisene dannet en første felles kodeliste for innholdsanalysen

(vedlegg 9). I kodelisten ble det også lagt inn koder basert på innsikt fra medlytt (ikke-deltakende observasjon) av utvalg 3.

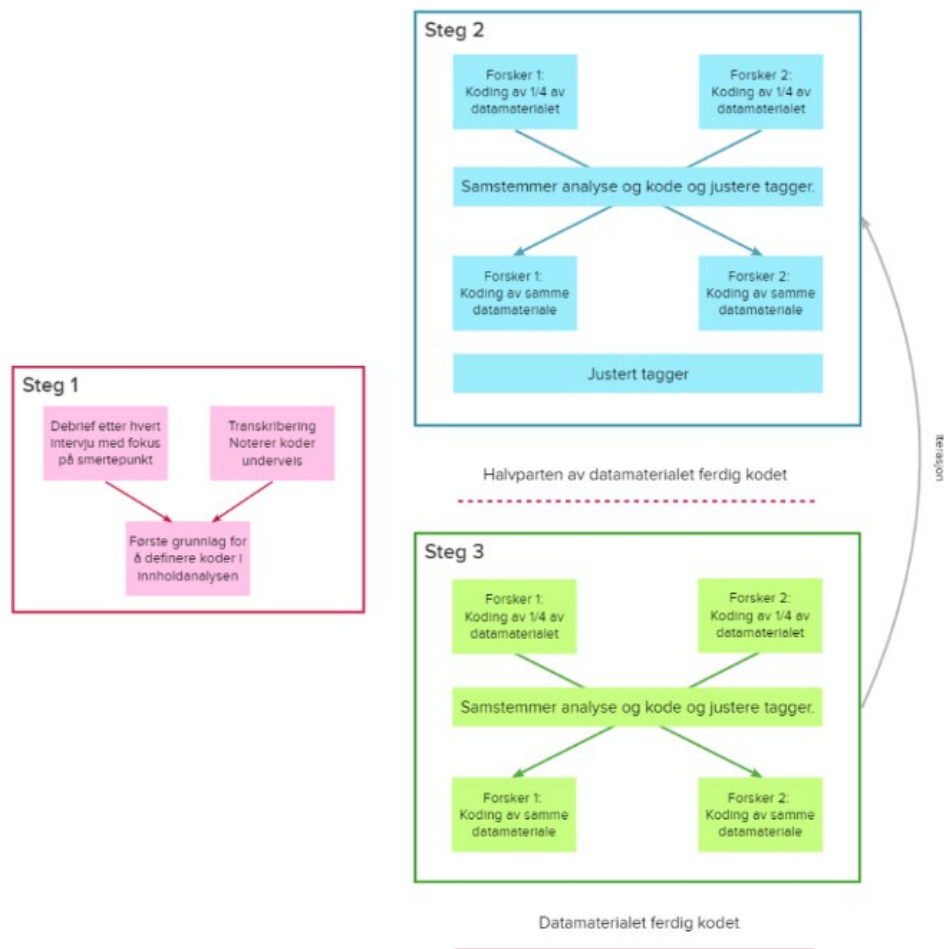
Deretter ble alle intervjuene transkribert. Den siste delen av intervjuet hvor brukerreisen ble tegnet i fellesskap med deltakeren, ble bare transkribert når det dukket opp ny informasjon som ikke tidligere var nevnt. I noen intervjuer ble disse nye opplysningene i stedet notert i en liste og markert med understrek for å skille fra øvrig datamateriale. Pilotintervjuet ble ikke transkribert da denne ikke ble gjort lydopptak av, men læringspunktene og brukereisen ble tatt med videre.

Neste steg i analyseprosessen kaller Creswell klassifisering – der man finner mening i og kategoriserer innholdet. Dette steget ble gjennomført på følgende måte: hver av forskerne kodet ¼ av intervjuene. Til dette ble analyseverktøyet Dovetail benyttet. Dovetail har et brukergrensesnitt som gjør det effektivt å kode og iterere tagger og kategorier underveis i analysen. Ny innsiktsforståelse og nye koder ble iterativt lagt inn i analyseverktøyet. De nye kodene ble tilgjengelig straks de var opprettet og ble naturlig plukket opp av den andre forskeren.

Etter at halvparten av datamaterialet var kodet separat hadde forskerne møte, hvor analyse og koding ble samstemt, og koder ble justert og slått sammen. For å øke validiteten av analysearbeidet, ble den motsatte fjerdedelen lest over av den andre av forskerne, og de nye kodene ble lagt inn der det var aktuelt og hvor de ikke var blitt brukt. I tilfeller hvor forskerne tolket ulikt, ble dette notert ned. Deretter delte forskerne den gjenstående halvparten av datamaterialet mellom seg, og kodet igjen ¼ hver, før et siste drøftings- og gjennomlesingsmøte fant sted og koder på nytt ble justert.

Etter hvert som datamaterialet ble gjennomgått og kodet, dannet det seg mønster som skapte nye kategorier. For eksempel var det i starten flere koder som handlet om hva brukerne mestret rundt pensjon, som først var under kategorien «pensjon» og som deretter ble mer naturlig å flytte til kategorien «kompetanse». Den siste fasen i analyseprosessen er syntesen (Leedy og Ormrod, 2015, s. 316). Her er man ferdig med kode og kategorisering, og har fokus på å drøfte hypoteser og antakelser, samt å oppsummere funn. Med et analyseverktøy, kan man jobbe med kategorisering av kodene også i senere faser i analyseprosessen, tilknyttet drøfting av ulike analyseperspektiver man kan ta. I denne studien ble det derfor jobbet parallelt med kategorisering i Dovetail, drøfting av hovedfunn fra brukerreiser og intervjuer,

og sammenstilling og visualisering av funn i verktøyet Mural.



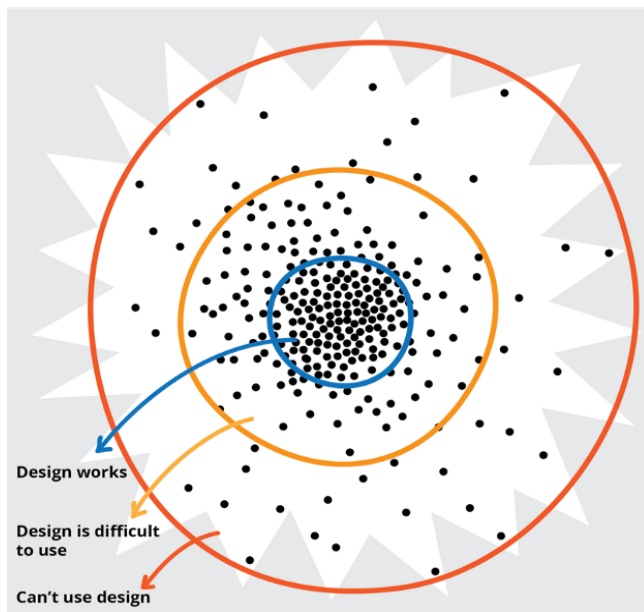
Figur 7: Proses for kodingen av intervjuene

Brukertyper

Ofte jobbes det frem ulike brukertyper i kvalitative studier, der man kategoriseres deltakere etter hvert som man får innsikt i variasjoner og likheter dem imellom. Dette ble også gjort i denne studien, der inkluderingskriterier for brukertypene utarbeides gjennom å se på hvilke smertepunkter, brukerbehov og karakteristikk de ulike deltakerne har. Etter hvert som datamaterialet kom til og ble analysert, dannet det seg mønstre som gav grunnlag for å gruppere utvalgene i subgrupper av brukertyper.

I denne studien har ikke generaliserbar representativitet blitt antatt i en brukertype, men heller blitt behandlet som representasjoner av hypotetiske brukerbeskrivelser, fundert i ekte brukerhistorier. Brukertypene i denne studien kan derfor anses som å illustrere og knyttes til forskjellige brukersituasjoner funnet i innsiktsarbeidet.

Studien etterstreber en inkluderende designtilnærming, der man søker å få tak i ulike typer brukere for å representere disse forskjellige brukertypene. Antakelsen i inkluderende design er at hvis det er mulig å lage løsninger som fungerer for ytterpunktene, ekstrembrukerne, vil det også gjennom dette lages løsninger som fungerer for gjennomsnittsbukeren, som vist i Figur 8 (Trevinarus, 2018; Design Kit). Den reelle brukerreisen som hadde de mest kritiske smertepunktene i hver kategori, alternativt den høyeste kompleksiteten, er derfor valgt ut til å illustrere brukertypen.



Figur 8: Extreme users (Trevinarus, 2018)

3.4.2 Utvalg 3: Innringere til Skatteetatens kontaktsenter

For å få en fyldigere innsikt i reelle problemstillinger knyttet til skatt som personer i overgangen fra arbeidstaker til pensjonist erfarer, var det relevant å observere kontaktpunktene mellom brukeren og Skatteetaten.

For å samle data fra utvalg 3 ble det gjennomført ikke-deltakende observasjon, kalt *medlytt*. Medlytt er en relativt vanlig praksis både i NAV og Skatteetaten, for å muliggjøre for ansatte i andre deler av etaten å komme tettere på innbyggernes problemstillinger. De relevante telefonsamtalene som ble brukt i studien handlet om spørsmål om pensjon og skatt, og telefonsamtaler som handlet om andre henvendelsestyper ble ekskludert fra utvalget. Det ble derfor lyttet til flere samtaler som ikke var relevante for problemstillingen og som ble ekskludert fra studien.

Medlytt var også nyttig for å kunne se om funnene fra dette utvalget sammenfalt med innsikten fra intervju med utvalg 1 og 2 og brukerreisene knyttet til disse.

Innringer ble ikke rekruttert, da medlytt ble utført gjennom Skatteetaten og etter deres interne retningslinjer. Personene som ble observert var tilfeldige personer som ringte inn til Skatteetatens kontaktsenter og ble rutet til veiledere som kunne svare på spørsmål om skatt og skattekort.

Datainnsamling tilknyttet utvalg 3

Før vi deltok på medlytt, ble de veiledet etter Skatteetatens interne retningslinjer. Det var også signert standard taushetserklæring som del av samarbeidskontrakten med Skatteetaten. Hver forsker lyttet til samtaler mellom én veileder på kontaktsenteret og de personene som ringte inn til denne. Den som lyttet, ble oppringt samtidig som en veileder fikk opp en innringer. Veilederen svarte så på spørsmål fra kundehenvendelser og den enkelte forskeren lyttet til dialogen mellom kontaktsenter og publikum. For utvalget ble det ikke registrert personopplysninger, og det ble derfor kun notert anonymisert brukerinnsett.

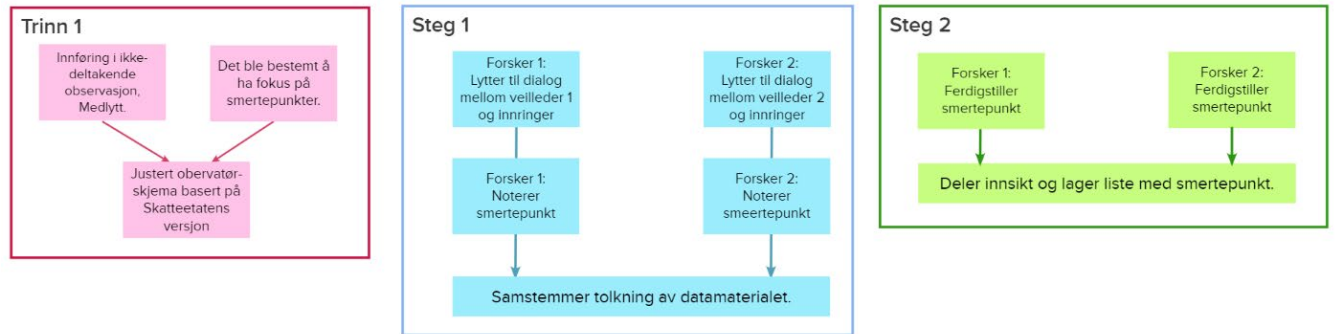
Dataanalyse tilknyttet utvalg 3

Som med alle metoder, er det viktig å ha en plan for analyse av dataene før observasjonen blir gjennomført slik at det er mulighet til å målrettet søke informasjonen som kan svare ut de aktuelle forskningsspørsmålene, og slik også begrense observasjonen til spesifikke steg i pensjonsprosessen. En protokoll for registrering av innhold er vesentlig hjelpemiddel. Som arbeidsverktøy ble det utarbeidet en observasjonsguide basert på Skatteetatens observasjonsskjema (vedlegg 7)

I startfasen (steg 1) ble det gjennomgått en innføring i ikke-deltakende observasjon, og det ble bestemt på forhånd at det var problemene innringerne har, som stod i fokus. Skatteetatens observasjonsskjema ble så justert, og det ble tatt notater under observasjonene som ble samlet i observasjonsskjemaet. Se figur 8 for videre forklaring av stegene i dataanalysen.

Direkte etter hver telefonsamtale ble problemstillingene gjennomgått med etatsansatt veileder. De ble intervjuet kort om samtalens innhold, for å sikre at informasjonen som ble lyttet til om brukerens situasjon og problemstillingene ble oppfattet riktig av forskeren (se vedlegg 6) for semi-strukturert intervjuguide av veiledere. I tillegg samsnakket forskerne seg imellom for å samstemme tolkningen av datamaterialet (steg 2).

Identifiserte problemområder ble deretter fortløpende notert i en liste, som inspirerte kodeprosessen av intervjuene fra utvalg 1 og 2. Til slutt ble antall forekomster markert i en tabell (steg 2). Denne ble kryssjekkset opp mot smertepunkter identifisert i intervjuer med utvalg 1 og utvalg 2.



Figur 9: Prosess for datainnsamling og analyse av medlytt

3.4.3 Utvalg 4: Øvrige etatsansatte hos Skatteetatens og NAV

I tillegg til de tre første innbygger/brukerfokuserte utvalgene, var det nødvendig å samle informasjon fra etatsansatte knyttet til interne etatsprosesser, strategier og målsetninger for å kunne besvare forskningsspørsmål 2a, 2b og 3.

Utvalg tilknyttet Skatteetaten

For å sikre forankring i Skatteetaten og kartlegge allerede innsikt på feltet, har intervjuet nøkkelpersoner, utvalg 4, blitt intervjuet knyttet til forskningskomplekset. Det har også blitt arrangert flere workshops for å inkludere de ansatte i prosessen og for å sikre samskaping og eierskap internt. Aktuelle ansatte i Skatteetaten ble invitert til å delta på workshops (arbeidsmøter) for å sikre korrekt kunnskapsforståelse, generere og drøfte ideer til tjenesteutvikling og samle reaksjoner og tilbakemeldinger på visualiserte artefakter – slik som illustrasjoner av prosesser og brukerreiser.

Det ble også gjennomført dybdeintervju med enkelte ansatte, som har blitt godkjent av NSD. Rekruttering til intervju ble gjort via etatens interne kanaler og tips fra ansatte på hvem som var aktuelle for problemkomplekset og disse tipset videre (snøballmetoden). Nøkkelpersoner ble kontaktet via e-post eller telefon med spørsmål om de var interessert i å delta.

Informasjonsskriv og samtykkeskjema godkjent av NSD, ble sendt på e-post.

Det ble signert standard taushetserklæring som del av samarbeidskontrakten med Skatteetaten.

Utvalg tilknyttet andre aktører

Ved spørsmål knyttet til prosesser hos andre aktører som NAV, Statens pensjonskasse og Digitaliseringsdirektoratet, heretter kalt DigDir, har det blitt gjennomført uformelle intervjuer uten opptak. Spørsmålene som har blitt stilt i disse samtalene er knyttet til ny innsikt som har kommet til langsmed i den empiriske datainnsamlingen, og har vært viktige for å forstå flere sider av problemkomplekset.

3.5 Begrensninger i forskningsmetodikken

I case-studier er det gjerne færre deltakere enn i andre studier, og de kan derfor kritiseres for å ikke ta frem generaliserbare funn. Dette er tilfelle også i denne studien. Det er derfor viktig å legge vekt på at deltakerne som inkluderes i studien passer for formålet slik at man kan bringe frem relevant innsikt (Lazar, Feng og Hochheiser, 2017, s. 156), uavhengig av om denne er generaliserbar til andre caser eller ikke. For å nå formålet med denne studien vil også ikke-generaliserbar innsikt ha verdi, så lenge den er solid nok til å kunne peke Skatteetaten og samarbeidsaktører i riktig retning når det gjelder å nå visjonære forretningsmål om bedre innretning på tjenestene de tilbyr.

På samme måte som det er viktig å være nøysom i utvelgelse av deltakere i studien, er det også viktig å velge et egnet forskningsdesign med relevante metoder for å samle inn innsikten og dataene man trenger. Ifølge (Preece og Rogers, 2015, s. 470) handler validitet (gyldighet) i en studie om at metodene måler det de var tenkt å måle. Det er derfor viktig at metodevalgene passer til problemkomplekset som belyses. Ifølge (Leedy og Ormrod, 2015, s. 278) måles ikke kvalitative studier data på samme måte som kvantitative studier. I kvalitative studier er det forskeren som er instrumentet og målet er å undersøke nyanser og kompleksitet i problemstillinger. Styrken er at forskeren kan avdekke underliggende mønster og dynamikk i for eksempel sosial interaksjon. Bakdelen med dette er faren for vurderingsskjevhet knyttet til blant annet forutinntatte teorier og forventninger, noe som igjen kan påvirke kvaliteten av dataene og validiteten av studien.

Reliabiliteten (påliteligheten) i en metode handler om hvor godt den skaper samme resultat i ulike anledninger under samme omstendigheter. Et kontrollert eksperiment vil dermed ha høy

reliabilitet mens et ustrukturert intervju har lav reliabilitet fordi denne metoden er kontekstavhengig og skapes i relasjonen mellom intervjueren og deltakeren (Preece og Rogers, 2015, s. 470). Intern reliabilitet viser til samsvaret mellom forskerne og måten dataen blir målt innenfor samme studie (Leedy og Ormrod, 2015, s. 118). Ettersom det er to forskere i denne studien, har det blitt vektlagt å ha lik prosedyre uavhengig av roller når metodene gjennomføres. I tillegg har det blitt gjennomført kontinuerlig dialog og samarbeid i analyseringen av dataene for å styrke den interne reliabiliteten.

3.5.1 Strategier for å øke validitet og reliabilitet

Leedy og Ormrod (2015, s. 278) nevner fem viktige strategier som burde følges når data samles for å øke validiteten og reliabiliteten til en kvalitativ studie: refleksivitet, tydelig skille mellom data og notater, triangulering, lete etter motstridende bevis og tilbringe nok tid i felt.

Masterstudiets varighet begrenser mulighetene til å tilbringe tid i felt i denne studien, men de øvrige strategiene er tilstrebet etterfulgt:

- Epistemologisk refleksivitet handler om at det ikke finnes én objektiv sannhet, men at vi alle har et eget perspektiv på verden. En viktig faktor her er at verden ikke er konstant, men forandrer seg over tid. I denne studien har forskernes tolkning av data blitt reflektert rundt gjennom hele prosessen, noe som er avgjørende for å sikre validitet og reliabilitet (Begnum, 2019, s. 80).
- Det har også blitt lagt vekt på å tydelig separere fakta og tolkning, blant annet ved å skille mellom disse når det har blitt tatt notater under aktiviteten. Oppsummering av funnene ble gjort så raskt som mulig etter gjennomføringen for å bidra til at dette holdes adskilt. Intervjuer vil alltid være kunstige settinger fordi deltakerne er klar over at de blir studert, noe som gjør at de nesten alltid oppfører seg noe annerledes enn ved en naturlig situasjon, også kjent som Hawthorne-effekten (Leedy og Ormrod, 2015, s. 104). Dette vil også kunne påvirke dataene i studien og dermed ha effekt på økologisk validitet (Preece og Rogers, 2015, s. 471). For å håndtere dette best mulig, ble det i intervjuene lagt vekt på å bygge tillit (Stickdorn *et al.*, 2018b, s. 26-28), og å legge forholdene til rette for deltakerne slik at de føler seg trygge og avspente.
- Triangulering kan oppnås ved å samle forskjellige typer data for å svare på samme spørsmål, med mål om å finne en tendens i dataen. I denne studien har det bli samlet

data fra flere metoder for å avdekke gjennomgående mønstre (Leedy og Ormrod, 2015, s. 279). For eksempel har ikke medlytt samme utfordring som intervjuene i forhold til validitet, da innringende deltakerne her *ikke* er klar over at de blir studert. Når smertepunkter fra intervjuene også ble identifisert i medlytt, styrker dette deres validitet.

- Den fjerde strategien som ble benyttet i denne sammenhengen for å styrke validitet og reliabilitet, er å lete etter motstridende bevis. Såkalt bekreftelsestendens kan gjøre forskerne blinde for virkelige funn fordi mennesker naturlig søker etter mønstre. I denne studien har det derfor blitt vektlagt å kontinuerlig reflektere over denne faren. Ved å være kritiske til tendenser i funn, vil det stilles spørsmål som for eksempel «er det sikkert at dette stemmer?» og «hvilke motstridende bevis kan jeg finne?» (Leedy og Ormrod, 2015, s. 279).

3.6 Etiske og juridiske hensyn

Bevissthet rundt etiske retningslinjer preger kvalitative metoder spesielt i studier der de er i direkte kontakt med mennesker. Thagaard (2018, s. 20) mener at det til enhver tid er forskernes ansvar å beskytte deltakerne, virksomheten og dataen som blir samlet inn. NSD, spiller en viktig rolle i denne sammenhengen da de er ansvarlig for at data om mennesker og samfunn blir hentet inn, lagret og bearbeidet trygt og lovlig for framtiden. Baxter, Courage og Caine (2015, s. 69) belyser en rekke etiske forhold det er viktig å vurdere, som retten til å være informert, ærlighet, rett til anonymisert data og hvordan skape en god opplevelse.

3.6.1 Deltakerens rett til å bli informert

Som nevnt, er det i denne studien søkt om tillatelse til å ta lydopptak og å gjøre intervju og observasjoner av deltakere i gitte utvalg. Søknaden inkluderer beskrivelse av utvalg, informasjonsskriv, samtykkeskjema og intervjuguide. Deltakerne i studien blir godt informert om studien slik at de visste hva det gikk ut på å delta før de ga samtykke. Deltakerne ble opplyst om at de kunne trekke seg når som helst uten å ha noen spesiell grunn for det, og om hvordan dataene ville bli behandlet. Gjennom de visuelle brukerreisene får også deltakerne direkte innsyn i hovedfunnene fra intervjuene, med mulighet til å korrigere eller utdype.

Selv om deltakerne ble informert om studien på forhånd, var det begrenset hvor mye detaljer forskerne kunne gi om prosjektet uten at det påvirket deltakerens atferd. For eksempel ville

pensjonistene kanskje ønske å forberede seg ved å lese seg opp på skatteregler på pensjon hvis de var informert om at akkurat disse detaljene skulle studeres spesielt (Thagaard, 2018, s. 23). Informasjonen til deltakeren kan ikke være fullstendig i en kvalitativ studie fordi den er fleksibel og fordi detaljer om prosessen skal kunne endres underveis.

3.6.2 Ærlighet med profesjonelle kollega

Etatsansatte og andre aktører vi har interaksjon med i selv-etnografisk arbeid er ikke på samme måte omfattet av personvernloven, da deres deltakelse ikke innebærer innsamling av persondata. Det samme gjelder etatsansatte som deltar i workshop. Her er kanskje etiske forhold rundt ærlighet særlig viktig, og visuelle artefakter er da til hjelp for å sikre transparens og åpenhet. Gjennom studien ble det lagt vekt på å samle informasjon på riktig måte, uten å vri dette til egen fordel. Andre menneskers idéer og har blitt kreditert og gitt full anerkjennelse (Leedy og Ormrod, 2015, s. 123). Signering av taushetserklæringer og samarbeidskontrakt med henholdsvis NAV og Skatteetaten har også vært viktig for å ivareta interne retningslinjer knyttet til informasjonsinnsamling og informasjonsdeling.

3.6.3 Anonymisert data

All rådata i denne studien ble anonymisert, og alle lydopptak ble slettet umiddelbart etter transkribering. Informasjonen som deltakerne delte vil ikke kunne spores tilbake til dem. For utvalg 4, som gjelder ansatte i Skatteetaten og NAV, er det godkjent av NSD å kunne sitere med navn dersom deltakeren samtykket. Navn og sitat som er gjengitt, fikk de aktuelle deltakerne tilsendt transkribert, slik at de kunne komme med korrigeringer.

3.6.4 Ivaretagelse av deltakerne

På grunn av koronapandemien ble det tatt ekstra hensyn til deltakernes helse, særlig ettersom risikoen for et alvorlig sykdomsforløp øker med alder og en del av deltakerne i studien var eldre (Helsedirektoratet, 2020). Smittesituasjonen ble fulgt nøye og lagt til grunn for beslutning om at det ikke var forsvarlig å intervjuere eldre mennesker ved fysisk møte, og derfor ble gjennomført digitalt med kamera. Medlytt ble gjennomført over telefon.

Workshops og intervjuer med etatsansatte har foregått digitalt, med bruk av digitale verktøy som Mural og Teams.

Etiske retningslinjer legger også vekt på at deltakerne skal ha en trygg og god opplevelse av aktiviteten som gjennomføres. For å sikre dette ble det planlagt nøye i forkant hvordan de

forskerne skulle opptre, hvilken rolle vi skulle ha og hvordan gjennomførelsen av selve aktiviteten skulle foregå. Det ble for eksempel understreket at det ikke eksisterer noen fasit og at deltakerens tanker, handlinger og meninger er av stor verdi for studien (Baxter, Courage og Caine, 2015, s. 72).

Det ble også bli tatt hensyn til at eldre er en heterogen gruppe som vil kunne trenge ekstra oppfølging. For å imøtekomme dette har det bli lagt vekt på stor fleksibilitet når det kommer til planlegging og gjennomføring, inkludert å bruke god tid til veiledning i digitale intervjuverktøy for de som hadde behov for dette. I dette henseende ble det spesielt viktig å gjennomføre pilotstudier (Lazar, Feng og Hochheiser, 2017, s. 482). Det ble også gjort i denne studien.

4. Resultater

I dette kapittelet presenteres funn fra hver av forskningsmetodene i studien. 4.1 presenterer innsikt fra intervjuene i utvalg 1 og 2 (brukere).

4.1 Intervjuer i utvalg 1 og utvalg 2

Det ble gjennomført 21 intervjuer (inkludert et pilot-intervju) over en periode på 18 dager. Hvert intervju varte fra én til halvannen time. Pensjonistforeningen bistod med rekruttering av åtte deltakere, Skatteetatens kontaktsenter rekrutterte to deltakere, mens øvrige nettverk og personlige forbindelser utgjorde totalt elleve deltakere.

Både menn og kvinner har på lik linje blitt forespurt om deltakelse. Likevel utgjorde kvinner om lag tre fjerdedeler av utvalg 1 og 2. Respondentene var fordelt slik i utvalgene:

- I utvalg 1 kommende pensjonister: 10 intervjuer (inkludert pilot).
- I utvalg 2 nylige pensjonister: 11 intervjuer.

Tabell 1: Deltakere i utvalg 1 og 2

UTVALG 1	UTVALG 2
Mann, 61 år, administrativ leder	Kvinne, 67 år, psykolog
Kvinne, 62 år, administrasjonskonsulent (100% ufør)	Kvinne, 71 år, forsker
Kvinne, 61 år, stuepike (50% ufør)	Mann, 69 år, direktør
Kvinne, 66 år, sykepleier	Mann, 71 år, lege
Kvinne, 63 år, leder innenfor helse og omsorg	Kvinne, 69 år, sekretær (60% ufør)
Mann, 60 år, håndverker	Kvinne, 69 år, administrativ leder
Kvinne, 63 år, sekretær	Kvinne, 66 år, leder innenfor helse og omsorg
Kvinne, 56 år, arbeidsledig	Kvinne, 69 år, spesialpedagog
Kvinne, 60 år, sykepleier	Kvinne, 67 år, morsmållærer
Mann, 64 år, eget foretak	Kvinne, 66 år, sosionom
	Kvinne, 75 år, leder innen bistand

4.1.1 Hva kjennetegner deltakerne

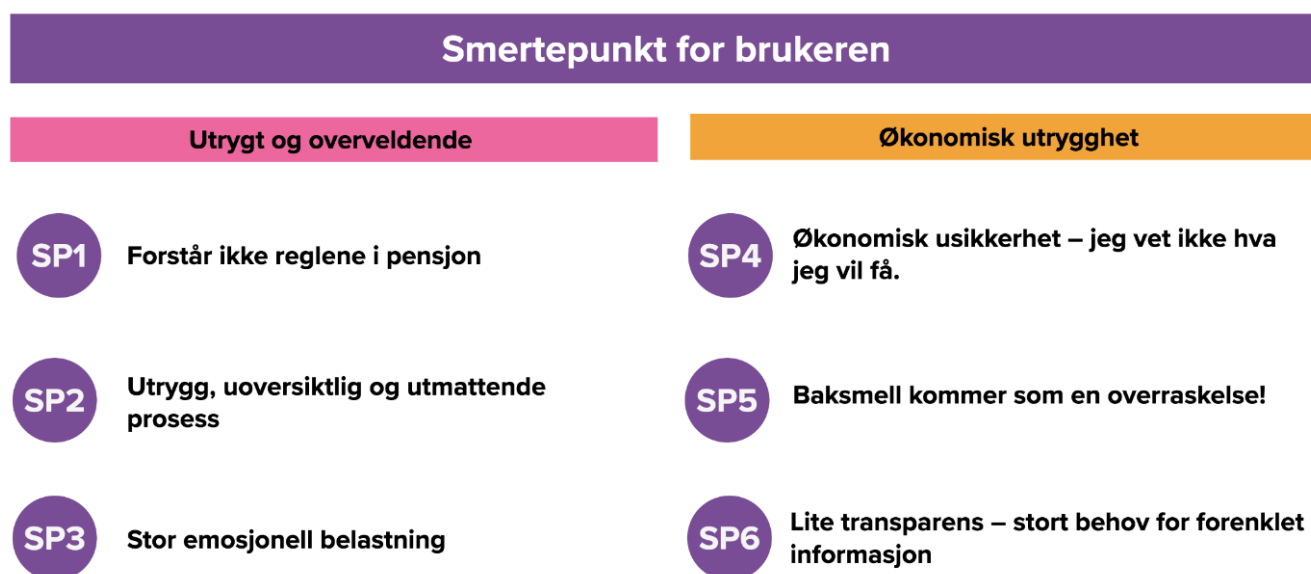
Det er stor variasjon i nåværende og tidligere yrke, bakgrunn og kompetanse til deltakerne i utvalg 1 og 2. 14 av deltakerne hadde høyere utdanning, mens sju hadde ingen utdanning, fagbrev eller lavere utdannelse. Ingen hadde utdannelse innen økonomi. Åtte av brukerne har utenlandsk bakgrunn fra utenfor Europa, og en var svensk.

Deltakerne i utvalg 1 hadde kommet ulikt i prosessen mot pensjon. Noen skulle straks gå av mens andre så for seg å ha noen år igjen. For utvalg 2 var det tilsvarende en viss variasjon av hvor lenge det var siden personene hadde blitt pensjonister.

Flere av brukerne faller inn under kategorien ekstrembrukere. Det vil i denne sammenhengen si at de hadde ekstra utfordringer knyttet til ulike deler av pensjonsreisen. I utvalg 1 og 2 identifiseres disse ved blant annet lav eller ingen utdanning, lav digital kompetanse, utenlandsk bakgrunn og lav språkkompetanse eller at de hadde svært sammensatt pensjon.

4.1.2 Smertepunkt

Det er identifisert seks smertepunkt fordelt på to hovedområder, se Figur 10. Det første området handler om at brukere i overgangen fra arbeidstaker til pensjonist på flere måter erfarer en utrygg og overveldende prosess. Det andre området favner om økonomisk utrygghet, hvor både usikkerhet rundt pensjonsutbetaling og skatt, skaper utfordringer.



Figur 10: Oppsummering av de 6 identifiserte smertepunktene

Smertepunkt 1: Pensjonsregler og språk er vanskelig å forstå

Veldig mange sliter med å forstå regelverket, og opplever at reglene er svært komplekse. Når regelverket i tillegg er generelt, er det vanskelig å forstå hva som gjelder for den enkelte pensjonist. Funnene fra studien indikerer at det er særlig behov for klarspråk og tilrettelagt informasjon for å være i stand til å få bedre oversikt over hvilke regler som gjelder for den enkelte i overgangen fra arbeidstaker til pensjonist. Flere opplever at språket er utilgjengelig, de sliter med å forstå begreper og reglene har stor kompleksitet. Her er det et behov for klarspråk. Utfordringene fører til frustrasjon for flere, og andre kjenner på likegyldighet. Mange har ikke kompetanse til å etterfølge informasjonen. Dette kommer blant annet til uttrykk ved at de ikke stiller spørsmål, og resignerer ved å godta at pensjonen blir som den blir. Flere har også stort behov for veiledning når det blir for overveldende. Innsikten indikerer at de som får veiledning gjennom pensjonsaktører, føler seg ivaretatt. Der forståelsen er lav, virker det som at arbeidstakere ofte godtar at ting blir som de blir, selv når dette kan resultere i lavere pensjon for den enkelte.

Kjennetegn som inngår i smertepunkt 1 er:

- Reglene er **komplekse**
- Det er vanskelig å finne ut hva som gjelder for meg
- Mange **godtar** at ting blir som de blir
Det er behov for **klarspråk** og **tilrettelagt informasjon** som gir bedre oversikt
- **Veiledningsbehov** når det blir for overveldende

Smertepunkt 2: Usikre i en uoversiktlig prosess

Flere er usikre på stegene i pensjonsprosessen, og vet ikke hva de må gjøre selv eller hva som skjer, og om noe skjer automatisk. Dette fører til både frustrasjon og likegyldighet. Fordi det er så mange forskjellige aktører, oppleves det vanskelig å ha kontroll på de forskjellige stegene. Funnene indikerer at kommende pensjonister som ikke har deltatt på pensjonskurs og veiledning, eller kurs av lav kvalitet, er særlig usikre.

Kjennetegn som inngår i smertepunkt 2 er:

- Usikkerhet når det gjelder stegene i prosessen (hva gjør jeg når og hva skjer når)
- Kan være **utmattende** og utrygg prosess for enkelte
- Kan blande pensjonsaktører

- Vanskelig å ha kontroll på de forskjellige aktørene. Det er uklart hvem som har det helhetlige, overordnede, ansvaret

Humpete pensjonsprosess

Smertepunkt 3: Emosjonell belastning

Innsikten viser at veldig mange er sårbare fordi de befinner seg i en omveltende periode av livet. Flere opplever overgangen fra arbeidstaker til pensjonist som mentalt krevende. Fordi planleggingen av pensjonen foregår samtidig som arbeidstakeren må forberede seg på en ny hverdag uten faste gjøremål, kan den oppleves særlig vanskelig. Flere uttrykker at de må finne en ny mening med livet. Dette skjer på et tidspunkt i livet hvor det er naturlig at det oppstår helseproblemer, som nedsatt kognisjon og fysisk helse, som kan gjøre prosessen mer belastende. Noen blir tvunget til å tenke på pensjon på grunn av sin egen, eller partners, sviktende helse. Flere gruer seg til å gå av som pensjonist og noen blir deprimerte.

Funnene fra studien indikerer særlig at mennesker som har jobbet i høyere stillinger opplever en identitetskrise når jobb og nettverk plutselig forsvinner. Problemstillingene som inngår i smertepunkt 3 er:

- **Sårbar** i en omveltende periode av livet
- Flere opplever en **mentalt krevende prosess** fra arbeidstaker til pensjonist
- Noen blir **tvunget** til å tenke på pensjon på grunn av **sviktende helse**
- **Noen gruer seg** til å bli pensjonist og noen blir **deprimerte**.
- De som har en høyere stilling opplever en **identitetskrise** når jobb og nettverk ikke er der lenger

Smertepunkt 4: Jeg vet ikke hva jeg vil få

Deltakerne forteller at det kan oppleves svært vanskelig å regne ut pensjon som består av flere aktører, enten dette er forskjellige aktører innen privat sektor eller en blanding av kommune, stat og/eller utland. Et resultat av dette er at mange ikke får vite pensjonen sin før ved første utbetaling. Dette skaper særlig usikkerhet for kommende pensjonister som ikke har trygghet i arv, partner eller god økonomi. Funnene viser også at det for personer med lav digital kompetanse, som ikke har deltatt på pensjonskurs – eller som har deltatt på kurs med lav kvalitet – kan være utfordrende å få klarhet i hvor mye de skal leve av som pensjonister. Funnene viser også at det kan være utfordrende å få klarhet i hvor mye de skal leve av som

pensjonister, for personer som har lav digital kompetanse, ikke deltatt på pensjonskurs eller deltatt på kurs med lav kvalitet. Problemstillingene som inngår i smertepunkt 4 er:

- Utrekning av **pensjon** er vanskelig
- **Sammensatt pensjon** (privat, kommune, statlig, utland) er ekstra utfordrende å forstå
- Mange får ikke vite pensjonen før ved **første utbetaling**

Smertepunkt 5: Usikker på skatten eller glemte den helt

Studien indikerer en tydelig sammenheng mellom lav forståelse for skatteregler og at restskatt kommer som en overraskelse året etter de har gått av med pensjon. Mange får restskatt første pensjonsår fordi de får utbetalt en større sum penger (tilgodehavende; feriepenge og overtid) når de går av, og tenker ikke på å justere på skattekortet sitt.

Et fåtall har kompetanse til å etterfølge om informasjonen stemmer eller ikke og føler seg makteløse i møte med etatene (NAV og Skatteetaten). Lite kunnskap om skatteregler på pensjon kan få kritiske konsekvenser for pensjonister uten sikkerhetsnett. Funn fra studien indikerer også at pensjonistene får lite informasjon om skatt fra omgivelser og nettverk.

Problemstillingene som inngår i smertepunkt 5 er:

- **Restskatt** kommer som en **overraskelse** og mange har ikke tenkt på skatt i det hele tatt
- Flere er passive når det gjelder skattekort i overgangen til pensjon.
- Noen **mangler kompetanse til å etterfølge** informasjon om sin egen skatt
- For de med dårlig økonomi kan lite kunnskap om skatteregler på pensjon kan få kritiske konsekvenser
- Flere misforstår skatt på feriepenge

Smertepunkt 6: Lite transparens – stort behov for forenklet informasjon

Smertepunkt 6 er kun relevant for utvalg 2, nylige pensjonister. Utfordringen ble nevnt tilfeldig, og det har i etterkant ikke blitt undersøkt om andre deltakere enn de som tok opp problemstillingen selv hadde opplevd dette. Dette innebærer at smertepunktet er tilstede hos få pensjonister i vårt utvalg, men veldig sterkt tilstede hos deltakerne det gjelder.

Ved pensjonsutbetaling fra NAV oppgir brukere at de ikke får lønsslipp eller spesifisert utbetaling. Om en person i tillegg mottar flere ytelser fra NAV, skaper dette større forvirring,

spesielt om en av ytelsene endres uavhengig av personens innflytelse. Funnene fra studien indikerer generelt lav forståelse for skatt, og det kan synes som det blir ekstra vanskelig når lønsslippen ikke er tilgjengelig for dem, eller når de ikke ser utregningen av skatten.

Problemstillingene som inngår i smertepunkt 6 er:

- Vant med lønsslipp fra jobb – savner denne månedlige oversikten
- Mangel på **lønsslipp** gjør de ikke har et aktivt forhold til skattetrekk
- **Uoversiktlig** hvis jeg får flere ytelser fra NAV (alt kommer utbetalt i samme pott)
- Vanskelig å forstå skattetrekk når man ikke ser **hvorfor** skattetrekket blir som det blir

4.1.2 Brukertyper og brukerreiser i utvalg 1 og 2

Det ble identifisert seks ulike brukertyper, med to til fem deltakere i hver av dem, ut ifra hvilke smertepunkt som var sterkest til stede i deres brukerreise. Den siste brukertypen er plassert under kategorien, «andre brukere». Denne brukeren hadde lite til felles med de andre deltakerne, og oppfylte ikke inkluderingskriteriene for de øvrige brukertypene. Deltakeren ble klassifisert som spesialist på pensjon. Videre følger en oversikt over de ulike brukertypene som deltakerne er samlet i.

Under hver brukertype presenteres brukerreisene til deltakerne i denne subgruppen.

Brukerreisen bidrar til å oppsummere de viktigste smertepunktene for hver deltaker i perioden rundt, før og etter pensjonisttidspunktet (se vedlegg 8). Den viser også følelsene til deltakeren, de enkelte kontaktpunktene og de relevante hendelsene i hver deltakers reise. Brukerreisene er ulikt utformet, men får likevel fram flere likhetstrekk innad i hver brukertype. Det er videre valgt ut én brukerreise per brukertype, for å illustrere denne brukertypens brukerreise best mulig. Valget av denne brukerreisen er basert på den som har mest kritiske smertepunkt, eller som har den høyeste kompleksiteten.

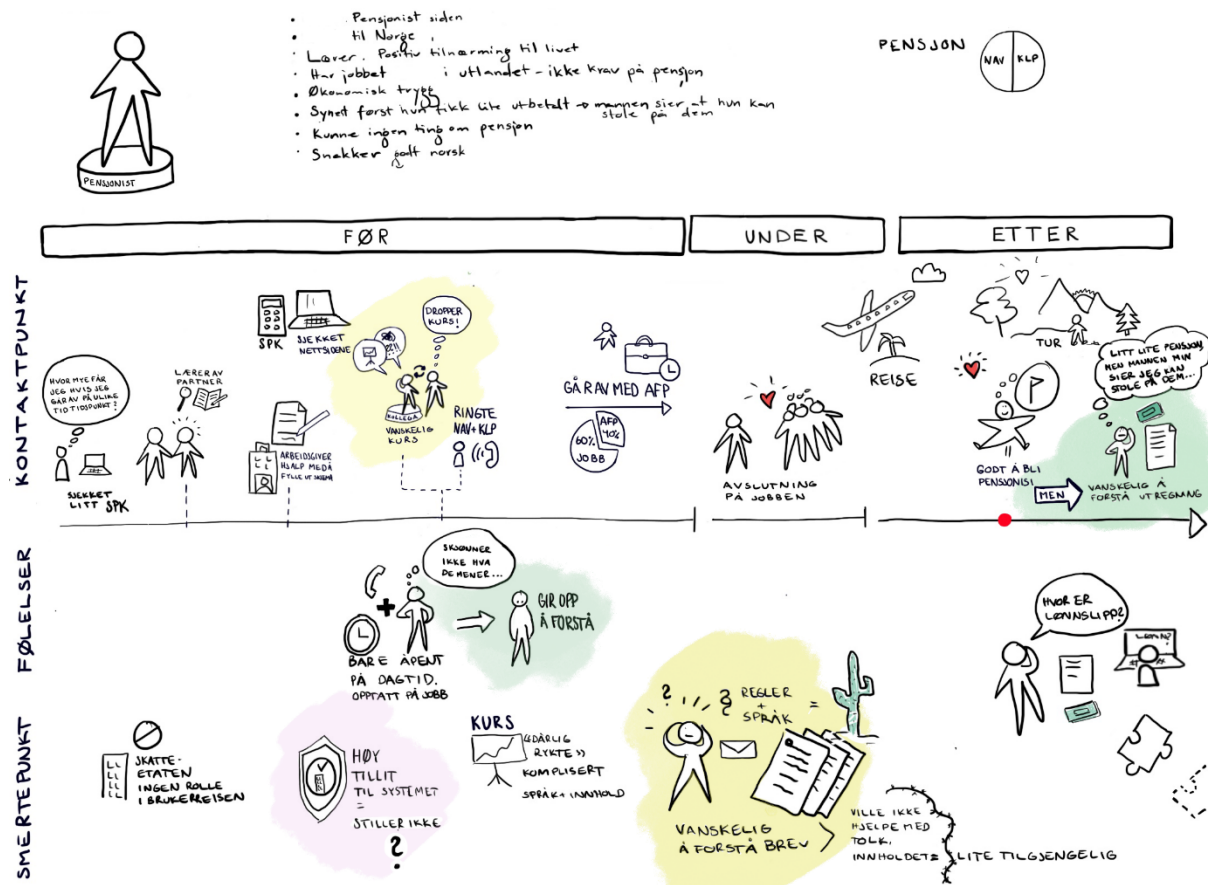
«Jeg prøvde på alle tenkelige og utenkelige måter å finne ut hva jeg skulle få i pensjon, men det fikk jeg ikke svar på før 14 dager etter jeg var pensjonist.» – Mann, 71, lege

Få av deltakerne kjente til skattereglene på pensjon. For de som fikk restskatt var dette ubetydelig, fordi de hadde sikkerhet i god økonomi. Når det gjelder emosjonell belastning, var dette et tydelig smertepunkt for to av deltakerne i denne gruppen fordi de hadde sterk identitet knyttet til jobben, og på grunn av dette opplevde de at det ble vanskelig å skulle slippe tak. En tredje deltaker hadde samme likhetstrekk med høy trivsel på jobb og sterk identitet tilknyttet rollen som leder. Men denne personen hadde lært på pensjonsforberedende kurs at han måtte forberede seg godt, slik at han hadde en plan og noe å gå til etter pensjonstidspunktet. Emosjonell belastning ble derfor ikke et smertepunkt for denne personen. En fjerde deltaker har avfunnet seg med at han har fått dårlig helse, og ut fra intervjuet ble det her ikke avdekket at han opplevde emosjonell belastning.

Gjennomgående smertepunkter for denne gruppen er:

- SP1: Pensjonsregler og språk er vanskelig å forstå (delvis)
- SP2: Usikre i en uoversiktlig prosess (delvis)
- SP3: Emosjonell belastning (delvis)

Brukertype 2: Utenlandsk bakgrunn



Figur 12: Utvalgt illustrativ brukerreise for brukertypen utenlandsk bakgrunn

Inkluderingskriterier for denne brukertypen:

- Opplever overgangen utrygg, overveldende og utmattende
- Er født i et land utenfor Europa og har rett på pensjon i Norge
- Svært lav kunnskap om skatt og pensjon og stoler på etatene
- Lavere sosioøkonomisk status
- Har ikke forutsetning til å etterfølge informasjon
- Har behov for personlig oppfølging og sliter med å betjene seg selv

Denne gruppen representerer personer med utenlandsk bakgrunn i lavtlønnede yrker. De viser stor sårbarhet og svært lav forståelse knyttet til pensjonsrettigheter og prosess. I tillegg uttrykker mange lav språkforståelse. Flere godtar at pensjonen blir som den blir, og har ikke forutsetning til å etterfølge informasjonen tilknyttet pensjon, og er heller ikke klar over hvilke

rettigheter de har. De fleste viser svært høy tillit til systemet og etatene, og er passive når det gjelder skattekortet, de stoler på at det blir håndtert riktig.

*«Jeg visste ingenting om det. Hvorfor er det mindre, hvorfor er det mer?
Hvorfor er det det.» – Deltaker med utenlandsk bakgrunn*

En av deltakerne understreket også at hun ikke trodde det ville hjelpet å få oversettelse av informasjon rundt pensjon til eget morsmål, da hun opplevde sjangeren og språket som avansert. I et annet intervju ble det satt ord på kvinners liv relatert til pensjon. Deltakeren formidler at i hennes kultur er det en oppfatning om at særlig kvinnene er ferdig med livet ved overgangen til pensjon. Hun forteller at flere kvinner i hennes miljø får helseproblemer både fysisk og psykisk i denne overgangen.

«For eksempel to norsk kollegaen min, selv om de er i pensjonsalderen, men de jobber fortsatt. De er så aktive og helsemessig de har ingen problem. Og de har jo planer, den ene har tenkt å flytte, hun har et hus i Spania, og hun flytter der sammen med nye-kjæresten sin og. Men i det (...)ske miljøet så det er håpløst – da venter vi bare på å flytte til neste verden.» – deltaker med utenlandsk bakgrunn

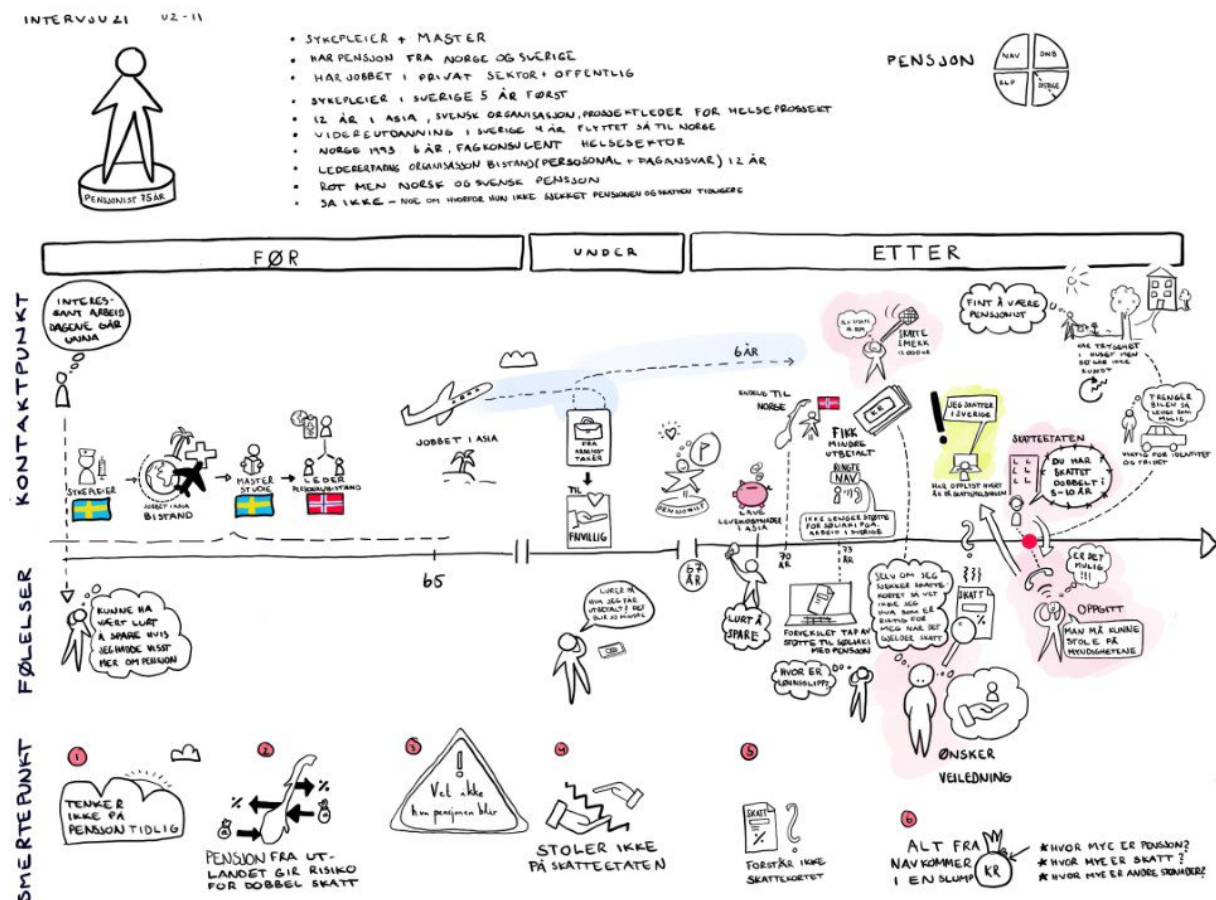
En annen deltaker frarådet en kollega (som også deltok i studien) om å delta på pensjonsforberedende kurs, på tross av at hun fikk hjelp til å regne ut framtidig pensjon. Dette førte til at deltakeren som deltok på pensjonskurs fikk vite framtidig pensjon, mens den andre deltakeren som ble frarådet å dra på kurs, ikke fikk vite framtidig pensjon.

«Den kurs var veldig komplisert. Fordi det var med arv og sønn. Jeg var ikke interessert i denne delen. For det var vanskelig å forstå.»

Gjennomgående smertepunkt for denne gruppen er:

- SP1: Pensjonsregler og språk er vanskelig å forstå
- SP2: Usikre i en uoversiktlig prosess
- SP3: Emosjonell belastning (delvis)
- SP4: Jeg vet ikke hva jeg vil få (delvis)
- SP5: Forstår ikke skatten eller glemte den helt
- SP6: Lite transparens – stort behov for forenklet informasjon

Brukertype 3: Mestrer ikke pensjonsreisen



Figur 13: Utvalgt illustrativ brukerreise for brukertypen, mestrer ikke pensjonsreisen

Inkluderingskriterier for denne brukertypen:

- Sliter med å forstå pensjonsreglene og gir opp
- Har ikke kunnskap til å etterfølge informasjon
- Mange godtar bare at ting blir som de blir, og er skuffet over informasjonen
- Har nordisk bakgrunn, men kan ha sammensatt pensjon
- Har behov for personlig oppfølging

Uavhengig av utdanning og arbeid har personene i denne brukergruppen lav kompetanse knyttet til pensjons- og skatteregler og til selve pensjonsprosessen.

Gjennomgående for brukertypen er at de godtar at ting blir som de blir, men er skuffet over informasjonen og hjelpen de får. Dette uttrykker seg også gjennom økonomisk usikkerhet; det er vanskelig å finne ut hva de får utbetalt som pensjonister. Videre er deltakerne utrygge på skatt og de uttrykker et sterkt ønske om personlig oppfølging.

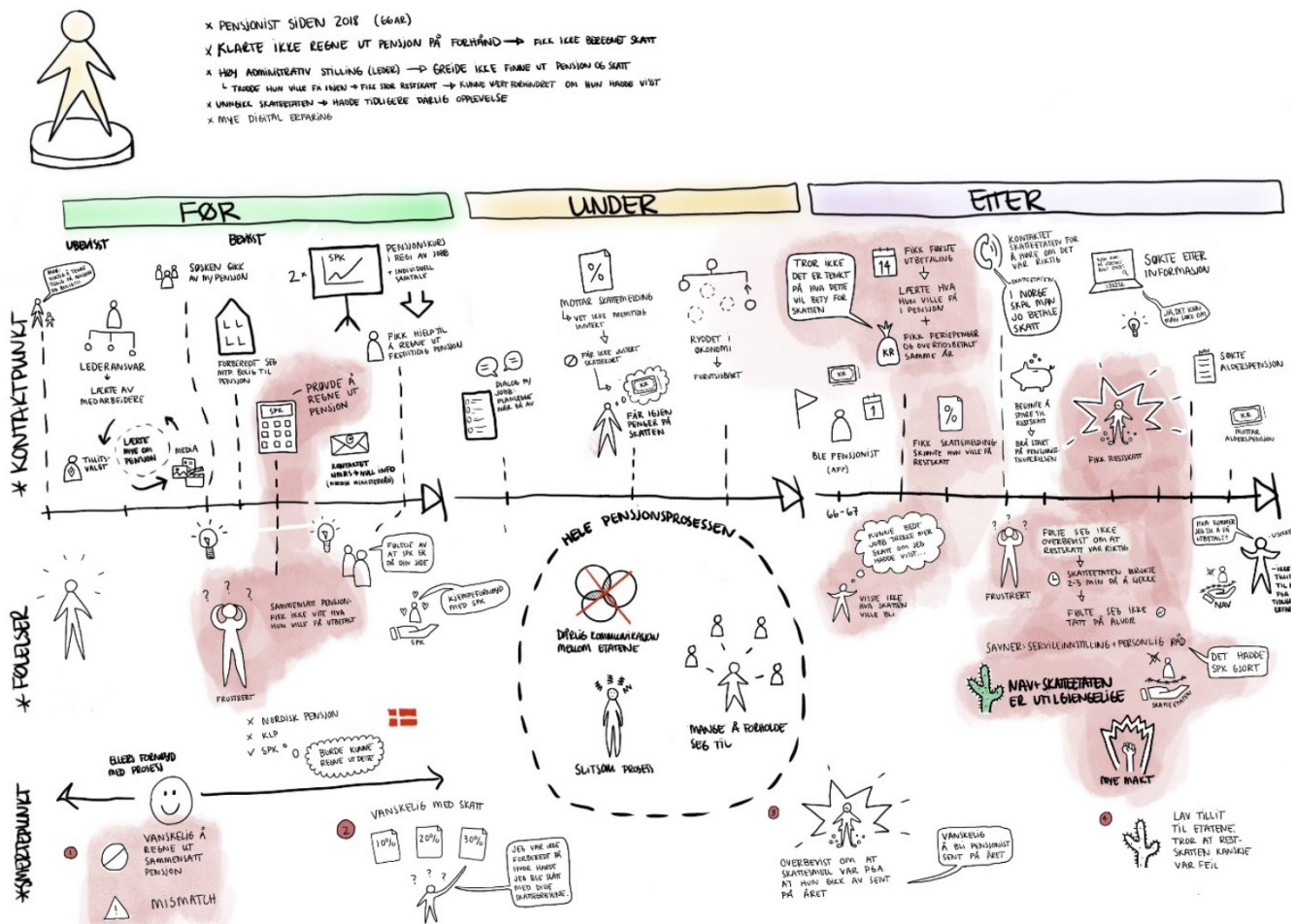
«Venter til det blir aktuelt, håper jeg skjønner det da»

En av deltakerne i denne gruppen hadde betalt dobbel skatt på sin svenske pensjon i over åtte år uten at det ble oppdaget av henne eller myndighetene. En annen deltaker var misfornøyd med pensjonskurset hun fikk. Både fordi det var alt for mange deltakere slik at hun ikke fikk stilt spørsmål som var relevant for henne, og fordi hun ikke ble tilbudt individuell veiledning med utregning. Hun klarte ikke å regne det ut på egenhånd og fikk derfor ikke vite framtidig pensjon før hun gikk av. På tross av at begge disse møtte utfordringer på veien, godtok de at det ble som det ble.

Gjennomgående smertepunkt for denne gruppen:

- SP1: Pensjonsregler og språk er vanskelig å forstå
- SP2: Usikre i en uoversiktlig prosess
- SP3: Emosjonell belastning (delvis)
- SP4: Jeg vet ikke hva jeg vil få
- SP5: Forstår ikke skatten eller glemte den helt

Brukertype 4: Sammensatt pensjon



Figur 14: Utvalgt illustrativ brukerreise for brukertypen sammensatt pensjon

Inkluderingskriterier for denne brukertypen:

- Blanding av ulike pensjoner: privat, offentlig, utland
- Veien fra arbeidstaker til pensjonist har vært kronglete
- Manglende eller komplisert beregning av pensjonen

Gjennomgående for denne gruppen er at deltakerne har sammensatt pensjon og har brukt betydelige ressurser for å prøve å planlegge pensjonisttilværelsen. Det viser seg å være særlig vanskelig å regne ut pensjon fra flere aktører. Ingen av de tre nylige pensjonistene (utvalg 2) i denne subgruppen fikk vite pensjonen sin ved første utbetaling. Dette på tross av at to av dem hadde deltatt på pensjonskurs og fått individuell veiledning og utregning. Alle deltakerne innenfor denne gruppen var usikre på skatten og alle de tre nylige pensjonistene (utvalg 2), fikk restskatt på grunn av manglende eller feil skatteberegning knyttet til pensjonen.

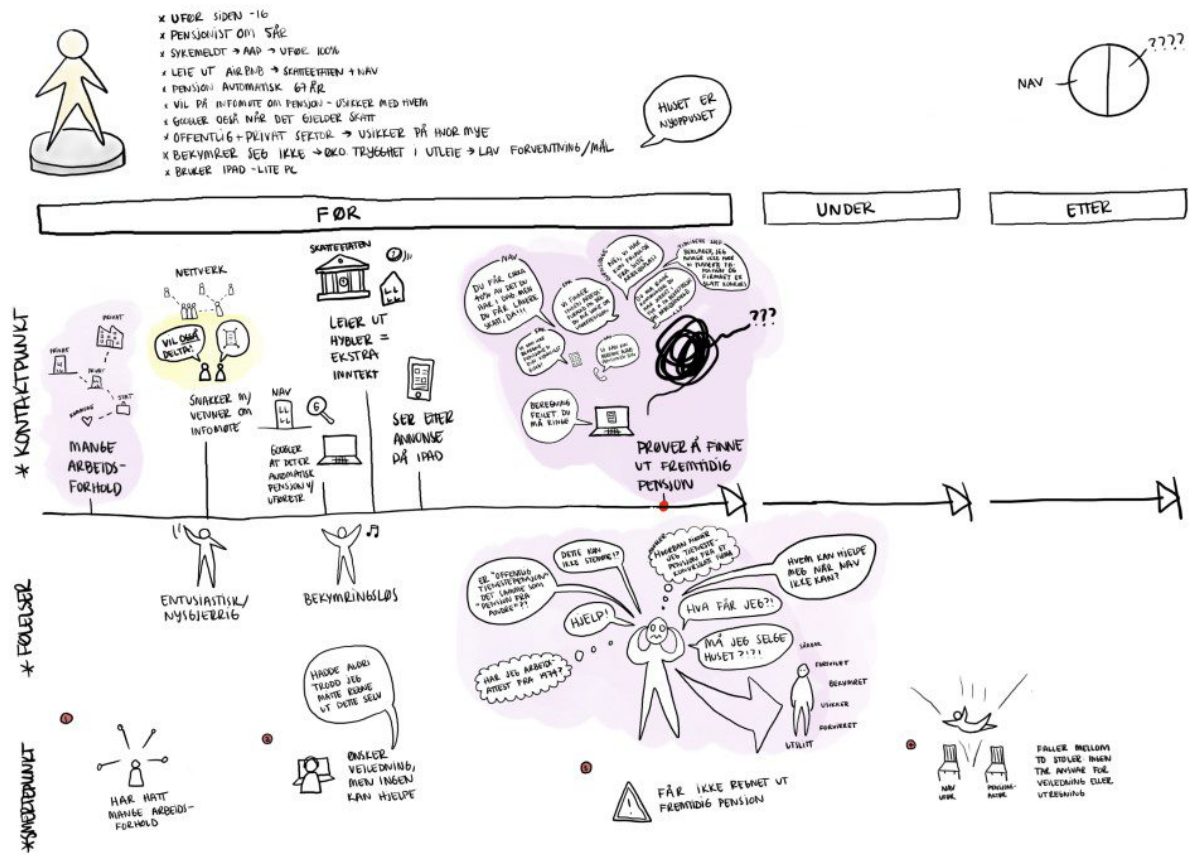
«Den er jo litt sammensatt, for jeg har da vært forsikret i KLP i mange år, og så i Statens pensjonskasse i enda flere år. Og så har jeg også en Nordisk pensjon fra Danmark fra Nordisk ministerråd. Og den var jo med på at jeg fikk restskatt også neste år. For det klarer de i hvert fall ikke å forholde seg til.»

Flere personer i gruppen har mottatt pensjon fra utlandet, hvor prosessen har vært spesielt vanskelig å håndtere. To av de fem personene i denne gruppen opplevde det også vanskelig å forstå pensjonsreglene, og en tredje hadde brukt flere år på å finne ut av dem, blant annet fordi hun hadde utenlandsk pensjon i tillegg til sin norske. En av deltakerne gav også uttrykk for at hun ønsket større transparens på skatteberegning, da hun synes det var veldig vanskelig å forstå skatten.

Gjennomgående smertepunkt for denne gruppen:

- SP2: Usikre i en uoversiktlig prosess
- SP4: Jeg vet ikke hva jeg vil få
- SP5: Forstår ikke skatten eller glemte den helt

Brukertype 5: Mangler sikkerhetsnett



Figur 15: Utvalgt illustrativ brukerreise for brukertypen som mangler sikkerhetsnett

Inkluderingskriterier for denne brukertypen er:

- Mangler eller har usikre arbeidsforhold
- Pensjonsinformasjon går utenfor radaren
- Økonomisk sårbar
- Personer med utrygge arbeidsforhold blir ikke fanget opp

Personene i denne gruppen mangler eller har usikre arbeidsforhold, som for eksempel er uføretrygdet eller jobber på kortere kontrakter. Det knytter seg stor økonomisk usikkerhet til pensjon og situasjonen de allerede er i. Det er vanskelig å finne ut hva som gjelder for den enkelte, og brukerne kan svært lite om pensjonsregler. I tillegg går informasjon fra arbeidsplass og pensjonsaktør utenfor radaren. Uføre får for eksempel ikke tilbud om å delta på pensjonsforberedende kurs. For deltakeren med korte arbeidskontrakter, som også hadde utenlandsk bakgrunn, fremstod både pensjonsinformasjon, regler og aktører svært uklart.

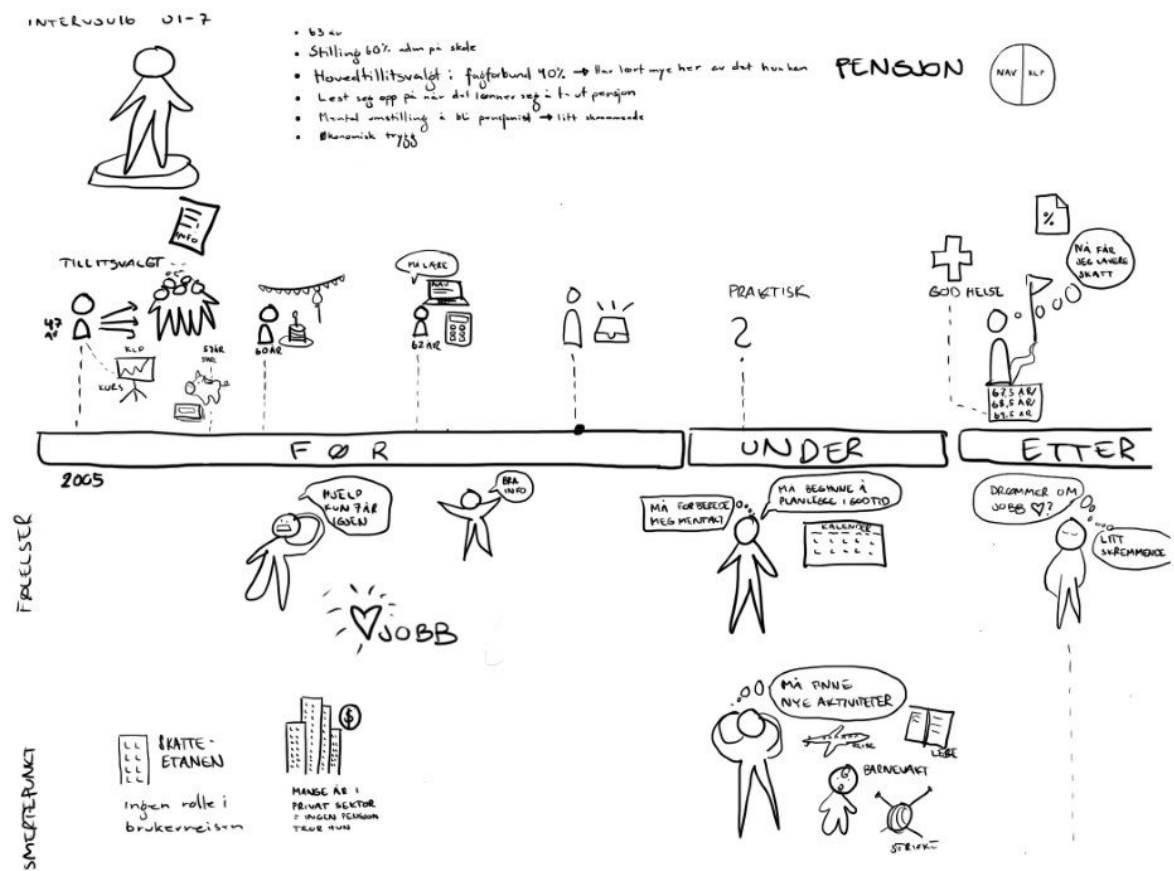
«No. I don't have any idea and I need to understand about this I told you. I need to. How to account. How to reach.»

Deltakerne uttrykker stor fortvilelse over framtiden, og har stort behov for veiledning. Deltakerne i denne gruppen kunne også tilhørt andre subgrupper. Den første deltakeren kunne tilhørt brukertype 4 (sammensatt pensjon) ettersom denne personen hadde mange tidligere arbeidsgivere, en blanding av ulike pensjoner (statlig, kommunal og privat) og manglende beregning av pensjon. Den andre deltakeren kunne også tilhørt brukertype 3, utenlandsk bakgrunn, fordi han også passet under disse inkluderingskriteriene med mellom annet svært lav forståelse for pensjonsregler og med lav sosioøkonomisk status. Han hadde hatt korte arbeidsforhold, var sykemeldt etter en alvorlig arbeidsulykke og viste seg svært sårbar. Ut fra dette kan det også tenkes at andre personer med lignende forhold, som selvstendig næringsdrivende med enkeltpersonforetak i kombinasjon med lave inntekter, kunne inkluderes i denne gruppen, hvis de hadde deltatt.

Gjennomgående smertepunkt for denne gruppen:

- SP2: Usikre i en uoversiktlig prosess
- SP3: Emosjonell belastning
- SP4: Jeg vet ikke hva jeg vil få
- SP5: Forstår ikke skatten eller glemte den helt

Subgruppe 6: Andre brukere: Spesialisten



Figur 16: Utvalgt illustrativ brukerreise for brukertypen andre brukere: eksperten

Inkluderingskriterier for denne brukertypen:

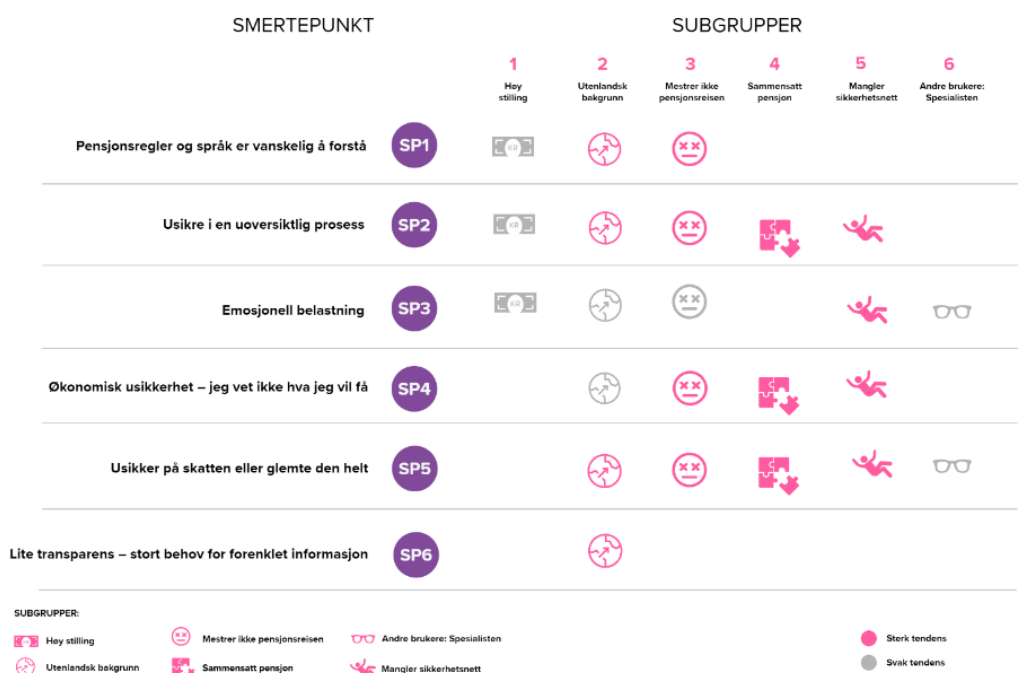
- Jobber relatert til pensjon og pensjonsspørsmål
- Kan mye om pensjonsregler og prosessen rundt

I denne gruppen er det bare plassert en bruker, da det ikke var flere som falt innenfor denne kategorien. Brukeren skilte seg ut ved å ha pensjon innenfor arbeidsområdet sitt som tillitsvalgt i fagforbund, hvor hun hadde veiledet mange andre på veien mot pensjon. Hun hadde slik bygd seg opp mye kompetanse på området som ellers ville være unaturlig. Deltakeren var dermed rustet på en helt annen måte enn øvrige deltakere. Derimot grudde personen seg til overgangen.

«Åh, nå har jeg kun sju år igjen, hva skal jeg gjøre den dagen jeg ikke får jobbe mer»

Gjennomgående smertepunkt for denne gruppen:

- SP3: Emosjonell belastning (delvis)
- SP5: Forstår ikke skatten eller glemte den hel (delvis)



Figur 17: Oppsummering av hvilke smertepunkt som er til stede i de forskjellige subgruppene

4.1.3 Øvrige funn fra innholdsanalysen

I tillegg til kodene som inngår i de fire identifiserte smertepunktene, finner vi fem øvrige interessante kategorier fra innholdsanalysen. Disse er knyttet til temaene digital kompetanse og innbyggertillit.

Lavere digital kompetanse

Selv om funnene i analysen viser både høy, medium og lav digital kompetanse blant deltakerne, har de fleste noe lavere digital kompetanse og befinner seg i spekteret fra medium til lav kompetanse.

«... hva skjer hvis jeg trykker på den knappen der som jeg ikke vet gjør for noe? Så tenker jeg; å gud, nå ødelegger jeg alt mulig! Nei nå får jeg bare logge meg ut, så blir alt som det er» – Kvinne, 69, sekretær

Samtidig forteller flere informanter at de kan bruke enkelte grensesnitt som de har lært seg.

Rundt halvparten av deltakerne slet med å komme seg på møtet i Teams til avtalt tid. Flere av deltakerne som hadde vanskeligheter, måtte få veiledning.

Datamaterialet indikerer at de som har, eller har hatt, yrker med lite dataerfaring har lavere digital kompetanse enn de som har hatt yrker med mye dataerfaring. I brukertype 1 (ledere og høyere stilling) mestret alle godt å manøvrere digitalt.

Deltakerne med lav digital kompetanse finner vi på tvers av aldersspenn og brukertype. Det er imidlertid tydelig at dersom brukere både har lavere digital kompetanse og tilhører brukertype 2 (utenlands bakgrunn) eller 3 (mestrer ikke pensjonsreisen), er de ekstra utsatt.

Høy og lav innbyggertillit

Tillit har vært et tema som har dukket opp fra sidelinja. Sju av deltakerne gav uttrykk for at de *ikke* stolte på Skatteetaten. Dette hang sammen med at de hadde hatt dårlige opplevelser tidligere. Flere av deltakerne som har lav tillit til spesielt Skatteetaten, har tidligere hatt opplevelser der enten feilinformasjon eller uklart språk i kommunikasjonen har vært utslagsgivende. To av deltakerne kunne også fortelle om at det de skrev på skattemeldingen ikke ble lest, at det var lang ventetid på telefonen eller at de var usikre på om de fikk riktig svar.

«Så prøvde jeg å få tak i Skatteetaten, og det er jo ikke spesielt enkelt, for å si det forsiktig. (...) Og så føyer hun til, og da ble jeg utrolig forbanna, 'for i Norge skal man jo betale skatt'. (...), hvis du har sett på min skattehistorikk, så har jeg liksom betalt skatt i 43 år, så det trenger du faktisk ikke å fortelle meg.» – Kvinne, 69, tidligere adm. Lederstilling

NAV ble også trukket fram som en etat som de ikke var fornøyd med på ulike vis.

På den andre siden av skalaen var enkelte deltakere i brukertype 2, utenlandsk bakgrunn, svært trygge på at de kunne stole på etatene. Dermed var de også mer passive når det gjaldt å justere skattekort og skattemelding.

Et annet aspekt når det gjelder tillit, var konkrete opplevelser med den gamle skattemeldingen. Tre av deltakerne påpekte at de hadde skrevet kommentarer som de mente ikke var blitt lest av Skatteetaten. De viste til at det de har gitt beskjed om ikke hadde blitt tatt høyde for i skattemeldingen året etter.

Jeg ble ganske oppgitt. Er det mulig? Jeg har ikke noen annen mulighet, ikke nå heller, selv om tilliten har blitt svekket, så har jeg ikke noen annen mulighet enn å stole på dem likevel

Behov for veiledning og hjelp til utregning

Et smertepunkt som går igjen i alle subgrupper er at de trenger hjelp til å regne ut sin framtidige pensjon. Ingen av deltakerne i utvalg 1 og 2, som ikke har fått tilbud om individuell utregning, har fått til å regne ut sin framtidige pensjon på egenhånd. Det er tydelige kvalitetsforskjeller på pensjonsaktørenes veiledning.

Kalkulatorene som finnes i dag, tar ikke høyde for alle pensjoner og inkluderer derfor ikke tallene for alle. Dette fører til at de kommende og nylige pensjonistene føler seg usikre. Blandingen av et komplisert regelverk, en vanskelig prosess og lavere digital kompetanse skaper barrierer. Dette fører igjen til at de har behov for noen å snakke med for å forstå bedre hva som gjelder for dem og om det de har tenkt er riktig.

Når deltakerne ikke vet hva de vil få i pensjon, vil de heller ikke kunne justere skattekortet sitt. Dette kan føre til for høy skatt på pensjonsutbetalingen, og de kan først gå inn og justere etter første utbetaling. Mange trenger derfor veiledning for å få klarhet i om de har forstått det riktig.

Usikker på skatt på feriepenger og ekstra utbetalinger

Flere informanter fra utvalg 1 og 2, manglet en god forståelse av skatt på feriepenger. På grunn av dette tar de heller ikke høyde for å justere skattekortet sitt når de får utbetalt en pott med feriepenger ved overgang til pensjon.

4.2 Medlytt i utvalg 3

Det ble gjennomført ikke-deltakende observasjon (medlytt) over fire dager og delt inn i åtte økter. Det ble lyttet til hele eller deler av 144 samtaler fra innringere til Skatteetatens kontaktsenter. Av disse representerte 13 innringere relevante samtaler, se Tabell 2.

Tabell 2: Oversikt over informanter fra medlytt

Utvalg 3 innringer	Hva lurere de på
Kvinne, minstepensjonist	«Hvordan skal jeg ha råd til husleien når skatten har økt så mye etter nyttår?» (Gråter)
Kvinne, 67 år	«Kan jeg få time på skattekontoret?»
Datter, på vegne av mor	«Kan hun få prosentkort i stedet for frikort, for å sikre seg mot restskatt?»
Kvinne, på vegne av mannen	«Hvordan fyller vi ut skattekortet riktig – i fjor fikk vi restskatt, det er vi redd skal skje igjen»
Kvinne, nylig pensjonist	«Har jeg justert riktig – jeg har skattekort-skjemaet foran meg»
Mann, kommende pensjonist	«Særavtalen til politiet skal bli beskattet vanlig – hvordan simulerer jeg for å finne skatten til slutt?» «Det er ikke enkelt å forstå dette byråkratiet. Jeg har bakgrunn fra 40 år i politiet, og kan litt av det her, men likevel – det er ikke enkelt.»
Kvinne	«Er inntekten fra SPK i riktig kategori i skattekortet?»
Mann	«Lønner det seg å ha 1prosent mer i skatteprosent for å ikke få restskatt?»
Kvinne, nylig pensjonist	«Kan du endre skattetrekket mitt til 3 prosent? Jeg har frikort»
Mann, nylig pensjonist	«Jeg er redd for å få baksmell og ønsker litt høyere skatteprosent for sikkerhets skyld. Kan du hjelpe meg med det?»
Kvinne, nylig pensjonist	«Jeg ble trukket for mye i skatt i januar. Har prøvd å endre skattekortet mitt, men får det ikke til. Jeg forstår ikke hva postene betyr.»
Datter, på vegne av mor	«Hvorfor får hun 400 kr mindre i år? Hun har ikke gjort noen endringer!»
Kvinne, pensjonist	«Hæ, har jeg skattet dobbelt i fem år? Hvordan er det mulig? Dette er ikke lett. Jeg får ikke til å endre skattekortet mitt selv digitalt ...»

Fra de 13 observerte samtaler og de etterfølgende intervjuene med etatsansatte veiledere på kontaktsenteret, ble 12 problemområder identifisert:

Tabell 3: Oversikt over problemområdet identifisert i medlytt

Problemområde	Antall
Trenger personlig oppfølging	12
Lav digital kompetanse	8
Forstår ikke skatteregler	6
Redd for baksmell	4
Behov for klarspråk og tilrettelagt informasjon	4
Utrygt	3
Sårbar	3
Behov for transparens	1
Kasteball mellom etatene	1
Forvirret over pensjonsaktør	1
Fått restskatt – har ikke aktivt forhold til skattekort	1
Tillit	1

Sammenlikning mot innsiktsfunn fra utvalg 1 og 2

Innsikt fra utvalg 1, 2 og 3 er sammenfallende. Vi finner i stor grad de 12 problemstillingene fra observasjonen igjen i de 6 smertepunktene fra intervjuene, noe som underbygger validiteten i de kvalitative innsiktsfunnene. Vi valgte å benytte de 6 smertepunktene i videre arbeidet fra de 21 dybdeintervjuene, da disse har langt større kvalitativt metodisk tyngde.

4.3 Tjenestesafari i problemkomplekset

I studien har det blitt benyttet flere innfallsvinkler rundt brukerinnsikt, der tjenestesafari er en metode som i større grad hjelper designeren å erfare og selv kjenne på smertepunkter. For å få et innblikk i brukerreisen, deltok vi på et pensjonsforberedende kurs i regi av Statens pensjonskasse, da analyse av data fra dybdeintervju har vist at mange har hatt stor nytte av pensjonskurs. I tillegg mottok vi en individuell veiledningstime i etterkant av kurset, noe flere

i utvalg 1 og 2 hadde fortalt om at var vesentlig for å klare å finne ut av hvor mye de kom til å få utbetalt i pensjon.

Den viktigste oppdagelsen var at det var svært mange regler å forholde seg til, og at ikke alle reglene var gjeldende for alle pensjonister. En annen ting vi la merke til, var at informasjon om å huske å sjekke skattetrekk kun ble nevnt som en tilleggsopplysning på slutten av kurset, og ble ikke gått i dybden på, til tross for at vår brukerinnsikt viser at dette er et smertepunkt.

Videre har pensjonskalkulatoren til NAV, Norsk pensjon, SPK og diverse andre private pensjonsaktører blitt testet for å prøve å navigere rundt i pensjonslandskapet. Felles fra disse testrundene var at det var uklart for oss om alle opplysninger var kommet med.

Nettstedet Norskpensjon.no opplevdes også forvirrende på tross av at det gav seg ut for å være et tilbud som skulle gi full pensjonsoversikt.

Skatteetatens kontaktsenter har blitt ringt for å teste ut ventetid i telefonkø, den var på 80 minutter, men med mulighet for å bli ringt tilbake.

Det har også blitt testet å gjøre endringer i skattekortet, i tillegg til å generelt lese informasjon om skatt og pensjon. Her var det en gjennomgående opplevelse av at ord og uttrykk var litt vanskelige, og at det i enkelte tilfeller lå bedre forklarende begrep i informasjonsbokser enn i ordinær løpende tekst (for eksempel i skjulte forklaringer til skjemafelter).

Til slutt prøvde vi å finne ut av pensjonen til en deltaker som skal gå av med pensjon innen fem år. Denne personen var i tillegg ufør. Her kjente vi på frustrasjonen over at ingen har det overordnede ansvaret, da det ikke var åpenbart hvor man begynner når man skal prøve å regne ut framtidig pensjon på egenhånd. Vi klarte ikke å regne ut hva deltakeren kom til å få.

Tjenestereisen bidro til økt empati og forståelse for de 6 smertepunktene som er tatt frem.

4.4 Dokumentanalyse og dokumentgjennomgang

Som del av kartleggingen av problemkomplekset ble det identifisert ulike dokumenter fra Skatteetaten og NAV for overgangen fra arbeidstaker til pensjonist. Det ble deretter gjort en gjennomgang av disse. Flere av dokumentene gav innsikt, og påpekte blant annet funn som viste at de som ikke tok kontakt i overgangen til pensjonstilværelsen, bommet mer på skatten enn de som tok kontakt.

4.4.1 Dokumentanalyse av NAV-rapport

Det ble vurdert om det var hensiktsmessig å gjøre en grundig dokumentanalyse av noen av dokumentene. En av rapportene, som var delt av NAV, ble vurdert som særlig relevant fordi den la vekt på overlappende problemstillinger, som i denne studien knyttet til brukerinnsikt på pensjonsområdet, men sett fra NAV sitt perspektiv. Det ble derfor gjort dokumentanalyse av denne NAV-rapporten: Innsikt alderspensjon Kartlegging av brukerbehov. Rapporten er ikke offentlig. Dokumentanalysen i denne studien viser sammenfallende funn med NAVs nylige innsikt om brukerbehov knyttet til alderspensjon. På samme området om vanskelige regler, viser NAV, i innsikt 3, til at flere vegrer seg for å gjøre feil, og som NAV formulerer det, «må sitte igjen med skjegget i postkassa». Dette kan også henge sammen med prosessen og stegene. Innsikt 5 – Det er ikke mangel på informasjon – men er den relevant for meg, henger også sammen med hele kompleksiteten av reglene og at det er vanskelig å forstå. En tredje innsikt som NAV har funnet, som sammenfaller på smertepunkt 1, forstår ikke reglene i pensjon, er at pensjon trigger følelsen av å være dum, fordi det er så viktig, samtidig som det er vanskelig å forstå alene. Dokumentanalysens likheter og ulikheter er presentert i Figur 18.



Figur 18: Resultater fra dokumentanalyse av NAV-brukerinnsikt mot vår brukerinnsikt

Med bakgrunn i dette viser funn i denne studien at det er stort behov for veiledning, nettopp for å forstå hva som er relevant for den enkelte. Kompleksitet, omfang og vanskelig språk blir fort krevende. Det er naturlig å tenke seg her at disse problemstillingene kompliseres av at ulike regler og språk finnes på forskjellige plattformer og hos forskjellige aktører.

4.4.2 Dokumentgjennomgang

Relevant innsikt fra andre sentrale interne dokumenter:

Vurdering – innhenting av opplysninger fra NAV for tilpasning av skattekort (ikke offentlig) 27.03.20:

Bakgrunnen er at det er et gjennomgående behov for endring i skattekortet ved overgang fra lønnsinntekt til pensjon. Skatteetaten ønsker å utrede muligheter for mer aktiv bistand til endring av skattekortet ved å innhente opplysninger fra blant annet NAV, for å kunne forutse når skattepliktige går fra å være lønsmottakere til å bli pensjonister. Konklusjonen er at Skatteetaten ikke har hjemmel til å hente denne informasjonen fra NAV.

Analysenytt 2017-1 (Aas og Knutsen, 2017, s. 17-19):

- Mange som opplever store livshendelser, deriblant pensjon, får feil skattetrekk. Kun 1 av 4 nylige pensjonister endrer skattekortet. Mangelen på endring av skattekort fører til at det ofte trekkes for mye i skatt. Det er særlig de med lav inntekt som får penger igjen på skatten, og dermed mindre utbetalt enn de kunne fått om skattetrekket var riktig (2017-1)
- Pensjonister ser ut til å ha en forventning om at skattekortet automatisk skal tilpasses når de blir pensjonister (2017-1)
- Skatteetaten mottar informasjon om pensjon gjennom A-meldingen, og informasjon om overgang til pensjon fra NAV. Denne informasjonen brukes ikke til å foreslå endringer i skattekortet (2017-1)
- Skatteetaten jobber med å forbedre veiledning til personer som skal gå av med pensjon, I 2017 så de også på muligheter for å jobbe tettere med NAV. (2017-1)
- Det uttrykkes at det mest effektive virkemiddelet for å endre skattekortet, er å hente informasjon fra tredjepartsinformasjon. På bakgrunn av dette ble det i 2017 anbefalt å foreslå nytt skattekort til nye pensjonister. (2017-1)

Analysenytt 2017-2 (Olsen, 2017, s. 35)

- Endring i livssituasjon fører til ekstra behov for veiledning og informasjon. Det medfører at personer tar kontakt med Skatteetaten i større grad (2017-2)

Analysenytt 2018-2 (Andresen, 2018, s. 18)

- Fra 2016 har pensjonsopplysninger fra Danmark og Sverige blitt forhåndsutfyllt i skattemeldingen (2018-2)

Analysenytt 2019-1 (Andersen, Enger og Knutsen, 2019)

- Flest henvendelser fra personer i aldersgruppen 60–69. De fleste tar kontakt i skattemeldingsperioden. Dette viser at nylige pensjonister ikke oppdager at de har feil skattetrekk før de mottar skattemeldingen (2019-1)

Innsikt på pensjonsområdet (ikke offentlig)

Basert på et lite antall brukerreiser og brukertester har innsiktsteamet til Skatteetaten funnet at:

- Tillit til Skatteetaten fører til høy terskel for å endre på forhåndsutfylte tall
- At det er viktig å huske på feriepengene og andre inntekter i tillegg til pensjon

4.5 Intervjuer i utvalg 4

Det har blitt gjennomført åpne intervjusamtaler med elleve nøkkelpersoner i Skatteetaten. I tidlige faser av studien ble det i samtalen sett på hovedproblemstillinger knyttet til skatt og pensjon. Etter hvert som innsikt falt på plass, ble samtalen rettet mer mot detaljer på pensjonsområdet og hvilke konkrete hindringer Skatteetaten opplevde.

I tillegg til samtalen med nøkkelpersoner i Skatteetaten, snakket vi også med en rådgiver i Digdir.

4.5.1 Pensjonsområdet trenger mer fokus

Det erkjennes hos flere at det er et stort behov for å forstå brukerens behov bedre i forbindelse med spørsmål om skatt i overgangen til pensjon. Enkelte av etatens nøkkelpersoner tenker også at det er såpass store endringer i overgangen til pensjon at det burde vært en livshendelse.

Mangler kunnskap om at folk blir pensjonister

Gjennom samtalene, kom det frem at Skatteetaten i denne situasjonen ikke vet nok om borgerne og at det derfor er vanskelig å skattemessig klare å følge med. Det oppstår derfor lett feilaktig skatteprosent som for eksempel fører til restskatt, eller for høy skatt i en periode og derpå penger tilbake på skatten året etter.

«Det å være i forkant av utbetalingen, det er det som er litt utfordringen.»

I tillegg kommer det fram at når arbeidstakeren blir pensjonist midt i året, finnes det heller ikke noe godt verktøy for å beregne riktig skattetrekk. Skatteetaten er avhengig av at vedkommende skjønner at han skal endre lønna for hele året til inntekt fordelt på antall måneder som han skal jobbe, og deretter passe på å legge til skattetrekk hittil i år og kommende pensjon.

Det vises også til at det ikke er like enkelt for pensjonisten å gjøre dette i god tid.

«Det er ikke så lett gjøre det i forkant. Du må gjøre den endringen på skattekortet, sånn rett i forkant når du skal begynne å gå av med pensjon – da vil du få en korrekt beregning».

I tillegg erfarer mange i etaten at endringer er vanskelige å forstå og at ikke alle gjør dette.

«Vi er litt avhengige av at folk forstår det, og det er ganske mange som ikke gjør det.» – Ansatt i Skatteetaten

4.5.2 Behov for å jobbe mer hendelsesbasert

Det ble påpekt at det i dag hadde vært til stor fordel for Skatteetaten å kunne jobbe mer hendelsesbasert. Med hendelsesbasert menes at man i større grad agerer ut fra hendelser i brukernes liv, i motsetning til å handle ut fra interne prosesser. Det er en gjennomgående ytring at det da er behov for tverretatlig samarbeid, men at et slikt tverretatlig samarbeid bør få bevilget penger, vedtas av Digdir og utvikles av fagmiljøer (som Skatteetaten og NAV).

Brukeren må selv passe på

Gjennom samtaler kommer det også fram en oppfatning om at problemer med skatt i overgangen til pensjon, kan plasseres hos skatteyteren selv, slik som ordningen er i dag.

«Det som er cluet her er at de må være veldig påpasselig med skattekortet sitt, det er det som er det viktige når en skal gå av med pensjon. Eller uansett egentlig, når en har en overgang fra en type inntekt til en annen.»

Ut fra denne oppfatningen, handler forslag til løsning om at skattepliktig selv gir beskjed, men at det da må utarbeides bedre veiledning. Samtidig viser det seg en åpenhet for at potensialet i bedre veiledningen til brukeren, slik tjenesten framstår i dag.

I samtale med nøkkelpersoner kommer det også frem at mange følger opp skattekortet fordi de har fått opplysning om dette via NAV, men at andre ikke opplever å ha fått denne informasjonen. De kontakter første Skatteetaten når de har fått for høyt skattetrekk eller restskatt.

Feriepenger

En typisk utfordring det vises til er feil skatteprosent i overgang til pensjon, som ekstra bonuser, overtid- og feriepengeutbetaling. Det vises også til at Skatteetaten i dag ikke gjør noe ekstra for å formidle til kommende pensjonister at de må endre skattekortet sitt også med tanke på feriepengene.

I skattekortet er det heller ikke tatt hensyn til at de kommende pensjonistene skal ha ferieutbetaling. Misforståelse av hvordan feriepengene regnes ut er også en vanlig problemstilling som mange av nøkkelpersonene trekker fram.

Det vises til at Skatteetaten ikke har noen konkrete eksempler på hvordan skatteyterne gjør det, og at det derfor er naturlig at det med feriepenge er vanskelig å forstå.

«Så er det dette med feriepenge som er en kjempeutfordring, ikke bare for de, men for mange andre óg. Det er en ganske vanlig misforståelse i og med at det blir utbetalt feriepenge uten at det blir trukket skatt i det. Så tenker mange at det er skattefritt, men det er det jo ikke.» – Ansatt i Skatteetaten.

Pensjon i utlandet

Et annet punkt som kom opp i samtale med nøkkelpersoner i etaten, var at skatt på pensjon i utlandet er utfordrende, men at de nordiske landene har en egen skatteavtale som skal forhindre dobbel beskatning. Avtalen går ut på at det landet du er skattemessig bosatt i, skal

passer på at du ikke betaler dobbelt skatt. Dette har blitt litt enklere de siste 2–3 årene, da det har blitt maskinell utveksling på blant annet pensjonsutbetalinger.

«Det er alltid litt vanskelig det der med utland»

Digitale utfordringer

På Skatteetatens kontaktsenter erfares det at flere må ha hjelp til å håndtere det digitale skattekortet. Mange får det godt til selv, men trenger likevel en bekreftelse på at de gjør det riktig. Det vises også til at det er stor variasjon i digital mestring.

«En innringer som kan være 70 år gammel og kan bruke pc-en som bare det. Så har jeg en som kanskje er 55 eller 61, og klarer ikke bruke pc i det hele tatt.»

Brukerne blander etater og roller

Det erfares også at enkelte brukere blander etater og roller.

«... først ringer de NAV, og spør hvorfor de har betalt så mye skatt, så sier NAV at de må ringe Skatteetaten fordi det har ikke vi oversikt over. Så ringer de oss opp og vil vite hvorfor de har fått så høy prosentsats?»

Det kommer også fram at enkelte brukere blander altinn.no med skatteetaten.no.

Ønske om personlig oppmøte for å få veiledning

I samtalene kommer det også fram at flere ønsker å kunne møte opp på et kontor fysisk, og at dette har vært spesielt etterlyst under koronapandemien.

Tverretatlig samarbeid stopper ved deling av data

Flere av nøkkelpersonene trakk fram at det var lite samhandling med andre etater på områder som flere har ansvar for, utover digital deling av informasjon, og at dette var med å stoppe opp prosessen med å hjelpe brukeren.

Andre nøkkelpersoner påpekte at Skatteetaten ikke har hjemmel slik lovverket er i dag, til å hente opplysninger fra NAV, som for eksempel om når mennesker blir pensjonister. Her har etaten gjort et eget utredningsarbeid. NAV har heller ikke hjemmel til å kunne sende opplysninger til Skatteetaten. For å få til dette, må det gjøres noe med regelverket, og dette

kan være en tung vei å gå, konkluderte nøkkelpersonen. Det opplevdes at regelverksendringer tar lang tid.

«Det opplever vi jo sånn generelt med mange ting vi driver med. At Skatteetaten er ganske fremoverlent og utviklingsorientert, og så henger vi igjen på lover og regler som stopper oss gang på gang ...» – Ansatt i Skatteetaten

Det nevnes også at arbeidet med pensjon er ekstra krevende, fordi det er flere andre pensjonsutbetalere enn NAV, men at alle som betaler ut pensjon skal melde om dette i A-meldingen.

Krav om at brukeren skal oppleve en sammenhengende tjeneste

Digitaliseringsdirektoratet (DigDir) informerer i digitaliseringsrundskrivet om må-krav til at brukeren skal oppleve en sammenhengende tjeneste og at etatene må rigge seg etter dette. I intervjuene uttrykker nøkkelpersoner at regelverket ofte stopper informasjonsutveksling mellom etatene som er nødvendig for å skape mer sammenhengende tjenester. For å avsjekke dette punktet, ringte vi til DigDir. De bekrefter at må-kravet ikke er begrenset til de sju livshendelsene, og at når lover og regler «kommer i veien» for samarbeid, kan man vurdere følgende:

- 1) Er det rom i eksisterende lover og regler? Er de egentlig til hinder? Er tolkningen streng? Se det i nytt lys: Dette er en ny situasjon – er det rom innenfor det eksisterende regelverket?
- 2) Hvis det ikke er rom i eksisterende regelverk: Hvordan kan det utvikles et regelverk som kan gi etaten det rommet? Kan den tekniske løsningen justeres? Kan lovverket endres?
- 3) Kan teknologien endres?

4.6 Workshop og visuelle artefakter i utvalg 4

I tillegg til samtaler og møter med 11 nøkkelpersoner i Skatteetaten ble det gjennomført to workshoper internt i Skatteetaten, og én tverretatlig workshop med Skatteetaten og NAV.

På grunn av restriksjoner knyttet til koronapandemien ble alle workshopene gjennomført digitalt i Teams med video og med Mural som digital samarbeidstavle. Tavlene i Mural ble

forberedt på forhånd og deltakerne fikk utdelt lenken i forkant av møtet. Deltakerne ble også oppfordret til å teste at de kom inn, for å minimere teknisk støy i workshopen.

4.6.1 Workshop 1 i Skatteetaten

Workshopene i Skatteetaten hadde som formål å gi oss datagrunnlag for å svare ut forskningsspørsmål 2 og 3. Vi startet med å utforske Skatteetatens rolle i dagens pensjonsprosess, og hvilke mulighetsrom og utfordringer etaten selv så her. Formålet med første workshop var å kartlegge innsikt som allerede fantes i Skatteetaten, og å utvikle et prosesskart over prosessreisen, knyttet til skatt og skattekort. Den andre delen av workshopen åpnet for refleksjoner rundt Skatteetatens interne prosessreise. Workshopen ble arrangert tidlig i innsiktsfasen, slik at det kunne dannes et bilde av fundamentet for litteratur og interne prosesser.

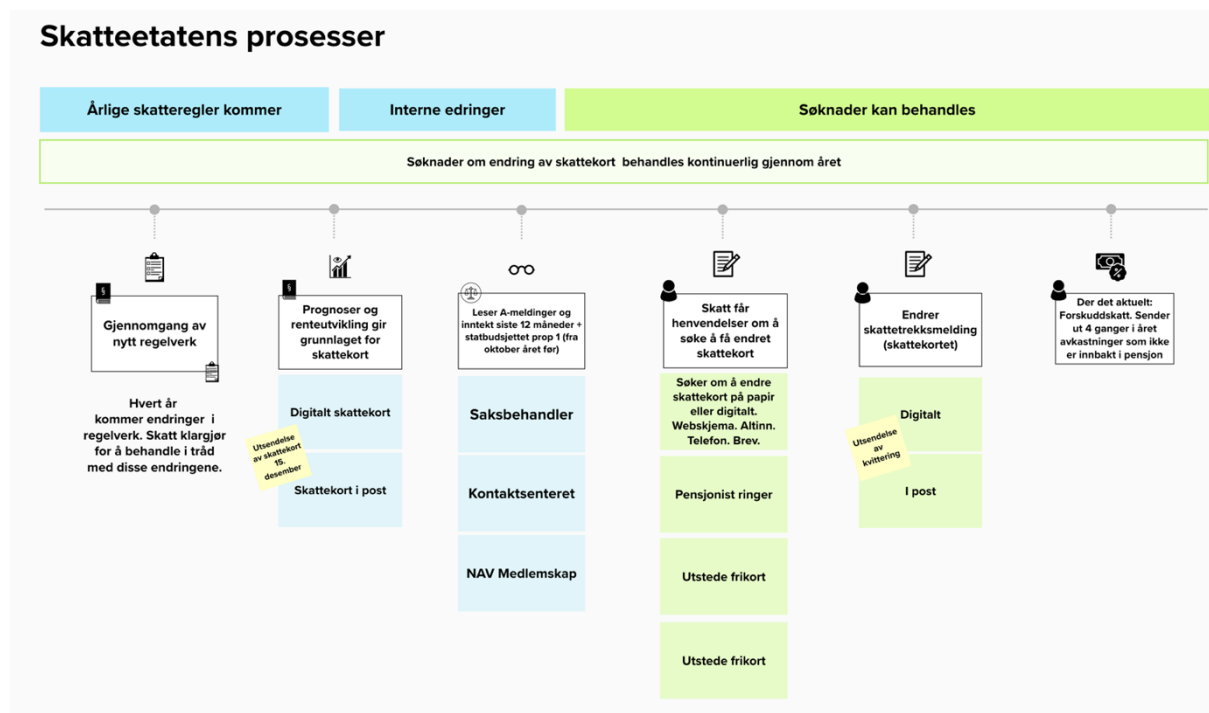
Workshopen varte i 2 timer og hadde fem deltakere i tillegg til forskerteamet: 2 personer fra gruppen, brukerreise i divisjon brukerdiallog, den ene med lederansvar, og 1 deltaker i med fagansvar for forskuddsskatt i divisjon Brukerdiallog.

Det ble gjennomført en pilot for å være godt forberedt på uforutsette hendelser og for å forberede forskerteamet mentalt. I piloten ble det lagt vekt på tiltak som kunne gjøres for å unngå tekniske problemer underveis, i tillegg til å sjekke at gjester kom inn i arbeidsdokumentet uten problemer. Oppgavene ble også gjennomgått for å sikre at de var forståelige.

Oversikt over prosessreisen fra innsiden hos Skatteetaten

Prosessreisen belyste Skatteetatens rolle og stegene i prosessene knyttet til skattekort og skattemelding (Figur 19).

De kommende pensjonistene forventes å levere endring av skattekort gjennom hele året. Resultatet av utarbeidelse av prosesskart på workshop 2 i Skatteetaten viser at etaten særlig jobber ut fra årshjulet, og er tydelig rigget rundt utsendelsen av nye skattekort i desember og den årlige skattemeldingen i mars. Det første utkastet av prosessen hos Skatteetaten ble derfor satt opp med dette som utgangspunkt. Prosessreisen er senere justert med innspill fra flere nøkkelpersoner i etaten og deretter forenklet for å tilpasses en standard brukerreise og NAVs prosesskart. Dette gjorde det mulig å identifisere hvilke interne steg hos NAV og Skatteetaten brukers smertepunkt hadde tilknytning til.



Figur 19: Endelig versjon av Skatteetatens prosessreise på pensjonsområdet

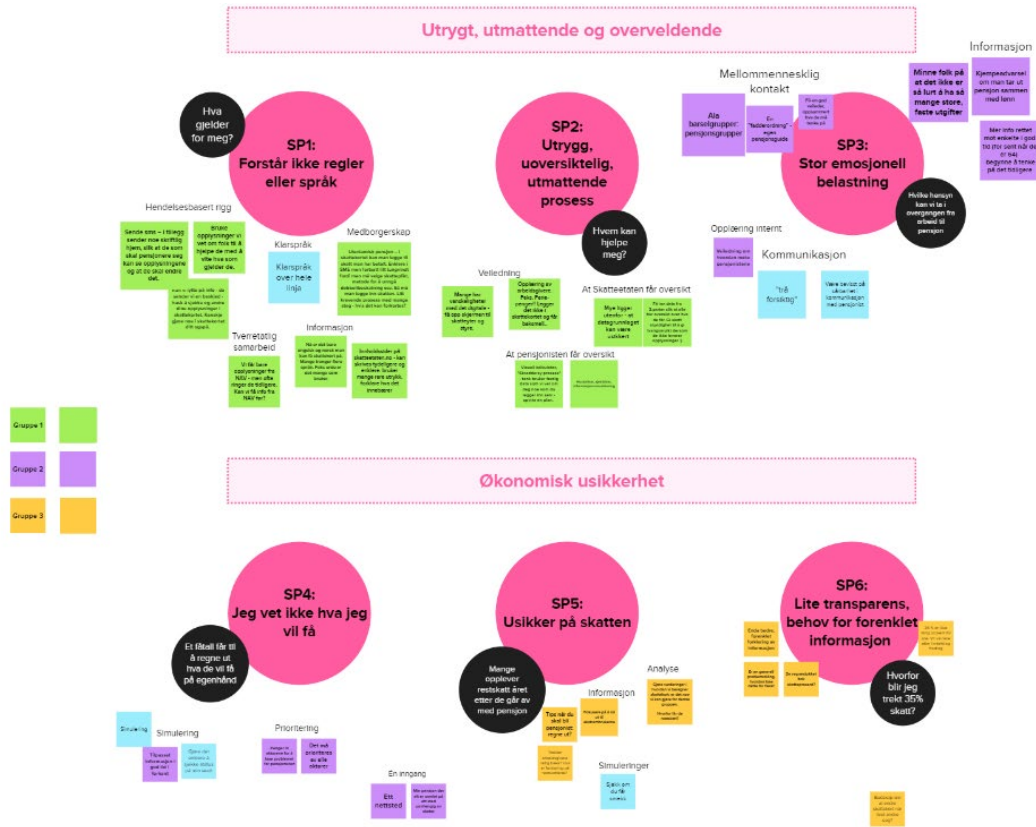
4.6.2 Workshop 2 i Skatteetaten

Formålet med den andre workshopen i Skatteetaten var å identifisere etatens rolle, se nærmere på ambisjoner og hvordan man kan nå disse. For å få fram ulike synvinkler ble det lagt vekt på å ha deltakere med ulike roller knyttet opp mot temaet pensjon. Det var til sammen 10 deltakere inklusive forskerteamet. De ulike rollene var: jurist, UX-designere, prosesseier, rådgiver innen brukerinnsett og veileder fra kontaktsenteret.

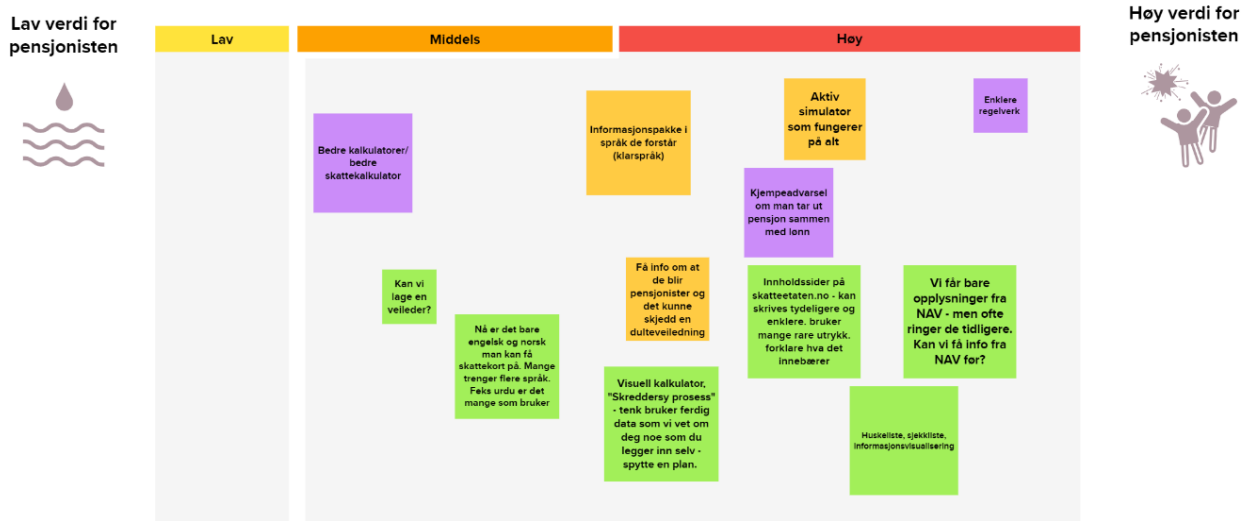
Før workshopen ble det arrangert et formøte, der deltakerne fikk presentert funnene i studien så langt og hvilke smertepunkter som var identifisert for brukerne. Selve workshopen varte i en time og bestod av en hoveddel og en mindre sorteringsdel, i tillegg til en presentasjonsrunde av alle deltakerne. I hoveddelen fikk deltakerne i oppgave å idéere med utgangspunkt i smertepunktene identifisert i studien, presentert i Figur 20. Deltakerne ble inndelt i tre grupper, for å skape flere rom for utveksling av tanker og innspill, og samtidig utnytte tiden effektivt. Gruppene jobbet først separat med idégenerering og presenterte deretter forslagene sine for resten av gruppen. Hoveddelen ble avsluttet med en felles diskusjon.

Som siste del av workshopen gjorde hver gruppe en sortering av idéene ut fra det de tenkte ville ha størst verdi for brukeren, vist i Figur 21. Hver gruppe fikk tildelt to smertepunkt og

prioritere deretter tre idéer hver. En av gruppene misforstod oppgaven og valgte ut tre ideer fordelt på to smertepunkt, derav seks grønne lapper.

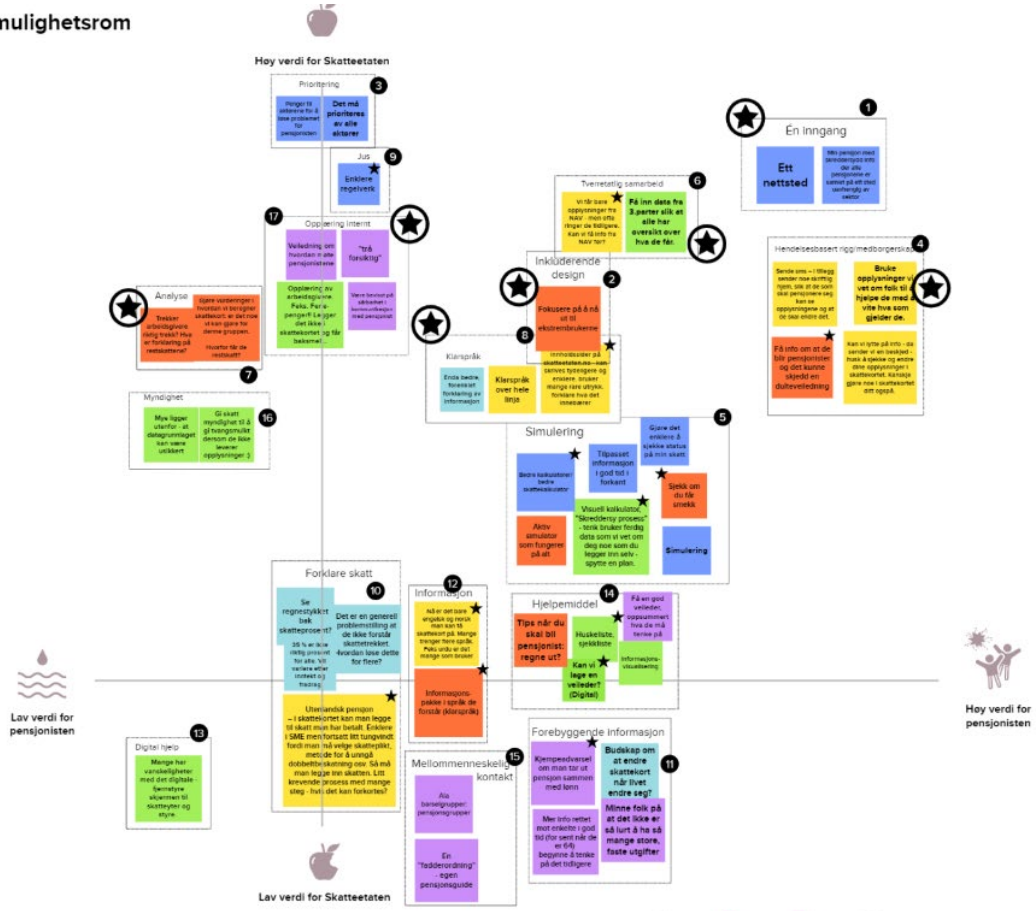


Figur 20: Hovedoppgave – idéering av mulige tiltak knyttet til på identifiserte smertepunkter for bruker



Figur 21: Sorteringsoppgave – deltakernes vurdering av de identifiserte mulige tiltakenes verdi for bruker

Skatteetatens mulighetsrom
for å forbedre pensjonistene



Figur 22.: Analyse av workshop 2 med Skatteetaten

4.6.3 Analyse av Skatteetatens mulighetsrom

Etter workshop 2 ble det gjort en analyse og oppsummering av innsiktene så langt fra Skatteetaten, vist i Figur 22. Genererte Mural-lappene over ideer (muligheter for å løse smertepunkter for brukere) ble gruppert i kategorier (denne analysemetoden kalles «affinity mapping»). Idékategoriene ble deretter plassert langs to akser; ut ifra verdi for Skatteetaten og verdi for bruker/pensjonist (denne analysemetoden kalles «idea portfolio»). Vurderingene bak verdiplasseringene er oppsummert i Figur 23.

- SP4 **1** En inngang (for brukere): Vil kunne minske smertepunkt om at brukeren ikke vet hva de vil få (SP4) Det vil i tillegg gjøre det max ryddig og enkelt for både personer og etater å forholde seg til ett sted. Vil kunne hjelpe på flere smertepunkt – for eksempel SP 4 som handler om en uoversiktlig prosess.
- SP5 **2** Inkluderende design: Handler om å designe løsninger som passer de fleste brukere. Dette når langt opp på begge skalaene da, det vil gi økt tilgjengelighet for alle, og det vil være stor verdi for Skatteetaten da brukerne greier å løse det de var tenkt til å gjøre. Kan også fremme medborgerskap og sunn tillit.
- SP4 **3** Prioritering: Skatteetaten har erfart utfordringer i lang tid, med 60-åringene ringer og ber om hjelp om pensjon. Dersom pensjon blir prioritert av alle aktører og det bevilges penger, vil dette være det beste startskuddet for å løse problemene knyttet til skatt og pensjon (SP4) = høy verdig for Skatteetaten.
- SP5 SP1 **4** Hendelsesbasert rigg/medborgerskap: Tilnærmingen tar utgangspunkt i å agere basert på hendelser. Ved å gjøre dette sikrer vi at brukerne kjenner handlingsrommet sitt og kan ta gode, gjennomtenkte valg. Derfor – stor verdi for brukeren, men også for etaten fordi det blir tettere dialog og riktigere rapportert inn
- SP5 SP4 SP2 **5** Simulering: Svært få har kompetanse til å regne ut sin egen pensjon og skatt. Disse tiltakene kommer godt innenfor begge akser fordi det er et tiltak som, for Skatteetaten sin del, vil kunne stimulere til mer aktivitet som skaper kunnskap. For brukeren kommer den opp mot 75% på aksene, fordi dette er viktige tilnæringer som oppklarer og skaper forståelse og oversikt.
- SP1 SP2 **6** Tverretattlig samarbeid: Ideene scorer høyt på begge akser fordi det ligger et stort potensial i å snakke sammen på tvers. Tiltaket i seg selv vil skape god innsikt for Skatteetaten og derfor høy score på denne aksene – litt lavere for brukeren. Men resultatene av det ville forenkle prosesser både for brukeren for Skatteetaten. Det vil særlig kunne løse smertepunkt om en uoversiktlig prosess (SP 2) og hjelpe brukeren til å forstå reglene ved at informasjonen kan bli mer samment på tvers. (SP1)
- SP5 **7** Analyse: Veldig mange opplever å få restskatt når de enten bytter jobb eller går av med pensjon (SP5). Dette er også en kjent problemstilling for Skatteetaten. Ved å finne ut _hvorfor_ dette skjer (får de ikke til å endre skattekortet ved endring av inntekt på påbegynt år?) kan Skatteetaten forenkle skattekortet for å unngå at dette skjer.
- SP6 SP1 **8** Klarspråk: Handler om at brukeren skal finne, forstå og få til å bruke informasjonen og vil øke forståelse for regler og prosess (SP 1 og SP 2). Dette punktet kommer godt over medium ut på begge akser fordi det vil kunne forbedre alt vi har av info. Samtidig scorer den ikke maks fordi den vil i utgangspunktet lappe på system som allerede er laget og kanskje ikke er optimalt.
- SP4 **9** Jus: (SP4) I dag opplever mange at det er vanskelig å finne ut hva som gjelder og hva de vil få, for dem fordi regelverket er for vanskelig. Dette truer samfunnets medborgerskap, fordi folk ikke kjenner til handlingsrommet sitt. Å forenkle regelverket vil være av stor verdi for Skatteetaten som forvaltningssett da vi vil skape tillit både til etaten og i samfunnet ved å hjelpe pensjonisten å forstå. Enklere regelverk vil også kunne gjøre jobben til Skatteetaten mye enklere, for eksempel når det gjelder innhenting av andre data. Her er det mye ressurser å spare, derav særlig høy score på verdiaksen for Skatteetaten.
- SP6 SP1 **10** Forklare skatt: Dette vil hjelpe brukeren til å forstå skatten (SP 6) og det vil kunne gjøre prosessen fram mot pensjon og skatt enklere. Samtidig vil det bare hjelpe til en viss grad på å forstå regler (SP 1), hvis flere andre smertepunkt ikke blir løst. Hvis den hjelper brukeren, vil den også hjelpe Skatteetaten ved å generere færre telefoner fordi den oppklarer, slik at skatten kan bli riktig, derav medium score på verdi for Skatteetaten og ganske høyt på aksene for brukeren.
- SP3 SP6 **11** Forebyggende informasjon: handler om å forebygge økonomisk sårbarhet. Det er naturlig at man går ned i lønn når man blir pensjonist. Hvis man da har høye utgifter, kan dette føre til en ekstra belastning hvis de må selge bostedet sitt. (SP3 og 4) Det er derfor nyttig for pensjonisten at både Skatteetaten forebygger dette.
- SP5 SP1 **12** Informasjon: God informasjon og informasjon på riktig språk er gode tiltak, som havner midt på treet for begge akser. De er likevel ikke de mest banebrytende tiltakene, men likevel av stor verdi for at brukeren skal kunne orientere seg og forstå regler (SP 1) og for å kunne bli trygg på og forstå skatten (SP 5). Generelt kan vi si at det er viktig også for Skatteetaten å kunne gi god informasjon, informasjon.
- SP2 **13** Veiledning: denne handler om å tilby veiledning digitalt for ikke-digitale pensjonister. Ettersom dette er noe de kun trenger hjelp til noen ganger i året ser vi ikke at denne er særlig viktig for verken Skatteetaten eller pensjonisten, da det ikke bygger forståelse for gjennomføring for senere handling.
- SP3 SP5 SP2 **14** Hjelpemiddel: Ulike typer hjelpemidler, som for eksempel huskelister og digital veileder, scorer nokså høyt på pensjonistaksene, mens medium på Skatteetaten-aksene. Dette vil kunne lette emosjonell belastning, gjøre prosessen tryggere og hjelpe på å forstå skatt. Ringvirkningene av dette vil kunne gjøre jobben til Skatteetaten enklere.
- SP3 **15** Mellommenneskelig kontakt: Handler om å gi pensjonister uten nettverk en hjelpende hånd i en omveltende periode av livet. Dette kan gjøre en krevende prosess mindre krevende og minske pensjonisters ensomhet over tid. Det kan argumenteres for at dette ikke er særlig viktig for Skatteetaten, isolert sett, men for samfunnet vil dette ha en verdi.
- SP2 **16** At Skatteetaten får mer myndighet: Dette har ganske høy verdi for Skatteetaten, fordi det vil kunne være enklere å gjøre jobben knyttet til oppgavene våre. Det vil ikke direkte påvirke brukeren, og scorer derfor under medium på denne aksene.
- SP3 SP2 **17** Opplæring internt: Denne handler om at vi må møte pensjonisten på deres nivå. Det handler om å være nøytrale, medmenneskelige og imøtekommende i kommunikasjonen med pensjonisten (telefon og brev). Dette er viktig for Skatteetaten fordi det bygger tillit hos pensjonistene og får dem til å føle seg ivarettede. Ringvirkningene er positive for brukeren og derav medium score på denne aksene.

Figur 23: Begrunnelse for plassering av kategorier

Kategoriene som utpekte seg med samlet høy verdi er merket med stjerner i Figur 22. Det er viktig å påpeke at idéene i de ulike kategoriene ikke nødvendigvis har høy verdi hver for seg, men at de samlet står sterkt som idéer i Skatteetatens mulighetsrom for å løse smertepunkter. Sju idékategorier med samlet høy verdipotensiale, ble identifisert. Følgende syv idékategorier ble vurdert å ha høyt verdipotensial:

1. **Én inngang til pensjonsområdet** – et sted med full oversikt for brukeren, for eksempel ett nettsted eller «Min pensjon» med skreddersydd informasjon der alle pensjonene er samlet på ett sted uavhengig av sektor.

2. Dreining i Skatteetaten fra årsbasert til **hendelsesbasert tilnærming**, der hendelser i brukerens liv utløser interaksjon. Dette innebærer for eksempel at man bruker opplysninger om personer som grunnlag – og sender beskjeder og påminnelser, som «husk å sjekke og endre dine opplysninger i skattekortet».
3. **Økt tverretatlig samarbeid** – og samarbeid med privat sektor. Særlig NAV og private tredjeparter ble nevnt.
4. Inkluderende design: I større grad fokusere på å nå ut til alle.
5. **Klarspråksarbeid**: Innholdssider på skatteetaten.no kan ha enklere og tydeligere språk, som samtidig fremmer retorisk medborgerskap.
6. **Opplæring** internt: Større bevissthet rundt sårbarhet i kommunikasjon med pensjonister, og økt opplæring av arbeidsgivere tilknyttet pensjonering og feriepenger.
7. Mer analyse av henvendelser til Skatteetaten, med tilhørende strategiske justeringer – for eksempel; Hvorfor får pensjonister restskatt? Hva kan vi gjøre for å unngå at dette oppstår?

Øvrige idékategorier:

- Mellommenneskelig kontakt og nettverk, for eksempel «pensjonsgrupper» eller «pensjonsguide».
- Forebyggende informasjon til brukeren, for eksempel advarsel dersom man tar ut pensjon sammen med lønn, og informasjon tidligere i livet som kan bidra til bedre planlegging fram mot pensjonisttilværelsen.

4.6.4 Workshop 3 med Skatteetaten og NAV

For å forstå mer av hvilke hensyn Skatteetaten må ta i tjenesteutviklingen på pensjonsområdet opp mot tverretatlige, sammenhengende tjenester ble det gjennomført en tverretatlig workshop med NAV. Her tok deltakerne fra Skatteetaten med seg inn de sju idékategoriene fra interne workshoper. Det ble satt av én time til den tverretatlige workshopen, og seks deltakere fra design-teamene i Skatteetaten og NAV deltok:

- To designere fra NAVs pensjonsområde
- Én UX-designer i Skatteetaten som har ansvar for skatteprosessen på tvers
- Én rådgiver fra innsiktsteamet i Skatteetatens divisjon brukerdialog

- Internveileder som også er tjenestedesigner i NAV
- Eksternveileder som også er UX-designer i Skatteetaten i divisjon IT

Workshopen ble delt inn i fire faser: introduksjon, presentasjon av funn, drøfting og oppsummering. Designteamet i NAV har jobbet med samme problemstillinger som i denne studien og det ble i starten av workshopen gjennomgått en presentasjon av brukerinnsett og felles innsiktsfunn – inkludert interne prosessreiser. I drøftingen ble det stilt to hovedspørsmål der deltakerne skulle fokusert på rundt hvordan de sammen kunne hjelpe brukeren:

- 1) Hvordan kan vi hjelpe folk å forstå hva de faktisk kommer til å få utbetalt i pensjon
- 2) Hvordan kan vi hjelpe brukerne å forstå hva de må gjøre i pensjonsprosessen.

Vedtatt å samarbeide

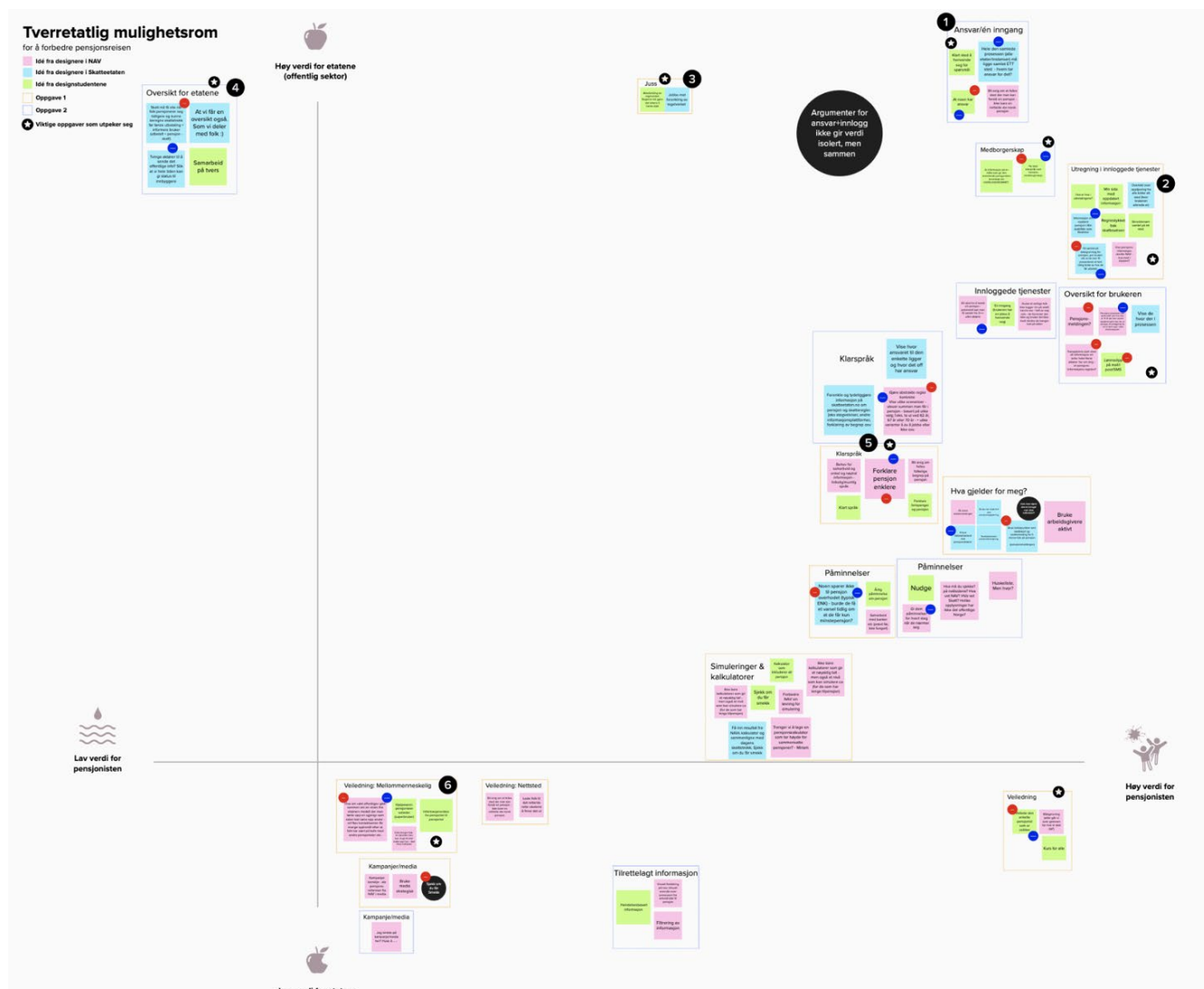
I tillegg til idéer fra den tverretatlige workshopen med Skatteetaten og NAV, var et viktig utfall av workshopen at etatene besluttet å samarbeide mer fremover. Med bakgrunn i den nye innsikten begge etatene hadde skaffet seg gjennom ferske brukerintervjuer, ble det tydelig at begge etater ville dra stor nytte av å kunne motta og drøfte slik innsikt med hverandre.

Innsiktssamarbeid framover ble vurdert som mulig å implementere på grasrota – fra designer til designer. Det ble avtalt, på designer-til-designer-nivå, at NAV og Skatteetaten skal:

- Møtes regelmessig, nytt møte i høsttermin
- Fortsette å dele innsikt – både arbeid og tilbakemeldinger fra brukere
- Invitere til felles brukertester
- Bruke hverandre som sparringspartnere
- Dele kontaktinformasjon fra designere til designere
- Dele begreper og ordlister i klarspråkarbeid på egne nettsteder
- Peke til hverandre på egne nettsteder

4.6.5 Analyse av tverretatlig mulighetsrom for Skatteetaten

Etter workshop 3 ble det gjort en ny analyse, for å oppsummere idémyldring knyttet til felles mulighetsrom for tverretatlig tjenesteutvikling på pensjonsområdet. Samme framgangsmåte ble brukt som etter workshop 2, med affinity mapping og idea portfolio.



Figur 24: Analyse av workshop 3 med Skatteetaten og NAV

Seks idéer ble vurdert som sentrale for videre arbeid mot rolleendring og sammenhengende pensjonstjenester. De innspillene som ikke har blitt prioritert er idéer som i seg selv kan være gode, men som i større grad er ment for å lappe på allerede eksisterende løsninger og ikke setter en mulig retning for videre innovering og rolleendring i Skatteetaten eller tverretattlig utvikling mot sammenhengende tjenester.

#1 Én inngang til pensjonsreisen

Noen må ta ansvar for den samlede pensjonsprosessen. I dag har ingen et klart hovedansvar for pensjonsprosessen. Det er vilkårlig hvilken informasjon de kommende pensjonistene får. Innspill knyttet til denne idéen var:

- Brukerne trenger et tydelig sted å henvende seg
- Hele den samlede prosessen må ligge samlet ett sted – hvem tar ansvar for det?
- Bli enige om et felles sted der man kan forstå pensjonen sin – ikke bare en nettside à la norskpensjon.no

#2 Utrekning i innloggede tjenester

For å gi den kommende pensjonisten et fullstendig bilde at hva som gjelder for hen, er det viktig å få på plass en oversikt over all innsamlet pensjon og at dataen blir kontinuerlig oppdatert. Innspill knyttet til denne idéen:

- Min side med oppdatert informasjon
- Oversikt over opptjening fra alle kilder ett sted hvor brukeren allerede er
- Informasjon om opptjent i min skatt/min side i sanntid
- Regnestykket bak skattesatsen
- Skreddersøm samlet på ett sted
- Hva er hva i utbetalingene?
- Få samlet alt datagrunnlag for pensjon, per bruker, slik at de kan få presentert et helt riktig bilde av hva de får utbetalt
- Vise pensjons-informasjon utenfor NAV – kunne dette vises i nettbanken?

#3 Juss – bearbeiding av regelverket

Juridiske lover går igjen som et hinder i diskusjoner om nye løsninger. Det blir derfor foreslått å bearbeide regelverket. Innspill knyttet til denne idéen:

- Bearbeiding av regelverket: Reglene må gjøre det lettere å hente data
- Jobbe mot forenkling av regelverket

#4 Oversikt – både for etat og for bruker

Både bruker og etat trenger et bedre oversiktsbilde, og innspillet kan deles inn i to kategorier:

Oversikt for etaten:

Denne handler om hva som ikke er synlig for brukeren. Samarbeid på tvers av etater er avgjørende for å kunne tilby brukeren en sømløs overgang fra å være arbeidstaker til å bli pensjonist. For å kunne beregne skattetrekk før første utbetaling, må Skatteetaten få vite på et tidligere tidspunkt når folk pensjonerer seg. Et annet punkt som kom opp, var å tvinge aktører til å sende informasjon om pensjonsopptjening til offentlige instanser. Innspill knyttet til denne ideen:

- Skatteetaten må få på et tidligere tidspunkt, når folk pensjonerer seg slik at det kan beregnes skattetrekk før første utbetaling, og bruker kan informeres (utbetalt = pensjon – skatt)
- Endre lovverket slik at vi har mulighet til å pålegge aktører å sende det offentlige informasjon om pensjonssparing.

Oversikt for brukeren:

Dette handler om hva som er synlig for brukeren. Idéer som kom opp her var:

- «Pensjonsmeldingen» – en oversikt som likner dagens skattemelding
- Vise oversikt over pensjonsprosessen hvor man deler opp i ulike livssituasjoner
- Vise brukerne hvor de er i prosessen
- «Lønsslipp» når de blir pensjonister, via e-post/i post/sms
- Transparens som viser all informasjon en aktører har om brukerne – et pensjonsinformasjonsregister

#5 Klarspråk

Punktene som kom opp i workshopen handlet om å forenkle og tydeliggjøre informasjon, og å gjøre abstrakte regler konkrete. Et av smertepunktene som gikk igjen etter brukerintervju utført av NAV, og av forskerteamet i denne studien, var at det var vanskelig å forstå pensjon.

Innspill knyttet til denne idéen:

- Vise hvor ansvaret til den enkelte ligger og hvor det offentlige har ansvar
- Forenkle og tydeliggjøre informasjon på skatteetten.no om pensjon og skatteregler.

- Gjøre abstrakte regler konkrete: Vise ulike scenarioer – utover summer man får i pensjon baser på ulike valg, i tillegg til ulike varianter av å jobbe eller ikke.

#6 Veiledning

Idéene her kan deles i to; veiledning fra etatene og annen mellommenneskelige kontakt.

Fra etatene

Her ble det foreslått at etatene kan veilede den enkelte pensjonist som er usikker, og å gi rådgivning. Det var imidlertid usikkert om dette var utenfor etatenes mandat. Innspill knyttet til denne idéen:

- Folk trenger folk en tjeneste man kan ringe til eller møte opp hos – ikke flere nettsider
- Rådgivning
- Kurs for alle

Mellommenneskelig

Bakgrunnen her var behovet for menneskelig kontakt, men der denne ligger utenfor etaten.

Innspill knyttet til denne idéen:

- Hva om det offentlige gikk sammen om en «train the trainer»-modell der man lærte opp en «gjeng» som siden kan lære opp andre – for eksempel får NAVs kontaktsenter får mange spørsmål etter at folk har vært på kafé med andre pensjonister.
- Det er ikke sikkert alle pensjonister har behov for veiledning fra etatene, og derfor ble det foreslått en hjelpevenn hvor det offentlige lærer opp noen som igjen kan lære opp andre. En relatert idé var informasjonsvideo fra pensjonist til pensjonist.

Interne prosessreiser mot brukerreisens smertepunkter

Ser man de 6 smertepunktene opp mot dagens prosesser i NAV og Skatteetaten, blir det synlig at begge etater må endre sin tjenesteinnretning og sine kontaktpunkter dersom overgangen fra arbeidstaker til pensjonist skal bli bedre for brukeren.

4.7 Oppsummering av resultater

Fra brukerinnsikten er det definert 6 smertepunkt, som øvrig kvalitativ innsikt støtter. Disse er knyttet til at 1) brukerreisen inn i pensjonisttilværelsen i dag er overveldende og utrygg, med 2) høy grad av økonomisk utrygghet fordi det er svært vanskelig å få oversikt over utbetalinger i forkant av pensjonsovergangen.

Det er videre identifisert 6 brukergrupper, som opplever noe ulike smertepunkt – og der smertepunktene gir noe ulik alvorlighetsgrad for deres liv.

Fra intervjuer og workshoper med etatsansatte, er det identifisert at Skatteetaten i dag trenger en mer **hendelsesbasert** og mer **brukersentrert** tjenesteinnretning, og at etaten, for å få til dette har behov for et tverretattlig samarbeid med NAV. Det vil også være nødvendig med økt **samarbeid** på tvers av privat og offentlig sektor for å få til utregning av sammensatt pensjon.

De identifiserte, mulige, tiltakene og idékategoriene fra intervjuene og workshopene med utvalg 4 kan sammenfattes i følgende tjenesteambisjonene:

1. **Én inngang** til pensjonsreisen for brukere, med samordning av tjenester fra ulike aktører gjemt bak synlighetslinjen – slik at det for bruker i størst mulig grad oppleves som å forholde seg til én tjenesteleverandør.
2. **Skreddersøm** av informasjon knyttet opp til ulike livssituasjoner.
3. **Tverretattlig samarbeid**, med økt informasjonsutveksling mellom aktører, blant annet for å kunne få til utregning av pensjon (justeringer av regelverk ved behov)
4. **Transparent automatisering**, der brukere presenteres for automatiserte, genererte beregninger og forslag – både spesifikt (som i pensjonsutregninger) og generelt (som oversikt over pensjonsprosessen) – der brukeren er godkjenner av disse.
5. **Relasjonsbasert velferd**, med tilstrekkelig mellommenneskelig støtte og samordnet **veiledningstilbud** fra aktørene, som supplerer digital selvbetjeningsevne.
6. **Hendelsesdrevet** tjenesteinnretning med sømløse overganger, der etatene henvender seg til bruker basert på hendelser i brukerens liv, og det er utveksling av informasjon om brukeren offentlige etater imellom (justeringer av regelverk ved behov). Økt strategisk analyse av brukerenhendelser og brukerfeil i Skatteetaten, og større fokus på inkluderende design, for å få frem målrettede tiltak for å forhindre brukerfeil.

7. Økt **klarspråk** av informasjonen som gis, gjennomgående i kontaktpunktene, og styrking av retorisk medborgerskap.

5 Drøfting

Kapittelet starter med refleksjoner rundt identifiserte utfordringer og barrierer i overgangen til pensjonisttilværelsen. Dette svarer ut forskningsspørsmål 1.

I 5.2 Mulig forretningsmessig prosess og tjenesteambisjon for Skatteetatenrettes fokuset mot Skatteetatens rolle i dag og i framtiden, der tjenesteambisjonene knyttes til brukerreisen for å besvare forskningsspørsmål 2. I denne seksjonen vil vi også komme inn på mulighetsrom knyttet til sammenhengende tjenester.

5.3 Tverretatlig samarbeid – et nødvendig godevil ytterligere belyse forskningsspørsmål 3, omkring tverretatlig samarbeid knyttet til den omveltende livshendelsen som pensjonsovergangen innebærer. Kapittelet avsluttes m5.4 Refleksjoner rundt studien og prosessed refleksjoner knyttet til prosess og metode.

5.1 Utfordringer og barrierer i overgangen til pensjonist

I forskningsspørsmål 1 ønsket vi å utforske hvilke barrierer brukeren opplevde i overgangen til pensjonisttilværelsen. Det er identifisert flere utfordringer i overgangen til pensjonisttilværelsen4.1.2 Brukertyper og brukerreiser i utvalg 1 og 2. Det e-r også identifisert mulige tjenesteambisjoner for Skatteetaten som vist i4.7. Her vil vi trekke inn relevante tjenesteambisjoner og relatert forskning for å belyse de mest sentrale smertepunktene. Vi vil også se på sammenhengen mellom de to overordnede kategoriene av smertepunkt, *utrygg og overveldende prosess* og *økonomisk utrygghet*.

5.1.1 Fra overveldende kompleksitet til skreddersøm og én inngang

Å bli pensjonist kan for mange oppleves utrygt og overveldende. Tjenester som er lite brukervennlige og som framstår fragmentert for brukeren, genererer mange henvendelser til offentlige etater. Fra funnene i denne studien, ser vi at personene i pensjonsovergangen, gjennomgående har problemer med å forstå hvilke regler som gjelder for dem, og hvilke rettigheter de har.

Kunnskap og trygghet for å mestre egen digital betjening

Et kritisk punkt for Skatteetaten er strømmen av henvendelser fra pensjonister. Det er derfor av høy verdi å redusere disse. Når man ikke forstår reglene eller vet hva man har krav på blir

det vanskelig å være selvbetjent. Dette går igjen i funnene fra studien hvor de med lavest kunnskap om pensjonsreglene sliter med å betjene seg selv digitalt, som blant annet gjelder for brukertype 2, utenlandsk bakgrunn. For å kunne mestre egen digital betjening, anses det som viktige forutsetninger, at pensjonisten får en god, og total, oversikt over framtidig pensjon og at hen forstår pensjonsreglene.

Det er ikke overraskende at manglende pensjonskurs som inkluderer individuell utregning resulterer i at pensjonsreisen kan oppleves som utrygg og overveldende. Behovet for veiledning er tett knyttet opp mot både den vanskelige prosessen og mot reglene. Det anses derfor som sentralt å forsøke å endre pensjonsreisen fra utrygg til trygg. Det kan her ligge gode muligheter for å veilede godt, og dermed ligge i forkant av henvendelsene. Veiledning kan være av ulik art. Innenfor dette spekteret kan det for eksempel omhandle personlig veiledning, digitale veiledere som sluser brukerne videre steg for steg, videoer og gode pensjonskurs.5.2.2 Brukerreisen som strategisk utgangspunkt

Eldre er en variert gruppe

En kritikk i forskningsfeltet som omfatter eldre, er at de ofte forskes på som en homogen gruppe, men at det i virkeligheten er divergens og stor variasjon. Dette må det tas hensyn til i utarbeidingen av nye strategier som omhandler eldre (van Deursen og Helsper, 2015; Vaz de Carvalho *et al.*, 2019a; Gomes, 2020; Charness og Boot, 2009). Individuell heterogenitet bekreftes i denne studien, både fordi de eldre er en uensartet gruppe, og at det er stor variasjon i digital mestring, hvor digital kompetanse ofte henger sammen med yrke og erfaring. Dette så vi tydelig i brukertype 1 (høy stilling / ledere) hvor alle så ut til å ha høy digital kompetanse blant annet med bakgrunn i at de brukte digitale verktøy på jobb.

Likevel viste innsiktsarbeidet at de fleste eldre vi snakket med, er vurdert å ha noe lavere digital kompetanse. De fleste trengte veiledning for å benytte Teams, og flere nevner at de får hjelp, for eksempel av barna sine, til å bruke digitale flater. Det antas at mange variasjoner av eldre vil bli inkludert i tjenesteutviklingen, ved å ta høyde for personene med flest utfordringer. (Trevinarus, 2018).

Det er derfor av høy relevans at det tas utgangspunkt i nyere forskning og mønsterpraksis til design for eldre, når det utvikles brukergrensesnitt, som eldre med lavere digital erfaring også

skal bruke (se Figur 2). Et eksempel på dette, er grensesnitt som responderer aktivt ved å bekrefte at handlingene som blir utført, er korrekte (Häikiö *et al.*, 2007).

Det er likevel viktig å påpeke at det sannsynligvis alltid vil finnes et digitalt gap selv om framtidige årskull av «yngre eldre» har vokst opp med internett og datamaskiner. I forskningen begrunnes dette med at teknologien utvikles raskt og at aldersgruppen «unge eldre», parallelt vil kunne være utsatt for perseptuelle, motoriske og kognitive utfordringer (Charness og Boot, 2009). Behovet for universell utforming, herunder også klarspråk, vil derfor være svært viktig også i framtiden, for å hindre sosial eksklusjon (Begnum og Bue, 2021).

Fra digital strategi til relasjonsbasert velferd

I forskningen virker søkelyset å være rettet mot hvordan man kan lage digitale kontaktpunkter for å tilpasse eldre best mulig (Häikiö *et al.*, 2007; Dodd, Athauda og Adam, 2017; Chun og Patterson, 2012a; Mitzner *et al.*, 2013; Blažič og Blažič, 2019; Charness og Boot, 2009; Reddy *et al.*, 2020; Johnson og Finn, 2017; Castilla *et al.*, 2016). Det å hindre isolasjon ser også ut til å være en viktig motivasjon når det forskes på design for eldre (Gomes, 2020).

Det kan virke som et paradoks at hovedtyngden i forskningsfeltet fokuserer på digitale flater, når det kanskje er relasjonsbasert velferd og veiledning mange i gruppen ønsker. Von Heimburg og Ness (2020) beskriver relasjonell velferd som «en verdi som mennesker skaper sammen, der deres relasjoner og livsbetingelser settes i sentrum for velferdsutviklingen».

Breit og Salomon (2015 i Sand, Bergschöld og Midtgård, 2020), viser til en undersøkelse om selvbetjeningsløsning knyttet til pensjon, der enkelte eldre ønsket å snakke med veiledere for å få bekreftelse på at det de har gjort og oppfattet er riktig.

Hodge *et al.* (i Sand, Bergschöld og Midtgård, 2020) fant at enkelte eldre foretrekker fysiske møter fremfor digital selvbetjening, fordi de da fikk et gjøremål i hverdagen og at det skapte sosialt samvær utenfor hjemmet. Dette sier noe om at noen kan være sårbare og ensomme. Ønsket om sosial kontakt må derfor tas på alvor i utformingen av tjenestene de skal bruke. Å finne alternativer til digitale løsninger vil være grunnleggende i utviklingen av tjenester for eldre.

En bekymring som Von Heimburg og Ness (2020) peker på, er at de mener det oftere legges til rette for deltakelse i samskapingsprosesser blant grupper med høy sosioøkonomisk status, og at interessene til de mindre privilegerte gruppene ikke blir fremmet i samme grad.

Dette innspillet kan være verdt å reflektere videre rundt i vår egen forskning: Fra workshopene kommer det blant annet fram forslag om å forbedre kalkulatorene, ettersom de i dag ikke omfatter alle typer pensjon. Det er opplagt at kalkulatorene kan være gode hjelpemiddel, hvis de fungerte bedre enn de gjør i dag. Men for å løse smertepunktet knyttet til utregning, er ikke nødvendigvis en digital kalkulator den beste løsningen. De som kan antas å bruke denne på egenhånd, er brukertype 1 (høy utdanning/stilling) som allerede har digital kompetanse og høy utdanning. Denne brukergruppen er ikke den som rammes hardest av smertepunktet om manglende utregning, og heller ikke de andre smertepunktene. Ved å bruke store ressurser på å utvikle en kalkulator, kan det tenkes at man muligens løser smertepunktet for de som trenger det minst (Von Heimburg og Ness, 2020).

Det store suksesskriteriet kan se ut til å være veiledning av ulik at. Funnene fra studien viser at de som har klart seg best i overgangen til pensjon, er de som har fått veiledning av god kvalitet, fortrinnsvis personlig veiledning.

Det ser videre ut til å være av stor betydning hvis veiledningen treffer den kommende pensjonistens situasjonsbestemte behov. Det er viktig å være oppmerksom på utfordringen som gjelder pensjonskurs, disse kan ha en tendens til å favne for bredt tematisk. Dette erfares fra tjenestesafari. Informasjon om arv, kan for eksempel oppleves veldig relevant for enkelte, men av mindre betydning for andre, noe som en av deltakerne nevnte. I veiledning er derfor tjenesteambisjonen om skreddersøm viktig.

Vanskelige regler utfordrer medborgerskapet

Hos flere av personene i pensjonsovergangen, og særlig de med utenlandsk bakgrunn (brukertype 2) og de som manglet sikkerhetsnett (brukertype 5), fant vi at personene var økonomisk sårbare og manglet både et støtteapparat og forutsetninger for å kunne håndtere og oppleve mestringsfølelse i pensjonsprosessen. Konsekvensen av dette kan synes å være at kunnskapsgrunnlaget som de baserte seg på ikke ble mangelfullt, og at de dermed ikke tok gjennomtenkte, gode valg.

I verste fall kan det å ikke forstå handlingsrommet sitt, føre til at personene ikke får det de har krav på. Det kan tenkes at dette skaper enda større sosioøkonomiske forskjeller i samfunnet. Her må det raskt legges til, at variasjonene er store og at denne utfordringen ikke gjelder alle kommende pensjonister, for eksempel brukertype 6, en ekspert på pensjon.

Det er også en utfordring at et stadig mer sammensatt regelverk som er innarbeidet gjennom tradisjoner, preges av vanskelige ord. Dette er enda et element som kompliserer og skaper risiko for at reglene ikke formidles forståelig (DigDir, 2013). Det oppfattes at tjenesteambisjonen klarspråk vil være et særlig viktig redskap som kan hjelpe de kommende og nylige pensjonistene gjennom hele pensjonsreisen.

Tjenesteambisjonen klarspråk

Kompliserte regler og vanskelig språk, ord og faguttrykk fører til at mange i overgangen fra arbeidstaker til pensjonist, kan bli usikre og ikke kjenner handlingsrommet sitt. Dette ses på som svært uheldig, fordi det kan være med på å umyndiggjøre brukerne. Det kan i praksis medføre at personene i overgangen fra arbeidstaker til pensjonist ikke får til å gjøre det de skal fordi de ikke finner eller forstår den aktuelle informasjonen (Språkrådet i Seljeseth *et al.*, 2021). På bakgrunn av dette, mener vi at det er av stor verdi at klarspråk står høyt på prioriteringslisten for å hjelpe brukeren forbi barrierene. Dette vil gjelde i alle løsninger som eldre skal bruke.

I tillegg legges det vekt på at retorisk medborgerskap bør innlemmes i dette arbeidet. Slik vi oppfatter det, vil det i denne sammenhengen innebære at språket tilrettelegges slik at brukeren blir rustet til å ivareta interessene sine og forstå handlingsrommet sitt. Dette er i tråd med anbefalinger i avhandlingen til Seljeseth *et al.* (2021), for å fremme demokrati og rettssikkerhet. Ved å ignorere dette aspektet, peker hun på at faren er at språket fremmer forenkling og effektivitet, men begrenser brukerens medborgerskap.

Funn fra intervju med utvalg 1 og 2 i denne studien, viser at mange av deltakerne enten har svært høy eller svært lav tillit til Skatteetaten. Blant de som har høy tillit, finner vi oppfatningen om at «de offentlige etatene alltid har rett». Det kan se ut til å være uheldig dersom medborgerskap-aspektet blir ignorert i kommunikasjonen, og mottakerne samtidig har høy tillit til avsenderen. Da er faren at innbyggerne bare gjør som de blir fortalt, uten å stille spørsmål. I denne sammenhengen ser det derfor ut til å være av særlig stor verdi å fremme et

klart språk som innlemmer retorisk medborgerskap. Samtidig kan dette være utfordrende å imøtekomme fra forvaltningens side. Et stadig mer sammensatt lovverk preges av utilgjengelige ord, dette får følger for medborgeren fordi det er vanskelig å kommunisere klart på et uklart grunnlag (Drtina, 2020). Det kommer også tydelig fram i Digitaliseringsdirektoratets rapport «Kan lovspråk temmes», at regelverket rundt pensjon er svært komplisert, og dette ser ut til å skape utfordringer både for personene i overgangen fra arbeidstaker til pensjon, og for de som skal formidle de komplekse reglene. Dette kommer vi nærmere inn på i 5.3 Tverretatlig samarbeid – et nødvendig gode (DigDir, 2013).

Tjenesteambisjonen Én inngang

Planleggingen av pensjonen er kompleks, i dag er relevant informasjon om overgangen fragmentert, og det er tilfeldig hvilke brukere som mottar ulike typer informasjon. Det anses som sannsynlig at smertepunktene i kategorien for overveldende og utrygg prosess kan bedres eller løses ved at brukeren kun har ett sted å henvende seg for informasjon om pensjonsovergangen. Forslaget om én inngang scoret høyest på begge akser *verdi for brukeren* og *verdi for Skatteetaten/etatene* i analysen av idéer fra workshopene.

Ut fra en brukersentrert tilnærming, ser det ikke ut til å være nok med bare én digital portal i denne sammenhengen. Funnene i denne studien indikerer at brukeren må kunne dra nytte av at offentlige og private pensjonsaktører samarbeider om å skape en sømløs tjeneste på tvers over hele linjen. Det må her føyes til at sømløse tjenester ikke nødvendigvis *må* handle om å skape én tjeneste (KMD). I dette tilfellet vurderes det likevel at én inngang kan se ut til å være av stor verdi med bakgrunn i kompleksitet og omfang i pensjonsreisen.

Samordnede og sømløse digitale tjenester fra det offentlige etterspørres av innbyggere i Norge (Korsgaard, 2019). Regjeringen på sin side imøtekommer dette gjennom digitaliseringsrundskrivet, hvor de blant annet setter krav om at brukernes behov skal settes i sentrum. Dette innebærer videre en tverrsektoriell organisering som går forbi enkeltstående digitale datautvekslinger og åpner for store mulighetsrom for en bedre organisert tjeneste for etatene og omkring brukeren.

Tjenesteambisjonen Skreddersøm

Gjennom tjenesteambisjonen skreddersøm får brukeren informasjonsoversikt tilpasset seg selv. I forskningen vises det til at brukere av offentlige tjenester ønsker at digital informasjon

og interaksjon skal være tilpasset egne behov og egen situasjon (Sand, Bergschöld og Midtgård, 2020, s. 39). I en undersøkelse kom det også fram at brukerne av digitale tjenester ble frustrerte hvis de ikke fant informasjon tilpasset dem selv, eller hvis informasjonen de søkte ikke lå der de forventet (Harris, 2020; Madsen & Kraemmergaard, 2015; Wiegers et al., 2019 i Sand, Bergschöld og Midtgård, 2020, s. 39).

Dersom regler og framtidig pensjon er skreddersydd til den enkeltes situasjon på ett sted, antar vi at dette vil skape oversikt og gi et stødig fundament for planlegging. Ut fra dette vil personene kunne få mer relevante og tydeligere svar på økonomiske spørsmål om skatt, og det vil slik kunne fjerne smertepunkt knyttet til prosess, kompliserte regler, og økonomisk usikkerhet rundt hva de vil få utbetalt.

Skreddersøm vil også kunne skape en bedre forutsetning for at informasjon rundt den enkeltes skatt blir direkte formidlet til den den gjelder. Her er det likevel andre tjenesteambisjoner, som blant annet transparent automatisering, som er mer sentrale.

Det må, for ordens skyld, legges til at både skreddersøm og én inngang er store komplekse tiltak som ikke kan gjøres i en håndvending. Slik handler ambisjonene i stor grad om visjonære strategiske tiltak, som vi vil belyse mer i 5.3 Tverretattlig samarbeid – et nødvendig gode.

5.1.2 Rotete prosess skaper økonomisk utrygghet

Det er en direkte sammenheng mellom det som er utrygt og overveldende i pensjonsreisen, og den økonomiske utryggheten som brukerne erfarer. Det første henger særlig sammen med planleggingen av pensjon og tilværelse, mens utryggheten rundt økonomi, kommer som følge av at planleggingen er usikker.

I tillegg utløser vanskelige regler og rotete prosessproblemer med utregning av pensjonen. Det kan være spesielt vanskelig å regne ut sammensatt pensjon om man i tillegg har hatt mange ansettelsesforhold og informasjon ikke har blitt meldt inn til pensjonsaktør.

Utregningen virker å være den desidert største utfordringen i pensjonsreisen. Dette skaper økonomisk utrygghet fordi personene ikke kjenner handlingsrommet sitt i overgang til pensjonisttilværelsen, og derfor ikke får til en god planlegging. Dette er et smertepunkt som både er hyppig og kan ha alvorlige konsekvenser for innbyggers liv.

Personer i studien som var enslige og økonomisk sårbare, hadde særlig stort behov for å vite hva de kunne leve av som pensjonister. En av deltakerne trodde en periode hun måtte flytte ut av landet og til Sør-Amerika for å få råd til pensjonisttilværelsen.

Unødvendig trang økonomi eller stor restskatt?

Denne studien viser at Skatteetaten ikke har en rolle i de kommende pensjonistenes brukerreise, og at dette fører til at de fleste glemmer skatten i overgangen til pensjon. Dette bekreftes i en analyserapport gjort i Skatteetaten hvor det kommer fram at 3 av 4 nylige pensjonister glemmer skatten og ikke oppdager at de har feil skattetrekk før de mottar skattemeldingen. Det antas derfor at man kan redusere antall henvendelser fra denne gruppen hvis man får til å hjelpe pensjonistene med riktig skattetrekk på et tidligere tidspunkt (Andersen, Enger og Knutsen, 2019, s. 35).

De fleste smertepunktene fant sted i planleggingsfasen før deltakerne ble pensjonister. Når planleggingen av pensjonen er vanskelig, blir det problematisk å justere skattekortet riktig fordi de kommende pensjonistene ikke har opplysningene som skal til. Et vanlig scenario er at skatten blir uforholdsmessig høy ved de første pensjonsutbetalingene. Et annet typisk scenario, er at de får utbetalt sluttoppgjør og feriepenger før de blir pensjonister, og får skattesmell året etter. Begge scenarier er resultat av manglende justering av skattekortet, og kan få store konsekvenser.

Selv om kommende pensjonister forstår at de skal endre skattekortet, kan det tenkes at dette fører til kognitivt stress på toppen av en overveldende pensjonsreise, som ofte innebærer emosjonell belastning. Fra forskningsfeltet ser vi også at mange eldre i større grad er avhengig av et grensesnitt som responderer aktivt for å bekrefte at handlingene de foretar seg, er korrekte (Häikiö *et al.*, 2007). En slik respons finnes foreløpig ikke i stor grad i skattekortet i dag.

5.2 Mulig forretningsmessig prosess og tjenesteambisjon for Skatteetaten

Kartleggingen av smertepunkt hos personer i overgangen fra arbeidstaker til pensjonist, reflekterer mulighetsrom for Skatteetaten. I sammenfatning av idékategoriene fra innsiktsarbeidet i utvalg 4, syntes disse å fordele seg på sju tjenesteambisjoner (se 4.7 som

skisserer tiltak for å løse smertepunktene). Å hjelpe Skatteetaten med å identifisere og ta fram de sju tjenesteambisjonene på pensjonsområdet, har vært en del av innsikts- og forskningsarbeidet.

For å justere Skatteetatens rolle i pensjonistens brukerreise i dag, har noen av etatens tidligere hypoteser og mulige tiltak blitt endret i noen grad som følge av studien, med mål om å skape en god tjenesteopplevelse for brukeren. Vi ser et stort mulighetsrom for Skatteetaten til å justere sin nåværende rolle.

I denne seksjonen vil vi først drøfte nåværende rolle og en mulig dreining av denne i framtidig tjenesteutvikling. Her kan man legge til grunn en problemstilling for pensjonsreisen som spisses ut fra de identifiserte smertepunktene, der man har som verdiløfte at: *Skatteetaten hjelper innbyggere som skal gå over til pensjonisttilværelsen ved å gi oversikt og forutsigbarhet over prosessen, og redusere økonomisk usikkerhet i motsetning til i dag der overgangen oppleves overveldende og økonomisk utrygg.*

For å svare ut forskningsspørsmål 2, vil vi også vise hvordan brukerreisen kan brukes som utgangspunkt for å justere Skatteetatens forretningsmessige tjenesteambisjoner. Det foregår en modnings- og forankringsprosess i Skatteetaten, der innspill fra denne studien vil kunne påvirke retningen på det videre strategiske arbeidet.

5.2.1 Skatteetatens rolle i endring

Bakgrunnen for studien var at Skatteetaten ønsket mer innsikt på pensjonsområdet. Dette var fordi de hadde en hypotese om at en mer brukersentrert tilnærming til pensjonsprosessen kunne redusere antall henvendelser og hjelpe brukerne å treffe riktigere på skatten, og potensielt, spare samfunnet for store beløp.

Skatteetatens interne prosesser på pensjonsområdet har blitt kartlagt og visualisert (Figur 25) for å bevisstgjøre Skatteetaten om hvilke interne prosess-steg som er viktige i brukerreisen ved overgangen fra arbeidstaker til pensjonist.

Hvordan Skatteetatens rolle oppleves av brukerne i dag

Brukerreisen og intern etatsprosess henger sammen. I 5.1.2 Rotete prosess skaper økonomisk utrygghetble det tydelig at Skatteetaten ikke har en aktiv rolle i brukerreisen før pensjonisten får restskatt, eller opplever og å ha for høyt skattetrekk på første pensjonsutbetaling. Dette blir

særlig tydeliggjort i Figur 26. Innsikt fra nøkkelpersoner i utvalg 4, viser at det ikke er unormalt å få restskatt når inntekten endrer seg – dette uavhengig av alder.

I dag virker Skatteetaten å ha en forventning om at borgerne selv skal være påpasselige og ha et aktivt forhold til skattekortet sitt. Det kan tenkes at en av grunnene til at skattekortet ikke blir justert i overgangen til pensjon, er at skattekortet oppleves som vanskelig og utilgjengelig. I dagens løsning er det ikke er en lettvinnt måte å føre opp feriepengene på i skattekortet, i og med at det ikke er en egen post for feriepengene, da denne faller inn under posten «2.1.1 Lønnsinntekter hele året». Når mange oppfatter feriepengene som skattefri inntekt kan dette bli krevende å forstå. Innsikt fra studien viser at flere er usikre på om feriepengene er skattefri inntekt.

Fra utvalg 1 og 2 kommer det også frem at de med høyere inntekt unngår å forholde seg til skatten fordi de har så god økonomi, at det ikke spiller noen rolle. Det anses at det her eksisterer et stort mulighetsrom hvor Skatteetaten kan komme på banen.

Videre synes både det å få for høy skatt og det å få restskatt ved endret inntekt å være et utstrakt problem blant befolkningen. Det antas at oppgaven med å justere skattekortet, kan være komplisert for mange. Denne antakelsen støttes av innsikt fra medlytt i utvalg 3 og intervjuer med Skatteetatens kontaktsenter i utvalg 4, hvor det er tydelig at flere nylige og kommende pensjonister ringer til kontaktsenteret for å forsikre seg om at det de har gjort er riktig.

Skatteetaten kunne her hatt en annerledes rolle, ved å legge seg i forkant. Slik vil man kunne unngå et smertepunkt som gjelder både for pensjonister og andre med samme utfordring. Vi vil derfor anbefale en slik dreining i Skatteetatens rolle.

Fra årshjul til hendelsesbasert og brukersentert

For videre tjenesteutvikling vil det foreslås å jobbe mer brukerrettet ved å ta utgangspunkt i hendelser i brukerens liv, fremfor Skatteetatens årshjul. Et eksempel her er å ta hensyn til pensjonsovergangen og handle ut fra det. Her tror vi kursen må styres vekk fra gamle tradisjoner. På denne måten endrer Skatteetaten sin rolle når det kommer til pensjonsovergangen, ved å være tidligere til stede i innbyggeres liv, og på denne måten kunne avverge smertepunkter. Dette har vi kalt den hendelsesbaserte tjenesteambisjonen.

Det oppfattes at Skatteetaten er godt på vei med å knytte skattekortet tydeligere til skattemeldingen. Med forsiktig digital dulting blir alle som logger seg inn i skattemeldingen, spurt om de også trenger å endre skattekortet på bakgrunn av endret familiesituasjon, bosted, jobb og utdanning. Dultingen ligger imidlertid noe gjemt, da brukeren må scrolle ned for å se det. Dette tiltaket er heller ikke målrettet mot pensjonister.

I Skatteetatens egne analyser nevnes det videre at effektive virkemidler for hjelpe folk med å endre skattekortet sitt, er å hente inn tredjepartsopplysninger og tilby et forhåndsutfylt skattekort. Dette virkemidlet brukes ikke mot pensjonister i dag. På den ene siden antas det at pensjonister kanskje heller vil være tjent med en automatisk justering, slik at ting går mest mulig av seg selv. Imidlertid vil det være vanskelig å forutse den fullstendige pensjonsinntekten, fordi pensjonister har sammensatte pensjoner, og justeringene fra Skatteetatens side antas dermed å dermed bli på etterskudd.

Hvis Skatteetaten i større grad går over til å jobbe mer hendelsesbasert, er det nødvendig med et tverretatlig samarbeid. Hvis for eksempel NAV formidler alle personers pensjonstidspunkt, kan Skatteetaten handle ut fra dette, og forhindre brukerfeil og dermed fjerne et smertepunkt. Videre må Skatteetaten få informasjon fra alle private pensjonsaktører, dersom automatiske beregninger skal kunne gjøres. Her trengs det i så fall både en tverretatlig og tverrsektoriell satsing.

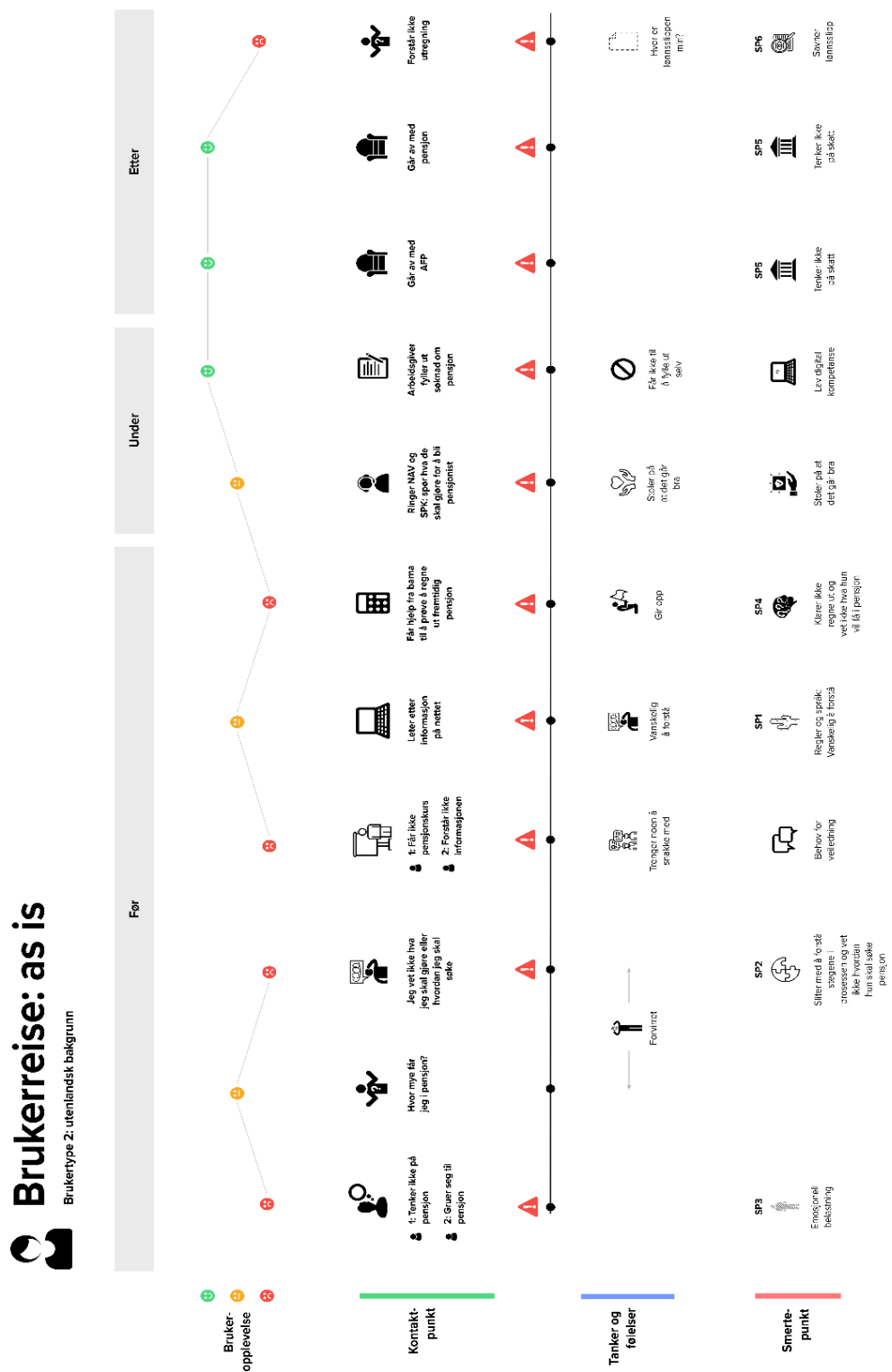
5.2.2 Brukerreisen som strategisk utgangspunkt

Som samlet svar på hvordan Skatteetaten kan jobbe mot framtidens pensjonstjeneste, har det i tjenesteutviklingen blitt tatt utgangspunkt i komplekse scenarier og brukerreiser, representert ved brukertype 2 (utenlandsk bakgrunn). I denne brukertypen var alle smertepunktene helt eller delvis til stede.

Ved å ta utgangspunkt i en av de mest komplekse brukerreisene, legger vi tjenesteutviklingen tettere opp mot en inkluderende designtilnærming. Her viser Trevinarus (2018) til at dersom man etterstreber å lage løsninger som ekstrembrukerne mestrer, vil gjennomsnittsbrukeren også mestre løsningen. Videre viser Begnum og Bue (2021) at eksisterende tjenstedesignmetoder, som å benytte brukerreisen som strategisk utgangspunkt, med fordel kan kombineres med inkluderende design, med ekstrembrukeren som utgangspunkt for design. Dette for å skape ny, inkluderende tjenstedesignmetodikk.

Det legges til grunn for framtidig forretningsmessig prosess, at man får til nødvendig samordning mellom tjenesteaktører, slik at Skatteetaten kan innta en hendelsesbasert rolle.

Brukerreisen i dag – 6 smertepunkter



Figur 26: Brukerreisen i dag

I brukerreisene ble det identifisert seks smertepunkter; pensjonsregler og språk er vanskelig å forstå, usikre i en uoversiktlig prosess, emosjonell belastning, jeg vet ikke hva jeg vil få, usikker på skatten eller glemte den helt og lite transparens – stort behov for forenklet informasjon. [Link til brukerreise: as is i Mural.](#)

Forretningspotensial

Forretningspotensialet er knyttet til å redusere antall henvendelse gjennom å støtte og trygge brukeren i større grad.

Økonomiske aspekter på de foreslåtte strategiske ambisjonene, har ikke blitt vurdert. Her må Skatteetaten gjøre egne vurderinger basert på strategiene deres. Det er også viktig å understreke at det i utviklingen av de sju ambisjonene, bare har blitt tatt utgangspunkt i brukertype 2 (utenlandsk bakgrunn), ettersom studien søkte en inkluderende designtilnærming.

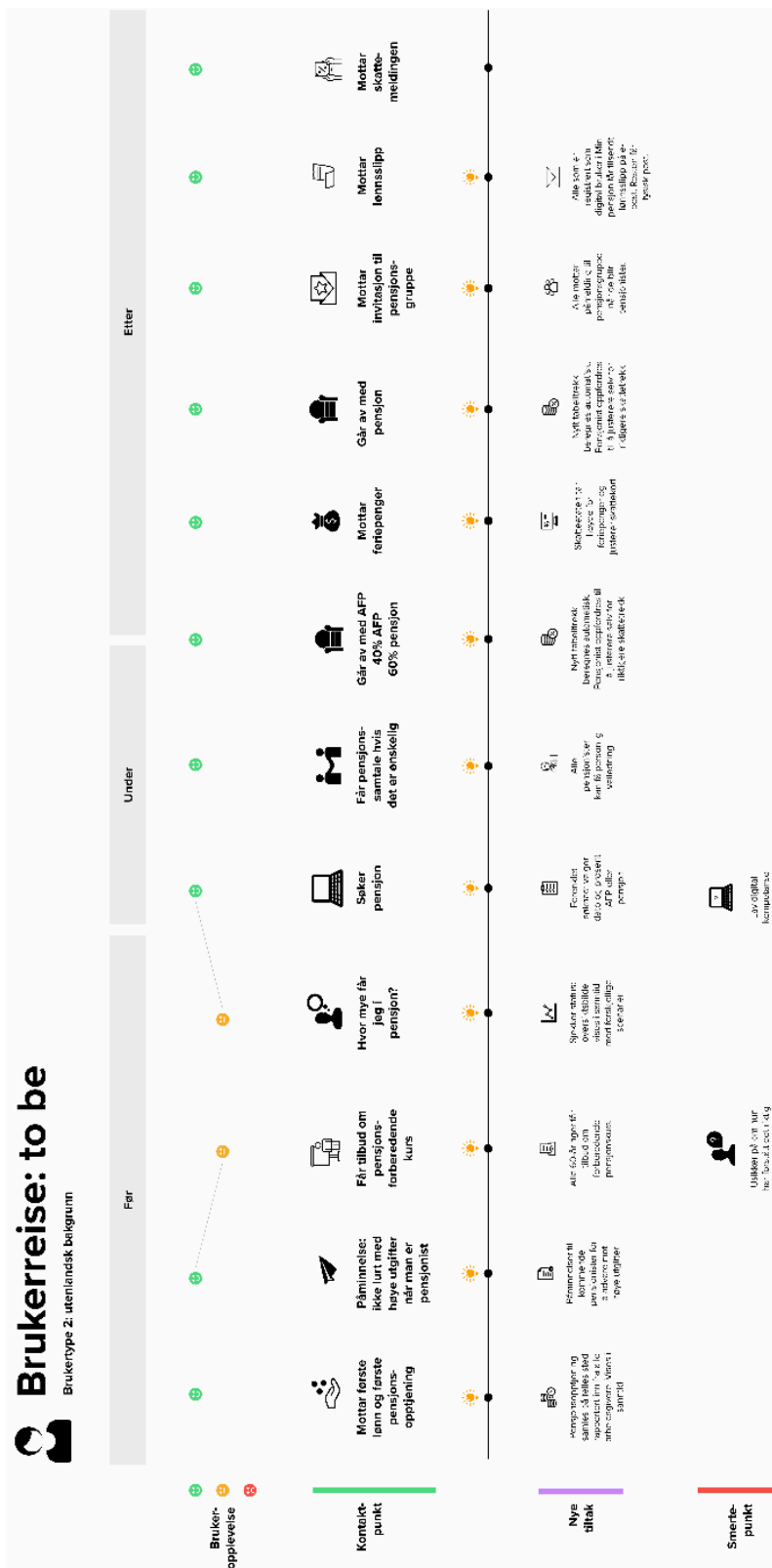
Brukerreisen i morgen – smertefri overgang?

Det foreslåtte arbeidet tar utgangspunkt i en endring av tjeneste og rolle der Skatteetaten ikke lenger håndterer skatt og pensjon alene, men tilrettelegger gjennom å dele data og samarbeide med andre pensjonsaktører, deriblant NAV. Veien mot denne omkalfatringen rommer flere kritiske punkt, som vi mener Skatteetaten bør løse umiddelbart.

- Feriepenger må forklares slik at alle innbyggerne forstår hva det er, og hvordan de skal håndteres skattemessig.
- Dulting i høyere grad kan være nyttig. For eksempel, at man sender SMS til personer som går av med pensjon, for å minne dem på at det kan være lurt å justere skattekortet.
- Forenkle skattekortet slik at det er enkelt å forstå hva man trenger å gjøre ved endring i lønn.

Imidlertid mener vi det er viktig at en ikke kan slå seg til ro med disse tre nevnte tiltakene. Å lappe på dagens løsninger kan være dyrt, samtidig som det vil kunne senke tempoet mot en forbedret pensjonsreise.

Skatteetaten kan her ha en annerledes rolle, ved å gå proaktivt ut for å forebygge potensielle barrierer for brukerne som vi alt kjenner til – blant annet gjennom dette innsiktsarbeidet. Da benytter man tjenesteambisjonen om hendelsesbasert tjenesteinnretning.



Figur 27: Brukerreisen i morgen

[Link til brukerreise: to be i Mural](#)

For å kunne jobbe brukerrettet og hendelsesbasert på pensjonsområdet vil en tverrsektoriell koordinering – offentlig og privat sektor, være en forutsetning for å lykkes. Hvis for eksempel Skatteetaten skal komme tidligere inn i pensjonsprosessen, er det nødvendig med beskjed i forkant, fra NAV eller andre private pensjonsaktører, om at noen skal gå av med pensjon. Deretter må Skatteetaten agere. Dette knytter seg opp mot tjenesteambisjonen for tverretatlig samarbeid. Vi ser imidlertid i arbeidet med ny strategisk retning, at denne ambisjonen ikke er tilstrekkelig og trenger å gjøres tverrsektoriell på pensjonsområdet.

Det ser ut til at flere etater og aktører er på ballen for å stadig forbedre tjenestene for kommende og nylige pensjonister. Vi mener at tverretatlig samarbeid ikke bør begrenses til digital deling av data – en innstilling som det erfarer at mange har. Deling av data løser ofte problemene for den enkelte virksomhet, som kan resultere i at det utvikles mange ulike løsninger hver for seg. Her kan etatene i stedet dele verdifull innsikt og skape en helhetlig sømløs løsning.

I tillegg kan virksomheten benytte tjenesteambisjoner om skreddersøm knyttet til ulike livssituasjoner og transparent automatisering for å lage gode kontaktpunkter som gjør brukerreisen enklere for brukeren. Et eksempel her er at Skatteetaten kunne gjort det enklere for brukeren å justere inntekt, ved å oppgi dato for avgang til pensjon, legge inn foreløpig inntekt og kommende inntekt. En slik løsning kunne igjen blitt gjenbrukt ved alle typer justeringer av inntekt, og på denne måten skapt merverdi for øvrige innbyggere og Skatteetaten.

Funn fra dokumentanalysen viser at tillit til etaten fører til høy terskel for å endre forhåndsutfylte tall. Derfor kan det være at en helautomatisering ikke er den beste løsningen. For å minimere risikoen for at brukerne glemmer å justere skattekortet sitt, kan det være gunstig å se nærmere på en løsning der et cirka-tabelltrekk, er beregnet ut ifra antatt pensjon, samtidig som å oppfordre brukere til å justere skattekortet selv for et riktigere skattetrekk. Det er da i så fall vesentlig å legge til rette for dette i skattekortet. Ved å løse smertepunktet om at de glemmer skatten, på denne måten, vil man i større grad ta hensyn til retorisk medborgerskap. V5.1 Utfordringer og barrierer i overgangen til pensjonist å tilrettelegge tjenesten slik brukeren forstår handlingsrommet sitt.

	Tiltak 1 Oppfølging samles og vises i sanntid med flere scenarier	Tiltak 2 Påminnelse til kommende pensjonister med usikret gjeld	Tiltak 3 Tilbud om pensjonskurs og veiledning	Tiltak 4 Mottar bonus og lignende. Skatt blir tatt høyde for. Alle blir oppfordret til å endre skatt for å få riktigere skattetrekk	Tiltak 5 Forenklet pensjons-søknad	Tiltak 6 Mottar feriepenger: skatt blir tatt høyde for. Alle blir oppfordret til å endre skatt for å få riktigere skattetrekk.	Tiltak 7 Mottar pensjon. Får automatisk tabelltrekk basert på antatt pensjon. Alle blir oppfordret til å endre for å få riktigere skattetrekk	Tiltak 8 Invitasjon til pensjons-gruppe	Tiltak 9 Mottar samlet lønnslipp
En inngang	●		●	●	●	●	●	●	
Skreddersøm	●		●						
Tverretattlig	●		●	●	●	●			
Transparent automatisering	●	●		●		●	●	●	
Relasjonsbasert		●	●				●		
Hendelsesbasert		●	●	●	●	●			
Klarspråk	●	●	●	●	●	●	●	●	

Figur 28: Oversikt over hvilke foreslåtte tjenesteambisjoner tiltakene retter seg mot

Det vurderes at det er mindre hensiktsmessig å bevilge store summer for å, for eksempel, utarbeide en pensjonskalkulator som tar høyde for sammensatt pensjon der brukeren selv må fylle ut i flere steg – kontra en tverrsektoriell, tverretattlig satsing for å gi innbyggerne en god skreddersydd oversikt – og mulighet for å bestille relevant veiledning (fra ulike aktører) på ett sted.

5.3 Tverretattlig samarbeid – et nødvendig gode

I 5.2 trekker vi linjer fra foreslåtte tjenesteambisjoner i Skatteetaten, til mulighetsrom i tverretattlig samarbeid. I denne seksjonen vil vi ta komplekset et skritt videre og drøfte hvilke hensyn Skatteetaten må ta i tjenesteutviklingen, på pensjonsområdet.

5.3.1 En omveltende livshendelse krever omveltende strategi

I innsikten om pensjonsreisen ser vi den tette koblingen mellom smertepunktene og Skatteetatens utfordringer, der stor trafikk på kontaktsenteret og manuelle prosesser koster mye. Med bakgrunn i smertepunktene, ser vi behovet for en brukervennlig og helhetlig tjeneste, som krever samarbeid på tvers av etater. Dette mener vi er det viktigste strategiske trekket for å bedre livskvaliteten for personer i overgang fra arbeidstaker til pensjonist, og samtidig kunne realisere gevinsten av besparelser for etaten og samfunnet.

Høy emosjonell belastning når livet endres

Basert på inntrykk fra innsiktsarbeidet, ser det ut til at en krevende pensjonsprosess blir vanskeligere jo større emosjonell og fysisk belastning personene opplever. I planleggingen av

pensjonisttilværelsen kan den emosjonelle belastningen framstå som todelt. Det ene handler om emosjonell belastning som følge av svekket fysisk helse og kognisjon, mens det andre handler om den emosjonelle belastningen pensjonistene opplever hvis de ikke føler seg klare for pensjonisttilværelsen.

Selv om det er store individuelle forskjeller blant eldre, er forskningsfeltet samstemt om at svekket fysisk og kognitiv helse kan påvirke denne gruppens digitale interaksjon, og at dette kan skape ytterligere hindringer for gjennomføring (Chun og Patterson, 2012a; Dodd, Athauda og Adam, 2017; Häikiö *et al.*, 2007). Det kan derfor tenkes at oppgaven med å finne ut av hva som gjelder for seg selv på pensjonsområdet, blir for stor, når livet de kjenner endrer seg.

5.3.2 Den åttende livshendelsen

Et gjennomgående trekk i flere intervjuer med kommende og nylige pensjonister, er at de befinner seg i en omveltende fase i livet. Det kan synes at en krevende pensjonsprosess blir mer kritisk jo større utfordringer personene har, enten det gjelder økonomi eller digital mestring.

Regjeringen har etablert sju livshendelser som innsatsområder for offentlige etater og peker ut et ansvarlig departement som får tilført bevilgninger. Uavhengig av hvilken statlig virksomhet som tilbyr dem, skal livshendelsene fremme helhetlige og brukervennlige tjenester med brukeren i sentrum. En livshendelse kjennetegnes av at det er en viktig situasjon i en innbyggers liv, og som vil gjelde de fleste. Målet er en enklere hverdag for innbyggere og næringsliv (KMD).

Det å bli pensjonist er ikke oppnevnt som en livshendelse på tross av at det er en viktig allmenn hendelse, som i tillegg fører til en rekke kritiske utfordringer for personer i overgangen fra arbeidstaker til pensjonist.

Som nevnt i 2.3.1 tar EU utgangspunkt i livshendelser for å måle og sammenligne hvor langt de ulike europeiske landene har kommet i digitaliseringen av det offentlige. I EUs åtte livshendelser, er pensjon inkludert i livshendelsen som omhandler familie, herunder informasjon om pensjon og digitalt tilgjengelige pensjonsavtaler. De norske livshendelsene har opprinnelse fra EUs livshendelser (KMD), og det oppleves derfor overraskende at pensjon

ikke har fått plass blant regjeringens prioriterte livshendelser. Mye taler for at det kunne vært det, se Figur 4.

Når det å bli pensjonist ikke er beskrevet som en livshendelse, blir det uklart hvem som har det helhetlige, overordnede ansvaret for pensjonsprosessen. I realiteten er det ingen som tar regien for at denne tjenesten skal oppleves sømløs for brukeren. Dette pekes også på som et problem av flere nøkkelpersoner i utvalg 4. Uten å være definert som en livshendelse blir det ikke bevilget ekstra penger direkte til prosjektet, og dermed ikke prioritert høyt nok. Denne studien anser det som riktig og nødvendig å opprette pensjon som en egen livshendelse.

5.3.3 Mot tverretatlig og tverrsektorielt samarbeid

Ifølge digitaliseringsstrategien forventes det at statlige virksomheter skal samarbeide på tvers av både forvaltningsnivåer og sektorer for at brukeren skal møte en sammenhengende og effektiv digital sektor. Virksomhetene skal ikke la seg stoppe av tradisjonelle sektorgrenser. Det er også utviklet en egen metode som virksomhetene kan ta i bruk, der det å starte sammen, står sentralt, som vist i Figur 4 (DigDir, 2019).

Det kan synes å være mye å hente for etaten og for brukeren ved at statlige virksomheter samarbeider på et høyere nivå, som går forbi deling av data. Dette oppfatter vi som svært viktig for en framtidig god løsning av pensjonsreisen. Det finnes en rekke suksessfulle tverrsektorielle prosjekter å se til, som for eksempel e-resept. Dette er i dag en samhandlingsløsning som flere aktører bruker, blant annet leger, sykehus og apotek, og er utviklet for å styrke pasientsikkerheten (Norsk helsenett).

I Statens legemiddelverks årsrapport for 2020 trekkes det også fram at det blir viktigere med samhandling på tvers av privat og offentlig sektor i framtiden. De viser også til at koronapandemien ble en katalysator for å iverksette initiativ om tettere samarbeid på tvers. Blant lærdommene var at rolle- og ansvarsavklaringer framover ville redusere dobbeltarbeid, og at helseforvaltningen fikk bedre kjennskap til hverandres kompetanseområder (Statens legemiddelverk, 2021).

Regelverket setter stopper

Som nevnt i kapittel 2.3 Design av sammenhengende tjenester, finnes det mange utfordringer knyttet til sammenhengende tjenesteutvikling, som blant annet manglende rammeverk for deling av kostnader, gevinst- beregning og realisering. Det vises også til utfordringer rundt

deling og gjenbruk av data fordi lover og forskrifter ikke er harmonisert mellom tjenesteområdene (KMD). Dette er i tråd med våre funn, der nøkkelpersoner i Skatteetaten opplever at regelverket setter en stopper for deling av data.

I forskningsfeltet på design av sammenhengende tjenester, vises det til at informasjonsdeling vil kreve at det tas hensyn til innbyggernes grunnleggende rettigheter i større grad. Det er samtidig uenighet om dagens personvernlovgiving er en barriere for offentlige etater når de skal optimalisere informasjonsdeling.

Nøkkelpersoner i Skatteetaten opplever at et rigid regelverk begrenser smidig samarbeid mellom etatene. Etaten har blant annet utredet om de kan hente opplysninger fra NAV om tidspunktet enkeltpersoner søker om pensjon, slik at de kan ligge i forkant med informasjon til kommende pensjonister.

Når lovverket hindrer samarbeid på tvers, blir mye ansvar skjøvet over på brukeren. Dette fører til at brukerne selv står ansvarlig for sin egen pensjonsovergang, som ofte kan bli oppstykket. Den utrygge og omveltende pensjonsreisen, kan kobles til økonomisk utrygghet, og ser ut til å slå tilbake på Skatteetaten.

Ved kontakt med DigDir, forklares det at hvis lovverket kommer i veien for tverretattlig samarbeid, må regelverket saumfares og ses på i nytt lys. Hvis regelverket oppfattes som rigid, kan det stilles spørsmål om det er grunnlag for å endre loven – eller teknologien.

Det ser derfor ut til at det er en forventning til at statlige etater jobber sammen mot målet om en sømløs tjeneste for brukeren, uavhengig av livshendelsene. Det anses som særlig viktig for videre tjenesteutvikling å bearbeide og jobbe mot forenkling av regelverket, slik at det blir lettere å hente nødvendig data. Dette virker å være en viktig forutsetning for å nå målet om smidig tverretattlig samarbeid på pensjonsfeltet.

Ansvar uavhengig av livshendelse?

Ifølge DigDir er det et krav i digitaliseringsrundskrivet at brukeren skal «være i sentrum for tjenesteutviklingen og at virksomhetene skal samarbeide på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer» (Regjeringen, 2021). Dette gjelder generelt for offentlige etater og er ikke begrenset til de sju livshendelsene.

I forskningsspørsmål 3 spør vi om hvilke hensyn Skatteetaten må ta i tverretatlig tjenesteutvikling. Det kan her se ut som det hviler et ansvar på Skatteetaten, snarere enn et hensyn som må tas. Målet om å jobbe tverretatlig og brukersentrert kommuniseres også i Skatteetatens egen strategi. Ut fra svaret til Digdir, har Skatteetaten her et godt utgangspunkt for å få andre aktører til å bidra inn, da ansvaret for tverretatlig samarbeid er tydelig nedfelt for alle statlige etater, også i regjeringens digitaliseringsstrategi.

5.4 Refleksjoner rundt studien og prosess

I denne seksjonen vil vi belyse relevante refleksjoner knyttet til gjennomføring og resultat av studien.

5.4.1 Studiens bidrag

Visjonære tjenesteambisjoner

Utgangspunktet for studien var mange henvendelser til Skatteetaten fra personer i aldersgruppen fra 60 til 69 år, som hadde spørsmål relatert til skatt og pensjon. Studien hadde som ambisjon å skaffe til veie innsikt i utfordringene rundt pensjonsreisen, og se videre på muligheter i tjenesteutvikling, herunder tverretatlig utvikling av sammenhengende tjenester. Basert på en case-studie med intervjuer av brukere og etatsansatte, komplementert med tjenstedesignmetodikk, hadde vi en hypotese om at vi kunne hjelpe Skatteetaten med å ta frem sannsynlige tiltak for å redusere henvendelsene, og bedre brukeropplevelsen i deres pensjonstjeneste. Vi var også interessert i å se på hvordan økt tverretatlig samarbeid kunne føre til ressursinnsparing.

Når vi ser på innsikten fra case-studiet, er det imidlertid ikke nødvendigvis ressurs sparing og reduksjon i henvendelser fra Skatteetatens perspektiv som fremstår som det viktigste. Studien sikter mot tverretatlig, tverrsektorielt samarbeid, fremfor å løse lavhengende frukter for Skatteetaten. Vi mener at de lavhengende fruktene ikke vil forbedre pensjonsreisen vesentlig. Det antas at de ikke vil kunne løse de store utfordringene vi har identifisert i studien, men i stedet lappe på eksisterende løsninger. Nettopp fordi oppgaven er visjonær, kan det være vanskelig for Skatteetaten alene å stake ut kurs og iverksette endringer. Ettersom oppgaven er et forskningsprosjekt, og ikke en ren tjenstedesignleveranse, har det likevel vært viktig for

oss å tørre å være visjonære og å peke ut strategiske ambisjonsnivå i refleksjonen vår rundt Skatteetatens framtidige rolle og ambisjoner.

Analyse av tverretatlig samarbeidsproblematikk

For å få best uttelling i pensjonsreisen mener vi at det må til et tverretatlig, tverrsektorielt tiltak. Det er likevel mye etatene kan gjøre på egenhånd, på veien mot en bedre pensjonsreise.

I begynnelsen av oppgaven tok vi utgangspunkt i å finne ut av hvordan Skatteetaten måtte ta hensyn opp mot tverretatlige, sammenhengende tjenester. Mot slutten av prosessen oppfattet vi derimot at det ikke handler om hvilke hensyn Skatteetaten må ta, men heller hvilke tiltak Skatteetaten kan gjøre for å få etablert tverretatlige, sammenhengende tjenester.

Vi har pekt på et gap mellom det DigDir mener de har kommunisert i Digitaliseringsrundskrivet (2021) om ansvaret som offentlige etater har for tverretatlig samarbeid – og hva etatene oppfatter at de har lov til. Etatene har en opplevelse av at regelverket i stor grad hindrer tverretatlig samarbeid – herunder deling av data, grunnet strengt regelverk. Dette gapet mener vi kan være viktig at både etatene selv og Digdir tar tak i, og løfter på politisk nivå. Her kan det se ut til at det trengs både juridiske regelverksavklaringer og en presisering av de politiske ambisjonene.

Etablering av grasrotsamarbeid mellom Skatteetaten og NAV

Studiens kanskje største, direkte, resultatoppnåelse har vært å få bidra til etableringen av et samarbeid mellom NAV og Skatteetaten. Som nevnt i 4.6.14.6.4 Workshop 3 med Skatteetaten og NAV, vil etatene blant annet fortsette å dele innsikt på tverrgående områder på designer-til-designer-nivå ved å møtes regelmessig. Det vil kunne planlegges felles brukertester, i tillegg til at designerne kan sparre med hverandre når det trengs. Ved å begynne på grasrotnivå, kan etatene dele viktig innsikt på tverrgående områder, og på denne måten søke å skape mer sammenhengende tjenester, fremfor å vente på byråkratiske avgjørelser som tar tid.

Solid brukerinnsikt og bredt innsiktsarbeid

Vi opplever at denne studien har skaffet verdifull brukerinnsikt gjennom et bredt og solid innsiktsarbeid. Vi har gjennomført hele 21 dybdeintervjuer og komplementert dette med 11 intervjuer av etatsansatte, 13 medlyttsamtaler, dokumentanalyse over NAVs parallelle

innsiktsarbeid, tjenestesafari som autoetnografisk metode og 3 samskapende workshoper med et stort antall deltakere. Denne innsikten har også blitt delt med NAV. Vi har stor tro på at innsiktsarbeidet kan benyttes både i videre forskning, i Skatteetatens framtidige forretningsutvikling på pensjonsområdet, og NAVs tjenesteutvikling på pensjonsområdet.

Vi hadde store ambisjoner for oppgaven, som gjenspeiles i forskningsspørsmålene. Siden vi – på tross av koronapandemien – klarte å rekruttere svært mange kommende og nylige pensjonister til studien, valgte vi å gå skikkelig i dybden på brukerinnsikt. Vi har altså et solid bidrag knyttet til forskningsspørsmål 1 og den første diamanten i dobbeldiamant-prosessmodellen vår, fasene forstå og definere. Konsekvensen er at vi har brukt noe mindre tid på å svare ut forskningsspørsmål 2 og 3, og leverer et mer begrenset arbeid knyttet til konseptutviklingsfasen i andre diamant. Drøftingen bærer derfor også preg av å gå dypt ned i de sentrale innsiktsfunnene.

Pilotering av inkluderende tjenstedesignmetodikk

I likhet med NAVs innsiktsarbeid på pensjonsområdet, opplevde vi at det var lettere å rekruttere personer med høy utdanning og stilling (brukertype 1) – noe som også støttes av forskningen (Von Heimburg og Ness, 2020). Våre funn overlappet med NAVs funn. I NAVs innsiktsrapport kunne vi lese om hvilke ytterpunkter de ikke hadde hatt tid til å rekruttere. Fra dette valgte vi bevisst å rekruttere kommende og nylige pensjonister. Det er en styrke for studien at vi fikk til en heterogen speiling av flere varianter av faktiske brukere. På denne måten, kan innsikten vår komplementere NAVs innsiktsarbeid og dermed representere et mer inkluderende designarbeid.

Vi har derfor klart å kartlegge flere typer smertepunkt og utforske ytterpunktene, som for eksempel personer med lav digital erfaring, lavere språkforståelse eller som hadde sammensatt pensjon.

Det store spennet mellom bakgrunn, økonomi, ferdigheter og erfaringer, brakte mulighet for innsikt i brukerreiser med helt forskjellig utgangspunkt. Videre kunne denne innsikten benyttes for en inkluderende designtilnærming. Dette kan være av stor verdi for eldre, fordi det her antas at denne gruppen har personer med begrensede ressurser, på grunn av sin alder Verdens helseorganisasjon (2018). Ved å også inkludere brukerreisene til brukertypene som har de mest kompliserte reisene, er hypotesen at vi designer løsninger som hjelper alle – i

stedet for en løsning som treffer en gjennomsnittsperson. Vi brukte her inkluderende designpraksis, og smeltet den sammen med tjenstedesign-metode, for å pilotere en ny inkluderende tjenstedesignmetodikk.

For å representere den standardiserte brukerreisen ble brukertype 2, utenlandsk bakgrunn valgt ut, fordi denne brukertypen hadde flest smertepunkt. Det må allikevel påpekes at det også kunne blitt tatt utgangspunkt i brukertype 4, sammensatt pensjon. Det antas at det blir flere personer i framtiden som vil ha disse utfordringene, ettersom gjennom arbeidslivet har blitt vanlig å veksle mellom arbeidsgivere, både i privat og offentlig sektor. Historiene fra disse to brukertypene kunne også ha vært smeltet sammen til en mer generalisert brukerreise, som kunne vært benyttet. Her ønsket vi ikke å generalisere for mye, men nå som vi har erfaring med å jobbe med brukerreisen i tjensteutvikling, opplevde vi at det likevel kunne fungert fint. Dette er noe Skatteetaten kan ta videre i tjensteutviklingen sin.

Vi opplevde at det ha ekstrembrukeren som utgangspunkt, utfordret oss og ble et viktig og verdifullt perspektiv som fint kunne implementeres. I likhet med Begnum og Bue (2021) har vi erfart at det fungerer godt å kombinere inkluderende designmetodikk med eksisterende tjenstedesignmetoder.

5.4.2 Overraskelser – gull og gråstein

Unødvendig med to utvalg

Utvalg 1–4 viste seg å være nyttige utvalg av deltakere for å få en rik datamengde. Dette ble et godt fundament i analysen, for å svare ut forskningsspørsmålene. Ved å ha fire utvalg, kunne innsikt fra de ulike utvalgene sjekkes opp mot hverandre for å se om funnene pekte i samme eller ulik retning og slik styrke eller svekke validiteten i funnene (triangulering). Eksempel på dette var at Skatteetaten ikke hadde en rolle i mange av brukerreisene og at skatten ble glemt. Dette samstemmer med innsikt fra medlytt (utvalg 3), og samtaler med nøkkelpersoner i Skatteetaten (utvalg 4) og styrket dermed funnet knyttet til dette smertepunktet.

Det viste seg imidlertid å ikke være særlig forskjell på brukerreisen for kommende og nylige pensjonister (utvalg 1 og utvalg 2). Noen forskjeller er naturlig til stede i kraft av å inntre etter overgangen til pensjon, men ellers var det mye overlapp. Det hadde i utgangspunktet derfor ikke vært nødvendig med to ulike utvalg.

Det kan likevel ha styrket validiteten at noen av de kommende pensjonistene sto midt oppi planleggingen da vi intervjuet dem. Når pensjonisten ser seg tilbake (i retrospektiv), kan det være vanskelig å huske detaljer i planleggingen, og å huske akkurat hvordan det føltes. Risikoen for å få feilaktig informasjon ble slik tatt ned.

Koronautfordringer på veien

Koronapandemien skapte utfordringer både når det gjaldt disponibel tid og når det gjaldt tilgjengelighet for intervjuer. Vi var begge to i flere pålagte karantener over flere uker. I denne perioden var også barnehagen korona-stengt og skolen hadde hjemmeundervisning. Siden vi begge har barn, påvirket dette arbeidskapasiteten vår i disse periodene. En av våre partnere hadde også korona, noe som medførte en stor belastning på grunn av økte omsorgsoppgaver.

Samarbeid tok ned risiko og styrket analysen

Det har vært av stor nytte å kunne samarbeide innen tjenestedesignmetodikken. Ved ulike utfordringer, inkludert sykdom og karanteneproblematikk, har vi hatt mulighet til å reforede arbeidsmengden etter evne – for å opprettholde fremdriften i studien. I analyseringen hjalp det oss med å se innsikten fra forskjellige vinkler. I studien ellers var det til stor hjelp å kunne diskutere og kaste ball, og vi mener det har gitt oppgaven svært stor nytteverdi.

6 Konklusjon

Ved hjelp av kvalitative metoder og teknikker for tjenestedesign, har denne studien utforsket utfordringer og muligheter knyttet til overgang fra arbeidstaker til pensjonist, i et skatteperspektiv. Studien har også undersøkt nærmere mulighetsrommet for økt tverretatlig samarbeid.

Innsiktsfunnene viser at det kan være en svært krevende og belastende prosess å bli pensjonist. Dette er en omveltende periode av livet, hvor mange er sårbare – både for økonomiske utfordringer og emosjonell belastning. Studien har identifisert 6 smertepunkt, der den største barrieren handler om å finne ut hvilken inntekt man sitter igjen med etter overgangen. Skatten blir også gjerne glemt, og det er da risiko for restskatt eller for høy skatt, på en allerede nedjustert inntekt. De økonomiske følgene kan bli store og alvorlige for den enkelte, og det blir vanskelig å planlegge pensjonisttilværelsen.

Studien bruker en inkluderende designtilnærming som søker å løse utfordringer for ytterpunktene og dermed lage løsninger som fungerer utover gjennomsnittsbrukeren. Studien identifiserer sju tjenesteambisjoner for Skatteetaten; én inngang, skreddersøm, tverretatlig samarbeid, transparent automatisering, relasjonsbasert velferd, hendelsesdrevet tjenesteinnretning og klarspråk. Noen av disse vil kunne gi gevinst med lavere innsats enn andre. Studien finner store mulighetsrom for sømløse digitale tjenester på tvers av sektorer og etater, med brukeren i sentrum. I regjeringens digitaliseringsrundskriv står dette som et krav til alle offentlige etater.

Samtidig avdekkes det at denne transformasjonen er krevende for Skatteetaten. Eksempelvis står både tradisjon, regelverk og finansieringsmodell, i veien for at Skatteetaten og NAV skal samarbeide på et høyere nivå på pensjonsområdet. Av disse er manglende regelverksavklaring identifisert som en av de viktigste barrierene for at Skatteetaten skal komme videre i tverretatlig samarbeid.

Studien stiller også spørsmål om tverretatlig samarbeid er et ansvar som må følges opp, snarere enn «hensyn som må tas», som formulert i forskningsspørsmål 3. Derfor foreslår studien å etablere pensjon som en åttende livshendelse, med bakgrunn i at overgangen til pensjon er en allmenn og kritisk livsfase, som også innlemmes i EUs målinger over hvor langt europeiske land har kommet i digitaliseringen av offentlig sektor. Det er sannsynlig at dette

ville gitt pensjon en høyere prioritering i digitaliseringsarbeidet, blant annet gjennom finansiering og delegering av ansvar.

Det viktigste strategiske trekket for å bedre livskvaliteten for personer i overgangen fra arbeidstaker til pensjonist, anses å være en brukervennlig og helhetlig tjeneste med samarbeid på tvers av etater. Studien sikter dermed mot et tverretatlig, tverrsektorielt samarbeid mellom Skatteetaten og andre pensjonsaktører for å løse de store utfordringene identifisert i studien, framfor å gripe tak i lavthengende frukter som antas å ikke kunne realisere de store gevinstene.

Studiens største direkte resultatoppnåelse, er etablering av grasrotsamarbeid mellom Skatteetaten og NAV, som blant annet omhandler å møtes regelmessig, dele innsikt på området, bruke hverandre som sparringspartnere og invitere til felles brukertester.

6.1 Videre arbeid

Et neste skritt på veien vil være å iverksette de mest tilgjengelige tjenesteambisjonene og parallelt bygge videre på samarbeidet med NAV, blant annet gjennom regelmessige møter og dele innsikt. Det anbefales også å se på lover og hjemler tilknyttet tverretatlig samarbeid, i nytt lys. |

Det kan også være av stor verdi å forske videre på hvordan uklart lovspråk påvirker brukerreisene – ikke bare i et brukerperspektiv, men også et forretningsperspektiv, ettersom vi i denne studien finner at dette i stor grad bremser tverretatlig samarbeid.

Det anbefales at en inkluderende designtilnærming får ta større plass i både framtidens forskning, i undervisningen og i utviklingen av offentlige tjenester for å sikre at man favner om ytterpunktene og på denne måten designer tjenester for hele befolkningen. Her er det viktig å understreke at rekruttering av deltakere med store utfordringer er særlig viktig, i arbeidet med inkluderende design. Det anbefales også å se nærmere på relasjonell velferd og måle effekten av dette i brukerreisene – spesielt når det er offentlige tjenester som utvikles.

Det kan også være av interesse for Skatteetaten å utforske digital dulting i høyere grad, for å hjelpe brukerne på riktig vei for å arbeide mot en hendelsesdrevet tjenesteinnretning.

Litteratur

- Alshehri, M. og Drew, S. (2010) Implementation of e-Government: Advantages and Challenges, i *Proceedings of the IASK International Conference E-Activity and Leading Technologies & InterTIC 2010, Queensland, Australia*.
<http://hdl.handle.net/10072/40620>.
- Andersen, K. G., Enger, A. og Knutsen, H. (2019) *Hvem møter opp i publikumsveiledningen*. (Analysenytt 1:2019): Skatteetaten. Tilgjengelig fra:
https://www.skatteetaten.no/globalassets/om-skatteetaten/analyse-og-rapporter/analysenytt/analysenytt-1_2019v2.pdf (Hentet: 15. oktober 2020).
- Andresen, M. N. (2018) *Hvor mange har formuer og inntekter i utlandet?* (Analysenytt 2:2018): Skatteetaten. Tilgjengelig fra: https://www.skatteetaten.no/globalassets/om-skatteetaten/analyse-og-rapporter/analysenytt/analysenytt-2_2018_oppslag_ny_4_des.pdf (Hentet: 29. mai 2020).
- Baxter, K., Courage, C. og Caine, K. (2015) Understanding your users: a practical guide to user research methods. Tilgjengelig fra:
<http://www.sciencedirect.com/science/book/9780128002322>.
- Begnum, M. E. N. (2019) *Facilitating and Advancing Universal Design of ICT*. Doctoral thesis, NTNU, Gjøvik. Tilgjengelig fra: <http://hdl.handle.net/11250/2634423>.
- Begnum, M. E. N. og Bue, O. L. (2021) Advancing Inclusive Service Design: Defining, Evaluating & Creating Universally Designed Services, i Rauterberg, M. (red.) *Culture and Computing. Design Thinking and Cultural Computing*. Springer Lecture Notes in Computer Science.
- Bellamy, C. *et al.* (2008) Information-sharing and confidentiality in social policy: regulating multi-agency working, *Public administration (London)*, 86(3), s. 737-759. doi: 10.1111/j.1467-9299.2008.00723.x.
- Blažič, B. J. og Blažič, A. J. (2019) Overcoming the digital divide with a modern approach to learning digital skills for the elderly adults, *Education and Information Technologies*, 25(1), s. 259-279. doi: 10.1007/s10639-019-09961-9.
- Bue, O. L. og Begnum, M. E. N. (2018) *Towards Inclusive Service Design in the Digital Society: Current Practices and Future Recommendations*. Upublisert paper presentert på NordDesign. Linköping.
- Carretero, S. *et al.* (2013) *Can Technology-based Services support Long-term Care Challenges in Home Care? Analysis of Evidence from Social Innovation Good Practices across the EU: CARICT Project Summary Report*. (978-92-79-28094-8). Tilgjengelig fra: http://82.196.12.102/library/can-technology-based-services-support-long-term-care-challenges-home-care-analysis-evidence_en.

- Castilla, D. *et al.* (2016) Effect of Web navigation style in elderly users, *Computers in Human Behavior*, 55, s. 909-920. doi: 10.1016/j.chb.2015.10.034.
- Charness, N. og Boot, W. R. (2009) Aging and Information Technology Use: Potential and Barriers, *Curr Dir Psychol Sci*, 18(5), s. 253-258. doi: 10.1111/j.1467-8721.2009.01647.x.
- Chun, Y. J. og Patterson, P. E. (2012a) A usability gap between older adults and younger adults on interface design of an Internet-based telemedicine system, *Work*, 41 Suppl 1, s. 349-352. doi: 10.3233/WOR-2012-0180-349.
- Chun, Y. J. og Patterson, P. E. (2012b) A usability gap between older adults and younger adults on interface design of an Internet-based telemedicine system, *Work*, 41, s. 349-352. doi: 10.3233/wor-2012-0180-349.
- Clockwork Belgium (2019) *Want to improve your users' experience? Go on a Service Safari.* Tilgjengelig fra: <https://medium.com/@ClockworkBeLux/want-to-improve-your-users-experience-go-on-a-service-safari-ae926248b79a> (Hentet: 27. oktober 2020).
- Dalen, T. og Dekker, M. (2020) Organisasjonsutvikling (OU), Episode 2 om fremtiden, i Dalen, T., Reierskog, L. og Lossius, A. M. d. F. (red.) *Til Tjeneste - Offentlig tjenesteutvikling.* Tilgjengelig fra: <https://anchor.fm/til-tjeneste/episodes/Organisasjonsutvikling-i-fremtiden--2-e19je5>.
- Den nasjonale forskningsetiske komité for medisin og helsefag (2019) *Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag.* Tilgjengelig fra: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/med-helse/vurdering-av-kvalitative-forskningsprosjekt-innen-medisin-og-helsefag/> (Hentet: 6. desember 2020).
- Departementene (2016) *Flere år – flere muligheter. Regjeringens strategi for et aldersvennlig samfunn.* Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/c8a8b14aadf14f179a9b70bc62ba2b37/strategi_eldrepolitikk_110316.pdf (Hentet: 25. okt. 2020).
- Design Council (2015) *Design methods for developing services.* Tilgjengelig fra: <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf> (Hentet: 27. oktober 2020).
- Design Kit *Extremes and Mainstreams.* Tilgjengelig fra: <https://www.designkit.org/methods/45> (Hentet: 20. desember 2020).
- DigDir *Arbeidet med de sju livshendelsene.* Tilgjengelig fra: <https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/arbeidet-med-de-sju-livshendelsene/1170> (Hentet: 13. mai 2021).
- DigDir (2013) *Kan lovspråk temmes? En undersøkelse om klart språk i lover og forskrifter.* DigDir. Tilgjengelig fra: <https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/kan-lovsprak-temmast-ei-undersoking-om-klart-sprak-i-lover-og-forskrifter/1372>.

- DigDir (2016) *Digitalt førstevalg*. Tilgjengelig fra: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitalt-forstevalg> (Hentet: 20. oktober 2020).
- DigDir (2019) *Digitaliseringsdirektoratets årsrapport 2019* Norwegian Digitalisation Agency. Tilgjengelig fra: <https://www.digdir.no/media/559/download>.
- Digitaliseringsrådet (2020) *Erfaringsrapport*. Tilgjengelig fra: <https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/digitaliseringsradet-sine-erfaringsrapportar/1871>.
- Dodd, C., Athauda, R. og Adam, M. (2017) *Designing User Interfaces for the Elderly: A Systematic Literature Review*. Upublisert paper presentert på Australasian Conference on Information Systems. Hobart, Australia.
- DOGA *Under designprosessen*. Tilgjengelig fra: <https://doga.no/verktoy/designdrevet-innovasjon/guide-for-designdrevet-innovasjon/2/designprosessen/> (Hentet: 15. desember 2020).
- Drtina, P. S. (2020) *Begrunnelseskrav for forvaltningsvedtak*. Tilgjengelig fra: <https://www.jus.uio.no/ior/forskning/phdprosjekter/pernilsd/index.html> (Hentet: 24. mai 2021).
- Eines, T. F., Angelo, E. og Vatne, S. (2019) Discourse analysis of health providers' experiences using service design, *Nurs Open*, 6(1), s. 84-92. doi: 10.1002/nop2.191.
- European Commission (2020) *eGovernment Benchmark 2020*. Luxemburg. Tilgjengelig fra: <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/09/eGovernment-Benchmark-2020-Insight-Report.pdf>.
- Fangen, K. (2015) *Kvalitativ metode*. Tilgjengelig fra: <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode> (Hentet: 5. januar 2020).
- Freedman, V. A. og Spillman, B. C. (2014) Disability and Care Needs Among Older Americans, *Milbank Q*, 92(3), s. 509-541. doi: 10.1111/1468-0009.12076.
- Gomes, C. C. (2020) Ageing in Place: A Design (er) Challenge (s. 489-505). Cham: Cham: Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-030-55700-3_34.
- Helsedirektoratet (2020) *Risikogrupper og deres pårørende*. Tilgjengelig fra: <https://www.helsenorge.no/koronavirus/risikogrupper/> (Hentet: 07.11.2020).
- Hilden, P. K. M., Anne-Lise (2002) *Kvalitative metoder i medisinsk forskning – et etnografisk perspektiv*. Tilgjengelig fra: <https://tidsskriftet.no/2002/10/tema-forskningsmetoder/kvalitative-metoder-i-medisinsk-forskning-et-etnografisk-perspektiv> (2020).
- Hirth, V., Baskins, J. og Dever-Bumba, M. (2009) Program of All-Inclusive Care (PACE): Past, Present, and Future, *Journal of the American Medical Directors Association*, 10(3), s. 155-160. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jamda.2008.12.002>.

- Häikiö, J. *et al.* Touch-based user interface for elderly users, i, 2007. ACM Press.
- Häikiö, J. *et al.* (2007) Touch-based user interface for elderly users *ACM International Conference Proceeding Series* (s. 289-296): ACM. doi: 10.1145/1377999.1378021.
- Johnson, J. og Finn, K. (2017) *Designing User Interfaces for an Aging Population: Towards Universal Design*. San Francisco: San Francisco: Elsevier Science & Technology.
- Johnson, M. J. *et al.* (2017) Task and Design Requirements for an Affordable Mobile Service Robot for Elder Care in an All-Inclusive Care for Elders Assisted-Living Setting, *International journal of social robotics*. doi: 10.1007/s12369-017-0436-5.
- Kaplan, K. (2017) *Facilitating an Effective Design Studio Workshop*. Tilgjengelig fra: <https://www.nngroup.com/articles/facilitating-design-studio-workshop/> (Hentet: 31. oktober 2020).
- KMD *Én digital offentlig sektor - 2 Sammenhengende tjenester med bruker i sentrum* Regjeringen. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/?ch=3> (Hentet: 24. mai 2020).
- KMD (2016) *Meld. St. 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge: IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet* Regjeringen. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/fe3e34b866034b82b9c623c5cec39823/no/pdfs/stm201520160027000dddpdfs.pdf>.
- KMD (2019) *Én digital offentlig sektor – Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025* Regjeringen. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/db9bf2bf10594ab88a470db40da0d10f/no/pdfs/digitaliseringsstrategi_for_offentlig_sektor.pdf (Hentet: 12.11.2020).
- Korsgaard, H. L., Jens (2019) *Rapport - Den digitale borger* Regjeringen. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/9265ea2cbfde47e09d43c1b863e2c5bf/den_digitale_borger.pdf.
- KS (2015) Idekatalog for tjenstedesign, i AHO (red.) *Tiden inne for tjenstedesign? Innføring for kommunale innovasjonsprosesser*: Kommunesektorens organisasjon. Tilgjengelig fra: <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/sosiale-investeringer/idekatalog-for-tjenstedesign/>.
- Lazar, J., Feng, J. H. og Hochheiser, H. (2017) *Research Methods in Human-Computer Interaction, Second edition*. Morgan Kaufmann.
- Lee, S. og Naguib, A. M. (2020) Toward a Sociable and Dependable Elderly Care Robot: Design, Implementation and User Study, *Journal of Intelligent & Robotic Systems*, 98(1), s. 5-17. doi: 10.1007/s10846-019-01028-8.
- Leedy, P. D. og Ormrod, J. E. (2015) *Practical Research Planning and Design*. 11. Pearson.
- Lips, A. M. B., O'Neill, R. R. og Eppel, E. A. (2011) Cross-Agency Collaboration in New Zealand: An Empirical Study of Information Sharing Practices, Enablers and Barriers

- in Managing for Shared Social Outcomes, *International journal of public administration*, 34(4), s. 255-266. doi: 10.1080/01900692.2010.533571.
- Menon Economics (2020) *Stimulab - kunnskapsoppsummering*. Digitaliseringsdirektoratet. Tilgjengelig fra: <https://www.digdir.no/innovasjon/stimulab-kunnskapsoppsummering/2357>.
- Mitzner, T. L. *et al.* (2013) Identifying the Potential for Robotics to Assist Older Adults in Different Living Environments, *International journal of social robotics*, 6(2), s. 213-227. doi: 10.1007/s12369-013-0218-7.
- Netlife (2014) *Tjenestesafari – en utavdæsjælåpplevelse*. Tilgjengelig fra: <https://medium.com/netlife/tjenestesafari-en-utad%C3%A6sj%C3%A6l%C3%A5pplevelse-43635f030466> (Hentet: 27. oktober 2020).
- NHO (2018) Verden og oss. Næringslivets perspektivmelding 2018 (3. utg.). https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/naringslivets-perspektivmelding/pdf-er-30okt18/nho_perspektivmeldingen_hele_web_lowres.pdf: Næringslivets Hovedorganisasjon. (Hentet: 20. oktober 2020).
- Nordbø, T. (2018) *Introduksjon til interaksjonsdesign*. 2. Oslo: Universitetsforlaget.
- Norsk helsenett *Om e-resept*. Tilgjengelig fra: <https://www.nhn.no/nasjonale-helselosninger/e-resept/om-e-resept>.
- Olsen, Ø. (2017) *Fastsetting av personskatt – hva har analyser lært oss?* . (Analysenytt 2:2017): Skatteetaten. Tilgjengelig fra: <https://www.skatteetaten.no/globalassets/om-skatteetaten/analyse-og-rapporter/analysenytt/analysenytt2017-2.pdf> (Hentet: 27. mai 2020).
- Park, S. og Kim, M. (2018) A Framework for Green Remodeling Enabling Energy Efficiency and Healthy Living for the Elderly, *Energies (Basel)*, 11(8), s. 2031. doi: 10.3390/en11082031.
- Preece, J. og Rogers, Y. (2015) *Interaction design: beyond human-computer interaction*. Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
- Reddy, G. R. *et al.* (2020) The effects of redundancy in user-interface design on older users, *International Journal of Human-Computer Studies*, 137, s. 102385. doi: 10.1016/j.ijhcs.2019.102385.
- Regjeringen (2014) *Årsrapport for Skatteetatens virkshomhet* Regjeringen. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/d3292d530acd44a880a3bc39bfd2744c/aarsrapport_skd_2014.pdf.
- Regjeringen (2021) *Digitaliseringsrundskrivet*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsrundskrivet/id2826781/>.

- Roth, E. G. *et al.* (2012) Baby Boomers in an Active Adult Retirement Community: Comity Interrupted, *Gerontologist*, 52(2), s. 189-198. doi: 10.1093/geront/gnr155.
- Sand, K., Bergschöld, J. M. og Midtgård, T. M. (2020) *Digitale velferdstjenester*. Sintef. Tilgjengelig fra: https://www.sintef.no/globalassets/sintef-digital/helse/2020_0668_andre-revisjon-av-rapport-digitale-velferdstjenester-med-vedlegg_signert_23.sept-2020.pdf.
- Sander, K. (2019) *Dokumentanalyse/Innholdsanalyse*. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/dokumentanalyse/> (Hentet: 10.11.2020).
- Sanderson, W. C. og Scherbov, S. (2015) Faster Increases in Human Life Expectancy Could Lead to Slower Population Aging, *Plos One*, 10(4), s. e0121922. doi: 10.1371/journal.pone.0121922.
- Sayago, S. og Blat, J. (2010) Telling the story of older people e-mailing: An ethnographical study, *International Journal of Human-Computer Studies*, 68(1), s. 105-120. doi: 10.1016/j.ijhcs.2009.10.004.
- Schulz, R. *et al.* (2015) Advancing the Aging and Technology Agenda in Gerontology, *The Gerontologist*, 55(5), s. 724-734. doi: 10.1093/geront/gnu071.
- Seljeseth, I. *et al.* (2021) *Klart språk og retorisk medborgerskap*, Universitetet i Oslo, Institutt for lingvistiske og nordiske studier, Humanistisk fakultet.
- Skatteetaten *Om a-ordningen*. Tilgjengelig fra: <https://www.skatteetaten.no/bedrift-og-organisasjon/arbeidsgiver/a-meldingen/om-a-ordningen/om-a-ordningen/> (Hentet: Nov. 1 2020).
- Skatteetaten (2017) *Overordnet organisering av Skatteetaten*. Tilgjengelig fra: <https://www.skatteetaten.no/globalassets/om-skatteetaten/karriere/toppleder/toppleder-overordnet-organisering.pdf>.
- Skatteetaten (2020a) *Samfunnsoppdrag og strategi*. Tilgjengelig fra: <https://www.skatteetaten.no/om-skatteetaten/om-oss/samfunnsoppdrag-strategi/> (Hentet: 13. desember 2020).
- Skatteetaten (2020b) *Slik er Skatteetaten organisert*. Tilgjengelig fra: <https://www.skatteetaten.no/om-skatteetaten/om-oss/organisasjon-og-ledelse/organisasjonen/> (Hentet: 13. desember 2020).
- Slette-meås, D. (2014) *Eldres bruk av digitale verktøy og internett*: Oslo, SIFO.
- Slette-meås, D. (2018) *Forbrukernes digitale hverdag*: Oslo: Forbruksforskningsinstituttet SIFO.
- Språkrådet *Språkteknologi og universell utforming*. Tilgjengelig fra: <https://www.sprakradet.no/Sprakarbeid/Sprak-IKT/sprakteknologi-og-universell-utforming/> (Hentet: 24. Mai 2021 2021).

- SSB (2016) *Norge i Europatoppen på digitale ferdigheter*. Statistics Norway (Statistisk sentralbyrå). Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/norge-i-europatoppen-pa-digitale-ferdigheter?tabell=308098> (Hentet: 1 Nov. 2020).
- SSB (2020) *Offentlig forvaltnings inntekter og utgifter*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/offentlig-sektor/statistikker/offinnut> (Hentet: 20. oktober 2020).
- Statens legemiddelverk (2021) *Årsrapport 2020*. Tilgjengelig fra: <https://legemiddelverket.no/Documents/Om%20oss/%C3%85rsrapporter/%C3%85rsrapport%202020%20endelig%20versjon.pdf> (Hentet: 23. mai 2021).
- Stickdorn, M. *et al.* (2018a) *This Is Service Design Doing: Using Research and Customer Journey Maps to Create Successful Services*. Sebastopol, California: O'Reilly Media, Incorporated.
- Stickdorn, M. *et al.* (2018b) *This is service design methods*. Sebastopol, California: O'Reilly Media, Inc.
- Stickdorn, M. og Schneider, J. (2019) *This is Service Design Thinking: basics, tools, cases*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Thagaard, T. (2018) *Systematikk og innlevelse en innføring i kvalitative metoder*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Trevinarus, J. (2018) *The Three Dimensions of Inclusive Design, Part Two***. Tilgjengelig fra: <https://medium.com/@jutta.trevira/the-three-dimensions-of-inclusive-design-part-two-7cacd12b79f1> (Hentet: 19. desember 2020).
- Tschimmel, K. (2012) *Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation*. Upublisert paper presentert på XIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona, Spain.
- University of Southern California (2020) *Research Guides*. Tilgjengelig fra: <https://libguides.usc.edu/writingguide/researchdesigns> (Hentet: 1. november 2020).
- van Deursen, A. J. A. M. og Helsper, E. J. (2015) A nuanced understanding of Internet use and non-use among the elderly, *European journal of communication (London)*, 30(2), s. 171-187. doi: 10.1177/0267323115578059.
- Vasilescu, M. D. *et al.* (2020) Digital divide, skills and perceptions on digitalisation in the European Union—Towards a smart labour market, *Plos One*, 15(4), s. e0232032-e0232032. doi: 10.1371/journal.pone.0232032.
- Vaz de Carvalho, C. *et al.* (2019a) Overcoming the Silver Generation Digital Gap, *JUCS - Journal of Universal Computer Science*, 25(12), s. 1625-1643. doi: 10.3217/jucs-025-12-1625.
- Vaz de Carvalho, C. *et al.* (2019b) Overcoming the Silver Generation Digital Gap, *JOURNAL OF UNIVERSAL COMPUTER SCIENCE*, 25, s. 1625-1643.

- Verdens helseorganisasjon (2018) *Ageing and health*. Tilgjengelig fra: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health> (Hentet: 14. desember 2020).
- Von Heimburg, D. og Ness, O. (2020) Relational welfare: a socially just response to co-creating health and wellbeing for all, *Scand J Public Health*, s. 1403494820970815-1403494820970815. doi: 10.1177/1403494820970815.
- Warner, M. E. og Zhang, X. (2020) Serving an ageing population: collaboration is key, *Local government studies*, s. 1-20. doi: 10.1080/03003930.2020.1787166.
- Wettergreen, J., Ekmrud, T. og Abrahamsen, D. (2019) *Eldrebølgen legger press på flere omsorgstjenester i kommunen*. SSB: Statistics Norway (Statistisk sentralbyrå). Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/helse/artikler-og-publikasjoner/eldrebolgen-legger-press-pa-flere-omsorgstjenester-i-kommunen>.
- Wildenbos, G. A., Peute, L. og Jaspers, M. (2018) Aging barriers influencing mobile health usability for older adults: A literature based framework (MOLD-US), *Int J Med Inform*, 114, s. 66-75. doi: 10.1016/j.ijmedinf.2018.03.012.
- Wågø, S. (2009) *Bokvalitet og hverdagsliv for eldre : en evaluering av ulike boligkonsepter*. Oslo: SINTEF Byggforsk.
- Aas, A. K. og Knutsen, H. (2017) *Hva skjer når noe endrer seg i livet ditt? En historie om skattekort* (Analysenytt 01:2017): Skatteetaten. Tilgjengelig fra: <https://www.skatteetaten.no/globalassets/om-skatteetaten/analyse-og-rapporter/analysenytt/analysenytt2017-1.pdf> (Hentet: 29. mai 2020).

