

# Digital transformasjon og alt vi kan lære av hverandre

## **Kenneth Vikse:**

Det er stort behov for fornyelse i offentlig sektor, og digital transformasjon er en viktig del av løsningen. Men hvordan lykkes man egentlig med digital transformasjon? Jeg er Kenneth Vikse og ønsker velkommen til dette innblikket i digitaliseringsrådets erfaringer fra det siste året.

Digitaliseringsrådet har som oppgave å gi faglig funderte råd til virksomhetsledere i staten som jobber med digitaliseringsprosjekter eller endringsprosesser der digitalisering utgjør en viktig del. Til å samtale om digital transformasjon, har vi fått besøk av Kathrine Myhre, som er direktør i Patentstyret og medlem i Digitaliseringsrådet, Alv Sørland. Alv er et av rådsmedlemmene som har vært med Digitaliseringsrådet siden det ble opprettet i 2016. Til daglig jobber Alv som bydelsdirektør i Bydel Stovner i Oslo kommune. Kathrine Myhre på sin side har ledet Patentstyret siden 2021. Hun har lang erfaring fra arbeid med innovasjon og brenner for å gjøre ny kunnskap og teknologi til drivere for et mer bærekraftig samfunn. La oss starte med å bli litt bedre kjent med disse to samtalepartnerne i dag. Alv, fortell litt om deg selv og rollen som bydelsdirektør i Oslo kommune.

## **Alv Sørland:**

Ja, bydelsdirektør er en veldig spennende og interessant jobb. Vi er 15 bydeler i Oslo, og hver bydel har sin bydelsdirektør med et eget bydelsutvalg. Vi er litt som en kommune, med et politisk styre. Men inngår i en ganske stor helhet som da Oslo utgjør. Og sånn sett så har vi jo egentlig veldig mye muskler i den kommunen her til å drive digital utvikling. Jeg har en viktig erfaring i pandemien, det vil si vi har en viktig erfaring med pandemien når det gjelder å endre oss ut ifra hvilket behov vi opplevde. Jeg regner med at vi kommer til å komme litt inn på det her med å bruke data til også å levere nye tjenester.

## **Kenneth:**

Det kommer vi helt sikkert innom i løpet av samtalen. Takk skal du ha Alv. Og du Kathrine, fortell litt om deg selv og jobben som direktør for Patentstyret.

## **Kathrine Myhre:**

Ja, jeg kan jo begynne med meg selv. Jeg er statsviter av bakgrunn og har jobbet med innovasjon og næringsutvikling egentlig hele mitt profesjonelle liv. Da handlet det om å ta kunnskap og teknologi aktivt i bruk for utvikling av et bedre og mer bærekraftig samfunn. Og forut for jobben i Patentstyret så bygget jeg opp Norges største helseklynge, Norway Healthtech, hvor jeg virkelig fikk erfare hvor ekstremt viktig dette med å lære seg den digitale teknologien og ta den i bruk. Både gjennom å jobbe med kommuner og sykehus om hvordan de som offentlige helsetilbydere kunne kjøpe inn digital teknologi. Oslo kommune var en av de vi jobbet mye og tett sammen med, og Oslo kommune var fremoverlent i så måte. Andre var ikke like fremoverlente. Jeg lærte veldig mye av det. Ja, og så var det da en fantastisk mulighet og få lov til å komme til Patentstyret fra 1. januar 2021. For å si litt grann om Patentstyret, Patentstyret er da nasjonalt myndighetsorgan og kompetansesenter for immaterielle rettigheter. Og det betyr at vi har oppgaven med å spre kunnskap om, og betydningen av det å sikre immaterielle verdier. Og det gjør man gjennom å sende en søknad om patent, design og varemerkere registrering. Og jeg pleier å si at hvis vi skal, for eksempel, oppnå regjeringens og Norges store mål om 50 % økt eksport, så kan vi ikke la være å bygge en IT-strategi og skjønne hva må vi ta i vare på hvilken måte for faktisk å være konkurransedyktige der ute, globalt. Og midt opp i alt dette, for å få til dette, nå kunden, så er selvfølgelig det digitale helt avgjørende.

**Kenneth:**

En god opptakt til dagens samtale. Tema for er det vi skal prate om i dag, altså behovet for fornyelse og hvordan virksomheter kan lykkes med digital transformasjon. Det er et stort spørsmål. Hva er ditt perspektiv på det, Kathrine?

**Kathrine:**

Ja, altså digital transformasjon, eller et løft, det handler kanskje om, for oss i hvertfall i Patentstyret, i hovedsak om to ting: Det handler det om å ta i bruk digital teknologi for å gjøre Patentstyrets tjenester lettere og mer effektivt tilgjengelig for kunden. Høy kvalitet er også et stikkord i dette arbeidet. Og så handler om å effektivisere og øke kvaliteten på arbeidsprosesser internt i egen organisasjon, der i hvert fall en enkel måte å dele det opp. Så kan jeg si at digital transformasjon, det er komplisert og vanskelig. Det betyr at du får gjort mer for samme mengde. Ønsket er jo at du skal få gjort mer for samme mengde ressurser gjennom å digitalisere og gevinstrealisere. Men ofte, i hvert fall, så sitter jeg og kjenner på det, og har erfaring fra også fra annen sektor, at ofte så ender

det kanskje ikke opp nettopp med den gevinstrealiseringen. Det er så utrolig lett og trå feil. Digitaliseringsrådet er jo et råd som er sammensatt av eksperter innenfor respektive felt, og det å få lov til å være et Patentstyre som har fått lov til å benytte oss av deres råd, har i denne sammenhengen vært svært viktig.

**Kenneth:**

Ett av rådene dere har fått er jo å se strategi- og virksomhetsutvikling i sammenheng. Hvordan har det vært å ta det inn i organisasjonen?

**Kathrine:**

Da jeg kom til Patentstyret så hadde vi halvannet år igjen av eksisterende strategiperiode. Og i forrige strategirunde, så jobbet man med det digitale litt på siden av den forrige strategien. Nå er vi i gang med ny strategiprosess. Vi kjører strategiprosess i 2022, og da er det helt åpenbart, og helt avgjørende nødvendig, at det digitale går hånd i hånd med alt det andre. Sånn som vi ser på det så gjennomsyrrer jo det digitale. Det handler jo som sagt innledningsvis om hva vi skal levere til kunden og hva vi skal eie, hvordan vi skal jobbe internt. Det er helt sentralt og helt essensielt. Så det digitale nå er knytta til vår nye strategi, det er rett og slett, store deler av strategien. Og som vil bli fulgt opp i de årlige virksomhetsplanene våre.

**Kenneth:**

Alv, når du hører Kathrine fortelle om møtet med Digitaliseringsrådet, og om noen av de utfordringene hun står overfor. Du er jo bydelsdirektør i Oslo kommune, og dette er jo en helt annen type virksomhet. Men er de erfaringene hun snakker om, er de gjenkjennbare? Og hvilke hovedutfordringer vil du kanskje trekke fram i din egen virksomhet?

**Alv:**

Det veldig gjenkjennbart det Kathrine snakker om, og når hun snakker om og ta den digitale transformasjonen inn i strategi- og virksomhetsplanleggingen så tror jeg det begynner å nærme seg noe som gjør at en i større grad vil lykkes. Hvis digitalisering blir noe på siden av det, noe som IT-avdelingen driver på med, eller noen ensomme digitale hoder, så vil en nok ikke lykkes. Og det må være noe som Kathrine signaliserer, hun som toppleder må være lidenskapelig opptatt av, og etterlyse det inn i strategiarbeid, virksomhetsstyring og i den daglige utviklingen av Patentstyret. Og dette er helt likt med

en situasjon som en bydelsdirektør i en liten bydel i Oslo også sitter og baler med. At digitalisering må være noe som vi tar inn i kjernen av vår virksomhet. Men det er ikke enkelt, det er krevende fordi at vi har den kompetansen vi har, de lederne vi har, de medarbeiderne som vi har, så digital transformasjon, det er like mye organisasjonsutvikling og kulturendring.

### **Kathrine:**

Jeg har reflektert litt og forsøkt å bryte det ned: Hva er nå disse store utfordringene? Og har noen punkter på det også. Jeg nevnte i stad dette med at man kan lett gape over for mye av det man hører og leser om alle andre. Og man vil mye raskt. Man vil se resultatene veldig raskt. Så ja, jeg tror dette bildet av denne elefanten. Det tror jeg er veldig riktig. Og samtidig så er det da viktig å faktisk stykke opp den elefanten. Og det har jeg bare lyst til å være tydelig på, det tror jeg ikke minst Digitaliseringsdirektoratet både før min tid, og i min tid har vært veldig tydelig på, har gitt veldig eksplisitte råd på ovenfor Patentstyret. Et annet spennende, men også ganske vanskelig valg. Det er jo teknologi. Hva kan du for eksempel ta i bruk AI til, når tar du det i bruk? Og dette med å være «first mover», eller førstemann ut, og ta i bruk nye løsninger. Skal man tørre å være det da, man jo innovativ. Eller skal man sitte litt mer i baksetet og se hvordan dette fungerer hos andre? Spørsmålsteget? Ja, dette med å ja, generelt sett da, dette med behov for nettverk og kompetanse. Og når jeg sier også kompetanse, jeg tror en organisasjons digitale modenhet er avgjørende. Det holder ikke at bare ledelsen skjønner hva dette er, og da blir også spørsmålet hvor mye kunnskap om det digitale, og det digitale fremtidsbilde bør hele organisasjonen ha? Ja, og så er siste kanskje sånn som jeg har kjent det og kjenner veldig på akkurat nå. Nettopp fordi at det digitale gjennomsyrrer hele organisasjonen. Så blir det også fort et spørsmål om når du skal gjennomføre prosjekter. Hvordan får du prosjektene til å flyte på tvers av ulike avdelinger og seksjoner? Det har hvert fall jeg lyst til å flagge opp sammen som en faktor som vi veldig gjerne lærer fra andre. Hvordan har andre fått til dette?

### **Alv:**

Kathrine har jo en fortid i noe som heter Norway Health Tech. Og Kathrine snakker litt om det med nettverk, og det å være en del av det. Jeg ser Oslo kommune i en periode har brukt Norway Health Tech som nettverk ganske omfattende, og jeg har selv fått lov til å delta der og holdt noen innlegg. Og det er noe som jeg opplever at vi i større grad kunne ha brukt, og etablert arena for både diskusjon, meningsutveksling og

erfaringsdeling. Men også det at en i større grad kan ha prosjekt på tvers, kan initiere små tiltak sammen med andre samarbeidspartnere og endog få inn private aktører. Ikke bare på helse, men på ganske omfattende områder innenfor velferdspolitikken. Så det med nettverk tror jeg det kan være noe som er viktig å fokusere på videre, for ellers så kan vi bli litt alene. Men vi trenger støtte.

**Kenneth:**

Av andre utfordringer som ofte trekkes fram når det gjelder digital transformasjon, så snakker man også om utfordringer knyttet til rekruttering. Kathrine, hva er dine tanker om muligheter for å rekruttere de rette hodene?

**Kathrine:**

Nei, det er et veldig godt og svært aktuelt spørsmål. Det er stor forskjell nå og bare et halvt år tilbake i tid, og hvis vi trekker ett eller to år tilbake i tid, hva var det mulig å få tak i av ressurser på hele det digitale feltet? Akkurat nå er det ekstremt vanskelig å få tak i de riktige hodene her hjemme i Norge. Det er en rift om de hodene, så voldsomt. Så det å ha en partner hvor du kan leie inn ressurser, det er for oss nå helt nødvendig for å få gjort jobben vår. Vi står med eksternt finansierte prosjekter, som vi må gjennomføre, og selvfølgelig midt oppe i denne digitale transformasjonen. Så det å sørge for å være en attraktiv arbeidsplass er faktisk helt avgjørende. Selvfølgelig også å vite og etterspørre akkurat den kompetansen du trenger. Men som Alv er inne på, det hadde vært interessant å kanskje utforske nettverksmuligheten også her da, på dette området. Men det er en pin-pointing på akkurat nå, ekstremt stor utfordring, å få tak i de riktige hodene.

**Kenneth:**

Alv, dette er vel utfordringer du kjenner deg igjen i, vil jeg tro.

**Alv:**

Absolutt. Det å bruke nettverk i rekruttering kan nok være interessant. Det at vi får en mulighet til å møte mulige arbeidstakere, fremtidige medarbeidere. Vi har Digitaliseringsdirektoratet som har en veldig viktig funksjon og har sine årlige arrangement. Men det som er en styrke med det nettverket som Norway Health Tech representerte, var jo det at det var drevet av medlemmer i veldig stor grad, og det

eierskapet der det gir nok noe ekstra. Så uten at jeg skal markedsføre det for hardt her, nå da. Men jeg savner det litt på andre områder også.

**Kenneth:**

Uhm. Kathrine.

**Kathrine:**

Ja, nå var jo jeg en del av Norway Health Tech og sto midt mellom offentlig og privat virksomhet, og vi kunne jo foreslå ethvert godt tiltak, og så lenge medlemmene ville ha det, så gjorde vi det. Men jeg kjenner litt på, nå sitter jeg i en offentlig rolle, og det er litt spørsmål, eller kanskje usagt. Men i hvilken grad kan og på hvilken måte bør de offentlige jobbe inn de inn i denne type nettverk? Det jeg er helt overbevist om er jo at det å dele kompetanse på tvers også på det digitale område, også i Norge, og ikke minst også mellom offentlig sektor. Det tror jeg det har stor verdi i, og bare for å trekke fram ett eksempel som igjen relaterer seg tilbake til Digitaliseringsrådet. Vi har søkt råd av Digitaliseringsrådet knytta til dette med etablering av et nytt arkivsystem. Og fikk igjen veldig gode råd både på å bryte opp denne elefanten ned i passe store deler og å søke råd hos andre som har gjort det samme før. Og en av de er en annen offentlig aktør, Veivesenet, som har gitt oss veldig gode tilbakemeldinger på hva vi må gjøre og ikke gjøre. Hvordan gjøre det mer effektivt og spare noen kroner her og noen kroner der? Også videre. Ekstremt nyttig og veldig mye bedre enn å bruke mange millioner kroner på å trå feil selv, for å si det sånn! Mer av det. En ser jo også at dette med deling, vi deler med tilsvarende aktører i Norden på det digitale området, med de baltiske landene, med EPO, som er den europeiske patentorganisasjonen. De er store og har kraft og kan gå foran på enkelte områder. Og hvor de er veldig interessert i de nordiske aktørene, og kanskje i særdeleshet Norge, fordi vi ligger langt fremme generelt på det digitale området. Men jeg synes fortsatt vi har, her er det uforløst potensiale i forhold til å dele på tvers av blant annet offentlig aktører og virksomheter.

**Kenneth:**

Dette er jo spennende. En av grunntankene bak Digitaliseringsrådet, det er jo nettopp deling på tvers. Kathrine hva tenker du? Hva er det viktigste virksomheter kan lære av hverandre på tvers av sektorer og samfunnsoppdrag?

**Kathrine:**

Det kanskje sånn mest åpenbare, det første som faller meg inn, og er å faktisk erkjenne at vi står i mer eller mindre akkurat de samme utfordringene. Det er så lett for en direktør for en virksomhet å kjenne at: «Oi, dette er det bare jeg og vår organisasjon som baler med.» Men så viser det seg at kanskje er det akkurat de samme tingene som de fleste andre står og lur på. Om de skal ta det skrittet, eller hvordan gjør vi det? Eller hvordan gjør vi det? Så bare det å erkjenne det, tenker jeg er veldig nyttig. Og så ville man kanskje fort kjenne det at, det er ikke noe spørsmål som er for dumt. Det er hvert fall den måten man lærer på er jo også å tørre å stille de dumme spørsmålene og det å lage deg et trygt fora hvor du med jevne mellomrom har dialog. Det tror jeg kunne være kjekt, med veldig lav takhøyde og terskel, rett og slett.

**Kenneth:**

Alv, sett fra Digitaliseringsrådets perspektiv. Hvordan høres dette ut?

Alv:

Jeg tror Kathrine har et kjempepoeng. Det er veldig mange like problemstillinger med litt forskjellig kontekst. Det er problemstillinger som handler om: Hvem kan jeg lære hva, hvordan skal jeg få tak i brukerstemmer, hvor kan du få tak i kompetanse, hvordan skal du jobbe godt mot eierdepartementet, hvordan skal kommunikasjonen gå der, hvordan lage de gode historiene? Og etter hvert så har jo Digitaliseringsrådet fått en ganske bra oversikt over problemstillingene her. Og kjenner de godt og raskt igjen når en har organisasjoner inne som ønsker råd. Så Kathrine har et kjempepoeng. Så hvordan kan vi i større grad tilby plattformer som gjør at en kan gjøre dette mer kontinuerlig. Og jeg tror, det som Kathrine sier, en opplever det som en står i, som er egentlig ganske likt det alle andre står i. Så det få delt og få erfaring, slik at en unngår å gå i seg samme fellene.

**Kenneth:**

Kjempe spennende å høre på erfaringene fra disse to perspektivene. Det er altså mye som er felles. Det er mange muligheter for læring på tvers. Vi må gå inn for en landing her nå. Avslutningsvis, hvis dere skulle gitt ett råd til andre virksomhetsledere på det store spørsmålet: Hvordan lykkes med digital transformasjon, og dette er ikke lett. Ett råd. Hva er det som står aller øverst? Hva tenker du, Kathrine?

**Kathrine:**

Jeg har nå 4, 5, 6, 7 punkter på lista jeg da.

**Kenneth:** Ja, det er lov.

**Kathrine:**

Men de henger jo sammen, og jeg har lyst å begynne med å si da, at sjekk ut tilbudet til Digitaliseringsrådet. For i Digitaliseringsrådet sitter det veldig mange eksperter, og de er eksperter på hvert sitt felt, og gir gode råd. Det har vi erfart ikke bare én gang, men flere ganger. Så det er jo mitt første råd. Og ellers så har jeg lyst å si at det er der å få oversikt over elefanten. Hva er den utfordringen og det uforløste potensialet som din virksomhet står oppe i, og få oversikt over den før du begynner å jobbe i den ene enden. Fordi det er først når du har oversikten at du kan få laget deg den gode planen. Og den må være stykket opp. Denne elefanten må du ta i «chunks»(biter), rett og slett. Og så er det veldig kjekt å ta de delene i riktig rekkefølge, eller, så riktig rekkefølge som du klarer. Rett og slett få en struktur på hva som kommer først, og hva som kommer deretter, er noen råd. Og så har jeg lyst å legge til en ting til. Jeg tror ikke man klarer å videreutvikle offentlig sektor uten å ha med seg store deler av sin egen virksomhet. Jeg kjenner det i egen organisasjon, og det å sørge for at du har forankring på hvert fall de overordna tingene og budskapene i hele organisasjonen. Og fokus på kunde og gevinstrealisering. Det er et par andre sånne ting som jeg hadde lyst til å nevne. Det ble mer enn én.

**Kenneth:**

Her er det mange, mange problemstillinger som det er viktig å ta med. Takk skal du ha, Kathrine. Alv, klarer du å oppsummere i en erfaring, eller har du også flere på lista?

**Alv:**

Kathrine sa veldig mye klokt. Men jeg har en erfaring, som jeg sa litt om innledningsvis, da vi gikk gjennom en pandemi. Og det er å bruke sånne hendelser for alt det er verdt. Som en «burning platform» for å få til endring. Vi klarte det sånn noenlunde bra, og det er en annen opplevelse av hva det digitale skiftet betyr nå, enn før pandemien. Og det å forstå hvor viktig data er, god datakvalitet, og tilgang på data er for tjenesteutvikling. Det sitter nå spikret inn i veggene her i Stovner. Og så er det all den jobben en skal gjøre fremover. Og da er det som Kathrine snakket om: Å ha det inn i sine strategier, få det



strukturert og få det prioritert. Men som toppleder, du må bruke det du opplever er helt sentralt for å lage en god «burning platform».

**Kenneth:**

En god «burning platform». Det får være siste ord i denne smakebiten av det som kom med i Digitaliseringsrådet ETS erfaringa pott for 2022 om kort. Inntil videre så jeg si takk til Kathrine Myhre, som er direktør i Patentstyret og medlem i Digitaliseringsrådet, Alv Sørland.