

IT I PRAKSIS 2020

STRATEGI, LEDELSE, TRENDER OG ERFARINGER
I OFFENTLIGE VIRKSOMHETER

RAMBOLL

IKT Norge

VISMA

Digdir

Den norske
dataforening

NTNU

IT i praksis 2020

13. årgang

© Rambøll Management Consulting AS

Redaksjon:

Morten Skodbo, Lars van Marion, Ane Hallan Kløvrud, Iris Maria Makridis, Odd Ingebretsen, Thomas Nortvedt, Joakim Olsson, Rune Dypdalen, Cathrine West, Philip Nur, Henrik Andersen, Helene Lindeman, Elisabeth Scheel Zayed, Line Hjort Sørensen, Vetle Høivang, Ole Andreas Sørhuus, Sunniva Ullern, Emma Wagner, Aisha Iqbal, Karoline Aakenes, Biljana Mijalkovic, Erik Vaet v/ *Rambøll Management Consulting*

Utgitt av:

Rambøll Management Consulting AS
Postboks 427 Skøyen
0213 Oslo

Telefon +47 22 52 59 03
www.ramboll-management.no

Gjengivelse av innhold i undersøkelsen er tillatt, så fremt Rambøll Management Consulting angis som kilde.

OM IT I PRAKSIS

Rambøll Management Consulting har for trettende gang gjennomført IT i praksis-undersøkelsen i samarbeid med IKT-Norge, Digitaliseringsdirektoratet, Visma, Den norske dataforening og Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

IT i praksis belyser status og utfordringer knyttet til offentlige virksomheters arbeid med digitalisering og innovasjon.

Gjennom rapportens beskrivelser av nå-situasjon, utfordringer og beste praksis i statlige virksomheter og kommuner, er rapporten et verdifullt verktøy for kvalitetssikring av dagens og fremtidens strategiske beslutninger knyttet til digital utvikling og innovasjon i offentlig sektor.

Studien er ment å bidra i den løpende debatten om digitalisering, både på virksomhetsnivå og i samfunnet som helhet. IT i praksis er den mest omfattende undersøkelsen av sitt slag i Norge, og har oppnådd høy legitimitet blant beslutningstakere på både fag- og IT-siden.

IT i praksis-undersøkelsen er gjennomført fra februar til april 2020 og blant de 120 øverste digitaliseringsansvarlige og 80 øverste virksomhetsansvarlige i landets statlige virksomheter og kommuner.

Den omfatter også en omnibusundersøkelse gjennomført av Ipsos MMI, som er gjennomført blant et representativt utvalg av den norske befolkning om deres erfaringer og holdninger til offentlige digitale tjenester.

Rambøll Management Consulting bærer ansvaret for spørreskjemaenes utforming, gjennomføringen av undersøkelsen, samt rapportens vurderinger og konklusjoner.

Vi mottar gjerne dine synspunkter, kommentarer og idéer knyttet til rapporten. Dette anser vi som verdifullt i arbeidet med å videreutvikle både metode- og datagrunnlag for IT i praksis.

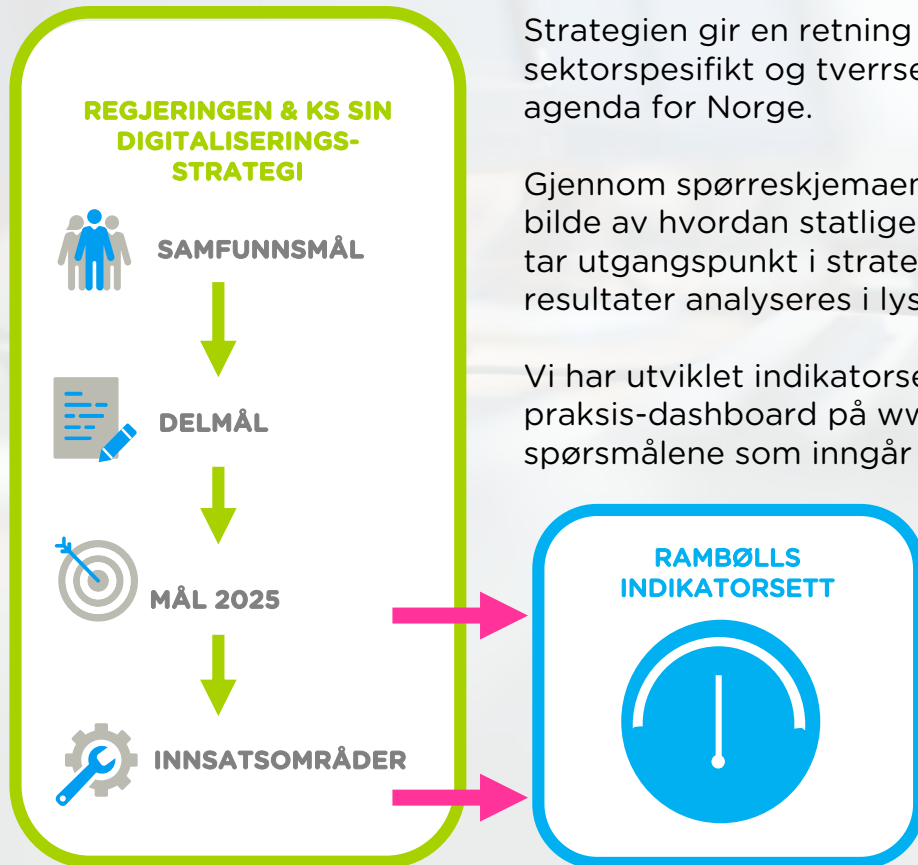
Rambøll bidrar også gjerne med konkret rådgivning rundt hvordan IT i praksis kan brukes som et verktøy i kartleggingen av din virksomhets digitale modenhet og strategisk bruk av IT, og til å identifisere potensial for forbedring og innsatsområder for arbeidet med digitalisering og innovasjon.

Morten Skodbo
Administrerende direktør
Rambøll Management Consulting
Norge



IT I PRAKSIS 2020

I 2020 retter IT i praksis søkelyset mot regjeringens og KS sin digitaliseringsstrategi for stat og kommune, «Én digital offentlig sektor», som gjelder for perioden 2019-2025..



Strategien gir en retning for digitaliseringsarbeidet og utvikling i offentlig sektor, både sektorspesifikt og tverrsektorielt, og er en oppfølging av Meld. St. 27 (2015–2016) Digital agenda for Norge.

Gjennom spørreskjemaene i IT i praksis har vi utviklet egne måleindikatorer som gir oss et bilde av hvordan statlige virksomheter og kommuner følger opp strategien. Våre indikatorer tar utgangspunkt i strategiens delmål for 2025 og de identifiserte innsatsområdene. Enkelte resultater analyseres i lys av våre modenhetsspørsmål i IT i praksis.

Vi har utviklet indikatorsett for strategien som er presentert visuelt gjennom vårt digitale IT i praksis-dashboard på www.itipraksis.no. Dashboardet gir tilgang til resultatene på spørsmålene som inngår i indikatorene, og denne rapporten er et supplement til dashboardet.

Resultatene fra IT i praksis 2020 utgjør et sentralt supplement i det pågående arbeidet med følge opp digitaliseringsstrategien, gjennom blant annet handlingsplanen for oppfølging utarbeidet av Digitaliseringsdirektoratet, KS og Skate.

Handlingsplanen er basert på innsatsområdene i strategien, mens denne undersøkelsen også omfatter indikatorer knyttet til målene som er satt for 2025.

DIGITALISERINGS- STRATEGIENS MÅL 2025



RAMBOLL

IKT Norge

VISMA

Digdir

Den norske
dataforening

NTNU

Indikatoroversikt - målsettinger for 2025

Digitaliseringsstrategien og handlingsplanen retter seg mot en mer effektiv og samordnet utnyttelse av IT-løsninger gjennom utvikling av et felles økosystem for digital samhandling og brukersentrert tjenesteutvikling i offentlig sektor.

Mål 2025 er milepæler for digitaliseringsstrategiens og handlingsplanens overordnede mål. Vi har etablert et indikatorsett for hver av de seks målsettingene regjeringen og KS har sagt skal være oppfylt innen 2025. Spørsmålene knyttet til måлиндikatorene forsøker å etablere en status for digitaliseringen av offentlig sektor. I det følgende presenterer vi noen sider ved målingene.



Mål 2025

Alle kommuniserer digitalt

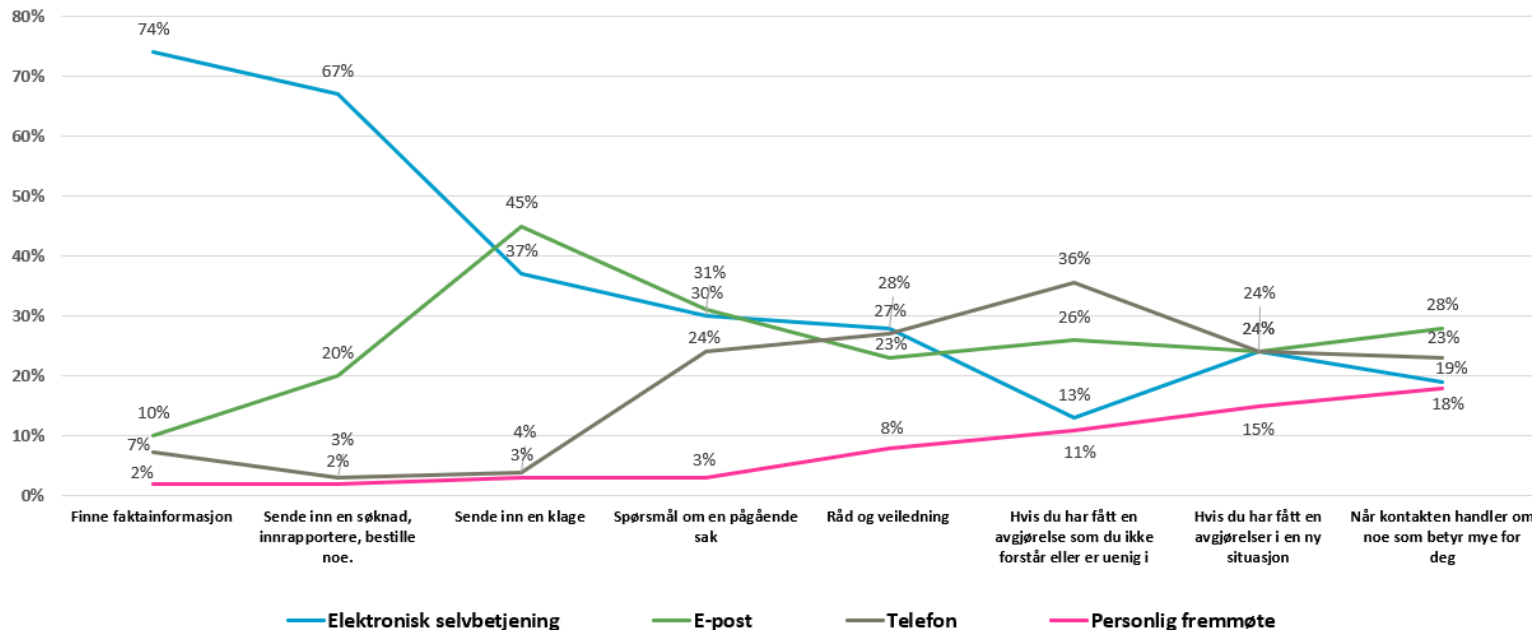
Offentlig sektor opplever at stadig flere bruker deres digitale tjenester. Et flertall av virksomhetene rapporterer at de tilbyr brukerrettede løsninger. Samtidig viser IT i praksis, som i 2019, at mer enn halvparten av offentlige virksomheter ikke tilpasser sine tjenester til brukerbehov i ulike situasjoner.



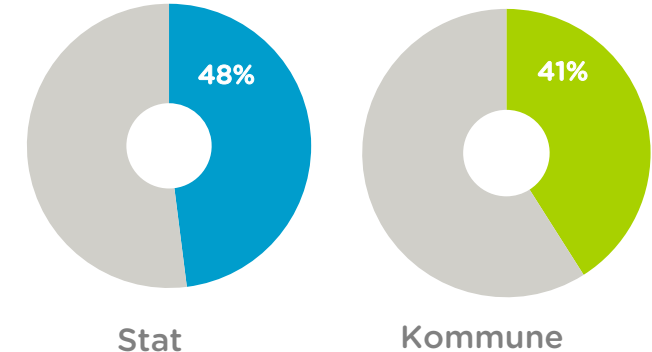
Dette gjør det krevende å forvente at alle skal kommunisere digitalt. Spørsmålene vi stiller innbyggerne om deres holdninger til digitale kanaler i kommunikasjonen med det offentlige viser at viljen/ønsker om å digital kommunikasjon varierer med type situasjon.

For enkle tjenester som å finne faktainformasjon foretrekker innbyggere flest elektronisk selvbetjening i kommunikasjonen med offentlig sektor. Men jo mer kompleks situasjonen er for innbygger, desto mindre populær er den digitale kanalen. Når kontakten omhandler noe som «betyr mye», er det 19% som foretrekker elektronisk selvbetjening – bare 1% flere enn de som ønsker å møte opp fysisk.

I kontakten med det offentlige - hvilken kommunikasjonskanal foretrekker du i følgende situasjoner? **



Vi tilpasser alltid våre digitale tjenester etter brukernes behov i ulike situasjoner*



* Andelen virksomhetsansvarlige og digitaliseringsansvarlige som er svært enige eller enige i utsagnet

** Innbyggerundersøkelsen 2020

Mål 2025

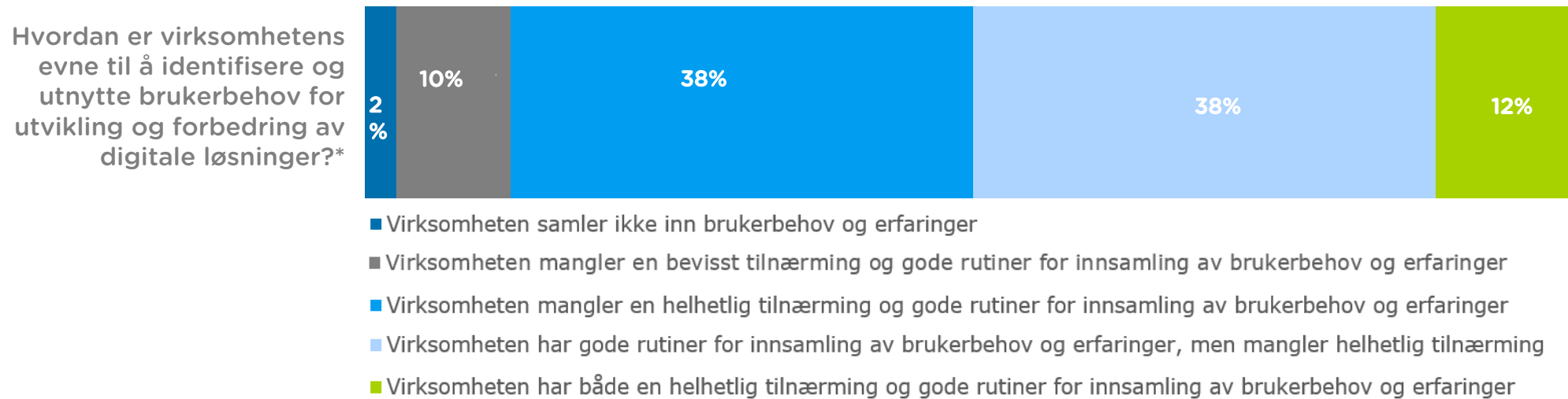
Alle kommuniserer digitalt

For å etablere gode digitale løsninger for brukerne er det essensielt å forstå deres behov. Som IT i praksis har vist, er det i denne sammenhengen også essensielt å fange opp variasjonen av behov i ulike situasjoner. Det krever en bevisst tilnærming og gode rutiner – og tidlig involvering.



IT i praksis omfatter en rekke spørsmål som måler offentlige virksomheters digitale modenhet. Virksomhetenes svar på et av modenhetsspørsmålene kan understøtte at det foreligger et forbedringspotensial i tilpasning av digitale tjenester til brukeren i ulike situasjoner.

Halvparten av offentlige virksomheter oppgir å enten mangle en bevisst og helhetlig tilnærming til innsamling av brukerbehov og erfaringer, eller å ikke samler inn og analyserer slike data i det hele tatt. Dersom vi skiller mellom statlige og kommunale virksomheter på dette spørsmålet, ser vi en at kommunene i noe mindre grad enn statlige virksomheter har en bevisst helhetlig tilnærming og gode rutiner for innsamling.



* Besvart av digitaliseringsansvarlige og virksomhetsansvarlige i stat og kommune

Mål 2025

Samarbeid om å utnytte potensialet i data

Tillit er et viktig premiss for en effektiv og brukerrettet offentlig forvaltning. Tilliten må blant annet bygges gjennom at det offentlig hensyntar helheten i vurderingen av innbyggernes rettigheter og behov. En sentral måte å gjøre det på er å tilby tjenester hvor data gjenbrukes og berikes.



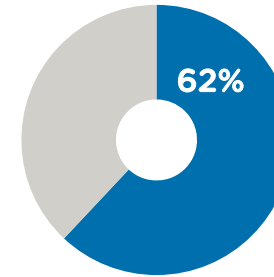
I sin enkleste form handler gjenbruk av data om «kun én gang»-prinsippet, dvs. at data som allerede er innhentet skal brukes på ny i andre sammenhenger. Data fra ulike kilder kan også brukes til å etablere ny innsikt, og dermed være grunnlag for mer proaktive og brukerrettede tjenester.

Offentlig sektor gjør store fremskritt når det kommer til gjenbruk av data. Når 51% prosent av innbyggerne opplever at data gjenbrukes, er det en anerkjennelse av det systematiske arbeidet som er gjort i stat og kommune med informasjonsforvaltning.

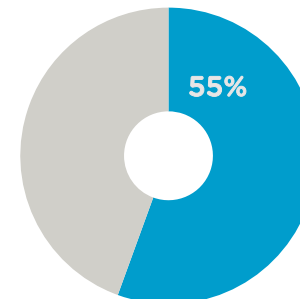
Samtidig ser vi positive tegn blant innbyggere for mer gjenbruk. Offentlig sektor, og da spesielt kommunene, ser også selv at det fremdeles er et stort uforløst potensiale i deling og gjenbruk, samt at data i større grad kan benyttes for å bidra til nye tjenester og verdiskaping i næringslivet.

Det er derfor viktig at det gode arbeidet som er gjort med deling av data fortsetter.

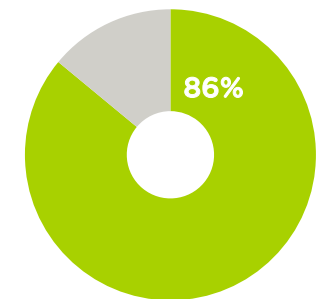
Når du har behov for tjenester fra flere myndigheter er det greit at offentlige myndigheter deler dine data slik at de henger bedre sammen*



Hvor stort er potensialet for mer gjenbruk av andres data for å lage digitale tjenester som bidrar til verdiskaping i næringslivet? **



Stat



Kommune

* Andel innbyggere som er svært enig eller enig i utsagnet (23% nøytrale - 15% helt uenig/ uenig)

** Andel digitaliseringsansvarlige som mener det er svært stort eller stort potensiale

Mål 2025

Åpenhet og inkludering

Digitaliseringen av offentlig sektor skal skje på en åpen, inkluderende og tillitsvekkende måte. Digitaliseringen skal ivareta innbyggernes rettssikkerhet og personvern, og bidra til å sikre vedvarende høy tillit blant innbyggerne.



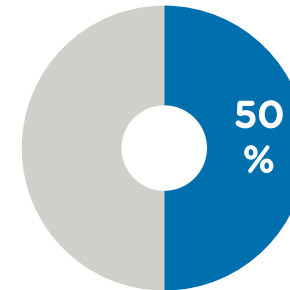
Innbygger spørsmålene i IT i praksis viser at innbyggerne forventer flere, gode og forståelige tjenester i fremtiden fra det offentlige. Det er imidlertid delte meninger om hvorvidt dagens digitale tjenester er gode og tillitsvekkende.

Halvparten av innbyggerne opplever at tjenestene ikke er enkle å bruke. IT i praksis har vist at det foreligger et potensial for videre brukerinvolvering og -tilpasning av digitale tjenester, som er et relevant funn også i denne sammenhengen.

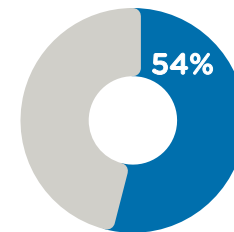
Halvparten at innbyggerne har høy tillitt til at det offentliges digitale løsninger ivaretar deres opplysninger på en trygg måte. Med andre ord oppgir halvparten at de ikke har denne tilliten. Noen flere innbyggere, 58 prosent, har tillit til den offentlige myndigheten de har hatt personlig kontakt med fysisk eller over telefon, sammenliknet med generell tillit.

Ser vi nærmere på hvilke innbyggergrupper som oppgir å ha tillit, ser vi at den yngre delen av befolkningen har lavere tillit til offentlige myndigheter enn de eldre. Videre har de som rangerer sin digitale kompetanse høyt høyere tillit til enn de som rangerer sin digitale kompetanse lavt.

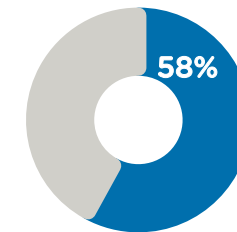
Offentlige digitale tjenester er enkle å bruke *



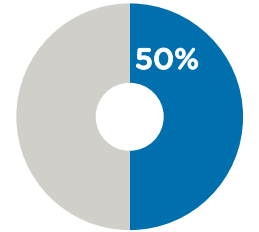
I hvilken grad har du tillit til at... **



..den offentlige myndigheten du hadde kontakt med på telefon eller ved personlig fremmøte?



..den offentlige myndigheten du hadde kontakt med på telefon eller ved personlig fremmøte?



...det offentlige ivaretar opplysningene dine på en trygg måte?

* Andel innbyggere som er helt enig eller enig i utsagnet

** Andel innbyggere som har høy tillit

Åpenhet og inkludering

En forklaring på de delte meningene om brukervennligheten av digitale løsninger blant innbyggere ser vi i Rambølls modenhetsmodell.



Undersøkelsen viser at bare litt over halvparten av statlige og kommunale virksomheter lar digitale strategier og prioriteringer bli påvirket av brukerinnsikt og brukerinvolvering i stor eller svært stor grad.

Tallene fra modenhetsundersøkelsen støtter også det foreligger et potensial for videre brukerinvolvering, for å sikre at brukerinnsikt inngår i strategiske vurderinger og prioriteringer.



- Brukerinnsikt og brukerinvolvering har i svært liten grad påvirkning på vår digitale strategi og prioriteringer
- Brukerinnsikt og brukerinvolvering påvirker i liten grad vår digitale strategi og prioriteringer
- Brukerinnsikt og brukerinvolvering påvirker i noen grad vår digitale strategi og prioriteringer
- Brukerinnsikt og brukerinvolvering påvirker i stor grad vår digitale strategi og prioriteringer
- Brukerinnsikt og brukerinvolvering er styrende for vår digitale strategi og prioriteringer, og er et eksplisitt element i strategien

* Besvart av digitaliseringsansvarlige og virksomhetsansvarlige i stat og kommune

Mål 2025

Tjenesten bygges med utgangspunkt i et felles økosystem for samhandling



Et felles økosystem av grunnregistre og plattformer skal sikre effektivisering og digital samhandling på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer.

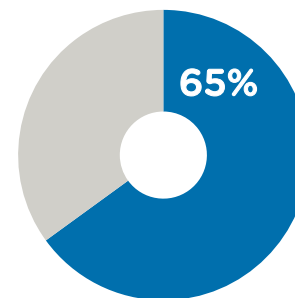
For at offentlig sektor skal kunne hente ut gevinster og fremstå sammenhengende for brukerne er det behov for samordning på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer. Et felles økosystem av grunnregistre og plattformer skal sikre effektivisering og digital samhandling på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer.

Offentlig sektor har i stor grad lykket med å etablere et felles økosystem rundt de etablerte fellesløsningene og felleskomponentene. Brorparten av statlige og kommunale virksomheter er bevisste at de har en rolle i et digitalt økosystemet.

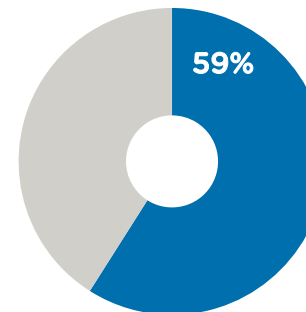
Bruken av ulike fellesløsninger er gjennomgående høy både i stat og kommune, og det forventes ytterligere bruk framover. Til og med nyere fellestjenester, slik som maskinporten for autentisering og tilgangskontroll som ble lansert høsten 2019, får en kritisk brukermasse på kort tid.

Det forventes også økt bruk av blant annet felles datakatalog de neste tre årene. Felles datakatalog er en sentral del av infrastrukturen i økosystemet, samt et nødvendig steg mot kun-en-gang prinsippet.

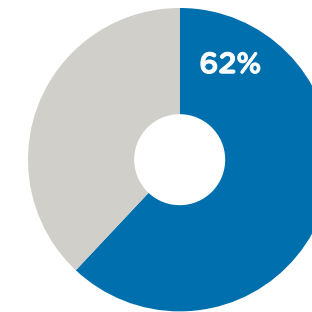
Vi er bevisste vår rolle i det digitale økosystemet vi er en del av *



I hvilken grad forventer virksomheten økt bruk av følgende tjenester de neste tre årene? **



Maskinporten



Felles datakatalog

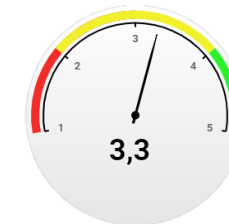
* Andel digitaliseringsansvarlige i stat og kommune som er svært enige eller enige i utsagnet

** Andel digitaliseringsansvarlige i statlige virksomheter

Mål 2025

Alle henter gevinster fra digitalisering på en systematisert måte

Gevinstrealisering er utfordrende og krever strukturert og kontinuerlig oppfølging gjennom hele digitaliseringsarbeidet.



Et aktivt og strukturert arbeid for å avdekke muligheter for gevinster er de fleste offentlige virksomheter gode på. Utfordringen er å følge opp gevinstrealiseringsarbeidet slik at offentlige virksomheter klarer å realisere de forventede gevinstene.

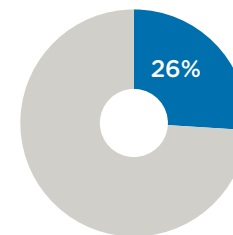
Gvinster kan skilles i henholdsvis kostnadsbesparelser, forbedring av interne prosesser og økt tjenestekvalitet. IT i praksis viser at det i liten grad tas gevinster ut i form av reduserte kostnader i offentlig sektor.

Dette trenger ikke være et problem, men fordrer en mer edruelig tilnærming til hvordan man kommuniserer potensialet digitalisering har. Vi ser derimot at det i høy grad tas ut gevinster i form av bedre og mer effektiv betjening av innbyggere og næringslivet samt økt kvalitet i interne prosesser.

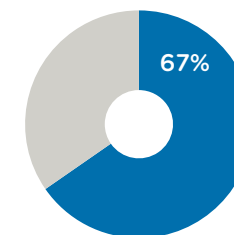
I IT i praksis har vi i 2020 spurt virksomhetene eksplisitt om utfordringer knyttet til gevinstrealisering i samarbeidsprosjekter. Resultatene viser at nærmere halvparten av offentlige virksomheter opplever utfordringer i denne sammenheng.

Det vil være flere forklaringer for en slik utfordring, men ettersom krav til systematikk øker i samarbeidsprosjekter er det relevant å se hen til hvor systematisk og strukturert hver virksomhet arbeider med gevinstrealisering.

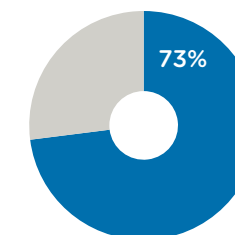
I hvilken grad opplever virksomheten følgende gevinster? *



Reduserte kostnader

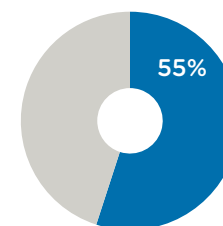


Raskere/ bedre betjening av innbyggere og næringsliv



Økt kvalitet i interne arbeids- og virksomhetsprosesser

I hvilken grad opplever virksomheten utfordringer med å ta ut gevinster i samarbeidsprosjekter? *



* Andel virksomhetsansvarlige og digitaliseringsansvarlige i stat og kommune som svarer i svært stor grad eller i stor grad

Mål 2025

Alle henter gevinster fra digitalisering på en systematisert måte

At virksomheter i stat og kommune opplever utfordringer med gevinstrealisering kan henge sammen med hvorvidt virksomhetene jobber systematisk med sitt gevinstrealiseringsarbeid.



Modenhetsundersøkelsen viser at store deler av offentlige virksomheter ikke jobber systematisk med gevinstrealisering. Over halvparten i stat og kommune har kun et minimum av verktøy og metoder for gevinstrealisering. Kun tre prosent av virksomhetene oppgir å ha en metodikk som kontinuerlig forbedres i lys av beste praksis.

Når offentlige virksomheter etablerer samarbeid på tvers av organisasjonsflater, sektorgrenser og forvaltningsnivåer øker kravene til systematisert og strukturert arbeid med gevinstrealisering, i lys av krav til felles forståelse og praksis.

Mangelfull systematisk arbeid i egen virksomhet kan være med på å forklare at offentlige virksomheter opplever utfordringer med å identifisere og måle gevinster i samarbeidsprosjekter. Her vil imidlertid også andre forhold som økonomi, kultur mv. spille inn.

Hvilken påstand beskriver best din virksomhets arbeid med gevinstrealisering? *



- Det er lite fokus på gevinstrealisering i virksomheten
- Et minimum av verktøy og metoder blir brukt til gevinstrealisering, f.eks. gevinstprofiler og gevinstrealiseringsplaner
- En sammenhengende gevinstrealiseringsmetodikk finnes, herunder tydelige ansvarsområder, f.eks. gevinstrealiseringsansvarlig
- Gevinstrealiseringsmetodikken blir benyttet konsekvent og erfaringer blir samlet inn
- Gevinstrealiseringsmetodikken blir kontinuerlig forbedret og beste praksis identifiseres og implementeres

* Besvart av virksomhetsansvarlige og digitaliseringsansvarlige i stat og kommune

Mål 2025

Flere oppgaver løses digitalt, og som sammenhengende tjenester

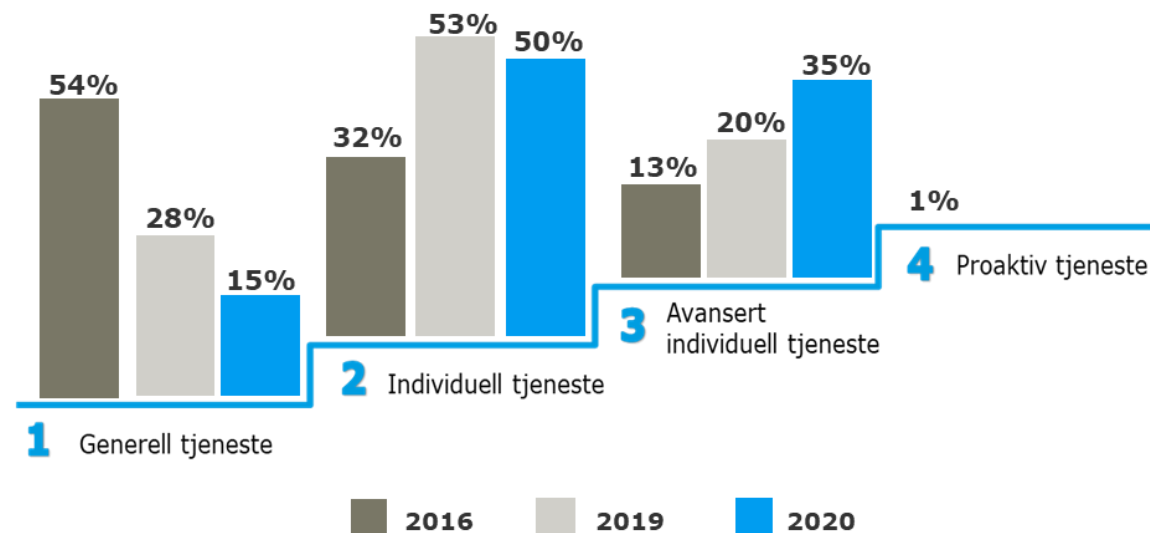
Gjennom de siste ti årene har IT i praksis satt en størrelse på hvor avanserte og brukerrettede offentlig sektors digitale tjenester er.



Dette er representert gjennom tjenestetrappen, som graderer utformingen fra enkle informasjonssider til proaktive tjenester. Fra 2016 har det vært en positiv utvikling, hvor store deler av offentlig sektor har flyttet hovedvekten av tjenestene fra passive informasjonssider til digitale tjenester tilpasset brukerne.

Fra politisk hold har det allikevel i mange år vært en målsetting å tilby mer sammenhengende tjenester, hvor data om brukeren deles mellom ulike systemer.

NIVÅ OFFENTLIGE DIGITALE TJENESTER (2016-2020)

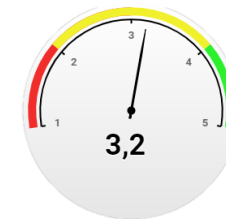


Tjenestetrappa for digital tjenesteutvikling

- 1. Generell tjeneste:** Generell informasjon på nettsider og papirbasert kommunikasjon
- 2. Individuell tjeneste:** Enkle, individrettede selvbetjeningsløsninger / digital kommunikasjon som krever innlogging, og der det anvendes informasjon som virksomheten allerede har.
- 3. Avansert individuell tjeneste:** Digital dialog og individuelt tilpassede selvbetjeningsløsninger, hvor data om brukeren hentes fra flere kilder
- 4. Proaktiv tjeneste:** Den digitale kommunikasjonen er basert på at virksomheten vet når individuelle behov oppstår og leverer tjenesten automatisk.

Flere oppgaver løses digitalt, og som sammenhengende tjenester

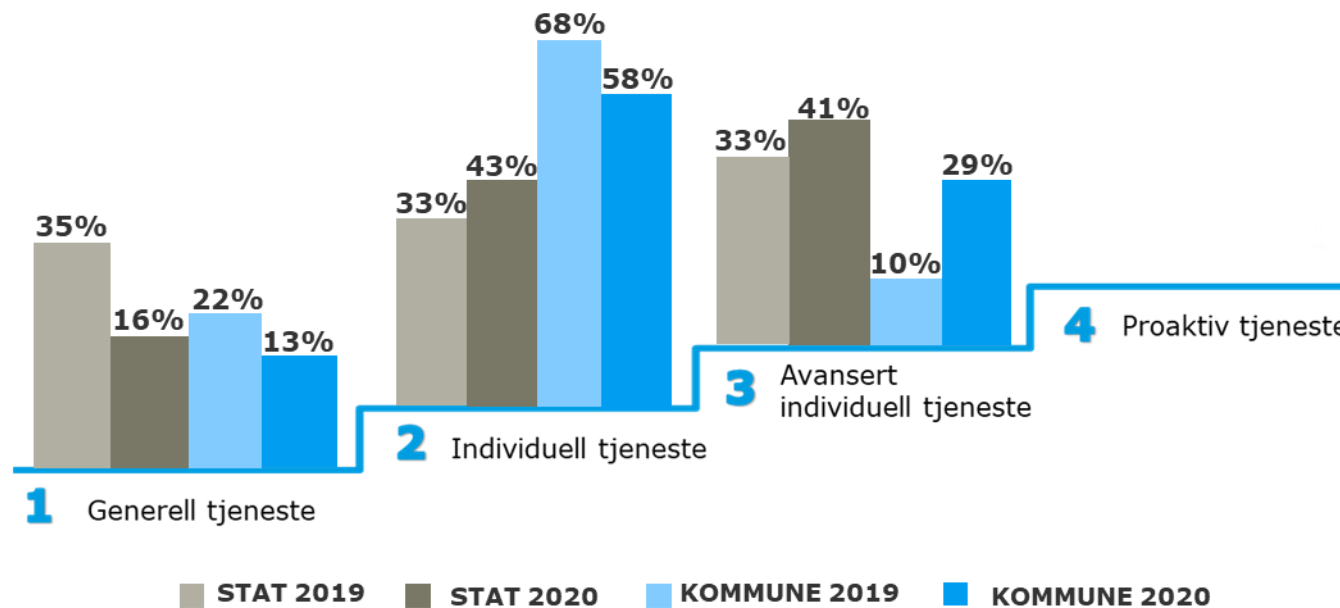
Gjennom de siste ti årene har IT i praksis satt en størrelse på hvor avanserte og brukerrettede offentlig sektors digitale tjenester er.



Inn mot 2020 kan vi se at det løsnet også på nivå 3. En tredel av offentlige virksomheter mente de ved inngangen til koronakrisen i hovedvekt leverer avanserte digitale tjenester, hvor brukeren tilbys relevante tjenester basert på hva virksomheten vet fra før. Det er statlige virksomheter som i størst grad leverer tjenestene sine på denne måten, mens den største utviklingen har vært i kommunal sektor.

Timing for et slikt utviklingshopp kunne ikke vært bedre, og har sannsynligvis bidratt til at tilgangen på offentlige tjenester har vært akseptabel også under nedstengningen av landet.

NIVÅ DIGITALE TJENESTER, STATLIGE VS. KOMMUNALE (2019, 2020)



INNSATSOMRÅDER



RAMBOLL

IKT Norge

VISMA

Digdir

Den norske dataforening

NTNU

Indikatoroversikt – Innsatsområder

Rambøll har etablert et indikatorsett for hvert av innsatsområdene i digitaliseringsstrategien og den tilhørende handlingsplanen. Spørsmålene knyttet til målindikatorene søker å måle temperaturen på digitaliseringen av norsk offentlig sektor, og trekke linjer for videre arbeid med digitalisering. I det følgende presenterer vi noen sider ved målingene.



Sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum



Økt deling av data og verdiskapning



Klart og digitaliseringsvennlig regelverk



Felles økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling



Styring og samordning for en mer sammenhengende offentlig sektor



Samarbeid med privat sektor for å oppnå bedre og mer effektive tjenester



Digital kompetanse som faktor for virksomheters evne til digital transformasjon



Digital sikkerhet som grunnleggende forutsetning for digitalisering

Sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum



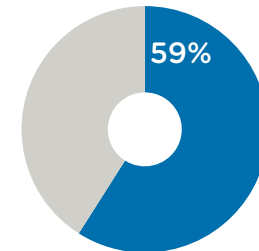
Selv om det er blitt satt fart på utviklingen av sammenhengende tjenester med utgangspunkt i livshendelser, viser IT i praksis at det foreligger flere strukturelle utfordringer for å etablere slike samarbeid med bruker i sentrum.

Eksempelvis oppleves manglende budsjettammer og sektorstyring, i form av at det øremerkes midler til enkeltstående tjenester, som betydelige barrierer.

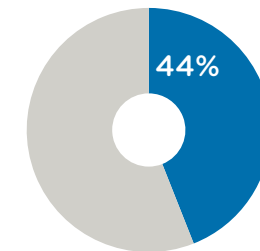
Virksomhets- og digitaliseringsansvarlige i offentlige virksomheter har samtidig delte meninger om hvorvidt man inngår samarbeid med andre virksomheter for å utvikle tjenester som tar utgangspunkt i konkrete livshendelser, eller ikke.

Det antyder en viss ulikhet i perspektiv og tilnærming til arbeidet med utvikling av sammenhengende tjenester. Det kan også være et uttrykk for at offentlige virksomheter er i startfasen for satsningen, nærmere bestemt i etableringen av en felles forståelse om rammer, formål og innhold, og at de dermed ikke har kommet langt i utviklingsdelen av denne type samarbeid.

I hvilken grad opplever virksomheten følgende hindre for utvikling av sammenhengende tjenester? *

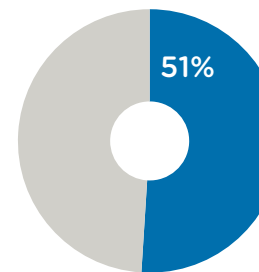


Manglende budsjettammer

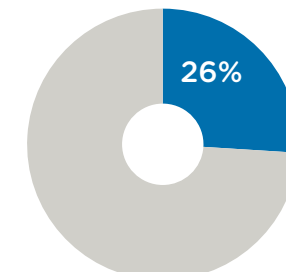


Budsjettmidler øremerkes til utvikling av enkeltstående tjenester

Vi samarbeider med andre virksomheter om å utvikle tjenester som tar utgangspunkt i konkrete livshendelser **



Virksomhetsansvarlige



Digitaliseringsansvarlige

* Andel digitaliseringsansvarlige i stat og kommune som i høy grad opplever hindringene

** Andel i stat og kommune som er svært enige eller enige i utsagnet

Innsatsområder

Økt deling av data

Deling av data er et viktig virkemiddel, blant annet for å skape sømløse tjenester. Offentlige virksomheter opplever imidlertid flere ulike utfordringer knyttet til gjenbruk av data fra andre virksomheter.

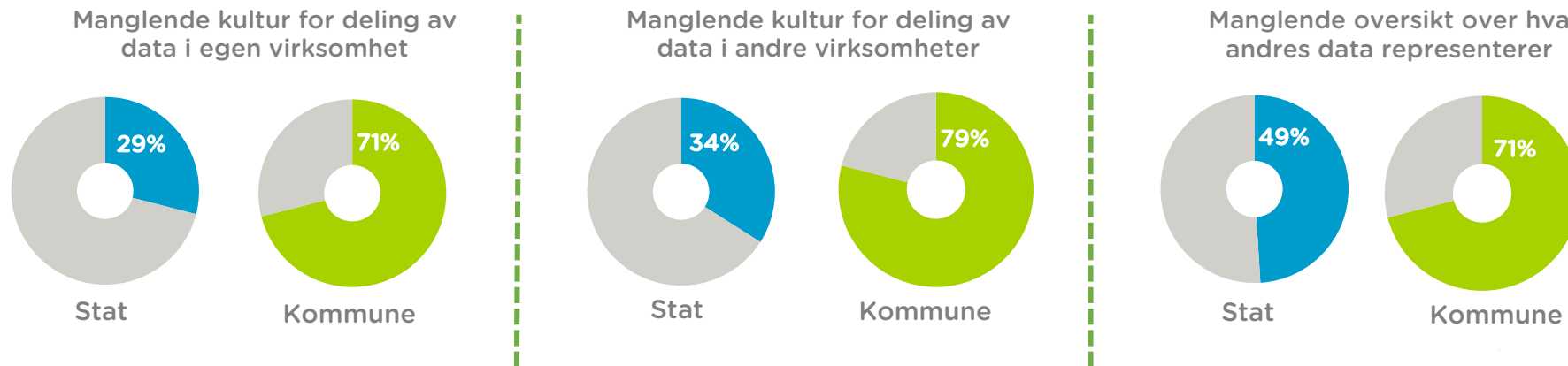


Manglende kultur for deling av data i egen virksomhet og i andres virksomheter, og manglende oversikt over hva andres data representerer, oppleves som hovedutfordringer for gjenbruk av data i kommunal sektor. I statlig sektor er ikke disse like betydelige barrierer for gjenbruk av data, selv om halvparten opplever at manglende oversikt over hva andres data representerer utgjør en barriere.

Det viser at offentlig sektor, og spesielt kommunene, har en vei å gå for å nå målene knyttet til informasjonsforvaltning og gjenbruk i henhold til strategien. I denne sammenhengen er det viktig å påpeke at kommunene spesielt forvalter store mengder data som er sensitive og som skaper ekstra hensyn i forhold til deling og gjenbruk.

At andelen kommuner som opplever nevnte utfordringer er såpass stor, er likevel et viktig funn for den videre debatten omkring deling og gjenbruk av data i kommunal sektor.

Utfordringer for gjenbruk av data fra andre offentlige virksomheter *



* Andel digitaliseringsansvarlige i stat og kommune som er enige eller svært enige i at utfordringene oppleves

Innsatsområder

Økt deling av data

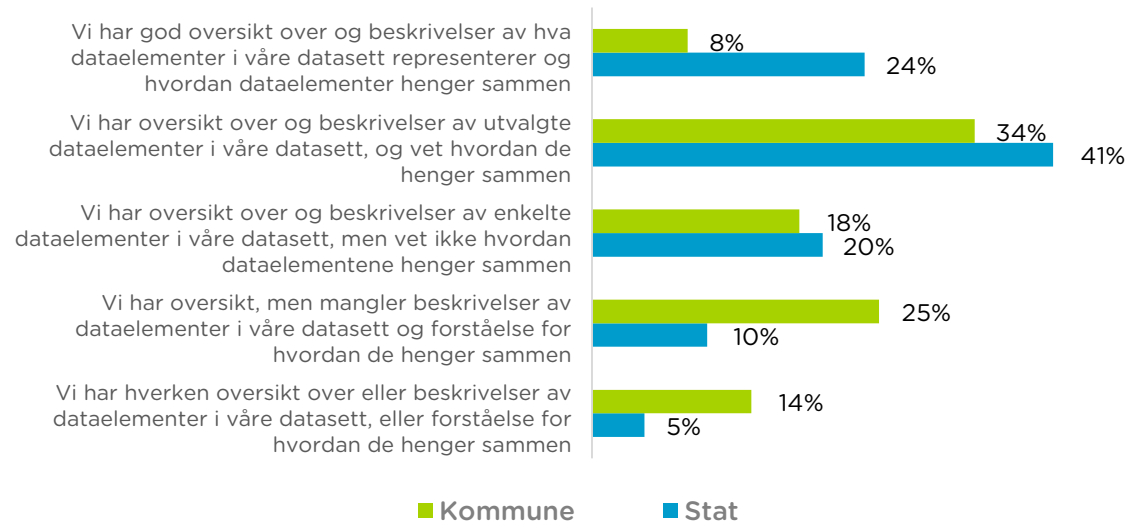
En viktig forutsetning for deling av data er at virksomhetene har «orden i eget hus», som er et hovedprinsipp for god informasjonsforvaltning i offentlig sektor.



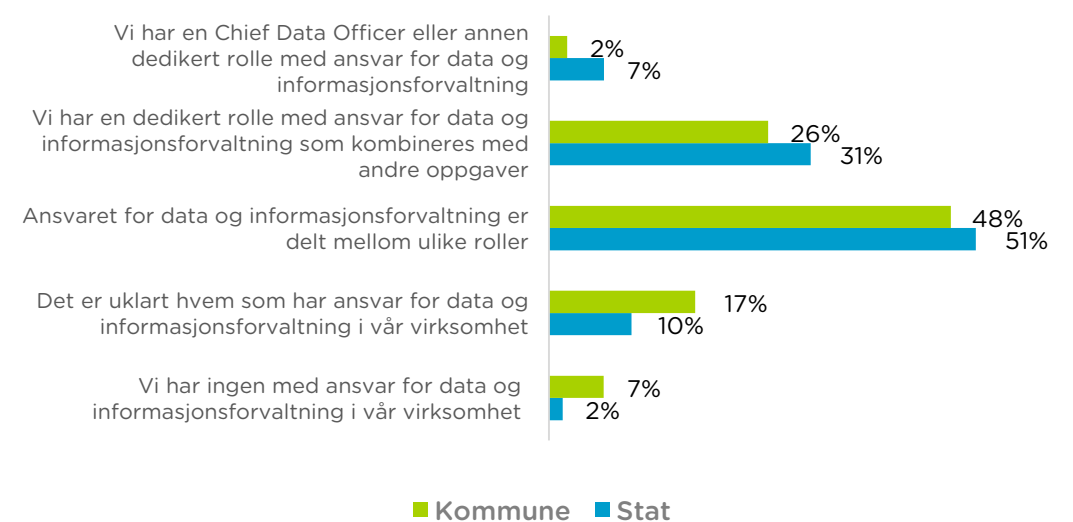
Prinsippet innebærer systematisk organisering av informasjon – hvor data knyttes opp mot virksomhetens arbeidsprosesser. Det fordrer at data er tydeliggjort, tilgangen til data er vurdert, dataelementer er definert og metadata er strukturert.

Rambølls modenhetsmodell viser en forklaring på utfordringene knyttet til gjenbruk av data. Undersøkelsen viser at det fremdeles foreligger potensial for mer systematisk og strukturert arbeid med orden i eget hus. Tallene viser videre en merkbar variasjon mellom statlige virksomheter og kommuner i deres tilnærming til informasjonsforvaltning. Videre viser modenhetsmodellen at ansvaret for informasjonsforvaltning i store trekk fordeles mellom ulike roller, og vi ser tegn på at statlige virksomheter ligger noe foran vedrørende klargjøring av ansvar for informasjonsforvaltning.

Hvilken påstand beskriver best virksomhetens oversikt over og forståelse av egne data?



Hvilken påstand beskriver best virksomhetens tilnærming til data- og informasjonsforvaltning?*



* Andel virksomhetsansvarlige og digitaliseringsansvarlige i stat og kommune

** Andel digitaliseringsansvarlige i stat og kommune

Innsatsområder

Klart og digitaliseringsvennlig regelverk

Klart og digitaliseringsvennlig regelverk legger viktige føringer for deling av data mellom offentlige virksomheter og for utvikling av sammenhengende tjenester.

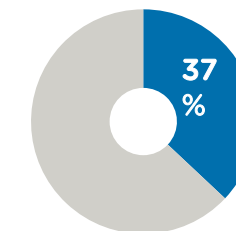
Regelverket bør blant annet inneholde harmoniserte begreper og ikke åpne for unødvendig skjønnsutøvelse. IT i praksis viser at sentrale regelverk fortsatt oppleves som et hinder for digitalisering og gjenbruk blant offentlige virksomheter.

Mange virksomheter i stat og kommune opplever eget sektorregelverk som hinder for automatisering og for å ta i bruk kunstig intelligens. Det antyder et forbedringspotensial knyttet til å utforme regelverk som tilrettelegger for å utnytte potensiale i automatisering av arbeidsmetoder og virksomhetsprosesser, for å oppnå en datadrevet forvaltning.

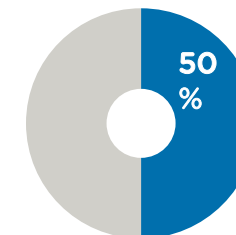
Et av initiativene i handlingsplanen for strategien innebærer å innlede dialog med blant annet virksomheter i offentlig sektor for å kartlegge regelverkshindringer og igangsette tiltak. Slike relevante tiltak vil kunne hjelpe med hindringer for innovasjon knyttet til sentrale og sektorspesifikke regelverk.



Sentralt regelverk* er hinder for digitalisering av tjenester og prosesser **

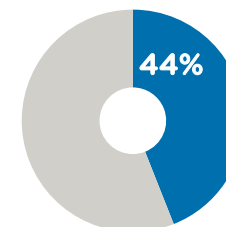


Sentralt regelverk* er en utfordring for gjenbruk av data fra andre off. virksomheter ***

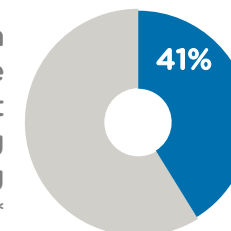


Sektorregelverket...

...er et hinder for digitalisering av virksomhetens tjenester og prosesser? **



...må endres for å muliggjøre automatisert saksbehandling og benytte kunstig intelligens? **



* Offentleglova, forvaltningsloven, arkivloven, personopplysningsloven, sikkerhetsloven mv.

** Andel virksomhetsansvarlige i stat og kommune som er svært enig eller enig i utsagnet

*** Andel digitaliseringsansvarlige i stat og kommune som er svært enig eller enig i utsagnet

Innsatsområder

Felles økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling

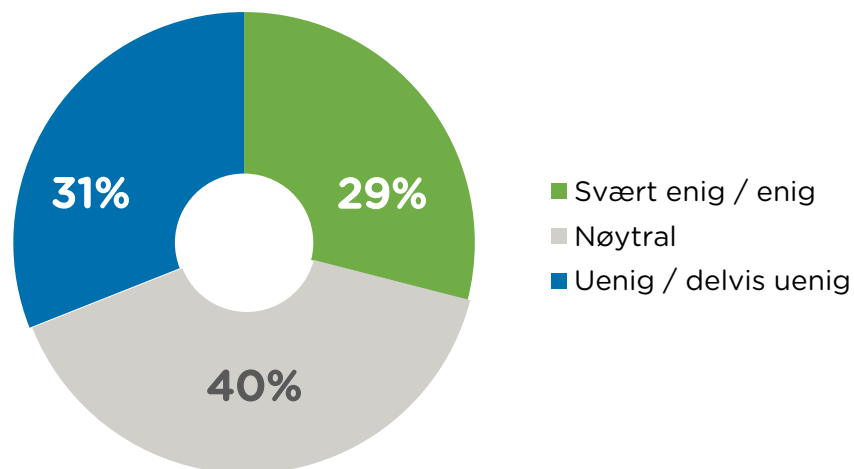
De nasjonale felleskomponentene, felles IT-løsninger og tekniske plattformer, samt felles standarder, prinsipper og referansearkitekturer utgjør sammen et felles økosystem for samhandling og tjenesteutvikling.



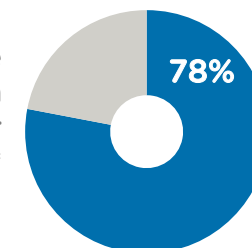
Det er gledelig å se en økt bruk av fellesløsninger blant offentlige virksomheter. Det henger trolig sammen med at flesteparten av virksomhetene opplever at fellesløsningene i økosystemet bidrar til utvikling av bedre løsninger for deres virksomheter. Det er videre bred enighet om at fellesløsningene bidrar til å utvikle mer sammenhengende tjenester. Dette tyder på at det felles økosystemet tilrettelegger for samarbeid på tvers i offentlig sektor.

Samtidig viser IT i praksis at 31% av digitaliseringsansvarlige i offentlige virksomheter er uenig eller delvis uenig i at det er lett å få oversikt over fellesløsningene. Vi ser tegn på at det foreligger et stort ønske om å høste gevinster som følger av samhandling i økosystemet, men at det kan være vanskelig å navigere seg gjennom mulighetene.

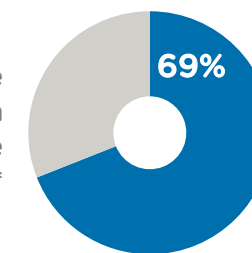
Det er lett å få oversikt over sammenhenger og forskjeller mellom fellesløsningene **



De nasjonale fellesløsningene bidrar til å utvikle bedre løsninger for virksomheten *



De nasjonale fellesløsningene bidrar til å utvikle sammenhengende tjenester for virksomheten *



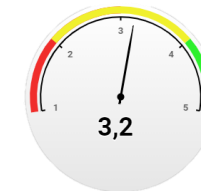
* Andel digitaliseringsansvarlige i stat og kommune som er svært enig eller enig i utsagnene

** Digitaliseringsansvarlige i stat og kommunet

Innsatsområder

Styring og samordning for en mer sammenhengende offentlig sektor

Manglende samarbeid har vært et gjennomgående tema når offentlige virksomheter har blitt spurt om hva som forhindrer videre utvikling av mer sammenhengende digitale tjenester og prosesser.

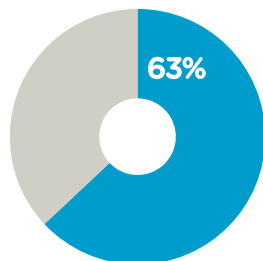


Spesielt fra kommunesektoren har det blitt etterspurt bedre samarbeid og samordning med og mellom statlige virksomheter. IT i praksis viser at både statlige og kommunale virksomheter de siste årene mener dette samarbeidet har blitt bedre. Dette korrelerer med at det også de siste årene har vært en vesentlig økning i statlige virksomheter og kommuner som leverer tjenester på nivå 3 i tjenestetrappen.

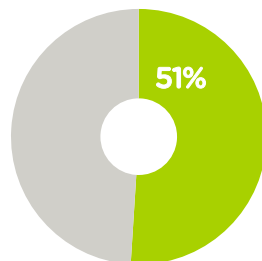
Lederne for digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor opplever i varierende grad at topplederorganet Skate (Styring og koordinering av tjenester i e-forvaltning) bidrar til bedre samordning av digital utvikling. I særlig grad gjelder det kommunene.

I begynnelsen av april fastsatte KMD et nytt mandat for Skate. Det nye mandatet skal gi Skate større påvirkning på utviklingen av regjeringens digitaliseringspolitikk, noe funnene fra IT i praksis gir grunnlag for å tro er nødvendig.

Samarbeidet mellom stat og kommune om digitale løsninger har blitt bedre de siste tre årene *

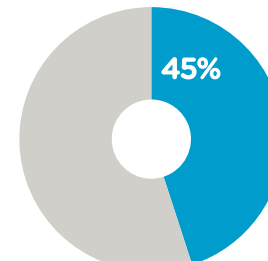


Stat

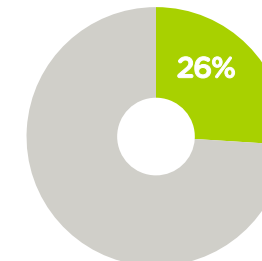


Kommune

Skate-samarbeidet bidrar til mer samordnet og koordinert digitalisering av offentlig sektor *



Stat



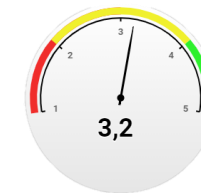
Kommune

* Andel digitaliseringsansvarlige som er enig eller svært enig i utsagnet

Innsatsområder

Styring og samordning for en mer sammenhengende offentlig sektor

Utvikling av sammenhengende tjenester er krevende, og det er behov for tett samarbeid mellom ulike aktører på tvers av statlig og kommunal forvaltning.



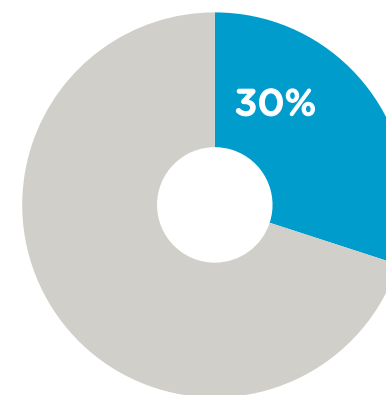
IT i praksis viser at det er varierende opplevelse av KS og Digitaliseringsdirektoratets bidrag til utvikling av sammenhengende tjenester.

KS har en viktig rolle vedrørende samordning og koordinering av digitaliseringsarbeidet i kommunal sektor. Et strategisk initiativ etter handlingsplanen var å etablere arenaer for konsultasjon av blant annet tiltakene i strategien som berører kommunal sektor.

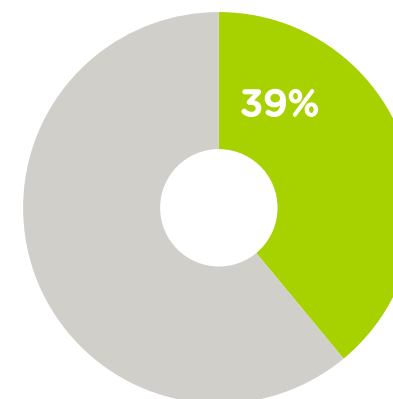
Vi ser at det er et stort forbedringspotensialet knyttet til KS sin tilgjengelighet for å løse de krevende oppgavene med samarbeid.

Den varierende opplevelsen av bidraget fra Digitaliseringsdirektoratet og KS knyttet til utviklingen av sammenhengende tjenester, kan tolkes som positive gitt aktørenes noe lite promoterte rådgivende rolle.

Det er derimot potensiale for økt tilgjengelighet og involvering av de sentrale aktørene for å sikre samarbeid om sammenhengende tjenester med utgangspunkt i livshendelser.



Digitaliseringsdirektoratet bidrar til utvikling av sammenhengende tjenester i sin virksomhet. *



KS bidrar til utvikling av sammenhengende tjenester i sin virksomhet. **

* Andel virksomhetsansvarlige og digitaliseringsansvarlige i statlige virksomheter som er svært enig eller enig i utsagnet

** Andel virksomhetsansvarlige og digitaliseringsansvarlige i kommuner som er svært enig eller enig i utsagnet

Samarbeid med privat sektor for å oppnå bedre og mer effektive tjenester

Effektivisering av offentlig sektor innebærer blant annet kostnadsbesparelser



I en forlengelse av dette er det sentralt at det offentlige ikke gjør det som det private markedet kan gjøre bedre og mer kostnadseffektivt.

Samhandling mellom privat og offentlig sektor kan også belønne de offentlige virksomhetene med nye, innovative tjenester. Et samarbeid mellom det offentlige og næringslivet vil i tillegg kunne bidra til nye arbeidsplasser.

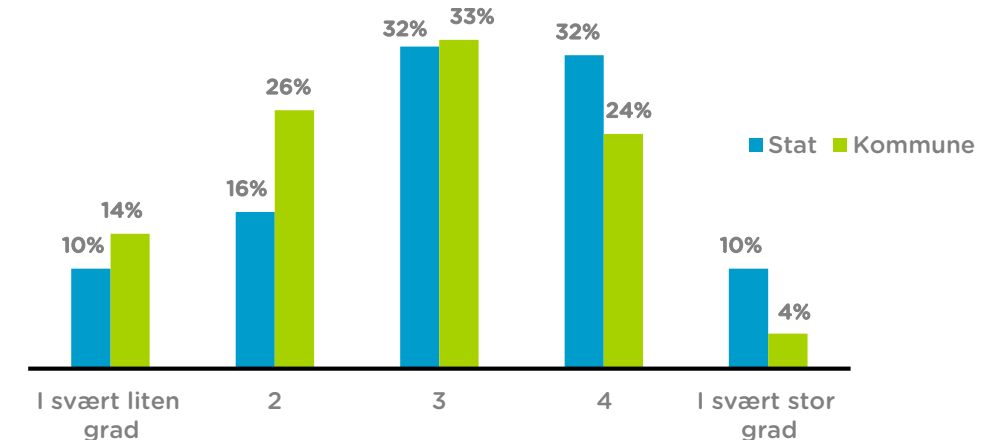
IT i praksis 2020 viser en tilnærmet normalfordeling i graden det private næringsliv involveres i arbeidet med digitalisering og innovasjon i kommunal sektor.

Et flertall av kommunale virksomheter kunne peke på et visst samarbeid. Statlige virksomheter ligger imidlertid foran med et større samarbeid med markedet, spesielt innen innovasjonsarbeid.

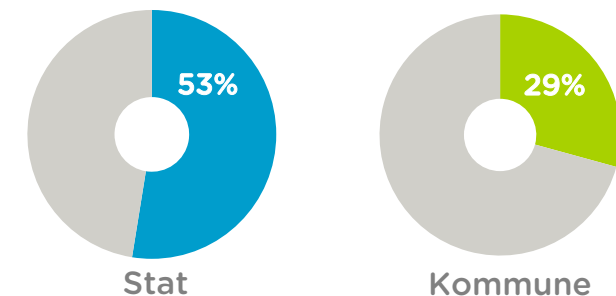
Samlet sett ser vi stort potensiale for mer samarbeid med privat sektor, men ikke uten utfordringer langs veien. IT i praksis viser at statlige virksomheter i større grad synes at det er enkelt å samarbeide med næringslivet enn kommunene gjør.

Forskjellen mellom statlige og kommunale virksomheter på samarbeid med det private næringslivet kan forklares med ulik erfaring, samt ressursmangler i form av både budsjett og kapasitet.

I hvilken grad involverer virksomheten private aktører i digitaliserings- og innovasjonsarbeid? *



Det er enkelt å samarbeide med privat sektor **



* Besvart av virksomhetsansvarlig og digitaliseringsansvarlig i stat og kommune

** Andel digitaliseringsansvarlige som er svært enige eller enige

Innsatsområder

Digital kompetanse



Gjennom krisen har både ansatte i offentlig sektor og brukere av offentlige tjenester måttet forholde seg til digitalt førstevalg.

I alle sektorer har digitale kanaler og nye verktøy blitt tatt i bruk. Erfaringene har nok vært varierte og sammensatte, og for mange i offentlig sektor har det vært en stor omstilling. Mange har likevel tatt i bruk nye digitale arbeidsplattformer og inkorporert digitale verktøy i det daglige.

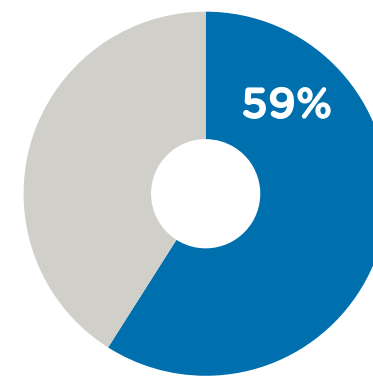
Imidlertid foreligger det fremdeles en betydelig andel offentlige virksomheter som opplever å mangle tilstrekkelig digital kompetanse.

IT i praksis viser samtidig at over halvparten av offentlige virksomheter mener at de evner å tiltrekke seg arbeidskraft med ønsket digital kompetanse. Dette kan forstås som ekspertkompetanse.

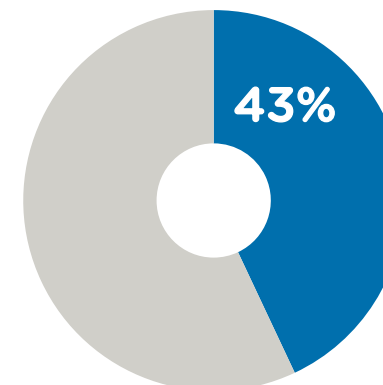
Tidligere IT i praksis har vist at manglende kompetanse har vært en av hovedutfordringene for digitalisering i lengre tid, og at manglende kapasitet til å arbeide med kompetanseheving er den største utfordringen knyttet til digital kompetanse.

Dette resultatet må imidlertid sammenholdes med evnen til å kunne heve kompetansen hos de ansatte. Totalbildet viser at offentlige virksomheter lykkes med å rekruttere digital kompetanse, men har utfordringer med å ivareta og (videre)utvikle kompetansen i virksomheten.

Min virksomhet kan tiltrekke seg arbeidskraft med tilstrekkelig digital kompetanse til å nå våre mål knyttet til utvikling av digitale tjenester *



Ansatte i min virksomhet har tilstrekkelig digital kompetanse til å se og nyttiggjøre seg av muligheter av digital teknologi *



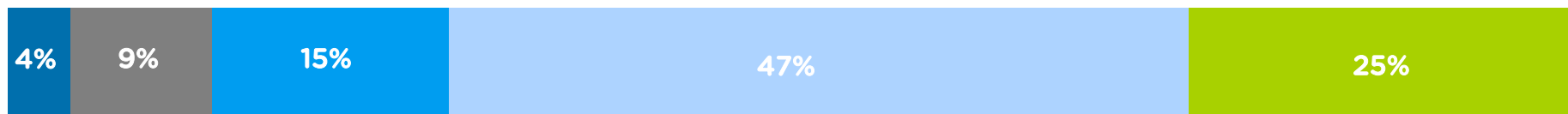
* Andel digitaliseringsansvarlige og virksomhetsansvarlige i stat og kommune som er enige eller svært enige i utsagnet



Rambølls modenhetsundersøkelse gir kunnskap om virksomhetenes arbeid med heving av den digitale kompetansen.

At det fremdeles er en betydelig andel virksomheter som opplever å mangle tilstrekkelig digital kompetanse, kan forklares med at kun en fjerdedel av virksomhetene har en strategi for kompetanseheving og arbeider strukturert med å heve den digitale kompetansen i virksomheten.

Hvilken påstand beskriver best virksomhetens arbeid med å heve den digitale kompetansen i virksomheten? *



- Det foregår ikke bevisst kompetanseheving i virksomheten
- Kompetanseheving skjer bevisst gjennom praktis/egenlæring
- Nærmeste leder og/eller kollegaer gjennomfører ad hoc-basert og uorganisert opplæring/kompetanseutvikling
- Det arbeides ad hoc-basert med organiserte opplæringsaktiviteter, ut fra individuelle behov for opplæring/kompetanseutvikling
- Det arbeides strukturert med organiserte opplæringsaktiviteter (kurs, seminarer, programmer, etterutdanning mv.) ut fra strategi

Innsatsområder

Digital sikkerhet

Digital sikkerhet er en vesentlig for å nå målene mot 2025. Trygge tjenester, som ivaretar brukerens datasikkerhet, bidrar til tillit mellom brukeren og virksomheten.



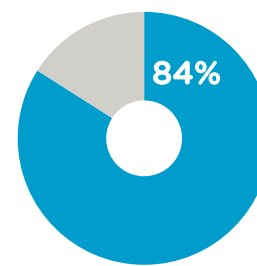
Denne tilliten er viktig for at innbyggerne skal ønske å ta i bruk nye løsninger. Samtidig er det et samfunnsøkonomisk aspekt ved digital sikkerhet. Dataangrep kan gjøre stor skade, både digitalt og materielt. Digital sikkerhet er derfor helt vesentlig for at samfunnet skal kunne opprettholde sine funksjoner.

Selv om mange kritiske samfunnsfunksjoner er å finne på statlig nivå, gjør sikkerhetsutfordringer seg også gjeldende i kommunene. I strategien er det derfor lagt opp til et helhetlig veiledningstilbud for digital sikkerhet som skal tilbys på samtlige forvaltningsnivåer.

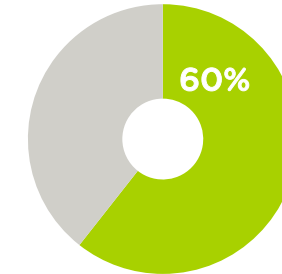
IT i praksis viser at offentlige virksomheter i stor grad opplever å ha «god» informasjonssikkerhet. Statlige virksomheter er samtidig bedre rustet til å håndtere digitale trusler enn hva kommunene er.

Vi ser videre at kommunene ikke opplever like god støtte fra relevante myndigheter som det de statlige virksomhetene gjør. Dette tyder på at det gjenstår et arbeid i å utvikle et tilfredsstillende og tilgjengelig veiledningsapparat for digital sikkerhet i kommune-Norge.

Min virksomhet har god informasjonssikkerhet *

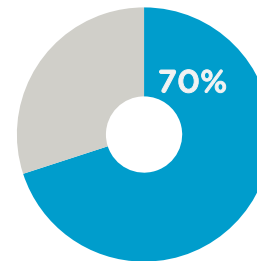


Stat

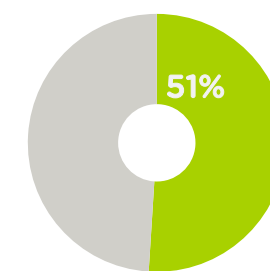


Kommune

Min virksomhet opplever god støtte fra myndigheter** innen informasjonssikkerhet *



Stat



Kommune

* Andel digitaliseringsansvarlige som er enige eller svært enige i utsagnet

** Som f.eks. DSB, NSM, NorSIS, Digitaliseringsdirektoratet

BÆREKRAFTIG DIGITALISERING



RAMBOLL

IKT Norge

VISMA

Digdir

Den norske
dataforening

NTNU

HVOR GODT RUSTET VAR DE INTERNE VIRKSOMHETSPROSESSENE VED STARTEN AV KRISEN?

Digitale brukertjenester betyr ikke nødvendigvis at tjenesten er automatisert

Gode løsninger for digitale tjenester innebærer at brukerne kan løse sine oppgaver digitalt – og at offentlig sektor kan motta og behandle disse oppgavene digitalt.

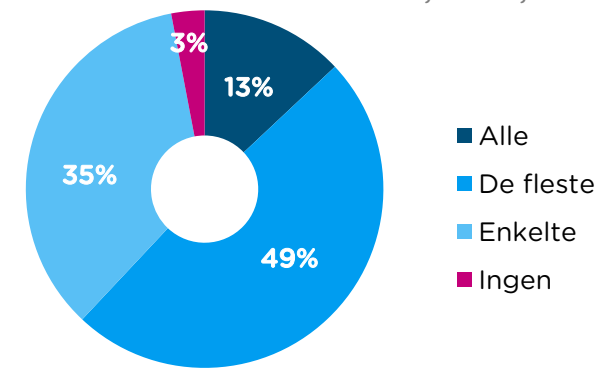
Digitalisering, og spesielt i forbindelse med tjenester på nivå 3 i tjenestetrappa, innebærer å endre grunnleggende virksomhetsprosesser fra hvordan de ville vært gjennomført manuelt. En gjennomgående digitalisert prosess vil innebære en høy grad av automatisering.

Samtidig er det en kjensgjerning at mange av de sentrale virksomhetsprosessene (som saksbehandling) tradisjonelt innebærer mye manuelt og tidkrevende arbeid. Årsakene kan være mange og gode, f.eks. ved at avgjørelser fattes ved bruk av skjønn, eller at personverninteresser gjør manuell datainnhenting nødvendig.

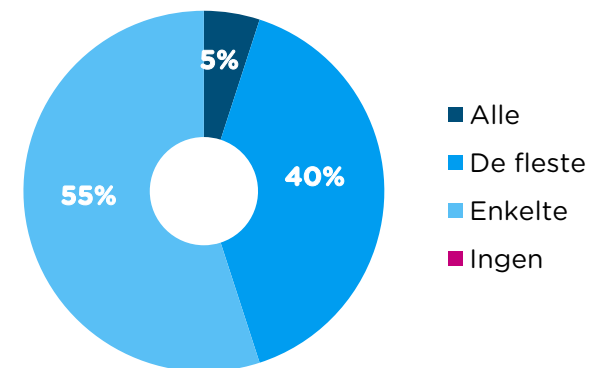
IT i praksis viser at et flertall av statlige virksomheter mener de har digitalisert alle eller de fleste av sine interne prosesser. I kommunene er det færre som har gjort det samme. Det er sannsynlig at det er der det har manglet gode digitale løsninger og at krisen har truffet hardest. Et eksempel på dette er NAV, som opplever en voldsom saksinngang i forbindelse med koronakrisen.

I påvente av tekniske systemløsning og hjemmelsgrunnlag for automatisering, har etaten måttet omdisponert store interne ressurser til manuelle operasjoner for å håndtere sakene. NAV er trolig ikke alene om å ha kjent på belastningen som følge av mangel på digitale løsninger. 6 av 10 kommuner er i stor grad avhengig av manuelle operasjoner for å håndtere sentrale virksomhetsprosesser.

DIGITALISERING AV SENTRALE VIRKSOMHETSPROSESSER - STAT, 2020, PROSENT



DIGITALISERING AV SENTRALE VIRKSOMHETSPROSESSER - KOMMUNE, 2020, PROSENT



UTNYTTE ØKOSYSTEMET FOR Å OPPNÅ BÆREKRAFTIGE DIGITALE LØSNINGER

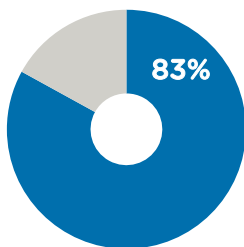
FNs bærekraftsmål rommer både miljømessige, økonomiske og sosiale forhold. Målene handler om at samfunnet som helhet skal bære framtidige generasjoner.

Økosystemet som er bygget rundt offentlige virksomheter og offentlige fellesløsninger bidrar til at behov som krever samhandling på tvers i forvaltningen kan håndteres, for eksempel akutte behov i forbindelse med koronakrisen. Spørsmålet er da om det eksisterende økosystemet er nok til å løse de virkelige store og langsiktige utfordringene som samfunnet står ovenfor.

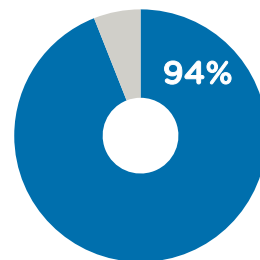
Det er bred enighet, både blant statlige og kommunale virksomheter, om at digitalisering er en del av arbeidet med bærekraft. Videre viser IT i praksis at 67% av virksomhetene har gjort en vurdering av hvilke av FNs bærekraftsmål som er relevante for deres virksomhet. Dette tyder på at virksomhetene på tvers av forvaltningsnivåer har reflektert over potensiale og nytten i å utvikle langsiktig bærekraftige digitale løsninger.

IT i praksis viser at er både stat og kommune i svært stor grad enige om at det foreligger et ansvar om å etterspørre mer bærekraftige løsninger. Offentlig sektor fremstår allikevel tilbakeholden med å anskaffe bærekraftige løsninger dersom dette innebærer en økonomisk risiko. Utnyttelse av det felles økosystemet og samarbeid med privat sektor kan derfor være nøkkelen til å øke viljen til å investere i innovative langsiktige investeringer.

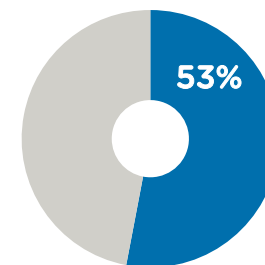
I hvilken grad er du enig i at digitalisering er en del av arbeidet med bærekraft? *



Offentlig sektor må ta mer ansvar for å etterspørre bærekraftige løsninger **



Virksomheten er villig til å ta større økonomisk risiko for å anskaffe bærekraftige løsninger **



* Andelen virksomhets- og digitaliseringsansvarlige i stat og kommune som er svært enige, eller enige

** Andelen virksomhetsansvarlige i stat og kommune som er svært enige eller enige i utsagnet

AVSLUTTENDE REFLEKSJONER

Gjennom sine svar i IT i praksis viser offentlig sektor at de per 2020 har et godt utgangspunkt for å nå målene i regjeringens og KS' digitaliseringsstrategi for 2019-2025. Det har det siste året vært en positiv utvikling i både stat og kommune innen sentrale temaer som samarbeid og utvikling av avanserte tjenester. Dette bidro trolig til at offentlige tjenester i stor grad kunne fortsette å leveres under nedstengningen av landet våren 2020.

Under koronakrisen har det for mange offentlige virksomheter vært nødvendig å omstille seg raskt og ta i bruk nye digitale plattformer for holde hjulene i gang og levere tjenester til innbyggere og næringsliv.

I mange tilfeller skjedde overgangen til digitale kanaler i et samarbeid med private leverandører. Krisen har på mange måter skapt en grobunn for samskaping og digital innovasjon.

Samtidig viser undersøkelsen at offentlig sektor samlet sett bare er i startgropen hva gjelder en større endring av fokus i retning sammenhengende tjenester og et mer dynamisk syn på eierskap og produksjon av tjenester. Norge ligger fremst i verden når det kommer til å utvikle fellesløsninger, men vi har en lengre vei å gå i tilpasse andre deler av systemet.

Offentlige virksomheter selv peker på store strukturelle utfordringer som rettferdig kostnadsfordeling, forankring hos politisk og strategisk ledelse og andre styringsmekanismer. Men også i de enkelte virksomhetene og kommunene må det fortsatt mer orden i eget hus til. Datadefinisjoner må utformes, kompetanse og sikkerhet må styrkes og brukeren trenger fortsatt å høres mer.

IT i praksis peker samtidig på andre drivkrefter som både kan og bør gi sterke føringer for både regjeringens, KS' og virksomhetenes strategiske tilnærming til IKT og digitalisering. Spesielt gjelder dette bærekraftarbeidet.

IT i praksis viser at digitalisering oppleves som sentralt i arbeidet for at offentlig sektor bidrar til oppnåelse av bærekraftsmålene. Men for å realisere dette potensialet kreves et tett samarbeid mellom aktører i og utenfor offentlig sektor - med ulike kompetanser og perspektiver. Vi trenger et strukturert og systematisk arbeid med gevinstrealisering i slike felles initiativer og en kultur med modige ledere som tør å investere i langsiktige løsninger.

IT i praksis antyder at det er en vei å gå for å skape bærekraft gjennom digitalisering i det offentlige, men økosystemet for nasjonal digital samhandling kan hjelpe oss på veien.

SUKSESSHISTORIER OG STRATEGISKE UTFORDRINGER



RAMBOLL

IKT Norge

VISMA

Digdir

Den norske
dataforening

NTNU

UTVIKLING AV SAMMENHENGENDE TJENESTER I OMSKIFTELIGE ORGANISASJONER

Sammenhengende tjenester er et prioritert mål for regjeringen og bidrar til effektivitet og bedre tjenester for innbyggerne. Oppgaver og tjenester som inngår i sammenhengende tjenestekjeder er i utgangspunktet sjeldnere enn **en hovedprioritet** for offentlige virksomheter.

Tverrgående og helhetlig tjenesteproduksjon kan ofte være i utkanten av det virksomhetene opplever som sine kjerneoppgaver - som i hovedsak er knyttet til utførelsen av en tjeneste eller ivaretagelse av en rettighet.

Manglende oppmerksomhet mot helheten i oppgaveløsningen og tjenesteytingen kan få **særlig betydning når offentlige virksomheter omorganiseres**. I en omorganiseringsprosess vil eksisterende relasjoner, kontaktpersoner og funksjoner ofte flyttes eller forsvinne, og endre fordeling av roller og ansvar.

Vår erfaring er at endringene ofte medfører uklarhet og usikkerhet for samarbeidspartnere om hvem de skal forholde seg til, og om hvor forpliktet den omorganiserende virksomheten er til samarbeidet. Dersom forpliktelser og forankring faller bort, må samarbeidskonstellasjonen legge nye planer for utvikling, drift og forvaltning. Det innebærer en risiko for at prosesser forsinkes - eller at samarbeidet stanses og må etableres på nytt.

UTVIKLING AV SAMMENHENGENDE TJENESTER I OMSKIFTELIGE ORGANISASJONER

Utfordringen oppstår når virksomhetens bidrag inn i et samarbeid oppleves å falle på siden av kjerneoppgavene. Omorganisering innebærer ofte en spissing og profesjonalisering av organisasjon, og en avgrensning av ansvar og brukere - med en påfølgende forsterket innsats mot disse.

Tjenester og brukere som defineres som utenfor kjerneoppgavene kan få mindre prioritert enn før omorganiseringen. Kanskje er det særlig når effektivisering er bakgrunn for omorganiseringen at ansvar flyttes til andre, og man minimerer egne leveranser. Når hovedprioriteten er å kutte kostnader og øke fleksibiliteten i egne budsjetter, vil oppgaver og tjenester utenfor kjernen kunne bli nedprioritert.

Vurderes sammenhengende tjenester samlet sett som mindre strategiske enn tjenester der hvor virksomheten har det fulle ansvaret selv? Dette kan være rasjonelt fra et virksomhetsperspektiv, men bryter med de sentrale strategiske prinsippene rundt tjenesteutvikling. **Å bidra til sammenhengende tjenester inngår fullt ut i virksomhetenes samfunnsoppdrag - på lik linje med kjerneoppgavene.**

Hvordan bidrar vi til at samarbeid om sammenhengende tjenester ikke svekkes når virksomheter og sektorer omorganiseres? Og at brukerbehov prioriteres når også virksomhets-, eller sektorinterne behov bør bli prioritert? Tre viktige hensyn bør tas i betraktning:



Eierskapet til samarbeidet må etableres på organisasjonsnivå, ikke hos enkeltpersoner

Gode relasjoner og ildsjelers engasjement i samarbeid skal ikke undervurderes. Likevel må samarbeid om sammenhengende tjenester formaliseres og gjøres robust. Løpende vurderinger må gjøres på prosjekt-, program, og porteføljenivå. Samarbeidsformen må utvikle seg formelt, i takt med den reelle formen, og må kontinuerlig tilpasses virksomhetenes bidrag til samarbeidet og grad av innvirkning på brukerne. Formelle avtaler må derfor ligge til grunn for samarbeidskonstellasjonen, utover uformelle avtaler om løpende samarbeid om tjenesteleveranser. Formalisering sikrer forpliktelse og forutsigbarhet knyttet til finansiering, gevinstrealisering, forvaltning og drift – og en enighet om hvordan endringsbehov skal håndteres.



De sammenhengende tjenestene må defineres som en del av kjerneoppgavene

Skal vi arbeide med sammenhengende tjenester må virksomheter definere slike tjenester blant sine kjerneoppgavene – uavhengig av hvor stor del av innsatsen og gevinstuttaket virksomheten står for. Samarbeid med andre virksomheter gir en tilførsel av ressurser, kompetanse, impulser og idéer som virksomheten nyter godt av. Det medfører samtidig økt kompleksitet som virksomheten må ta høyde for i en omorganiseringsprosess. Dette er utfordrende, og krever ofte at virksomhetene redefinerer sine kjerneoppgaver ut ifra en felleskaps- og helhetstankegang, fremfor egen isolerte tjenesteyting. Et første skritt vil være å kartlegge eksisterende og nye strategiske forhold. Hvilke samarbeidspartnere har vi og hvilke skal vi ha innenfor våre ulike produkt- og tjenesteområdene?

Det er ikke alltid opp til virksomheten selv å definere sine kjerneoppgaver og/eller mandat. Politisk ledelse har derfor et ansvar for at sammenhengende tjenester innarbeides i de strategiske føringene som styring og ledelse skal skje etter.



Organisasjoner må være tilpasset tjenesten – ikke motsatt

Når leveranseformen på offentlige tjenester endrer seg, blir det naturlig å ta utgangspunkt i nye tjenester og tjenestekjeder ved omorganisering av offentlige virksomheter. Det gir muligheter for en mer hensiktsmessig organisering og en styrking av de nye tjenestene. Nye behov vil videre tilkomme, og krever ny brukerinnsett, samtidig som behovet for (mer) sammenhengende tjenester alltid vil vedvare. Brukerperspektivet må derfor alltid tas inn tidlig i omorganiseringsprosessene og virke førende sammen med andre eksterne og interne hensyn. En slik tilnærming har blant annet vist seg å bære frukter hos NAV.

Det er behov for mer formaliserte nasjonale rammeverk for samarbeid i offentlig sektor.

Sammenhengende tjenester er ikke bare en utfordring for partene i samarbeidskonstellasjonen. De politiske og strategiske ønskene om sammenhengende tjenester bør følges opp med tydelige retningslinjer, rammeverk, gode verktøy og nok ressurser for å realisere ambisjonene.

Sammenhengende tjenester er en nasjonal, strategisk utfordring som det er hensiktsmessig å håndtere på nasjonalt nivå. Det er derfor behov for en oppgradering og oppdatering av den nasjonale verktøykassen som virksomhetene har tilgjengelig:

- **Prosjektstyringsverktøy** må oppdateres for å reflektere den faktiske kompleksiteten som sammenhengende tjenestearbeid innebærer. Dagens anbefalte metodikker som Prosjektveiviseren/PRINCE2 og MSP kommer ofte til kort på sentrale dimensjoner av prosjekt- og programstyring.
- Det bør utarbeides veiledere for å håndtere **sammenhengende tjenester som en del av porteføljestyringen**. For mange virksomheter er det i dag utfordrende å vurdere hvordan sammenhengende tjenester skal håndteres i virksomhetens porteføljestyring. Det følger særlig av at virksomhetene ikke er enerådende over de prosjekter og programmer som er relatert til slike tjenester.
- **Avtaleverk** bør oppdateres/utarbeides for komplekse samarbeidsrelasjoner, med tilhørende veileder for dynamisk utvikling av ansvar, risiko, finansiering mv. gjennom samarbeidets utvikling.
- Regelverket rundt **økonomistyring og budsjettmekanismene** bør utvikles slik at finansiering i større grad følger oppgaven, og ikke de enkelte virksomhetene. På den måten kan det også oppnås mer fleksibilitet i utviklingsfasen – hvor ulike deler av en sammenhengende tjeneste til forskjellig tid har ulike investeringsbehov.
- Samtidig bør utvikling og forvaltning/drift av sammenhengende tjenester i større grad inngå som en del av **styringsdialogen** mellom departement og underliggende virksomhet, og i tilsvarende grad bør det i kommuner styres etter og belønnes atferd hvor tjenestene utvikles sammenhengende. IT i praksis 2020 viser at det i liten grad er tilfelle.

SAMMENHENGENDE TJENESTER KREVER SYSTEMATISK ARBEID MED GEVINSTREALISERING

Å lykkes med sammenhengende og brukervennlige tjenester krever samarbeid på tvers av tradisjonelle tjenestelinjer. Det øker kompleksiteten i hvordan tjenester utvikles og leveres.

Økt kompleksitet i tjenester øker samtidig kravene til *systematisk arbeid* med å kartlegge, forankre og styre etter gevinster av tjenestene – både kostnadsgevinster, effektiviseringsgevinster og kvalitetsgevinster.

Rambøll erfaring imidlertid at offentlige virksomheter ikke jobber systematisk med gevinstrealisering. I IT i praksis 2020 svarer kun 23 prosent av øverste digitaliseringsansvarlige statlige virksomheter og kommuner at en sammenhengende gevinstrealiseringsmetodikk finnes, med tydelige ansvarsområder.

Funn fra IT i praksis støttes av en gjennomgang fra Riksrevisjonen, av elleve statlige IKT-prosjekter for perioden 2007–2013, med en anslått total kostnad på 1 milliard kroner. Studien viste at **få offentlige virksomheter dokumenterer sitt arbeid med gevinstrealisering systematisk og målrettet**. Prosjektene hadde etablert et utgangspunkt for å arbeide med gevinstrealisering, men arbeidet ble ikke fulgt opp med hensyn til å identifisere og operasjonalisere forventede gevinster.

Tidligere tall fra IT i praksis viser at **manglende kultur og prosesser for gevinstrealisering** delvis kan forklare hvorfor det er utfordrende å jobbe systematisk med å realisere gevinster av egne endringstiltak.

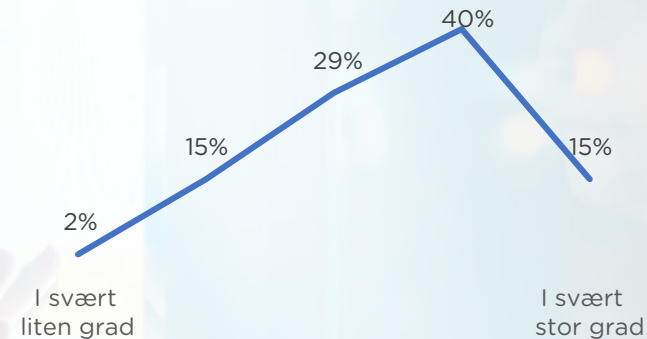
IT i praksis 2020 viser at offentlige virksomhetsledere og digitaliseringsledere opplever det som særlig utfordrende å realisere gevinster i samarbeidsprosjekter.

Rambølls erfaring er at mange virksomheter synes det er utfordrende å komme i gang med gevinstarbeidet. Utfordringen øker i samarbeidsprosjekter og oppleves særlig stor i prosjekter med høy kompleksitet og mange forskjellige aktører. **Ofte mangler en felles innsikt** om hvorfor gevinstrealisering er viktig og hvordan man i praksis jobber sammen om gevinstrealisering.

Vår anbefaling til virksomhetene er å gjøre seg kjent med og praktisere Rambølls gevinstvettregler. Reglene er sammenfallende med prinsippene som ligger til grunn i Digitaliseringsdirektoratets modell for arbeid med sammenhengende tjenester, kombinert med Rambølls lange erfaring med gevinstrealisering i offentlige virksomheter.

Rambølls gevinstvettregler skal **sikre en systematisk reise mot realiserte gevinster i samarbeidsprosjekter relatert til sammenhengende tjenester.** Ved å bli kjent med gevinstvettreglene og innføre dem i egen praksis, vil de involverte virksomhetene sakte men sikkert bygge opp en felles gevinstkultur. Denne gevinstkulturen tilrettelegger for at gevinstene identifiseres, planlegges, eies og styres etter. De mest avgjørende ingrediensene for å lykkes er systematikk, et øye for læring, og å erkjenne at det handler vel så mye om ledelse som om målinger. Et slikt tankesett vil styrke fremtidig utvikling av sammenhengende tjenester i offentlig sektor, og etter all sannsynlighet bidra til at flere gevinster faktisk vil realiseres.

I hvilken grad opplever virksomheten din utfordringer med å ta ut gevinster i samarbeidsprosjekter med andre virksomheter?
(Virksomhetsledere og digitaliseringsledere, statlige virksomheter og kommuner)



RAMBØLLS GEVINSTVETTREGLER



1. Begynn planleggingen i tide

Begynn derfor i tide med å etablere gode prosesser, strukturer og styringsformer som understøtter en systematisk tankesett og praksis for gevinstrealisering. Jo tidligere man kommer i gang med å identifisere og strukturere gevinstene, dess lettere blir det å gjennomføre reisen med oppfølging underveis og evaluering til slutt. Tidlig involvering, forankring og etablering av eierskap med beslutningstakere og nøkkelinteressenter er viktig. Inviter dem inn, still spørsmål, og tilrettelegg slik at samtlige får en felles forståelse av problem, behov og hvilke gevinster man ønsker å realisere. Parallelt bør det jobbes med å sikre innsikt om hvorfor gevinstene skal være i fokus i prosjektet eller programmet.



2. Kjenn destinasjonen

Bli kjent med hvordan den fremtidige situasjonen (destinasjonen) ser ut for innbyggerne og virksomhetene som er involvert og berøres. Hvordan er den nye praksisen og atferden hos brukerne og de ansatte når gevinstene er realisert? Hva er endret, og hva innebærer endringene for aktørene? Ved å bruke tid på dette tidlig i forløpet, økes sannsynligheten for at man i fellesskap oppnår den ønskede destinasjonen.



3. Tegn et gevinstkart

Det er viktig å erkjenne sammenhengen mellom tiltakene som gjøres og gevinstene man ønsker å realisere, og hvilke aktiviteter som sikrer realisering. For å etablere en felles forståelse av sammenhenger og videre steg, er gevinstkart et godt verktøy. Gevinstkartet fungerer særlig godt i samskapende prosesser med nøkkelinteressenter, og kan brukes til å kommunisere prioriterte gevinster og veien dit overfor prosjekteier, styringsgruppe og andre relevante aktører. Gevinstkartet bør oppdateres med jevne mellomrom i lys av ny innsikt og nye erfaringer, for at prosessen hele tiden beveges mot ønsket destinasjon.



4. Reis sammen

Mange har en antakelse om at gevinstrealisering kun handler om kostnader og måling. Vår erfaring er at det handler vel så mye om (endrings)ledelse og andre prosesser som tilrettelegger for gevinstrealisering. Det må gjøres et grundig arbeid for å kartlegge og konkretisere hvor gevinstene vil treffe, i hvor stor grad de vil inntreffe og hvem som er ansvarlig for å følge dem opp. Virksomhetene som samarbeider må videre inngå en gjensidig forpliktelse om at innsatsen vil vedstå, selv om enkelte kan høste større gevinster enn andre. Å gjennomføre endringsreisen sammen er helt avgjørende for å lykkes med gevinstrealiseringen.



5. Hold kursen og del erfaringer

Det er nyttig med en plan og noen planlagte stopp underveis. Ved stoppunktene kan man sjekke kart og kompass for å få informasjon om hvor langt man har kommet på veien, hva som er neste skritt og hvor langt det er til planlagt destinasjon med realiserte gevinster. Planlagt oppfølging og styring underveis gjør det enklere å gjennomføre en god evaluering i etterkant og vise hvilke gevinster som faktisk er realisert.

Samtidig er en sentral del av gevinstarbeidet å dele og lære fra erfaringer. Vi må stille spørsmål om hva har vi lært, hvilke erfaringer vi har fått, hvilke justeringer vi bør gjøre til neste gang, og hvem andre kan dra nytte av erfaringene. Det bidrar til læring i det pågående utviklingsarbeidet, samtidig som det kan være verdifullt for andre som planlegger å gjennomføre lignende endringer. Til slutt kan det vekke interesse for å jobbe systematisk med gevinstrealisering. Det vil bidra til at oppfatningen rundt gevinstarbeid ikke utelukkende handler om tall, men om kontinuerlig læring i jobben man gjør.

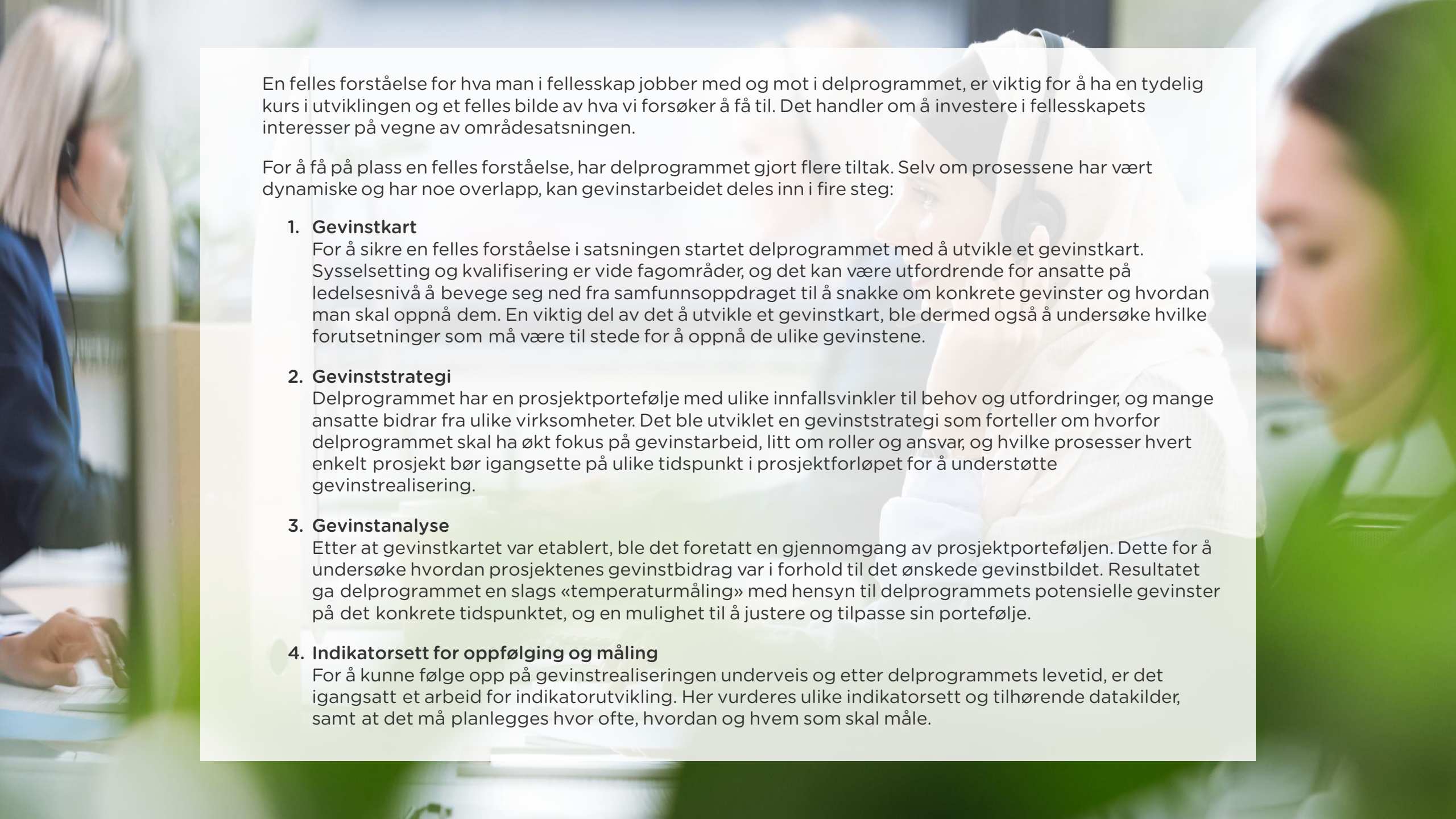
OMRÅDESATSINGEN I OSLO: BÆREKRAFTIGE TJENESTER GJENNOM FELLES ARBEID MED GEVINSTREALISERING

Områdesatsingene i Oslo 2017-2026 er et program i samarbeid mellom Oslo kommune og staten, med mål om å løfte de mest utsatte lokalområdene i Oslo. Programmet er innrettet med tre delprogram som fokuserer på hhv. nærmiljø, oppvekst og utdanning, samt sysselsetting.

Delprogram sysselsetting skal styrke samarbeid og nytenkning på tvers av sektorer for å bidra til varig tilknytning til arbeidslivet for innbyggere i de utsatte områdene. Delprogrammet skal tilby en faglig og finansiell ramme for gode initiativer fra partnerne i programmet, som kan sannsynliggjøre økt overgang til arbeid for målgruppen. Det skal videre bistå med profesjonalisering innen tjenesteutvikling og innovasjon og være en kilde til ny kunnskap. I tillegg skal delprogrammet være en aktiv samfunnsaktør, som bidrar til å sette dagsorden innenfor temaene sysselsetting, kvalifisering, integrering og levekår.

Delprogrammet består av forskjellige aktører som arbeider med kvalifisering og sysselsetting på ulike måter, og er organisert i programform. Det er imidlertid **ikke alltid lett å sikre felles forståelse mellom programmet og dets ulike virksomheter og sektorer**. Etersom delprogrammet arbeider med komplekse og tverrgående oppgaver og problemstillinger, har det vært et særskilt behov for en tydelighet rundt gevinstbildet. Det samme gjelder for hvordan de initiativene og prosjektene i programmet støtter opp om gevinstene.

«Det var slik behovet for gevinstrealisering oppstod - vi trengte en felles forståelse for hva programmet skal oppnå» - Hanne Sørheim-Rensvik, programleder for Delprogram sysselsetting.



En felles forståelse for hva man i fellesskap jobber med og mot i delprogrammet, er viktig for å ha en tydelig kurs i utviklingen og et felles bilde av hva vi forsøker å få til. Det handler om å investere i fellesskapets interesser på vegne av områdesatsningen.

For å få på plass en felles forståelse, har delprogrammet gjort flere tiltak. Selv om prosessene har vært dynamiske og har noe overlapp, kan gevinstarbeidet deles inn i fire steg:

1. Gevinstkart

For å sikre en felles forståelse i satsningen startet delprogrammet med å utvikle et gevinstkart. Sysselsetting og kvalifisering er vide fagområder, og det kan være utfordrende for ansatte på ledelsesnivå å bevege seg ned fra samfunnsoppdraget til å snakke om konkrete gevinster og hvordan man skal oppnå dem. En viktig del av det å utvikle et gevinstkart, ble dermed også å undersøke hvilke forutsetninger som må være til stede for å oppnå de ulike gevinstene.

2. Gevinststrategi

Delprogrammet har en prosjektportefølje med ulike innfallsvinkler til behov og utfordringer, og mange ansatte bidrar fra ulike virksomheter. Det ble utviklet en gevinststrategi som forteller om hvorfor delprogrammet skal ha økt fokus på gevinstarbeid, litt om roller og ansvar, og hvilke prosesser hvert enkelt prosjekt bør igangsette på ulike tidspunkt i prosjektforløpet for å understøtte gevinstrealisering.

3. Gevinstanalyse

Etter at gevinstkartet var etablert, ble det foretatt en gjennomgang av prosjektporteføljen. Dette for å undersøke hvordan prosjektenes gevinstbidrag var i forhold til det ønskede gevinstbildet. Resultatet ga delprogrammet en slags «temperaturmåling» med hensyn til delprogrammets potensielle gevinster på det konkrete tidspunktet, og en mulighet til å justere og tilpasse sin portefølje.

4. Indikatorsett for oppfølging og måling

For å kunne følge opp på gevinstrealiseringen underveis og etter delprogrammets levetid, er det igangsatt et arbeid for indikatorutvikling. Her vurderes ulike indikatorsett og tilhørende datakilder, samt at det må planlegges hvor ofte, hvordan og hvem som skal måle.

Hva kan vi lære av gevinstrealiseringsarbeidet i Delprogram sysselsetting?



Kontinuerlig involvering fra start

Det er viktig å involvere alle interessenter over hele prosessen. Involveringen kan ikke gjøres bare gjennom en workshop. Når man driver utviklingsarbeid må man involvere hele veien. Dette fordi gevinstarbeid i en slik kontekst krever ulike perspektiver og ønsket gevinstbilde må forankres godt hos de ulike aktørene.



Konkretisere og tilpasse metodikken

Gevinstrealiseringsmetodikken bidrar til å konkretisering og systematisering av hva man faktisk vil prøve å oppnå. Det er viktig å knytte metodikken opp mot porteføljen i programmet, og å tilpasse metodikken til konteksten. Metodikken er justerbar og det anbefales at den tas i bruk i det omfanget som passer best for omgivelsene.



Behandle gevinstrealiseringsprosesser som læringsprosesser

Arbeid med gevinster kan ikke tres nedover hodet på ledere og medarbeidere. En god begynnelse er å introdusere gevinstmetodikk og sentrale verktøy, og tilrettelegge for at prosjektene kan ta det i bruk slik det passer best for dem. Implementeringen av metodikken kan sees på som en læringsprosess, der utvikling står i fokus.



Start arbeidet med gevinstrealisering tidlig

I Delprogram sysselsetting kom man ikke i gang med gevinstarbeidet før tre år inn i delprogrammet. På den ene siden hadde man på dette tidspunktet opparbeidet seg erfaring og innsikt som kom godt med i arbeidet, for eksempel med å identifisere gevinster. Rambølls erfaring tilsier likevel at det er viktig å sette i gang gevinstrealiseringsarbeidet tidlig i endrings- og utviklingsarbeid.

KOMMUNAL TRANSFORMASJON MED UTGANGSPUNKT I FNS BÆREKRAFTSMÅL

Det er en bred enighet om at de store samfunnsutfordringene knyttet til klima, økonomi og sosiale forhold må løses både globalt, nasjonalt, regionalt - og ikke minst lokalt. I dag bor 82 prosent av Norges befolkning i tettsteder, og andelen i urbane strøk er forventet å øke.

Å arbeide godt med FNs 17 bærekraftsmål innebærer å se målene og de underliggende innsatsfaktorene i sammenheng. En helhetlig og integrert tilnærming tar høyde for at en forbedring eller forverring på et område kan ha positive eller negative effekter for andre områder og for helheten. Dette er viktig fordi bærekraftsmålene er komplekse og svært sammenvevde. Skal man løse sultproblematikk må man eksempelvis adressere de underliggende sosiale, økonomiske og strukturelle utfordringene som forårsaker problemet - og ikke bare sultproblematikken. For offentlig sektor betyr det at man også må adressere individuelle og strukturelle utfordringer knyttet til utdanning og frafall i utdanning, utenforskap, integrering, vold, rus og boligsituasjon.

Siden FNs bærekraftsmål ble lansert i 2016 har norske kommuner tatt en nødvendig proaktiv rolle i bærekraftsarbeidet. Flere har koblet seg på de globale initiativene, for eksempel U4SSC- United for Sustainable Smart Cities. Dette er et FN-koordinert initiativ med hovedmål å oppnå bærekraftsmål 11 -å gjøre byer og lokalsamfunn inkluderende, trygge, robuste og bærekraftige. Satsninger som U4SSC synliggjør viktigheten av å arbeide lokalt og globalt og offentlig-privat, i samspill. Gjennom å teste løsninger lokalt og skalere dem globalt får man en bedre implementering av bærekraftsarbeidet enn tidligere. I tillegg gir initiativene mulighet for å markedsføre norske byer og løsninger.

Det er viktig at norske kommuner arbeider aktivt for å bidra til å nå bærekraftsmålene. Samtidig er det mange hensyn og avveininger som skal tas, og det kan gjøre det vanskelig å komme i gang med arbeidet. **Rambøll erfarer at flere kommuner opplever det som utfordrende å forstå hva målene betyr for kommunen og innbyggerne, og å arbeide med konkrete mål i det daglige.**

Asker kommune er et godt eksempel på hvordan bærekraftsmålene kan innarbeides i kommunens strategier, planarbeid, og på operativt nivå. Asker har fått mye skryt for at bærekraft er blitt en naturlig del av måten kommunen styres og driftes på. Det viser at bærekraft kan bli noe håndgripelig, og at det er mulig å gjøre større løft på tvers i en kommune.

Kommunen har klart å tilpasse sin virksomhet til målene, fremfor å tilpasse dem til virksomheten. Seks av FNs bærekraftsmål er valgt ut som de mest vesentlige mot kommunens egne målsetninger. Det utvalgte målene er tydelig forankret i kommunens strategier, som leder til kommunalplanens samfunnsdel, arealplan, budsjett og styringsverktøy. Planer støttes videre av digitale verktøy og smart teknologi.

I forslag til kommuneplan har Asker valgt ut åtte satsningsområder forankret i de utvalgte bærekraftsmålene: økonomi, medarbeidere, samarbeid for å nå målene, bærekraftige byer og samfunn, handling mot å nå klimaendringene, god helse, god utdanning, samt innovasjon, digitalisering og næringsutvikling. Områdene er tverrsektorielle og gjelder for alle tjenesteområder. En ønsket utvikling krever derfor samarbeid på tvers av sektorer i kommunen.

Arbeidet i Asker kan gi lærdom til andre kommuner, men dette krever økt innsikt i hvordan Asker har gått frem for å tilpasse egen virksomhet til de utvalgte bærekraftsmålene. Asker kommunes arbeid har resultert i fire punkter som kan være nyttig for andre kommuner i arbeidet med bærekraft:



Ha en kunnskapsbasert tilnærming med tydelige måleindikatorer



Finn gode måter å involvere innbyggerne på -og gjør bærekraft hverdagslig



Etabler gode samarbeid



Digitalisering må støtte opp om arbeidet



Ha en kunnskapsbasert tilnærming med tydelige måleindikatorer

Asker gjennomførte innledningsvis en nullpunktsanalyse for å sikre et kunnskapsgrunnlag for utvikling og prioritering av aktiviteter knyttet til implementering av FNs bærekraftsmål. Her ble det anvendt metodikk utviklet av det globale United for Sustainable Smart Cities (U4SSC). Den innebærer 91 måleindikatorer som gjør det mulig å måle fremgang, og å sammenlikne seg med andre byer og lokalsamfunn. Tretten andre norske kommuner har tatt i bruk tilsvarende nullpunktsanalyser.

Asker har videre utviklet noen indikatorer knyttet til hver av kommunens satsningsområder i kommuneplanen. For tall som kan sammenliknes med andre kommuner og regioner, er nasjonale indikatorer valgt. Indikatorene anvendes både i arbeid med satsningsområdene, samt i kommunens politiske arbeid i kommunestyret og formannskapet. Arbeidet med indikatorene er gjennomført i påvente av SSBs vurdering av FNs indikatorsett, sett opp mot norske forhold, og indikatorene vil kunne justeres når vurderingen foreligger. Det kan også være aktuelt å tillegge globale indikatorer på enkeltområder, for sammenlikning med andre nasjoner.



Finn gode måter å få med innbyggerne - og gjør bærekraft hverdagslig

Asker kommune var tidlig opptatt av å skape engasjement og forankring for bærekraftsarbeidet hos innbyggerne. Bærekraftmålene kan virke vage og byråkratiske for befolkningen, og kommunen har derfor vært opptatt av å få målene ned på et «hverdagslig» nivå. Kommunen gjennomførte mye involveringsarbeid av ulike innbyggergrupper. Et initiativ som ble gjennomført var lystog opp Vardåsen alpinbakke på FN-dagen, hvor innbyggerne ble informert om innholdet i de ulike bærekraftsmålene.



Etabler gode samarbeid

Asker kommune har vært opptatt av å etablere gode samarbeid for å sikre ulike perspektiver og fremdrift. Viktige partnere i arbeidet har vært næringslivforeningen og næringslivet, KS, Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Trondheim og Stavanger kommune, ambassadører i Korea, og FN-systemet. Næringslivforeningen er eksempelvis svært engasjert og har etablert et bærekraftslag i kommunen.



Digitalisering må støtte opp om arbeidet

Asker kommune, med medvirkning fra aktørene i Asker-samfunnet er nå i prosess med å utvikle en temaplan for digitalisering og smart teknologi.

Resultatet fra KPI-undersøkelsen fra U4SSC viser for Asker kommune sin del at kommunen har en svært god IKT-infrastruktur, men at kommunen kan ha svært mye å hente på å koble IKT-infrastrukturen mot de resterende infrastrukturene som transport, vann, energi og bygg / areal. Aktiv bruk av smarte teknologier – miljøteknologi, velferdsteknologi og undervisningsteknologi – kombinert med aktiv bruk, innhenting og måling av data via sensorteknologi, og kobling av disse dataene mot egne og andre aktørers datasett. Asker kommune tar nå grep på vei mot en datadrevet økonomi. Visualisering av dataene ved bruk av 3D-og 4D-modeller gir muligheter for gode digitale simuleringmodeller og levende modeller av Askersamfunnet - Digitale tvillinger.

God digital infrastruktur samsvarer godt med kommunens erfaringer fra koronakrisen. IKT-infrastrukturen holdt mål når digital fjernundervisning i skolen ble tatt i bruk i løpet av tre dager, når hjemmekontorene ble tatt i bruk av de ansatte, når kommunestyremøtene ble gjennomført digitalt, når nye helseløsninger kom på plass i løpet av kort tid, når smittesporingsløsningen ble etablert, når kirken holdt gudstjeneste på nettet, når kulturlivet hold digitale konserter og Tae-Kwon-Do gjennomførte sertifiseringer via YouTube. Aksept for at digitale tjenester er mer integrert i hverdagslivet - Koronakrisen har vært svært krevende for samfunnet, men har samtidig gitt en digital transformasjon over natta!

KUNSTIG INTELLIGENS BIDRAR TIL RADIKAL INNOVASJON I OFFENTLIGE TJENESTER

Trangere økonomiske rammer, kombinert med høye krav til kvalitet og brukertilpasning, gir behov for smarte løsninger for å effektivisere og forbedre prosesser og funksjoner i offentlig sektor. Samtidig har vi **hverken tid eller råd til å jobbe litt mer effektivt, på litt bedre måter**. Perspektivmeldingen fra 2017 viser at vi allerede om ti år ikke har råd til å drifte velferdsstaten som vi gjør i dag. Små, inkrementelle innovasjoner er derfor ikke tilstrekkelig. Vi trenger radikale innovasjoner som bryter fullstendig med gjeldende praksis.

Radikal innovasjon er noe kvalitativt nytt som innebærer grunnleggende og verdifulle systemendringer, som potensielt endrer dagens tjenesteproduksjon fullstendig. Det kan eksempelvis være roller og ansvar som flyttes mellom virksomhetsområder og sektorer, nye samarbeidsformer og prosesser som etableres, eller endringer i økonomiske og juridiske rammeverk.

Kunstig intelligens har et stort potensial for å bidra til radikal prosessinnovasjon i det offentlige, ved å være basert på optimeringsteknologi. Denne teknologien har som formål om å optimalisere prosesser etter gitte kriterier. En matematisk modell av en prosess utarbeides, og gjennom smarte algoritmer og avanserte matematiske metoder finner datamaskinen den optimale løsningen på problemet sett i lys av kriteriene.

Optimeringsteknologi må ikke forveksles med prosessautomatisering, eller Robotic Process Automation (RPA). Gjennom RPA læres en programvare opp til å gjennomføre menneskelige arbeidsoppgaver. Prosessen automatiseres og effektiviseres, men man har ikke nødvendigvis endret selve arbeidsprosessen. Kunstig intelligens med optimering kan gjøre nettopp dette. Effektivitet kan være én av flere kriterier som velges for optimeringen ut fra de behov og hensyn som foreligger.

Optimering har av den grunn et stort potensial for å bidra til radikal prosessinnovasjon – og til effektivisering og *forbedring* av offentlige tjenester.

Et godt eksempel på at kunstig intelligens kan bidra til radikal prosessinnovasjon finner vi i den kommunale hjemmetjenesten.

Høy kompleksitet gjør det utfordrende å planlegge pleiernes arbeidsdag. Det er mange aktører å forvalte, store områder å dekke og uforutsette hendelser kan oppstå. Brukerne har på sin side mange pleiere å forholde seg til og besøkstiden er ikke alltid forutsigbar. Ofte er det ingen grense på hvor mange pleiere som kan besøke en bruker og pleierne opererer etter stramme tidsintervaller som sjelden er oppnåelige.

Planlegging av besøk i hjemmetjenesten er derfor et puslespill for kommunene. Funksjonalitet kan bygges inn i løsningene slik at brukerne kan motta automatiske beskjeder v – og et stort et, med henholdsvis 500.000 årlige oppdrag for mellomstore kommuner med 25.000 innbyggere. Det oppstår også nye behov når brukernes helsesituasjon endres, eller ansatte blir syke. Brikkene i puslespillet må kontinuerlig rokkes om, slik at alle brukere får riktig pleie til riktig tid av ansatte med riktig kompetanse.

Automatisering av ruteplanlegging må av den grunn ta hensyn til høy kompleksitet. Nettopp derfor er kunstig intelligens med optimering, som gir mulighet for å hensynte en rekke behovsdrevne kriterier, et godt alternativ.

Bruk av optimeringsteknologi i planlegging av besøksruter vil medføre at kommunens ansatte får mer tid til brukerne, samt at de sparer tid på bomturer. En analyse gjort av Visma, med Ruteplanlegging i hjemmetjenesten i en mindre kommune, viser at innføring av automatisk ruteplanlegging med kunstig intelligens kan kutte pleieres kjøretid med minst femten prosent og samtidig gi dem minst ti prosent mer tid til behandling og oppfølging.

Foruten tids- og ressursbesparing, kan denne type elektronisk ruteplanlegging gi en rekke gevinster som å forhindre forsinkelser, eller selv sende ut meldinger til pleiepersonalet. Slik funksjonalitet gir **større forutsigbarhet, færre forsinkelser og mindre venting**. Det er også muligheter for å styre hvilke pleiere som besøker ulike pasienter, som **sikrer rett kompetanse og økt trygghet for brukerne**.

En utfordring for datamaskinene som skal lage rutene er også at hjemmetjenesten og brukerne selv sitter på kunnskapen om brukerbehovene, som hele tiden endres. Løsninger med elektronisk ruteplanlegging må derfor muliggjøre at personer med behovsinnsikt løpende kan legge inn relevant informasjon i et optimeringsprogram, ut fra gjeldende behov.

Heldigvis finnes det i dag gode løsninger i det norske markedet for optimering av besøk i hjemmetjenesten. *Visma Flyt Ruteplanlegger* er et eksempel på en elektronisk planlegger hvor en datamaskin kan utforske millioner av rutekombinasjoner på få sekunder basert på oppdaterte data. Løsningen ivaretar kompleksitet og inneholder store valgmuligheter med rom for lokale tilpasninger. Hjemmetjenesten kan velge hvilke variable kriterier som skal være viktigst av besøkskontinuitet, tid for besøk og reisetid, ut fra den enkelte brukers behov – og rekkefølgene kan hele tiden endres. Løsningen gir også hjemmetjenesten mulighet til å fastsette noen ufravikelige konkrete krav til rutene. For eksempel kan ansatte måtte ha en bestemt kompetanse for konkrete oppdrag, enkeltbesøk skal ha flere pleiere tilstede, eller det settes restriksjoner for maks antall tunge oppdrag per pleier. På den måten ivaretas både brukere og ansattes behov, helse og sikkerhet.

Visma Flyt Ruteplanlegger er et av flere eksempler i markedet som viser at kunstig intelligens med **optimering fungerer godt i tjenester med høy kompleksitet.** Optimeringsteknologien er derfor relevant også for andre tjenester i det offentlige, både i stat og kommune.

Spredning av erfaringer og løsninger på tvers i og mellom virksomheter og kommuner blir viktig fremover. Markedet må samtidig kobles på tidlig i utvikling, for å sikre behovsforståelse og utnyttelse av muligheter. Mulige måter å involvere markedet på er dialogkonferanser og en-til-en-møte. Virkemiddelapparatet, gjennom Innovasjon Norge, Forskningsrådet mfl., spiller også en sentral rolle som pådrivere og fasilitatorer for offentlig-privat-samarbeid. Involvering av og samarbeid med markedet, og bruk av virkemiddelapparatet, er samtidig et stort tema som ikke behandles inngående her.

HVA SKAL TIL FOR AT OFFENTLIGE VIRKSOMHETER KAN OPTIMERE SINE PROSESSER OG TJENESTER?



Tilstrekkelig digitaliserte virksomhetsprosesser

Optimering av virksomhetsprosesser forutsetter at relevante data finnes digitalt tilgjengelig. Optimeringsteknologien som skal finne den beste mulige kombinasjonen og bruken av innsatsfaktorene må gis data i digitalt format, eksempelvis «ressursoversikt og tilgjengelighet», «undervisningskompetanse» og «avtalt arbeidstid- og mengde». Data relevant for optimeringen må finnes tilgjengelig og definert, slik at optimeringsmodellen kan ta hensyn til disse kriteriene.



Orden i eget hus

Datagrunnlaget må være samlet inn og korrekt for at kunstig intelligens, eller optimering, kan anvendes til å finne gode løsninger. Det krever at virksomheten har god oversikt over egne data, hva de representerer, hvordan de henger sammen, og hvordan de kan brukes. Det er også viktig med oversikt over hvilke begrensninger som foreligger. Datamaskinen vet akkurat det du gir den og kan ikke tenke seg frem til egne data. Er dataen mangelfull under en optimering, kan resultatet bli suboptimalt.



Sikkerhet, digital infrastruktur og integrasjoner

Bruk av optimering i sammenheng med sensitive data (f.eks. hjemmetjenesten) krever at applikasjoner rundt har stor grad av sikkerhet. God digital infrastruktur og sikkerhetsløsninger er derfor viktig og dette gjelder særlig for tjenester hvor ansatte bruker mobil eller nettbrett. Integrasjon mellom ulike kritiske systemer, som økonomisystemer og systemer for tidsregistrering, er videre nødvendig for å sikre dataflyt.



Automatisering og optimering må kombineres med menneskelig skjønn

IT i praksis viser at befolkningen er generelt skeptisk til at avgjørelser i offentlige sektor treffes av automatiserte systemer, uten menneskelig involvering, hvor de eldste innbyggerne er de mest skeptiske. Med en slik skepsis i befolkningen er det viktig at de automatiserte tjenestene fortsatt kombineres med menneskelig skjønn, kvalitetssikring og faglige vurderinger – særlig for de mest sensitive tjenestene.



Kapasitet til å rigge optimaliseringsløsninger og følge opp løsninger over tid

Det er nødvendig med god oppfølging av optimeringsløsninger ettersom disse består av komplekse og avanserte prosesser. Parametere og kriterier må kunne justeres som følge av endringer og variasjoner i behov. Det er derfor viktig at brukerne har god forståelse av programmet og hvordan det skal brukes.

METODE OG DATAGRUNNLAG

IT i praksis er gjennomført fra februar-april 2020. Respondenter for undersøkelsen er de 120 øverste digitaliseringsansvarlige og 80 øverste virksomhetsansvarlige/adm.dir e.l. i landets største statlige virksomheter, og i norske kommuner av ulik størrelse. 89 unike statlige virksomheter har besvart undersøkelsen til øverste digitaliseringsansvarlige og/eller øverste virksomhetsansvarlig. Statlige virksomheter utgjør departementer, direktorater, etater, og andre institusjoner. Det er 68 unike kommuner som har besvart undersøkelsen til øverste digitaliseringsansvarlige og/eller undersøkelsen til øverste virksomhetsansvarlig.

Statlige virksomheter er valgt ut på bakgrunn av antall ansatte, mens antall innbyggere har vært styrende for kommuneutvalget. Kommuner med under 20.000 innbyggere regnes som små kommuner, mellomstore kommuner har 20.000-40.000 innbyggere, mens store kommuner har over 40.000 innbyggere.

Rambøll har utarbeidet spørreskjemaene med innspill fra samarbeidspartnerne bak *IT i praksis*. Arbeidet har for det første tatt utgangspunkt i Regjeringens Digitaliseringsstrategi for stat og kommune og følger inndelingen i strategien for henholdsvis mål og innsatsområder. Videre er den digitale modenhetsmodellen laget ut fra en gjennomgang av tidligere modenhetsmodeller i markedet, kombinert med Rambølls innsikt gjennom femten år med *IT i praksis* og lange erfaring på området. Øvrige spørsmål i *IT i praksis 2020* har tatt utgangspunkt i tidligere *IT i praksis*-undersøkelser i Norge og Danmark, revidert for å belyse nye utviklingstendenser i norsk offentlig kontekst.

Latente variabler (best/worst-practice)

Det er i undersøkelsen gjort en analyse av best/worst-practice blant alle besvarende. Formålet er se på hva som kjennetegner virksomheter som har oppnådd gode resultater av digitalisering. Analysen har tatt utgangspunkt i spørsmål i *IT i praksis* som omhandler oppnådde gevinster av digitalisering. For hver av undersøkelsene til digitaliseringsansvarlig og virksomhetsansvarlig har respondenter blitt rangert etter gjennomsnittskår på disse spørsmålene og delt inn i kvartiler. De som er plassert i første kvartil kategoriseres til worst practice, andre og tredje til middel, mens plassering i fjerde kvartil utgjør best practice. Det har gitt følgende frekvensfordeling:

| | Frekvens | Prosent |
|----------------|----------|---------|
| Worst practice | 43 | 23 % |
| Middel | 94 | 51 % |
| Best practice | 46 | 25 % |
| | 183 | 100 % |

Worst practice-respondenter har mellom 1 og 2,9 i gjennomsnittsskår. Best practice-respondentene har mellom 3,75 og 5 i gjennomsnittsskåre på resultatspørsmålene. Data fra analysen er ikke lagt på data i *IT i praksis* i denne rapporten.

Innbyggerundersøkelsen

Innbyggerundersøkelsen i *IT i praksis* er en omnibus-undersøkelse gjennomført av Ipsos MMI. Ipsos har benyttet seg av sitt prerekutterte webpanel (iSay) for å oppnå 1000 telefonintervjuer i befolkningen over 16 år. Paneldeltakerne er i hovedsak vervet via telefon, samt noe verving gjennom sosiale medier. I telefonrekrutteringen er det benyttet et tilfeldig uttrekk fra telefonabonnement-registre. Webpanelet har god representativitet mht. kjønn, alder og region. For *IT i praksis 2020* har Ipsos også benyttet kvoter for kjønn, alder, inntektsnivå og bosted for å sikre representativitet.

TEAMET BAK IT I PRAKSIS

Rapporten IT i praksis 2020 er basert på en spørreskjemaundersøkelse blant norske offentlige virksomheter i stat og kommune, samt Rambølls lange erfaring med strategisk rådgivning mot norske og internasjonale virksomheter.

Redaksjonsgruppen for IT i praksis 2020 består av:

Morten Skodbo, Direktør

Ansvarlig for IT i praksis
morten.skodbo@ramboll.com

Ane Hallan Kløvrud, Seniorkonsulent

Prosjektleder og kontaktperson for IT i praksis
ane.hallan.klovru@ramboll.com

Lars van Marion, Avdelingsleder

lama@ramboll.com

Steen Christensen, Direktør

Ansvarlig for IT i praksis i Danmark
stec@ramboll-management.com

Iris Maria Makridis, Manager - irma@ramboll.com

Odd Ingebretsen, Manager - odin@ramboll.com

Thomas Nortvedt, Manager - thnr@ramboll.com

Joakim Olsson, Manager - jook@ramboll.com

Rune Dypdalen, Seniorkonsulent - rund@ramboll.com

Cathrine West, Seniorkonsulent - catw@ramboll.com

Philip Nur, Seniorkonsulent - pirn@ramboll.com

Ole Andreas Sørhuus, Seniorkonsulent - ovso@ramboll.com

Vetle Høivang, Seniorkonsulent - vetle@ramboll.com

Helene Lindeman, Konsulent - helin@ramboll.com

Emma Wagner, Konsulent - emmw@ramboll.com

Elisabeth Scheel Zayed, Office Manager - esz@ramboll.com

Sunniva Ullern, Prosjektassistent - suul@ramboll.com

Aisha Iqbal, Prosjektassistent - aisb@ramboll.com

Karoline Aakenes, Prosjektassistent - kaaa@ramboll.com

Biljana Mijalkovic, Prosjektassistent - bimi@ramboll.com

Erik Vaet, Prosjektassistent - erva@ramboll.com

TAKK FOR AT DU HAR LEST IT I PRAKSIS

Vi ønsker hele tiden å forbedre undersøkelsen og tar gledelig imot både spørsmål og tilbakemeldinger.

Kontakt oss:



Ane Hallan Kløvrud
Prosjektleder
Telefon: +47 9010 4171
E-post: ankl@ramboll.com



Lars Van Marion
Avdelingsleder
Telefon: +47 9009 0047
E-post: lama@ramboll.com

Se en prøveversjon og bestill vårt IT i praksis-dashboard på www.itipraksis.no

RAMBOLL

IKT Norge

VISMA

Digdir

Den norske
dataforening

NTNU