

# Utredning: Innhold og gjennomføring Kompetanseløft Trøndelag

Digital Transformasjon  
Horisont 2019-2021



KOMPETANSELØFT TRØNDELAG

Eirin Folde, 28.02.2019



## INNHOOLD

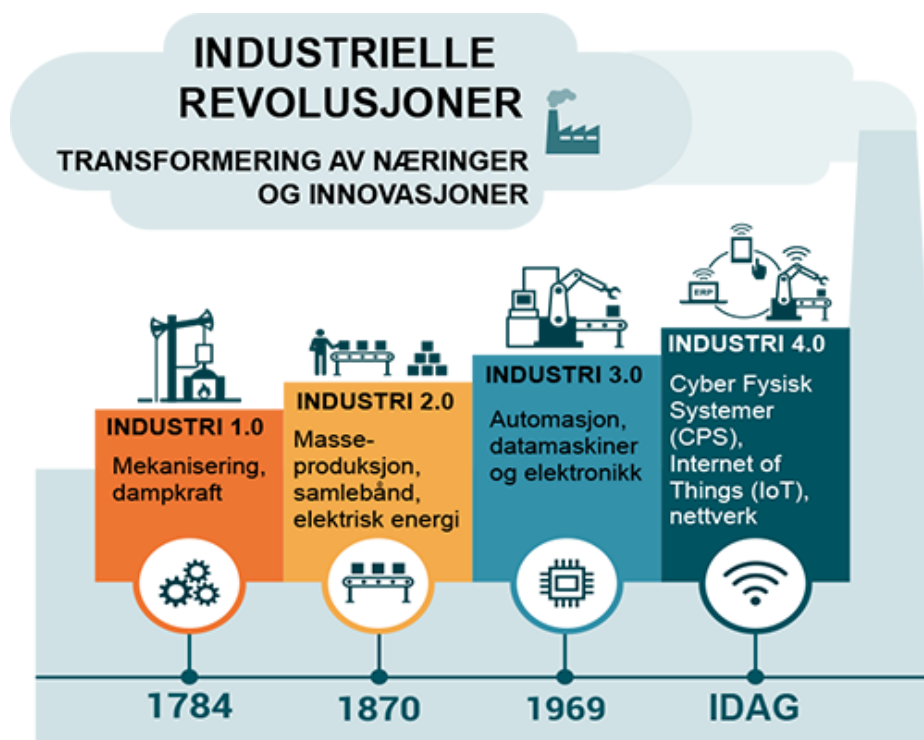
<b>1</b>	<b>BAKGRUNN .....</b>	<b>3</b>
1.1	Internasjonale trender og undersøkelser.....	6
1.2	Norske trender og føringer: .....	17
1.3	KONKLUSJON:.....	52
<b>2</b>	<b>Overordnede målsettinger og rammer for Kompetanseløftet.....</b>	<b>57</b>
<b>3</b>	<b>Hvilke tiltak er relevante .....</b>	<b>67</b>
<b>4</b>	<b>Hvilke prinsipielle spørsmål reiser tiltakene.....</b>	<b>76</b>
<b>5</b>	<b>Hvilke tiltak anbefales .....</b>	<b>77</b>
<b>4.</b>	<b>Suksesskriterier .....</b>	<b>80</b>
<b>6</b>	<b>Tidsplan.....</b>	<b>81</b>

## 1 BAKGRUNN

Digitalisering vil de nærmeste årene påvirke all menneskelig samhandling på et eller annet vis, og en stor grad av fremtidig verdiskaping vil basere seg på digitale prosesser. De nærmeste årene forventer vi hurtigere adopsjon og en større modning når det gjelder bruk av digitalisering, robotiserings- og automatiseringsløsninger og AI. Kommunal sektor må samtidig endre måten vi jobber på, slik at vi kan ta i bruk ny teknologi på best mulig måte. Målet er ikke bare å eliminere rutinemessige oppgaver og redusere kostnader, men å skape nye verdier for brukerne våre og gi meningsfylt arbeid til de ansatte.

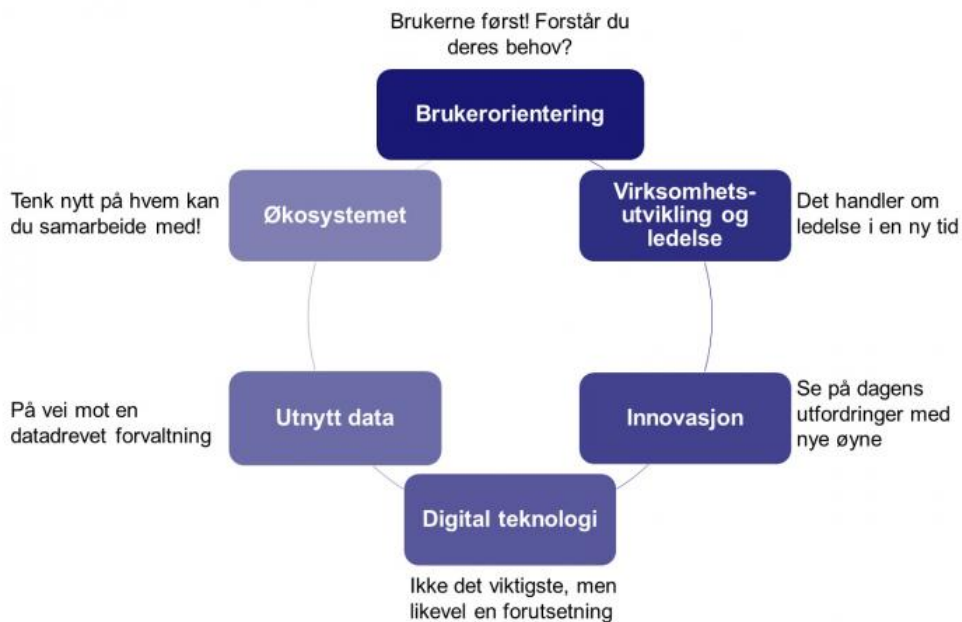
### Industri 4.0 og Digital transformasjon

**Industri 4.0** er kjent for mange som den fjerde industrielle revolusjonen (noen liker heller å kalle det en industriell evolusjon), og begrepet omhandler økt digitalisering der systemer og maskiner «snakker sammen». Den beskriver en sammensmeltning av teknologier, som igjen visker ut linjene mellom de digitale, biologiske og fysiske områdene. Det handler også om en *bedre utnyttelse av arbeidsstyrken og produksjonsutstyret vårt, med brukerens behov som drivkraft*. Effektene som kommer av digitaliseringen kan man for eksempel se ved at virksomhetens *omstillingsevne, fleksibilitet og produktivitet økes*.





**Digital transformasjon** handler om å ta i bruk mulighetene som ligger i den fjerde industrielle revolusjonen, gjennom redesign av virksomheten på alle nivå; prosesser, teknologi, styring, organisering og kompetanse: Det er alle ledd av en prosess der vi endrer oss som organisasjoner, samtidig som vi tilbyr en ny tjeneste eller et nytt produkt med brukerbehovet i fokus. *Dette krever omforming av arbeidsplassen, arbeidsstyrken og arbeidet selv, som igjen krever kompetanse og kapasitet.*



Figur 1 Kilde: Difi

**Digitaliseringsutvalg Trøndelag (DiguT)** er et partnerskap mellom kommunene, fylkeskommunen, fylkesmannen og KS i Trøndelag. Overordnet mål er å få en samordnet satsing når det gjelder lederkompetanse, utvikling og anvendelse av digitale verktøy i kommunale tjenesteleveranser. Rådmennene i Trøndelag har sluttet seg til en felles samhandlingsstrategi for digital utvikling.

Fordi nettopp *kompetanse* spiller en nøkkelrolle i hvilken grad vi klarer å ta i bruk ny teknologi og samtidig endre måten vi jobber og organiserer oss på, har kommunene i Trøndelag valgt å satse på et Kompetanseløft innen digital transformasjon. Denne utredningen vil i de neste kapitlene vil ta for seg følgende:



## 1) Bakgrunn

*Hva er utfordringene i forhold til å lykkes med digital transformasjon og hva kan løsningene være?:*

- I. Internasjonale trender og undersøkelser
- II. Nasjonale og lokale trender og undersøkelser
- III. Konklusjon

## 2) Overordnede målsettinger og rammer for Kompetanseløftet.

## 3) Tiltak

- I. Hvilke tiltak er relevante
- II. Hvilke prinsipielle spørsmål reiser tiltakene

## 4) Hvilke tiltak anbefales?

## 5) Suksesskriterier

## 6) Faseoversikt og tidslinje

***Hva er utfordringene i forhold til å lykkes med digital transformasjon og hva kan løsningene være?:***

De hurtige endringene innen utviklingsteknologi påvirker måten vi yter tjenester på. Norske kommuner må justere sin filosofi og kultur for å passe inn i en verden med skiftende normer og hyppige utviklingssteg med hensyn til en ny teknologisk tidsalder. Kultur for endring og de ansattes engasjement rundt måten ting endres på er nøkkelford i arbeidet vi skal inn i.

I følgende kapitler gis det et innblikk i internasjonal og nasjonal forskning, eksempler på «god praksis», statistikk og rapporter samt regionale undersøkelser innen temaet digital transformasjon. *For å sette inn riktige tiltak må vi forstå hvilke behov som bør dekkes.* Kapitlet «Bakgrunn» er grunnlaget for å kunne finne gode målsettinger og tiltak som anbefales når det gjelder gjennomføringen av Kompetanseløft i Trøndelag.

*Kultur beskriver "hvordan ting fungerer her," mens engasjement beskriver "hvordan folk føler om hvordan ting fungerer her."*





## 1.1 Internasjonale trender og undersøkelser

**Internasjonale trender, råd og innspill:** I følgende kapittel er det tatt utgangspunkt i internasjonale undersøkelser og rapporter som peker på tiltak som kan hjelpe organisasjoner og deres ledere å gjennomføre digital transformasjon de nærmeste årene. Blant annet presenterer Deloitte en årlig [Global Human Capital Trends-rapport](#), basert på mer enn 7000 svar fra i over 130 land rundt om i verden. Rapportene de siste tre årene har respondenter som er både ledere, sektorledere, mellomledere og ansatte, og baserer seg på svar fra både private bedrifter og offentlige virksomheter. For 2018 har det blant annet vært hentet svar fra nesten 400 respondenter i Norge. Her påpekes det at 'soft skills' (eksempelvis kreativ tenkning, teamsamarbeid, beslutningskompetanse, fleksibilitet, problemløsning) anses som viktigere enn teknologiske ferdigheter for å gjennomføre digital transformasjon.

### Design en fleksibel organisasjon:

For å bli mer fleksible og brukerfokuserte, må organisasjonene forandre strukturene sine fra tradisjonelle silomodeller til mer *fleksible team*, som jobber med spesifikke utfordringer, prosjekt og oppdrag - gjerne på tvers av sektorer (dette gjelder spesielt ledernivået).

**Ledere** må fokusere på planlegging, strategi, visjon, kultur og samkjørt kommunikasjon på tvers av hele virksomheten. Det er viktig at toppledernivået bevisst kommuniserer felles visjon og verdier i hverdagen. Gode endringsledere evner å gi retning, bygge relasjoner og styrke teamene, slik at de leverer resultater. Støtt opp om organisasjonsformen gjennom å gi gode tilbakemeldinger/belønninger basert på prosjektresultater, evnen til samarbeid og hvordan medarbeiderne hjelper hverandre i virksomheten.

**Teamene** må oppmuntres til å nå mål og ta beslutninger innenfor rammene av en overordnet strategi. For å lykkes må man sørge for at god og riktig informasjon er tilgjengelig i felles plattformer, og at man har felles regler og mulige arbeidsmetoder (som man har fått opplæring i) for hvordan man skal gjennomføre arbeidet.

Skaff tilgang på fagekspertter til teamet (hvis det trengs) fokusert på behovet til den utfordringen som skal løses. Teamene må ikke bli statiske, og når et oppdrag er utført må man vurdere om det skal settes sammen et annet team til en annen oppgave, basert på utfordringen som skal løses.

Gjør det mulig å flytte ansatte til og fra team etter behov, men sørg for at ansatte har et «utgangspunkt» å komme tilbake etter at et teambasert prosjekt/oppdrag er gjennomført. Dette endrer konseptet med en fast og forholdsvis rigid "stillingsbeskrivelse" over til større fokus på å få løst organisasjonens reelle behov. Dette krever at ansatte løser utfordringer gjennom å jobbe mer fleksibelt og i tettere samarbeid med andre ansatte.



Denne **organisasjonsformen** er et fleksibelt nettverk av gode arbeidslag/team med høy grad av selvstyring, gode kommunikasjonsformer og rask informasjonsflyt. Bruk av tjenstedesign og refleksjonssamtaler rundt resultater og endringsprosesser er essensielle metoder i en slik organisasjonsmodell.

Bruk *verktøy og målesystemer* som gjør det lett å finne gode mål, bygge riktige team til riktig oppgave, dele informasjon og samarbeide med andre team. Bruk av organisatoriske og strategiske analyseverktøy er viktig for å kunne måle utvikling, samtidig som man må ha en gjennomtenkt holdning til bruken av analyser i forhold til hyppighet, personvern og tolkning av svar.

Nå, mer enn noensinne, er det på tide å utfordre tradisjonelle organisasjonsstrukturer, styrke lagfølelsen og fokusere på å bygge en kultur med god tilgang til relevant informasjon/data, felles visjon og felles retning.



### Våkent lederskap

Arbeidsoppgavene til toppledere er komplekse og krevende. Derfor trenger organisasjonene *å ta vare på og utvikle de lederne de har, samtidig som de rekrutterer nye ledere*. Det gjelder å bygge opp ledergrupper med evne til å samarbeide på tvers av fagområder og som klarer å konseptualisere nye





løsninger, motivere hverandre og utvikle virksomheten til å møte brukerens behov.

Mange organisasjoner finner ut at dette er det beste stedet å starte er med en lederutviklingsstrategi. Kanskje viktigst er å utfordre dagens strategi: Er den riktig i forhold til å levere resultatene og kvaliteten virksomheten trenger nå og i fremtiden? Begrenser den mer enn den skaper rom for å lykkes? Dagens ledere trenger både tradisjonelle lederevner og nye ferdigheter. Å identifisere gode ledere så tidlig som mulig er veldig viktig for virksomheten.

### **Form kultur: Kjør en klar strategi**

*Kulturen i en organisasjon* driver ansattes atferd, innovasjonsevne og tjenesteleveranse: Rådmannen og ledergruppen må ta ansvar for organisasjonens kultur, med personalavdelingen/HR som viktigste støttefunksjon. Gjennom fokus på arbeidsprosessutvikling, kvalitetsmålinger i forhold til brukerfornøydhed og god «intern infrastruktur» kan man lykkes med å bygge en organisasjonskultur som kombinerer høye forventninger med en engasjerende medarbeideropplevelse. Bruk empiriske verktøy for å forstå ansattes holdninger og handlinger. Hvis målinger avslører at medarbeidernes nåværende atferd er i konflikt med ønskede kulturelle verdier, er det viktig å gjøre en tydelig innsats på å kommunisere og modellere kulturen gjennom hele organisasjonen.

Hvordan skaper vi flere *bruker- og ansatteopplevelser* av effektivitet og kvalitet, og sikrer at vi leverer dem konsekvent? Hvor godt jobber vi med prestasjonsstyring eller kompensasjonssystemer i vår organisasjonskultur? Er vi villige til å redusere produktiviteten midlertidig for å investere tiden det tar å bygge en kultur som stemmer overens med de oppgavene som ligger foran oss?

Kravene og forventningene til dagens mangfoldige og mobile arbeidsstyrke krever et mer *fleksibelt arbeidsmiljø, en organisasjon som lærer å utvikle seg*. Når vi endrer måten å jobbe på er det viktig å lytte til ansatte; hvordan opplever de arbeidsmiljøet og trivselen. Opplever den ansatte mulighet til å utvikle seg gjennom fokuserte tiltak? Det er viktig å se på alle dimensjoner knyttet til den ansattes engasjement; slik blir det lettere å få til kulturbygging i en organisasjon det oppleves både godt og spennende å jobbe i.

Nesten alt som skjer på jobben har en direkte innvirkning på de ansattes engasjement; hvordan de blir veiledet og evaluert; arbeidsmiljøet og verktøyene de jobber med; deres muligheter til å vokse og utvikle seg, og selvfølgelig deres forhold til ledere og medarbeidere. Her påpekes fem sentrale elementer som driver engasjement: *meningsfylt arbeid, «hands-on ledelse», et positivt arbeidsmiljø, muligheter for vekst og tillit til det organisatoriske lederskapet*.

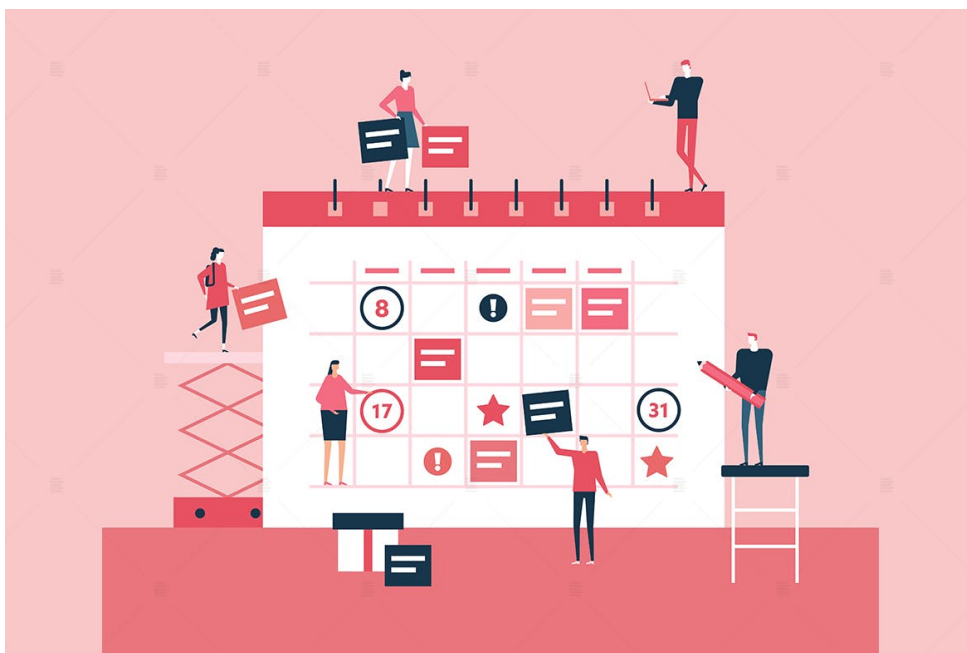
Se på hvilke arbeidsmiljøtiltak og insentiver som kan drive kulturbygging og den enkelte ansattes engasjement videre: Hvordan legger man opp ferie/avspasering/arbeidsuka, mulighet for fleksible arbeidsdager og kompensasjon for ekstra ansvar. Legg opp til begrenset kontroll og stor tillit, men





ha et sterkt fokus på å være en proaktiv leder som gjennomfører hyppigere utviklingssamtaler («kontinuerlig lyttende»). Fokuser på resultater og vis takknemlighet for gjennomførte prestasjoner.

Når en organisasjon utvikler en klar forståelse av hvilken kultur de ønsker å bygge - og bestemmer seg for retning for dette arbeidet, er det avgjørende å bevege seg raskt fra analyse til handling: Sett fart på arbeidet og gjennomfør endringer i praksis. For organisasjoner som ønsker en kulturell transformasjon, er tiden inne nå.



### **Kontinuerlig, livslang læring: Ansatte tar ansvar for egen utvikling**

Store fremskritt innen teknologi, forskyvning i demografi og det konstante fokuset på gode tjenesteleveranser gjør det nødvendig å «oppgradere» de ansattes ferdigheter. Det er viktig å utvikle nye måter å tilby gode læringsopplevelser på og fremme en kontinuerlig læringskultur i organisasjonen. *Det er derfor nødvendig å tilby forskjellig type læring på varierte plattformer, som treffer varierte behov og forskjellige læringsstiler.*

Dette plasserer de ansatte midt i en *ny læringsarkitektur og visjon som behandler læring som en kontinuerlig prosess*, ikke en episodisk begivenhet. Ansvar for læring ligger til hele organisasjonen. Ledelsen må gjøre det mulig for ansatte å få tilgang til læringsinnhold fra et bredt spekter av interne og eksterne kilder. For å lette arbeidet med å hjelpe medarbeiderne til å "lære å lære", er det viktig å skaffe seg en oversikt over tilgjengelige (og anbefalte) kurs og studier, og hvilke muligheter



ansatte har til å gjennomføre disse. Brukervennlige læringsportaler, mobile læringsprogram og videodelingsystemer fremmer kontinuerlig læring, og sørger for tilgjengelig kunnskap, som kan deles interaktivt med mange brukere på samme tid.



I visse fagdisipliner er fysiske workshops, simuleringer, casestudier og gruppedynamikk viktig i læringsprosessen, mens andre ferdigheter kan læres ved å få øyeblikkelig tilgang til en forelesning, kurs eller workshop. Noen av disse plattformene tilbyr læringsmuligheter til liten eller ingen pris, og tillater at ansatte kan samhandle online med eksperter *i forhold til hva de trenger, når de trenger det og på et tidspunkt som passer deres planer*. Denne typen etterspurt og lett tilgjengelig læring (Massivt åpent nettkurs/på engelsk kalt Massive Open Online Course, forkortet MOOC) er en verden unna de tradisjonelle læringsprogrammene som fortsatt brukes av de fleste.

Det ene utelukker ikke det andre, men det er viktig å vurdere hvilken type kompetanse (og hvilken fordypningsgrad) som er riktig for de behovene organisasjonen har. Intern opplæring, faglig veiledning og erfaringsdeling er også svært viktige aspekt i arbeidet med kontinuerlig læring. Medarbeiderne lærer å lære, navigere og få tilgang til muligheter fra innsiden og utsiden av organisasjonen, både av generalister og spesialister<sup>1</sup>.

I en tradisjonell læringsmodell mye brukt i offentlig sektor lærer man best i eget praksisfelt, dernest i samspill med medarbeidere og så i en formell lærings situasjon. Denne modellen fungerer i en justert kontekst i dag: Det er

---

<sup>1</sup> Generalist er en person med utdanning og kunnskaper som kan utnyttes på flere felter, til forskjell fra spesialist.



fokus på nye interne og eksterne nettverk for læring, mer sosial opplevelse av læring med gode brukeropplevelser – og at formelle læringsarenaer også fungerer med diskusjonsfora både internt og eksternt (f.eks. på nettplattformer i egne grupper). Det vil derfor være andre og nye muligheter for å møte den ansattes behov for økt kompetanse enn den tradisjonelle modellen.

Vi må vise ansatte hva de kan lære, gi tilgang til ressurser, verktøy og forbindelser, *slik vi gjør det mulig for enkeltpersoner å gjøre jobbene sine og bygge sine karrierer på en bedre måte samtidig*. Ansatte må betraktes som kunder som skal være fornøyde, i stedet for studenter som skal bli presset inn i tradisjonelle læringslokaler.

Vedta en læringsarkitektur som støtter kontinuerlig, livslang læring: Se på hvordan dette kan gjennomføres med fokus på forskjellige måter å lære på, hvor det læres og når det kan læres. Sett forventninger og bygg kultur med sikte på at *ansatte får den læringen de trenger, når de trenger det, i alle stadier i karrieren*.

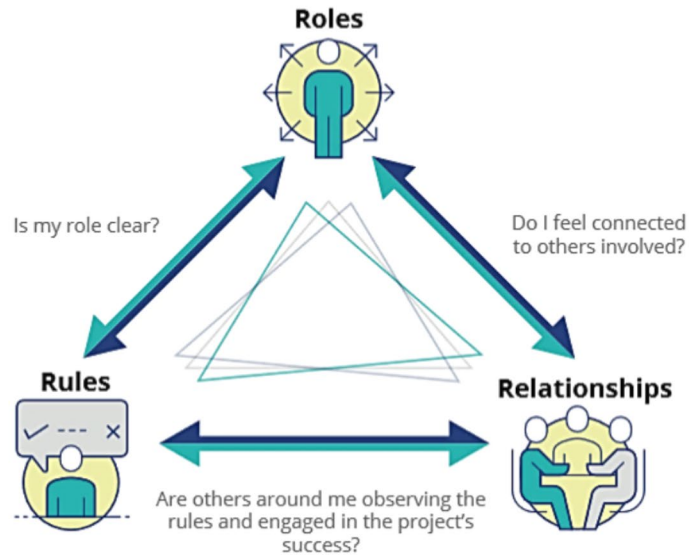
«Så hvis denne tjenesten ikke fungerer lenger, så betyr det at den kompetansen ikke er relevant. Så dermed så må man gjøre noe med den kompetansen til de menneskene. Man må «vri om», utvikle ny kompetanse.»<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Intervju i forbindelse med [masteroppgave av Marianne Garaas](#): «Tolkning og materialisering av et lærings- og utviklingsrammeverk på arbeidsplassen»

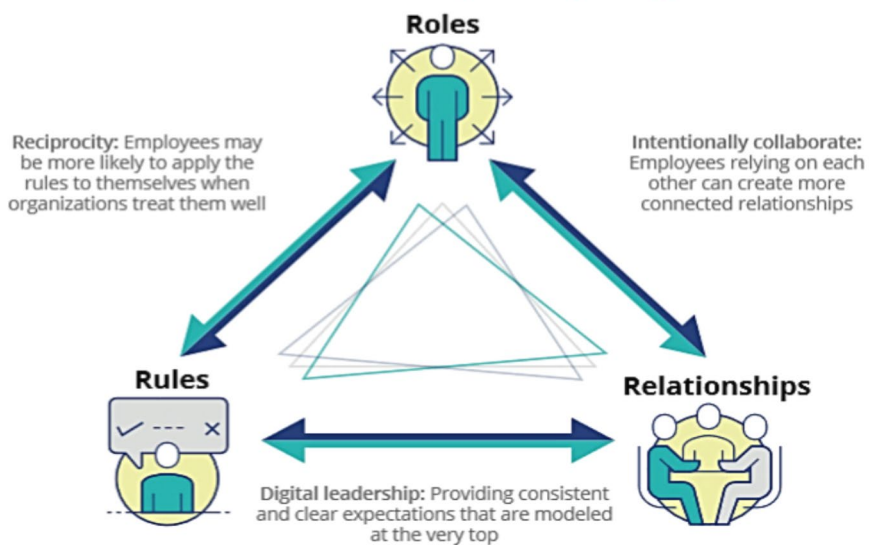


FIGURE 1 | The three Rs of responsibility



Source: Adapted and modified from Barry R. Schlenker, "Personal responsibility: Applications of the triangle model, *Research in Organizational Behavior* 19 (1997): p. 241.

FIGURE 3 | The three Rs of responsibility strengthened





**Designtenkning:** Bruken av tjenstedesign fra organisasjonsendringer til tjenesteleveranser.

Designtenkning (design thinking) er en tverrfaglig, bruker-sentrert og prototype-drevet tilnærming til kreativ problemløsning og innovasjon. Designtenkning bygger på metoder fra ingeniørfag og design kombinert med ideer fra kunstfag, samfunnsvitenskap og forretningsverden. Gjennom erfaringsbaserte prosjekter lærer man å ta i bruk utforskende metoder og tenkemåter for å utvikle løsninger på komplekse problemstillinger, enten det er produkt-, tjeneste- eller organisasjonsutvikling.

I Norge har vi tradisjonelt brukt tjenstedesign til å skape bedre eller nye tjenesteleveranser eksternt, men designtenkning kan med fordel også brukes til «Organisasjonsdesign»; det vil si design av interne arbeidsprosesser, team og forslag til omstilling av roller, eller omstilling - og endring av selve organisasjonen. Å bruke tjenstedesign til å endre måten organisasjonen samhandler og bygges opp på fremmer engasjement hos ansatte og ledelse. Hvordan kan man bruke designtenkning til å gjøre arbeidet lettere, mer effektivt, mer tilfredsstillende og mer givende for alle ansatte og ledere i en organisasjon? Her også handler det om å sette brukeropplevelsen i sentrum.

*Ansatteverktøy:* Globalt sjekker vi telefonene våre mer enn 8 milliarder ganger daglig, men likevel er produktiviteten knapt stigende. Organisasjoner må ta i bruk (eller bidra til å utvikle) ekte, digitale ansatteplattformer eller brukervennlige applikasjoner, som kan håndtere kompleksitet og som setter den ansattes erfaring i sentrum. Tjenstedesign handler om å designe en produktiv og meningsfull ansattopplevelse gjennom løsninger som er overbevisende, morsomme og enkle å bruke. Brukeropplevelsen settes i førersetet. Tjenstedesign - eller mangel på det - kan utgjøre en stor forskjell for hvordan organisasjonen oppfattes. Dataanalyse og designtenkning kan brukes til å skreddersy bedre løsninger for de ansatte. For å lykkes med å ta i bruk mer designtekning i offentlig sektor, må vi bli gode på bruken av metoden. Dette krever igjen opplæring der man øver seg i praktisk bruk av tjenstedesign: Prototype, pilot, test og lær.



## Digital revolusjon, ikke evolusjon

Den all-digitale verden forandrer på hvordan vi lever, hvordan vi jobber, hvordan både private og offentlige virksomheter er organisert og hvordan jobbene utføres. For en kommuneorganisasjon, representerer denne digitale transformasjonen to grunnleggende utfordringer:

- 1) For det første må toppladelsen hjelpe de ansatte å skifte til et digitalt tankesett, gjennom en mer digital måte å administrere, organisere og lede forandring på.
- 2) For det andre har kommuneledelsen mulighet til å revolusjonere hele ansatteopplevelsen ved å omdanne prosesser, systemer og organisasjonen via nye digitale plattformer, applikasjoner og måter å levere både interne og eksterne tjenester på.

Nåværende verktøy/metoder	Fremtidige verktøy/metoder
Transaksjoner og prosesser i integrerte plattformer	Systemer med nettlesertilgang til mobile applikasjoner
Papirbaserte skjemaer flyttes til webskjemaer: Digitalt design	Prosessbasert design/ brukersentrert, erfaringsdrevet design
SLAer (servicenivåavtaler) Real-time (en gang og ferdig)  Periodiske rapporter	Sentralisert og gjennomgripende:  HR tjenestесentre  Operasjonssentre  Real-time interaktive «dashboards»
Analytics add-ons	Integrerte analyseplattformer og dashboards

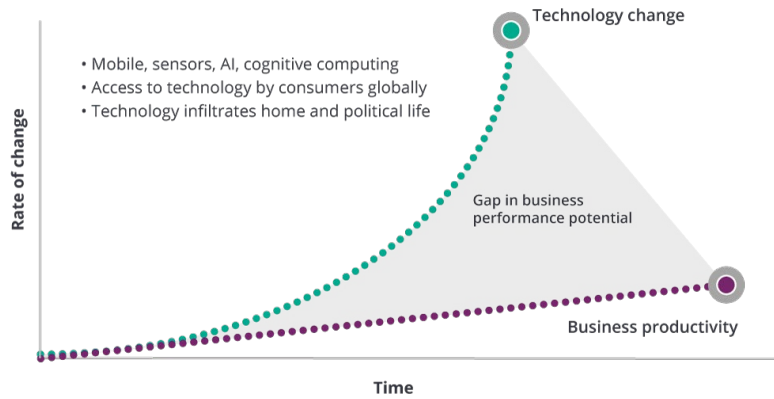


## Utviklingsbilder

Hvilke typer arbeidstakere og automatisering *settes fokus på* fremover (mellomlang sikt; 3 til 5 år)?

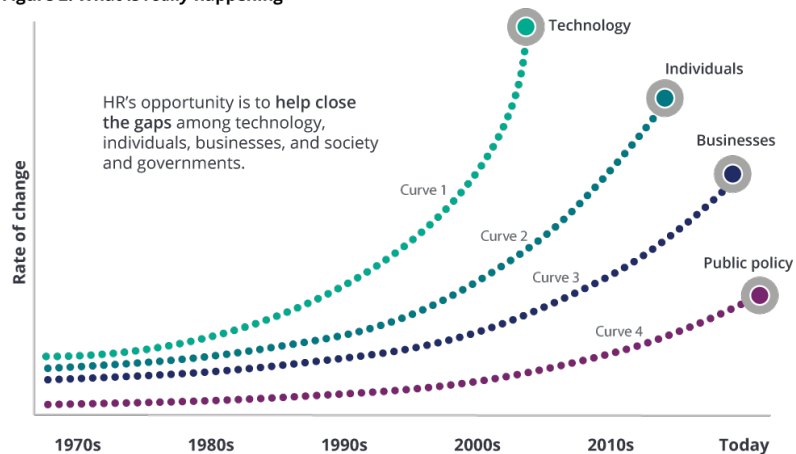
Prosesen starter med en ekspansiv arbeidsstyrkeplan som proaktivt inkorporerer talent både i og utenfor organisasjonen, samt kombinasjoner av automatiserte prosesser, robotteknikk, kunstig intelligens, maskinlæring og nye arbeids- / teknologisamarbeid.

Figure 1. What *appears* to be happening



Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

Figure 2. What is *really* happening



Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)



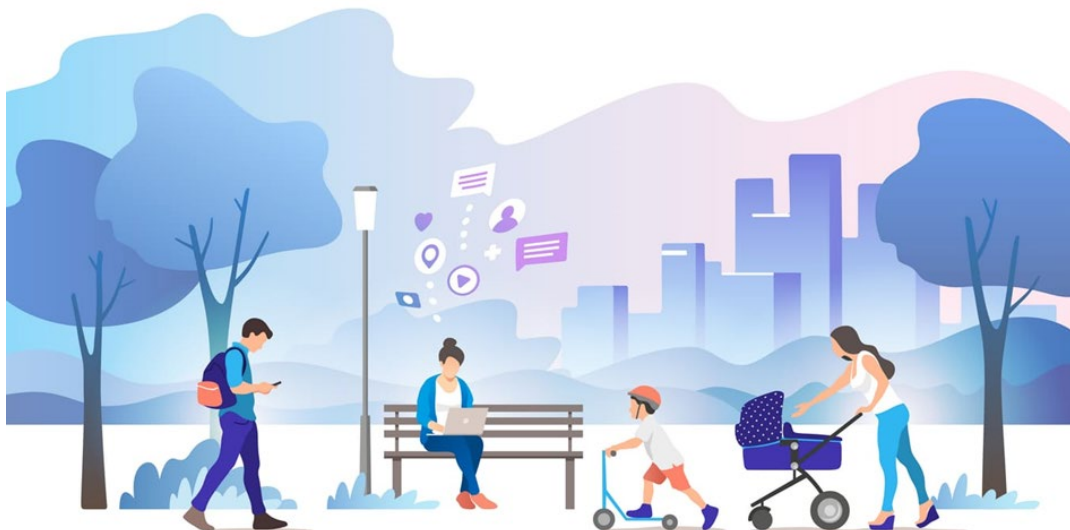


*Som vist i kurve 3:* Enkeltpersoner tilpasser seg teknologi relativt raskt, mens utvikling i virksomheter og organisasjoner foregår i et lavere tempo. Arbeid med strategier, organisasjonsstruktur, tjenstedesign, målsetting og ledelse må ha et kontinuerlig fokus. Avstandene mellom kurvene 1, 2 og 3 viser behovet organisasjoner har for å tilpasse seg teknologi, demografi og livsstilsendringer.

*Kurve 4* representerer offentlig politikk, inkludert politikk rundt ulik inntekt, arbeidsledighet, innvandring og handel. Disse problemene, som direkte påvirker bedrifter og organisasjoner gjennom regulering, skatt og lovgivning, tilpasser seg enda dårligere. Lov og politikk når det gjelder temaer som minimumslønn, handel, innvandring og utdanning endres etter år med offentlig debatt. Gapet mellom offentlig politikk og de tre andre domene gir ubalanser og utfordringer for bedrifts- og kommunalledere.

Å forstå disse fire kurvene, og de voksende «gapene» mellom teknologi, enkeltpersoner, organisasjoner og offentlig politikk er avgjørende for å effektivt navigere i en verden av menneskelig kapital. Kommuneledelsen har en unik rolle å spille: Det kan hjelpe de ansatte til å tilpasse seg teknologi, hjelpe folk til å tilpasse seg nye arbeids- og læringsmodeller, hjelpe organisasjonen som helhet til å tilpasse seg - og oppmuntre til endringer i samfunn og offentlig politikk.

Kommunene må se på ledelse, strukturer, mangfold, teknologi og den overordnede ansatteopplevelsen på nye og spennende måter.





## 1.2 Norske trender og føringer:

Digitalisering handler ikke lenger om å gjøre det vi alltid har gjort litt bedre, men om fornyelse og transformasjon – og først og fremst handler digitalisering om mennesker. I offentlig og privat sektor finnes det et stort mulighetsrom for endring ved bruk av digitale løsninger. Ved å utvikle forståelse og kunnskap om hvordan slike løsninger kan og bør brukes, er det mulig å sikre god ressursutnyttelse av offentlige midler og et konkurransedyktig Norge. De siste årene er det gjennomført flere relevante undersøkelser og FOU knyttet til digitalisering som tema både nasjonalt og regionalt.

### 1) Digital modenhet i Kommunesektoren

Som en oppfølging av KS' eKommuneundersøkelse i 2014, har det fra oktober 2017–januar 2018 blitt gjennomført en [kartlegging av digital modenhet i kommuner og fylkeskommuner av Rambøll](#). Til sammen har 48 % av alle kommuner og fylkeskommuner besvart deler av undersøkelsen (antall svar 215).

Brukernes behov og krav er en viktig drivkraft for digital transformasjon. Til tross for dette blir brukerne for sjelden involvert direkte i utviklingen av digitale løsninger, og det er på dette feltet kommunesektoren scorer dårligst i kartleggingen. Størstedelen av kommunene og fylkeskommunene oppgir manglende tid og ressurser som hovedårsak til lite involvering av brukerne.

Over halvparten av kommunene svarer at de jobber systematisk med klarspråk, men arbeidet handler i stor grad om å revidere eksisterende tekster, slik at her er det rom for forbedring. Kun seks prosent av kommunene og fylkeskommunene følger ikke en egen standard for tilgjengelig og universelt webinnhold.

De fleste oppgir at de involverer brukerne sine, men tilsynelatende gjennom «passiv» involvering og ikke nødvendigvis i direkte kontakt med brukerne. Eksempler: innsamling av brukerinformasjon og bruk av informasjon som kommer gjennom ulike brukerhenvendelser.

Kun 15 % oppgir at de ikke involverer brukerne i det hele tatt i utviklingen av digitale tjenester.



### Brukeren i sentrum

Kommuner og fylkeskommuner oppgir følgende hindre som de største når det gjelder brukerinvolvering i digitaliseringen av tjenestene:

1. Mangel på tid og ressurser
2. Mangel på etablert metodikk og verktøy
3. Mangel på kompetanse mht anvendelse av metodikk og verktøy

### Åpne data

32 % av kommuner og fylkeskommuner oppgir at de er opptatt av å både å dele og ta i bruk åpne, offentlige data.

49 % er relativt umodne når det gjelder deling og bruk av åpne data. 17 % har ikke et bevisst forhold til det, og 32 % har verken delt eller tatt det i bruk, selv om de har et bevisst forhold til det

### Digital kompetanse

Satsningen på digital kompetanse og deltakelse er i hovedsak rettet innover i kommuner og fylkeskommuner, med størst fokus på kompetanseutvikling hos ledere og ansatte, fremfor innbyggere, næringsliv og frivillig sektor.

### Digital kompetanse 2

Kommuner og fylkeskommuner opplever manglende strategisk fokus samt manglende kontinuerlig oppfølging, som de største hindrene for igangsetting av tiltak for utvikling av digital kompetanse og deltakelse.

Kommunene opplever ikke manglende tiltak fra KS eller staten som et stort hinder.

### Samarbeid på tvers

3 av 4 kommuner oppgir at de deler erfaringer fra digitaliseringsarbeid enten gjennom jevnlig kontakt med nærliggende kommuner, eller ved deltakelse i formaliserte nettverk.

Flesteparten av kommuner og fylkeskommuner er samstemte om at det gir stor verdi å lære av andre kommuners erfaringer med digitaliseringsarbeid.

### Felles metodikk

Godt over halvparten av kommunene oppgir at de i liten eller bare i noen grad bruker enhetlig metodikk for styring og gjennomføring av prosjekter (f.eks. Prosjektveiviseren).

### Gevinstarbeid

For 80 % av kommuner og fylkeskommuner er mangel på kapasitet, kultur og kunnskap de største hindrene for gevinstrealisering.

De mest sentrale i utfordringene i oppfølgingen av gevinstrealiseringen:

- Planlegge gevinstrealisering
- Identifisere gevinster
- Følge opp gevinstrealiseringen

### Interkommunale samarbeid

En tredjedel oppgir manglende ressurser som en utfordring for inngåelse av interkommunale samarbeid.

Manglende muligheter/interesse hos nabokommuner scorer også høyt.

Rundt 1 av 4 ser ikke mulighetene eller gevinstene ved samarbeid.

### Personvern

Mangel på ressurser og kompetanse oppgis som største hindrene for arbeid med personvern for rundt halvparten av kommunene og fylkeskommunene.

Ressursmangel oppgis som det absolutt største hinderet for arbeid med informasjonssikkerhet for halvparten av kommunene og fylkeskommunene (61 %).



2) **Kompetansebehovsutvalget** har fått i oppdrag å frembringe den best mulige faglige vurderingen av Norges fremtidige kompetansebehov (Norges offentlige utredninger 2018: 2). Fremtidige kompetansebehov I). Digitalisering innebærer at arbeidsoppgaver og tjenester endres. Endringene i arbeidsoppgavene skjer på tvers av utdanningsnivåene til arbeidstakerne og fører til at yrker får et annet innhold og andre kompetansekrav, ikke nødvendigvis at yrkene forsvinner. Digitalisering ventes å få store konsekvenser for kompetansebehovene fremover. Etter hvert som oppgavene blir stadig mer komplekse, og digitaliseringen omfatter stadig flere yrker og oppgaver, vil trolig *tverrfaglig samarbeid, sosial- og emosjonell kompetanse kunne bli viktigere*. Dette er drøftet av Ludvigsen-utvalget (NOU 2014: 7; NOU 2015: 8).

Digitalisering er nødvendig for å sikre omstilling og lønnsom drift. *Digitale omstillinger vil kreve nye kompetanser både hos ledere og ansatte*. Digitaliseringen kan gi stadig nye oppgaver og utfordringer til eksisterende yrkesgrupper, blant annet til juristene, politiet og sikkerhetsmyndighetene, for å jobbe med problemstillinger knyttet til personvern, etiske spørsmål og overvåking

En studie fra USA viser at etterspørselen etter personer med gode matematikkunnskaper, men uten gode sosiale ferdigheter, har sunket fra 1980 og frem til i dag (Deming 2015). I samme tidsperiode har etterspørselen økt etter tilsvarende gode matematikkunnskaper kombinert med gode sosiale ferdigheter. Deming konkluderer med at dette til dels er en konsekvens av at avansert matematikk kan automatiseres.

Automatisering, ofte omtalt som robotisering, innebærer at arbeidsoppgaver tidligere utført av menneskelig arbeidskraft helt eller delvis overtas av maskiner og andre teknologiske løsninger. Når produksjon kan utføres med færre ansatte, frigjøres arbeidskraft til å løse andre oppgaver. *Maskiner blir stadig mer integrert i samfunnet, og gjør at arbeidsprosesser kan effektiviseres, kvalitetssikres, moderniseres og forbedres*.

Digitalisering endrer oppgaver og tjenester, og dette ventes å få store konsekvenser for kompetansebehovene fremover. Noen yrker vil oppleve større grad av digitalisering enn andre, det vil være betydelig forskjell på et yrke som frisør og som kontormedarbeider.

Livsstilen vår og de sosiale mønstrene endrer seg. Det kan se ut til at vi er på vei mot et høydigitalisert samfunn der konsumentene krever personlig service og skreddersydde løsninger i større grad enn tidligere.

3) **OECD** har gjennomført en [gjennomgang](#) av digitaliseringen av offentlig sektor i Norge i perioden august 2016 – juli 2017. OECD gir Norge ros for sin mangeårige innsats på digitaliseringsområdet



Norge er et av de landene i Europa og OECD som har kommet lengst i digitaliseringsprosessen. Norge gjør mye bra, men det er også flere områder hvor vi kan jobbe bedre: OECD understreker at brukerne bør være pådrivere for hvordan offentlig sektor lager og leverer tjenester, slik at tjenestene møter behovene i befolkningen. Derfor må virksomhetene involvere brukerne på en mer systematisk måte. Her kan Norge bli bedre:

- Tydeliggjøring av organisering, roller og ansvar
- Samordning på tvers av sektorer
- Systematisk brukerinvolvering
- Datadrevet offentlig forvaltning
- Utvikling av egen digitaliseringsstrategi for offentlig sektor

OECD trekker frem en rekke kompetanser i kategorien «21st century skills»: *Kreativitet, innovasjon, kommunikasjon, samarbeid, evne til å ta avgjørelser, sosiale ferdigheter, tverrkulturell kompetanse, kompetanse innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi, kompetanse med betydning for deltakelse i samfunnslivet, mediekunnskap, kritisk tenkning, lære å lære og problemløsning.* Dette er ferdigheter som OECD mener har fått større betydning og som kommer til å være viktige i årene fremover.

4) **På oppdrag fra LO kartla SINTEF** i 2017 norske arbeidstakeres syn på digital teknologi og i hvilken grad det oppleves som en kilde til stress eller produktivitet. ([Torvatn, Kløve, og Landmark, 2017](#)).

Når det gjelder digital verktøybruk bruker en typisk norsk arbeidstaker 4 ulike digitale verktøy, og det er under 1 prosent som oppgir at de ikke bruker noen. De vanligste og viktigste digitale verktøy på arbeidsplassen er det vi kan kalle kommunikasjon og tilgjengelighetsteknologi i norske virksomheter (pc, smarttelefon, nettbrett), samt foto og adgangskort.

Norske arbeidstakere er i hovedsak positive til digitalisering. De opplever den i hovedsak som nyttig, brukervennlig, produktivitetsforbedrende, og de stoler på informasjonen i arbeidet sitt. De opplever få belastninger med digitale verktøy, men digital teknologi er en stressfaktor på arbeidsplassen. Digital teknologi og krav om tilgjengelighet er imidlertid ikke av de aller største stressfaktorene, det som stresser mest er stadig arbeidsmengde og tidspress. Det skjer betydelig medvirkning i innføringsprosessene, og de ansatte er i hovedsak fornøyde med den opplæringen de får. Repetisjonsmulighetene av opplæring er også gode. Rapporten understreker at dette er hovedinntrykket. Det gjelder ikke alle, det finnes hele tiden mindre grupper som ikke er så fornøyde/ikke har en så god situasjon. Det er stadig et forbedringspotensiale.

Respondentene (2392 personer) fikk spørsmål om hvilke typer opplæring som hadde skjedd ved siste innføring av digital teknologi. Kollegaer er den vanligste kilden til opplæring, 49 prosent svarer dette. Etter det følger egenlæring og kurs med henholdsvis 39 og 38 prosent. 26 prosent har fått digitalt basert opplæring. *De som hadde fått alle opplæringsformene svarte at kurs var den viktigste*

*opplæringsformen, etterfulgt av kollegaer. SINTEF skriver at en mulig årsak kan være at folk først går på kurs, og deretter supplerer med kollegaer eller egenlæring. De mener det ved en dyr teknologiinnføring virker fornuftig å sette opp et kurs for å sikre at alle lærer seg det de trenger, og deretter supplerer med kollegaer og leder. Da blir kurset det viktigste lærestedet fordi det er starten.*

**Konklusjon:** Medvirkning fører til opplevd produktivitet og påvirker hvordan arbeidstakeren vurderer teknologi som ble innført. Grovt sett opplever to tredjedeler medvirkning i varierende grad ved innføring av ny teknologi, mens en tredjedel ikke gjør det. Halvparten av respondentene svarer at ansatte eller representanter alltid eller ofte involveres ved innføringen av ny teknologi.

Opplæring og medvirkning er viktig for vellykket digitalisering. For å få til vellykket innføring av digital teknologi må vi involvere de ansatte og vi må sørge for at de har kompetanse til å bruke de verktøy de får.



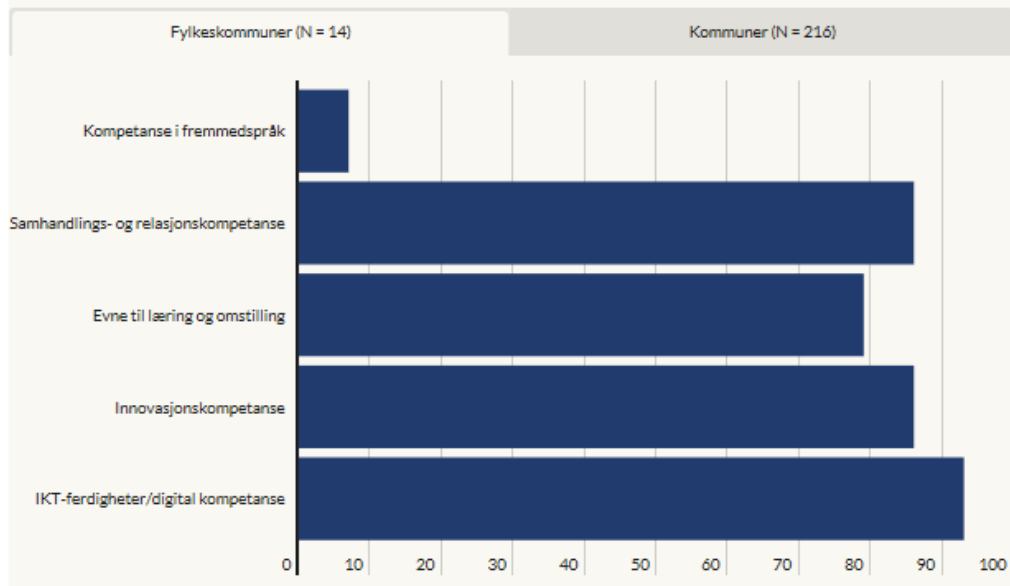
## 5) Arbeidsgivermonitoren

[Kommunesektorens arbeidsgivermonitor](#) er en statistikkpublikasjon som beskriver utviklingen og tilstanden på aktuelle arbeidslivstema i sektoren. Monitoren har også nøkkeltall for hver enkelt kommune og fylkeskommune.



88 prosent av kommunene, og 13 av 14 fylkeskommuner opplever i stor grad behov for å utvikle IKT-ferdigheter/digital kompetanse blant medarbeiderne generelt. Det rapporteres videre et stort behov for å utvikle evner og kompetanser innen innovasjon, samhandling og læring/omstilling. Også blant ledere er det behov for å utvikle ulike evner og tverrfaglige kompetanser. Det store flertallet av kommuner og fylkeskommuner ser de samme utfordringene i lederskapet som blant medarbeiderne.

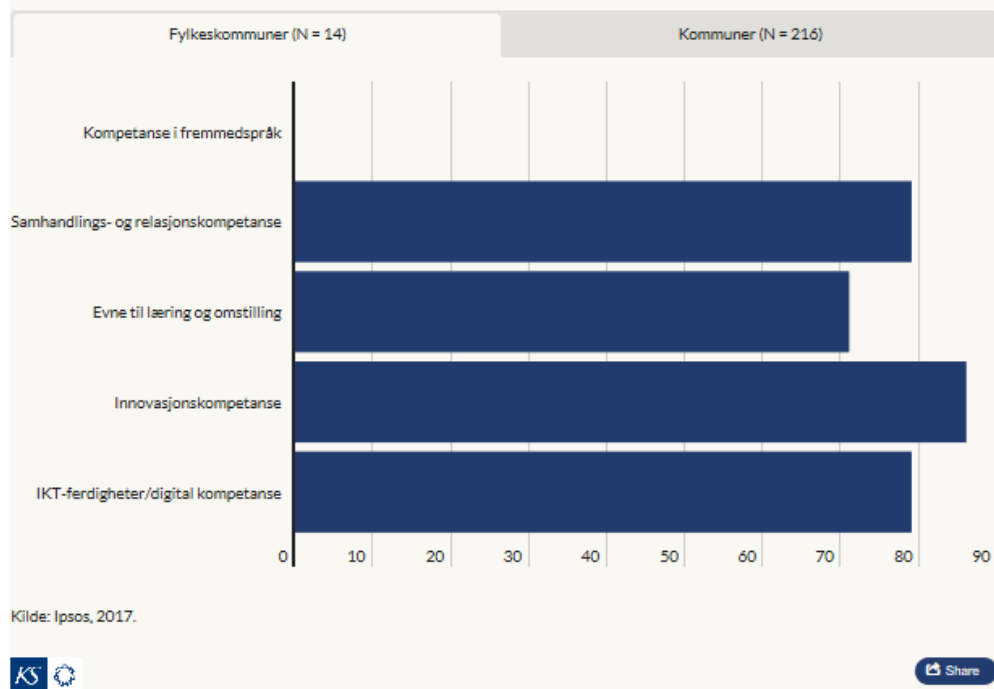
**Figur 1: Behov for å utvikle evner og tverrfaglige kompetanser blant medarbeiderne generelt.**







Figur 2: Behov for å utvikle evner og tverrfaglige kompetanser blant ledere generelt.



For et flertall av respondentene er det mest aktuelt å heve kompetansen til dagens ansatte for å dekke kompetansebehov. Nyansettelser og interkommunale samarbeid fremstår også som aktuelle virkemiddel. Å leie inn ekspertise eller å sette ut tjenestene er lite aktuelt for de fleste kommuner og fylkeskommuner.

### Ledere prioriterer digitalisering høyt

Teknologiutviklingen gir kommunesektoren nye digitale muligheter i tjenestetilbudet. Økte forventninger om bedre tilpassede tjenester gjenspeiles i kommunesektorens prioritering av digitalisering. 66 prosent av kommunene og 11 av 14 fylkeskommuner svarer at digitalisering i stor grad er prioritert av folkevalgt- og administrativ ledelse. Svarene indikerer at digitalisering er høyest prioritert av store kommuner. 78 prosent av kommunene og 13 av 14 fylkeskommuner har, eller er i ferd med å utvikle, en IKT-/ digitaliseringsstrategi. Av de som har en strategi, er det flest som oppgir at denne er politisk eller



administrativt vedtatt og omfatter hele organisasjonen. Svarene viser at en større andel store kommuner enn små og mellomstore, har en strategi.

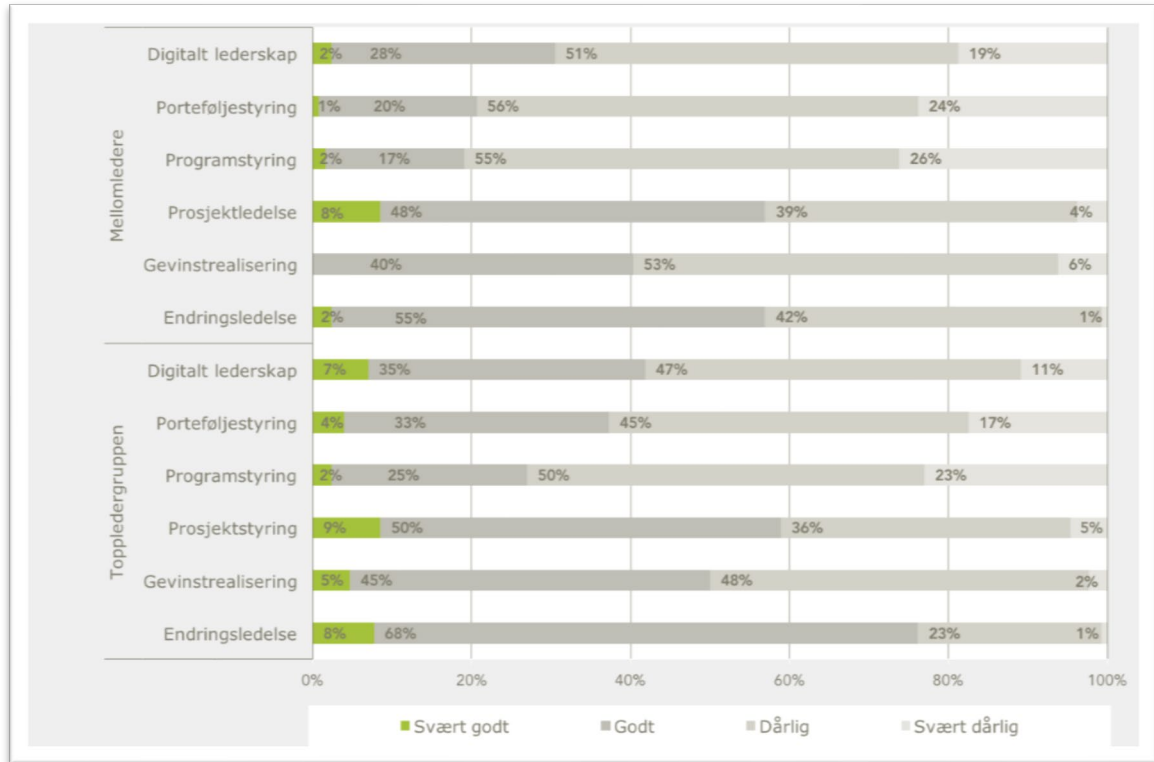
## 6) IT i praksis (Rambøll, 2017)

[IT i praksis](#) er en undersøkelse som ser på strategi, trender og erfaringer innen bruk av IT i de 500 største private og offentlige virksomhetene i Norge. Rambøll Management Consulting utgir IT i praksis i samarbeid med IKT-Norge. Formålet er å bidra til IT-utviklingen i offentlig og privat sektor. I rapporten presenteres og analyseres resultatene fordelt på en rekke ulike temaer. Som en del av IT i praksis fremlegges også utvalgte strategiske utfordringer de kommende årene.

IT i praksis har gjennom mange år dokumentert at de som lykkes med denne omstillingen også lykkes med prosjektgjennomføring, gevinstrealisering og endringsledelse. Skal virksomheter lykkes med digitaliseringen må de ha et tydelig gevinstfokus.

- Gevinstrealisering krever systematisk arbeid for å identifisere, planlegge, realisere, utnytte og evaluere planlagte og ikke-planlagte gevinster.
- Det trengs et tydelig fokus på ledelsesprosesser for å gjennomføre virksomhetsendringer som er nødvendig for å sette organisasjonen og dens medarbeidere i stand til å oppnå planlagte og ikke-planlagte gevinster.

*IT i praksis 2017* viser til IT-ansvarliges vurdering av toppledergruppers- og mellomledernes kompetansenivå ut fra viktige områder innen digitaliseringsarbeidet:



Slik grafen viser, er det ingen IT-ledere som vurderer toppleder eller mellomleder til å ha svært god kompetanse innen gevinstrealisering. Gevinstrealisering er det eneste området som kommer ut med null «grønne» svar. 59% av ledere vurderes til å ha dårlig eller svært dårlig kompetanse innen gevinstrealisering.

#### IT i praksis 2018:

De aller fleste kommunene har økt takta i forhold til å digitalisere med fokus på «individuelle tjenester». Det største området som kommenteres som krevende for kommunene å få til er: «Manglende kultur og prosesser for å realisere gevinster av investerings- og endringstiltak».

#### Noen andre trender i rapporten fra 2018:

**Kapasitet og kompetanse:** Et klart funn er at kommunene i størst grad opplever manglende kapasitet i egen virksomhet som en hindring. I tillegg utgjør manglende kompetanse en ikke bare vedvarende, men økende utfordring. Det kan se ut som mindre kommune har en ekstra stor utfordring på disse områdene.

**Manglende standardløsninger:** Kommuner etterlyser fremdeles standardløsninger fra markedet som de opplever som manglende. Leverandører i markedet for fagsystemer til kommuner er inne i et generasjonsskifte, hvor man går fra lokale "windows" plattformer til skybaserte og standardiserte tjenester. Dette er et skifte

som tar tid. Men det er ikke lenger tvil om at kommuner er mye mer åpne for skyløsninger og at dette etterspørres i mye større grad. Innen oppvekstsektoren har man kommet langt og man ser at kommuner tar i bruk moderne løsninger så snart de blir tilgjengelig.

«IT i praksis» viser at offentlig sektor legger et effektiviseringsperspektiv til grunn for digitaliseringsarbeidet. 55 prosent har effektivitet som målsetting når de skal legge strategi for arbeidet.

- Det er bra, fordi man da får mer ut av de tjenester som gis. Men, det som burde vært prioritert like høyt, er *brukerorienteringen*. At det offentlige utvikler tjenester med utgangspunkt i brukernes behov; at de opplever tjenestene som nyttige og med god kvalitet. Per i dag er dette fokuset for lavt, med bare 45 prosent som bygger tjenester med det utgangspunktet. Vi ser at de virksomhetene som lykkes best med sine investeringer har en klar overvekt av brukerfokus.

*Kommentar fra IKT-Norges administrerende direktør, Heidi Austlid:*

Heidi Austlid uttrykker bekymring over at det på mellomledernivå blir for mye fokus på IT-prosjekter i offentlig sektor, og ikke digitaliseringsprosjekter som virksomhetsutvikling.

- Hvordan skal vi møte oppgavene våre i offentlig sektor bedre? Det kan ikke besvares med rene IT-prosjekter. Det er en stor bekymring i forhold til hvordan vi skal gjennomføre all den omstillingen som skal skje i offentlig sektor fremover. Men løsningen ligger i at omstilling ses på som svært viktig organisasjonsutvikling – noe som angår alle, sier Austlid.

Det er interessant at IT-lederne egentlig har et litt negativt blikk på egne ledere. Én ting er at 42 prosent av IT-lederne mener at kompetansenivået er bra, men det betyr samtidig at 60 prosent mener det ikke er bra. Og enda høyere prosent er det på mellomledernivået – av de som faktisk skal gjennomføre dette i praksis er det 70 prosent som ikke får god score av IT-lederne sine, sier Austlid. Hun viser til at det er har vært satsninger på strategisk IT-kompetanse blant toppledere, og at dette har vist seg å lykkes. Noe tilsvarende har det derimot ikke vært på kommunenivå eller mellomledernivå.

- Det er definitivt topplederens ansvar å sørge for at man har den rette kompetansen i virksomhetene sine, enten det er blant arbeidstakerne eller blant andre ledernivåer. Toppledere har en stor jobb å gjøre med å gi nettopp den digitale kompetansen til mellomlederne sine, sier Austlid.



**7) Riksrevisjonen:** To aktuelle rapporter: [Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering av kommunale tjenester \(2016\)](#)/ [Undersøkelse av digitalisering i statlige virksomheter \(2018\)](#). Rapportene peker på at de digitale fellesløsningene ikke utnyttes godt nok og at gevinstmulighetene som felleskomponentene gir, ikke blir realisert i stor nok grad.

*Riksrevisjonens undersøkelse av digitaliseringen i statlige virksomheter (2018)*

- Gevinster ved digitalisering blir i flere tilfeller ikke realisert
- Statlige virksomheter gjenbruker informasjon bare delvis
- Det er svakheter ved anskaffelser og utvikling av ikt-løsninger
- De digitale fellesløsningene utnyttes ikke godt nok
- Det er behov for sterkere sentral styring av digitaliseringen i offentlig sektor

Det danske konsulentfirmaet Struensee & Co gjennomførte høsten 2016 og våren 2017 på oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet en kartlegging av organiseringen og styringen av digitaliseringsansvaret i Danmark, Finland, Sverige og Norge. Av positive erfaringer med digitaliseringen i Norge går det fram at digitalisering prioriteres på tvers av offentlig sektor. Digitaliseringsprosjekter prioriteres høyt, og det er en grunnleggende forståelse for at digitalisering kan forenkle oppgavene i offentlig sektor.

Kartleggingen av *digitaliseringsarbeidet i Norge konkluderer med at hvert sektordepartement, hver region og hver kommune styrer sin digitaliseringsinnsats med en mindre grad av koordinering på tvers*. Av negative erfaringer med den norske måten å organisere ansvaret på blir det framhevet at rollefordelingen mellom sentrale aktører er uklar. Mer fokus på samarbeid er nødvendig for å møte utfordringene:

*Undersøkelsen av digitalisering av kommunale tjenester:* (siden rapporten kom i 2016 har det skjedd forbedringer, blant annet påpekt i undersøkelsen IKT i praksis (2018): Kommunene har økt digitaliseringstakten. Likevel er det en del funn som Riksrevisjonen har gjort, som stemmer overens med nyere undersøkelser fra 2017 og 2018:

- Kommunene tilbyr i for liten grad digitale tjenester til innbyggere og næringsliv. Det trengs sterkere virkemidler og bedre samarbeid mellom staten og kommunene for å tilby digital selvbetjening, og dermed mer effektive og bedre offentlige tjenester.
- Kommunene har i for liten grad digitalisert sine tjenester
- Kommunene tilbyr ikke offentlige digitale tjenester til innbyggere og næringsliv i tråd med Stortingets mål.
- Færre små kommuner enn store har startet digitalisering av tjenester



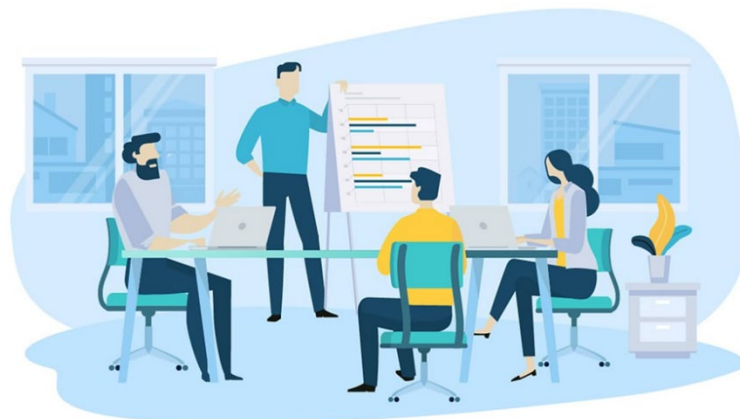
- Arbeidet med digitalisering av kommunale tjenester har vesentlige hindringer
- Mange kommuner har ikke tilstrekkelig kompetanse til å digitalisere sine tjenester.
- Digitalisering har ifølge mange kommuner for høye kostnader til at den blir prioritert.
- Et flertall av kommunene oppgir at de ikke arbeider systematisk med å realisere gevinster

*Gevinstarbeid:* Det vises det til at 65 prosent av den administrative ledelsen i kommunene opplyser at de ikke arbeider systematisk med gevinstrealisering ved digitalisering av kommunale tjenester. Det er i økende grad slik at det ikke er teknologien som er vanskelig å ta i bruk - utfordringen består i å tilpasse og etterleve nye arbeidsprosesser. Erfaringsrapporten fra Digitaliseringsrådet for 2017 viser at gevinstrealisering er noe av det lederne i offentlige virksomheter oppfatter som vanskeligst. Dette understøttes også av KS' Arbeidsgivermonitor 2017.

*Riksrevisjonens undersøkelse av 11 prosjekter:*

«I alle IKT-prosjektene har det vært jevnlig møter mellom prosjektorganisasjon og linjeorganisasjon. Gevinstrealisering har ikke vært et jevnt tema på disse møtene. Dialogen har i hovedsak vært knyttet til utvikling av teknisk løsning, økonomi og tidsfrister for leveranse av teknisk løsning».

Nasjonalt bruker vi flere milliarder årlig på IKT-investeringer. Erfaringer viser at de ofte ikke gir de forventede gevinstene, eller at effektiviseringsgevinstene ikke hentes ut. Disse midlene kunne blitt brukt på andre, prioriterte politiske områder eller til flere lønnsomme digitaliseringsprosjekter.





## 8) Digitaliseringsrådets erfaringsrapport 2018:

[Erfaringsrapporten](#) peker på tre områder som det er krevende for virksomhetene å håndtere:

- å få til samarbeid på tvers
- å ta ut gevinster og dokumentere hvordan de er tatt ut
- å skape fornyelse

*Samarbeid på tvers:* Vårt inntrykk er at det ikke finnes noen etablert og kjent god praksis for hvordan samarbeid på tvers bør organiseres. Hvert enkelt prosjekt finner sin modell for å organisere samarbeidet. Vi mener at virksomhetene har større mulighet til å lykkes når samarbeidet skjer på flere nivåer. Prosjektene må skille mellom det å involvere interessenter godt og det å sikre god prosjektstyring. De bør involvere interessenter på ulike nivåer av prosjektet, fra referansegrupper til styringsgruppe, og samarbeidet bør forankres på ledernivå. Råd:

- Sørg for at prosjektet tar utgangspunkt i brukerne, og tenk i helhetlige tjenestekjeder.
- La prosjektet være behovsdrevet.
- Avklar roller og ansvar i prosjektet og sørg for at alle aktørene er kjent med ansvarsfordelingen.
- Organiser dere slik at representanter for ledergruppene som samarbeider, er med i prosjektstyret.

Samtidig som flere er blitt modnere, er «strekket i laget» fortsatt påtakelig. Viljen er sterk, men kompetansen, ressursene og evnen til å gjennomføre kompliserte endringer ved hjelp av digitalisering er svært ujevnt fordelt. Virksomhetene synes det fortsatt er krevende å jobbe med gevinster, og ser generelt liten endring i hvordan de jobber med både planlegging av gevinster og gevinstrealisering. Her er mye ugjørt. De viktigste anbefalingene for å lykkes med gevinstrealisering er:

- Sett klare og forståelige mål og gjør dem målbare.
- Få gevinstanslaget bekreftet av dem som skal ta ut gevinstene.
- Konkretiser hvilke tiltak prosjektet og virksomheten må gjennomføre for at gevinstene skal bli realisert.
- Realiser gevinster underveis.

*De viktigste anbefalingene når det gjelder å skape fornyelse, er:*

- Ikke la dere begrense av dagens organisering. Tenk igjennom om dere kan forenkle eller fjerne tjenester.
- Gjenbruk informasjon som finnes – følg «kun én gang»-prinsippet.
- Involver brukerne tidlig, da blir det lettere å se nye løsninger.
- Se på hele tjenestekjeden fra A til Å.





- Involver leverandørene tidlig og finn ut hva de kan tilby, før dere bestemmer dere for konsept.
- Ta ansvar for å forenkle regelverket

*Skal vi løse utfordringer på tvers, må vi jobbe på tvers*

I regjeringens [Digital agenda for Norge](#) er et av prinsippene beskrevet slik: «Levér hyppig – skap nytte hele veien.» I dette ligger det at virksomhetene må levere produkter som er nyttige for brukerne, underveis i prosjektet, og ikke vente for lenge. Klare prioriteringskriterier for ønsker og behov vil gjøre et slikt arbeid lettere. Det som gir størst nytte, bør leveres først. I tillegg er det viktig å vurdere om det er mulig å levere det minste brukbare produktet.

Et annet viktig suksesskriterium er å få løpende tilbakemeldinger fra brukerne. Ved å levere deler av løsningen underveis vil virksomhetene kunne feile uten for store kostnader, lære av det som ikke fungerte, og justere kursen videre deretter.

9) **FOU: Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser:** Digital omstilling handler om å sette organisasjonen i stand til å utnytte ny teknologi. Dette stiller nye krav til kompetanse på flere områder. I [FoUen \(PwC, 2018\)](#) mente de undersøkte caseorganisasjonene at det er behov for økt teknologikompetanse i alle deler av organisasjonen: Ledere må være i stand til å forstå hvordan teknologi kan utnyttes for å løse virksomhetens oppgaver på nye og bedre måter og IT-avdelingen må ha kunnskap om nye teknologier og teknologitrender, samtlige medarbeidere må ha kompetanse til å ta i bruk digitale verktøy og løsninger.

Fordi digital omstilling er teknologidrevet må lederne forstå IKT i et strategisk perspektiv, og hvilken påvirkning teknologien har på organisasjonens virksomhetsmodell. Basert på en kartlegging i sju caseorganisasjoner peker de på ni sentrale suksesskriterier for å lykkes med digitale omstillingsprosesser:

- Politisk og administrativ toppledelse må ta aktivt eierskap til den digitale omstillingen
- Alle ansatte må involveres i omstillingsprosessene
- Gi handlingsrom for ildsjeler og endringsagenter
- Digitalisering må henge sammen med utvikling av en lærings- og innovasjonskultur
- Digital omstilling handler om å vurdere dagens arbeidsprosesser, styringsmodeller og organisering på nytt
- Rekrutter spisskompetanse og legg til rette for kontinuerlig læring
- Gevinster må planlegges tidlig og følges opp over tid
- Prosjektledelse, program- og porteføljestyring er viktige verktøy for digital omstilling
- IT-prosesser og -anskaffelser må sentraliseres i kommunen



## 10) Regjeringen:

[Digital Agenda](#) presenterer regjeringens hovedmål og hovedprioriteringer i IKT-politikken (en ny digitaliseringsstrategi for offentlig sektor er under utarbeidelse). I [digitaliseringsrundskrivet fra desember 2018](#) står følgende: «I sin utvikling av digitale tjenester bør virksomheten vurdere om dette best mulig kan styres og gjennomføres gjennom prosjekter eller som mindre utviklingsaktiviteter styrt i linjeorganisasjonen. KMD anbefaler å bruke en prosjektmodell basert på god praksis også ved prosjekter under 10 millioner kroner. Difis Prosjektveiviseren er anbefalt prosjektmodell for prosjekter både over og under 10 millioner kroner. Virksomheten skal jobbe med å redusere kompleksitet og risiko i sine digitaliseringsprosjekter.»

Siden rundskrivet viser til en rekke krav som er hjemlet i lover som også gjelder for kommunal sektor, kan deler av rundskrivet være relevant for kommuner og fylkeskommuner:

- Virksomheten skal sette brukerens behov i sentrum.
- Brukere skal få hjelp og veiledning til å benytte virksomhetens digitale tjenester.
- Det legges til grunn at virksomheten bruker et klart og godt språk i all tjenesteutvikling, brukerrettet informasjon og kommunikasjon.
- Virksomhetene anbefales å bruke tjenstedesign og andre metoder for brukerinvolvering og brukertesting for å sikre at tjenestene oppfyller brukernes behov. Virksomheter som har delte ansvarsområder bør samarbeide, og gi brukerne et hensiktsmessig og helhetlig tilbud, uavhengig av måten forvaltningen er organisert på.
- Digitalt førstevalg: Forvaltningens kommunikasjon med innbyggere og næringsliv skal normalt skje gjennom digitale, nettbaserte tjenester. Disse tjenestene skal være trygge, helhetlige, brukervennlige og universelt utformet.
- Tilrettelegg for gjenbruk og viderebruk av informasjon.
- Følg opp informasjonssikkerheten.
- Bygg inn personvern.
- Bruk nasjonale felleskomponenter og fellesløsninger.
- Bruk digital postkasse til innbyggere.
- Følg krav om arkitektur og standarder.
- Ta i bruk elektronisk faktura.
- Lag sourcingstrategi.
- Bruk skytjenester.
- Samordning: Virksomheter som etablerer nye eller oppgraderer eksisterende fagsystemer eller digitale tjenester, må ta høyde for kommende endringer i kommunestrukturen, og sørge for at systemene er tilstrekkelig fleksible for å håndtere dette.
- Grenseoverskridende tjenester: Digitale tjenester skal, når det er formålstjenlig, tilpasses til grenseoverskridende informasjonsutveksling for å gi offentlige myndigheter, næringsdrivende og innbyggere mulighet til å utføre oppgaver digitalt på tvers av landegrenser innenfor EØS-området.



Paul Chaffey: [Foredrag](#) på strategisamling Felleskonferanse KS, Fylkesmannen og fylkeskommunen, 13.2 – 2018 Hell, Stjørdal:

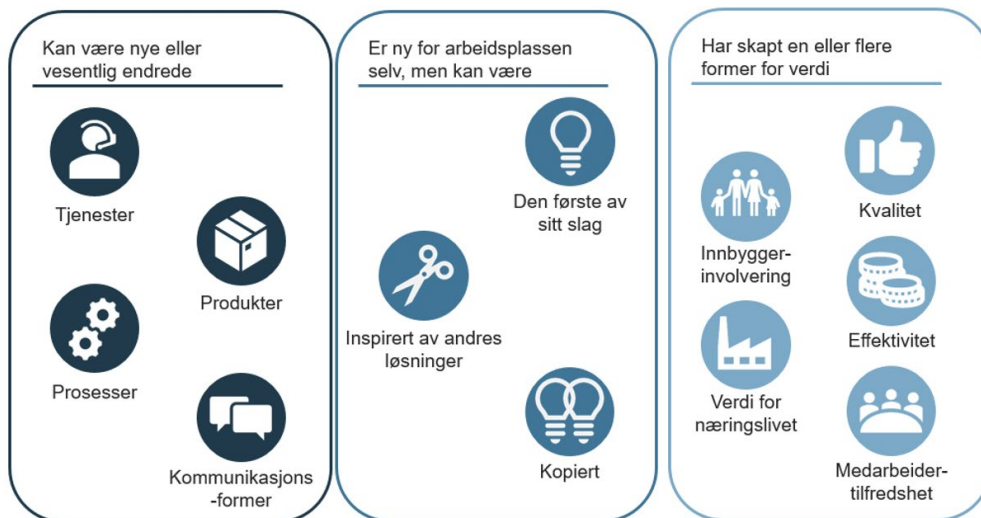
Skal vi utnytte hele innovasjonspotensialet i offentlig sektor må vi ha:

- gode rammebetingelser som legger til rette for innovasjon 'nedenfra'
- nasjonale initiativ og politikere som driver frem innovasjon 'ovenfra'
- fokus på å løse utfordringer på tvers

Skal vi lykkes med innovasjon, må vi ha:

- kompetanse i nye metoder og verktøy
- et tankesett og en kultur hvor vi lærer av våre feil, aksepterer risiko og justerer kursen underveis
- samarbeide med næringsliv, frivillige, sosiale entreprenører, forskningsaktører med mer
- Fokus på å hente ut alle gevinster og spre gode løsninger både i og utenfor egen virksomhet/kommune

**Hva skal til for å få mer innovasjon: - Vi må få effekt av nye løsninger:**



Digitalisering er et gjennomgående tema i ny regjeringserklæring. Regjeringens ambisjoner på området er betydelige når det gjelder bruk av ny teknologi for å modernisere offentlig sektor med hensyn til effektivisering, bedre tilgjengelighet med innbyggerne og økt samhandling med næringslivet. I henhold til ny regjeringserklæring vil regjeringen blant annet:



- Sikre mer tilgjengelige offentlige tjenester gjennom digitalisering / gjøre flere offentlige tjenester tilgjengelig på nett
- Fortsette arbeidet med digitalisering av offentlige tjenester og kommunikasjon mellom det offentlige og næringslivet
- Vurdere hvordan blokk-kjedeteknologi kan legge grunnlaget for ny verdiskaping
- Fjerne eller endre regelverk som er til hinder for teknologisk utvikling og nye forretningsmodeller i næringslivet og offentlig sektor
- Legge til rette for mer bruk av digitale løsninger for å skape et enklere møte med en døgnåpen offentlig sektor
- Utvikle en strategi for digitalisering i offentlig sektor for å forsterke innsats, samarbeids og samordning (2019)
- Utvikle digitale løsninger som tar utgangspunkt i brukernes behov på tvers av sektorer og forvaltningsnivå



## 11) Kompetansestrategi for Trøndelag

[Kompetansestrategi for Trøndelag](#) er en regional strategi, vedtatt igangsatt i Regional planstrategi 2016-2020 og utarbeidet i tråd med prioriteringene i Trøndelagsplanen 2018-2030. Høringsfristen er satt til 22.03.2019 og høringsforslaget behandles av fylkestinget i april 2019. Kompetanse er sentralt for alle de ni retningsmålene/samfunnsmålene i Trøndelagsplanen, men det er særlig seks av målene som vil ha stor betydning for Trøndelags kompetansestrategi:

- I 2030 skal god livskvalitet og mangfold kjennetegne Trøndelag.
- I 2030 er Trøndelag best i Norge på regional samhandling.
- I 2030 har Trøndelag et omstillingsdyktig og framtidsrettet arbeids- og næringsliv.
- I 2030 er trøndersk næringsliv basert på miljøvennlig næringsutvikling og teknologi.
- I 2030 har Trøndelag bærekraftig produksjon av mat og bioråstoff.
- I 2030 har Trøndelag et balansert utbyggings- og bosettingsmønster.

De overordna målene er at enkeltmennesker og virksomheter har en kompetanse som gir et konkurransedyktig næringsliv, en effektiv og god offentlig sektor, og at færrest mulig står utenfor arbeidslivet: Gode valg for den enkelte og for samfunnet.

Trøndelag står overfor store endringer i samfunns- og arbeidsliv. I årene fremover vil teknologiutvikling, klimautfordringer, internasjonalisering, endring i næringsstruktur, innvandring og aldring av befolkningen påvirke kompetansebehovene på alle områder i arbeidslivet. De raske endringene i teknologi og arbeidsliv tilsier økt behov for livslang læring.

I Trøndelag har vi store tunge aktører innen høyere utdanning, vi har 15 høyere yrkesfaglige skoler og et bredt tilbud innen videregående opplæring. Det er også flere aktører som tilbyr etter- og videreutdanning. Trøndelag skårer høyt på innovasjon, forskning og utvikling. Dette er et godt utgangspunkt som gir store muligheter.

Digitalisering, automasjon og robotisering vil påvirke samfunnet radikalt. Det gir store muligheter for trøndersk arbeids- og næringsliv. Samtidig blir arbeidsoppgavene i mange jobber totalt forandret og det blir behov for omstilling og ny kompetanse. Et mer komplekst arbeidsliv vil i større grad kreve tverrfaglig samarbeid og sosial og emosjonell kompetanse. Arbeidslivet blir stadig mer fleksibelt ved at mer arbeid skjer hjemme eller på reise. Arbeidstakere pendler mer og lenger, noe som stiller større krav til digital infrastruktur og krever utbygging av robust fiberinfrastruktur i hele fylket. På grunn av sterke



kunnskapsmiljøer i Trondheim, med eksempelvis NTNU og SINTEF, skårer Trøndelag høyt på innovasjon, forskning og utvikling sammenlignet med andre regioner i Norge. Det er en utfordring at det øvrige arbeids- og næringslivet i Trøndelag ikke er spesielt sterke på innovasjon.

Etter- og videreutdanning er i for liten grad tilpasset bedriftenes behov og de ansattes arbeidshverdag. Virksomheter som arbeider systematisk med kompetanseutvikling i sin organisasjon vil få større mulighet til å forsterke sin innovasjonsevne, konkurransekraft og verdiskaping. Små bedrifter og mindre kommuner kan ha liten strategisk kapasitet og vil ha behov for et system som mobiliserer til kompetanseutvikling i arbeidslivet. Utdanningssystem som bidrar til tilstrekkelig og relevant kompetanse og arbeidskraft, læring i arbeidslivet – og god bruk av kompetanse

Strategiprosessen har gitt følgende prioriterte satsingsområder:

1) Gode valg for den enkelte og for samfunnet. 2) Utdanningssystem som bidrar til tilstrekkelig og relevant kompetanse og arbeidskraft. 3) Læring i arbeidslivet – og god bruk av kompetanse.







## 12) Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI):

*Foredrag på strategisamling Felleskonferanse KS, Fylkesmannen og fylkeskommunen, 13.2 – 2018 Hell, Stjørdal:*

I forbindelse med bruk av teknologi og gjennomføring av endringsprosesser er det viktig å ha fokus på godt arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøet er knyttet til hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet. Arbeidsmiljøet er også forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass og krever derfor ulike tilnærminger. Arbeidsmiljøet påvirker arbeidstakernes helse, jobbegasjement og virksomhetens resultater.



**Trøndelagsløftet:** Det er laget en [rapport](#), utarbeidet på bakgrunn av 36 innkomne svar på en spørreundersøkelse sendt ut av Fylkesmannen i Trøndelag i september 2018, for å undersøke behovene kommunene har for å kunne oppfylle de nasjonale målene for innføring av velferdsteknologiske tjenester. Undersøkelsen ble utarbeidet av prosjektgruppen i Trøndelagsløftet - velferdsteknologi for et samlet Trøndelag i samarbeid med Fylkesmannen.

**Velferdsteknologiens ABC:** Kommunene i Trøndelag har i stor grad gjennomført Velferdsteknologiens ABC. Opplæringen er i litt over halvparten av kommunene



gjennomført av Utviklingscenter for sykehjem og hjemmetjenester. Totalt sett har rundt 300 personer gjennomført ABC-en pr. 1.1.2019.

Kommunene kommer med tilbakemeldinger om at ABC-en skaper forståelse og interesse for området. En kommune skriver: *"Motiverende for ansatte, gir inspirasjon og forståelse."*

Samtidig som det er gode erfaringer så er det også forbedringspotensiale: *"ABC-en er for omfattende for ansatteopplæring. Vi har behov for å tilpasse den til å bli en bærekraftig basisopplæring, ikke 5 heldagsamlinger med fokus på prosjekt. Det er behov for ressurser til å planlegge, gjennomføre og følge opp. Det er behov for e-læring. Det er behov for oppdatering av selve ABC-en til å inneholde mer "skarp" drift istedenfor prosjektdrift. ABC-en kan med fordel ses sammen med hverdagsmestring og digitalisering generelt."* Flere kommuner kommer med lignende tilbakemeldinger.

Flere kommuner ønsker seg videreutvikling: *"I tillegg vil vi svært gjerne benytte KS læring, supplert med en eller to fagsamlinger lokalt i kommunen."*

En kommune påpeker viktigheten av å fortsette utviklingen etter gjennomføringen: *"Bra kurs, men oppfølgingen i ettertid er viktig for å nyttiggjøre seg kurset."*

Det er også gjentakende at kommunene begynner å ha erfaring med og kompetanse innen tjenstedesign og tjenesteutvikling. Flere nevner veikartet. Noen kommuner nevner også organisasjonsutvikling og endringsledelse. De fleste nevner samtidig at dette er områder de også trenger mer kompetanse på.

*Her er eksempler på områder kommunene oppgir at de trenger med kompetanse på:*

Tjenesteforløp, muligheter for standardisering av disse. Basiskompetanse innen endring, hverdagsmestring og velferdsteknologi for alle ansatte innen helse- og omsorgstjenesten. Lovverk, kartlegging og funksjonsvurdering. Kunnskap om implementering. Hvordan sikre at vi jobber med teknologi på en ny måte og ikke fortsetter i gamle spor. Organisasjonsendring med knappe rammer. Forvaltningskompetanse, digital kompetanse, generell IT-kompetanse, dokumentasjon. Rutiner og kvalitetsoppfølging. Etikk. Behovskartlegginger. Nye helsebygg, både fysisk utforming og bruk av teknologi blir fremhevet.

Medisineringsstøtte, logistikk-løsninger, digitalt tilsyn, lokaliseringsteknologi, robotteknologi, kunstig intelligens, videostøttet kommunikasjon, avstandsoppfølging, responstjenester.

En kommune beskriver hva de trenger: *"Det må vel være gevinstrealisering kanskje. Hvordan greie å se og bli bevisstgjort på at teknologien kan høyne kvaliteten på tjenestene, øke mestringsfølelsen hos brukerne våre, redusere*



ressursbruken osv. Og så trenger vi å bli mer bevisste på at vi ikke må tenke for vanskelig."

Behovet fra en annen kommune: "Behov går på mange områder, særlig når det handler om implementering av noe nytt. Tjenesten ønsker seg mer teknologi, men de tenker ikke nødvendigvis lengre og at det betyr en stor omstilling når det gjelder organisasjonsutvikling som går parallelt eller som følge av implementering av nytt utstyr. Vi har mer behov for å finne gode måter for å jobbe sammen i de forskjellige tjenester (teknisk drift, brannvakt/responsentertjenester, hjemmetjenester mm."

### 13) Innspill til KS debatthefte 2019

Oppsummering fra 33 kommuner og fylkeskommunen i Trøndelag. Relevante innspill:

Stikkordsmessig må KS ha fokus på følgende i utviklingsarbeidet:

- a) Sterkere grad av porteføljestyling av digitaliseringsprosjekter.
- b) Ha et organisasjonsendningsfokus i digitaliseringsarbeidet, og dermed ha fokus på endringsledelse.
- c) Legge til rette for større grad av regionalt samarbeid, både for å kunne oppnå større grad av kompatibilitet, men også større grad av markedsrett ovenfor leverandører.

KS kan ved en god koordinering av digitalisering i kommuner og fylkeskommuner være en utviklingspartner for kommunene. Å iverksette og koordinere regionale nettverk vil være en klar styrke ovenfor kommunene. Med slike nettverk vil man kunne se på felles løsninger for kommunesektoren innenfor digitalisering. Det vil også være en styrke for kommunene at KS tar en koordinerende rolle og samhandler på vegne av sine medlemmer opp mot statlig nivå ifm digitalisering.

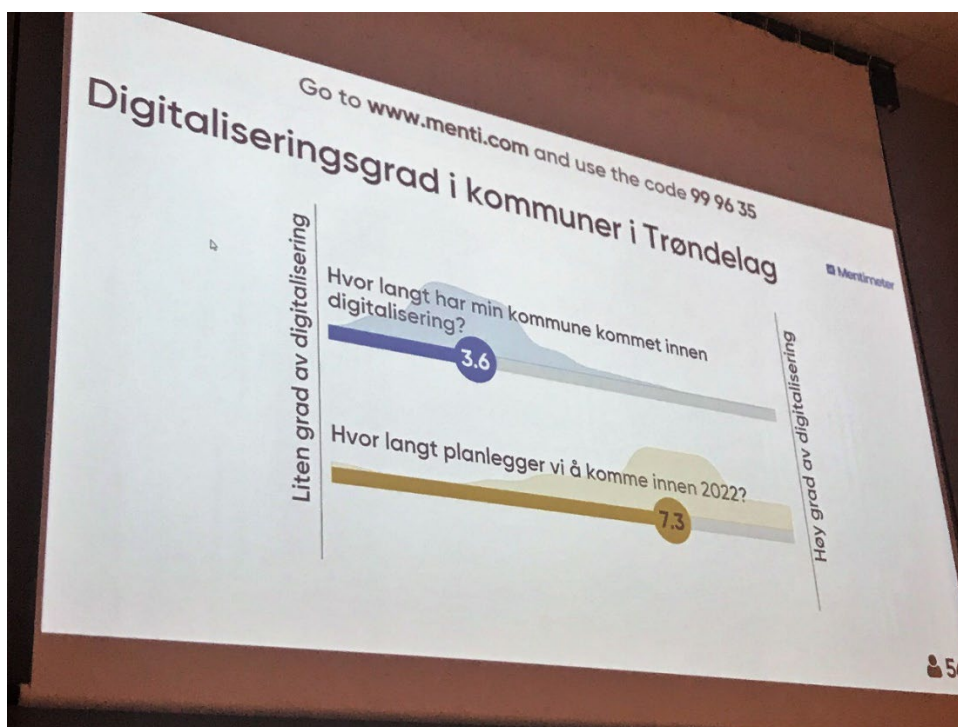
Vi står overfor store utfordringer som krever mange ressurser i årene framover, ikke minst i forhold til samordning og koordinering. På enkelte områder er det uhensiktsmessig at den enkelte kommune jobber med dette alene. Det er viktig med nasjonale løsninger. Noe av dette samarbeidet vil skje på lokalt nivå og ikke minst med samarbeid mellom flere kommuner.



#### 14) Oppstartssamlinger Kompetanseløft Trøndelag desember 2018

Det ble gjennomført to dagssamlinger i Trondheim og Namsos i desember 2018 i forbindelse med satsingen på et Kompetanseløft for kommunene i Trøndelag innen Digital Transformasjon fra 2019. Det deltok 155 kommunale ledere fra kommunene i Trøndelag, og målsetting med samlingen var å gi noen innblikk i viktige tema i den kommende satsingen, samtidig som man ønsket å få tilbakemeldinger på hvordan Kompetanseløftet best kunne gjennomføres. Tema for samlingene var:

- *Digital Transformasjon*
- *Brukerperspektivet*
- *Endringsledelse*
- *Innovasjonspolitikeren*
- *Kommunett*
- *Virtual Reality i undervisningen v/ VR Education Workshop*
- *Innspill til innhold og gjennomføring av Kompetanseløftet*



Kommunene som deltok vurderte hvor langt de har kommet innen digitalisering og hvor de planlegger å være innen 2022.



Det ble gjennomført gruppearbeid pr. kommune, og 36 kommuner var representert i samlingene. Noen svarte utfyllende på spørsmålene i gruppearbeidet, mens andre svarte i stikkordsform. Kommunett (som det refereres til i svarene) er en veileder i digital transformasjon på nett, initiert av DiguT, som blir ferdigstilt i 2019. Følgende tilbakemeldinger ble gitt:

### ***Hvordan kan Kompetanseløftet gjennomføres i forhold til våre behov:***

*Samarbeid og samhandling:* Her har de aller fleste respondentene svart at de ønsker felles opplæring og samarbeid med andre kommuner/regioner. Det ønskes nye samarbeidsformer, eller økt samarbeid med både nærliggende kommuner og samlet fokus i fylket. Samtidig nevnes det at man ønsker muligheten for å ta i bruk kompetansen hurtig i egen organisasjonsutvikling, satsinger og prosjekt. Det mest effektive vil være å bruke konkrete kommende prosjekter også i forbindelse med kompetanseheving; man bør bygge kompetanse samtidig som man gjennomfører digitaliseringsprosesser.

Det påpekes viktigheten av at vi står samlet om Kompetanseløftet i Trøndelag, slik at man lettere kan få til å samarbeide. Kompetanseløftet må ha dedikerte ressurser og økonomi til å kunne gjennomføre innholdsproduksjon og opplæring. Flere nevner viktigheten av hjelp ved behov; support/mentorer. Det ønskes workshops og plan for tema som er aktuelle. Det er fint om man kan forberede seg før man møtes og etterarbeid/arbeid mellom samlinger.

*Egne behov også:* I tillegg til det regionale fokuset, er det viktig at man kan ha «interne» samlinger i egen kommune. Det foreslås å tilby modulbasert e-læring for ledere, det er enklere å tilpasse til en hektisk hverdag. Man ser også for seg at Kommunett kan brukes modulbasert etter tema som skal gjennomgås og behov «der og da». E-læring foreslås også i forhold til politikeropplæring.

Kompetanseløftet må forankres før oppstart av regionsamlinger og rolleavklaringer må være på plass før oppstart. Satsingen bør ha en styringsgruppe og en egen nettside der informasjon kan finnes. Det ønskes en prosessplan (hva, når og hvordan) og plan over prioriterte satsningsområder. Det oppfordres til å hente opplæringsressurser i sterke fagmiljø i Trøndelag/bruk av «ekstern kompetanse» i tillegg til Kommunett, samtidig som man styrker regionene med ekspertteam. Det er viktig at gjennomføringen av Kompetanseløftet dekker behovene kommunene har så effektivt som mulig. Noen foreslår webinar og streaming/opptak av større samlinger. Man ønsker muligheten til å kunne kartlegge kompetansebehov i egen kommune og få på plass «Ståstedsanalyse» for digital transformasjon i kommunene. Det bør være egen opplæring for folkevalgte.



### ***Bruken av verktøy (Kommunett, podcast, e-læring, oppgaver) i gjennomføringen av Kompetanseløftet:***

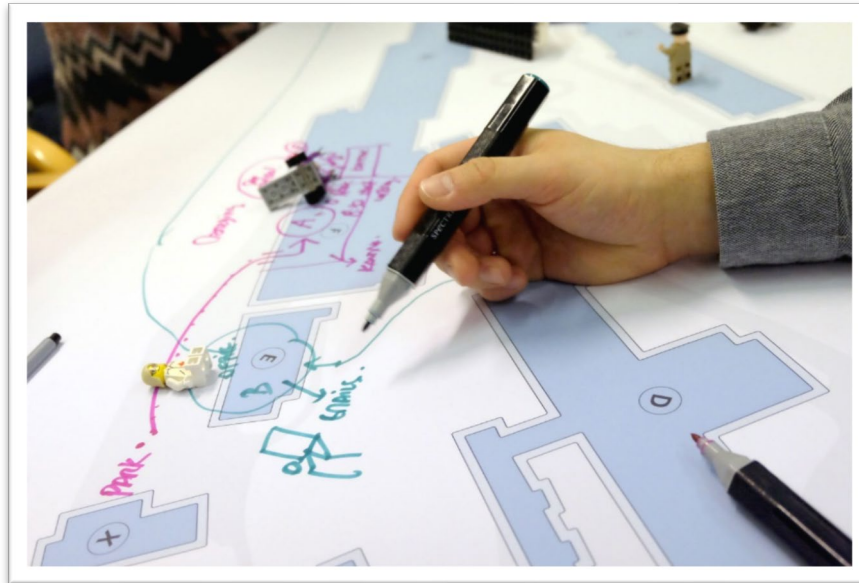
*Varierte verktøy:* Her ønskes et bredt spekter av opplæringsverktøy/metoder for å treffe ulike behov. De aller fleste kommunene ønsker en eller annen form for e-læring knyttet til tema som tas opp i regionsamlinger og fellessamlinger, gjerne knyttet til modulene i Kommunett. Når Kommunett er ferdig må den brukes som standard, viktig at innholdet holdes vedlike i forhold til nye føringer/lovverk. Det er ønskelig at e-læringen gjøres tilgjengelig i KS-læring. Ganske mange ønsker også podcast med relevant innhold, samt bruk av webinar og digitale møter der det passer inn. Tilgang på erfaringer fra andre kommuner nevnes som viktig. God kombinasjon av praktisk tilnærming på innholdet og e-læring. Også her nevnes mentorer/ekspertteam som kan støtte kommunene tettere i perioder man har behov for det.

### ***Tidsbruk (Hvordan kan Kompetanseløftet gjennomføres best mulig i forhold til tidsbruk):***

Hvis man skal reise på større regionsamlinger (med bakgrunn i reiseavstand) ønskes det todagers samlinger med mulighet for fordypning i enkelte tema. Noen nevner at det er viktig med hele dager der flest mulig «riktige» deltagere med. Man kan også satse på flere workshop'er i egne kommuner når det gjelder kommunebehov. Vurdér i såfall å ta i bruk videopresentasjoner/e-læring koblet med lokale samlinger.

Digitale verktøy/Videokonferanser vil redusere bruk av tid til reising og legger til rette for gode og effektive møter. Gjennomføringen krever god planlegging. Dette handler om erkjennelse av at det krever tid, vi må rydde tid til - og prioritere dette.

*Samlinger og prosess:* Fint med en overordna plan, slik at det blir tid til gruppearbeid. Og fint å kunne forberede seg til samlingene. "Utdanningspreg" over samlingene, og samtidig er det fint å kunne "toppe laget" ved at man får med de riktige personene i fht tema. Også viktig at ledere har forståelse og er motivert for oppgaven, forankring i lederteam(ene) er viktig.



***Ekspertteam som kan bidra til løft på tvers av kommunegrensene (hvordan kan dette gjøres?):***

Ekspertteam bør være eksperter/superbruker/mentorer/ressursbase på prioriterte områder. Det bør være en (eller flere) ressurspersoner som vi kan trekke på; det ville være fint! Det kan bestilles ved behov. Teamet bør gjennomføre erfaringsutveksling og være «fagmiljø spydspiss». Dette støttes!

Må ha eksperter/superbrukere på prioriterte områder.

Vi ønsker oss også at DiguT arrangerer jevnlig samlinger for de i kommunene som har dedikerte oppgaver knyttet til digitalisering med kompetanseheving, erfaringsdeling osv. Faglig påfyll både fra interne og eksterne.

- Brukes som mentorer og ressursbase for kommunene. Tenker at dette er ok i den grad det kan bidra til flere tanker inn i prosessene. Spørsmålet er om disse bidragene også kan komme internt fra. Tilgang på spisskompetanse om framtidsmuligheter.
- Få også enkeltkommuner som er i gang med særskilte satsinger til å presentere for fellesskapet. Lære av hverandre. ("TED Talk").

Superbrukere, regionalt: Viktig å ha. Det må settes av ressurser til dette. Må vurderes kompensasjon til de som avleverer ressurser. Vil være en utfordring å frigjøre kapasitet til å bidra utover eget samarbeid .... Dedikerte ressurspersoner fra kommunesektoren plukkes ut.

### **Hva vi tenker om opplegg rundt kompetanseløft for folkevalgte (gjennomføring):**

Det er mangelfull kompetanse blant politikere i forhold til hva som kreves for å få til Digital Transformasjon: Det må syes i hop et opplegg retta imot de folkevalgte, og det er viktig at alle folkevalgte får en lik grunnopplæring. Dette med folkevalgtopplæring er særdeles viktig og et godt utgangspunkt for helhetlig gjennomføring av satsinger i kommunene. Fornuftig og viktig for å få gjennomslag for prosjekter. Det kan kanskje gjennomføres med temabaserte møter og kanskje følges opp over tid av ekspertteamet i kommunestyrene? Folkevalgte kan også være referansegruppe til Kompetanseløftet. Kanskje også delta i noen workshoper, men vi kan ikke forvente at folkevalgte reiser langt og ofte for å få satt temaet på dagsorden. Konkret involvere og informere politikerne underveis i prosessene. Rød tråd i forhold til overordnede mål i Kompetanseløftet.



Figur 2: Fra oppstartssamling Kompetanseløftet

### **Hvilke analyse, refleksjons- og prosessverktøy har vi behov for innen temaet digital transformasjon?**

Det er viktig at vi kan finne igjen anbefalte verktøy i Kommunett. Vi ønsker bedre verktøy for arbeid med gevinstrealisering og prosessverktøy for hvordan vi jobber med Lean-metodikk. Vi ønsker oss en god «mal», der det sikres at vi gjør det





samme som resten av verden. Kommunett er en god start. Er "Orden i eget hus" (Telemark) - aktuelt å se på? Vi ønsker en enklere metodikk for prosjektstyring, samtidig som den forholder seg til standardisert prosjektmetodikk. Fokus på evaluering av resultater. Prosessene i en digitalisering må gjennomgås før, under og etter for å få et best mulig resultat av den digitale transformasjonen. Resultatene må tas vare på og kunne brukes i nye digitale transformasjonsprosesser. Felles metode for å angripe problemstillinger, og gjennomføring – dra veksler på gjennomførte prosesser, egne og andres og analysere disse. Vi må bruke Kommunett.no aktivt når den er klar. Vi ønsker hjelp med hvordan vi best skal kartlegge innbyggerbehovet.

**Innovasjonspolitikeren:** Her jobbet gruppene med hvordan man skal klare å involvere folkevalgte mer i arbeidet med digital transformasjon.

*Hva lykkes vi med i dag? (svar listet opp punktvis):*

- Politikeropplæring.
- Temadager i kommunestyret.
- Alle folkevalgte får sakspapirer digitalt i dag. Alle har ipad.
- Har strukturer på plass.
- Digitalisering av sakspapirer
- Vi har regionråd der rådmannsgruppe og styret (blant annet ordførerne) involveres i arbeidet. Tverrfaglig eforåd/digitaliseringsråd for de samarbeidende kommunene på Fosen. Jobber med bedre sammensetning av rådet. Hvem bør være faste medlemmer? Eksisterende e-kommunestrategiplan bør snarlig oppdateres til en digitaliseringsstrategi/strategi for digital transformasjon – her skal folkevalgte involveres. Har egen ressurs som driver digitaliseringsarbeidet, digitaliseringsrådgiver. Felles innkjøpsrådgiver kommer på plass fra 1. mars 2019. Fått ressurser til ekstra utvikler. Dette er forankret politisk. Folkevalgte er rundt på virksomhetene etter ønske fra Hovedutvalgslederne.
- Ikke noe systematikk i dette.
- Har et overordnet mål i samfunnsplanen på digitalisering, men det er ikke satt i system.
- Alle folkevalgte får sakspapirer digitalt i dag. Alle har ipad.
- Politikerne involveres i styringsinformasjon til kommunen gjennom balansert målstyring.
- Politikerstyrt budsjettprosess.
- Folkevalgte har tilgang til digitale verktøy
- Representert i nasjonalt digitaliseringsprosjekt (Komdigi) (ordfører)
- Vi har lyktes med de satsingene som er gjort, som for eksempel infrastruktur, og på skole er det laget en plan som vi jobber etter. På helse er det også jobbet etter en plan, der man har stoppet "hasteprojekt" til fordel for mer helhetlig tenking.
- Helse; på skjermene, tar i bruk VR-briller som et "sideprosjekt". Eksempel på at det skjer veldig mye bra, uten at det er forankret i plan.





- Itjnå...?
  - De vedtar satsningene innenfor digitalisering (storstilt utskifting av maskinvare)
  - Velvillige til å bidra med penger, dvs. stor forståelse for at dette koster. Skapt vilje til å satse.
  - Det er god forankring i styringsdokumentene. I Økonomi og handlingsplanen er det vedtatt digital satsing de kommende årene, i tillegg til i kommuneplanens samfunnsdel.
  - Involverer politisk nivå tidlig
  - Opplever bevisst prioritering og satsning
  - Strategisk og administrativ ledelse har tatt ledelse og har engasjement
  - Det er snakket lite om digitalisering i utviklingsnettverk (ansatte i kommunen og folkevalgte) – vi har så vidt startet en dialog
  - Oppstarten og forankringen gjennom medarbeiderskap hvor kontinuerlig kvalitetsutvikling og LEAN var metoder i dette arbeidet – vi mener vi har lykket i fase 1 – forankring
  - Vi har også lykket med å få til å etablere arena for trepartssamarbeid. Dette er viktig for å lykkes videre (ansatte, folkevalgte, adm.ledelse)
  - Vi har også lykket med å skape en forståelse for at digitalisering er kontinuerlig forbedringsarbeid og forenkling av arbeidsoppgaver. Dette gjelder først og fremst i organisasjonen og i mindre grad opp mot politikerne. Politikerne mer på mtp velferdsteknologi.
  - Politikerne blir involvert i prosessen med digitalisering i bl.a. skole, og har administrasjonen stadig frontet at dette er et prioritert satsningsområde.
  - Ledelsesforankring, bestilling politisk. Gratis digitale verktøy til alle politikere, med nødvendig opplæring.
  - Politikerne har nylig behandlet digitaliseringsstrategi med status og mål for videre arbeid.
  - Politikerne har tatt i bruk nettbrett ift digitale saksdokumenter.
  - Politikerne har satt av ressurser til gjennomføring av utviklingsprogram for digitalisering og læring. Politikere som etterspør oppfølgingen.
  - Kommunestyret etterspør resultater innen velferdsteknologi og gjennomført satsing.
  - Kommunestyret har satset på læringsbrett i skolen og etterspør resultater og læringsprosesser.
  - Vi gjennomfører folkevalgtopplæring,
  - Møtedokumenter sendes digitalt til politikernes nettbrett
  - Vet mye om Velferdsteknologi – holdt på en stund med det - vært i "teten" her - fått demoer/sett i praksis – det har vært både informasjon og saker. Det samme gjelder oppvekst. Demo og informasjon (ipad og nye læremetoder). Involvert i prosessen.
  - Folkevalgtopplæring
  - Møtedokumenter sendes digitalt til politikernes nettbrett
  - Økonomiplanen forankrer noen strategier knyttet til digitalisering
  - Erkjennelse av at digitalisering er grunnlag for endringskraft for nødvendig omstilling
  - Beskrevet og orientert om at det oppstår "pukkelkostnader" ved digitalisering
-



- Satt av penger til en dedikert ressurs/ spisskompetanse

### **Hva kan vi ta med oss fra foredraget om innovasjonspolitikeren inn i egen organisasjon?:**

- Informere om arbeidet med digitalisering i møter til råd og utvalg.
- Folkevalgte må få anledning til å besøke enheter/avdelinger som satser på dette.
- Mer systematikk i planarbeidet.
- Kompetanseheving folkevalgte.
- Utvikle analyseverktøy som gjør det enklere for kommunene å vurdere sine behov innen digital transformasjon.
- Utfordre mer på visjoner og sette disse sammen til et realistisk bilde opp mot muligheter og konkrete løsninger
- Involvere politikere når det er formålstjenlig.
- Hva er politikernes framtidvisjon?
- Legge til rette for møtearena der digitalisering er tema. Kanskje administrasjonen sammen med politikerne for å få felles forståelse. Viktig å få satt dette i system.
- Bygge opp kompetansen – administrativ og politisk ledelse.
- Etablere en digitaliseringsstrategi.
- Sentralisering av anskaffelser innen IT.
- Innarbeide digitalisering (digital transformasjon) som tema i politikeropplæringen. Involvering og forankring.
- Det vi syns er mest problematisk er at vi har en overordna plan, men så kommer det innspill fra de ulike enhetene som oppleves ganske akutt. Vi å tenke helhetlig! Vi mangler en overordna plan.
- Workshop  
Det har vært spennende metoder (Personas). Det ønsker vi å jobbe videre med! Vi skal være tro mot metoder og planer.
- Politisk og administrativ ledelse tar aktivt eierskap til den digitale omstillingen.
- Det å besøke enhetene kan absolutt være noe å ta med seg videre.
- Behov for en digitaliseringsstrategi, ferdigstille og forankre.
- Videreutvikle helhetlig styring – vi må få denne tenkingen inn i systemet vårt.
- Systematikk, systematikk, systematikk. På detaljnivå og være tro mot dette.
- Kanskje bør vi finne fram "Opplegg for rådmannens enhetsbesøk"? Vi bør utvide det til også å omfatte politikerne.
- Knytte samfunnsdelen opp til besøkene slik at politikerne ser sammenhengen på en annen måte.
- Samtale med politikerne – rolleavklaring mellom administrasjon og politikere.
- Få utvalgene interessert i enhetene de "sitter" der for.
- Langsiktig tenking som fører til samskaping – krever at vi åpner for hverandres syn.

- Viktig at også de som arbeider i enhetene møter politikere – ikke bare ledernivå/enhetsleder.
- Kanskje burde vi hatt temamøter i forkant av behandling av saker.
- Mer brukerinvolvering, jobbe med tjenstedesign.
- Dialog mellom ansatte på flere nivå og politikere formaliseres.
- Gi tilbakemelding/evaluering/oppdatering til politikerne etter tid.
- Viktig med god og åpen dialog.
- Plattform for deling av informasjon, hvordan skal informasjon være tilgjengelig.
- Politikeropplæring må også fokusere på rolledefinisjon.



**Hvilke verktøy/tallgrunnlag/evalueringer/analyser/statistikk savner vi for å kunne få til bedre styringsdialog og rapportering på digitaliseringsområdet:**

- Har prosjektveiviser fra Difi, men er en forholdsvis omfattende samling av dokumenter. Savner der et prosjektstyringsverktøy for selve enkeltprosjekter som også kan generere data til et aggregert nivå der en får oversikt over alle prosjekter og ressurser benyttet i organisasjonen. Kan



- ha 10 pågående prosjekter som små/mellomstore enkelttiltak, men må ha noe som også kan samle disse data til en felles oversikt automatisk. (Mulig verktøy for dette er [prosjektportalen](#) red.anm)
- Et brukervennlig verktøy for arbeidsprosessanalyser, kartlegging. => gode inndata/grunnlagsdata for digitaliseringsrådgiver.
  - Egen "arbeidsbok" som alle ansatte/grupper kan bruke som A til Å sjekklister for de riktige trinnene i prosessene. Kort og lettfattat.
  - Erfaringsutveksling fra andre kommuner.
  - Målepunkter. Nå-situasjon. Ståstedsanalyse
  - Forståelse for det som ligger bak KOSTRA?
  - Belyse i saksframlegg der dette er aktuelt. Politikerer mangler forståelse for innsatsen og ressursene som kreves for å gjennomføre dette. De bør involveres mer for å få innsikt og forståelse?
  - Hva er kvalitetsindikatorer i offentlig sektor? Vi savner dette! Det kunne hjulpet oss til å dokumentere mer, for eksempel økt kvalitet
  - Økt kompetanse hos politikere, både på kompleksiteten i prosjektene og alt som faktisk blir gjort
  - Gi relevant informasjon, nok, men ikke for mye med vekt på faglig kvalitet: Dermed øke tilliten til administrasjonen
  - Vi snakker ikke samme "språk" - vi må kartlegge den digitale modenheten i organisasjonen
  - Datagrunnlag som kan legges fram politisk
  - Temakveld rundt dette hvor innholdet fra denne samlingen knyttes på
  - Skape diskusjon og synliggjøring av den veien vi må gå - verken administrasjon eller politisk nivå kjenner dette godt nok.
  - Bedre sammenlignbare talldata. I dag er det Kostra som er sammenlignbare data.
  - Gode verktøy for gevinstrealisering
  - Være tydelig på satsningsområder og hva vi har lyktes med
  - Mangler rutiner og har bare muntlige overleveringer på dette
  - Her må Trøndelag handle sammen. Alle andre alternativ er for små
  - Utrekning av Kostratall manuelt i dag. Prosessen må forbedres. Felles nasjonale standarder/verktøyer ønskes. Uansett - et bedre ERP-system. I dag: Opplysningene ligger i ulike system som ikke snakker sammen.
  - Opplæring - at politikere forstår sin rolle - hva trenger de å kunne/hva skal de ta stilling til.
  - Digitalt torg for å hente ut vesentlig informasjon.
  - Vi må ikke tenke at noen kan miste jobben - det er snakk om å endre arbeidsoppgaver. Administrasjonen må informere om muligheter.
  - Ønsker mer initiativ og ønsker fra politikere
  
  - Politikerne ser ikke at det er en gevinst bak digitaliseringen vår - dette må vi ta ansvar for at de får. Vi har ikke gitt politikere nok "kjøtt på beina" ennå.
  - Hva innebærer ulike tiltak i bruk og hvilken betydning vil det ha for innbyggerne våre?
-



- Vi må ta innover oss at "rådhuset" må holde hendene på rattet og styre denne prosessen – kompetanse må bygges opp sentralt – det er hit vi må begynne å få «kraften».
- Når lederutviklingsprogrammet kjøres i gang, må dette være en del av dette arbeidet
- Vår nye digitaliseringsstrategi skal inneholde interessentanalyse og hvordan vi skal kommunisere til de ulike brukergruppene
- Belyse i saksframlegg der dette er aktuelt
- Vi håper på mer standardisering og fellesprosjekter.
- Vi er avhengig av de store fagmiljøene/lokomotivene for den helhetlige utviklingen - de må være pådrivere i den digitale transformasjonen – i samhandling med alle kommunene.
- Transparente utviklingsprosesser







## KOMPETANSETEMA

Kommunene fikk en liste med predefinerte tema, basert på viktige utviklingsområder innen digital transformasjon. I tillegg hadde de muligheter til å skrive inn egne tema.

*Tema som flest prioriterte var:*

- 1) Gevinstarbeid
- 2) Forankringsarbeid
- 3) Tjenestedesign
- 4) Endringsledelse
- 5) Brukerinvolvering
- 6) Styringsdokumenter
- 7) Tjenesteutvikling/Organisasjonsutvikling

Tema (utover tema 1-7) som hadde like mange interessenter var:

- 1) Innovasjonskultur, Prosjektgjennomføring, Prioriteringer/behovsavklaringer, Styringsdialog
- 2) Ressursorganisering og Involvering av interessenter

*De som hadde lavest prioritet var:*

- Muligheter og gjennomføring: Automatisering og robotisering.
- Produktutvikling/prototype
- Anskaffelser

Det ble ytret to ønsker som ikke stod på lista:

- Bruk av strategisk analyseverktøy
- Hvordan gjennomføre god opplæring av ansatte i ny teknologi



### 1.3 KONKLUSJON:

Et transformasjonsarbeid stiller store krav til strategisk styring, endringsledelse, kompetanse og kapasitet i en virksomhet. Det innebærer vesentlige endringer i måten tjenester og produkter leveres på, ikke mindre forbedringer. Det krever at ledere og medarbeidere tar skikkelig sats og har retning og energi i endringsarbeidet. Vi er avhengig av at ansatte som jobber med ulike fagområder i kommunen fokuserer på felles utfordringer som skal løses, istedenfor å «bare» fokusere på sin egen sektor.

Digital transformasjon er drevet av en tanke om at «vi må utvikle, implementere og forbedre endringer i virksomheten fortløpende». Forskjellen fra «vi skal ha et nytt system» er at teknologi ikke har hovedrollen, men skal hjelpe til med å oppnå ønskede endringer i tjenester, produkter og arbeidsformer. Et transformasjonsarbeid basert på måling av effekter av gjennomførte endringer og kontinuerlig forbedring, øker sannsynligheten for at endringene innarbeides på en slik måte at organisasjonen ikke kan gå tilbake til gamle arbeidsformer. Måling, involvering og kontinuerlig forbedring basert på faktiske resultater fungerer som forsterkelsesmekanismer i endringsarbeidet. Det vil være et viktig bidrag til den endringshistorien som ledelsen aktivt må jobbe med å fortelle og videreutvikle sammen med de ansatte.

#### 1) FREMTIDENS KOMMUNEORGANISASJON bygges nå, hele tiden.

Vi trenger et arbeidsskifte fra tradisjonell organisering til å «redesigne» en ny organisasjon basert på hensiktsmessige «økosystemer» og nettverk, slik at man kontinuerlig jobber med å løse behov. Arbeidet organiseres mer i team – gjerne på tvers av kompetanser. Teamene må ha spillerom og myndighet. Det er viktig at kommunen har en «rød tråd» i arbeidet med digital transformasjon. Dette løses gjennom gode strategier, tilgjengelige styringsdata og involvering av interessenter og brukere. Det er helt nødvendig å jobbe aktivt med organisasjonene – menneskene – for at kommunene skal bli mer proaktive og kompetente drivere av endringene de skal gjennom. Digital transformasjon omhandler hele organisasjonen. Felles kultur blant alle ansatte og et innovativt tankesett hos den enkelte ansatte er noen av de viktigste grunnsteinene for å lykkes. Folkevalgte må involveres aktivt i arbeidet med digital transformasjon, og tett samarbeid med andre kommuner regionalt og nye samhandlingsformer er noe av det som kanskje gir størst gevinst i arbeidet med digital transformasjon.

#### 2) Kompetanse og læring: I nåtid, hele tiden

Nye læringsmodeller utfordrer ideen om en statisk karriere. Man er ikke ferdig utdannet i forhold til kompetansebehov, man trenger påfyll gjennom hele arbeidskarrieren, og gjerne gjennom varierte metoder og verktøy. I et samfunn og arbeidsliv som er i kontinuerlig endring er det behov for alle å jevnlig fornye sin kompetanse. I forbindelse med innføring av ny teknologi pekes det på et økende behov for ny kompetanse inn i arbeidslivet. Dette er nødvendigvis ikke synonymt



med at det må nye arbeidstakere inn. Undersøkelser fra NAV, NHO og KS viser alle at kompetanseheving blant dagens ansatte er bedriftenes viktigste strategi for å dekke kompetansebehov. Man må gjøre det mulig for ansatte å bygge ferdigheter raskt, enkelt og på egen hånd, samtidig som det også må tilbys videreutdanning og lengre studieløp for de ansatte som trenger/ønsker dette. Man må hurtig kunne ta denne type læring i bruk i praksisfeltet sitt. Det er et mye større behov for lett tilgjengelige og brukervennlige nettkurs enn før. Noen studier egner seg best fysisk, der man kan teste, modellere og tenke sammen i grupper. Det er viktig med en breddetilnærming.

Fremover i tid må vi regne med store endringer i kompetansebehovene. Noe skjer som en konsekvens av demografisk endring, digitalisering, innovasjon og andre utviklingstrekk som allerede har skjedd, men andre endringer vil komme frem i tid som følge av fremtidige teknologiske, organisatoriske eller andre typer nyvinninger som det er vanskelig å vite omfanget av. Dette krever en fleksibel tilnærming til behov ettersom de oppstår.

**3) Arbeidsmiljø, engasjement og rekruttering:** En god arbeidsplass som beholder - og rekrutterer ansatte

Etter hvert som arbeidsmarkedet og ferdighetsbehov endres, blir det viktig å beholde, finne og rekruttere de riktige personene. I dag kan ansatte stå i jobben sin til de er 72 år; det er derfor viktig å la hele arbeidsstokken/hele aldersspennet få tilgang til god og relevant kunnskap innen behovene kommunen har. Det er mye god ledelse som foregår i kommunal sektor i dag, og det er mange som allerede er dyktige på relasjons- og endringsledelse. Ta vare på den beste erfaringen og bygg videre på de gode resultatene dere allerede har å vise til. Lang og god erfaring i arbeidslivet koblet med nye ideer og tankemåter kan skape mange spennende resultater. Det er viktig at kommunene har en klar tanke om hva som skal til for å beholde og rekruttere ansatte. Kultur og engasjement er viktige deler av ansatteopplevelsen. Tillitsbasert ledelse, kontinuerlig tilbakemelding/ «hands-on ledelse blir viktige parameter i det å støtte den enkelte ansatte og teamene. Fokuset er på teamets sluttresultat i stedet for detaljstyring underveis. Arbeidstidsutforming, fleksibilitet, relasjonsledelse, trivsel, gode arbeidsverktøy/plattformer, rolleavklaringer og gjennomgående systematikk er viktige parameter for å få til en god arbeidsplass som beholder og rekrutterer ansatte.

**4) Lederskap i en ny tid:** Endringsledelse og modellering

Erkjennelse av at endring er nødvendig må følges av en enighet om hvilken form forandringen skal ta, målene for endringen og en visjon som beskriver en ønsket fremtid. Endringskraften øker når den henter næring fra motiverende fremtidsbeskrivelser. Skal en lykkes med digital transformasjon krever det digital modenhet. Ledelsen må forstå hva digital teknologi er, hvordan den endrer rammebetingelsene for virksomhetens produksjon av produkter og tjenester, og hvordan digital teknologi kan styrke virksomhetens evne til å nå mål og produsere resultater. Samtidig er det slik at hvis visjon og mål kun eies av den øverste



ledelsen, vil den løpe av gårde mens medarbeiderne står igjen på perrongen. Involvering av hele organisasjonen er derfor avgjørende dersom visjon og mål skal la seg realisere.

Etter hvert som teknologien gir oss nye muligheter for tjenesteutvikling endres ledelsesbehovene også. Ledelsen er den som må modellere hvordan ting skal løses, og dette krever en «smidig» tilnærming; klare forventinger, men høy tillit. Ledelsen må «fange» den "digitale måten" å jobbe på og bygge en ledergruppe som trives med et større innovativt, strategisk fokus. Ledere må vise vei i forhold til prioritering av tid: Drift kontra innovasjon, møter kontra workshops/utviklingsteam.

#### 5) **Analyse:** Beregning av «ruten» vi skal ta videre

Strategisk styring og analyse av resultater er viktig for å se hva vi lykkes med og hva som bør forbedres. Tematikken kobles på organisasjonsutvikling, brukertilfredshet, brukervennlighet og ansattes tilbakemeldinger på endringsprosesser som pågår. I tillegg er det et behov for valid tallmateriale og analyse av denne for å få til en god styringsdialog med de folkevalgte som arbeidsgiver. Det etterspørres mer støtte til å lykkes med gevinstarbeid- og realisering av gevinster i kommunal sektor. Det er ønskelig med felles plattformer og tankegang rundt arbeid med strategisk styring og analyse; hvordan skal man best håndtere virksomhetens informasjon og tilfredsstille behov for styring og administrasjon? Her trengs det kanskje ansatte som er spesielt god på strategisk analysearbeid?

Internasjonalt ser man en trend med bruk av «Kuratorer». Dette er ansatte som fungerer som organisasjonens «filter»: de plukker ut relevant informasjon (innholdskurerer), kvalitetssikrer og presenterer informasjon og data på en forståelig måte. Dette er en støttefunksjon som hjelper organisasjoner som må tilpasse seg en virkelighet i hurtig endring. Man kobler gjerne innholdskurering med erfaringsbasert læring og tjenstedesign i en utviklingsprosess.

#### 6) **Arbeidets fremtid:** Den økte arbeidsstyrken

Digitalisering, robotisering, automatisering, maskinlæring, AI: Kommunene kan ikke lenger betrakte arbeidsstyrken som «bare de faste internt ansatte». Man må inkludere frilansere, konsulenter, næringsliv, sosiale entreprenører og innbyggere. Alt henger sammen i et nytt organisatorisk økosystem, der arbeidstakere og interessenter internt og eksternt blir utvidet med maskiner og ny programvare. I tillegg krever det teknologiske skiftet tettere samhandling med utdanningsinstitusjoner, forskningsinstitusjoner, interesseorganisasjoner og lovgivende myndigheter. Denne nye måten å tenke på resulterer i redesign av nesten hver jobb, samt en ny måte å tenke på i forhold til arbeidsstyrkeplanlegging og arbeidets art. Dette kan vi kalle «den sosiale virksomheten». Dette skiftet gjenspeiler den voksende betydningen av sosial kapital når det gjelder å forme organisasjonens visjon og mål, hvordan man styrer sine relasjoner med interessenter og jobber med resultater.

Det som er grunnleggende for en sosial organisasjon er å lytte nøye til både det eksterne og interne miljøet – det vil si alle parter i samfunnet som en organisasjon påvirker og påvirkes av. I stedet for isolert silotekning samhandler organisasjons toppledere sammen som et lag, samtidig som de leder sine egne funksjonelle lag, alt i harmoni med den interne og eksterne arbeidsstyrken. Man jobber sammen slik et symfoniorkester spiller sammen.



## 7) Kommunene bygger kapasitet og kompetanse: «A call to action»

De trønderske kommunene er bevisste det teknologiske skiftet vi er inne i og ønsker å bli gode på arbeidet med digital transformasjon. Det jobbes allerede mye og godt, samtidig som det er viktig at det satses høyt på å møte samfunnsforventingene både i den enkelte kommune og i Trøndelag som fylke.

Interessentinvolvering, hvor godt et produkt oppfyller folks behov, hvordan et produkt eller en ny tjeneste påvirker samfunnet og innbyggerne, eller hvordan ansatte føler rundt jobben sin: Det er viktig med engasjement og innsats for å lykkes. Mange norske kommuner er ennå ikke modne for å ta i bruk nye teknologier, og trenger støtte i en krevende omstillingsprosess. Vi må få alle ansatte «om bord» i båten og det er viktig å fokusere på at teknologiene kompletterer mennesker, ikke erstatter dem. Kommunene trenger å trene på innovasjon og få hjelp til å bygge nye organisasjonsmodeller, der relasjons- og endringsledelse er «krumtappen» i å lykkes. Nyskapende, eksperimenterende, samhandlende og smart tenkende kommuner: Med tidsriktig teknologiforståelse, økt fokus på arbeid i team, prosessforbedringer og gode analyser av behov og resultater bygger vi kommuner som lykkes med digital transformasjon. Kommunene i Trøndelag peker på økt samhandling, variert kompetansebygging og gode støttefunksjoner som faktorer for å lykkes med digital transformasjon. Tema som forankring, brukerinvolvering, strategisk arbeid, endringsledelse, tjenstedesign, organisasjonsutvikling og gevinstarbeid står høyt på ønskelista i forhold til tema som ønskes belyst i Kompetanseløft Trøndelag.

Hvis jeg ble gitt én time på å redde planeten, ville jeg brukt 59 minutter på å definere problemet og ett minutt på å løse det.

Albert Einstein





## 2 OVERORDNEDE MÅLSETTINGER OG RAMMER FOR KOMPETANSELØFTET.

Rådmannsutvalget i Trøndelag anbefalte i møte 2. mai 2018 kommunene å slutte seg til Samhandlingsstrategi for digital utvikling i kommunene i Trøndelag 2018 - 2021. Samhandlingsstrategien ble også behandlet i Fylkesstyret i KS i juni 2018. 8. mai 2019 ble samhandlingsstrategien revidert og organisasjonsformen justert. Vedtaket kan leses [her](#).

### Mål i samhandlingsstrategien:

- Kommunene i Trøndelag **lærer av hverandre** og utvikler **brukervennlige tjenester** i fellesskap.
- Kommunene i Trøndelag har **høy digital modenhet** og **endringkraft**.
- Kommunene i Trøndelag **standardiserer** på beste praksis og tar i bruk nasjonale **fellesløsninger**.
- Innbyggere og næringsliv i Trøndelag opplever en **effektiv og samordnet** offentlig sektor i Trøndelag.
- Sammen med KS, Trøndelag fylkeskommune og Fylkesmannen i Trøndelag utvikler kommunene et **partnerskap for digitalisering** som bidrar til nasjonal utvikling.

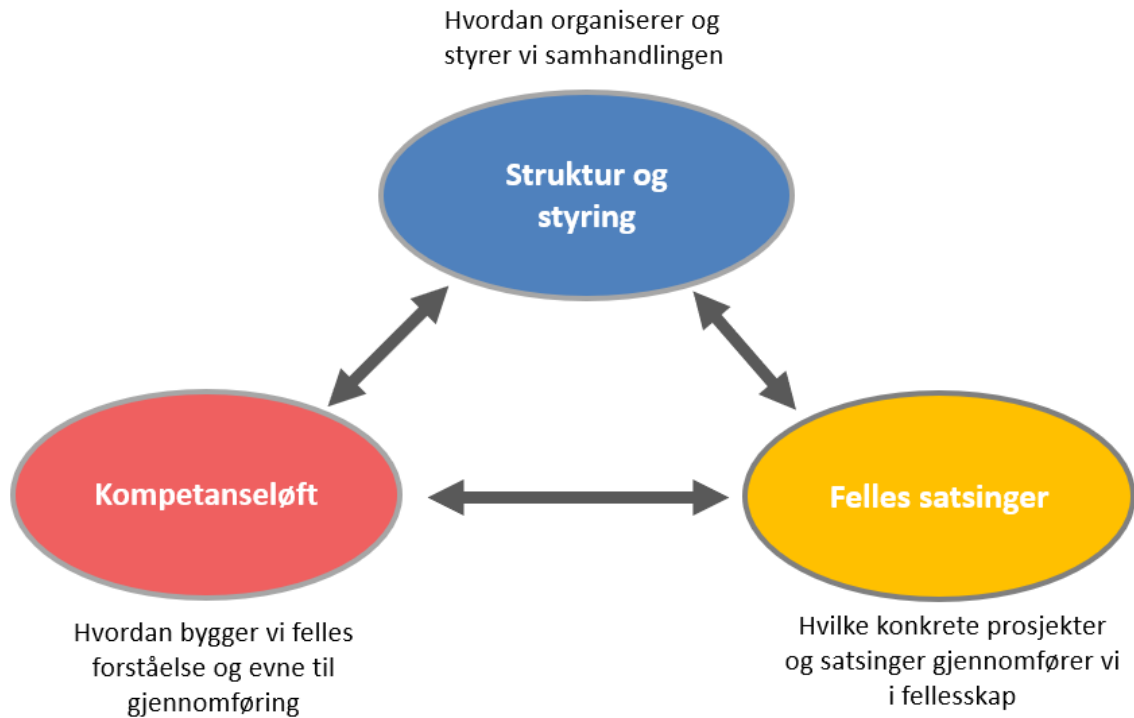
*I samhandlingsstrategien står videre følgende: DiguT utarbeider plan og innhold for et kompetanseprogram som startes høsten 2018, i tråd med beskrivelsen i dette dokumentet. Gjennom arbeidet i DiguT blir det utarbeidet en veileder for digitalisering. DiguT ser dette som en god plattform for å iverksette et kompetanseløft om digitalisering for kommunenes ledere i Trøndelag. Konkret foreslår man at en fra og med høsten 2018 starter et program som varer ut 2019 og vil gi et felles kompetanseløft for kommunale ledere. Kompetanseprogrammet vil omfatte et visst antall samlinger og en hensiktsmessig regional inndeling slik at en kan oppnå bred deltakelse fra kommunene i Trøndelag.*

*DiguT utarbeider nærmere innholdet og omfanget i kompetanseprogrammet. DiguT sekretariat vil få ansvar for planlegging, organisering og gjennomføring. Dette forutsetter at sekretariatet etableres med tilstrekkelige ressurser, som nevnt ovenfor.*





## GRUNNSTEINER FOR FELLES DIGITALISERING I TRØNDELAG



**Status:** Det ble avgitt ressurser til noe frikjøp av prosjektleder for videre arbeid med digitaliseringsveilederen Kommunett høsten 2018, og ressurser til å gjennomføre 2 oppstartssamlinger i desember der «Digital transformasjon» og innspill til gjennomføring av Kompetanseløftet var tema. Fra januar 2019 ble undertegnede ansatt som «Rådgiver Digital Transformasjon» og Prosjektleder for Kompetanseløft Trøndelag i DiguT sekretariat. Dette er en engasjementstilling med mulige forlengelse. Hovedfokus for prosjektleder i januar og februar har vært å gjennomføre en begrunnet utredning av innholdet i et Kompetanseløft Trøndelag og gjennomføre samtaler og fasilitere et samarbeid med aktuelle interessenter innen satsingen. I tillegg har prosjektleder igangsatt initiativ innen utvikling av analyse- og gevinstverktøy som er etterspurt av kommunene. Veileder i Digital Transformasjon «Kommunett» skal ferdigstilles og leveres som driftssatt produkt i 2019.

**Justering av behov:** Prosjektleder ser at arbeidet med Kompetanseløftet krever god planlegging, sterkt fokus på kvalitet i innholdsproduksjon og rigging av arenaer, samhandling, gjennomføring og verktøy som også kan fungere videre etter at satsingen er gjennomført. Det å bygge felles forståelse og evne til gjennomføring av Digital Transformasjon krever innsats, finansiering, handlingsrom og tydelig retning.





*Anbefaling fra prosjektleder:* På bakgrunn av innspill fra kommunene, analyse av reelle behov og prosjektets størrelse (et Kompetanseløft innen Digital Transformasjon for kommunene i Trøndelag) anbefaler prosjektleder at satsingen strekker seg over 3 år, til og med 2021. I løpet av denne perioden skal det også bygges arenaer, verktøy og støttefunksjoner som kan bidra til et kontinuerlig fokus på kompetanseutvikling i regionen på digital transformasjon, også etter at satsingen er gjennomført. Satsingen vil være oppdelt i 3 faser. Dette skisseres under *anbefalte tiltak*.

**Finansiering:** For 2019 er det finansiert 1 stilling til å jobbe som rådgiver Digital Transformasjon og prosjektleder Kompetanseløft Trøndelag. Det er innvilget OU-midler til Kompetanseløftet, der man etter oppstartssamlingene i desember har ca. 800 000,- til rådighet. Ferdigstilling av digitaliseringsveilederen Kommunett (juni 2019) finansieres av tiltaksmidler i Digitaliseringsutvalg Trøndelag.

På bakgrunn av denne utredningen og anbefalte tiltak i 3 faser (se «kapittel tidsplan») ser man behov for å finansiere prosjektledelse, kursing og innholdsproduksjon frem til og med 2021. Kommunene bidrar med egeninnsats (deltagelse på tiltak) og fristilling av relevant fagkompetanse og bidrag med noe innholdsproduksjon til enkelte samlinger og e-læring. Prosjektleder ønsker å bruke intern kompetanse blant kommunene i Trøndelag der det er hensiktsmessig. I tillegg skal prosjektleder vurdere bruk av tilgjengelige kurs og fagekspertise hos KS.

*Ekspertteam:* Et av tiltakene som anbefales er opprettelse av et ekspertteam i Trøndelag, som vil fungere 1) som mentorer i sin region og 2) bidra til å støtte og veilede spesifikke utviklingssatsninger (ca. 1 gang årlig) i andre regioner i Trøndelag. Denne satsingen må finansieres av kommunene/regionene. Detaljer i dette finnes under kapittelet *anbefalte tiltak*.

*Anbefalt videre finansiering og ressursbruk blir tatt opp med strategi- og styringsgruppe i DiguT i forbindelse med fremlegg av denne utredningen.*

### **Hvorfor et Kompetanseløft?**

Målet med en satsning på et Kompetanseløft er at kommunene skal yte bedre tjenester til innbyggerne og oppnå mer effektiv bruk av ressurser. Initiativ i Kompetanseløftet skal være rettet mot å sette kommunene i stand til å utvikle tjenestene sine for å møte framtidige behov.

- Kompetanseløft Trøndelag skal gjøre det lettere å samarbeide om felles løsninger og støtte opp om samhandlingsstrategien.
- Kompetanseløft Trøndelag skal bidra til at vi kan gå enda mer "i samlet takt" og sikre at vi har en felles forståelse av hva digital transformasjon er.
- Kompetanseløftet skal gi støtte til kommunene i *hvordan* man gjennomfører digital transformasjon



## OVERORDNEDE MÅLSETTINGER KOMPETANSELØFTET

### VIRKSOMHETSMÅL

Kompetanseløft Trøndelag skal bidra til at kommunene Trøndelag kan gå enda mer "i samlet takt" og sikre at vi har en felles systematikk og forståelse av hva som kreves for å lykkes med digital transformasjon.

Kompetanseløft Trøndelag skal bidra til å øke kompetansen hos ansatte i kommunene med mål om økt innovasjon og kunnskapsbasert praksis innen temaet digital transformasjon.

Kompetanseløft Trøndelag skal bidra til bedre ledelse av endrings- transformasjonsprosesser gjennom målrettet satsning på økt kompetanse for ledere.

Kompetanseløft Trøndelag skal gjøre det lettere å samarbeide om felles løsninger på tvers av kommunegrensene i fylket.

### EFFEKT MÅL

Kompetanseløft Trøndelag skal legge til rette for nye muligheter innen god tjenesteutvikling, bidra til fornyelse i kommunene og gi grunnlag for vekst i brukerrettede løsninger og produkt til innbyggere og næringsliv i kommunene.

Kompetanseløft Trøndelag skal bidra til nye og styrkede samarbeidsrelasjoner, kompetansenettverk og konstellasjoner på tvers av kommunene.

Kompetanseløft Trøndelag skal bidra til økt delingsvilje blant kommunene.

Kompetanseløft Trøndelag skal jobbe for å påvirke strategier, valg og faglig fokus i de akademiske miljøene i Midt-Norge, og gi kommunene en løpende oversikt over eksterne kurs, videreutdanninger og studier som kan være relevante.

### RESULTATMÅL/PRODUKT

*Kompetanseløft Trøndelag skal utvikle/bidra til utvikling av nye verktøy eller anbefale eksisterende verktøy som støtter kommunene i gjennomføring av digital transformasjon.*

1)Kompetanseløftet skal gjennom veilederen «Kommunett» samle alle deler av arbeidsområdene innen digital transformasjon ett sted, og gi en 360°-oversikt over et stort og komplekst felt, der man i dag må lete seg frem mellom forskjellige verktøy.



2) Det skal anbefales en metode for strategisk styring innen digital transformasjon, samt utrede mulighetene for/evt. lage bedre verktøy innen strategisk styring der det ikke finnes tilgjengelig (for eksempel egenvurderinger målt mot god praksis/kvalitetsindikatorer, organisasjonsanalyse, bruker- og innbyggerundersøkelser).

3) Kompetanseløft Trøndelag skal samarbeide med andre kommunale aktører i Norge med mål om å tilpasse metodikk og verktøy innen gevinstarbeid, slik at det blir lettere for kommunene å lykkes med realisering av gevinster.

Kompetanseløftet skal på bakgrunn av anbefalte, tidsriktige modeller for gjennomføring av kompetanseheving legge til rette for varierte arenaer og metoder for læring, som treffer reelle behov hos enkeltansatte, kommuneledelse, regioner og et samlet fylke.

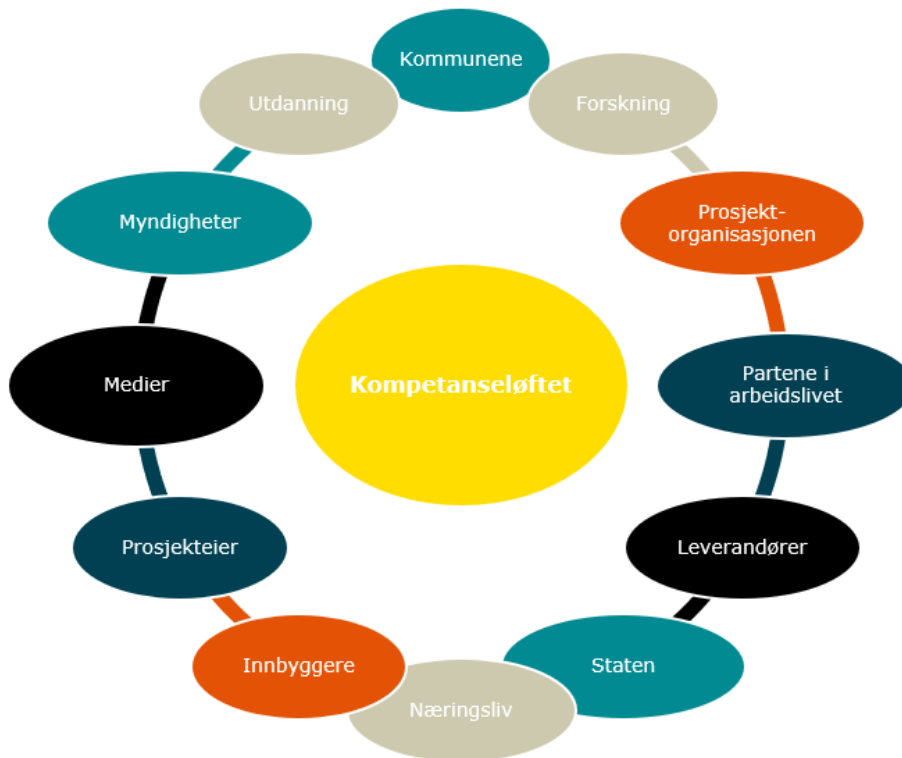




## Involvering av interessenter

I gjennomføringen av Kompetanseløftet er det viktig å involvere både interne og eksterne interessenter. Det vil være behov for å involvere interessenter på forskjellig vis på forskjellige tidspunkt i prosessen.

### Aktuelle interessenter i Kompetanseløftet:



Oppgaven for prosjektleder, strategigruppe, styringsgruppe og sekretariatet i DiguT er å forankre og kvalitetssikre innhold og gjennomføring av Kompetanseløftet hos sentrale aktører, slik at de stiller seg bak den strategiske retningen og kravene satsningen innebærer.

### Kommunikasjonsplan

Det skal lages en kommunikasjonsplan for satsningen som tar for seg hvem som skal involveres og i hvilken grad. Interessentbildet kan endres i løpet av prosjektforløpet. Kommunikasjonsplanen må derfor revideres i forbindelse med

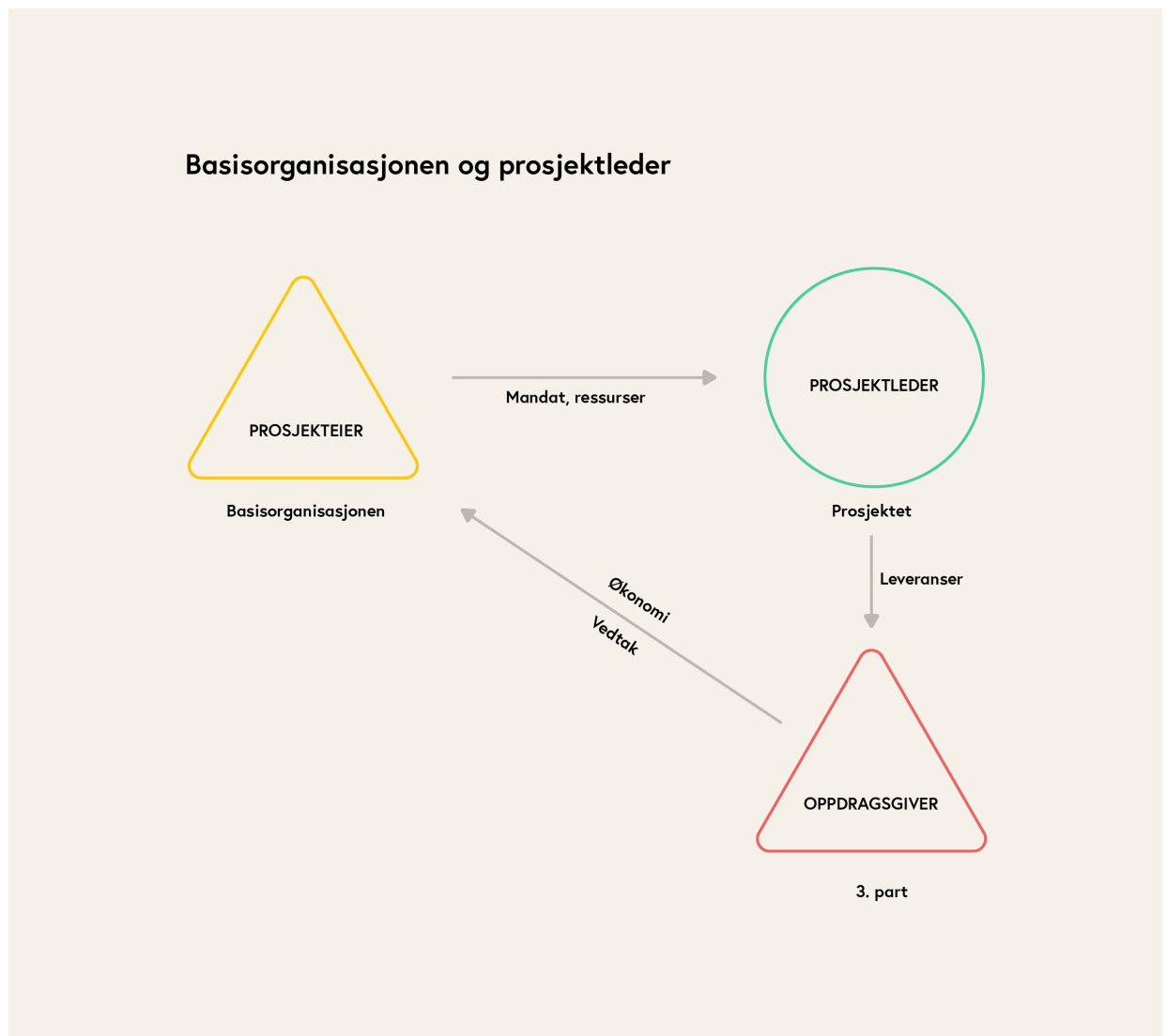


faseoverganger og eventuelle endringer i prosjektets forutsetninger. Ut fra dette bestemmes hvilke tiltak som skal iverksettes for å oppnå best mulig samarbeid.

### Prosjektorganisering

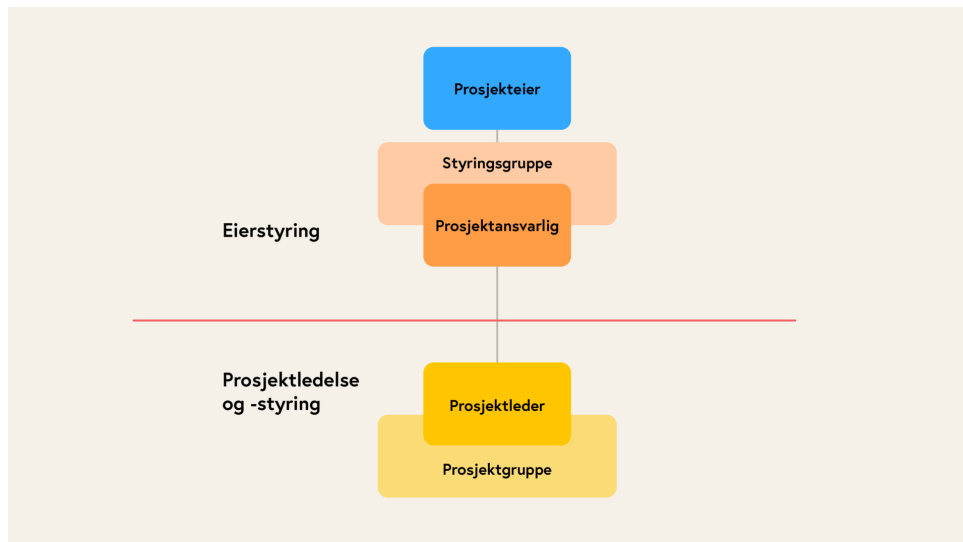
En prosjektorganisasjon er en midlertidig organisering av personer som har kommet sammen for å løse en bestemt oppgave. Dette er altså en midlertidig organisasjonsstruktur med en egen prosjektleder.

En vanlig måte å organisere et prosjekt på er med oppdragsgiver (varierer i forhold til om prosjektet er politisk eller administrativt initiert og av hvem), prosjektleder, styringsgruppe, arbeidsgruppe/r og eventuelle referansegrupper, naturlige kontaktpersoner og/eller utviklingsforum/superbrukere.





## PROSJEKTORGANISERING



Figur 3 Eksempel på prosjektorganisering. Kilde: Kommunett.no

**Oppdragsgiver og prosjekteier:** DiguTs Styringsgruppe: RU Trøndelag (sammensetningen av Styringsgruppa er i endring. Prosjektleder forholder seg til den sammensetningen som til enhver tid er gjeldende). DiguTs styringsgruppe er prosjektets overordnede ansvarlig for at prosjektet når sine mål og den overordnede ledelsen som sikrer finansiering og tildeler prosjektoppdraget. Prosjektleder bør ha en kontaktperson som er representant/prosjektansvarlig på vegne av prosjekteier (eierstyring).

**Styringsgruppe:** Der det er flere parter som har interesse i og nytte av prosjektets sluttprodukt, bør prosjekteier oppnevne en styringsgruppe, som har den daglige overordnede styringen av prosjektet på vegne av prosjekteier. Den som er pekt ut som prosjektansvarlig fra prosjekteier deltar i styringsgruppa. Styringsgruppa består da av representanter fra disse ulike partene. I tillegg til den organisasjonen som ivaretar prosjektledelsen vil dette kunne være strategiske samarbeidspartnere, organisasjoner som stiller spesielle fagressurser til disposisjon eller som bidrar til med en omfattende finansiering av prosjektet. Videre vil det være aktuelt at fremtidige brukere av det produktet som skal utvikles har representasjon i styringsgruppa. Leverandørperspektivet kan også være representert i styringsgruppa.

*Et prosjektstyres ansvar kan beskrives som følger:*

- Overordnet ansvarlig for prosjektets suksess eller fiasko
- Gi enhetlig rettledning til prosjektet
- Gi synlig og vedvarende støtte til Prosjektleder





- *Sammen og hver for seg bidra til integrering mellom prosjektet og funksjonelle enheter i de berørte virksomhetene*
- *Fremskaffe ressurser og andre virkemidler og sørge for at dette forblir disponibelt for prosjektet i samsvar med de planene som vedtas*
- *Sikre effektiv beslutningstaking*
- *Sikre effektiv kommunikasjon både innenfor gruppen, mot prosjektet og ut mot eksterne interessenter.*
- *Medlemmene i styringsgruppa deler et felles ansvar for prosjektets suksess eller eventuelle fiasko. For at styringsgruppa skal kunne være velfungerende må medlemmene være tildelt tilstrekkelig myndighet og fullmakter fra sin egen organisasjon til at styringsgruppa skal kunne ta de nødvendige avgjørelser underveis i prosjektforløpet.*
- *Styringsgruppa skal være prosjektlederens rettleder, slik at prosjektleder kan arbeide på en måte som gjøre at prosjektets målsettinger kan nås på en effektiv måte.*

**For Kompetanseløftet:** Prosjekteier må sette ned en styringsgruppe basert på en vurdering av innholdet i denne utredningen.

### **Prosjektgruppe:**

*Hvis prosjektleder ikke kan produsere alle produktene alene, vil det være riktig at prosjektleder oppretter en prosjektgruppe. Medlemmene i prosjektgruppa, enten som en gruppe eller enkeltvis, skal da produsere prosjektets produkter. Opprettelse av en prosjektgruppe skal skje etter avtale med prosjekteier, da dette påvirker prosjektets økonomi og ressursbruk.*

*Prosjektdeltagere bidrar gjerne inn mot en definert oppgave knyttet til prosjektets aktiviteter, og er dermed er en del av prosjektgruppen.*

**For Kompetanseløftet:** Det vurderes på nåværende tidspunkt at det ikke er behov for en egen prosjektgruppe. DiguT sekretariat vil være en naturlig sparringspartner for prosjektleder i første fase av satsningen, og prosjektleder vil invitere inn relevant fagkompetanse både intern og ekstern ved gjennomføring av innholdsproduksjon og samlinger. Disse ressursene vil være naturlige samarbeidspartnere for prosjektleder og variere etter hvilke fagområder/tema opplæringen skal fokusere på.

Det bør likevel vurderes underveis i gjennomføringen av Kompetanseløftet om det vil være behov for en egen prosjektgruppe. Prosjektleder vurderer at det vil (utfra anbefalte tiltak) være mer hensiktsmessig med prosjektstøtte (representanter i regionene) og opprettelse av ekspertteam.

### **Prosjektstøtte/ stab / prosjektmedarbeidere/superbrukere**

*Prosjektlederen kan opprette støttefunksjoner eller en stab som bistår prosjektleder med å utføre oppgaver. Prosjektstøtten skal utføre administrative oppgaver gitt av prosjektleder, og er prosjektleders «forlengede arm», som bidrar*



*med god kommunikasjon mellom linje og prosjektleder. I en region eller i et fylke vil det være naturlig at denne staben er kontaktpunkt mellom prosjektleder og linjen i hver kommune.*

*I et større prosjekt kan det være aktuelt å superbrukere. Det vil si at de jobber tettere med prosjektleder/prosjektgruppa i forhold til testing og utvikling av løsninger, eller som mentorer/eksperter ute i linjeorganisasjonene.*

**For Kompetanseløftet:** Basert på anbefalte tiltak i denne utredningen vil deler av gjennomføringen av Kompetanseløftet foregå i regioner. Det bør utpekes 1 kontaktperson pr. region som prosjektleder kan kontakte/samarbeide med ved gjennomføring av regionale tiltak. Hver kommune bør igjen peke ut 1 kontaktperson som vil være regionansvarliges kontaktpunkt når det gjennomføres regionale tiltak.

Basert på fremsatte behov og faglige vurderinger i denne utredningen bør det dannes regionale ekspertteam, som er mentorer i sin egen region, samtidig som de kan delta i spesifikke vurdering- og utviklingstiltak i andre regioner (se kapittel anbefalte tiltak).

### **Referansegruppe:**

*En referansegruppe skal bidra til å gi verdifull støtte og veiledning ved utarbeidelsen av prosjektets produkter. Referansegruppas medlemmer har ikke noe eget ansvar for prosjektets suksess eller eventuelle fiasko. Men siden hensikten med en referansegruppe er å bistå prosjektet med verdifull ekspertise og gi råd til prosjektledelsen, vil deres innsats ha en indirekte betydning for utviklingen av prosjektets sluttprodukt.*

*Medlemmene i referansegruppa kan samles i en felles diskusjonsgruppe, eller de kan bistå prosjektleder som enkeltpersoner som blir kontaktet hver for seg. Medlemmene betegnes da bare som referansepersoner.*

**For Kompetanseløftet:** Det vurderes på nåværende tidspunkt at det ikke er behov for en egen referansegruppe. Prosjektleder er godt i gang møtevirksomhet med relevant ekspertise og utdanningsinstitusjoner, uten at det vurderes at det trengs å formaliseres på nåværende tidspunkt. *Eksempel:* Det er gjennomført 3 møter med NTNU, Nord-Universitet og BI i januar og februar 2019. Det er også gjennomført flere møter med Leverandørutviklingsprogrammet.

**Etter at utredningen har vært behandlet i RU, bør prosjektleder lage et prosjektansvarskart.** Prosjektansvarskartet er en kontrakt mellom prosjektet og prosjekteier, og klarlegger og presiserer instansenes roller og ansvar i prosjektet.

- Instansenes/aktørenes roller
- Innholdet i rollene (ansvar)
- Tidsestimater (naturlige stopp-punkt) og tidsplan
- Ansvar



### 3 HVILKE TILTAK ER RELEVANTE

Nye arbeidsprosesser som skapes på grunn av ny teknologi, må ofte forstås ut fra andre premisser enn de prosessene de erstattet eller forbedret, noe som kan være vanskelig for dem som bare kjenner de gamle prosessene.

Mange som tar i bruk ny teknologi gjør dette uten å endre måten arbeidet organiseres eller utføres på, hvilket ofte fører til at effektene også blir mer begrenset, for det er nær sammenheng mellom teknologi og måten arbeidsoppgaver organiseres på. Skal en for eksempel slukke en brann ved hjelp av vannbøtter, kan det kanskje være mer hensiktsmessig å organisere en kjede av folk som kan sende bøttene fra vannkilden til stedet der det brenner, enn å la alle som skal hjelpe til med å løpe frem og tilbake med hver sin bøtte. Måten oppgavene organiseres på er viktig for gjennomføring og resultat. Teknologi og organisasjon henger nært sammen, så når vi nå har frigjort oss fra industrisamfunnets kommunikasjons- og medieteknologier, er det kanskje også på tide å frigjøre seg fra dets organisasjoner?

Et samlet Trøndelag må sikre at kommunene ikke blir et A og B lag på digitaliseringsområdet. Hva skal til for å få det til i praksis? Vi må legge til rette for større grad av regionalt samarbeid, både for å kunne oppnå større grad av samhandling og kompatibilitet, men også fordi det gir oss større grad av markedsrett ovenfor leverandører. Brukeren er målet: Bedre digitale tjenester for innbygger og næringsliv.

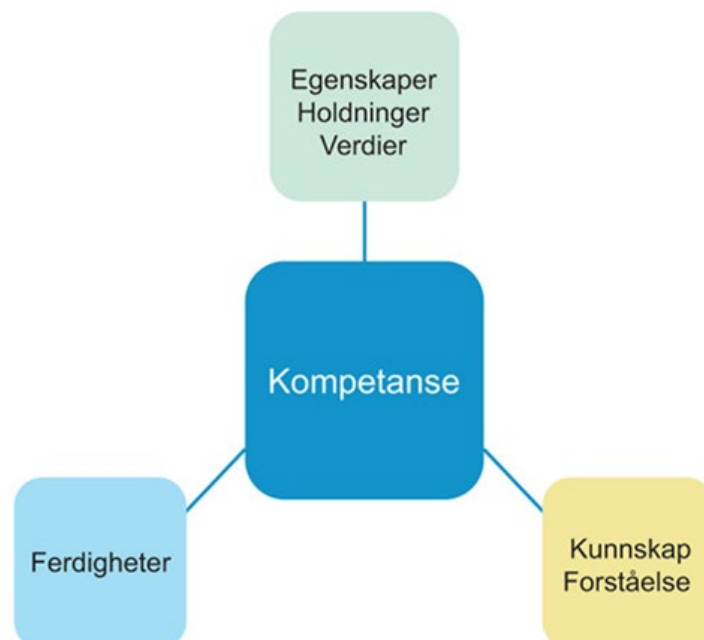


## Kompetansebegrepet

*Kompetansebegrepet er omfattende, og har vært definert på mange forskjellige måter. Kompetanse kan være uformell, formell, individuell og kollektiv.*

Fra et arbeidsmarkedsperspektiv har man vektlagt at kompetanse erverves både gjennom utdanning, opplæring, arbeidserfaring, løpende kompetanseutvikling på arbeidsplassen og gjennom forskjellige typer etter- og videreutdanning (Hilsen og Tønder 2013). For eksempel ser Fagforbundet (2017) på kompetanse i sammenheng med ansattes kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, og argumenterer for at det er summen av disse komponentene som reflekterer hvor kompetent arbeidsstyrken til enhver tid er.

I arbeidsmarkedsperspektivet blir kompetansebegrepet således også anvendt i en kollektiv sammenheng. Det er viktig å se kompetanse og kompetanseutvikling som bredere enn formell kompetanse og utdanning. Noen ganger vil kompetanseutfordringene for kommunene handle om å oppfylle krav til formell utdanning på utvalgte områder. Andre ganger handler det mer om å sikre nødvendig kompetanseutvikling for å sikre mestring for arbeidstakerne og god kvalitet på tjenestene som utføres.



### *Kompetansebehovene i arbeidslivet møtes gjennom:*

- Mobilisering, fornying og videreutvikling av kompetansen som ansatte har, for å gjøre dem bedre i stand til å utføre nåværende og fremtidige arbeidsoppgaver.
- Rekruttering av kompetente, nye arbeidstakere til å utføre arbeidsoppgaver som virksomhetene har og får i fremtiden, samt spisskompetanse innen spesifikke fagfelt. Dette gjelder både for å løse avanserte arbeidsoppgaver som virksomhetene har, men også for å være med å utvikle nye arbeidsprosesser, produkter og tjenester.

### **Hvordan lærer vi best?**

Lærende organisasjoner og organisasjonslæring fokuserer på betingelsene for utvikling av ny og bedre praksis på virksomhetsnivå. Individene er deltakere i læring og utviklingsprosesser som skal føre til kontinuerlig endring og forbedring av virksomheten.

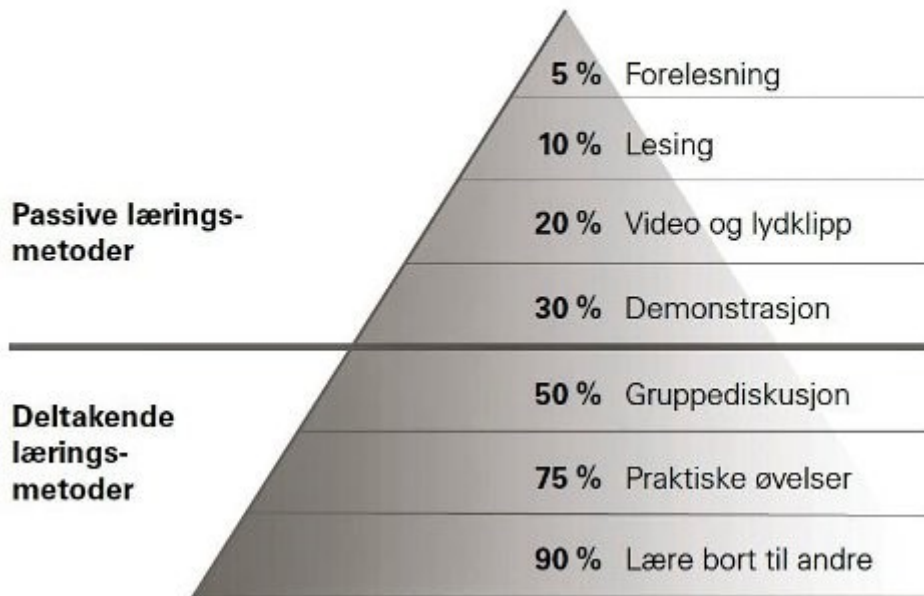
Kompetanseutvikling forutsetter bred involvering, at man har en retning for utviklingen og at den nye kunnskapen og kompetansen tas i bruk i organisasjonene. Strategisk kompetansestyring kan både handle om å identifisere manglende formell kompetanse i virksomheten og legge planer for å rette på det, men like viktig er å legge til rette for kontinuerlig kompetanseutvikling og læring. Organisasjonslæring handler om å sikre at alle ansatte deltar i læring som del av virksomhetens organisasjonsutvikling. Kompetanseutvikling må gjennomføres målrettet, knyttet til reelle behov.

Innovasjon, læring, og det å skape kunnskap er lettest å forstå dersom man ser det som et resultat av en interaktiv prosess. De ulike aktørene prosesserer forskjellig typer kunnskap, og kommer sammen for å utveksle informasjon med et formål om å løse problemer. Disse problemene kan være både tekniske, organisatoriske, kommersielle eller intellektuelle. Denne interaksjonen kan organiseres på mange forskjellige måter.

Det er viktig å utvikle en kultur for læring, endring og innovasjon. Videre er det også behov for en rekke andre spesifikke fagkompetanser.



## Læringspyramiden



Det er viktig å kunne anvende, analysere og vurdere den kunnskapen man har om et tema. Når man lærer bort til andre planlegger, designer og omkonstruerer man sin bearbejdede kunnskap, før man presenterer den for andre.

Utredningen viser at kommunene i Trøndelag ønsker å sikre felles kompetansegrunnlag gjennom større samlinger, som bærer preg av målrettet undervisning og refleksjon, samtidig som det er essensielt at medarbeidere får testet kompetanse i praksisfeltet.

### **Omfattende behov for tiltak**

Utredningen viser at det er omfattende behov for samordnede tiltak innen kompetanseløft Digital Transformasjon.

### **Nivå:**

For å lykkes med et kompetanseløft er det viktig at man tar høyde for å bygge kultur og forståelse samlet, som fylke og i regioner. Samtidig bør kompetanseløftet fokusere på de «praksisnære» kompetansebehovene i kommunene og de enkelte ansattes mulighet for utvikling når det gjelder etterspurt og ønsket faglig spisskompetanse. Kompetanseløftet bør gjennomføre tiltak for:





- 1) Kommunene samlet i fylket
- 2) Kommunene som region
- 3) Kommunene som selvstendige organisasjoner
- 4) Enkeltansattes behov for kompetanse

### Verktøy:

*I kapittelet «Bakgrunn» gis en oversikt over internasjonale undersøkelser og trender, nasjonale lovverk, forskning og erfaringer og lokale behov innen temaet Digital Transformasjon. Relevante og anbefalte Kompetansetiltak begrunnes på bakgrunn av dette kapittelet.*

Prosjektledelsen i kompetanseløftet skal motivere, koordinere mellom aktører, være en pådriver for å skape møteplasser og være en katalysator for å få i gang tiltak for kompetanseheving.

*Tilnærming:* Det er ønskelig med breddetilnærming og varierte metoder for læring. Kombinasjon mellom effektivitet og dypdekunnskap.

Disse behovene foreslås møtt på følgende måte:

1) **Felles samlinger i fylket:** Fungerer som pådriver og gir felles retning. Form: Ted-talk, erfaringslæring. Støtteverktøy: Podcast.

*Kontaktpunkt:* Alle representanter for regionene

2) **Region:** Inspirerende og lærende samlinger med forberedelse og etterarbeid. Fungerer som kulturbygging/fora for økt samhandling med tema som fokuserer på å bygge fremtidens kommuneorganisasjoner (endringsledelse, organisasjonsutvikling, strategi/forankring, styring, gevinstarbeid). Kommunene samarbeider, driver erfaringsdeling og reflekterer rundt mulige tiltak i egen organisasjon. Bakgrunn: Foredragsholdere, fasilitatorer, workshops.

Forberedelse og etterarbeid til samlingene: Bruk av Kommunett, e-læring og måling av digital modenhet.

*Kontaktpunkt:* Representant for region

3) **Kommune:** Utvalgte satsningsområder.

- Analyse av behov; bruk av strategiske utviklingsverktøy (egenvurderinger, innbygger-og brukerundersøkelser), som legger grunnlag for valgt satsning/utviklingstema
- Bruk av ekspertteam
- Politikeropplæring



- Bruk av Kommunett
- Bruk av e-læring
- Praksisnær gjennomføring

*Kontaktpunkt:* Representant for kommune

4) **Individnivå:** Fagspesifikke kurs og studier, både i intern og ekstern regi, som treffer etterspurt kompetanse innen digital transformasjon. Det tilbys katalog over relevante kurs og studier, både med og uten studiepoeng. Ansatte kan også fordype seg i aktuelle tema i Kommunett, som vil få egne moduler med e-læring.

*Kontaktpunkt:* Representant for kommune

**Inndeling av regionnivået:** Samarbeid på tvers av kommunegrenser anses som en av suksessfaktorene for å få til en god nok gjennomføring av et Kompetanseløft innen Digital Transformasjon for kommunene i Trøndelag. Dette begrunnes i både finansiering/ressurser tilgjengelig i gjennomføringsfasen, men ikke minst i behovet for å samarbeide tettere med andre/tilliggende kommuner og regioner for å bygge opp under økt samhandling og felles forståelse for hva Digital Transformasjon krever av kommunene.

Det gjennomføres allerede interkommunale samarbeid og regionsamarbeid på forskjellig nivå i Trøndelag. Noen regioner har formaliserte regionråd og IKS, mens andre samarbeider på tvers av kommunegrensene innen felles satsinger, men uten andre formelle bindinger enn en intensjon «om at man lykkes bedre ved å samarbeide».

### **Mulige regioninndelinger for Kompetanseløft på Digital Transformasjon:**

1) Samarbeid i regioner på kompetanse gjennomføres innen oppvekstområdet gjennom satsingen på Kompetansenettverk i regi fylkesmannen i Trøndelag. Her brukes 10 regioner i inndelingen:



## De regionale kompetanse-nettverkene



### 2) Fylkeskommunens regioninndeling: 6 regioner

Regionråd	Kommuner som inngår
Trøndelag Sør <i>v/Oppdal kommune (vertscommune)</i>	Oppdal, Røros, Rennebu, Holtålen, Midtre Gauldal, Melhus
Orkdalsregionen <i>v/sekretariatet for Regionrådet for Orkdalsregionen (Skaun, vertskommune)</i>	Frøya, Hitra, Hemne, Snillfjord, Agdenes, Orkdal, Skaun, Meldal, Rindal
Trondheimsregionen <i>v/sekretariatet for Trondheimsregionen</i>	Trondheim, Malvik, Klæbu
Fosen-regionen <i>v/sekretariatet for Fosen regionråd</i>	Osen, Roan, Åfjord, Bjugn, Ørland, Indre Fosen
Midt-Trøndelag- regionen <i>(v/sekretariatet for MTR)</i>	Frosta, Stjørdal, Meråker, Tydal, Selbu, Inderøy, Verran, Steinkjer, Snåsa, Verdal, Levanger
Namdalsregionen <i>(v/sekretariatet for Namdal regionråd)</i>	Namsos, Overhalla, Namdalseid, Fosnes, Flatanger, Høylandet, Røyrvik, Namsskogan, Grong, Lierne, Vikna, Nærøy, Leka



3) *Helseplattformen*: For første gang etableres en felles journalløsning for helsetjenesten. Helse Midt-Norge og Trondheim kommune eier programmet. Alle kommunene i Møre og Romsdal og Trøndelag har opsjonsavtale knyttet til Helseplattformen. For å ivareta disse kommunenes interesser er Samarbeidsrådet for opsjonskommuner etablert, med representanter fra hele regionen. Samarbeidsrådet er sammensatt av to rådmenn og en faglig utnevnt representant per tidligere fylke (M&R, Nord og Sør – Trøndelag). Dette sikrer at innspill fra opsjonskommunene vurderes i programorganisasjonen.

Det er etablert lokale arbeidsgrupper med utgangspunkt i den enkelte kommuneregion, til sammen 12 lokale arbeidsgrupper. De lokale arbeidsgruppene bør i utgangspunktet bestå av ca. 8-12 personer der eks. kommunalsjef, kommuneoverlege, sykepleier, systemansvarlige, IT og evt. fastlege er representert. Alle kommuner innad i den enkelte region bør være representert. "Lagoppstillingen" vurderes fra region til region, og er således dynamisk og under fortløpende utvikling etter behov

- *Lokal arbeidsgruppe* har ansvar for informasjon og forankring hos faglig ledelse og i linja i sitt område og i den enkelte kommune. Dette skjer i samarbeid med programmet.
- Lokal arbeidsgruppe har ansvar for å sikre at Helseplattformen settes som fast tema på ledelsesnivå i hver kommune i en strukturert form.
- For å sikre gjennomgående representasjon er det en person fra lokal arbeidsgruppe som deltar i regional arbeidsgruppe.
- Den enkelte kommunes representant i den lokale arbeidsgruppen blir ansvarlig for involvering av egen kommune i de prosessene som må skje.
- *Den regionale arbeidsgruppen* ledes av Trondheim kommune og har egen prosjektleder.
- Gruppen etableres med representanter fra alle eksisterende kommuneregioner i Trøndelag og Møre og Romsdal, til sammen 12 regioner. Strukturen tar utg.pkt. i etablerte helse- og/eller IKT samarbeid (jfr.Samhandlingsreformen). Kommuneregionen representeres med en person (fra den lokale arbeidsgruppen), med antatt møtehyppighet på 2.g.pr.mnd



<p><b>Namdalen:</b></p> <p>Vikna – Nærøy – Leka – (Bindal) – Namsos – Fosnes – Overhalla – Osen – Namdalseid – Flatanger – Lierne – Røyrvik – Grong – Høylandet</p>	<p><b>Inn-Trøndelag</b></p> <p>Steinkjer – Verran – Snåsa – Inderøy</p>
<p><b>Innherred:</b></p> <p>Verdal-Levanger</p>	<p><b>Værnesregionen</b></p> <p>Stjørdal – Frosta – Meråker – Selbu – Tydal</p>
<p><b>Trondheimsområdet</b></p> <p>Malvik – Klæbu – Midtre-Gauldal – Melhus</p>	<p><b>SIO</b></p> <p>Orkdal – Skaun- Rennebu – Meldal – Hemne – Snillfjord – Agdenes – Hitra – Frøya – (Surnadal) – Hitra – Frøya – Rindal – Oppdal</p>
<p><b>Fjellregionen</b></p> <p>Røros – Holtålen</p>	<p><b>Fosen Helse</b></p> <p>Indre Fosen – Roan – Åfjord – Bjugn – Osen – Ørland</p>

### Foreslått regioninndeling Kompetanseløftet:

<p><b>Malvik og Værnesregionen:</b></p> <p>Stjørdal – Frosta – Meråker – Selbu – Tydal</p>	<p><b>Fosenregionen:</b></p> <p>Indre Fosen – Roan – Åfjord – Bjugn – Osen – Ørland</p>
<p><b>Trøndelag Sør:</b></p> <p>Oppdal, Rennebu, Røros, Holtålen, Midtre-Gauldal, Melhus</p>	<p><b>Innherred og Inn-Trøndelag</b></p> <p>Verdal, Levanger, Steinkjer, Verran, Snåsa, Inderøy</p>
<p><b>Orkdalsregionen</b></p> <p>Orkdal – Skaun – Meldal – Hemne (Heim) – Snillfjord – Agdenes – Hitra – Frøya – Rindal</p>	<p><b>Namdalsregionen</b></p> <p>Vikna – Nærøy – Leka – Namsos – Fosnes – Overhalla – Osen – Namdalseid – Flatanger – Lierne – Røyrvik – Grong – Høylandet</p>
<p><b>Trondheimsregionen</b></p> <p>Trondheim/Klæbu</p>	<p><i>Trondheim kommune: Tilpasset deltagelse og faglig bidrag. Vurderes fortløpende.</i></p>

«The difficulty lies not so much in developing new ideas as in escaping from old ones».

John Maynard Keynes

## 4 HVILKE PRINSIPIELLE SPØRSMÅL REISER TILTAKENE

*Grad av gjennomføring:* Utredningen av Kompetanseløftet viser behov for en større, felles satsing innen Kompetanseløft – Digital Transformasjon i Trøndelag. Dette er et behov som har blitt styrket det siste året, siden Samhandlingsstrategien ble laget. Det faglige grunnlaget viser at det er stor enighet om behovet, og innspillene til gjennomføring og ønsket bruk av metoder og verktøy viser en høy grad av samstemthet blant kommunene i fylket. Det gjenstår å se om kommende deltagelse i satsningen gjenspeiler behovsinnmelding og ønskene som er spilt inn.

*Regioninndeling:* Foreslått regioninndeling er gjort på bakgrunn av en helhetsvurdering av forskjellige samarbeid som er pågående. Inndelingen i forhold til Kompetanseløftet handler om samarbeid, og skal ikke nedfelles i skriftlige forpliktelser. Likevel er vi avhengig av at kommunene i regionene deltar på Kompetanseløftet, for å sikre at vi får til reell, økt samhandling og samarbeid i regionene innen digital transformasjon.

*Økonomi:* Foreslått satsing krever mer finansiering utover 2019. Det er skissert muligheter for at prosjektlederressurs forlenges. Det er pr. i dag økonomi til å gjennomføre skisserte utviklingstiltak i 2019, mens det må avklares hvordan man skal finansiere innholdsproduksjon og samlinger for 2020 og 2021. Opprettelse av «Ekspertteam» krever finansiering direkte fra kommunene, og må forankres og avklares. Utvikling av nye verktøy, f.eks i strategisk styring, skal finansieres gjennom å søke tilgjengelige og relevante midler i virkemiddelapparatet.

*Andre satsninger:* Det er viktig at Kompetanseløftet orienterer seg i forhold til andre kompetansesatsninger som skjer, både fra KS sin side og i andre regioner. Dette for å kunne benytte seg av relevant innhold og lære av erfaringer som andre gjør seg.

*Den enkeltes personvern og integritet:* Kompetanseløftet vil sikre personvern og informasjonssikkerhet i verktøy og løsninger som tilbys.

*Likestillings og diskrimineringsspørsmål:* Kompetanseløftet skal sikre at arenaer som brukes til samlinger er universelt utformet, slik at alle lett kan få tilgang til lokaler og fasiliteter. Verktøy som brukes skal være universelt utformet.





## 5 HVILKE TILTAK ANBEFALES

Virksomheter som arbeider systematisk med kompetanseutvikling i sin organisasjon får større mulighet til å forsterke sin innovasjonsevne, konkurransekraft og verdiskaping. Tiltakene som anbefales skal være med på å sikre at kommunene i Trøndelag ikke blir et A og B-lag på digitaliseringsområdet.

Målene som skal nås i Kompetanseløftet gjør det det nødvendig å tilby forskjellig type læring på varierte plattformer, som treffer varierte behov og forskjellige læringsstiler. Innholdet skal ha høy kvalitet og foredragsholdere skal ha spesielt god kompetanse innen sitt fagfelt.

Kompetanseløftet må forstås som et selvstendig bidrag fra DiguT for å ruste kommunene til å møte både nåværende og kommende utfordringer innen digital transformasjon.

*Følgende tiltak anbefales:*

**Arenaer:** Kompetanseløftet skal gi tilgang til verktøy og læring både gjennom fysisk og digital deltagelse. De digitale arenaene skal være tilgjengelig og brukervennlige. Vi skal bruke e-læring (tilgjengelig i KS Læring) og podcast som verktøy i opplæringen.

DIGITALE VERKTØY



FYSISKE ARENAER



**Verktøy:**

1) *Kommunett*, veileder i Digital Transformasjon, skal ferdigstilles og gjøres tilgjengelig for kommunene i 2019. Kommunett vil være støtteverktøy for kommunene i gjennomføringen av Kompetanseløftet. Målsettingen med Kommunett er å samle alle deler av arbeidsområdene innen digital transformasjon ett sted, og gi en 360° - oversikt over et stort og komplekst felt, der du i dag må lete deg frem mellom forskjellige verktøy. Kobles opp mot nasjonale standarder, forskning og de beste nasjonale verktøyene, samtidig som den inneholder praktiske tips til gjennomføring. I tillegg har veilederen fokus på praksisnære verktøy for ledere som har ansvar for utredning og gjennomføring av digitaliseringsprosjekt.



2) Det skal anbefales en **metode for strategisk styring innen** digital transformasjon, samt utrede mulighetene for/evt. **lage bedre verktøy innen strategisk styring** der det ikke finnes tilgjengelig (for eksempel egenvurderinger målt mot god praksis/kvalitetsindikatorer, organisasjonsanalyse, bruker- og innbyggerundersøkelser). Tematikken knyttes til relevante tema innen digital transformasjon. Verktøyet skal brukes for å finne «riktig» utviklingsprosjekt i den enkelte kommune ved bruken av «Ekspertteam».

3) Kompetanseløft Trøndelag skal samarbeide med andre kommunale aktører i Norge med mål om å **tilpasse metodikk og verktøy innen gevinstarbeid**, slik at det blir lettere for kommunene å lykkes med realisering av gevinster.

**Ekspertteam:** Det opprettes et ekspertteam i hver region innen Digital Transformasjon. Det vil komme en egen henvendelse om dette til kommunene, der organisering, finansiering og gjennomføring foreslås. Ekspertteamet skal være et bidrag til at kommunene i Trøndelag jevnlig vurderer sin virksomhet for å se om organisering, tilrettelegging og gjennomføring av satsinger innen Digital Transformasjon er hensiktsmessig i forhold til lovverk og kvalitetsindikatorer/kjennetegn på god praksis. Prosjektleder Kompetanseløftet har ansvar for å følge opp ekspertteamene i kommunene i oppstartsfasen. Teamene må få tilgang til verktøy, metoder og fagstoff som er viktig for å få gjennomført arbeidet sitt.

**Utdanning og kurs:** Kompetanseløftet skal jobbe for å påvirke strategier, valg og faglig fokus i de akademiske miljøene i Midt-Norge, og gi kommunene en løpende oversikt over eksterne kurs, videreutdanninger og studier som kan være relevante.

**Koordinering av regionene:** Det skal lages et organisasjonskart i forhold til involverte ressurser i satsningen. Det opprettes kontaktpunkt i hver kommune og hver region, som sørger for god informasjonsflyt fra og til prosjektleder når ting skal gjennomføres/lanseres.

**Gjennomføring:** Innhold i satsingen skisseres i følgende modell. Modellen treffer behov som er vist til i utredningen og meldt inn fra kommunene.



## DIGITALE FREMSKRITT: Seminar

Felles samlinger for kommunene i fylket med digitalt lederskap, digital transformasjon, inspirasjon og erfaringsdeling som tema.

Stil: "Inspirasjon og gnist".

Hyppighet: Årlig

Podcastproduksjon: Kommunenes digitale fremskritt

Hyppighet: 2-3 ganger i måneden.

### Regionsamlinger

Felles endringsutfordringer pr region.  
Minimum 2 regionsamlinger pr år.  
Forberedelse og oppfølging ift samlingene ved bruk av Kommunett, caser og e-læring.

### Ekspertteam

Mentorer i regionene, samles på nett og fysisk jevnlig.

### Kommuneutvikling

Støtte på utviklingsbehov gjennom bruk av ekspertteam og strategiske analyseverktøy.

1 gang pr år.

### Politikeropplæring

Gjennomføres ved kommunevalg. Det lages forslag på styringsdialog og e-læringsmodul om digital transformasjon og innovasjon på 5 videoer, spesielt tilpasset folkevalgte.

### Ansatteutvikling

Ansatt eller gruppe av ansatte jobber med eget kompetanseprosjekt.

- 1) Velge moduler i Kommunett, e-læring, podcast. Brukes i refleksjon i team.
- 2) Mulighet for fagspesifikke kurs/studier som gir studiepoeng eller kursbevis.



## 4. SUKSESSKRITERIER

- 1) Deltagelse fra kommunene, og enighet om inndelinger i regionene
- 2) God prosjektledelse og systematikk og kvalitet i innholdsproduksjon
- 3) Økonomiske rammer som muliggjør innholdsproduksjon, samlinger og ressurser til «Ekspertteam» frem til 2021
- 4) God nok forankring og eierskap på alle nivå
- 5) God eierstyring og fremsnakking av prosjektorganisasjonen
- 6) Engasjement hos alle involverte parter
- 7) Prioritering av tid til gjennomføring i kommunene
- 8) Fortløpende evaluering av tiltak og justering av tiltak ved behov
- 9) Involvering av interessenter
- 10) At verktøy, prioriterte samhandlingsarenaer og ekspertteam blir en del av fast «portefølje», som kan gjenbrukes/ sikre relevante tiltak også etter at satsingen er fullført.

## 6 TIDSPLAN

Foreløpig tidsplan ut fra prosjektleders anbefalinger. Tidsplan og faseplan oppdateres etter at utredningen er behandlet i relevante fora.

### 2019

Produkt/avklaring	Beskrivelse	Planlagt start	Planlagt slutt
<b>Utredning</b>	Utredning sendes til relevante fora og personer. Utredningen fører til vedtak i Styringsgruppe.	7.mars	April
<b>Kommunett</b>	Innholdsproduksjon og ferdigstilling av Kommunett. E-læring i bruken av Kommunett sendes ut. E-læring i modulene i Kommunett begynner å produseres og skal fortløpende produseres i hele perioden.	April	Desember
<b>Deltagelse</b>	Kommunene inviteres inn som deltagere basert på vedtak i strategigruppe.	April	
<b>Regionsamling 1</b>	Regionsamling 1 gjennomføres <i>For- og etterarbeid</i>	Mai	September/ Oktober
<b>Ekspertteam</b>	Avklaring deltagelse og oppstart av samlinger for ekspertteam	September	Desember
<b>Verktøy strategisk styring</b>	Utvikling av metodikk og verktøy strategisk styring	Høst	
<b>Politikeropplæring</b>	Politikeropplæring gjennomføres etter valget <i>Fysisk kurs og e-læring</i>	Høst/Vinter	
<b>Katalog kurs og studier</b>	Aktuelle kurs og studier tilgjengeliggjøres for kommunene	1.april	
<b>Regionsamling 2</b>	Regionsamling 2 gjennomføres. <i>For- og etterarbeid</i>	November	Desember



**2020 – Tentativ plan:** Forutsetter videre finansiering og prosjektressurser.

Produkt/avklaring	Beskrivelse	Planlagt start	Planlagt slutt
<b>”Digitale Fremskritt”</b>	Seminar for alle kommunene. Podcastproduksjon pågår	Januar	
<b>Regionsamling 3</b>	Regionsamling 3 <i>For- og etterarbeid</i>	Mars	
<b>Kommunene velger område de ønsker støtte på fra Ekspertteam</b>	Gjelder kommunepulje 1 etter oppsatt plan.	April	
<b>Katalog kurs og studier</b>	Aktuelle kurs og studier tilgjengeliggjøres for kommunene	Mars	
<b>Ansattes egne kompetanseprosjekt</b>	Prosjektledelsen foreslår et opplegg rundt ansattes egne kompetanseprosjekt ved bruk av Kommunett/fagspesifikke kurs i forhold til behovsinnmelding gjennomføres.	Vår	Høst
<b>Kommunett</b>	Vedlikehold og justering i forhold til tilbakemeldinger. E-læring produseres.	Fortløpende	
<b>Kommunenes egne utviklingsprosjekt med støtte av ekspertteam</b>	Kommunepulje 1 gjennomføres 4 dagers gjennomføring der representanter fra ekspertteam er tilstede i aktuell kommune	Høst	
<b>Regionsamling 4</b>	Regionsamling gjennomføres <i>For- og etterarbeid</i>	Oktober	November
<b>Kommunene velger område de ønsker støtte på fra Ekspertteam</b>	Gjelder kommunepulje 2 etter oppsatt plan	Høst	



**2021** – Tentativ plan: Forutsetter videre finansiering og prosjekttressurser.

Produkt/avklaring	Beskrivelse	Planlagt start	Planlagt slutt
<b>”Digitale Fremskritt”</b>	Seminar for alle kommunene. Podcastproduksjon pågår	Januar	
<b>Regionsamling 5</b>	Regionssamling 5 gjennomføres	Mars	
<b>Kommunene velger område de ønsker støtte på fra Ekspertteam</b>	Gjelder kommunepulje 3 etter oppsatt plan	April	
<b>Katalog kurs og studier</b>	Aktuelle kurs og studier tilgjengeliggjøres for kommunene	Mars	
<b>Ansattes egne kompetanseprosjekt</b>	Prosjektledelsen foreslår et opplegg rundt ansattes egne kompetanseprosjekt ved bruk av Kommunett/Fagspesifikke kurs i forhold til behovsinnmelding gjennomføres.	Vår	Høst
<b>Kommunett</b>	Vedlikehold og justering i forhold til tilbakemeldinger. E-læring produseres.	Fortløpende	
<b>Kommunenes egne utviklingsprosjekt med støtte av ekspertteam</b>	Kommunepulje 2 gjennomføres 4 dagers gjennomføring der representanter fra ekspertteam er tilstede i aktuell kommune	Vår	
<b>Regionsamling 6</b>	Regionssamling 6	Oktober	November
<b>Kommunene velger område de ønsker støtte på fra Ekspertteam</b>	Gjelder kommunepulje 2 etter oppsatt plan-	Vår	
<b>Kommunenes egne utviklingsprosjekt med støtte av ekspertteam</b>	Gjelder kommunepulje 3 etter oppsatt plan. 4 dagers gjennomføring der representanter fra ekspertteam er tilstede i aktuell kommune	Høst	





Trøndelag  
fylkeskommune



Fylkesmannen i Trøndelag



Kommunene i Trøndelag



# KOMPETANSELØFT TRØNDELAG

**Postadresse:** Fylkets hus, Postboks 2560, 7735 Steinkjer

**Telefon:** 74 17 40 00 | **Epost:** [postmottak@trondelagfylke.no](mailto:postmottak@trondelagfylke.no) | **Org.nr:** 817 920 632