

Leder- utfordringer i digitale omstillings- prosesser

KS FoU prosjekt nr. 174031

KS FoU

*Prosjekt nr.
17403100*

Mars 2018

Innholdsfortegnelse

Forord.....	4
Sammendrag.....	5
1 Bakgrunn og formål	11
2 Det digitale skiftet i offentlig sektor - den nye hverdagen	14
2.1 Den digitale organisasjonen	14
2.1.1 Kjennetegn ved den digitale organisasjonen.....	16
2.1.2 Fra analog til digital - en transformasjon	17
3 Tre perspektiver på digital omstilling	18
3.1 Ledelsesperspektivet	18
3.2 HR-perspektivet	19
3.3 Gevinstperspektivet.....	21
3.4 Perspektivene er undersøkt gjennom et sett med casestudier.....	23
4 Observasjoner og funn	25
4.1 Bærum kommune.....	25
4.1.1 Kort om kommunens digitaliseringsarbeid	25
4.1.2 Ledelsesperspektivet.....	26
4.1.3 HR-perspektivet.....	27
4.1.4 Gevinstperspektivet	29
4.2 Bergen kommune	30
4.2.1 Kort om kommunens digitaliseringsarbeid	30
4.2.2 Ledelsesperspektivet	30
4.2.3 HR-perspektivet	32
4.2.4 Gevinstperspektivet.....	33
4.3 Trondheim kommune	34
4.3.1 Kort om kommunens digitaliseringsarbeid	34
4.3.2 Ledelsesperspektivet	35
4.3.3 HR-perspektivet	37
4.3.4 Gevinstperspektivet.....	39
4.4 Oslo kommune	39
4.4.1 Kort om kommunens digitaliseringsarbeid	39
4.4.2 Ledelsesperspektivet	40
4.4.3 HR-perspektivet	42
4.4.4 Gevinstperspektivet.....	43
4.5 NAV	43

4.5.1	Kort om virksomhetens digitaliseringsarbeid	43
4.5.2	Ledelsesperspektivet	44
4.5.3	HR-perspektivet	45
4.5.4	Gevinstperspektivet	45
4.6	Sparebank 1 SR-bank	46
4.6.1	Kort om selskapets digitaliseringsarbeid	46
4.6.2	Ledelsesperspektivet	46
4.6.3	HR-perspektivet	47
4.6.4	Gevinstperspektivet	48
4.7	Trondheim Parkering KF	49
4.7.1	Kort om foretakets digitaliseringsarbeid	49
4.7.2	Ledelsesperspektivet	50
4.7.3	HR-perspektivet	51
4.7.4	Gevinstperspektivet	53
5	Analyse og vurderinger	54
5.1	Ledelsesperspektivet	54
5.1.1	Forankring og eierskap i toppledelse	55
5.1.2	Bruk av ildsjeler og endringsagenter	56
5.1.3	Lederens rolle i digital omstilling - den viktige mellomlederen	57
5.1.4	Hensiktsmessig organisering er viktig for å sikre gjennomføringskraft	59
5.2	HR-perspektivet	60
5.2.1	Fra fagkompetanse til digital- og omstillingskompetanse	60
5.2.2	Involvering skaper motivasjon, eierskap og bedre løsninger	62
5.2.3	Voksende endringsvilje i takt med økt digital modenhet	64
5.2.4	Lett tilgjengelig teknologi og høy motivasjon kan veie opp for lav digital kompetanse	64
5.2.5	Brukerorientering bidrar til å skape en innovasjons- og læringskultur	65
5.3	Gevinstperspektivet	66
5.3.1	Det tidlige digitaliseringsarbeidet har hatt lite fokus på gevinstrealisering	66
5.3.2	Systematisk gevinstarbeid fører til at større del av gevinstpotensialet realiseres	67
5.3.3	Å undervurdere kostnader som oppstår i etterkant av digitaliseringen gjør gevinstregnskapet mindre lønnsomt	69
	Vedlegg	70
	Mandat og undersøkelsesdesign	71
	Intervjuguide	81
	Informantliste:	83

Forord

Denne FoU-rapporten er utarbeidet av PricewaterhouseCoopers (PwC) på oppdrag fra KS. Arbeidet har pågått i perioden august 2017 til mars 2018. Prosjektet er finansiert og fulgt opp faglig av KS.

Målsettingen med prosjektet har vært å gi kunnskap om hva som er god håndtering av arbeidsgiverrollen i digitale omstillingsprosesser og hva som er sentrale utfordringer og muligheter i arbeidet med å oppnå gevinster av digitaliseringen.

KS ønsket at følgende problemstillinger skulle belyses gjennom denne studien:

- Hvilke utfordringer og muligheter opplever ledere i arbeidet med å gjennomføre digitale organisasjonsutviklingsprosesser? Hva er suksesskriterier for å lykkes? Hva kan læres fra gode eksempler?
- Hvordan kan digitalisering integreres i lederskapet og bli strategisk nyttig?
- Hvilke utfordringer opplever ledere i arbeidet med å hente ut de forventede gevinstene av digitaliseringen – eksempelvis økonomi/effektivisering, kvalitet, forbedret produkt/tjeneste, innovasjon, etc.?
- Hvordan kan lederen skape trygghet og motivasjon/endringsvillighet hos medarbeidere som må omstilles for andre jobber i kommunen? Og hvordan omstille i tråd med lov- og avtaleverk?
- Hva gjør ledere som skaper ent lærings- og omstillingskulturlima som sørger for digital kompetanseheving i hele virksomheten?
- Gi eksempler på kommuner og virksomheter som benytter tids- og kostnadseffektive læringsmetoder for kontinuerlig digital fagutvikling og kompetanseheving.

Prosjektet er gjennomført som en kvalitativ studie hvor sju caseorganisasjoner har vært undersøkt. Caseorganisasjonene er Bærum kommune, Bergen kommune, Trondheim kommune, Oslo kommune, NAV, Sparebank 1 SR-bank og Trondheim Parkering KF.

Arbeidet er utført av Ane Sofie Vika, Geir Are Nyeng, Tobias Martens, Renate Enemark Bergersen og Knut Arne Askeland, og ansvarlig partner har vært Roger Mortensen. Prosjektansvarlig i KS har vært fagansvarlig Eva Margrethe Kvalvaag og FoU-ansvarlig Jon Anders Drøpping. Prosjektet har ellers vært fulgt opp av fagsjef Anne Margrete Fletre.

Vi takker for et spennende oppdrag og godt samarbeid med oppdragsgiver underveis i prosjektperioden. Vi vil også takke de 7 caseorganisasjonene som inngår i utvalget vårt for tilgjengelighet og velvilje i intervjugjennomføringen og nyttig informasjon og viktige innspill underveis.

Vi håper rapporten vil være nyttig i det videre arbeidet med digital omstilling i kommunesektoren.

PwC, 8.3.2018

Roger Mortensen
Partner

Knut Arne Askeland
Prosjektleder

Sammendrag

Digitalisering står høyt på dagsorden, både i kommunal sektor og i samfunnet generelt. I lys av utfordrende økonomiske framtidsutsikter er det viktig at kommunesektoren utnytter mulighetene digitalisering gir for å tilby gode og effektive innbyggertjenester. KS la våren 2017 frem en ny digitaliseringsstrategi for kommunal sektor, og har behov for kunnskap om hva som kreves av ledere på strategisk nivå for at hele organisasjonen skal lykkes med digital omstilling. For å bidra med relevant kunnskap har denne rapporten følgende formål:

Å belyse hva som er god håndtering av rollen som arbeidsgiver ved digitale omstillingsprosesser, og hvilke muligheter og utfordringer arbeidsgiver møter i arbeidet med å oppnå ønskede gevinster av digitaliseringen

Funnene i denne rapporten bygger på en kartlegging av digital omstilling hos syv caseorganisasjoner. Disse er valgt basert på en vurdering av hvilke organisasjoner som har kommet langt i sin digitale omstilling og har opparbeidet seg erfaringer og kunnskap som norske kommuner kan dra nytte av i egen digitaliseringsprosess. Det ble valgt ut totalt syv virksomheter, hvorav fire kommuner (Bærum, Bergen, Trondheim og Oslo), én statlig virksomhet (NAV), ett kommunalt foretak (Trondheim parkering) og én privat aktør (Sparebank 1 SR-bank).

Digital omstilling stiller høye krav til omstillingskompetanse og -vilje. For at en organisasjon skal utnytte potensialet som ligger i dagens teknologi må den selv bli digital. I en kommunal kontekst er en digital virksomhet en organisasjon som anvender teknologi til å løse samfunnsoppdraget på bedre og mer effektive måter. En digital kommune setter innbyggeren i sentrum, har standardisert og automatisert en rekke prosesser, bruker data som innsatsfaktor i sin tjenesteyting og anvender korte og eksperimenterende utviklingsprosjekter. Mange av disse trekkene utfordrer dagens arbeidsmåter og organisering.

Selv om caseorganisasjonene på langt nær oppfatter seg som heldigitaliserte, gir deres erfaringer grunnlag for å peke på noen sentrale suksesskriterier for å lykkes med digital omstilling. Disse suksesskriteriene handler om forhold knyttet til ledelse, involvering av medarbeider, organisering av utviklingsarbeidet og tilnærming til gevinstrealisering. Nedenfor oppsummeres caseorganisasjonenes erfaringer i form av noen konkrete råd som trolig vil være gyldige for de fleste norske kommuner.

Gode råd for å lykkes med digitale omstillingsprosesser:

Politisk og administrativ toppledelse må ta aktivt eierskap til den digital omstillingen

Den digitale omstillingen må være tydelig forankret i rådmannens ledergruppe, og både politisk og administrativ ledelse må ta aktivt eierskap til kommunens digitalisering. Det krever en erkjennelse av at digitalisering både er en nødvendighet og representerer en betydelig mulighet for kommunene.

Bred forankringen i toppledergruppen har ikke alltid vært tilstede fra starten hos case-

organisasjonene, men alle har hatt en viss forankring av digitaliseringsinnsatsen på ledernivå, gjennom støtte fra én eller flere ledere. Dette har muliggjort gjennomføringen av mindre prosjekter og piloter, som har synliggjort digitaliseringens potensial og bidratt til å øke ledergruppens forståelse og digitale modenhet. Viljen til å investere i digital omstilling har vokst i takt med økt forståelse for både mulighetene som ligger i ny teknologi og risikoene forbundet med å ikke ta teknologien i bruk. Over tid har det blitt utviklet en felles erkjennelse av digitaliseringens betydning, og en forståelse for hvilke grep digitale omstillingsprosesser krever.

Alle ansatte må involveres i omstillingsprosessene

I tillegg til god forankring på toppnivå er involvering av mellomledere og medarbeidere avgjørende for å lykkes med digital omstilling. Gjennom involvering av tillitsvalgte og medarbeidere har caseorganisasjonene opplevd at forståelsen for endringsbehovet har økt. Sammen med forståelsen øker også mestringstroen og viljen til å gjennomføre selve endringen. Et helhetlig eierskap til omstilling, som omfatter både ledere og medarbeidere, styrker forutsetningene for å håndtere omstillingen på en konstruktiv og god måte. Beslutninger som er basert på involvering har større legitimitet, samtidig som involverte tillitsvalgte og medarbeidere ivaretar en viktig informasjons- og motivasjonsfunksjon i de enhetene der endringene skal gjennomføres. Caseorganisasjonene fremhever også at involvering av tillitsvalgte og medarbeidere ofte bidrar til å skape bedre løsninger, da det bringer inn nye perspektiver. Samtidig fremheves det at det er en tendens til å undervurdere behovet for kommunikasjon.

Selv om den digitale modenheten hos topplerergruppene synes å være økende, har mange av caseorganisasjonene opplevd det som en utfordring å nå ut til hele organisasjonen og skape en felles drivkraft i digitaliseringsarbeidet. Det pekes særlig på mellomledernes kompetanse og lojalitet til overordnede beslutninger og føringer. Eierskap i toppledelsen har begrenset effekt dersom mellomlederne ikke støtter opp om arbeidet. Det er mellomlederne som er tette på medarbeiderne og som kan motivere og følge opp i det daglige. Topplerne må derfor ta ansvar både for å være tydelig på hva som forventes av mellomlederne, men også for å gi mellomlederne riktige forutsetninger for å håndtere omstilling. En styrking av mellomlederne, både gjennom å utvikle deres digitale kompetanse og deres omstillingskompetanse, peker seg ut som et viktig satsingsområde.

Gi handlingsrom for ildsjeler og endringsagenter

Medarbeidere med kunnskap om og engasjement for digitalisering bør få spillerom, anerkjennelse og støtte, særlig tidlig i prosessen når digitaliseringen skal finne sin form. I de fleste caseorganisasjonene ble mye av den tidlige digitaliseringsinnsatsen drevet av såkalte ildsjeler, det vil si medarbeidere som i kraft av engasjement, holdninger og initiativ har vært pådrivere for digitaliseringstiltak. Dette er typisk personer som har evnet å engasjere og overbevise om digitaliseringens muligheter. Ildsjelene har ofte igangsatt pilotprosjekter som har gitt gode resultater, og derigjennom skapt suksesshistorier man har kunnet bygge videre på.

Når en større del av ledelsen har fått øynene opp for potensialet ved ny teknologibruk har ildsjelenes gode arbeid blitt satt i system og forsterket. Dette har flere av caseorganisasjonene gjort gjennom bruk av endringsagenter. Endringsagentene kan være både mellomledere, tillitsvalgte eller ordinære medarbeidere. Viktige fellestrekk for endringsagentene er gjerne at de

har stor interesse for teknologi og høy motivasjon for å bidra til å skape de endringene som prosjektene legger opp til. Det trekkes også fram at de har en særskilt evne til å oversette teknologiens betydning til et ufarlig, forståelig og relevant språk. Et eksempel er innenfor “Smart omsorg”-programmet i Bergen hvor man har flere gode erfaringer med å utpeke og utvikle endringsagenter på de ulike arbeidsplassene og bruke disse aktivt i å veilede kolleger og styrke den samlede kompetansen.

Digitalisering må henge sammen med utvikling av en lærings- og innovasjonskultur

En digitalt kompetent organisasjon kjennetegnes av en kultur som aksepterer og fremmer endring. Å skape en innovasjons- og læringskultur tar tid, og for virksomhetene som har blitt kartlagt virker det som om digital omstilling har vært en pådriver for mer enn et resultat av en slik kultur. Det er få av caseorganisasjonene som kan peke på spesifikke tiltak for å utvikle og styrke lærings- og endringskulturen utover det å skape motivasjon gjennom involvering og kompetansetiltak. Et økende omfang av eksperimentering, innovative anskaffelser og bruk av tjenstedesign bidrar til å styrke lærings- og endringskulturen.

Det kan virke som at en kultur for innovasjon, endring og læring ikke er en forutsetning for å sette i gang digital omstilling, men noe det bør jobbes med parallelt. Gjennomføring av endringsprosesser bidrar som oftest til mer positive holdninger til omstilling, som igjen gir grobunn for innovasjon og læring.

Digital omstilling handler om å vurdere dagens arbeidsprosesser, styringsmodeller og organisering på nytt

For å få effekt av digitalisering må arbeidsprosesser endres og den enkelte medarbeider motiveres til å gjøre noe nytt. Dagens leveransemodell innenfor offentlig sektor preges av likhet i tjenestetilbudet, som innebærer at man kan få en lite målrettet tjenesteyting, til dels preget av overbetjening. Teknologi kan benyttes for å levere tjenester på en annen måte gjennom å sette innbyggeren i stand til å utføre hele eller deler av tjeneste selv og gjennom å tilby persontilpassede og forutseende tjenester.

Det er imidlertid enklere å implementere nye systemer enn å endre arbeidsmåter og organisering. Det er tydelig at caseorganisasjonene hovedsakelig ser på den digitale omstillingen som en organisasjonsutviklingsprosess. Dette betyr ikke at de ikke anerkjenner teknologien som driveren bak endringene, men at de har innsett at innføring av ny teknologi i seg selv ikke vil føre til ønsket resultat. Resultatene kommer kun om man samtidig endrer måten organisasjonen utfører sine oppgaver på, og evner å tilrettelegge for kontinuerlig læring. Det kan innebære behov for å endre arbeidsprosesser, styringsmodeller og organisering.

Rekrutter spisskompetanse og legg til rette for kontinuerlig læring

Digital omstilling handler om å sette organisasjonen i stand til å utnytte ny teknologi. Dette stiller nye krav til kompetanse på flere områder. Caseorganisasjonene oppgir 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, IT-avdelingen må ha kunnskap om nye teknologier og teknologitrender, og 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. Flere av case-organisasjonene har endret sammensetning i toppledelsen for å sikre at teknologikompetanse er representert i toppledergruppen, gjerne gjennom rekruttering av ledere med teknologibakgrunn. Caseorganisasjonene vektlegger også behovet for å styrke evnen til å legge til rette for å ta digitale løsninger i bruk og hente ut planlagte gevinster. Ledernes evne til å lede i omstilling fremheves: topp- og mellomledere må evne å være rollemodeller og meningsbærere for de endringer digitaliseringen innebærer. Dette stiller økte krav til ledernes omstillingskompetanse, som er avgjørende for om organisasjonen som helhet evner å omstille seg og nyttiggjøre seg tilgjengelig teknologi. Samtlige caseorganisasjoner har jobbet med endringsprosesser i mange år, og uttrykker at de har både erfaring med og rutiner for å gjennomføre omstilling. Allikevel oppleves digitale omstillingsprosesser som krevende, fordi de gjerne skiller seg ut i kraft av tempo og omfang. Blant annet beskriver flere av caseorganisasjonene det som utfordrende å skape trygghet og motivasjon for endring når arbeidsoppgaver blir automatisert og medarbeidere står i fare for å bli overtallige.

Videre forteller flere av caseorganisasjonene om omstillingsprosjekter med utfordringer som følge av manglende digital kompetanse hos mellomledere og medarbeidere. Samtidig presenteres også prosjekter hvor man hadde forventet kompetanseutfordringer, men hvor de teknologiske brukergrensesnittene har vært så enkle og motivasjonen blant medarbeidere så høy, at utfordringene har blitt mindre enn ventet.

Digitalisering bidrar ikke bare til økte krav til medarbeidere og mellomlederes knyttet til bruk av nye digitale løsninger. Mange utfordres også til å tilegne seg helt ny kompetanse som følge av at oppgaver automatiseres og rasjonaliseres bort. Dette gjelder spesielt medarbeidere med manuelle oppgaver uten krav til spesifikk fagkompetanse.

I tillegg fremheves behovet for kompetanse innen tjenstedesign (fordi digitalisering ofte handler om å utvikle nye eller forbedrede tjenester), lean (fordi digitalisering som regel krever endring i arbeidsprosesser), personvern (fordi bruk av ny teknologi og etterlevelse av skjerpede regelverk stiller nye krav til håndtering av persondata) og porteføljestyling, programstyring og prosjektledelse (fordi utviklingen av digitale løsninger må skje målrettet, strukturert, og planmessig).

Gevinster må planlegges tidlig og følges opp over tid

Caseorganisasjonene trekker frem gevinstrealisering som en av de største utfordringene knyttet til digital omstilling. Et gjennomgående trekk, særlig ved de kommunale caseorganisasjonene, er at digitalisering primært har skapt gevinster for brukerne i form av forenkling og forbedring av tjenestene. Det har i mindre grad vært arbeidet for å oppnå gevinster for organisasjonen.

Hos samtlige caseorganisasjoner har gevinstarbeidet utviklet seg over tid. Etterhvert som

porteføljen av digitaliseringsinitiativ har økt har også kravene til mer systematisk gevinstarbeid blitt tydeligere. Alle caseorganisasjonene har tatt i bruk standardiserte metoder for gevinstrealisering (for eksempel Difis Prosjektveiviser).

For at en skal lykkes med gevinstuttaket fremhever caseorganisasjonene betydningen av god planlegging, slik at utøvende enheter får tydelige forventninger til hvilke gevinstuttak som skal realiseres. Samtidig erfarer lederne at det er ved selve gevinstuttaket at utfordringen oppstår. De ulike caseorganisasjonene har opplevd flere forskjellige utfordringer som hver for seg har ført til manglende gevinstuttak. I noen tilfeller har ikke organisasjonens omstillingsevne vært like god som forutsatt, slik at endringene har tatt lengre tid enn planlagt og ikke var fullført på det tidspunktet gevinstene opprinnelig var forventet realisert. I andre tilfeller har endringen møtt så mye motstand at den ikke har blitt gjennomført, slik at medarbeiderne jobber etter samme metoder og prosesser som tidligere. Det fører til suboptimale prosesser hvor den nye teknologien og de gamle prosessene motarbeider hverandre. For å unngå dette er det viktig å ha et realistisk bilde av medarbeidernes digitale kompetanse og tidshorisonten for implementeringen.

Prosjektledelse, program- og porteføljestyling er viktige verktøy for digital omstilling

Det er felles for caseorganisasjonene at de har sentralisert digitaliseringsansvaret, og flere har gjort dette gjennom å etablere egne enheter for program- og porteføljestyling av digitaliseringsinnsatsen. En slik organisering legger til rette for standardisering og profesjonalisering av metodikk og verktøy for gjennomføring av utviklingsprosjekter. Program- og porteføljestyling sikrer tydelig prioritering og ressursstyring, og øker dermed kraften i digitaliseringsarbeidet. Gjennom å opprette programmer og prosjekter på utsiden av linjen blir det enklere å håndtere utvikling og drift i parallell.

Samtlige caseorganisasjoner ønsker å skape en innovativ kultur som legger til rette for prøving og feiling. Innovasjon som en del av utviklingen fremheves som viktig. Alle caseorganisasjonene har jobbet semistrukturert med innovasjonsprosesser ved siden av ordinær drift, for å vise verdien av digitaliseringen. Det har også vært en dreining mot å designe tjenesteleveransene med brukeren i fokus gjennom bruk av tjenstedesign. I arbeidet med digitaliseringen redesignes arbeidsprosessene ved å skissere opp brukerreisen, og prosessen tilrettelegges etter hva som gir mest mulig verdi for bruker. Behovet som skal dekkes er førende. Dette har også resultert i at man er på vei bort fra store, omfattende kravspesifikasjoner med “skal”- og “bør”-krav, og over til korte utviklingsprosesser med hensikt om å teste ut løsninger raskest mulig. Her er bruken av innovative anskaffelser fremtredende¹. Flere av caseorganisasjonene har benyttet seg av direkte brukermedvirkning i testing av løsninger.

Fleksible prosesser hvor løsninger utvikles og testes i parallell, og hvor tjenstedesign og brukerinvolvering inngår som viktige komponenter, bør erstatte stramt strukturerte og nøye planlagte prosesser med detaljerte kravspesifikasjoner og langvarige gjennomføringsløp. Bærum kommune er et godt eksempel: da kommunen startet implementeringen av Digital

¹ KS. Arbeidsgivermonitor. 2017

Bærumsskole skjedde det gjennom å kjøre piloter på noen få skoler med motiverte ledere. Da resultatene begynte å bli synlige vakte de interesse hos andre skoler, og utrulling ble gjennomført i bølger.

IT-prosesser og -anskaffelser må sentraliseres i kommunen

Sentralisert beslutningsmyndighet knyttet til forvaltning, utvikling og drift av IT er en forutsetning for en koordinert og enhetlig tilnærming til digitalisering. Flere av lederne i caseorganisasjonene fremhever en standardisert IT-infrastruktur som en forutsetning for å bygge en digital organisasjon. Videre viser kartleggingen at systemansvaret ofte overføres fra fagavdelingen til IT-avdelingen. Dette gjør det mulig for fagavdelingene å konsentrere seg om å tilpasse og forbedre arbeidsprosessene.

Ansvarsfordelingen mellom fagavdelingene og IT-avdelingene gjenspeiles også i caseorganisasjonenes organisering av IT-anskaffelser. Disse blir gjort av eller i tett samarbeid med IT-avdelingen, og ikke av avdelingene som skal bruke systemene. Målet er å sikre god samhandling mellom virksomhetens systemer. For å sikre helhetlig forvaltning av IT-porteføljen må både ansvar og budsjett sentraliseres.

Til sammen tegner disse rådene, som er oppsummert i figuren nedenfor, et godt bilde av hva som skal til for å lykkes med digitale omstillingsprosesser i kommunene.



1 *Bakgrunn og formål*

Kommunal sektor er sent ute med digitalisering

Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering av kommunale tjenester fra 2016² viser at kommunene i liten grad har digitalisert sine tjenester, at arbeidet med digitalisering av kommunale tjenester har vesentlige hindringer og at Kommunal- og moderniseringsdepartementets virkemiddelbruk ikke er godt nok tilpasset mål og hindringer på område. Rapporten påpeker at kommunal sektor overordnet sett har kommet kort i digitaliseringsarbeidet, hvor digitalt førstevalg kun tilbys i drøyt en fjerdedel av de kommunale tjenestene innenfor de store tjenesteområdene Oppvekst og utdanning, Helse og velferd og Plan, bygg og geodata. Hvor langt man har kommet har sammenheng med størrelse på kommunen, hvor færre små kommuner har startet digitaliseringsarbeidet enn store. Årsaken til at man ikke får fart i digitaliseringen er manglende kompetanse innen strategisk og teknisk IKT, anskaffelse av IT-løsninger, manglende budsjettmidler og manglende forankring hos den administrative ledelsen.

Det er imidlertid bevegelse i digitaliseringen av offentlige tjenester³. Statlige og kommunale virksomheter tilbyr stadig flere digitale tjenester og antallet øker fra år til år. Rapporten konkluderer med at over 50 % av offentlige virksomheter nå tilbyr digitale tjenester, som er en økning fra tidligere år. Undersøkelsen viser imidlertid at innbyggerne er mindre fornøyd med den digitale kommunikasjonen fra det offentlige enn året før. Dette kan ha sammenheng med at gapet mellom innbyggernes forventninger basert på hva som er teknisk mulig, og det offentliges evne til å levere til denne forventningen er økende. Norge er generelt digitalt moden sammenlignet med andre europeiske land. 76% av Norges befolkning eier en smarttelefon eller et nettbrett⁴ og 71 % oppgir at de er positive til tjenester som tar i bruk prediktive modeller og persontilpassede tjenester⁵. Samtidig viser rapporten "IT i praksis - Norges digitale status" fra 2017 at de private aktørene ligger noe foran og at dette er med på å skape forventningene offentlig sektor har utfordringer med å oppfylle.

Digitalisering er høyt oppe på den strategiske agendaen i kommunal sektor

KS la våren 2017 frem en ny digitaliseringsstrategi for kommunal sektor 2017 - 2020, med visjonen: *Gode og tilgjengelige digitale tjenester styrker dialogen med innbyggere og næringsliv og gir gode lokalsamfunn*. Strategien sier hva kommunal sektor skal oppnå samtidig som noen av utfordringene kommuner og fylkeskommuner står overfor skisseres.⁶ Videre formulerer *Meld. St. 27 (2015–2016) Digital agenda for Norge* fem hovedprioriteringer for den nasjonale IKT-politikken, som også er gyldige for kommunal sektor: brukeren i sentrum, IKT er

² Riksrevisjonen. Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering av kommunale tjenester. 2016.

³ Rambøll, IKT Norge, Visma og Den Norske Dataforening. IT i praksis - Norges digitale status. 2017.

⁴ Teknologirådet. Denne gangen er det personlig: Det digitale skillet i offentlig sektor. 2017

⁵ Undersøkelse foretatt av Teknologirådet og Datatilsynet i 2016. Hentet fra rapporten "Denne gangen er det personlig: det digitale skiftet i offentlig sektor."

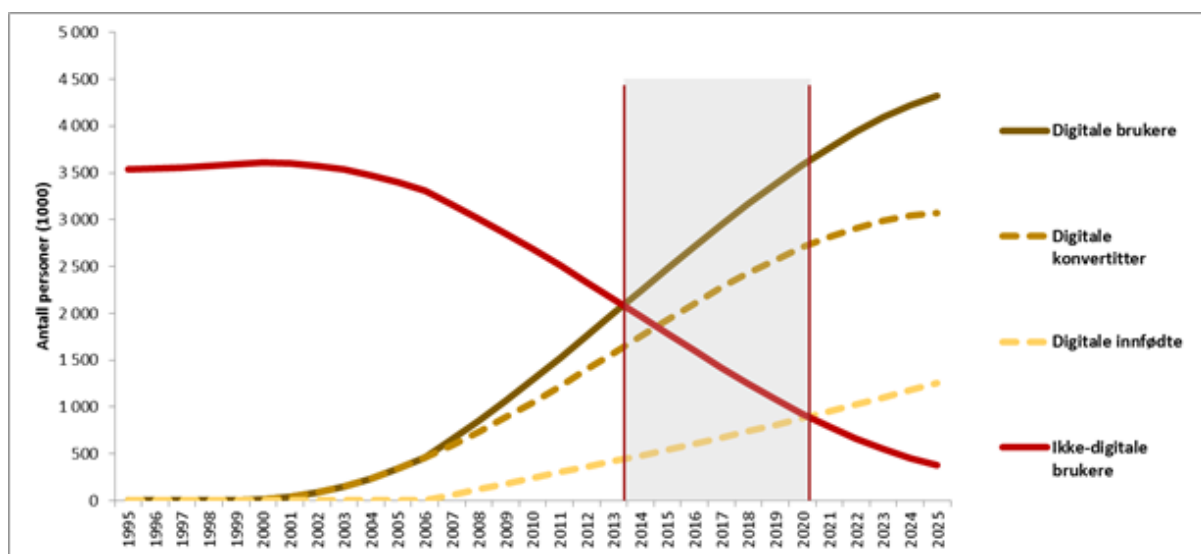
⁶ <http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/digitalisering/digitaliseringsstrategien/mal-og-posisjoner/>

en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet, styrket digital kompetanse og deltakelse, effektiv digitalisering av offentlig sektor, godt personvern og god informasjonssikkerhet.

Kommunal sektor er avhengig av digitalisering for å gjøre mer for mindre

I lys av utfordrende framtidsutsikter, er det viktig at kommunesektoren utnytter mulighetene digitalisering gir for å tilby gode og effektive innbyggertjenester i enda større grad enn de allerede gjør. Som et eksempel på utfordringer kommunal sektor står overfor, vil leveransemodell i dagens helse- og omsorgssektoren kreve 33,000 flere årsverk i 2026⁷. Samtidig vil vi se 1 - 5 % reduksjon i årlig arbeidskraft. Med mindre ressurser og økende etterspørsel etter tjenester må man endre arbeidsprosesser og måten kommunene utfører sitt arbeid. Bruk av ny teknologi i denne sammenheng vil være avgjørende. Et annet eksempel er omfanget av store, tidkrevende og manuelle saksbehandlingsprosesser, hvor verdifull tid går med til lite verdiskapende arbeid for innbyggeren. Samtidig ser man et økende gap mellom befolkningens forventning til effektivitet i prosesser og digitale selvbetjeningsløsninger, mot det kommunene klarer å levere.

I 2017 er allerede en stor del av befolkningen «digitale innfødte». Det betyr at de ikke kjenner noen annen virkelighet enn smarttelefoner, internett og nettbrett. Dette krever nytenkning fra kommunenes side når det gjelder samhandling og brukerdialog.



Kilde: PwC

Figuren viser at antallet brukere i alderen 10-79 år som kan kalles «digitale» allerede er i flertall. Neste knekkpunkt kan forventes i perioden 2019-2021 når antallet «digitale innfødte» vil være større enn antallet som foretrekker tradisjonelle «analoge tjenester», såkalte «ikke-digitale brukere». Det kan forventes at den «digitale innbyggeren» vil stille de samme kravene til tilgjengelighet og enkelhet i offentlige tjenester, som de stiller til de andre tjenestene de forholder seg til.

⁷ KS. Rekrutteringsbehov i kommunesektoren frem mot 2026. 2016

Denne rapporten belyser hva som skal til for å lykkes med digital omstilling

PricewaterhouseCoopers (PwC) har på oppdrag fra KS gjennomført et FoU-prosjekt for å samle kunnskap om hva som kreves av ledere på strategisk nivå, for at hele organisasjonen skal lykkes med digital omstilling. Prosjektet har hatt følgende formål:

Å belyse hva som er god håndtering av rollen som arbeidsgiver ved digitale omstillingsprosesser, og hvilke muligheter og utfordringer arbeidsgiver møter i arbeidet med å oppnå ønskede gevinster av digitaliseringen.

2 Det digitale skiftet i offentlig sektor - den nye hverdagen

Den allmenne bevisstheten rundt hvilke muligheter som ligger i utnyttelse av ny teknologi har vært økende de siste årene. Med økt bevissthet har også mange etablert en forståelse for hva disse mulighetene gir i form av potensial for effektivisering og brukervedvirkning. Det påvirker alt fra måten tjenester kan leveres på, hvordan vi samhandler og hvordan tjenestene organiseres. Behovet for omstilling er blitt tydelig. Det som ikke er like tydelig, er hvordan digital omstilling vil påvirke dagens forretningsmodeller og -strukturer. Dette vises blant annet igjen i en markant nedgang i selvtillit og troen på egen digital IQ blant bedriftsledere fra 2015 til 2016⁸. Digitalisering oppleves fortsatt som ukjent terreng for mange.

Teknologiens potensial og utviklingstakt gjør at digital omstilling skiller seg ut

Så hva skiller digital omstilling fra andre omstillingsprosesser? Til nå har omstilling vært en prosess hvor kun mennesket besitter to av to komponenter som kreves for å skape endring; fysiske krefter (slik at man kan flytte eller endre ting) og mentale krefter (som lar oss beslutte når og hvor)⁹. Under 1700-tallets industrielle revolusjon tok man i bruk teknologi i form av maskiner som ga økt fysisk drivkraft. Dagens virkelighet er at teknologi, i form av maskinlæring, kunstig intelligens og robotisering, beveger seg inn i det domenet mennesket til nå har vært alene om: det mentale. Samtidig er den digitale veksten eksponensiell, digital og kombinatorisk¹⁰. Dette innebærer at endringstakten er økende, og omstillingen må skje raskere enn tidligere. Der man før kunne tenke år, må man nå tenke måneder. Der man før var avhengig av menneskelige innsatsfaktorer kan man nå benytte teknologi.

2.1 Den digitale organisasjonen

Utnyttelse av teknologiens potensial fordrer en digitalisert organisasjon

Den digitale omstillingen stiller høye krav til omstillingskompetanse og -vilje. For at en organisasjon skal utnytte potensialet som ligger i dagens teknologi må den selv bli digital. En digital organisasjon er en bedrift eller organisasjon som har gjennomgått digitalisering og som har

⁸ PwC. Global Digital IQ. 2017 (hentet fra:

<https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/digital-iq/key-findings.html#moving-target>)

⁹ Brynjolfson & McAfee. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. 2014.

¹⁰ Brynjolfson & McAfee. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. 2014.

tatt inn over seg at man kan sende alt, lagre alt, og beregne alt, og som bruker den forståelsen til å skape verdi og utvikle seg¹¹.



Hvordan en digital virksomhet skiller seg fra en elektronisk eller analog virksomhet

Kilde: PwC

Klassiske eksempler på slike organisasjoner er Google, Facebook og Amazon. Gjennom å ta i bruk ny teknologi har de etablert seg som markedsledende i sine segmenter. Det som skiller disse selskapene fra de andre, tradisjonelle organisasjoner, er at de er digitale i sitt opphav. Amazon startet som en online bokbutikk¹², Google som en online søkemotor¹³ og Facebook som et online sosialt nettverk¹⁴. De bakenforliggende utfordringene for denne studien relaterer til omstillingen organisasjoner må gjennom for å bevege seg mot det digitale, og hvordan man best mulig ivaretar arbeidsgiverrollen i en slik omstilling. Å finne eksempler på organisasjoner som har vært gjennom en slik prosess i sin helhet i Norge dag, er utfordrende. Grunnen til dette er at vi som nasjon står midt oppi det digitale skiftet.¹⁵ Vi kan likevel enkelt finne eksempler på bransjer som har gjennomgått en transformerende digitalisering, som banksektoren (eksempelvis den heldigitale Sbanken og samarbeidsprosjektet VIPPS), mediebransjen (eksempelvis nettaviser) og videobransjen (eksempelvis Netflix). Disse bransjene har gjennomgått en transformasjon som endrer selve spillereglene, ved at forretningsmodellene har blitt fundamentalt endret. De som ikke har klart å henge med har måttet takke for seg. Her er strømmetjenestenes inntog et godt eksempel, hvor det å eie CD'er eller leie video i butikk ble irrelevant på kort tid.

Digitalisering kan endre leveransemodellene også i offentlig sektor

Dagens leveransemodell innenfor offentlig sektor preges av likhet i tjenestetilbudet, som innebærer at man kan få en lite målrettet tjenesteyting, til dels preget av overbetjening. Teknologirådets rapport "Denne gangen er det personlig: det digitale skiftet i offentlig sektor" fra 2017, skisserer en rekke læringspunkter for offentlig forvaltning, relatert til hvordan tilgjengelig teknologi kan benyttes for å levere tjenester på en annen måte. Her trekkes det frem tre hovedmomenter for hvordan ny teknologi kan endre leveransemodellen i offentlig sektor:

- deltakende innbyggere, der innbyggeren settes i stand til å utføre en del av tjenestens selv
- persontilpassede tjenester, der tjenestetilbudet målrettes til de som trenger det mest
- forutseende institusjoner, der utnyttelsen av store datamengder og algoritmer gjør det mulig å forutse innbyggernes behov for tjenester.

¹¹ Andersen & Sannes. Hva er Digitalisering. 2017 (hentet fra: [https://www.magma.no/hva-er-](https://www.magma.no/hva-er-digitalisering)

¹² digitalisering) [http://www.businessinsider.com/jeff-bezos-amazon-history-facts-2017-4?](http://www.businessinsider.com/jeff-bezos-amazon-history-facts-2017-4?r=US&IR=T&IR=T)

¹³ [r=US&IR=T&IR=T](https://www.google.com/intl/en/about/our-story/)

¹⁴ <https://www.google.com/intl/en/about/our-story/>

¹⁵ <https://newsroom.fb.com/company-info/>

<https://www.ikt-norge.no/kommentar/norges-digitale-tilstand/>

Dette er interessant i et arbeidsgiverperspektiv fordi det vil endre måten medarbeiderne i offentlig forvaltning utfører sine arbeidsoppgaver. Det vil stille andre krav til ledelse og kompetanse. Samtidig kan man ikke anta at offentlig sektor vil bli rammet av den samme “game changing” endringen som de ovennevnte bransjene, men utfordringene offentlig sektor står overfor gjør at endring må til - dersom en ønsker å opprettholde dagens velferdsnivå. I følge Produktivitetskommisjonen vil skattenivået måtte øke fra dagens 37 % til 65 % prosent for å opprettholde dagens nivå på velferdstjenestene og eksisterende leveransemodell¹⁶. Samtidig slår Perspektivmeldingen fast at kostnadene i offentlig sektor vil øke raskere enn inntektene fra 2030. Offentlig sektor må derfor ta i bruk ny teknologi for å kunne fortsette å levere kvalitetstjenester og løse sine velferdsoppgaver¹⁷ - og bli digitale.

Selv om det er utfordrende å finne konkrete eksempler på selskaper som har gått gjennom en total digital transformasjon, er det imidlertid noen selskaper som har kommet langt i å endre sin tilnærming til hvordan de leverer sine tjenester gjennom ny teknologi. Blant casene i denne studien kan vi spesielt trekke frem Sparebank 1 SR-bank og Trondheim parkering, som har automatisert og tatt i bruk teknologi i deler av sin forretningsmodell. De er på god vei og kan ses på som digitalt modne. Disse organisasjonene har som minimum en IT-strategi og IT-systemer som henger godt sammen med den digitale strategien, de har god støtte fra IT på at leveranser i de digitale kanaler er i tråd med den digitale strategien, de er opptatt av at IT-systemer er godt integrert for å kunne tilby brukervennlige digitale tjenester, og IT-systemer og løsninger følger beste praksis innen sikkerhet og stabil drift.

2.1.1 Kjennetegn ved den digitale organisasjonen

Den digitale organisasjonen har en rekke egne karaktertrekk. Noen av disse er at teknologi og virksomhet er integrert, teknologien er et verktøy for virksomhetsutvikling, og beslutninger tas basert på eksperimenter og data - ikke intuisjon. De enkle problemene løses først, uten store kravspesifikasjoner, og organisasjonen utvikles etter systemene - og kundenes behov¹⁸. Mange av disse trekkene utfordrer dagens etablerte virksomhetsmodeller og -strukturer. De utfordrer også det offentlige måte å utføre sine oppgaver og yte sine tjenester på, som tradisjonelt sett krever store mengder human kapital. En digital organisasjon krever også menneskelig innsats, men i langt mindre grad enn den analoge eller elektroniske. På den annen side har den digitale organisasjonen behov for annen type kompetanse: dataanalyse, programmering, tjenstedesign, prosesskompetanse og virksomhetsarkitektur blir mer og mer relevant. For kommunale virksomheter vil dette kunne medføre store konsekvenser i form av økende kompetansegap etterhvert som den digitale kommunen vokser frem.

¹⁶ Teknologirådet. Denne gangen er det personlig: det digitale skiftet i offentlig sektor. 2017.

¹⁷ Meld. Std. 29. 2016 -. 2017.

¹⁸ <http://www.magma.no/hva-er-digitalisering?tid=213203>

2.1.2 Fra analog til digital - en transformasjon

For å gå fra å være en tradisjonell organisasjon til å bli en digital organisasjon må man gjennom en digital transformasjon. I følge Difi er digital transformasjon¹⁹:

- En prosess der virksomheten endrer hvordan den utfører sine oppgaver, tilbyr bedre tjenester, jobber mer effektivt eller skaper helt nye tjenester
- ... hvor brukerfokus og brukeropplevelsen er selve kjernen i endringen
- ... og som baserer seg på utnyttelse av digital teknologi
- En grunnleggende og omfattende endring, og ikke en mindre justering
- Redesign av virksomheten på alle nivå – folk, prosesser, teknologi og styring

Dette illustrerer hvilken omfattende endring digitalisering representerer - det er mye mer enn å sette strøm på et skjema. Det innebærer å integrere teknologi i organisasjonens prosesser, organisering, kompetanse og kultur. Videre innebærer det alt fra bruk av store data for å forutse uønskede kriser og hendelser, automatisert saksbehandling til teknologibasert læring på arbeidsplassen. Dette viser også at digitalisering i aller høyeste grad er et lederansvar²⁰.

Digital transformasjon:⁴



Kilde:

<https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitalt-forstevalg/hva-er-digitalt-forstevalg/digital-transformasjon>

¹⁹ <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitalt-forstevalg/hva-er-digitalt-forstevalg/digital-transformasjon>

²⁰ Program for bedre ledelse og styring i Staten

(<https://nettsteder.regjeringen.no/bedrestyringogledelse/2017/05/05/digital-omstilling-er-et-lederansvar/>)

3 Tre perspektiver på digital omstilling

Tre perspektiver ligger til grunn for innhenting og sammenstilling av data i denne rapporten: ledelsesperspektivet, HR-perspektivet og gevinstperspektivet.

3.1 Ledelsesperspektivet

Digitalt lederskap skiller seg fra annen endringsledelse gjennom å fremheve teknologiaspektet og forståelsen rundt hvordan teknologi påvirker arbeidsprosesser og virksomhetsmodeller. Digitalt lederskap handler om å kunne kommunisere og å nå frem til medarbeiderne med en beskrivelse av den endringen organisasjonen må gjennom, identifisere og utføre endringer underveis samt

Digitalt lederskap innebærer ledelsens evne til å målbære en visjon for endret arbeidsprosess eller virksomhetsmodell.

Evnen innebærer det å sette klare mål for en endringsprosess, samt å kunne identifisere og foreta nødvendige justeringer underveis. Videre må en godt ledet prosess avsluttes ved at den realiserer de gevinster som endringsprosessen er ment å gi.

IKT Norge

sikre at gevinster blir realisert som en følge av endringsprosessen. Digitalt lederskap har også tydelige assosiasjoner til det man omtaler som **transformasjonsledelse**, som handler om idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimuli, og individualisert oppmerksomhet. Ledere som utøver denne formen for lederskap oppnår at individ og team drar i samme retning²¹. Dette i motsetning til *transaksjonsledelse*, en ledelsesform hvor belønninger gis etter at oppgaver er utført i tråd med lederens ønske²². *Transformasjonsledelse* og *digitalt lederskap* fremstår altså som to sider av

samme sak, nemlig ledelse gjennom å målbære en overordnet visjon, evne til å kommunisere dette til og gjøre det relevant for medarbeiderne, og å skape engasjement rundt endringen.

Det synes å være bred enighet om at **strategisk ledelse** er avgjørende for en virksomhets digitalisering. Digitalisering handler bl.a. om å anvende teknologi for å forenkle eller forbedre manuelle og fysiske prosesser. Dette kan både handle om effektivisering og kvalitetsforbedring. I alle tilfeller griper det inn i nåværende arbeidsform, både når det gjelder oppgaveløsning, kompetansekrav, roller og ansvar. Ofte vil digitalisering ha en direkte innvirkning på hvordan en utøvende enheter produserer og/eller leverer sine tjenester. Som leder er man overordnet

Digitalt lederskap innebærer ledelsens evne til å målbære en visjon for endret arbeidsprosess eller virksomhetsmodell.

Evnen innebærer det å sette klare mål for en endringsprosess, samt å kunne identifisere og foreta nødvendige justeringer underveis. Videre må en godt ledet prosess avsluttes ved at den realiserer de gevinster som endringsprosessen er ment å gi.

IKT Norge

²¹ Heltand. Transformasjonsledelse i en norsk kontekst. 2014. Hentet fra: <https://www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst>.

²² Hetland, H. og G.M. Sandal (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147-170.

ansvarlig for disse tjenestene, og nettopp derfor er ledernes rolle i digitaliseringsarbeidet helt kritisk²³.

En kartlegging gjennomført av PwC i 2016²⁴ viser at dersom en skal oppnå vellykket digitalisering må **eierskap til strategi og initiativ** være tydelig. Forankring av digitaliseringsarbeidet i toppledelsen er derfor kritisk. Samtidig er koblingen mellom digitaliseringsinitiativene og de utøvende enhetene en suksessfaktor. Dette henger sammen med at det ofte er mellomledere eller de utøvende enhetene som skal hente ut gevinsten av digitaliseringsinitiativene. Videre er det viktig å sikre nødvendige fullmakter slik at beslutninger tas på rett nivå, og at **prioritering og finansiering** skjer i et helhetlig perspektiv. Betydningen av kommunikasjon til, og involvering av, utøvende enheter fremheves som viktig for at digitalisering skal bli en suksess. Til slutt viste kartleggingen at det må være en sammenheng mellom insentivstruktur og hvor i organisasjonen gevinstene skal hentes ut, for at implementeringen skal ha ønsket effekt.

Som leder i kommunal sektor er det mange roller som skal balanseres. Dette er godt beskrevet i KS Guide til god ledelse. I rollene som nettverkssmed, effektjeger, meningsskaper og utforsker²⁵, har det å bruke teknologi som en tilrettelegger og driver for endring blitt fremtredende de siste årene.

For å forstå ledelsesperspektivet ved digital omstilling har vi søkt å undersøke følgende spørsmål:

- I hvilken grad har den digitale omstillingen vært forankret hos toppledelsen?
- Hvem har vært pådriver for den digitale omstillingen?
- Har den digitale omstillingen vært forankret i en overordnet strategi?
- Hva har blitt gjort for å sikre at digitalisering er en naturlig del av lederoppgaven?

Ledere som lykkes har evne til:

- å bygge tillit og ha godt samspill med de folkevalgte
- å styre etter verdier, mål og rammer, ta beslutninger og vise gjennomføringskraft i tråd med politiske vedtak og føringer
- å se helhet og sammenheng i organisasjonen for å sikre god utnyttelse av kompetanse og ressurser
- å kommunisere tydelige forventninger, gi tilbakemeldinger og anerkjennelse til den som fortjener det
- å legge til rette for læring og utvikling, gjennom å involvere og gi ansvar til medarbeidere
- å skape oppslutning om endringer og få alle med seg i endringsprosesser
- å involvere innbyggere og andre aktører i utvikling av tjenestene

KS Guide til god ledelse (2016)

3.2 HR-perspektivet

Et sentralt spørsmål er hvilken kritisk **kompetanse** ledere og medarbeidere må inneha for å lykkes med digital omstilling. For å møte fremtidens utfordringer og utnytte potensialet i digitalisering er det nødvendig med ny og bredere kompetanse enn tidligere. To viktige

²³ Program for bedre ledelse og styring i Staten

(<https://nettsteder.regjeringen.no/bedrestyringogledelse/2017/05/05/digital-omstilling-er-et-lederansvar/>)

²⁴ Kartleggingen bestod av intervjuer av Bærum, Bergen og Trondheim kommune samt gjennomgang av eksisterende dokumentasjon rundt digital styringsmodell i Drammen og Kristiansand kommune.

²⁵ KS. Guide til god ledelse.

komponenter i denne sammenhengen er teknologikompetanse og omstillingskompetanse. Teknologikompetanse er et vidt begrep og kan omfatte alt fra programmering og systemdrift til forståelse av hvordan IKT kan brukes i forbedring og effektivisering, eller forståelse av sammenhengen mellom teknologistøtte og tjenesteleveranse. At spesielt mellomledere i offentlige virksomheter henger etter på dette området²⁶ er en utfordring for digital omstilling. Omstillingskompetanse kan på den annen side være helt løsrevet fra teknologi, men er minst like viktig. Dette handler i større grad om faktorer som endringsledelse, læring og organisasjonskultur.

Samtidig fremhever flere og flere ledere at det spesielt er én ting som står i veien for vellykket digital omstilling; mangelen på digital kultur²⁷. Av respondentene i PwCs Industry 4.0 undersøkelse fra 2016 mener 50 % at dette er den største utfordringen fremover. Videre fremheves mangelen på tydelig strategi og mål fra toppledelsen som et hinder for å bygge digital kompetanse.

I tillegg til kompetanse er det andre dimensjoner innenfor HR som relevante i digitaliseringssammenheng. I noen tilfeller vil **arbeidsrettslige problemstillinger** aktualiseres, f.eks. ved at medarbeidere gjennom effektivisering blir overflødige eller ved omfattende endringer i kompetansekrav. Andre ganger vil konsekvensene av digitalisering i større grad dreie seg om styrking og videreutvikling av kompetanse i et slikt omfang at lov- og avtaleverk ikke utfordres. Dette innebærer at endringene skjer innenfor eksisterende rammer²⁸, og at eventuelle overtallige enten får mulighet til kompetanseheving, at nedbemanningen skjer gjennom naturlig avgang eller at berørte medarbeidere får tilbud om andre typer jobber som passer deres kompetanse. 63 % av kommunene svarer imidlertid i Riksrevisjonens spørreundersøkelse fra 2016 at digitalisering ikke har ført til redusert bemanning, mens 49 % av kommunene oppgir at de opplever endringer i arbeidsprosesser²⁹. Implisitt vil en kompetansedreining innenfor eksisterende lov- og avtaleverk være mer aktuelt enn at endringene utfordrer selve lovverket.

En vellykket omstillingsprosess avhenger av medarbeidernes bidrag i prosessen. **Involvering og medbestemmelse** står sterkt i kommunal sektor. Samtidig har arbeidsgiver styringsrett, dette gjelder også i digital omstilling. Med dette følger en omsorgsplikt for sine medarbeidere, mens medarbeiderne på sin side har en lojalitetsplikt. Å evne å balansere disse aspektene gjennom den digitale omstillingen, gjennom å inspirere medarbeiderne samtidig som man evner å vise forståelse for eventuell usikkerhet, er derfor viktig. Medarbeidernes kompetanse, motivasjon og innsikt vil vanligvis ha stor påvirkning på en omstillingsprosess, men disse faktorene spiller en ulik rolle avhengig av både hvilken type omstillingsprosess det handler om, og hvilke del av organisasjonen som berøres. Uavhengig av dette vil det være viktig å sikre at medarbeiderne beholder mestringstro, samtidig som de opplever å få brukt egen kompetanse og får mulighet til relevant kompetanseutvikling. Dette er viktige momenter i 10-faktor³⁰, en spesialutviklet medarbeiderundersøkelse for kommunesektoren utviklet i samarbeid mellom KS og professor Linda Lai. 10-faktor brukes nå av svært mange kommuner og er et verktøy for utvikling av ledere, medarbeidere og kommunene som organisasjonen. Et annet viktig moment i 10-faktor er å

²⁶ Rambøll, IKT Norge, Visma og Den Norske Dataforening. IT i praksis - Norges digitale status. 2017.

²⁷ PwC. Industry 4.0 - Building the digital enterprise. 2016.

²⁸ KommuneLOven, ArbeidsmiljøLOven og Hovedavtalen.

²⁹ Riksrevisjonen. Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering av kommunale tjenester.

³⁰ 2016. KS 10-faktor (<http://www.10faktor.no>)

fremme fleksibilitetsvilje slik at medarbeiderne tilpasser seg nye måter å jobbe på og omfavner nye oppgaver.

I enkelte tilfeller vil digital omstilling kunne oppfattes som truende for enkelte, mens andre ganger vil digitalisering bli sett på som en kjærkommen hjelp til å få unna volumoppgaver som ingen er lei seg for å bli kvitt. I følge Linda Lai vil medarbeideres opplevelse av å få brukt egen kompetanse ha stor betydning for deres evne til å handle, prestere og nå mål. Dette påvirker igjen den enkeltes jobbtrivsel, indre motivasjon, mestring og verdiskapning³¹. Mestringsorientert ledelse er på denne måten avgjørende for å lykkes med alle typer omstilling. Hun peker også på at organisasjoners satsing på kompetanse også styrker deres omdømme. Investering i ansattes kompetanse er derfor den viktigste innsatsfaktoren for fremtidig verdiskaping og måloppnåelse.

Medarbeidere vil reagere forskjellig på krav til kompetanseheving, oppgaveendring og endret organisasjonstilknytning. Dette underbygger påstanden om at svært mange hensyn må tas, og balanseres, for å sikre en god håndtering av HR-perspektivet i digitale omstillingsprosesser. For å belyse de HR-relaterte problemstillingene som prosjektet skisserer er det flere elementer som er viktige å få innsikt i. Nødvendig og tilstrekkelig informasjon om hva en omstilling skal handle om, hvorfor den skal gjennomføres, hvem som berøres, hva som skal endres og hvordan endringer og konsekvenser skal håndteres, vurderes som svært avgjørende for fleksibilitetsvilje og mestringstro blant medarbeidere³². I dette bildet har også arbeidsgivers oppmerksomhet mot - og bruk av medarbeidernes kompetanse betydning. Medarbeidere som opplever å få brukt egen kompetanse, og opplever mestring i jobben er mer fleksible enn de som ikke opplever bruk av kompetanse, mestring og autonomi.

Videre ser man at jo mer digitalt moden en organisasjon er, jo lavere er trolig både motstanden mot, og opplæringskostnadene ved, digital omstilling. Samtidig vil organisasjonsmessig endringsvilje og omstillingsklima trolig påvirke evnen til digital omstilling betydelig, og er derfor et viktig element innenfor HR-perspektivet. Begge de to siste elementene henger trolig sammen med både hvilke systemer og struktur kommunale organisasjoner har for opplæring og kompetanseutvikling, og hvilke verktøy og metodikk som benyttes i omstillings- og endringsprosesser.

For å forstå HR-perspektivet ved digital omstilling har vi søkt å undersøke følgende spørsmål:

- Hvilke konsekvenser har digital omstilling hatt for kravene til kompetanse?
- Hvordan kan medarbeidere gis trygghet og endringsvillighet?
- I hvilken grad er lov- og avtaleverk til hinder for digital omstilling?

3.3 *Gevinstperspektivet*

Alt omstillings- og forbedringsarbeid har til hensikt å skape gevinster i en eller annen form. En gevinst kan sies å være *verdier, positive effekter som oppnås ved å implementere nye løsninger i drift*³³. Gevinster i en omstillingsprosess kan betraktes som et positivt resultat for organisasjonen (internt), brukeren (tjenestemottakeren) eller samfunnet. Disse kan enten resultere i unngåtte

³¹ Linda Lai, Kompetansemobilisering og egenmotivasjon, 3/2011

³² KS. Guide til god ledelse.

³³ <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-tjenesteinnovasjon/gevinstrealisering/>

kostnader, spart tid eller økt kvalitet³⁴. Eksempler på interne gevinster er dermed effektivisering i bruk av innsatsfaktorer, økt kvalitet i intern tjenesteyting, forbedret produktivitet eller innovasjon, behov for færre kontorplasser og dermed også færre kommunale bygg. Raskere saksbehandling, lavere administrasjonskostnader og bedre tilgjengelighet til tjenester er eksempler på gevinster for brukeren, mens samfunnsgevinster eksempelvis kan være mindre forurensing, færre ulykker eller friskere befolkning. Uavhengig av type gevinst er gevinstrealisering, som er aktiviteter som skal lede til at de ønskede og planlagte gevinstene blir realisert³⁵, ofte en av driverne bak digital omstilling.

Erfaringsrapporten fra Digitaliseringsrådet for 2017 viser at gevinstrealisering er noe av det lederne i offentlige virksomheter oppfatter som vanskeligst. Dette understøttes av KS' Arbeidsgivermonitor 2017 og Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering av kommunale tjenester. For noen er det uvant å arbeide med kvantifisering av gevinster, mens andre opplever at det er vanskelig å få organisasjonen med i en gevinsttenkning. Samtidig er gjerne målene uklart formulert, noe som gjør det utfordrende å vise til en reell gevinst. Mange opplever også at gevinsten fragmenteres fordi den skal realiseres gjennom mange små endringer i en prosess. Dette gjør det vanskelig å realisere gevinsten som helhet og understreker betydningen av å foreta en god analyse av brukerreiser og brukerbehov, slik at man ikke setter strøm på enkelt tjenester, men ser helhetlig på brukernes behov når man bygger en digital organisasjon.

Videre tilsier erfaring at manglende planlegging, fokus og kompetanse på gevinstrealisering som det viktigste hinderet for å oppnå ønskede resultater. Dette innebærer ofte at gevinstarbeidet i omstillingsprosesser starter alt for sent og mangler et tilpasset og treffsikkert metodisk opplegg for realisering av gevinstene. Dette gjelder særlig innenfor offentlige sektor.

Gevinstrealisering krever kontinuerlig og systematisk arbeid som involverer alle som blir berørt. Dette understrekes også av andre tilgjengelige gevinstrealiseringsverktøy, fra både Difi, DFØ og KS. For å skape et best mulig resultat må man koble sammen ulike kompetanser i løpet av gevinstrealiseringsprosessen. I identifiseringsfasen benyttes metodikk fra samfunnsøkonomiske analyser for å kartlegge og verdsette gevinster. I planleggingsfasen kobles metodeverktøy for å utforme operative planer for realisering av gevinster og jobber med endringsledelse for å lykkes med å oppnå en varig endring i måten organisasjonen jobber på. Samtidig krever vellykket gevinstrealisering en anerkjennelse av at gevinstuttaket skal skje hos utøvende enheter, ikke i prosjektet. Inkludering av virksomheten er derfor viktig. Tidlig identifisering av forutsetninger for at gevinsten skal kunne realiseres, samtidig som det settes av ressurser til arbeidet med gevinstrealisering, også etter at prosjektet er ferdig, ser ut til å ha innvirkning på hvor stor del av gevinsten en faktisk klarer å hente ut³⁶.

For å forstå gevinstperspektivet ved digital omstilling har vi søkt å undersøke følgende spørsmål:

- I hvilken grad har den digitale omstillingen tatt utgangspunkt i tydelige mål og strategier?
- Hvordan har virksomhetene tilnærmet seg gevinstarbeidet?
- I hvilken grad har virksomhetene lyktes med å hente ut gevinster?

³⁴

<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-tjenesteinnovasjon/gevinstrealisering/>

³⁵ KS & KommIT. Gevinstkokebok.

³⁶ DFØ. Veileder: Gevinstrealisering - planlegge og hente ut gevinster i offentlige prosjekter. 2014

3.4 Perspektivene er undersøkt gjennom et sett med casestudier

For å belyse de tre perspektivene beskrevet i forrige kapittel har utvalgte virksomheter som har kommet langt i sin digitale omstilling blitt undersøkt. Kriterier som ble lagt til grunn for utvalg av case var en kvalitativ vurdering av:

- om virksomheten har kommet langt i sin digitale omstilling
- om virksomheten har kjennetegn som er typiske for en digital organisasjon
- om virksomheten har opparbeidet seg erfaringer som kommunal sektor kan hente læring fra

Det ble valgt totalt syv casevirksomheter, hvorav fire kommuner, én statlig virksomhet, ett kommunalt foretak og én privat aktør. Til sammen ble disse syv virksomhetene vurdert til å kunne gi et bredt innblikk i problemkomplekset, og gi god mulighet for læring.

Følgende casevirksomheter ble valgt:

- **Bærum kommune.** Bærum kommune er vurdert som en kommunene som er kommet langt på digitale tjenester i Norge. Kommunen har iverksatt flere initiativ rundt digitalisering og arbeider med å gjennomføre endringene som ett helhetlig initiativ.
- **Bergen kommune.** Bergen kommune bestemte seg tidlig for å arbeide med en helhetlig digital infrastruktur og én felles inngangsport for innbyggere, næringsliv og medarbeidere. Bergen var også tidlig ute med å være tydelige på bruken av nasjonale felleskomponenter. Videre er kommunen vurdert til å ha kommet langt i digitaliseringen og har blant annet innført RPA³⁷-teknologi i sine tjenesteleveranser.
- **Trondheim kommune.** Trondheim kommune har vært gjennom en storstilt digital omstilling gjennom konverteringen til Google som plattform. Dette har fått betydning både for hvordan kommunen samhandler internt og ut mot innbygger. Videre har kommunen hatt suksess med *Digitalt førstevalg*, blant annet gjennom prosjektet *Digital meldebok*.
- **Oslo kommune.** Oslo kommune var også tidlig ute med å utvikle et enhetlig målbilde for digitalisering av kommunens tjenester. De har videre hatt en aktiv rolle i SKATE³⁸, som arbeider for en felles standardisering og samordning av offentlig sektor.
- **NAV.** Det har stormet mye rundt digitaliseringen av NAV. De siste årene har det imidlertid skjedd store endringer i måten NAV samhandler med sine brukere på. Caseorganisasjonen er spesielt interessant i et læringsperspektiv med tanke på suksessfaktorer og utfordringer relatert til ledelse av digital omstilling.
- **Sparebank 1 SR-bank.** Som andre banker har også Sparebank 1 SR-bank gått gjennom store omstillinger de siste årene som en følge av digitalisering. Kommunesektoren og banksektoren har flere likhetstrekk, blant annet er begge preget av et stort volum av

³⁷ Robotic Process Automation. På norsk ofte referert til som “digitale assistenter”. Dette er programvare som kan utføre repetitive oppgaver gjennom å imiterer måten mennesker bruker datamaskiner på, og er spesielt godt egnet til prosesser med gjentakende, regelbaserte oppgaver.

³⁸ Står for “Styring og koordinering av tjenester i e-forvaltning” og er et strategisk samarbeidsråd som skal bidra til at digitaliseringen av offentlig sektor blir samordnet og gir gevinster for innbyggere, næringsliv og forvaltningen.

manuelle saksbehandlingsprosesser som er godt egnet for RPA-teknologi. En vil derfor kunne anta at læringseffekten fra bank til kommunal sektor har god nytteverdi.

- **Trondheim Parkering.** Trondheim parkering har de siste 20 årene vært gjennom omfattende endringer som har fått konsekvenser både for arbeidsprosesser og måten virksomheten driver sin forretning.

4 Observasjoner og funn

Nedenfor omtales kort de syv caseorganisasjonenes digitaliseringsarbeid, etterfulgt av observasjonene fra intervjuene. Observasjonene struktureres i tråd med de tre perspektivene ledelses-, HR- og gevinstperspektivet. Intervjuene er ikke en helhetlig fremstilling av digitaliseringsarbeidet i caseorganisasjonene, men en beskrivelse av observasjoner som belyser problemstillingene i studien.

Informasjonen er samlet inn gjennom semi-strukturerte intervjuer, og hvert enkelt intervju har hatt sin egen dynamikk. Dette har gjort det mulig å forfølge spesifikke problemstillinger underveis, noe som har vært verdifullt for å belyse hele bredden av studiens problemstilling. Dette medfører imidlertid at observasjonsbeskrivelsene for de ulike casene varierer noe i form og detaljeringsnivå. Det innebærer også at noen tematikker har fått større plass i noen intervjuer fremfor andre. Bakgrunnen for dette metodevalget hviler på målet om størst mulig overførings-, og læringsverdi for andre kommunale organisasjoner.

4.1 Bærum kommune

4.1.1 Kort om kommunens digitaliseringsarbeid

Bærum kommune har “Smart IT for Bærum” som IT-visjon, spesifisert som: “Bærum kommune tar SMART-tenkningen inn på IT-området. Visjonen innebærer at vi skal kunne levere tjenestene våre mer effektivt og gjøre hverdagen enklere for våre brukere ved å ta i bruk IT på smarte måter.”

Bærum kommune har en IT-strategi som understøtter ambisjonene i kommuneplanen. Strategien er en tydelig satsing på IT, som et virkemiddel for at kommunen på fremtidsrettet vis skal tjene innbyggerne, næringsliv og organisasjoner på best mulig måte. Dette betyr at IT vil være en del av alle sektorenes strategi, organisasjonsutvikling og budsjetter.” Dette underbygges også i kommunens Arbeidsgiverstrategi 2035.

I kommunens IT-strategi beskrives digitaliseringsbehovet på følgende måte:

Antall innbyggere (3. kvartal 2017)	125 019
Driftsinntekster (2016) MRD	7,2
Driftsutgifter (2016) MRD	6,3
Antall medarbeidere	9 427

(...) kommunen må omstille seg betydelig for å møte behovene i befolkningen i årene fremover, med flere barn og unge, flere eldre og relativt færre i yrkesaktiv alder – og uten at budsjetttrammene øker tilsvarende. Det vil være mulig å levere bedre tjenester til flere og med lavere kostnader per innbygger kun dersom vi har et aktivt forhold til IT og teknologi som et strategisk virkemiddel for alle kommunens sektorer.”

4.1.2 Ledelsesperspektivet

Fra ildsjeldrevet utvikling til strategisk styring og ledelse

Bærum kommune har gjennomført omfattende digital omstilling innenfor både skolesektoren og helse- og omsorgssektoren. I begge sektorer har man erfart at prosessene i starten har vært sterkt forankret i sektoren, men svakere hos overordnet ledelse. Dette har kommet til uttrykk gjennom at prosessene har vært initiert og drevet fram av ildsjeler innenfor sektorene med støtte fra ildsjeler i DigIT. Ildsjelene har typisk vært enkeltpersoner som i kraft av stort personlig engasjement har igangsatt og fått gjennomført tiltak. Endringen skjedde dermed nedenfra-og-opp. Dette har endret seg over tid, og i dag beskrives disse satsingene som sterkt forankret i hele organisasjonen. Grunnlaget for denne endringen er det kontinuerlige arbeidet som har foregått gjennom DigIT, ved at toppledelsen har fått belyst behovene for digitalisering gjennom å vise til fremtidige trender og hvilke konsekvenser det vil få for kommunen dersom man ikke benytter seg av tilgjengelig teknologi for å effektivisere og forbedre tjenestene.

Fra teknologifokus til organisasjonsutvikling

I selve gjennomføringen av digitaliseringsprosjekter benytter Bærum kommune gjennomgående Prosjektveiviseren fra Diff³⁹. Generelt oppleves prosjektstyringen å fungere godt, selv om det er noen utfordringer. Et sentralt element som trekkes fram i denne sammenheng, er at prosjektene ofte har hatt for ensidig oppmerksomhet mot teknologi på bekostning av organisasjonsutvikling og endringsledelse. For å møte denne problematikken har Bærum kommune lagt opp til å styrke kjernevirksomhetens eierskap til prosjektgjennomføringene og samtidig organisere DigIT⁴⁰-støtten slik at både dekker teknologikompetanse og nødvendig sektorkompetanse. Generelt synes det i løpet av de siste par årene å ha vokst fram en økt forståelse av hvilken betydning ledelse, organisasjonsutvikling og arbeidsprosesser har for å lykkes med digital omstilling. 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.

Sentralisering og eierskap hos topplederne

Bærum kommune gjennomførte en tydelig endring i organiseringen av, og tilnærmingen, til digitalisering omkring 2014/2015. Denne endringen innebar både en sentralisering av IT- og

³⁹ <https://www.prosjektveiviseren.no/>

⁴⁰ Digitalisering og IT, en enhet under avdelingen Organisasjon og utvikling. Kilde: <https://www.baerum.kommune.no/om-baerum-kommune/organisasjon/>

digitaliseringsområdet og en tydelig bevisstgjøring av topplederansvaret knyttet til disse områdene. Kommunen utviklet en ny styringsmodell for IT hvor ansvar for systemforvaltning, innkjøp av utstyr og systemer, strategisk IT-arbeid og gjennomføring av IT-prosjekter ble samlet innenfor ett direktørområde. Den nye styringsmodellen har bidratt til at digitaliseringsagendaen og ansvaret for digital omstilling er tydelig forankret hos rådmannen og i vedkommendes ledergruppe. Det oppfattes også å være en sterk politisk forankring av hvordan digitalisering og omstilling skal foregå i kommunen framover.

Dedikerte medarbeidere gir sektorspesifikk digitaliseringsstøtte

Måten DigIT er organisert på henger også sammen med hvordan kompetansen skal komme best mulig til nytte for organisasjonen. DigIT har en egen enhet med rådgivere hvor dedikerte personer har ansvar for hver sin sektor. Gjennom disse sektoransvarlige “innovasjonsrådgivere” sikres de tjenesteproduserende områdene teknologi- og innovasjonsstøtte som er tilpasset sektoren, samtidig som nettverksorganiseringen understøtter deling og læring mellom de ulike sektorene. Dette refereres til som “T-modellen”.

Bruk av felleskomponenter og nasjonalt perspektiv

Bærum kommune har over tid hatt en klar ambisjon om både å ta i bruk de nasjonale felleskomponentene, men også å delta på arenaer hvor utvikling av disse komponentene foregår. Kommunen har dermed forsøkt å ta en rolle nasjonalt for å bidra til at hele det offentlige Norge får retning og framdrift i digitaliseringsarbeidet.

4.1.3 HR-perspektivet

Økt behov for digitaliserings- og omstillingskompetanse hos ledere og medarbeidere

Ulike HR-prosesser knyttet til f.eks. karriereutvikling, kompetanseutvikling, lederutvikling o.l. tar i stor grad hensyn til framtidig målbilde. Samtidig opplever deler av organisasjonen at arbeidet med kompetanseheving blant medarbeidere og istandsetting av organisasjonen gjerne kunne hatt høyere fart. Det har blitt tydelig for kommunen at digitalisering og teknologibruk krever ny og annerledes kompetanse enn den som tradisjonelt besittes.

Den digitale kompetansen i Bærum kommune har endret seg i løpet av de to-tre siste årene. Dette henger både sammen med satsing på rekruttering og kompetansehevingstiltak, og den læringen og bevisstgjøringen som har skjedd gjennom ulike prosjekter og omstillinger. Det er en bevisst holdning til at nødvendig kompetanse skal være tilgjengelig og at alle vet hvor den finnes, slik at ikke alle “trenger å kunne alt”. Dette er en gryende erkjennelse, og kommunen har fortsatt en vei å gå når det gjelder systematisk utvikling av digital kompetanse hos ledere og medarbeidere. Det har også blitt tydelig at kommunene har behov for ny type kompetanse, som for eksempel virksomhetsarkitekter og design av organisasjonsprosesser,

Bærum kommune gir uttrykk for en tydelig oppfatning av at behovet for omstillingskompetanse er voksende. Både på ledernivå og blant medarbeidere krever digitalisering kompetanse knyttet til endring av arbeidsprosesser, uttak av gevinster og motivasjon for endring.

Tverrfaglig samarbeid gir både kompetanseheving og helhetlig organisasjonsutvikling

Kommunen er svært tydelig på at tiden for store og omfattende kravspesifikasjoner, hvor implementering ses på som opplæring, er forbi. Kompetansehevingen må skje løpende gjennom å samarbeide, og implementering av nye systemer gjennomføres som organisasjonsutviklingsprosesser. Kommunen fremhever blant annet betydningen av at prosesseiere og systemutviklere sitter sammen i prosjektene for at man skal lykkes i selve gjennomføringen av endringen. Et eksempel på dette er anskaffelsen av nytt regnskapssystem og anskaffelse av nytt journalsystem. Her samarbeidet prosesseier og systemutviklere om å redesigne arbeidsprosesser som videre la føringer for valg av system.

Digitalisering har ikke ført til nedbemanning

Bærum kommune har begynt å få noe erfaring med HR-relaterte konsekvenser av digital omstilling. For det første har enkelte oppgaver blitt rasjonalisert bort gjennom digitalisering. Dette forventes det å bli betydelig mer av framover. Dette, kombinert med både politiske og kulturelle forventninger om at "overtallige" i kommunen skal få andre oppgaver, gjør det krevende både å ta ut gevinster og å optimalisere prosesser. På denne bakgrunn planlegger kommunen for i størst mulig grad å ta ned bemanning gjennom naturlig avgang.

Involvering av tillitsvalgtapparatet er velfungerende og nyttig

Involvering av tillitsvalgte og fagforeninger er godt etablert og følger medbestemmelsesordningen som innebærer at de er gjennomgående representert på ulike nivå i digitaliseringsprosjektene. Dette oppleves som viktig både for å skape motivasjon og eierskap til digitaliseringsprosjektene, og for å nyttiggjøre seg innspill og drakraft som tillitsvalgte representerer gjennom sin nære kjennskap til fag, profesjoner og drift.

Formålet med digitaliseringen påvirker de ansattes opplevelse

Innenfor noen tjenester, bl.a. knyttet til velferdsteknologi og digitalisering av lønnsprosesser, har kommunen opplevd noe usikkerhet rundt hvordan endringene vil påvirke arbeidsoppgaver og jobbsikkerhet. Enkelte har uttrykt en viss frykt for jobbene deres vil erstattes gjennom digitalisering og automatisering. I skolesektoren derimot, hvor man har tatt i bruk iPad i undervisningen, har teknologien i mindre grad blitt opplevd som truende. Dette kan skyldes at

teknologibruken i skolen har bidratt til økt kvalitet, gjennom frigjøring av tid til bedre og mer elevkontakt for lærerne, fremfor effektivisering.

Tilgang på data om de ansatte reiser etiske dilemmaer

Bærum kommune peker på etiske problemstillinger som aktualiseres i kjølvannet av digitaliseringsprosjekter. Innføringen av digitale nøkler i hjemmetjenesten har f.eks. gitt kommunen tilgang til detaljert informasjon om hvor ansatte beveger seg i løpet av arbeidsdagen. Dette kan blant ansatte oppleves som økt kontroll fra ledelsens side, selv om det ikke er den opprinnelige hensikten med teknologien. Måten disse dataene benyttes og hvordan det kommuniseres rundt dette vil trolig kunne påvirke både arbeidsmiljøet og de ansattes motivasjon. Det er derfor viktig at ledelsen har høy bevissthet rundt denne type dilemmaer og hvordan de håndteres.

4.1.4 *Gevinstperspektivet*

Det er lett å undervurdere gjennomføringskostnader og krevende å ta ut gevinster

Bærum kommune benytter som nevnt Prosjektveiviseren fra DIFI som verktøy for prosjektgjennomføring og dermed også gevinstrealisering. De opplever at gevinstrealisering er et krevende arbeid. Bevisstheten rundt gevinstelementet i omstillingsprosesser er stadig voksende, og kommunen ønsker å fokusere på både kvantitative og kvalitative gevinster. Det framkommer i intervjuene at gevinstplanleggingen ofte undervurderer kostnadene ved gjennomføring av omstilling, særlig de kostnadene som påløper etter at endringen er gjennomført. Dette henger sammen med at digitalisering tidligere ble sett på som teknologiprojekter, som gjorde at de organisasjonsmessige konsekvensene av endringen ikke ble inkludert i regnestykket. I tillegg indikerer intervjuene at gevinstrealisering vanskeliggjøres av at selve gjennomføringen av endringer ikke er godt nok planlagt eller høyt nok prioritert. En annen typisk utfordring er å hente ut gevinster når de skal realiseres i form av tidsbesparelser fordelt på mange medarbeidere.

Gevinstrealisering er et eget fagfelt som krever modning over tid

På tross av utfordringene beskrevet over uttrykker kommunen at det er god utvikling på dette området og at gevinstarbeidet stadig profesjonaliseres og får økt oppmerksomhet. Blant annet har DigIT eksperter på gevinstrealisering som kan bistå både prosjekt og linje. Kommunen ser også i økende grad gevinstrealiseringen i sammenheng med den ordinære virksomhetsstyringen, gjennom å la forventede gevinster gjenspeiles i budsjettkutt og i lederavtaler.

4.2 Bergen kommune

4.2.1 Kort om kommunens digitaliseringsarbeid

Bergen kommunes IKT-strategi 2014-2017 legger premissene for smart, effektiv og målrettet bruk av IKT for å sikre bedre tjenestekvalitet, enklere dialog med innbyggere, næringsliv og organisasjoner.

Antall innbyggere (pr. 3. kvartal 2017)	279 914
Driftsinntekter (2016) MRD	20,5
Driftsutgifter (2016) MRD	19,6
Antall medarbeidere	18 323

Bergen kommune har nylig fått en seksjon for digitalisering og innovasjon. Eksempler på digitaliseringsprosjekter som seksjonen gjennomfører for å effektivisere prosesser er Digitale medarbeidere, mens gjennom responsivt design og universell utforming jobber man for å lage et mer brukervennlig grensesnitt for sine nettsider.

Kommunen har det siste året fått mye oppmerksomhet for sitt arbeid med digitalisering og automatisering. Som et alternativ til eksisterende digitale verktøy har kommunen tatt i bruk ny teknologi, Robotic Process Automation (RPA). Bergens digitale medarbeider "Digifrid" automatiserer slike prosesser og frigjør arbeidskapasitet, effektiviserer arbeidsprosesser og forbedrer kvaliteten. Første prosess som denne teknologien testes ut på er å håndtere digital utsendelse og automatisere prosessen for utsendelse av brev til innbyggere og næringsliv.

4.2.2 Ledelsesperspektivet

Langsiktig arbeid med fokus på infrastruktur og felleskomponenter

Allerede i 2008 etablerte Bergen kommune en tydelig strategi for digitalisering og kommunikasjon via portalløsninger. Sentralt i denne strategien var at Bergen kommune skulle ta en aktiv rolle i bruken og utviklingen av de nasjonale felleskomponentene. Kommunen knyttet seg tidlig opp mot ID-porten, og tok i bruk Altinn for å kommunisere med næringslivet. Man var også blant de første med å etablere "Minside" for å kommunisere med innbyggerne.

Bergen kommune har jobbet målrettet med å bygge en moderne IT-infrastruktur. Noe av bakgrunnen for dette var et ønske om å sentralisere viktige IT-funksjoner og -komponenter, og samtidig standardisere prosesser. Denne satsingen har i stor grad vært initiert av administrativ ledelse, men også vært godt forankret politisk gjennom investeringsbeslutninger og politisk behandlede dokumenter. Etterhvert som IT-infrastruktur i stadig større grad ble etablert, økte ledelsens oppmerksomhet på digitalisering og omstilling. Dette skyldtes både utviklingen innenfor arbeidslivet generelt, men også økt bevissthet blant administrative toppledere på hvilke muligheter IT-infrastrukturen skaper. Den solide IT-infrastrukturen Bergen kommune har utviklet er helt avgjørende for at kommunen har kunnet sette fart på digitaliseringen av kommunale tjenester.

Digitalisering er integrert i både administrativ og politisk ledelse

Innledningsvis ble digitaliseringsagendaen hovedsakelig drevet av deler av administrativ toppledelse, men den politiske viljen til å sikre budsjettmidler har hele tiden vært tilstede. Samtidig har bevilgningene og satsingen blitt ledsaget av krav til leveranser og forbedringer. De siste årene har forankringen av og eierskapet til digitaliseringssatsingen blitt enda mer helhetlig og komplett, både politisk og administrativt. Det oppleves ikke lenger å være behov for å argumentere for hvorfor tjenester må digitaliseres, men heller å diskutere hvordan. Dette viser hvordan digitaliseringsstrategien har blitt en integrert del av kommunens øvrige strategier og planer. Organisasjonen har de siste årene vært i en situasjon hvor ledere og organisasjonssenheter har vært på ulike stadier i digital modning. Nå oppfattes imidlertid organisasjonen å være mer samlet og at en felles forståelse for digitaliseringsagendaen og omstillingsbehovet er etablert. Dette henger sammen med den stadig økende satsingen på digitalisering, resultatene som etterhvert har blitt oppnådd, og en økt forståelse for de mulighetene teknologien gir for tjenesteutvikling og effektivisering.

Sentralisering, fellestjenester og felles arkitektur

Bergen kommune har i stadig økende grad samlet fellestjenester og overordnede beslutninger på "konsernnivå", og har jobbet aktivt for å knytte konsernsystemene og fagsystemene sammen i en felles arkitektur. Man har også arbeidet for å skape tydelige ansvarsforhold knyttet til henholdsvis konsernsystem og fagsystem, og til samhandlingen både internt og mot nasjonale aktører.

Tydelig skille mellom drift og utvikling

Kommunen har etablert et tydelig skille mellom tradisjonell drift og forvaltning av systemer, servere, pc-er og avtaler på den ene siden, og (tjenestenær) utvikling og innovasjon på den andre. Selve gjennomføringen av de digitale omstillingsprosessene foregår i stor grad gjennom egne programmer hvor konsernnivået bidrar med verktøy, metodikk og kompetanse, mens linjeorganisasjonen har et tydelig eierskap til og ansvar for gjennomføringen av endringen og gevinstrealiseringen.

Dreining fra teknologifokus til organisasjonsfokus

Det har i løpet av det siste tiåret funnet sted en dreining fra teknologifokus til organisasjonsfokus i prosjektene. Denne dreiningen har bl.a. hengt sammen med hvilken rolle linjen har hatt i etablering og gjennomføring av ulike initiativ/prosjekter. Jo tydeligere eierskap driftsorganisasjonen har hatt til ideer, målsetninger og gjennomføring av prosjekter, jo sterkere har oppmerksomheten mot organisasjonsutvikling og endringsgjennomføring blitt. Dette har også styrket oppfatningen av at gevinstpotensialet har tydelig sammenheng med driftsorganisasjonens rolle i omstillingsarbeidet, nettopp ved at økt motivasjon og styrket oppmerksomhet mot organisasjonsutvikling bidrar til å øke gevinstpotensialet.

4.2.3 *HR-perspektivet*

Forskjellige tilnærminger til å utvikle digital kompetanse

Den digital kompetansen i Bergen kommune vurderes å være voksende. En stadig større andel ledere og medarbeidere har som resultat av deltakelse i digitaliseringsprosjekter fått en økt forståelse for hva digitalisering handler om, og hvordan dette kommer til å påvirke arbeidsprosesser og tjenesteleveranser i fremtiden. Samtidig er det fremdeles stor variasjon både mellom og innenfor enheter mht. hvordan digital kompetanse er dekket. I noen grad har rekrutteringspraksisen i kommunen endret seg ved at man ansetter medarbeidere med spesifikk digital kompetanse som oppleves mangelfull fra før. I tillegg dekkes noe av kompetansegapet gjennom innleie/konsulentbruk. Et av områdene som har pekt seg ut som noe kommunen må lære mer av og ta i bruk er tjenstedesign.

Bergen kommune har lagt sterk vekt på bruk av e-læringsmetodikk for å styrke den digitale kompetansen. De har utviklet verktøyene selv, og erfart at ansattes motivasjon for å benytte elektroniske kursmoduler og ulike typer videosnutter med rutinebeskrivelser og informasjon, har vært høy. Kommunen mener at denne formen for opplæring treffer bedre enn tradisjonelle metoder. Det har også blitt satset på å styrke og utvikle “endringsagenter” på de ulike driftsenhetene hvor selve omstillingsprosessene gjennomføres. Dette har bl.a. blitt gjort gjennom egne samlinger og opplegg for personer som utgjør disse “endringsagentene”.

Porteføljestyling og programorganisering bidrar til omstillingsevne

Parallelt med et voksende organisasjonsfokus i digitaliseringsarbeidet har det vokst fram en økt bevissthet på at den digitale kompetansen må suppleres med omstillingskompetanse for at digitaliseringsinnsatsen skal gi resultater. Bergen kommune har aktivt tatt i bruk porteføljestyling og programorganisering for å sikre gjennomføringskraft. Det er også en sterk vektlegging av at medarbeidere og ledere i driftsenhetene involveres tungt i prosjektene, men det er samtidig en tydelig erfaring at omstillingskompetanse utfordres sterkest i selve gjennomføringen av endringene på drifts- og arbeidsprosessnivå.

Ledere kursene i endringsledelse

Innenfor *Helse og omsorg*, som driver et av de største omstillingsprogrammene i Bergen kommune, har HR-seksjonen den siste tiden arbeidet mye med tiltak for å styrke kompetansen i endringsledelse blant mellomledere i sektoren. Alle ledere har gjennomført et todagers kurs med temaene endringsledelse, motiverende intervju, økonomistyring og gevinstrealisering. Dette skal bidra til å sette organisasjonen bedre i stand til å håndtere motstand mot endringer og sikre en best mulig gjennomføring av endringene. I følge kommunen er det ennå for tidlig å vurdere hvorvidt disse tiltakene har effekt i omstillingsarbeidet. HR-seksjonen har også utarbeidet en strategisk kompetanseplan for perioden fram mot 2020 som bl.a. vektlegger behovet for digital kompetanse.

Satsing på kommunikasjon i gjennomføringsfasen

Innovasjons- og læringskulturen varierer betydelig innenfor og mellom enheter i Bergen kommune. Omstillingsprosjektene opplever ofte høy motivasjon og stor vilje til deltakelse i prosjektenes idéfase, men når reelle endringer skal gjennomføres og gevinster realiseres, vokser motstanden. Kommunen har i denne type prosesser erfart at ledere og medarbeideres informasjonsbehov er betydelig og at dette ofte har blitt undervurdert. Som følge av denne erkennelsen har planlegging av kommunikasjon, opplæring og gjennomføring blitt vesentlig styrket, i tillegg til at flere kommunikasjonskanaler er blitt tatt i bruk. Kommunen har erkjent at det er viktig å fortelle historien om hvorfor det digitaliseres og omstilles, og at dette bidrar til kulturbygging. Kommunen benytter også endringsagenter, som gjerne utpekes i kraft av engasjement og holdninger, til å formidle og forankre omstillingen. Det er opprettet egne nettverk for endringsagentene.

Systematisk involvering av tillitsvalgte og medarbeidere

Gjennom standardiserte verktøy for prosjektgjennomføring er det etablert gode ordninger for involvering av tillitsvalgte på ulike nivå i prosessene. Det oppleves imidlertid at informasjonsvolumet er så stort og prosjektporteføljen så omfattende, at det er krevende for de tillitsvalgte å delta med tilstrekkelig oppmerksomhet på alle arenaer hvor de inviteres. Samtidig kommer det fram i intervjuene at tillitsvalgte gjennom sin rolle på de enkelte arbeidsplassene har stor påvirkning på endringsprosessene, og at involveringen av denne gruppen har stor betydning for hvorvidt omstillingsprosesser blir vellykkede.

Bergen kommune har høy bevissthet på at involvering av medarbeidere er nødvendig for å lykkes med digital omstilling. Dette begrunnes både i at medarbeidernes kjennskap til driften er en viktig forutsetning for å velge rette løsninger og forbedrede prosesser, og at medarbeiderinvolvering er nødvendig for å skape motivasjon for og eierskap til planlagte endringer.

4.2.4 *Gevinstperspektivet*

Evnen til gevinstrealisering har økt i takt med antall gjennomførte prosjekter

Arbeidet med planlegging og uttak av gevinster har utviklet seg over tid i Bergen kommune. Overordnet har man gjort erfaringer som tilsier at gevinstuttak har vært krevende å gjennomføre på grunn av at kravene som er satt på forhånd ikke har vært tydelige nok og at selve realiseringen ikke har vært godt nok planlagt. Dette henger både sammen med at det har tatt tid å få tilstrekkelig oversikt over kompleksiteten i digitaliseringsområdet, og at kommunen har fått økt kompetanse og erfaring innen gevinstarbeid etter hvert som flere prosjekter er gjennomført. Kommunen har blant annet erfart at ledere på lavere nivåer er avgjørende for å ta ut gevinster, og at arbeidet ofte vanskeliggjøres av tradisjonelle styringsmekanismer og organisasjonsstrukturer.

Strukturert tilnærming fra start med tydelige mål og ansvars plassering har gitt gode resultater

I løpet av det siste året har man gjort spesifikke erfaringer med gevinstuttak i programmet "Smart omsorg". Her har man vært tydelig med kravsetting fra starten av, og allerede i første år er gevinstuttaket i tråd med opprinnelig plan. Kravene til gevinstuttak har vært et tydelig premiss for selve etableringen av programmet allerede i det politiske vedtaket. Gevinstarbeidet har vært basert på KS' gevinstrealiseringsverktøy og kommunens erfaring er at en strukturert, realistisk og helhetlig tilnærming til gevinstarbeidet har vært helt avgjørende for å nå målsetningene. Nøkkelelementer synes å være tett samarbeid mellom digitaliseringsprosjektene og linjen/kjernevirksomheten, og en tydelig ansvars plassering for selve realiseringen i linjen.

4.3 Trondheim kommune

4.3.1 Kort om kommunens digitaliseringsarbeid

Trondheim kommune har de siste årene jobbet systematisk med digitalisering. I juni 2012 ble arbeidet forankret i formannskapet som en hovedsatsning for å møte behovene for arbeidskraft slik at kommunene skal kunne levere velferdstjenester i årene fremover. Prioriteringen er senere konkretisert gjennom temaplan for IKT, digitalisering og velferdsteknologi 2015-2018.

Antall innbyggere (3. kvartal 2017)	192 847
Driftsinntekter (2016) MRD	13,7
Driftsutgifter (2016) MRD	13,1
Antall medarbeidere	13 873

Hovedvisjonen for digitaliserings- og velferdsteknologisatsingen er mestring - både for innbyggere og medarbeidere. For å møte dette er følgende resultatmål satt for perioden 2015-2018:

- Effektivisering av tjenesteproduksjon ved standardisering og automatisering
- Legge til rette for selvbetjening og digital kommunikasjon som førstevalg
- Teknologi bidrar til innovasjon i tjenesteproduksjonen
- Gode verktøy gir et bedre arbeidsmiljø for den enkelte

Kommunen opprettet i 2013 "Program for Digitalt førstevalg" for å nå målet om et "digitalt førstevalg" - at samhandling digitalt skal være innbyggernes og næringslivets førstevalg. Eksempler på prosjekter i Digitalt førstevalg er digital meldebok, eBygg – byggesak på nett, Min Side og henvendelseshåndtering, digitale politikere og oppvekstadministrativt system.

Trondheim kommune innførte i 2016 Google for Work (nå Google GSuite) til erstatning for applikasjoner fra Microsoft Office. Endringen ble gjennomført over kort tid og innebar ny standard programvare for alle kommunens ca. 15 000 ansatte.

4.3.2 Ledelsesperspektivet

Digitaliseringen er forankret i kommunenes overordnede strategier og planer

Arbeidet med forankring, eierskap og målbilder sees på som avgjørende for å lykkes i de digitale endringsprosessene. Trondheim kommune har jobbet systematisk med forankring av sin satsing på digitalisering, både på politisk og administrativt nivå. Formelt er dette gjort ved at programmet “Digitalt førstevalg” ble etablert gjennom arbeidet med overordnet målbilde i 2013/2014.

Kommunen valgte å forankre arbeidet med en plan i tråd med bestemmelsene i Plan- og bygningsloven. Dette beskrives som en suksessfaktor for forankringen og har gjort det mulig å bruke tilstrekkelig tid på grunnarbeidet. Trondheim kommune sammenligner dette med dyrking av bambus - den må vannes og pleies lenge uten at det tilsynelatende gir særlige resultater, men når veksten først starter er den rask og solid.

Topplederne har en viktig rolle i digitaliseringsarbeidet gjennom porteføljestyring

Kommunaldirektørene fungerer som porteføljestyre for “Digitalt førstevalg”, noe som sikrer den formelle forankringen av programmet i toppledelsen. Konkrete prosjekter løftes først inn i programmet når de er politisk vedtatt og finansiert gjennom budsjettvedtak. På den annen side oppleves det personlige engasjementet i toppledelsen som vel så viktig som den formelle forankringen. Rådmannens ledergruppe er sterkt engasjert i langsiktig utviklingsarbeid og ivrer for at Trondheim kommune skal være fremoverlent i arbeidet med innovasjon og digitalisering. Dette synliggjøres blant annet med deres engasjement i Smart Cities. De prosjektene ledelsen selv engasjerer seg i ser ut til også å få stor oppmerksomhet i organisasjonen, slik at deres prioriteringer forplanter seg utover i kommunen. I hvilken grad kommunaldirektørene tar rollen som “prosjekteier” på tjenestenivå varierer imidlertid, på samme måte som det politiske eierskapet til prosjektene varierer med interesse og oppmerksomhet. Størrelsen på organisasjonen gjør det umulig for toppledelsen å være involvert på tiltaksnivå i alle prosjekter.

Programorganisering sikrer gjennomføringskraft

Den digitale satsingen i Trondheim kommune er organisert som et eget program: “Digitalt førstevalg”. Selv om programmet har stor påvirkning på det overordnede arbeidet med digitalisering er det først og fremst et verktøy for gjennomføring av vedtatte prosjekter til riktig kostnad, til riktig tid og med god nok kvalitet. Dette sikrer profesjonell prosjektgjennomføring og et nødvendig skille mellom prosjekt og drift. I en kommune vil det alltid være en viss konkurranse om ressurser og oppmerksomhet mellom ulike prosjekter og tjenesteproduksjon som inngår i organisasjonens ordinære drift. Digitalisering og omstilling vil i et slikt perspektiv ikke kunne konkurrere med tjenesteproduksjon og myndighetsutøvelse i det daglige. Gjennom organiseringen i et eget program skapes et tydelig skille mellom de ordinære driftsbudsjettene og budsjetter for hvert

“Det er avgjørende å skille prosjekt og drift. Hvis du skal klare å satse på digitalisering, må du gi det en egen organisering - ellers blir det spist opp av drift. Digitalisering kan ikke konkurrere med linja.”

Trondheim Kommune

enkelt digitaliseringsprosjekt med enkeltvisse tildelinger fra bystyret. På denne måten unngås en opplevelse av at tjenesteproduksjonen og digitaliseringsprosjektene konkurrerer om de samme budsjettmidlene.

Innføring av Google Suite er et konkret eksempel på vellykket omstilling

Mange av digitaliseringsprosjektene som er gjennomført så langt i Trondheim kommune har gitt vel så store endringer for brukerne som for de ansatte. Dette gjelder for eksempel prosjektet Digital Meldebok hvor foreldre/foresatt nå i det daglige kommuniserer med skole, SFO og barnehage gjennom en app, i stedet for i meldebok, per e-post, sms eller papirbeskjeder. Et annet eksempel er “Min side” hvor innbyggerne får innsyn i digital kommunikasjon med kommunen, og informasjon om kundeforhold, saker, korrespondanse m.m. Foreløpig tilbyr “Min Side” kun noen få innsynstjenester, men mer funksjonalitet vil komme i kjølvannet av kommunens pågående og framtidige digitaliseringsprosjekter.

Innføringen av Google for Works (nå Google Suite) i 2016 er en av de digitale omstillingene i kommunen som har påvirket flest ansatte og totalt sett medført størst endring. Alle kommunens ca. 15 000 ansatte gikk da over fra Microsofts standardprogramvare og kontorstøtteverktøy til skybaserte Googleapplikasjoner. Dette inkluderer blant annet tekstbehandling, regneark, presentasjoner, videomøter, chat, lagring, kontekstspesifikk søkemotor, e-post, kalender, 2-faktor autentisering, interne sosiale media, bildearkiv, nettstedet og skjemaer. Endringen forutsatte nye måter å lagre og arkivere data på, men også andre arbeidsmetoder og nye muligheter for samhandling⁴¹.

For å bidra til forankring og samtidig redusere mengden supporthenvendelser inviterte kommunen de ansatte til å melde seg som ambassadører på egen enhet, såkalte Google-guidere. Responen var så stor at påmeldingen måtte stenges allerede etter to dager. Da hadde 600 ansatte meldt sin interesse. Det ble gjennomført e-læringsprogram for alle ansatte, i tillegg til at noen brukergrupper med behov for det fikk ekstra opplæring. Google-guidene fikk samtidig egne kurs og ble “lokale eksperter” som kunne hjelpe sine kollegaer å komme i gang og svare på enkle spørsmål. Samtidig ble guidene viktige “framsnakkere” av endringen. De hadde meldt seg frivillig og utviste en entusiasme for endringen som også påvirket de andre. En undersøkelse åtte måneder etter innføringen viser at 70% av de ansatte er fornøyde med de nye verktøyene. Samtidig tyder undersøkelsen på at nye verktøy har medført reell endring i organisasjonen. 6% sier de reiser mindre på grunn av videomøter og 24% sier de mestrer oppgavene sine bedre enn før. Samtidig svarer hele 58% at endringen gjør at samarbeid oppleves enklere.

Det har så langt ikke blitt jobbet systematisk med å dokumentere læringseffekter

Gjennom en rekke digitaliseringsprosjekter har Trondheim kommune over tid gjort nyttige erfaringer på hva som hemmer og fremmer digital omstilling. Det som i størst grad har fremmet digital omstilling er god politisk forankring, vilje til dyptgående endringer slik at man ikke bare digitaliserer “på overflaten”, tydelig toppledelse, godt samarbeid med tillitsvalgte og god og

⁴¹ <https://www.digi.no/artikler/ett-ar-etter-overgangen-til-google-trondheim-kommune-trives-i-skyen/405283>

rettidig informasjon til alle berørte. Det presiseres imidlertid at det ikke er arbeidet systematisk med dokumentasjon av slike læringseffekter i Trondheim kommune. Vurderingen ovenfor baserer seg derfor kun på informantene som er intervjuet i denne caseundersøkelsen og deres individuelle oppfatning. Det er dermed også uklart i hvilken grad erfaringer fra ett prosjekt er aktivt benyttet i det neste.

4.3.3 HR-perspektivet

Helhetlig og systematisk perspektiv på kompetanseheving

Trondheim kommune har jobbet mye med utvikling av digital kompetanse i organisasjonen, blant annet gjennom innovasjonssamlinger for alle medarbeidere og mer tilpassede kompetansehevingstiltak i utvalgte sektorer. Et av kommunens viktigste tiltak er gjennomføringen av et omfattende lederutviklingsprogram for alle lederne, “Helhetlig ledelse”. Teoretisk bygger programmet blant annet på Mintzberg (2009)⁴² og gir grunnleggende lederkompetanse. Ved at innovasjonsledelse inngår som en av de viktigste temaene i programmet sikrer kommunen på at alle ledere har en grunnleggende forståelse for pågående og kommende digitale omstillingsprosesser. Programmet går kontinuerlig slik at alle avdelingsledere og deres lederteam senest innen 60 dager etter tilsetting skal være i gang med opplæringen.

Kompetanseutviklingen for øvrig beskrives de siste årene beskrives som massiv og har blitt gjennomført på ulike måter, fra tradisjonelle kurs til workshop og e-læring til teachmeets på kveldstid.

Digital kompetanseheving vil dessuten være en vesentlig del i kommunens nye temaplan for teknologi og modernisering av Trondheim kommune. Planen skal erstatte den utgående temaplanen innenfor IKT, digitalisering og velferdsteknologi innen 2019.

Det er vanskelig å definere hva som utgjør digital kompetanse

Samtidig oppleves det krevende å gi et konkret svar på hva digital kompetanse er. I 2012 gjennomførte kommunen en kartlegging av digital kompetanse i organisasjonen. Dette ga god oversikt over kompetanse på konkrete verktøy. Kartleggingen har imidlertid begrenset verdi i dag, ettersom digital kompetanse i 2017 vurderes å være bredere og mer komplekst enn å håndtere konkrete fagsystemer. Digital kompetanse i dag oppleves derfor å være nærmere knyttet til egenskaper som nysgjerrighet, læringsevne, forståelse for utviklingen og holdning til endringsprosessene.

I enheter som opplever å ha lyktes med digital omstilling er det lagt stor vekt på utvikling av digital kompetanse. Dette gjelder for eksempel i arkivtjenesten, hvor digital kompetanse nå sees på som en nødvendig del av faget og er tatt inn i ordinære videreutdanningstilbud.

⁴² Henry Mintzberg, “Managing” (2009)

Overordnede mål har blitt oversatt til konkrete endringer for den enkelte medarbeider

For Trondheim kommune har det vært viktig å sikre at medarbeidere forstår hvorfor omstilling gjennomføres, hvilke muligheter det gir og hvordan det påvirker den enkelte medarbeideres arbeidshverdag. Det har derfor blitt arbeidet aktivt med å sette endringen i sammenheng med det store målbildet og visualisere hvordan lokaler, kompetansekrav, informasjonsflyt og organisering kan påvirkes av den digitale omstillingen. En av måtene dette har blitt gjort på er ved at ansatte på workshops fikk i oppgave å plukke ut mål innenfor disse områdene i egen utviklingsplan, for eksempel hvordan eget kompetansebehov potensielt påvirkes av digitalisering. Dette medførte at mange virkelig forstod at dette ville få konsekvenser for dem.

Digitaliseringen medfører nye krav til medarbeidernes kompetanse

Gjennom de siste årenes arbeid med digitalisering og omstilling har kompetansebehovet endret seg. Det gir seg spesielt utslag for stillinger hvor hele eller deler av oppgavene automatiseres som et resultat av omstillingen. Det kan for eksempel gjelde i lønns- og regnskapstjenestene. Noen av de samme erfaringene ble gjort i forbindelse med digitalisering av arkivtjenesten. Medarbeidere som blir tillagt nye oppgaver de mangler kompetanse til eller som blir omplassert til andre stillinger er blitt tilbudt kurs eller de er oppfordret til videreutdanning. At lederne er proaktive og tidlig i prosessen tilbyr slik kompetanseheving bidrar til å skape trygghet og motivasjon for endring. På denne måten forebygges uro og usikkerhet for hvordan endringen vil påvirke den enkelte og om de vil kunne mestre de nye oppgavene.

I skolesektoren har man over tid sett at korte, avgrensede kurs ikke er nok og har foreslått for NTNU å utvikle et videreutdanningsprogram for pedagogisk IKT-kompetanse. NTNU har i etterkant søkt om og fått tildelt 22 mill. kroner fra forskningsrådet til digitalisering av lærerutdanningen. I følge Kunnskapsdepartementet er målet for prosjektene at studentene skal få det de kaller «profesjonsfaglig digital kompetanse», et begrep de forklarer med at fremtidens lærere skal kunne gi elevene de digitale ferdighetene og dømmekraften de trenger på nett, samt kunnskapen som trengs for å utnytte verktøyene i undervisningen slik at elevene lærer mer⁴³.

Overtallighet har så langt vært løst gjennom omplassering fremfor nedbemanning

I enkelte tjenester, spesielt der oppgaver blir automatisert, har digital omstilling resultert i overtallighet og omplassering. Samtidig er Trondheim kommune en så stor organisasjon med mange alternative oppgaver, slik at dette foreløpig har latt seg løse. At kommunen har en godt rustet HR-avdeling med betydelig erfaring fra overtallighet og omstilling har også vært en viktig faktor. Det oppleves imidlertid som en utfordring at det stadig blir færre og færre oppgaver som kan løses av medarbeidere uten formell kompetanse eller digital kompetanse.

43

<https://www.universitetsavisa.no/campus/2017/11/06/F%C3%A5r-22-mill.-til-digitalisering-av-grunnskolel%C3%A6rerutdanningen-18365472.ece>

Omstilling kan trenes på

Også i Trondheim er noen ansattgrupper og virksomhetsområder mindre motiverte- og/eller rustet for endring. Dette kan ha sammenheng med i hvilken grad de over tid har vært gjenstand for endring og omstilling. På generell basis opplever kommunen at sektorer som har vært involvert i stadige endringsprosesser gjennom mange år ser ut til å takle digital omstilling bedre enn virksomhetsområder hvor arbeidsprosesser har forblitt uforandret i mange tiår.

4.3.4 *Gevinstperspektivet*

Porteføljestyling og programorganisering gir økt fokus på gevinstrealisering

Det har tidligere vært lav bevissthet i Trondheim kommune om at gevinstrealisering er et eget område som forutsetter fokusert og systematisk jobbing. Program for digitalt førstevalg har derfor jobbet systematisk for å disiplinere prosjektgjennomføringen, samt strukturere og dokumentere arbeidet med gevinstrealisering. Kommunen lager verktøy og jobber med å tydeliggjøre ansvarsplassering, i tråd med DIFIs prosjektveiviser. Dette innebærer blant annet at det stilles krav om at forventede gevinster ved et prosjekt må beskrives før det sendes over til bystyret for behandling og vedtak om gjennomføring. Så langt har det ikke vært noen direkte kobling mellom forventede gevinster og kutt enhetenes budsjetter.

Kvalitative gevinster er utfordrende å måle

Kommunen opplever at det i enkelte tilfeller er utfordrende å måle den reelle gevinsten. Dette gjelder særlig når endringen gir gevinster som i større grad er knyttet til økt kvalitet enn økonomi. Et eksempel på dette er digital meldebok, som innebærer kommunikasjon mellom skole/SFO og foreldre nå gjøres i en egen mobiltelefonapp i stedet for gjennom meldebok, papirbeskjeder, sms, e-post og telefon som ble brukt tidligere. Etter innføringen av digital meldebok er det gjort beregninger som viser at lærerne sparer en viss mengde tid ved at de slipper å lese gjennom elevenes fysiske meldebøker hver dag. Tidsbesparelsene gir en åpenbar gevinst ved at alle lærere får frigjort noen minutter hver morgen som nå kan brukes til undervisning eller annen oppfølging av elevene. Selv om slike besparelser er vanskelig å realisere økonomisk og heller ikke er tydelig dokumentert, medfører altså dette en gevinst i form av økt kvalitet i tjenestetilbudet og en forbedring for lærerne.

4.4 *Oslo kommune*

4.4.1 *Kort om kommunens digitaliseringsarbeid*

Etter å ha hengt etter i den digitale utviklingen har Oslo kommune siste årene satset mye på digitalisering de. I 2012 uttalte IKT-Norges direktør

Antall innbyggere (pr. 3. kvartal 2017)	672 062
Driftsinntekter (2016) MRD	54,9
Driftsutgifter (2016) MRD	53
Antall medarbeidere	50 117

Heidi Arnesen Austlid til digi.no at “Oslo er digitalt sett helt horribel”. Etter dette har kommunen gjort mye, hvor de blant annet i 2015 dannet en egen digitaliseringsseksjon under Byavdelingen for finans, med Program for elektroniske tjenester. I 2017 ble satsingen på digitalisering ytterligere forsterket med etablering av OsloOrigo.

Oslo kommune har organisert sin digitaliseringsinnsats som et program. Høsten 2017 hadde kommunen pilotvirksomheter, hvorav 2 avsluttete, og 27 insentivprosjekter i sitt program for digitale tjenester. I tillegg er de en del av 7 nasjonale og kommunale fellesprosjekter.

Et av eksemplene på disse digitaliseringstiltakene er opprettelsen av plattformen «Min side» på kommunes nettsider. På Min side finner innbyggerne tjenester og informasjon som gjelder dem selv. I tillegg er det opprettet en digital postkasse mot kommunen, hvor innbyggerne finner brevene de har fått fra Oslo kommune, samt skjema/veiledere de har sendt inn. Det er også mulig å svare på henvendelser, ettersende informasjon og fortsette å redigere innsendte skjema/veiledere.

4.4.2 Ledelsesperspektivet

Programorganisering, nasjonale felleskomponenter og proaktive tjenester

Forankringen rundt digitaliseringsarbeidet i Oslo kommune er politisk og ansvaret er plassert hos kommunaldirektørene. Formelt er digitaliseringsarbeidet underlagt Byrådsavdelingen for finans. Viktigheten av det konsernovergripende perspektivet fremheves, derfor er arbeidet samlet i Program for elektroniske tjenester, som har ansvar for porteføljestyringen og gevinstrealiseringen av digitaliseringsarbeidet. Kommunen har også vært tett involvert i arbeidet med nasjonale felleskomponenter⁴⁴ og arbeidet med koordinering av tjenester i e-forvaltningen (Skate⁴⁵).

Allerede i 2012 begynte Oslo kommune et kartleggings- og analysearbeid rundt digitalisering. Arbeidet viste at det var få og mangelfulle elektroniske tjenester, at manglende fellesfunksjonalitet



⁴⁴ Offentlig sektor har etablert en rekke åpne, gjenbrukbare løsninger som dekker typiske behov på digitaliseringsfeltet, slik som innlogging, autentisering, registre, osv. Per i dag eksisterer det 7: ID-porten, Altinn, Digital postkasse (innbygger), Kontakt- og reservasjonsregisteret, Det sentrale folkeregisteret, Enhetsregisteret og Matrikkelen

⁴⁵ Skate (Styring og koordinering av tjenester i e-forvaltning) er eit strategisk samarbeidsråd som skal bidra til at digitaliseringa av offentlig sektor blir samordna og gjev gevinstar for innbyggjarar, næringsliv og forvaltninga. (<https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/skate/1259>)

hindret utvikling av nye tjenester og at det var lav digital modenhet. I 2013 ble det etablert et overordnet design for elektroniske tjenester, med felles visjon, strategier og prinsipper for digitaliseringen av Oslo kommune. Kommunen har både prioritert gjenbruk av de nasjonale felleskomponentene og spredning av eksisterende løsninger internt der det har vært hensiktsmessig. Dette har resultert i et helhetlig design for felles funksjonalitet. Samtidig begynte kommunen å vurdere hvordan man kunne bruke dataene man hadde tilgjengelig om innbyggerne, til å tilby mer proaktive tjenester. Et eksempel på en slik proaktiv tjeneste er at når kommunen allerede vet at en innbygger har fått barn, vil man året etter automatisk kunne tilby barnehageplass. Et annet viktig prinsipp har vært at brukeren skal ha én digital inngang til kommunen gjennom “Min side”. Slik etablerte man et mellomlag mellom fagsystemene og innbyggerne, som gjorde det mulig å utvikle løsningen trinnvis og tilby spesialtilpassede opplevelser.

Innbyggerorientering, tjenstedesign og eksperimentering

Oslo kommune satte seg tidlig et mål om innbyggerorientering og startet i 2014 med å bruke tjenstedesign for å beskrive innbyggerreiser og gjennomføre pilotering. Målet var å teste ut løsninger tidlig, få tilbakemeldinger og utvikle løsningen underveis. Man var opptatt av å få testet “noe som virker”, fremfor at all funksjonalitet og hele spekteret av løsninger var på plass gjennom

“Vi skal ut til innbyggerne tidligst mulig for å kunne få tilbakemeldinger med en gang. Innbyggerorientering og brukerdesign var helt avgjørende for å lykkes. Man forsøker å utvikle og produksjonssette i samme miljø.”

Oslo Kommune

en fullskala kravspesifikasjon. Kommunene er opptatt av å kombinere utvikling og drift, og evne å jobbe i to modus samtidig. På den ene siden må man sikre forutsigbar og forsvarlig drift, og jobbe med gradvis forbedring og tilpasning av eksisterende prosesser til den digitale verden, mens man på den andre siden eksperimenterer med nye løsninger for å løse nye problemer gjennom raske, hypotesedrevne prosesser. Kommunen begynte implementeringen av denne måten å arbeide på i 2015 og har oppskalert gradvis gjennom etableringen av utviklingsteam med endringsagenter ute i virksomhetene.

Fokuset på å organisasjonsutvikling og endring av arbeidsprosesser har vært viktig. Samtidig var man opptatt av å vise hvilken verdi digitaliseringen hadde for den enkelte og for innbyggeren. For å utvikle denne forståelsen har kommunen involvert innbyggerne i brukertester der interessentene og beslutningstakerne i kommunen deltok som observatører. Dermed fikk de se med egne øyne hvordan vanskelige ord og kompliserte prosesser påvirket brukeren av tjenesten. Slik skapte man forankring og tillit til prosessen og de nye løsningene.

4.4.3 HR-perspektivet

I tillegg til å endre arbeidsprosesser har kommunen satset på kompetanseheving og kommunikasjon for å øke den digitale modenheten i organisasjonen. Kommunen har arbeidet med digital modenhet gjennom å søke å involvere medarbeiderne i arbeidet med å kartlegge og forstå innbyggernes behov, samt ved å sette digitalisering på agendaen på ledersamlinger o.l. Oslo kommune har også nådd ut til unge samfunnsengasjerte Oslo-borgere for å gi ledere i kommunen innsikt i hva disse innbyggerne er opptatt av. I regi av ORIGO har kommunen i 2018 startet opp BUDDY-programmet: Et ettårig omvendt mentorprogram der “digitale unge folk” sparrer med vanlige voksne kommuneledere for å få fart på digitaliseringen i Oslo Kommune. “Digitale unge folk” vil tilføre utvalgte toppledere i kommunen nye perspektiver på deres muligheter, utfordringer og arbeidshverdag. BUDDY-programmet vil foregå parallelt med et “Digital leder” program, og “digitale unge folk” vil spille en sentral rolle som støtte og sparringspartner i praksisperiodene på dette programmet⁴⁶.

Innarbeidede styringsmekanismer og arbeidsmåter hindrer omstilling

Et hinder for å øke digital modenhet og endringskapasitet er ledere og ansattes vansker med å bryte vaner og fristille seg fra eksisterende arbeidsprosesser og produksjonsmetoder. Denne tendensen forsterkes av at målekort og insentivsystemer understøtter gamle vaner og tradisjonell produksjonstenkning. I plan- og bygningsetaten har man forsøkt å håndtere disse utfordringene ved å etablere en egen avdeling hvor produksjonskrav tones ned til fordel for økt oppmerksomhet mot nye arbeidsprosesser og innovativ oppgaveløsning. Målet er at dette skal øke den digitale modenheten og endringsviljen.

Digitaliseringen krever kompetanse på nye områder

Et viktig budskap i kommunikasjonsarbeidet har vært at digitalisering ikke er teknisk arbeid, men at det handler om utvikling av tjenestene kommunen skal levere til sine innbyggere. Videre har digitaliseringsarbeidet fått konsekvenser for rekruttering ved at kommunen blant annet har ansatt en virksomhetsarkitekt og en tjenstedesigner i programmet for elektroniske tjenester. I tillegg er det opprettet en egen avdeling for personvern og informasjonssikkerhet (egen avdeling/seksjon).

Medarbeidere med lav teknologisk kompetanse kan være gode endringsagenter

Oslo kommune har gode erfaringer med å bruke medarbeidere som kan saksbehandling, men som ikke nødvendigvis er ekspert på teknologi for å markedsføre digitalisering internt. Dette begrunnes med at fokus på endringsprosess er viktigere enn fokus på teknologi. Etter å ha blitt lært opp har disse evnen til å kommunisere den reisen de har vært på og hvilken kompetanseheving de har vært med på slik at endringen ufarliggjøres for andre. Man har også erfaring med at disse gjerne utvikler en interesse for teknologi.

“Roller som endringsagent handler mest om evnen til å kommunisere, ikke hva de kan om teknologi. De skal være endringsagent for endringsprosesser, ikke for teknologi. Evnen til å fortelle om teknologien på en ufarlig måte er en viktig egenskap for endringsagenter”

Oslo Kommune

⁴⁶ <https://www.ikt-norge.no/nyheter/oslo-kommune-inviterer-unge-digitale-hode>

4.4.4 *Gevinstperspektivet*

Digitaliseringsarbeidet i Oslo kommune har hatt spesiell oppmerksomhet på å skape verdi for brukerne av kommunens tjenester. Dette har ført til at kommunens gevinstarbeid hovedsakelig har hatt som siktemål å skape forenkling for innbyggere og næringsliv. Som en konsekvens av dette har ikke gevinstreiseringsarbeidet historisk vært like strukturert som det er i dag. I tillegg opplever kommunen at både kompetansen rundt gevinstarbeid og innsikten i gevinstpotensialet har økt underveis i digitaliseringsarbeidet. Dette er de viktigste årsakene til at Oslo kommune, spesielt siden 2016, har hatt en positiv utvikling i gevinstarbeidet.

4.5 *NAV*

4.5.1 *Kort om virksomhetens digitaliseringsarbeid*

NAV forvalter en tredjedel av statsbudsjettet gjennom ordninger som dagpenger, arbeidsavklaringspenger, sykepenger, pensjon, barnetrygd og kontantstøtte. Kommunen og staten samarbeider om å finne gode løsninger for brukerne gjennom NAV-kontorene i kommuner og bydeler. Tjenesteinnholdet i de lokale NAV-kontorene varierer fra kommune til kommune.

Etablert	1.6.2016
Antall kontorer	456
Antall medarbeidere	19 000
Antall medarbeidere stat/ kommune	14 000/ 5 000

En stor del av moderniseringen av IT i NAV skjer gjennom tre store prosjekter. Alle disse prosjektene er underlagt Finansdepartementets regime for kvalitetssikring av store statlige investeringer:

- Prosjekt 1, Uførereformprosjektet, ble levert i 1. januar 2015. Digitalisering av dialogen mellom bruker og NAV ble levert i 2016
- Prosjekt 2 startet i 2016 og innebærer modernisering og digitalisering på foreldrepengeområdet, samt en spesialisering av ytelsesforvaltningen i NAV.
- Prosjekt 3 er under planlegging, og skal modernisere og digitalisere sykepengeområdet.

NAV vant Digitaliseringsprisen i 2017 for sitt arbeid med sin digitale sykefraværsoppfølging.

4.5.2 Ledelsesperspektivet

Lang erfaring med teknisk utvikling og digitalisering

NAV har en kompleks IT-infrastruktur med en omfattende systemportefølje og stor spredning i hvorvidt de tekniske løsningene er integrerte mot resten av strukturen. Porteføljen spenner fra fullintegrerte løsninger til gamle systemer fra 70-80-tallet som ikke kommuniserer med andre systemer. På bakgrunn av dette har NAV betydelig erfaring med å gjennomføre digital omstilling med påfølgende endringer i arbeidsprosesser og kompetansebehov. Likevel opplever man at gjennomføring av endringer og gevinstuttak er mer krevende enn hva man har planlagt for.

Tydelig ansvars plassering i linjen og økende fokus på transformasjonsledelse

Eierskapet til digitaliseringsagendaen i NAV er delt. De ulike linjene (ytelseslinjen, arbeids- og tjenestelinjen og økonomilinen) har helhetlig resultatansvar for egne tjenester, og er også driveren i digitaliseringsprosesser og innføring av ny teknologi. Samtidig er ansvaret for utvikling av teknologi og drift av systemer plassert i en sentral IT-avdeling. I intervjuene fremkommer det at eierskap hos de ulike linjenes toppledelse er helt nødvendig for å få gjennomført digitale omstillingsprosesser. Det pekes også på at det de to siste årene har vært et betydelig fokus på digital transformasjonsledelse i NAV toppledelse.

“ Digital transformasjonsledelse er veldig høyt oppe og vi jobber med departementet og Difi. Det er veldig stort eierskap i toppledelsen. Vi har aldri brukt så mye tid på dette.”

NAV

Fra langvarige og omfattende til raskere og smidigere prosjekter

Historisk har IT-investeringer og digitaliseringsprosjekter i NAV blitt gjennomført etter en “plan - build - run”-tilnærming. Omfattende og detaljerte kravspesifikasjoner har blitt utarbeidet i forbindelse med planleggingen av prosjektene og systemer og løsninger har blitt utviklet basert på disse kravspesifikasjonene. En slik tilnærming baserer seg på at systemer og løsninger skal kunne tas helhetlig i bruk når de er ferdig utviklet. Ved flere anledninger har dette vist seg å være krevende, bl.a. på grunn av at prosjektene blir langvarige, omfattende og lite smidige. Dette, kombinert med høy kompleksitet og svært rask teknologisk utvikling, har gitt flere erfaringer med prosjekter som ikke har gitt ønskede resultater.

I løpet av de siste årene har det vært en trend at digitaliseringsprosjekter har blitt gjennomført på en mer smidig og fleksibel måte. Kravspesifikasjoner i tradisjonell forstand brukes i mindre grad, og brukerhistorier og brukerscenarier (tjenestedesign) er sentrale elementer i den nye tilnærmingen til digitalisering. Forbedret tilgang på testmiljøer og regresjoner sammenlignet med tidligere, gjør også at man har bedre muligheter for å gjennomføre testløp i parallell med utvikling og dermed også raskere og smidigere prosjekter. Intervjuene indikerer videre at IT-avdelingen i samme periode har endret seg fra primært å ha et driftsfokus til å bli mer utviklingsorientert.

4.5.3 HR-perspektivet

Systematisk lederutvikling og historiefortelling

NAV har levert virksomhetsutvikling gjennom IT siden 70-tallet. Dette har ført til at den digitale kompetansen i etaten oppleves å være relativt høy og at organisasjonen er vant til å håndtere digital utvikling. Det satses også på omstillingskompetanse, bl.a. gjennom lederprogram for alle ledere i etaten, der endringsledelse er tema. I intervjuene fremkommer det at NAV har høy endringsmotivasjon og lojalitet til endring. Dette viser også målinger som er gjort i etaten. Dette knyttes til det langvarige arbeidet med å bygge "ett NAV" gjennom tydelig satsing på kjerneverdier, prioriteringer og historiefortelling.

"Vi kjører lederprogram rundt endringsledelse. Lederens evne til å analysere, forstå og drive løpende endringsledelse er kritisk"

NAV

Digitalisering har gitt overtallighet som er krevende å håndtere

NAV har på ulike måter erfart at digital omstilling har HR-relaterte konsekvenser. For det første endrer kompetansekravene seg. En del spesialiserte oppgaver har fått mindre volum som følge av digitalisering og strukturelle grep har vært nødvendig for å opprettholde robuste fagmiljø. Man opplever det som svært krevende å håndtere overtallighet, og har tradisjon for å strekke seg langt for å finne alternative oppgaver til personer som blir overtallige. Nedbemanning i form av oppsigelser vurderes som lite aktuelt i lys av både politiske og samfunnsmessige forventninger som stilles til NAV. Det er sterk tradisjon for involvering av tillitsvalgte i omstillingsprosesser. Dette vurderes som en viktig suksessfaktor, både fordi de tillitsvalgte oppfattes som sterke bidragsytere i omstillingsprosesser, og fordi involvering skaper motivasjon og legitimitet og reduserer motstanden mot endring.

4.5.4 Gevinstperspektivet

Dynamiske gevinstplaner og kobling mot enhetenes budsjett

NAV benytter DIFI sin Prosjektveiviser⁴⁷ som metode i arbeidet med gevinstrealisering. Gjennom intervjuene kommer det fram at ambisjonsnivået i gevinstarbeidet er høyt, og at planene i stor grad følges opp gjennom direkte kobling mellom prosjektene som gjennomføres og budsjettet for de enhetene som skal realisere gevinster. På denne måten har det lyktes NAV å kanalisere flere hundre årsverk fra kontorstøttetjenester til direkte tjenesteproduksjon. Det jobbes stadig med å benytte dynamiske gevinstplaner, det vil si gevinstplaner som justeres underveis i gevinstarbeidet.

Digitalisering har gjort det mulig å øke tjenestevolum uten å øke antall medarbeidere

Mye av effektiviseringen knyttet til digitalisering har ført til at man har kunnet håndtere vesentlig større tjenestevolum uten å øke antall medarbeidere. F.eks. har antall saker knyttet til alderspensjon økt dramatisk som følge av økt antall alderspensjonister og større fleksibilitet i pensjonsordningene. Det økte saksvolumet har blitt håndtert uten å øke bemanning.

⁴⁷<https://www.prosjektveiviseren.no/>

4.6 Sparebank 1 SR-bank

4.6.1 Kort om selskapets digitaliseringsarbeid

SpareBank 1 SR-Bank holder til på Sør- og Vestlandet med 38 kontorer og 300 000 privatpersoner og bedrifter som kunder. Banken har kontorer langs hele kysten fra Grimstad i

sør til Bergen i nord. SR-bank er ett av sju medlemmer i SpareBank 1 Alliansen, og ble børsnotert i 2012. Per 4. kvartal 2017 er banken verdsatt til i overkant av 21 milliarder kroner, og i 2016 hadde bedriften et driftsresultat før skatt på 2,16 milliarder kroner.

Etablert	1976, røtter tilbake til 1839
Antall kontorer	44
Antall medarbeidere	1200

I Bankbransjen har digital transformasjon bidratt til store endringer i kundeadferd og kundelojalitet. SpareBank 1 SR-Bank har de siste årene vært i en digitaliseringsprosess med utvikling av blant annet brukervennlige betalingsløsninger, og BankID uten Java. Internt har SpareBank 1 SR-Bank i løpet av de siste årene automatisert en del av sine arbeidsprosesser ved hjelp av robotisering. De har automatisert manuelle og repeterende oppgaver som tidligere krevde flere årsverk. Banken har også gått inn for utviklingen av en selvlærende robotteknologi som kundesenteret bruker i sin chattetjeneste.

4.6.2 Ledelsesperspektivet

Forretning og teknologi er integrert

For Sparebank 1 SR-bank har arbeidet med digitalisering og bruk av ny teknologi vært en modningsprosess. Da banken ble truffet av oljekrisen i 2014 ble man nødt til å gjennomføre en rekke tiltak for å sikre selskapet konkurransekraft. Disse endringene var operative og innebar blant annet digitalisering av en rekke av bankens tjenester, samtidig som man gjorde en dreining i leveransemodellen mot økt grad av selvbetjening. Endringene ble i stor grad initiert av Forretningsstøtte og utvikling, som har vært en driver for store deler av digitaliseringsarbeidet i banken. Denne enheten har arbeidet tett med IT og skillet mellom organisasjonsperspektivet og teknologiperspektivet er ikke fremtredende. Her er det god forretningsforståelse i IT og teknologien ses som en muliggjørere for bedre prosesser og videreutvikling av tjenestespekteret.

“Digitalisering må være en del av forretningsmodellen og den normale strategien. Unngå skarpt skille mellom teknologi- og organisasjonstenkning”

SR-bank

Kompetanse og forankring i konsernledelsen viktig for å drive digitaliseringen

I konsernledelsen har forståelsen for investeringsbehovet og viljen til å investere i fysiske løsninger vært stor, til tross for varierende teknologikompetanse. Dette har gjort at en tidlig kunne fokusere på å etablere en optimal infrastruktur. Utfordringen har vært å bygge forståelse rundt hvilke konsekvenser digitaliseringen vil få for organisasjonen som helhet. Derfor har banken brukt en del tid på å bygge opp modenheten i konsernledelsen, blant annet gjennom studieturer for å hente inspirasjon, bygge kompetanse og sikre øke forståelsen for hvilke konsekvenser den teknologiske utviklingen har for banken. Dette har ført til at digitaliseringsarbeidet har satt fart de siste 2 - 3 årene, i takt med at kompetansen i konsernledelsen har økt. Per i dag er konsernledelsen driveren bak digitaliseringsarbeidet, med et sterkt eierskap til digitaliseringen. Konsernledelsen måles også på parametre relatert til digitalisering.

Det kreves stor kompetanseøkning for å dra full nytte av digitalisering

Selv om forståelsen rundt behovet for digitalisering oppleves som god, har omstillingen vært krevende. Dette kan knyttes til mangelen på et konsernovergripende initiativ rundt omstillingskompetanse samt et avvik mellom modenhet i konsernledelsen og resten av organisasjonen - der konsernledelsen er lengst fremme. Samtidig ser man at kompetanseskiftet som må til for å dra full nytte av digitaliseringen er større enn først antatt. Banken har derfor iverksatt konsernovergripende initiativ, for å identifisere eventuelle gap i kompetanse slik at de kan iverksette tiltak.

4.6.3 HR-perspektivet

Digital kompetanse bygges både internt og rekrutteres eksternt

I Sparebank 1 SR-bank er digitaliseringsarbeidet en del av forretningsmodellen og en integrert del av forretningsstrategien. Dette innebærer også at banken arbeider systematisk med å identifisere trender og å analysere hvilke konsekvenser dette vil kunne få for dem. Banken har også vært tydelig på at digitaliseringen innebærer et skift i kompetansesammensetningen og kompetansebehovet i selskapet. Her er det tatt to tydelige grep; arbeid med kompetanseheving i organisasjonen, samtidig som man rekrutterer teknologikompetanse. Et eksempel på kompetanseheving er at alle lederne har vært gjennom LEAN-sertifisering, med grunnlag i tanken om at endring drives fra ledelsen. Dersom lederne skal lykkes med digitaliseringen, må de ha grunnleggende prosesskompetanse. Det eksisterer også klare hovedmål fra konsernledelsen, med delegert ansvar til forretningsenhetene for strategi og implementering av forbedringstiltak.

Nedbemanning gjennom naturlig avgang og sluttpakker

Sparebank 1 SR-bank har gjennom de siste årene redusert antall medarbeidere med 150 og kontorstrukturen med 20 %. Nedbemanningen har hovedsakelig skjedd gjennom naturlig avgang, med noe bruk av sluttpakker. Samtidig har konsernet vært opptatt av å rekruttere personer med ulik type teknologikompetanse i alle deler av organisasjonen, også i konsernledelsen. Dette bidrar til å bygge forståelse og kompetanse i alle deler av organisasjonen.

Bygge endringskultur gjennom tverrfaglige forbedringsgrupper

Fagforeningenes rolle i digitaliseringsarbeidet har vært tydelig i Sparebank 1 SR-bank. Representantene har vært tett påkoblet arbeidet og har vært aktive bidragsytere i prosessene. Dette ses på som viktig, for å sikre forankring og medvirkning fra organisasjonen. Samtidig som banken har arbeidet konkret med digitaliseringsinitiativ, har det vært satset på innovasjon og teknologiutvikling. Blant annet er det iverksatt arbeidsgrupper med primærmål om å bygge modenhet i organisasjonen. Her ble det etablert 6 grupper med ulike forbedringsinitiativ, med inspirerende navn som blant annet “lean, mean, banking machine”, “vel digitalt!” og “kostnadstarzan”, hvor medarbeiderne kunne melde seg på og delta aktivt i utviklingen av ny teknologi. Dette har gitt et godt grunnlag for å utvikle en lærings-, og innovasjonskultur, samtidig som det har brutt ned siloer, økt samhandlingen og brakt frem talenter som ellers ikke har kommet tydelig frem. Videre fikk man et tverrfaglig samarbeid i organisasjonen og identifiserte “ildsjeler” som kunne bidra til å drive den teknologiske omstillingen. Arbeidsgruppene har også til en viss grad bidratt i innovasjonsarbeidet, men hovedfokuset har vært på prosess.

“Arbeidsgrupper med aktiv deltakelse av ansatte har vært svært delaktige i teknologiutviklingen. Ledelsen fikk også se nye talenter som ikke kom tydelig frem ellers.”

SR-bank

Å etablere en lærings-, og innovasjonskultur ses på som viktig. Endringene skjer stadig raskere, og organisasjonen må istandsettes til å jobbe annerledes. Banken har iverksatt en rekke initiativ for å etablere en kultur som tilrettelegger for endring, som nevnt over (“Forskjell 2018”, rekruttering av teknologikompetanse og arbeidet med konsernledelsen). Endringsvilligheten blant medarbeiderne er variabel, men på grunn av ovennevnte innsats har Sparebank 1 SR-bank som konsern, kommet langt med tanke på å etablere en kultur for endring. Dette kommer til uttrykk ved at ansatte viser interesse for initiativene som blir iverksatt, og ønsker å bidra i utviklingen.

Kontorlokalene er bygget om for å understøtte den nye samarbeidskulturen

Parallelt med arbeidet til forbedringsgruppene har banken også bygget om en rekke av kontorene for å fostre nye samarbeidsmåter. Et eksempel her er at ingen lenger sitter i cellekontorer - heller ikke konsernledelsen. Dette muliggjør diskusjon, kjappe avgjørelser og samhandling på en helt annen måte enn før.

4.6.4 Gevinstperspektivet

Gevinstuttak gjennom økte volumer innenfor samme kostnadsramme

I 2014 startet Sparebank 1 SR-bank med systematisk oppfølging og måling av gevinster. Dette handlet i stor grad om å måle hvor mye mer man kunne få ut av eksisterende kostnadsrammer, som innebærer at banken holder kostnadsnivået stabilt, samtidig som produksjonen økes gjennom effektivisering av eksisterende prosesser og bruk av ny teknologi. Eksempelvis vil økt grad av selvbetjening fra bankens kunder føre til at en rådgiver klarer å betjene flere kunder eller håndtere flere saker enn før endringen ble implementert.

Gevinstarbeidet starter tidlig og ledere er ansvarlige for gevinstuttak

I prosjektsammenheng måles gevinstrealisering helt opp på konsernledernivå, hvor konsernledelsen har et felles ansvar for måloppnåelse og et eget måleparameter for gevinstrealisering. Gevinstarbeidet starter tidlig og allerede i sammenheng med at det utarbeides et business case for endringen. Utviklingen følges opp underveis og det er leder av bedriftsenheten som er ansvarlig for å ta ut gevinsten. Utfordringen rundt gevinstuttak har hovedsakelig dreid seg om endring av kulturer og arbeidsprosesser, og ledelsesforankring og drivkraft fremheves derfor viktig. Videre styres prosjektene gjennom porteføljestyring med eierskap i Forretningsstøtte og utvikling.

4.7 Trondheim Parkering KF

4.7.1 Kort om foretakets digitaliseringsarbeid

Trondheim Parkering er kommunens utøvende fagorgan innen kommunens vedtatte parkeringspolitikk og skal medvirke til at parkeringstilbudet utvikles i kommunen. De har ca. 65 medarbeidere som har ansvar for rundt 2500 parkeringsplasser, 14 p-hus og 4 garasjer. Foretaket har betydelige årlige overskudd som følge av den tjenesten man er satt til å gjennomføre. Foretakets overskudd kan fritt disponeres til andre formål av bystyret.

Etablert	1967 Kommunalt foretak fra 1.9.2003
Antall kontorer	1
Antall medarbeidere	65

Trondheim Parkering er et kommunalt foretak som styrt av Bystyret i Trondheim. Styret i Trondheim Parkering består av sju medlemmer hvorav to velges av og blant foretakets medarbeidere. De resterende velges av Bystyret, som også velger styrets leder og nestleder.

For å kunne jobbe mer effektivt, og dermed undersøke flere biler, har Trondheim Parkering vært gjennom en stor digital utvikling. I løpet av 20 år har de bytte ut mekaniske parkeringsautomater med digitale. I dag kan parkeringsavgiften betales enten via en nettside, app eller digitale parkeringsautomater. Trondheim parkering kan nå skanne bilenes nummerskilt med håndskannere for å finne ut om parkeringsavgiften er betalt. Som en del av denne endringen har de også tatt i bruk i kamerabiler som leser av nummerskiltene og om parkeringsavgiften er betalt.

4.7.2 *Ledelsesperspektivet*

Ledelsen pådriver for digital omstilling

Trondheim Parkering KF har jobbet mye med omstilling og digitalisering det siste tiåret. Selskapet har hatt en klar strategi om å være ledende i teknologisk utvikling og bruk av digitale hjelpemidler i parkeringsbransjen. Denne strategien har vært godt forankret i styret, med administrativ ledelse som pådriver og gjennomfører. Dette oppleves som svært viktig for å kunne lykkes med digital omstilling.

Som kommunalt foretak har Trondheim Parkering fått skiftet store deler av sitt styre hvert 4. år. For å sikre eierskapet til gjeldende strategi og forankre dette gjennomfører de en to dagers samling med styret kort tid etter valget. Styret har da også fått tilbud om å være med betjenter ut på oppdrag.

Samtidig som omstillingen har vært godt forankret hos ledelsen, har lederne opplevd det mer krevende å få involvert medarbeiderne. Bakgrunnen for dette og hvordan det kom til uttrykk ble ikke konkretisert gjennom intervjuene.

Besøk på teknologikonferanser bygger forankring hos ledelse og styre

Lederne har flere ganger vært ute på internasjonale konferanser og messer for å fange opp trender og nye teknologiske muligheter. Fremtidsbildet og mulighetene de da har sett har det vært vanskelig å kommunisere videre ned i organisasjonen. Dette har medført at omstillinger har tatt noe lengre tid enn ledelsen ideelt sett hadde ønsket seg.

At styret har blitt invitert med til for eksempel teknologikonferanser og på denne måten har fått samme innblikk i utviklingsmuligheter som ledelsen, har bidratt til en større forståelse for kommende endringer. Samtidig har dette skapt en forventning hos styret om at ledelsen bidrar til endring og utvikling.

Organisasjonsendring påvirker teknologi, organisering og personell

I 2014 utviklet Trondheim Parkering et strategidokument, hvor det også ble utført en SWOT-analyse. I strategiarbeidet jobbet 3-4 grupper med ulike temaer samtidig som organisasjonen ble involvert på ulike måter. Samlet ble det brukt ca. 1500 timer i organisasjonen på denne prosessen. Dette synliggjorde et behov for en organisasjonsendring og har bidratt til at endringsprosessene ikke kun har dreid seg om teknologi, men også organisatoriske og personalmessige konsekvenser som følge av digital omstilling.

Suksess i tidligere omstillinger skaper trygghet og øker aksepten for ny omstilling

At det de siste 10 årene har vært gjennomført mange omstillingsprosjekter har bidratt til å øke medarbeideres aksept for nye endringer. Samtidig har enkelte medarbeidere opplevd frykt for å miste jobben eller ikke lenger være i stand til å gjøre en god jobb. Trondheim Parkering har en

arbeidsstruktur med relativt små enheter, hvor lederne sitter veldig tett på. Dette oppleves som nyttig for å skape en trygghet for medarbeidere i omstillingsprosessen. Høy kontinuitet blant medarbeidere oppleves også å ha bidratt positivt til organisasjonens endringskapasitet.

Digital omstilling har også utfordret medarbeideres kvalitetskrav. Fra å jobbe med manuell kontroll og oppnå en feilmargen på ned mot 0% har medarbeidere måttet akseptere kamerabiler som kun klarer å kontrollere i overkant av 90% av bilene. Gjennom involverende prosesser har imidlertid ledelsen oppnådd aksept for dette hos de aktuelle betjentene. En annen viktig erfaring er at vellykkede omstillingsprosjekt gir en selvforsterkende effekt. Det at medarbeidere ser at tidligere endringer har gitt gode effekter uten at medarbeideres rettigheter har blitt svekket, øker aksepten for ny omstilling.

4.7.3 *HR-perspektivet*

Økt mengde oppgaver har gitt trygge arbeidsplasser tross omstilling

Samtidig som at Trondheim Parkering har jobbet aktivt med digitalisering og omstilling har markedsområdet og oppgavene i selskapet økt. På den ene siden har oppgavene endret seg fra tidligere kun å gjelde offentlig parkering, til nå også innbefatte utleie av offentlig gategrunn, drift av offentlige parkeringshus, privatrettslig parkering, kontroll av piggdekkgebyr og håndheving av politivedtekten innenfor bl.a. hindringer, takras, renhold av fortau, strøplikt, vannavløp, tilgrising og forurensing m.m. I tillegg har foretaket fått oppdrag i andre kommuner i regionen. I sum har dette bidratt til at den totale arbeidsmengden og behovet for medarbeidere har økt, til tross for digitalisering og mer effektiv oppgaveløsning. På bakgrunn av dette har det aldri vært snakk om at medarbeidere har stått i fare for å bli oppsagt som en konsekvens av digitalisering, men flere har fått andre arbeidsoppgaver eller annet arbeidssted.

Arbeidsoppgaver tilpasses medarbeiderens digitale kompetanse

Den digitale reisen Trondheim Parkering har vært gjennom, fra mekaniske parkometer til kamerabiler, har gitt behov for en annen kompetanse enn tidligere, spesielt knyttet til digitale ferdigheter. Nivået på den digitale kompetansen har vært varierende i organisasjonen, noe som skaper manglende samsvar mellom medarbeideres kompetanse og Trondheim Parkerings behov. Dette har for eksempel kommet til uttrykk i kundemottaket som nå får stadig flere spørsmål om Parkeringsapp og digitale betalingsløsninger, eller teknikere som i stedet for å reparere mekaniske løsninger må korrigere feil i softwareløsninger. Det har vært viktig å bygge digital kompetanse tidlig for å sikre trygghet blant medarbeiderne.

For å håndtere dette på en god måte for medarbeidere har Trondheim Parkering gjennomført endringene gradvis. Arbeidsgiver har forsøkt å legge til rette for arbeidsoppgaver basert på digital kompetanse hos hver enkelt. I tilfeller hvor enkelte medarbeidere ikke har håndtert endringen i arbeidsoppgaver har man tildelt andre oppgaver. Fokus har dermed vært på å skape mestring gjennom kompetanseheving og tilpassede oppgaver.

Medarbeidere med interesse for teknologi brukes for å lære opp andre

Organisasjonskartet har blitt endret steg for steg og arbeidsoppgaver har blitt justert over tid. Også arbeidsavtaler og stillingsinstrukser har blitt endret som følge av omstillingen. Det har blitt brukt mye tid på opplæring både fra arbeidsgiver og fra programvareleverandørene. Å bruke nok tid og sette av tilstrekkelige ressurser til opplæring oppfattes av ledelsen som et suksesskriterium. Alle parkeringsbetjenter har fått opplæring i bruk av nye verktøy og arbeidsmetoder. I stor grad har opplæringen blitt gitt av kollegaer med interesse for ny teknologi, noe som har fungert godt. Dette har likevel blitt opplevd som krevende for enkelte medarbeidere som ser at egen stilling forutsetter helt annen kompetanse enn for 10 år siden. Mellomledernes rolle knyttet til dette har primært vært ansvar for informasjon og kommunikasjon, ikke nødvendigvis selve opplæringen.

Aktivt valg av ambassadører og superbrukere kan bidra til forankring og opplæring

Det har vært jobbet mye med informasjon og involvering i prosessen. Bare i strategiarbeidet ble det brukt ca. 1500 timer på involvering, men dette ble likevel opplevd som for lite av enkelte medarbeidere. Ledelsens opplevelse er at informasjonen kunne vært mer strukturert. Som en del av forankringsprosessen ble det valgt ut enkelte "ambassadører" som skulle bidra til videre forankring ned i organisasjonen. Dette var gjerne medarbeidere med en spesiell interesse for teknologi og som var godt motivert for å jobbe med utvikling. Ordningen beskrives som "gull verdt" for at omstillingen skulle bli vellykket.

"Vi har noen "dørvoktere" som fronter hva grasrota mener. Dette er personer som ikke nødvendigvis har fått tildelt noen spesifikk rolle, men som ikke er redd for å si hva de mener. Det har vært viktig å involvere disse i prosessen, da de har fått frontet ansattes interesser."

Trondheim Parkering

Trondheim Parkering opplever et gap mellom eldre og yngre arbeidstakere knyttet til digital kompetanse, noe som skilte den digitale omstillingen fra andre omstillinger foretaket har vært gjennom. For å bidra til trygghet i bruk av ny teknologi ble det også opprettet en uformell "fadderordning". Dette ble ikke kommunisert som en tradisjonell fadder, men med at superbrukere fikk et spesielt ansvar for opplæring og for å være fysisk tilstede for å hjelpe andre medarbeidere i oppstarten. Superbrukerne ble valgt blant ansatte med spesielt god motivasjon for endringen, men også med faglige forutsetninger for å fylle rollen.

Tidlig kommunikasjon av trygge arbeidsplasser skapte ro i omstillingen

Arbeidsgiver har hatt jevnlige møter med tillitsvalgte i prosessen og hovedtillitsvalgt har vært medlem av styringsgruppen. Et viktig ønske fra fagforeningene har vært at ingen skal sies opp som følge av endringene. At dette ble kommunisert tidlig fra arbeidsgiver ansees som viktig for å skape ro i organisasjonen.

4.7.4 *Gevinstperspektivet*

Manglende systematisk oppfølging av gevinster

Det har ikke vært arbeidet strukturert med gevinstrealisering i Trondheim Parkerings omstillingsprosjekter. De har i dag ikke et innarbeidet og uttalt system for gevinstrealisering. I enkelte av prosjektene har dette vært prioritert, men da ikke nødvendigvis knyttet til økonomiske gevinster alene. I den direkte kontakten med brukere har nye digitale løsninger gjort det lettere å betale for tjenesten, noe som reduserer antall henvendelser til driftssenteret. Her er gevinsten tatt ut gjennom kortere bemannet åpningstid. I enkelte omstillingsprosjekter har imidlertid oppmerksomheten mot gevinstrealiseringen forsvunnet når prosjektgruppen har fullført sin leveranse. Når ingen har hatt et definert ansvar for å følge opp gevinstpotensialet har dette heller ikke blitt realisert. Forventet gevinst har ved flere tilfeller heller ikke vært definert på forhånd.

Lovverk og eierforhold begrenser gevinstrealisering

En mulig årsak til dette kan være selskapets eierforhold og rammebetingelser. Det viktigste måleparameteret og rapporteringen fra foretaket til Trondheim kommune er netto overskudd. Så lenge dette har vært positivt og over budsjettet har heller ikke Trondheim kommune som eier etterspurt et system for gevinstrealisering i foretaket.

Samtidig opplever foretaket at lovverket i enkelte tilfeller begrenser gevinstene ved digital omstilling. Et eksempel på dette er utskriving av gebyr ved feilparkering eller manglende betaling. Lovverket pålegger betjentene å legge en gebyrseddel under bilens vindusvisker. Dette til tross for at det hadde vært enklere, tryggere og mer brukervennlig å sende gebyret på telefon eller e-post.

5 *Analyse og vurderinger*

Dette kapitlet har til hensikt å analysere observasjoner fra de ulike caseorganisasjonene med sikte på å synliggjøre de funnene som er mest sentrale for å belyse hva som er god håndtering av rollen som arbeidsgiver ved digitale omstillingsprosesser, og hvilke muligheter og utfordringer arbeidsgiver møter i arbeidet med å oppnå ønskede gevinster av digitaliseringen. Funnene er knyttet til henholdsvis ledelsesperspektivet, HR-perspektivet og gevinstperspektivet, i tråd med denne studiens undersøkelsesdesign.

5.1 *Ledelsesperspektivet*

Både forskning og erfaring tilsier at forankring og eierskap hos ledelsen er kritisk for å lykkes med omstilling. Omstilling må drives fra toppen - og digitale omstillingsprosesser er ikke noe unntak. Samtidig påvirker organiseringen av digitaliseringsarbeidet og ledelsens digitale modenhet hvor godt en organisasjon lykkes med den digitale omstillingen. Fordi digital omstilling er teknologidrevet, må lederne forstå IKT i et strategisk perspektiv og hvilken påvirkning teknologien har på deres forretningsmodell. Lederne må evne å være en meningsbærer for den digitale endringen, og forklare hvorfor virksomheten digitaliserer - ikke bare formidle at det gjøres.

Dette stiller også økte krav til ledernes omstillingskompetanse, som er avgjørende for om organisasjonen som helhet evner å omstille seg og nyttiggjøre seg tilgjengelig teknologi. Et viktig spørsmål er derfor hvordan ledere bør forholde seg til digitalisering i sin strategiske ledelse. Med strategisk ledelse mener vi evnen til å sette retning, formulere mål, prioritere ressurser og evaluere måloppnåelse - kort sagt det å fatte de riktige beslutningene på de riktige tidspunktene.

Overordnet viser funnene at caseorganisasjonene i stor grad har lyktes med ledelsesarbeidet gjennom systematisk og langsiktig arbeid for å skape forankring i toppledelsen. Dette har man klart gjennom bruk av "ildsjeler" med sentrale roller i digitaliseringsarbeidet, ved å ha etablert god forståelse for endring i kompetansebehov samt forståelse for lederens rolle og mellomlederens betydning for hvorvidt organisasjonen lykkes. Videre er det tydelig at caseorganisasjonene hovedsakelig ser på den digitale omstillingen som en organisasjonsutviklingsprosess. Dette betyr ikke at de ikke anerkjenner teknologien som driveren bak endringen, men at de anerkjenner at innføring av ny teknologi i seg selv ikke vil føre til ønsket resultat. Resultater kommer kun om man samtidig endrer måten organisasjonen utfører sine oppgaver på, og evner å tilrettelegge for kontinuerlig læring. En digitalt kompetent organisasjon kjennetegnes av en kultur som aksepterer og fremmer endring. Det er imidlertid fremtredende i samtlige caseorganisasjoner at digitaliseringsarbeidet til nå ikke har vært drevet av en slik kultur. Å skape en innovasjons-, og læringskultur tar tid, og for virksomhetene som inngår i denne kartleggingen kan det virke som om digital omstilling har vært en pådriver for mer enn et resultat av en slik kultur.

5.1.1 Forankring og eierskap i toppledelse

Forankring hos administrativ og politisk ledelse er viktig

Observasjonene fra dybdeintervjuene viser at forankring i toppledelsen er viktig for å lykkes med digital omstilling. Dette gjelder også politisk forankring for de kommunale caseorganisasjonene. Alle caseorganisasjonene har hatt en viss forankring av digitaliseringsinnsatsen i toppledergruppen, enten gjennom støtte fra en eller flere ledere, også før digitalisering ble like aktuelt som i dag. Dette har gjort at de har kunnet gjennomføre piloter av digitale løsninger og vise til gevinster tidlig, som har vært noe av grunnen til at forståelsen og forankringen i toppledelsen har økt gradvis.

Forankring i ledelsen i Trondheim Kommune

Formelt er digitalisering forankret i kommunen ved at kommunaldirektørene er porteføljestyrere for alle prosjekter, og at programmet for digitalisering i Trondheim Kommune "Digitalt førstevalg" er basert på målbilder for alle sektorer, som kommunaldirektørene er sterkt involvert i. Kommuneledelsen i Trondheim Kommune er engasjert i langsiktig utviklingsarbeid, blant annet gjennom arbeid med "smarte byer". Det at kommunen er positiv til utprøving og utvikling gir forutsigbarhet til å igangsette prosjekter. Langsiktig tankegang gjør også at man kunne bruke nok tid på grunnarbeidet, uten krav om raske resultater. Dette pekes på som en viktig suksessfaktor i Trondheim kommune.

Eierskap hos toppledelsen gir kraft til digitaliseringen

Det er viktig å skille mellom det at digitaliseringsarbeidet er forankret i toppledelsen og at det drives fra toppen. Forskjellen mellom disse aspektene er hvor drivkraften bak digitaliseringsarbeidet ligger. Funnene tilsier at dersom man skal oppnå kraft i omstillingen, må toppledelsen kobles på og ta kollektivt og aktivt eierskap. Dette betyr at lederne må framsnakke endringen og vise, ved å gå foran som et godt eksempel, sikre finansiering, prioritere digitaliseringsprosjekter og tilgjengeliggjøre ressurser, at de støtter og er pådrivere for endringen.

Toppledelsens eierskap kan utvikles over tid

Topplerne har både den formelle myndigheten og uformelle påvirkningskraften som kreves for å gjennomføre endring i en organisasjon. At disse lederne selv tar en rolle i prosessen og engasjerer seg i å oppnå endring gir derfor et raskere resultat enn om prosessen kun er forankret hos toppledelsen. Erfaringer fra caseorganisasjonene tyder på at digital omstilling må drives fra toppen om man vil oppnå størst effekt. Dette eierskapet kommer som en følge av at toppledelsen forstår hvorfor digitalisering er viktig og integrerer dette i sin strategiske ledelse. Gjennom økt digital modenhet i toppledergruppene synes det som om digitalisering automatisk blir en del av det strategiske lederskapet. Forankringen i toppledelsen har ikke alltid har vært til stede fra starten i caseorganisasjonene, men over tid har det vokst frem en felles erkjennelse av digitaliseringens betydning og at det vært vilje til å investere i standardisering og sentralisering av IT-systemer.

Digitalisering går fra å være en mulighet til å bli en nødvendighet

I caseorganisasjonene ser det ut til å ha oppstått konsensus rundt behovet for digitalisering. Lederne opplever ikke lenger at de trenger å forklare hvorfor digitalisering må skje, det er heller

blitt et spørsmål om hvordan. Bakgrunnen for denne endringen bunner i den modningen caseorganisasjonene har vært gjennom, resultatene pilotene har produsert, samt forståelsen av konsekvensene ved ikke å digitalisere tjenestene. Dette kommer også til syne gjennom digitaliseringens inntog i overordnede planer og strategier. Endringen i de politiske føringene rundt digitalisering trekkes også frem som en faktor, spesielt på villigheten til å bevilge midler til digitalisering. Dette har i senere tid gitt et større handlingsrom til videre systematisering av digitaliseringsarbeidet. Funnene viser videre at forankringen har økt etterhvert som den digitale modenheten i toppledergruppen har steget. Når forståelsen, både for mulighetene som ligger i ny teknologi og truslene ved å unngå å ta i bruk teknologien øker, vokser viljen til å investere i digital omstilling.

5.1.2 *Bruk av ildsjeler og endringsagenter*

Ildsjeler er avgjørende i den tidlige digitaliseringsinnsatsen

I de fleste caseorganisasjonene ble mye av den tidlige digitaliseringsinnsatsen drevet av såkalte ildsjeler. Disse ildsjelene oppfatter vi å være personer som i kraft av engasjement og holdninger har vært pådrivere for digitaliseringstiltak. Dette er typisk personer som ser mulighetene i digitalisering uten nødvendigvis å ha formell kompetanse på teknologi eller endringsledelse.

Felles for ildsjelene er at de har evnet å engasjere og overbevise, gjennom å kommunisere budskapet om digitaliseringens muligheter, og ved å vise til resultater gjennom pilotprosjekter. Ildsjelene går også gjerne i bresjen for endring av arbeidsprosesser og utviklingen av en kultur for prøving og feiling, noe som er grunnleggende for å bygge opp et innovativt miljø.

En annen viktig funksjon for ildsjelene har vært å arbeide for å øke den digitale kompetansen i organisasjonen, samt å etablere forståelse for hvorfor bruk av ny teknologi er avgjørende for både å håndtere utfordringer og utnytte

muligheter. På denne måten har ildsjelene hatt en svært viktig rolle i å vise hvordan digitalisering kan utnyttes i strategisk øyemed.

En ildsjel på toppledernivå sørger f. eks. for å ta med seg resten av ledergruppen på foredrag og studieturer. Ildsjeler på medarbeidernivå jobber typisk mer nedenfra og opp, og bygger på resultater fra konkrete pilotprosjekter. Uavhengig av nivå er ildsjelen ofte utrettelig i sitt arbeid med å overbevise om behovet for å ta i bruk nye løsninger og utvikle en IT-infrastruktur som tilrettelegger for ytterligere digitalisering. Det er vår oppfatning at ildsjelene er en stor del av grunnen til at caseorganisasjonene var tidlig ute med å se hvilke muligheter digitalisering ville innebære.

Ildsjeler i Bergen kommune

Bergen kommune så tidlig hvilke muligheter som lå i digitalisering. Mye av bakgrunnen for denne forståelsen kan tillegges ildsjelenes iherdige innsats. Selv om digitalisering ikke var på toppen av dagsorden valgte kommunen, basert på ildsjelenes overbevisning, å investere i standardisering og infrastruktur i gode tider. Gjennom sitt digitale lederskap beredet de grunnen for at det ble bygget en moderne infrastruktur, som gjør at kommunen nå kan levere digitale tjenester i et helt annet tempo enn dersom IT-infrastrukturen ikke var på plass. Videre jobbet ildsjelene aktivt med å skape gode historier som viste gevinstene av digitaliseringen gjennom å fokusere på resultatene av pilotprosjektene, både i det administrative og politiske miljøet. Her fikk de drahjelp av deler av administrativ ledelse blant annet gjennom å sette digital omstilling på dagsordenen og som pådrivere for at nødvendige investeringer ble prioritert politisk.

Endringsagenter oversetter fra IKT til praksis

Casestudien viser at de som har lyktes med digitalisering har oppnådd en felles forståelse for hva bruk av ny teknologi kan gi. Dette gjenspeiles i organisering, strategier og planer. Når en virksomhet har begynt en bottom-up initiert digital omstilling, ser det ut til at ledelsen ser et potensiale som kan omsettes i strategiske prioriteringer, og at det blir tydelig at ildsjelenes gode fotarbeid må forsterkes og settes i system. Dette gjøres ofte gjennom bruk av endringsagenter. En viktig oppgave for endringsagentene er å være oversettere. Dette innebærer å formidle hvordan digitalisering påvirker den enkelte medarbeider og på denne måten gjøre omstillingen forståelig og relevant for medarbeidere med lavere digital kompetanse og med mindre motivasjon. Casestudien viser at det viktigste ved endringsagentenes arbeid er nettopp evnen til å oversette, ikke at de har høy digital kompetanse. Tradisjonelt er oppgaven med å oversette endringsagendaen til den utøvende enheten tillagt mellomlederne i endringsprosesser⁴⁸. Denne casestudien viser imidlertid at i digitale omstillingsprosesser er interesse, forståelse og engasjement for endringsprosessen minst like viktig som formell ledelse. Et godt samarbeid mellom ledelsen, som viser tydelig eierskap til digitaliseringsarbeidet, og endringsagentene, som “oversettere”, er dermed svært viktig for vellykket digital omstilling. For å lykkes med digital omstilling må lederne tørre å delegere lederoppgaver nedover i organisasjonen. Som toppleder er det viktig å ikke føle seg truet av mer digitalt kompetente medarbeidere, men tvert imot utvise tillit og gi tilstrekkelig autonomi for å gi den nødvendige endringsreisen et best mulig utgangspunkt.

Bruk av “ambassadører” hos Trondheim Parkering KF

Ambassadørene i Trondheim Parkering spilte en viktig rolle for å videreføre ledelsens satsing på digitalisering blant andre medarbeidere. Lederne i foretaket erfarte at enkelte ansatte trengte mer tid enn andre for å bli trygge på nye digitale løsninger og at det ga stor verdi å kunne ha noen ved siden av seg som kjente og forstod teknologien, samtidig som de hadde evne til å lære bort. Dette beskrives som “gull verdt” for å lykkes med digital omstilling.

5.1.3 Lederens rolle i digital omstilling - den viktige mellomlederen

Mellomlederne er bindeleddet mellom topplederne og medarbeiderne

Mens den digitale modenheten hos toppledergruppene synes å være økende, oppleves det fortsatt som en utfordring å nå ut til hele organisasjonen og skape en felles drivkraft i digitaliseringsarbeidet for caseorganisasjonene. En vellykket digital omstilling krever at digitalisering integreres som en del av virksomhetens organisasjonskultur og gjennomsyrrer arbeidsprosessene. Forankring i toppledelsen og synliggjøring i planer og strategier vil ha begrenset effekt dersom mellomlederne ikke støtter opp under føringene som gis og implementerer dem i organisasjonen. Det er mellomlederne som er tette på medarbeiderne, og har både ansvar for og anledning til å følge opp i det daglige, motivere og formidle informasjon. Mellomledernes evne til å se nye løsninger, etablere relasjoner til nye samarbeidspartnere, motivere egne ansatte og hente ut gevinster er avgjørende for kommunal sektors evne til å lykkes med det digitale skiftet.

⁴⁸ Ole Hope, Mellomlederen (2015)

Det er utfordrende å få mellomlederne med på laget

Her opplever topplederne utfordringer relatert til mellomledernes kompetanse og lojalitet til overordnede beslutninger og føringer, særlig når endringen treffer dem selv. Hva denne endringsreaksjonen skyldes er ikke empirisk undersøkt i caseorganisasjonene. Ser vi dette i lys av ledelsesteori, er imidlertid ikke dette overraskende. Jakobsen og Thorsvik⁴⁹ peker på

Eksempel på verdibasert lederutvikling

NAV har brukt mye krefter på å skape "ett NAV". Gjennom Program for utvikling av lederskap og samhandling (PULS) har etaten hatt som formål å materialisere mål og strategier i konkrete handlinger. Fokuset har vært på å oversette samfunnsoppdraget slik at det er relevant nedover i enheten og at NAV som helhet skal dra i samme retning. Samtidig er både personlige og organisatoriske verdier kartlagt for å bygge opp under "ett NAV"-tankegangen. Resultatet av det systematiske arbeidet med fokus på verdier, tydelig mål og strategi, viser igjen i endringsviljen hos de ansatte, som medarbeiderundersøkelser viser at er svært høy.

endringsmotstand som en rasjonell reaksjon av flere årsaker. Blant disse er frykt for det ukjente, potensielt tap av identitet og at den symbolske ordenen endres. Slik sett er ikke mellomledernes skepsis og manglende lojalitet til beslutningene overraskende. De vet gjerne ikke konkret hva endringen vil kunne gi av konsekvenser for dem personlig. Samtidig vil digitaliseringen kunne medføre nye oppgaver, ny organisering og endret ansvar for mellomledere - dermed også tap av identitet. Samtidig peker Meyer og Stensaker⁵⁰ på nettopp evnen til å få medarbeiderne, her mellomlederne, med på laget som en essensiell del av en organisasjons endringskapasitet, altså kapasitet til å gjennomføre store og hyppige omstillinger. Topplederne må dermed ta ansvar

både for å være tydelig på hva som forventes av mellomlederne, men også for å gi mellomlederne riktige forutsetninger for å håndtere omstilling. Som nevnt kan et nettverk av endringsagenter være et bidrag til å støtte og avlaste mellomlederne.

Funnene fra casestudien samsvarer godt med tidligere forskning, som viser at toppledelsens digitale modenhet ser ut til å overstige mellomledernes. En styrking av mellomlederne, slik at de kan gå foran i endringen blir viktig fremover, gjennom å bygge digital kompetanse så vel som omstillingskompetanse. Også caseorganisasjonene synes å ha kommet til denne erkjennelsen, og vi observerer at samtlige har brukt tid på utvikling av mellomlederne gjennom lederutviklingsprogrammer. Programmenes innhold varierer, men de handler alle om å heve lederens kompetanse innen omstilling og endringsledelse. Ifølge caseorganisasjonene har lederutviklingsprogrammene hatt som primærmål å skape et fundament å bygge den digitale omstillingen på. De fremhever videre at dette er noe de har gjort med tanke på fremtidig implementering av digitale initiativ, og at resultatene fra lederutviklingsprogrammene så langt ikke har rukket å gi full effekt.

⁴⁹ Jakobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan.,. Hvordan organisasjoner fungerer (2013)

⁵⁰ Meyer, Christine B. og Stensaker, Inger G., Endringskapasitet (2011)

5.1.4 Hensiktsmessig organisering er viktig for å sikre gjennomføringskraft

Porteføljestyling, programstyring og prosjektledelse

Felles for caseorganisasjonene er at de over de siste 2 - 3 årene har sentralisert digitaliseringsansvaret. Flere har gjort dette ved å etablere egne enheter for program⁵¹- eller porteføljestyling⁵² av digitaliseringsinnsatsen, med egne medarbeidere og budsjetter. Disse enhetene har gjerne tett samhandling med virksomhetens IT-avdeling. Fordelen med en portefølje- eller programorganisering er at prosjektene forankres i virksomhetenes overordnede planer, sikres profesjonell prosjektlederkompetanse og nødvendige ressurser gjennom øremerkede midler i budsjettet. Driftsenheter som skoler og barnehager opplever derfor ikke dette som en konkurrent til sårt tiltrengte budsjettmidler eller medarbeideres arbeidstid.

Programorganisering i Trondheim kommune

Trondheim kommune opprettet i 2013 programmet "Digitalt førstevalg" som et gjennomføringsverktøy for politisk vedtatte digitaliseringsprosjekt. Programmet samordner og koordinerer digitaliseringsprosjekter mot innbygger/næringsliv og relaterte aktiviteter. På denne måten har kommunen gjennomført prosjekter som Digital meldebok, eBygg - byggesak på nett og Min side.

Strategisk IKT tydeligere inn i ledergruppen

Flere av caseorganisasjonene har endret sammensetning i toppledelsen for å sikre sterkere representasjon av digitaliseringsagendaen. Å sikre at teknologikompetanse er representert i toppledergruppen - gjerne gjennom rekruttering av ledere med teknologibakgrunn - men spesielt at ansvaret for digitaliseringsarbeidet er tydelig plassert og representert, fremheves som en suksessfaktor. Videre ser vi at caseorganisasjonene har hatt vilje til å investere i, og prioritere, utviklingsprosjekter og forstått at digitalisering er mer enn teknologisk infrastruktur. Dette understøtter trenden mot et større skille mellom IT-drift, i denne sammenhengen drift, vedlikehold og systemstøtte til eksisterende systemer, og IT-utvikling, som i større grad yter bistand til digitaliserings- eller andre IT-relaterte utviklingsprosjekt.

Først smått, så stort

Da Bærum kommune startet implementeringen av *Digital Bærumsskole* skjedde det gjennom å kjøre piloter på noen få skoler med ledelse som ønsket å være med på prosjektet. Da man begynte å se resultater, vakte det interesse og nysgjerrighet hos andre skoler. Utrullingen skjedde i bølger, hvor forståelsen og modenheten økte med implementeringen. Dette ser vi igjen i flere av caseorganisasjonene - digitaliseringen har begynt i det små, for deretter å utvides i takt med resultatene.

⁵¹ En midlertidig fleksibel organisasjon etablert for å koordinere, styre og overvåke implementering av et sett relaterte prosjekter og aktiviteter for å levere ytelsesforbedringer og gevinster relatert til virksomhetens strategiske målsetninger (PRINCE2 prosjektledelsesmetodikk).

⁵² En portefølje er en samling av en virksomhets prosjekter. En portefølje består av investeringer i endringsinitiativer som er iverksatt for å oppnå strategiske målsettinger. Dette tillater virksomheten å se all endringsinitiativ i porteføljen i sammenheng, for å sikre koordinerte strategiske prosesser og at man tar beslutninger som best mulig skaper balanse mellom organisatoriske endringer og dag-til-dag-aktiviteter (PRINCE2 prosjektledelsesmetodikk).

Standardisering og bruk av nasjonale felleskomponenter

Kommunenenes portefølje av fagsystem og digitale verktøy er omfattende og svært kompleks. Mangel på systematisering av porteføljen oppleves som en utfordring sett fra et lederperspektiv, spesielt i det tidligere arbeidet med digitale endringsprosesser. Flere av lederne i denne casestudien fremhever standardisert IT-infrastruktur som en suksessfaktor. Uten dette vil man ha utfordringer med å ta ut det fulle potensialet i digitaliseringen fordi man ikke oppnår ønsket prosessflyt.

Casestudien viser også at systemansvaret oftere og oftere blir tatt fra fagavdelingene og lagt tilbake til IT-avdelingen. Dette innebærer at enhetene og fagavdelingene i større grad kan fokusere på prosessansvaret. Alle IT-anskaffelser blir gjort av eller i samarbeid med IT-avdelingen og ikke nødvendigvis av de berørte driftsenhetene. Målet er å sikre optimal samhandling og grensesnitt mellom systemene, slik at digitaliseringen kan gjøres sømløst med oppmerksomheten rettet mot prosessoptimalisering. Det er viktig for helhetlig forvaltning av IT-porteføljen at ansvar og budsjett er sentralisert.

Dedikert bruk av nasjonale felleskomponenter er et fellestrekk for casekommunene. Alle casekommunene erklærte tidlig at de ønsket å bygge videre på, og gjenbruke det som fantes av løsninger. Dette henger sammen med casekommunenenes digitale modenhet og at oppfattelsen av hvor viktig standardisering er for å få størst mulig utbytte av digitaliseringen. Fordi de har tatt et aktivt valg om bruk av nasjonale felleskomponenter bidrar de også til standardisert tilnærming til digitalisering for offentlig sektor som helhet, gjennom deltakelse i nasjonale utviklingsaktiviteter i regi av f.eks. Difi, KS eller Direktoratet for e-helse.

5.2 HR-perspektivet

Denne casestudien gir interessant innsikt i hvilken betydning involvering, lærings- og endringskultur og medarbeideres kompetanse har for gjennomføringen av digitale omstillingsprosesser. Ingen av casene hevder at egen organisasjon gjennomgående er preget av en omstillings- og læringskultur, eller at dette har vært avgjørende for egen suksess. Likevel fremhever de en slik kultur som viktig, og uttrykker et tydelig ønske om å bevege seg i den retning. De uttrykker også en tro på at kompetansetiltak og involvering i innovasjonsprosesser er viktige elementer i utviklingen av en lærings- og omstillingskultur. Dette kan tyde på at en slik kultur ikke er en forutsetning for digitalisering, men at digitalisering både bidrar til å utvikle en slik kultur, samt å skape forståelse for betydningen av denne.

5.2.1 Fra fagkompetanse til digital- og omstillingskompetanse

Digitalisering lykkes ikke uten organisasjonsutvikling

Erfaringene fra caseorganisasjonene viser tydelig at virksomheter som lykkes med digitalisering har endret fokus fra teknologi til organisasjon. Samtlige caseorganisasjoner fremhever betydningen av å se på digitalisering som organisasjonsutvikling. Likevel er teknologiaspektet og -forståelsen avgjørende. Digital omstilling handler om å sette organisasjonen i stand til å dra nytte av teknologien som implementeres. Det er derfor behov for en teknologisk forståelse i form av

evne til å ta i bruk digitale løsninger og verktøy blant alle medarbeidere, samtidig som det er behov for flere med formell teknologikompetanse⁵³. Dette bekreftes også av KS Arbeidsgiverbarometer i 2017⁵⁴.

At vellykket digitalisering er ensbetydende med organisasjonsutvikling, går altså igjen i alle caseorganisasjonene. Derfor fremheves lederne evne til å lede i omstilling. Studien viser at endringsledelse og omstillingskompetanse hos lederne er en avgjørende faktor for å lykkes. Denne kompetansen må gjennomsyre alle ledernivåer i organisasjonen. For eksempel vil digitalisering ofte medføre behov for å revurdere organisering, insentivstrukturer og styringsmodeller.

Digital kompetanse er ikke en statisk størrelse

Lederne i denne casestudien er klare på at heving av digital kompetanse blant medarbeiderne er viktig, både for å øke forståelsen av digitaliseringen, men også for å klare å hente ut gevinster. Samtidig melder flere av lederne at forståelsen av hva digital kompetanse er, endrer seg raskt. Trondheim kommune gjorde i 2012 en kartlegging av digital kompetanse i kommunen i form av datidens kompetanse innenfor ulike, konkrete digitale verktøy. I dag opplever kommunen at en slik kartlegging har mindre verdi, da de i større grad vektlegger holdning til de digitale endringene, nysgjerrighet, forståelse for utvikling og evne til å lære og utvikle seg selv. Et godt eksempel her er bruken av iPad i Bærumsskolen, der lærerne skulle ta i bruk iPad som arbeidsverktøy. Dette blir imidlertid ikke beskrevet som noen stor utfordring, da brukergrensesnittet er intuitivt. Det som var avgjørende var hvorvidt den enkelte lærer tok inn over seg at bruken påvirker hvordan selve undervisningen bør legges opp. Det er i økende grad slik at det er endringen i arbeidsprosesser som er krevende, ikke implementeringen av teknologi.

Digitalisering stiller krav til kompetanse på nye områder

Fordi digitalisering krever endringer i arbeidsprosesser er flere av caseorganisasjonene opptatt av prosessforbedring og Lean-metodikk. Sparebank 1 SR-bank har eksempelvis kurset alle sine ledere i Lean. Formålet med dette er å sette alle lederne i stand til å tilnærme seg prosessforbedring som en inngang til digitalisering. Erfaring viser at det er liten nytte i å implementere ny teknologi i eksisterende prosesser som ikke er tilrettelagt for digitalisering. Svært ofte må det strukturelle grep til for at digitaliseringen skal gi effekt, for eksempel knyttet til endring av organisering, beslutningsprosesser og målindikatorer.

Med tilgang til ny teknologi kommer også et spørsmål om personvern. Flere av lederne i studien opplyser om situasjoner hvor personvern har vært et tema. Her handler det i stor grad om ivaretagelse av enkeltindividet og hvordan organisasjonen sikrer og bruker persondata. Dette krever kompetanse på lover og regelverk, som man ikke har trengt å forholde seg til på samme måte tidligere. Samtidig som digitaliseringen gir økt oppmerksomhet rundt dette, iverksettes EUs forordning for personvern, The General Data Protection Regulation (GDPR), som norsk lov i 2018. Dette innebærer blant annet at alle offentlige og private virksomheter som behandler sensitive personopplysninger i stort omfang, må ha egen personvernrådgiver. Det stiller også krav til hvordan personopplysninger brukes.

⁵³ Eksempelvis virksomhetsarkitekter, programmerere og analytikere.

⁵⁴ KS. Arbeidsgivermonitor. 2017

5.2.2 Involvering skaper motivasjon, eierskap og bedre løsninger

Digitale omstillinger skiller seg ikke fra andre omstillinger juridisk og avtalemessig

HR-perspektivet i omstillingsprosesser omfatter juridiske/formelle aspekter, i tillegg til kompetanse og forhold knyttet til involvering, endringsvilje, læringskultur og omstillingsevne. Denne casestudien har i liten grad avdekket utfordringer av juridisk art, noe som skyldes at endringene den digitale omstillingen har forårsaket hos caseorganisasjonene ikke har utfordret gjeldende lov- og avtaleverk. Alle caseorganisasjonene synes å ha veletablerte systemer og rutiner for medvirkning og informasjon som sikrer at omstillingsprosesser foregår i tråd med lovverket. Det pekes også på at digital omstilling i juridisk forstand skiller seg lite fra den type omstilling caseorganisasjonene har erfaring med. Dette kan for eksempel være omstillinger knyttet til kostnadsreduksjoner, endringer i regulatoriske rammebetingelser eller organisatoriske endringer.

Samtlige caseorganisasjoner har jobbet med endringsprosesser i mange år og uttrykker at de har gode rutiner og sterk tradisjon for å involvere medarbeidere i endring, utvikling og omstilling, både gjennom tillitsvalgtapparatet og på andre måter. Disse erfaringene kommer til nytte også når de nå jobber med digitale omstillingsprosesser. Med tanke på de formelle prosesskravene for endring som berører ansatte er det nemlig lite som skiller digital omstilling fra andre endringsprosesser. Kravene til informasjon, involvering av berørte ansatte, saksbehandling, frister, vurdering av “annet passende arbeid” m.m. er de samme i både arbeidsmiljøloven, hovedtariffavtale og hovedavtale, uavhengig av bakgrunnen for endringen

som finner sted. Knyttet til HR-relaterte lov- og avtaleverk opplever derfor ikke caseorganisasjonene digital omstilling som særskilt krevende. Samtidig bidrar kulturen for samarbeid med tillitsvalgte og erfaringer til at lov- og avtaleverk følges også ved digital omstilling, ganske enkelt ved at arbeidsgiver håndterer dette slik de “alltid” har gjort.

Caseorganisasjonene beskriver utfordringer knyttet til det å skape trygghet og motivasjon for endring og omstilling når arbeidsoppgaver i stort omfang automatiseres og medarbeidere står i fare for å bli overtallige. Alle organisasjonene uttrykker likevel at de hittil har greid å håndtere overtallighet gjennom naturlig avgang og fleksible løsninger. Samtidig forventes dette å bli mer krevende etterhvert som automatisering og robotisering får større utbredelse. Sparebank 1 SR-bank skiller seg noe fra de andre på dette området da de til en viss grad har benyttet sluttpakker i forbindelse med nedbemanning. Selv om bruk av sluttpakker i forbindelse med enkeltsaker forekommer, er det ingen utbredt løsning i forbindelse med omstilling eller nedbemanning i kommunal sektor. Ved fare for en eventuell masseoppsigelse (10 eller flere arbeidstakere innenfor en periode på 30 dager) stiller imidlertid Arbeidsmiljølovens § 15-2⁵⁵ krav

NAV - et eksempel på hvordan organisasjonens verdigrunnlag legger til rette for omstilling

Gjennom sin langsiktige satsing og fokus på verdier og organisasjonskultur vært en viktig årsak til NAV sin høye endringsmotivasjon. Dette trekkes helt tilbake til etableringen av NAV og det påfølgende intensive arbeidet med å skape én etat av det som tidligere var aetat, trygdeetaten og den kommunale sosialtjenesten. Det pekes også på at den høye omstillingstakten som har preget NAV i hele denne perioden, har bidratt til å skape høy fleksibilitetsvilje og mestringstro hos de ansatte.

om at kriterier for eventuelt sluttvederlag er et av temaene som skal drøftes med tillitsvalgte. Så langt har likevel kommunene i all hovedsak løst dette uten oppsigelser.

Involvering skaper forståelse for endring

Det er særlig to forhold som trekkes fram som viktige elementer ved medarbeiderinvolvering. For det første beskrives involvering som helt avgjørende for å skape et godt grunnlag for endring. Gjennom involvering av tillitsvalgte og medarbeidere opplever caseorganisasjonene at forståelsen for endringsbehovet øker. Sammen med forståelsen øker også mestringstroen og viljen til å gjennomføre selve endringen. Videre bidrar god informasjon om konsekvenser omstillingen har for den enkelte medarbeiderne til ro i prosessen fordi det skaper forståelse. Dette er naturligvis særlig krevende jo mer omfattende konsekvensene for medarbeidere er.

Et helhetlig eierskap til omstilling, som omfatter både ledelse og medarbeidere, synes å redusere omfanget av motstand og støy. Slik styrkes forutsetningene for å håndtere omstilling på en konstruktiv og god måte. Dette skyldes at beslutninger som er basert på involvering får økt legitimitet, samtidig som involverte tillitsvalgte og medarbeidere ivaretar en viktig informasjons- og motivasjonsfunksjon ute i de utøvende enhetene der endringene skal gjennomføres. Måten Trondheim Parkering utpekte enkelte medarbeidere for å forankre foretakets strategi og digitaliseringsambisjoner, er et eksempel på hvordan involvering og informasjon styrker motivasjon for, og eierskap til, endring og utvikling. Til tross for at alle caseorganisasjonene har høy bevissthet på betydningen av involvering og informasjon, erkjenner mange at informasjonsbehovet ofte undervurderes i omstillingsprosesser.

Involvering gir bedre løsninger

Det andre forholdet som av mange trekkes fram som viktig er at involvering av tillitsvalgte og medarbeidere ofte bidrar til å skape bedre løsninger. De har gjerne et annet perspektiv på utfordringer og muligheter enn lederne har, blant annet fordi de ofte kjenner den daglige driften svært godt. Dette innebærer at medarbeiderne utgjør en ressurs i endrings- og omstillingsarbeid som kan bidra til bedre kvalitet og treffsikkerhet på løsninger som skal utvikles. Gjennom å gi medarbeidere/tillitsvalgte anledning til å delta i innovasjons- og endringsarbeid på ulike nivå og arenaer sikres dermed både eierskap og forankring, samtidig som medarbeidernes erfaringer og kompetanse kommer prosessene til gode i form av gode resultater og løsninger.

⁵⁵ <https://lovdata.no/NL/lov/2005-06-17-62/§15-2>

5.2.3 *Voksende endringsvilje i takt med økt digital modenhet*

Endringsviljen øker i takt med digital modenhet

Caseorganisasjonene beskriver gjennomgående at lærings- og endringskulturen i stor grad varierer innenfor den enkelte organisasjon. NAV skiller seg imidlertid noe fra de andre på dette området med referanse til målinger som viser svært høy endringsmotivasjon og -lojalitet.

Selv om lærings- og endringskulturen oppleves som variabel i de fleste caseorganisasjonene mener mange at endringsvilje og innovasjonskultur er voksende. Dette synes å henge sammen med graden av digital modenhet. Det er få organisasjoner som kan vise til systematiske tiltak for å utvikle og styrke lærings- og endringskultur utover å skape motivasjon gjennom involvering og kompetansetiltak. Samtidig viser både denne og tidligere studier⁵⁶ at det økende omfanget av eksperimentering, innovative anskaffelser og bruk av tjenstedesign også bidrar til å styrke lærings- og endringskulturen.

Bygging av digital modenhet i Sparebank 1 SR-bank

Ildsjeler har i Sparebank 1 SR-bank har bidratt sterkt i modenhetsreisen til toppledelsen. Dette har blant annet foregått gjennom ulike studiereiser og en løpende innsats for å løfte digitalisering opp på toppledelsens dagsorden. Samtidig ser man tydelig hvordan ildsjelene har arbeidet for å tilrettelegge for indre motivasjon, fleksibilitetsvilje og mestringsklima hos de ansatte. For å involvere de med interesse og engasjement for digital transformasjon, ble det opprettet et program kalt "Forskjell 2018". Her ble ansatte oppfordret til å melde seg på som deltakere i arbeidsgrupper etter eget initiativ. Slik fikk banken dratt nytte av de ansatte som ønsket å bidra med noe ekstra og identifisert nye ildsjeler som sørget for forankring og modning nedover i organisasjonen. Samtidig opplevde ledelsen å se nye talenter som ikke kom tydelig frem i andre sammenhenger. Slik fikk de løftet enkeltansatte og forankret satsingen på samme tid.

5.2.4 *Lett tilgjengelig teknologi og høy motivasjon kan veie opp for lav digital kompetanse*

Enkle brukergrensesnitt sikrer bruk

Digitalisering bidrar til endringer i kompetansebehov blant medarbeidere, både gjennom behov for økt digital kompetanse og ved at mange må tilegne seg ny kompetanse som resultat av at oppgaver overtas av roboter/IT-systemer. Dette kommer tydelig fram hos alle caseorganisasjonene i studien, og det forventes at denne trenden vil tilta i årene som kommer. For å lykkes med digital omstilling vil det dermed bli stadig viktigere å ha medarbeidere med kompetanse i tråd med organisasjonenes behov, men kanskje først og fremst motivasjon og vilje til læring og kompetanseutvikling.

Digital kompetanse hos medarbeiderne og mellomledere vurderes som avgjørende for å lykkes med digital omstilling. Den generelle digitale kompetansen er variabel, men voksende i alle caseorganisasjonene.

⁵⁶ Teknologirådet. Denne gangen er det personlig: det digitale skiftet i offentlig sektor. 2017.

Flere av organisasjonene forteller om omstillingsprosjekter med utfordringer som følge av manglende digital kompetanse blant medarbeidere og mellomledere. Samtidig presenteres også prosjekter hvor man hadde forventet kompetanseutfordringer, men hvor de teknologiske brukergrensesnittene har vært så enkle og motivasjonen blant medarbeidere så høy, at utfordringene har blitt mindre enn ventet. Et eksempel på dette er Bærum kommune sin innføring av iPad i skolen. I tillegg til fungerende opplæring og enkelt brukergrensesnitt synes også lærernes høye motivasjon å ha vært en viktig faktor for suksess. Motivasjonen knyttes i stor grad til at endringen (innføring av iPad) opplevdes positiv av lærerne fordi den ville føre til bedre kvalitet i tjenestene og mer tid med elevene.

Summen av mange virkemidler gir digital kompetanseheving

Ulike virkemidler tas i bruk for å styrke den digitale kompetansen hos medarbeidere og mellomledere. Tradisjonelle opplæringsaktiviteter i form av kurs og e-læringer benyttes i stor utstrekning. I tillegg har flere organisasjoner opplevd suksess med systematisk bruk av endringsagenter i kompetanseutviklingsarbeidet. Et eksempel er innenfor “Smart omsorg”-programmet i Bergen hvor man har flere gode erfaringer med å utpeke og utvikle endringsagenter på de ulike arbeidsplassene og bruke disse aktivt i å veilede kolleger og styrke den samlede kompetansen. Endringsagentene kan være både mellomledere, tillitsvalgte eller ordinære medarbeidere. Viktige fellestrekk for endringsagentene er gjerne at de har stor interesse for teknologi og høy motivasjon for å bidra til å skape de endringene som prosjektene legger opp til. Det trekkes også fram at de har en særskilt evne til å oversette teknologiens betydning for tjeneste til et ufarlig, forståelig og relevant språk.

Erfaringene fra caseorganisasjonene tyder på at det er hensiktsmessig å kombinere ulike virkemidler i kompetanseutviklingsarbeidet, særlig når ny kompetanse skal ledsages av endring i atferd og oppgaveløsning. Løpende veiledning, motivering og støtte fra endringsagenter synes å øke effekten av mer tradisjonelle kompetansehevingstiltak.

Digitalisering bidrar ikke bare til økte krav til medarbeidere og mellomlederes digitale kompetanse. Mange utfordres også til å tilegne seg helt ny kompetanse som følge av at oppgaver automatiseres og rasjonaliseres bort. Dette gjelder spesielt medarbeidere med manuelle oppgaver uten krav til spesifikk fagkompetanse. Mange av disse kan i løpet av få år forsvinne helt, slik at det blir få oppgaver som kan løses av ansatte uten formell kompetanse eller grunnleggende digital kompetanse. Denne utviklingen kommer til å treffe kommunal sektor med full kraft i årene som kommer. Flere av kommunene synes å være oppmerksomme på dette utfordringsbildet, uten at noen av dem så langt har iverksatt konkrete tiltak.

5.2.5 Brukerorientering bidrar til å skape en innovasjons- og læringskultur

Samtlige caseorganisasjoner ønsker å skape en innovativ kultur som legger til rette for prøving og feiling. Innovasjon som en del av utviklingen fremheves som viktig. Alle caseorganisasjonene har jobbet semistrukturert med innovasjonsprosesser ved siden av ordinær drift, for å vise verdien av

digitaliseringen. Det har også vært en dreining mot å designe tjenesteleveransene med brukeren i fokus gjennom bruk av tjenstedesign. I arbeidet med digitaliseringen redesignes arbeidsprosessene ved å skissere opp brukerreisen og prosessen tilrettelegges etter hva som gir mest mulig verdi for bruker. Behovet som skal dekkes er førende. Dette har også resultert i at man er på vei bort fra store, omfattende kravspesifikasjoner med “skal”- og “bør”-krav, og over til korte utviklingsprosesser med hensikt om å teste ut løsninger raskest mulig. Her er bruken av innovative anskaffelser fremtredende⁵⁷. Her har flere av caseorganisasjonene benyttet seg av direkte brukermedvirkning i testing av løsninger. Her kan vi vise til Oslo kommune, som har invitert innbyggerne til å bidra i utviklingsarbeidet gjennom brukertester. Innbyggerne tester løsningen i et testmiljø, gjerne med kommunens beslutningstakerne som observatører. Dette har blitt gjort som en forankringsøvelse ved at beslutningstakerne får se med egne øyne hvordan prosesser kan forbedres for brukeren. Videre har de ønsket å tilgjengeliggjøre løsninger svært tidlig i prosessen, slik at brukerne kan teste og komme med innspill. Egne medarbeidere har også blitt inkludert i utviklingsprosessen, som en del av å skape et miljø for læring og utvikling.

5.3 *Gevinstperspektivet*

Caseorganisasjonene trekker frem gevinstrealisering som en av de største utfordringene knyttet til digital omstilling.. Dette understøttes av Kommunesektorens arbeidsgivermonitor for 2017. Et gjennomgående trekk, særlig ved de kommunale caseorganisasjonene, er at digitalisering primært har skapt gevinster for brukerne/tjenestemottakerne i form av forenkling og forbedring⁵⁸. Det har i noe mindre grad vært arbeidet for å oppnå gevinster for organisasjonen (interne gevinster), selv om dette nå er økende. Interne gevinster har både omfattet kvalitetsforbedring, forenkling og kostnadsreduksjoner. Det er imidlertid særlig det siste året at kvantitative interne gevinster har fått vesentlig oppmerksomhet. En måte å realisere kvantitative gevinster av digitalisering på, er å levere mer med eksisterende ressurser og innenfor samme kostnadsramme. Samtidig knyttes i stadig større grad gevinstuttaket mot budsjettprosessen i de ulike caseorganisasjonene. Koblingen mellom gevinstuttak og budsjett fremheves av flere som kritisk for å kunne realisere større deler av gevinstpotensialet. På den ene siden er det viktig at forventede gevinster gjenspeiles i faktiske budsjettkutt. På den andre siden må budsjettkuttene være basert på realistiske vurderinger av når gevinstene faktisk vil inntreffe, og hvilke omstillingskostnader som vil påløpe.

5.3.1 *Det tidlige digitaliseringsarbeidet har hatt lite fokus på gevinstrealisering*

Evne til gevinstrealisering utvikles over tid

Til tross for at de undersøkte virksomhetene anses å ha kommet relativt langt med digital omstilling, har de hatt lite oppmerksomhet på gevinstrealisering. Dette innebærer også at det er begrenset erfaring med reelt gevinstuttak. Selv om det har vært forventning om gevinster som følge av digitaliseringen har det ikke vært jobbet systematisk med å realisere dem. Årsakene til dette ser ut til å være sammensatte.

⁵⁷ KS. Arbeidsgivermonitor. 2017

⁵⁸ Riksrevisjonen. Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering av kommunale tjenester. 2016.

Eksempel på gevinstarbeid i programmet Digitalt førstevalg i Trondheim Kommune

I programmet er det iverksatt et stort arbeid for å sikre at det er systemer til å sikre gevinstrealisering og dokumentasjon av den, blant annet med egne gevinstansvarlige. Generelt peker kommunen på at det har vært en stor utfordring for digitaliseringen at man ikke har hatt nok forståelse for at gevinster og gevinstrealisering er et eget område/fag som man må jobbe bevisst og systematisk med.

I det tidlige arbeidet handlet digitaliseringen i tillegg mest om å vise hvilke muligheter som lå i anvendelse av ny teknologi. Gevinster ble ikke kvantifisert og formelt nedfelt, men mer tilfeldig håndtert. Dermed ble også selve gevinstuttaket tilfeldig, ved at gevinstene hverken ble tatt ut eller systematisk fulgt opp. Samtidig ser mange av caseorganisasjonene ut til å ha manglet kompetanse på gevinstrealisering og undervurdert behovet for dette. Flere sier dette har bedre seg de siste årene og at DIFIs prosjektveiviser har vært svært nyttig i denne sammenhengen.

Brukeren i fokus - også for gevinstarbeidet

En et annet moment her er at den digitale omstillingens tidlige fase i stor grad har fremhevet forbedring og gevinster for brukerne, noe vi for eksempel har sett i Oslo kommunes digitaliseringsarbeid så langt. Et annet eksempel er *Digital meldebok* i Trondheim kommune, hvor kommunikasjonen utad først og fremst fokuserer på hvilke fordeler dette vil gi brukerne, altså foreldre/foresatte. Selv om dette også innebærer gevinster og forbedring for kommunen som tjenesteprodusent er det gevinster for brukerne som hatt oppmerksomhet.

5.3.2 Systematisk gevinstarbeid fører til at større del av gevinstpotensialet realiseres

Gevinstene må planlegges for å bli realisert

Hos samtlige caseorganisasjoner har gevinstarbeidet utviklet seg over tid. Dette henger blant annet sammen med forankring i toppledelsen og størrelsen på prosjektporteføljen. Etterhvert som porteføljen av digitaliseringsinitiativ har økt, i takt med ledelsens digitale modenhet, har også kravene til mer systematisk gevinstarbeid blitt tydeligere. Alle caseorganisasjonene benytter i dag standardiserte metoder for gevinstrealisering (for eksempel Difi sin Prosjektveileder). Dette innebærer at gevinstene blir definert tidlig i prosessen. For at en skal lykkes med gevinstuttaket fremhever caseorganisasjonene at det må planlegges for, slik at utøvende enheter får tydelige forventninger til hvilke gevinstuttak som skal realiseres. Dette er i samsvar med beste praksis innenfor gevinstrealisering.

Eksempel på systematisk gevinstarbeid i Sparebank 1 SR-bank

I SR-bank kommer fokuset på gevinstarbeid til uttrykk gjennom at alle prosjekter som iverksettes har forhåndsdefinert hvilke gevinster prosjektet skal realisere. Deretter følges gevinstarbeidet opp i hele prosjektgjennomføringen, gjennom jevnlig statusrapportering. Bankens ledelse har også egne måleparametre som går på gevinstrealisering i sitt målekort. Slik sikrer banken kontinuerlig fokus på gevinstrealisering i sine prosjekter.

Først endring, så gevinst

Lederne opplever at det er ved selve gevinstuttaket at utfordringen oppstår. De ulike caseorganisasjonene har her opplevd flere forskjellige utfordringer som hver for seg har ført til manglende gevinstuttak. I noen tilfeller har ikke organisasjonens omstillingsevne vært like god som forutsatt, slik at endringene har tatt lengre tid enn planlagt og ikke var fullført på det tidspunktet gevinstene opprinnelig var forventet realisert. I andre tilfeller har endringen møtt så mye motstand at den ikke har blitt gjennomført, slik at medarbeiderne jobber etter samme metoder og prosesser som tidligere. Det fører til suboptimale prosesser hvor den nye teknologien og de gamle prosessene motarbeider hverandre. For å unngå dette er det viktig å ha et realistisk bilde av medarbeidernes digitale kompetanse og tidshorisonten for implementeringen.

Å nå ut til den enkelte medarbeider og skape forståelse for endringen oppleves som utfordrende for flere av caseorganisasjonene. Et eksempel på dette finner vi i Bærum kommune, hvor medarbeidere enkelte steder i hjemmetjenesten fortsatt reiser innom kontoret og henter nøklene, til tross for at de nå kan åpne døren via en app. På den måten klarer ikke kommunen å hente ut gevinsten ved elektronisk døråpner, fordi medarbeiderne ikke følger den nye arbeidsprosessen. Grunnene til at atferden ikke endres med teknologiimplementeringen kan være manglende tillit til teknologien, eller at man mister et sosialt aspekt med kollegaene ved at man ikke lenger møtes ved nøkkelutleveringen. Løsningen på den spesifikke utfordringen fra Bærum kommune har derfor vært å fysisk returnere nøklene til brukeren, slik at de ikke lenger er tilgjengelige for de ansatte i hjemmetjenesten. På den måten minimeres medarbeidernes mulighet til å avvike fra den nye prosessen.

Gevinstrealisering og budsjetter må sees i sammenheng

Å realisere de økonomiske gevinstene gjennom å gjøre reelle endringer i budsjettene trekkes frem som en suksessfaktor. I praksis betyr dette at budsjettrammen til den aktuelle enheten reduseres tilsvarende forventet gevinst, fra det tidspunktet omstillingen er planlagt gjennomført. På den måten sikres gevinstuttaket, og man unngår “ostehøvel”-effekt, hvor gevinstpotensialet pulveriseres. Dette øker også insentivet for omstilling hos mellomlederne, ved at det får reelle økonomiske konsekvenser som påvirker deres handlingsrom. Samtidig underbygges viktigheten av samarbeid og involvering i prosjektene som en suksessfaktor for å realisere gevinstene av digitaliseringen. Enkelte av caseorganisasjonene har likevel erfart at dette innebærer en viss risiko, særlig om gevinstpotensialet overvurderes eller omstillingen ikke gjennomføres fullt ut. Da er gevinsten gjerne allerede tatt ut gjennom kutt i budsjettrammene, uten at organisasjonen er i stand til å hente ut den samme effekten gjennom faktisk innsparing.

Eksempel på gevinstrealisering gjennom økt kvalitet i tjenesten - Digital Bærumsskole

Digital Bærumsskole startet utrulling i januar 2015. Prosjektet hadde mål om å innføre nettbrett i barne- og ungdomsskolen i Bærum, med mål om å legge til rette for bedre læring og kompetanse gjennom bruk av digitale verktøy. Prosjektet ble gjennomført som en pilot ved fem skoler, før man utvidet til nye 9 skoler i 2016. Målet er at alle elever og lærere ved barne- og ungdomsskolene i Bærum skal ha hvert sitt nettbrett innen utgangen av 2018.

Erfaringer fra prosjektet så langt indikerer at lærerne får mer tid til med elevene og de digitale verktøyene stimulerer til nye måter å drive undervisning på. Samtidig opplever man økt motivasjon blant elevene som melder om økt grad av samarbeid. Nettbrettet effektiviserer også undervisningen i den forstand at alt fagstoff er samlet på ett sted og lærerne kommer raskere i gang med undervisningen. Innføringen av digitale verktøy i skolen har også gitt mulighet for mer umiddelbar tilbakemelding til elevene, samhandling med foreldrene og at spesialundervisning i større grad kan foregå i klasserommene.

Kvalitative gevinster må også synliggjøres

Videre kan det se ut som en del av gevinstene er vanskelig å konkretisere i form av økonomiske resultater. Dette er gjerne gevinster som kommer brukeren og samfunnet til gode, uten at det materialiserer seg direkte i innsparinger for kommunene. Eksempelvis er spart tid for lærerne gjennom å slippe å lese gjennom fysiske meldebøker i Trondheim kommunes *Digital meldebok* estimert til å være betydelig, men vanskelig å realisere økonomisk. Verdien er imidlertid frigjort tid som læreren kan bruke på elevene. Slik sett har også gevinsten en kvalitetsmessig dimensjon, i tillegg til en forenklet tjeneste med opplevd økt kvalitet for brukerne (her foreldre/foresatte).

5.3.3 Å undervurdere kostnader som oppstår i etterkant av digitaliseringen gjør gevinstregnskapet mindre lønnsomt

Gevinstrealisering tar tid

Når det gjelder realisering av gevinster fremhever caseorganisasjonene igjen viktigheten av å se på digitalisering som organisasjonsutvikling. Knyttet til gevinstperspektivet pekes det på en tendens til å se litt for snevert på digitaliseringsprosjektene. Store deler av gevinstpotensialet ligger i selve endringen av arbeidsprosessene. Dette tar gjerne lengre tid enn selve innføringen av aktuell teknologi eller system. Det er derfor viktig å gi organisasjonsutviklingsprosessene som følger i kjølvannet av digitaliseringsprosjektene tilstrekkelig tid til å lykkes før man avslutter gevinstarbeidet. Videre fører implementeringen av nye systemer med seg en rekke kostnader i etterkant relatert til drift, forvaltning, opplæring og videreutvikling. Slike forhold utelates ofte når gevinstene estimeres. Gevinstplanleggingen begrenser seg gjerne til selve digitaliseringsinitiativet, uten å ta inn over seg kostnadene relatert til endringsbehovene som kommer i etterkant. Dette henger også sammen med beregningsmetodene som brukes for å definere gevinstene. Eksempelvis tenderer nåverdiberegningene til å være begrenset til investeringskostnaden på selve teknologiløsningen, uten å inkludere de nevnte omstillingskostnadene. Det er derfor en risiko for at investeringen blir atskillig høyere enn først antatt. Dette ser ut til å være en svakhet i gevinstarbeidet.

Vedlegg

Mandat og undersøkelsesdesign

Intervjuguide

Liste over informanter

Mandat og undersøkelsesdesign

Mandat

For å operasjonalisere og tydeliggjøre prosjektets formål ble det etablert et mandat med et sett av problemstillinger. Disse problemstillingene er videre gruppert etter de perspektivene som beskrives i kapitlet **Undersøkelsesdesign**.

KS ønsket at følgende problemstillinger skulle belyses gjennom denne studien:

- Hvilke utfordringer og muligheter opplever ledere i arbeidet med å gjennomføre digitale organisasjonsutviklingsprosesser? Hva er suksesskriterier for å lykkes? Hva kan læres fra gode eksempler?
- Hvordan kan digitalisering integreres i lederskapet og bli strategisk nyttig?
- Hvilke utfordringer opplever ledere i arbeidet med å hente ut de forventede gevinstene av digitaliseringen – eksempelvis økonomi/effektivisering, kvalitet, forbedret produkt/tjeneste, innovasjon, etc.?
- Hvordan kan lederen skape trygghet og motivasjon/endringsvillighet hos medarbeidere som må omstilles for andre jobber i kommunen? Og hvordan omstille i tråd med lov- og avtaleverk?
- Hva gjør ledere som skaper ent lærings- og omstillingskulturlima som sørger for digital kompetanseheving i hele virksomheten?
- Gi eksempler på kommuner og virksomheter som benytter tids- og kostnadseffektive læringsmetoder for kontinuerlig digital fagutvikling og kompetanseheving.

I dialog med KS er problemstillingene strukturert i henhold til tre perspektiver: ledelsesperspektivet, HR-perspektivet og gevinstrealiseringsperspektivet. Dette beskrives mer inngående under **Undersøkelsesdesign**.

Avgrensninger

Prosjektet er gjennomført som en casestudie. Dette innebærer at generaliseringer bør gjøres med forsiktighet. Formålet med studien er å belyse problemstillinger som vurderes relevante for å svare ut KS' overordnede problemstilling. Som en følge av studiens formål kan ikke observasjonene som er gjort regnes som en helhetlig beskrivelse av digitaliseringsinnsatsen i de ulike caseorganisasjonene. Videre har intervjuene vært semi-strukturerte. Denne tilnærmingen har gitt fleksibilitet mht. å forfølge spesifikke problemstillinger underveis i intervjuet, noe som har gitt vesentlig verdi for å belyse problemstillingene i studien. Intervjuformen innebærer imidlertid at det vil kunne forekomme variasjoner i beskrivelse av observasjoner fra de ulike caseorganisasjonene, både når det gjelder detaljeringsnivå og tematisk fremstilling.

Undersøkellesdesign

Datainnhenting som er gjort for å belyse problemkomplekset er basert på ulike kvalitative metodiske verktøy, hvor casestudier er hovedinformasjonskilden. Casestudiene har til hensikt å svare ut problemstillingene i mandatet. For å sikre innhenting av informasjon som er relevant for problemkomplekset ble arbeidet strukturert etter tre perspektiv som anses som viktig for vellykket digital omstilling:



Viktige hovedperspektiv for å lykkes med digital omstilling.

Basert på beste praksis-tankegang, med underlag i eksisterende kilder og erfaring, ble det utviklet et sett med hypoteser som ble brukt for å strukturere intervjuene. I det videre vil vi presentere detaljene rundt vår tilnærming.

Vår tilnærming

Vår tilnærming til denne casestudien kan deles i fem faser:

1. Velge ut caseorganisasjoner i samarbeid med oppdragsgiver
2. Identifisere hva som kan defineres som beste praksis innenfor henholdsvis ledelse-, HR, og gevinstperspektivet
3. Utlede hypoteser basert på beste praksis
4. Dybdeintervju av caseorganisasjoner
5. Analysere funnene i casestudiene og holde disse opp mot problemstillingene i mandatet

Utvalg av caseorganisasjoner har vært gjort i tett samarbeid med oppdragsgiver. Kriterier for utvalg av case var en vurdering av hvilke organisasjoner som har kommet langt i sin digitale omstilling, som har adoptert karakteristikk relatert til den digitale organisasjon. Videre skulle casene være organisasjoner som resten av kommune-Norge ser til når det er snakk om digitalisering, og som sektoren kan hente læring fra. Det ble også vurdert slik at det var viktig å se utenfor egen sektor, for en noe utvidet belysning av problemkomplekset. Kvalitative og kvantitative metoder er brukt gjennom analyse av sekundærdata, for å identifisere suksessfaktorer som kan ses på som en form for beste praksis innenfor digital omstilling. Videre er beste praksis-tankegangen brukt til å utlede hypoteser for uttesting i og strukturering av intervjuer med caseorganisasjonene. Observasjonene bekrefter eller avkrefter hypotesene, som

igjen danner grunnlag for vurderinger av hva som er god håndtering av rollen som arbeidsgiver ved digitale omstillingsprosesser, og hvilke muligheter og utfordringer man møter i arbeidet med å oppnå ønskede gevinster.

I figuren under illustreres vårt undersøkelsesdesign:



Figur 2: Undersøkelsesdesignet, som viser hvordan analysen skal identifisere aspekter innenfor henholdsvis Ledelses-, HR-, og Gevinstrealiseringsperspektivet, som har påvirket caseorganisasjonenes evne til å lykkes med digital omstilling.

Kvalitative metoder

Prosjektet har blitt gjennomført som en casestudie, med dybdeintervju og dokumentgjennomgang som primærkilder for datainnsamling.

Dybdeintervjuer

Prosjektet har gjennomført dybdeintervjuer med 7 caseorganisasjoner, hvor informantene har vært representanter fra rådmannsnivå/strategisk ledelse, ansvarlig for digitaliseringsagendaen/IT-ansvarlig, ansvarlig for HR-feltet og representanter fra virksomheter som har gjennomført vesentlig digital omstilling. Intervjuene har blitt gjennomført individuelt eller i grupper, avhengig av hva som har blitt vurdert som praktisk og metodisk mest hensiktsmessig.

Dokumentgjennomgang

Det finnes allerede betydelig kunnskap omkring de aktuelle problemstillingene, bl.a. diverse

utredninger og dokumenter fra myndigheter, forskningsmiljøer og konsulentmiljøer. I tillegg til relevant nasjonal og internasjonal dokumentasjon har vi gjort dokumentstudier spesifikt knyttet til de utvalgte casene. Aktuelle dokumenter har vært strategidokumenter, prosjektrapporter, opplæringsmateriell, kompetanseplaner o.l.

Utvalg av case

Utvalg av caseorganisasjoner ble gjort i tett samarbeid med oppdragsgiver. Kriterier som ble lagt til grunn for utvalg av case var en kvalitativ vurdering basert på:

- om organisasjonen blir sett på som å ha langt kommet i sin digitale omstilling
- om organisasjonen har adoptert karakteristikker relatert til den digitale organisasjon
- om organisasjonen blir sett på som en “front runner” når det gjelder digitalisering
- om kommunal sektor kan hente læring fra caseorganisasjonen

Det ble valgt totalt sju caseorganisasjoner, hvorav fire kommuner, én statlig virksomhet, ett kommunalt foretak og én privat bedrift. Til sammen ble disse sju organisasjonene vurdert til å kunne gi et tilfredsstillende innblikk i problemkomplekset, og gi god mulighet for læring.

Følgende caseorganisasjoner ble valgt:

- **Bærum kommune.** Bærum kommune er vurdert som en kommunene som er kommet langt på digitale tjenester i Norge. Kommunen har iverksatt mange initiativ rundt digitalisering og arbeider med å gjennomføre endringene som ett helhetlig initiativ.
- **Bergen kommune.** Bergen kommune bestemte seg tidlig for å arbeide med en helhetlig digital infrastruktur og én felles inngangsport for innbyggere, næringsliv og medarbeidere. Bergen var også tidlig ute med å være tydelige på bruken av nasjonale felleskomponenter. Videre er kommunen vurdert til å ha kommet langt i digitaliseringen og har blant annet innført RPA⁵⁹-teknologi i sine tjenesteleveranser.
- **Oslo kommune.** Oslo kommune var også tidlig ute med å utvikle et enhetlig målbilde for digitalisering av kommunens tjenester. De har videre hatt en aktiv rolle i SKATE⁶⁰, som arbeider for en felles standardisering og samordning av offentlig sektor.
- **Trondheim kommune.** Trondheim kommune har vært gjennom en storstilt digital omstilling gjennom konverteringen til Google som plattform. Dette har fått betydning både for hvordan kommunen samhandler internt og ut mot innbygger. Videre har kommunen hatt suksess med *Digitalt førstevalg*, blant annet gjennom prosjektet *Digital meldebok*.
- **Trondheim Parkering.** Trondheim parkering har de siste 20 årene vært gjennom omfattende endringer som har fått konsekvenser både for arbeidsprosesser og måten virksomheten driver sin forretning.
- **NAV.** Det har stormet mye rundt digitaliseringen av NAV. De siste årene har det imidlertid skjedd store endringer i måten NAV samhandler med sine brukere på.

⁵⁹ Robotic Process Automation. På norsk ofte referert til som “digitale assistenter”. Dette er programvare som kan utføre repetitive oppgaver gjennom å imiterer måten mennesker bruker datamaskiner på, og er spesielt godt egnet til prosesser med gjentakende, regelbaserte oppgaver.

⁶⁰ Står for “Styring og koordinering av tjenester i e-forvaltning” og er et strategisk samarbeidsråd som skal bidra til at digitaliseringen av offentlig sektor blir samordnet og gir gevinster for innbyggere, næringsliv og forvaltningen.

Caseorganisasjonen er spesielt interessant i et læringsperspektiv med tanke på suksessfaktorer og utfordringer relatert til ledelse av digital omstilling i en organisasjon med en kompleks tjenesteportefølje.

- **Sparebank 1 SR-bank.** Som andre banker har også Sparebank 1 SR-bank gått gjennom store omstillinger de siste årene som en følge av digitalisering. Kommunesektoren og banksektoren har flere likhetstrekk, blant annet er begge preget av et stort volum av manuelle saksbehandlingsprosesser som er godt egnet for RPA-teknologi. En vil derfor kunne anta at læringseffekten fra bank til kommunal sektor har god nytteverdi.

Beste praksis

For å sikre at casestudiene gir ønsket resultat har vi etablert et sett med hypoteser tilknyttet de tre perspektivene beskrevet tidligere. Hypotesene er utledet på bakgrunn av en rekke datakilder. Disse kildene underbygger påstanden om at god håndtering av disse tre perspektivene er kritiske for en vellykket digital omstilling.

Ledelsesperspektivet

Det synes det å være bred enighet om at strategisk ledelse i en virksomhet spiller en helt avgjørende rolle i digitaliseringsarbeidet. Digitalisering handler bl.a. om å erstatte manuelle og fysiske prosesser med digitale løsninger. Dette kan både handle om effektivisering, forenkling og kvalitetsforbedring. I alle tilfeller griper digitalisering inn i nåværende arbeidsform, både når det gjelder oppgaveløsning, kompetansekrav, roller og ansvar. Ofte vil digitalisering ha en direkte innvirkning på hvordan en utøvende enheter produserer og/eller leverer sine tjenester. Strategisk ledelse er overordnet ansvarlig for disse tjenestene, og nettopp derfor er strategisk ledelse i digitaliseringsarbeidet en kritisk suksessfaktor⁶¹. En kartlegging gjennomført av PwC i 2016⁶² viser at dersom en skal oppnå vellykket digitalisering må eierskap til strategi og initiativ være tydelig. Forankring av digitaliseringsarbeidet i toppledelsen er derfor avgjørende. Samtidig er koblingen mellom digitaliseringsinitiativene og de utøvende enhetene en suksessfaktor. Dette henger sammen med at det ofte er mellomledere eller de utøvende enhetene som skal hente ut gevinsten av digitaliseringsinitiativene. Videre er det viktig å sikre nødvendige fullmakter slik at beslutninger tas på rett nivå, og at prioritering og finansiering skjer i et helhetlig perspektiv. Betydningen av kommunikasjon til, og involvering av, utøvende enheter fremheves som viktig for at digitalisering skal bli en suksess. Til slutt viste kartleggingen at det må være en sammenheng mellom insentivstruktur og hvor i organisasjonen gevinstene skal hentes ut, for at implementeringen skal ha ønsket effekt.

Lederperspektivet i denne casestudien har også en tydelig kompetansedimensjon. Et sentralt spørsmål er hvilken kritisk kompetanse strategisk ledelse må inneha for å lykkes med digital omstilling. Ledere som skal møte fremtidens utfordringer og utnytte potensialet i digitalisering

⁶¹ Program for bedre ledelse og styring i Staten

(<https://nettsteder.regjeringen.no/bedrestyringogledelse/2017/05/05/digital-omstilling-er-et-lederansvar/>)

⁶² Kartleggingen bestod av intervjuer av Bærum, Bergen og Trondheim kommune samt gjennomgang av eksisterende dokumentasjon rundt digital styringsmodell i Drammen og Kristiansand kommune.

trenger en annen type og bredere kompetanse enn det som har vært viktig til nå. To viktige komponenter i denne sammenhengen er teknologikompetanse og omstillingskompetanse. Teknologikompetanse er et vidt begrep og kan omfatte alt fra programmering og systemdrift til forståelse av hvordan IKT kan brukes i forbedring og effektivisering, eller forståelse av sammenhengen mellom teknologistøtte og tjenesteleveranse. At spesielt mellomledere i offentlige virksomheter henger etter på dette området⁶³ er en utfordring for digital omstilling. Omstillingskompetanse kan på den annen side være helt løsrevet fra teknologi, men er minst like viktig. Dette handler i større grad om faktorer som endringsledelse, læring og organisasjonskultur.

Samtidig fremhever et økende antall ledere at det spesielt er én ting som står i veien for vellykket digital omstilling; mangelen på digital kultur⁶⁴. Av respondentene i PwCs Industry 4.0 undersøkelse fra 2016 mener 50 % at dette er den største utfordringen fremover. Videre fremheves mangelen på tydelig strategi og mål fra toppledelsen som et hinder for å bygge digital kompetanse.

Som leder i kommunal sektor er det mange roller som skal balanseres. Dette er godt beskrevet i KS Guide til god ledelse. I rollene som nettverkssmed, effektjeger, meningsskaper og utforsker⁶⁵, har det å bruke teknologi som en tilrettelegger og driver for endring blitt fremtredende de siste årene.

Lederperspektivet i digital omstilling kan derfor antas å være enda mer komplekst enn i andre typer omstilling.

Ut fra dette har vi utledet følgende hypoteser:

- Manglende forankring/eierskap hos ledelsen reduserer sannsynligheten for å lykkes med digital omstilling
- Eierskapet til, og organiseringen av, digitaliseringsinnsatsen påvirker sannsynligheten for å lykkes med digital omstilling
- Lav digital kompetanse hos organisasjonen reduserer sannsynligheten for å lykkes med digital

Ledere som lykkes har evne til:

- å bygge tillit og ha godt samspill med de folkevalgte
- å styre etter verdier, mål og rammer, ta beslutninger og vise gjennomføringskraft i tråd med politiske vedtak og føringer
- å se helhet og sammenheng i organisasjonen for å sikre god utnyttelse av kompetanse og ressurser
- å kommunisere tydelige forventninger, gi tilbakemeldinger og anerkjennelse til den som fortjener det
- å legge til rette for læring og utvikling, gjennom å involvere og gi ansvar til medarbeidere
- å skape oppslutning om endringer og få alle med seg i endringsprosesser
- å involvere innbyggere og andre aktører i utvikling av tjenestene

KS Guide til god ledelse (2016)

⁶³ Rambøll, IKT Norge, Visma og Den Norske Dataforening. IT i praksis - Norges digitale status. 2017.

⁶⁴ PwC. Industry 4.0 - Building the digital enterprise. 2016.

⁶⁵ KS. Guide til god ledelse.

omstilling

- Lav omstillingskompetanse reduserer sannsynligheten for å lykkes med digital omstilling

HR-perspektivet

I den grad digitalisering handler om å erstatte manuelle og fysiske prosesser med automatiserte og digitale prosesser, vil digitalisering svært ofte ha en HR-dimensjon. Dette handler både om at enkeltpersoner kan oppleve store endringer i egen arbeidssituasjon, at medarbeidernes krav til kompetanse endrer seg eller at virksomheters kompetansebehov i et strategisk perspektiv endrer seg. I noen tilfeller vil arbeidsrettslige problemstillinger aktualiseres, f.eks. ved at medarbeidere gjennom effektivisering blir overflødige eller ved omfattende endringer i kompetansekrav. Andre ganger vil konsekvensene av digitalisering i større grad dreie seg om styrking og videreutvikling av kompetanse i et slikt omfang at lov- og avtaleverk ikke utfordres. I slike tilfeller skjer endringene innenfor eksisterende rammer⁶⁶, og eventuelle overtallige får mulighet til kompetanseheving, eller så skjer nedbemanningen gjennom naturlig avgang eller ved at berørte medarbeidere får tilbud om andre typer jobber som passer deres kompetanse. 63 % av kommunene svarer imidlertid i Riksrevisjonens spørreundersøkelse fra 2016 at digitalisering ikke har ført til redusert bemanning, mens 49 % av kommunene oppgir at de opplever endringer i arbeidsprosesser⁶⁷. Svarene viser at derfor at en kompetansedreining innenfor eksisterende lov- og avtaleverk være mer aktuelt enn at endringene utfordrer selve lovverket.

Menneskelige ressurser utgjør en svært stor andel av kommunenes samlede "kapital". Det er i seg selv en grunn til at HR-perspektivet er sentralt i omstilling i kommunal sektor. I tillegg vil suksess i en omstillingsprosess svært ofte avhenge av medarbeidernes bidrag i prosessen. Involvering og medbestemmelse står sterkt i kommunal sektor. Samtidig har arbeidsgiver styringsrett, dette gjelder også i digital omstilling. Med dette følger en omsorgsplikt for sine medarbeidere, mens medarbeiderne på sin side har en lojalitetsplikt. Å evne å balansere disse aspektene gjennom den digitale omstillingen, gjennom å inspirere medarbeiderne samtidig som man evner å vise forståelse for eventuell usikkerhet, er derfor viktig. Medarbeidernes kompetanse, motivasjon og innsikt vil vanligvis ha stor påvirkning på en omstillingsprosess, men disse faktorene spiller en ulik rolle avhengig av både hvilken type omstillingsprosess det handler om, og hvilke del av organisasjonen som berøres. Uavhengig av dette vil det være viktig å sikre at medarbeiderne beholder mestringstro, samtidig som de opplever å få brukt egen kompetanse og får mulighet til relevant kompetanseutvikling. Dette er viktige momenter i 10-faktor⁶⁸, en spesialutviklet medarbeiderundersøkelse for kommunesektoren utviklet i samarbeid mellom KS og professor Linda Lai. 10-faktor brukes nå av svært mange kommuner og er et verktøy for utvikling av ledere, medarbeidere og kommunene som organisasjonen. Et annet viktig moment i 10-faktor er å fremme fleksibilitetsvilje slik at medarbeiderne tilpasser seg nye måter å jobbe på og omfavner nye oppgaver.

I enkelte tilfeller vil digital omstilling kunne oppfattes som truende for enkelte, mens andre ganger vil digitalisering bli sett på som en kjærkommen hjelp til å få unna volumoppgaver som

⁶⁶ Kommuneloven, Arbeidsmiljøloven og Hovedavtalen.

⁶⁷ Riksrevisjonen. Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering av kommunale tjenester.

⁶⁸ 2016. KS 10-faktor (<http://www.10faktor.no>)

ingen er lei seg for å bli kvitt. I følge Linda Lai vil medarbeideres opplevelse av å få brukt egen kompetanse ha stor betydning for deres evne til å handle, prestere og nå mål. Dette påvirker igjen den enkeltes jobbtrivsel, indre motivasjon, mestring og verdiskapning⁶⁹. Mestringsorientert ledelse er på denne måten avgjørende for å lykkes med alle typer omstilling. Hun peker også på organisasjoners satsing på kompetanse også styrker deres omdømme. Investering i ansattes kompetanse er derfor den viktigste innsatsfaktoren for fremtidig verdiskaping og måloppnåelse.

Medarbeidere vil reagere forskjellig på krav til kompetanseheving, oppgaveendring og endret organisasjonstilknytning. Dette underbygger påstanden om at svært mange hensyn må tas, og balanseres, for å sikre en god håndtering av HR-perspektivet i digitale omstillingsprosesser. For å belyse de HR-relaterte problemstillingene som prosjektet skisserer er det flere elementer som er viktige å få innsikt i. Nødvendig og tilstrekkelig informasjon om hva en omstilling skal handle om, hvorfor den skal gjennomføres, hvem som berøres, hva som skal endres og hvordan endringer og konsekvenser skal håndteres, vurderes som svært avgjørende for fleksibilitetsvilje og mestringstro blant medarbeidere⁷⁰. I dette bildet har også arbeidsgivers oppmerksomhet mot - og bruk av medarbeidernes kompetanse betydning. Medarbeidere som opplever å få brukt egen kompetanse, og opplever mestring i jobben er mer fleksible enn de som ikke opplever bruk av kompetanse, mestring og autonomi.

Videre ser man at jo høyere digitalt moden en organisasjon er, jo lavere er trolig både motstanden mot-, og opplæringskostnadene ved digital omstilling. Samtidig vil organisasjonsmessig endringsvilje og omstillingsklima trolig påvirke evnen til digital omstilling i betydelig grad, og er derfor et viktig element innenfor HR-perspektivet. Begge de to siste elementene henger trolig sammen med både hvilke systemer og struktur kommunale organisasjoner har for opplæring og kompetanseutvikling, og hvilke verktøy og metodikk som benyttes i omstillings- og endringsprosesser.

Ut fra dette har vi utledet følgende hypoteser:

- For mye teknologifokus og for lite organisasjonsfokus gjør at man mislykkes med digital omstilling
- Systematisk arbeid med innovasjons-, og læringskultur øker sannsynligheten for å lykkes med digital omstilling
- God planlegging av HR-relaterte konsekvenser av omstilling er avgjørende for å lykkes
- Tidlig involvering av fagforeninger har positiv effekt på digitale omstillingsprosjekter.
- Vellykket kommunikasjon er avgjørende for å lykkes med digital omstilling
- Bred involvering påvirker medarbeideres forståelse for omstillingene
- Aktiv kommunikasjon rundt innovasjon er viktig for å skape innovasjonskultur
- Kultur og tradisjon for endring har betydning for digital omstilling

⁶⁹ Linda Lai, Kompetansemobilisering og egenmotivasjon, 3/2011

⁷⁰ KS. Guide til god ledelse.

Gevistperspektivet

Alt omstillings- og forbedringsarbeid har til hensikt å skape gevinster i en eller annen form. En gevinst kan sies å være *verdier, positive effekter som oppnås ved å implementere nye løsninger i drift*⁷¹. Gevinster i en omstillingsprosess kan betraktes som et positivt resultat for organisasjonen (internt), brukeren (tjenestemottakeren) eller samfunnet. Disse kan enten resultere i lavere kostnader, spart tid eller økt kvalitet⁷². Eksempler på interne gevinster kan være effektivisering i bruk av innsatsfaktorer, økt kvalitet i intern tjenesteyting, forbedret produktivitet eller mer innovasjon, behov for færre kontorplasser og dermed også færre kommunale bygg. Raskere saksbehandling, lavere administrasjonskostnader og bedre tilgjengelighet til tjenester er eksempler på gevinster for brukeren, mens samfunnsgevinster eksempelvis kan være mindre forurensing, færre ulykker eller friskere befolkning. Uavhengig av type gevinst er gevinstrealisering, som er aktiviteter som skal lede til at de ønskede og planlagte gevinstene blir realisert⁷³, ofte en av driverne bak digital omstilling.

Erfaringsrapporten fra Digitaliseringsrådet for 2017 viser at gevinstrealisering er noe av det lederne i offentlige virksomheter oppfatter som mest utfordrende. Dette understøttes av KS' Arbeidsgivermonitor 2017 og Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering av kommunale tjenester. For noen er det uvant å arbeide med kvantifisering av gevinster, mens andre opplever at det er vanskelig å få organisasjonen med på gevinsttenkning. Samtidig er gjerne målene uklart formulert, noe som gjør det utfordrende å vise til en reell gevinst. Mange opplever også at gevinsten fragmenteres gjennom at man kan realisere delvgevinster i flere deler av en prosess. Dette gjør det vanskelig å realisere gevinsten som helhet og understreker betydningen av å foreta en god analyse av brukerreiser og brukerbehov, slik at man ikke setter strøm på enkelt tjenester, men ser helhetlig på brukernes behov når man bygger en digital organisasjon.

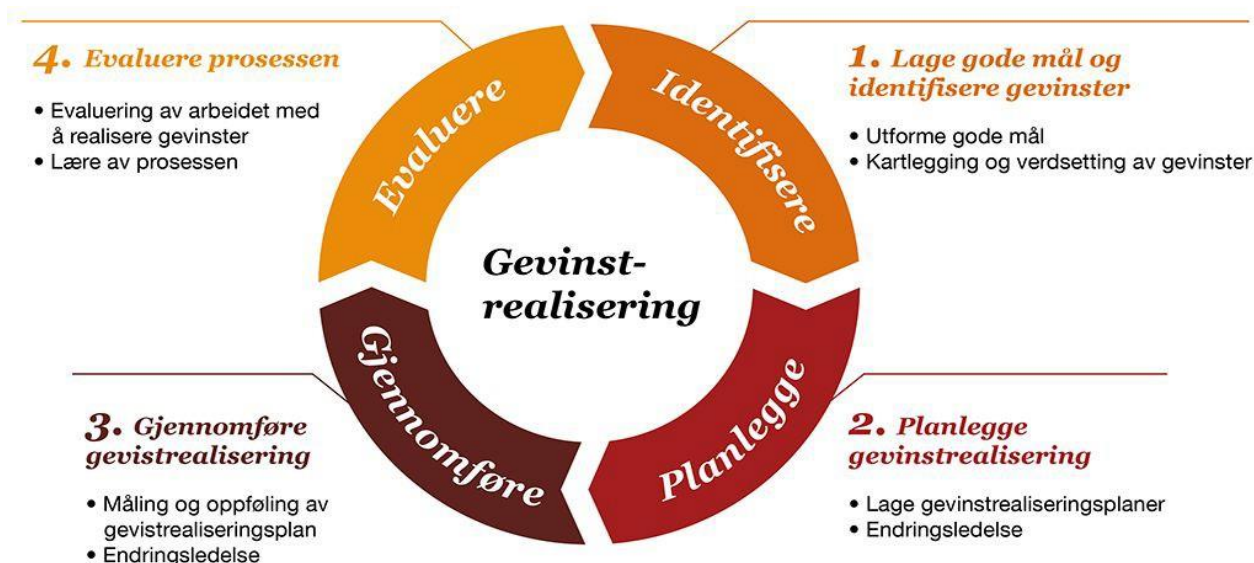
Videre tilsier erfaring at manglende planlegging, fokus og kompetanse på gevinstrealisering er det viktigste hinderet for å oppnå ønskede resultater. Dette innebærer ofte at gevinstarbeidet i omstillingsprosesser starter altfor sent og mangler et tilpasset og treffsikkert metodisk opplegg for realisering av gevinstene. Dette ser særlig ut til å gjelde for offentlig sektor.

⁷¹<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-tjenesteinnovasjon/gevinstrealisering/>

⁷²

<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-tjenesteinnovasjon/gevinstrealisering/>

⁷³ KS & KommIT. Gevinstkokebok.



PwCs rammeverk for gevinstrealisering

Gevinstrealisering krever kontinuerlig og systematisk arbeid som involverer alle som blir berørt. Dette understrekes også av andre tilgjengelige gevinstrealiseringsverktøy, fra både Difi, DFØ og KS. For å skape et best mulig resultat må man koble sammen ulike kompetanser i løpet av gevinstrealiseringsprosessen. I identifiseringsfasen benyttes metodikk fra samfunnsøkonomiske analyser for å kartlegge og verdsette gevinster. I planleggingsfasen kobles metodeverktøy for å utforme operative planer for realisering av gevinster og jobber med endringsledelse for å lykkes med å oppnå en varig endring i måten organisasjonen jobber på. Samtidig krever vellykket gevinstrealisering en anerkjennelse av at gevinstuttaket skal skje hos utøvende enheter, ikke i prosjektet. Inkludering av virksomhetens operative ansatte er derfor viktig. Tidlig identifisering av forutsetninger for at gevinsten skal kunne realiseres, samtidig som det settes av ressurser til arbeidet med gevinstrealisering, også etter at prosjektet er ferdig, ser ut til å ha innvirkning på hvor stor del av gevinsten organisasjonen kan hente ut⁷⁴.

Ut fra dette har vi utledet følgende hypoteser:

- Klare mål og tydelig strategi har betydning for digital omstilling
- Systematisk gevinstarbeid tidlig i omstillingsarbeidet er kritisk for å lykkes med digital omstilling

⁷⁴ DFØ. Veileder: Gevinstrealisering - planlegge og hente ut gevinster i offentlige prosjekter. 201

Intervjuguide

Ledelsesperspektivet

1. Hvordan vil du si at den digitale omstillingen er forankret hos toppledelsen?
2. Hva har dere gjort for at digitaliseringsansvaret er forankret i toppledelsen?
3. Hvordan har toppledelsen tatt eierskap til digitalisering?
4. Hvilke grep ble tatt for at digitalisering skulle bli en integrert del av lederskapet og ble sett på som strategisk nyttig?
5. Hvordan mener du eierskap til digitaliseringsinnsatsen påvirker muligheten for å lykkes?
6. Hvordan har organiseringen av digitaliseringsinnsatsen påvirket din mulighet for å lykkes med digital omstilling?
7. Beskriv hvordan forholdet mellom fokus på teknologi og fokus på organisasjon har vært i den digitale omstillingen.
 - Hvordan kommer dette til uttrykk? ("teknologiprojekt" eller "organisasjonsutviklingsprosjekt")
 - Hvilken kompetanse har vært brukt? (teknisk - IT, endringsledelse, prosess?)
 - Hvilke prosesser?
 - Gode suksesshistorier
8. Hvor mye fokus har det vært på (beskriv hvordan) organisasjonsutvikling i den digitale omstillingen?
9. Hva opplever du har vært til hinder for deg som leder i arbeidet med å gjennomføre digitale organisasjonsutviklingsprosesser?
10. Hva opplever du har bidratt til å fremme arbeidet med digitale organisasjonsutviklingsprosesser?
11. Hva har dere gjort for å utvikle en felles forståelse for digital kompetanse i organisasjonen? Hva er digital kompetanse for dere?
12. Hva har dere gjort for å sikre (eventuelt heve) digital kompetanse i organisasjonen og ledelsen?
13. Hvordan har dere sørget for at de ansatte forstår mulighetene som ligger i digitalisering og opplever trygghet i at de kan fortsette å jobbe i virksomheten?
14. Hva har dere gjort for å sikre nødvendig omstillingskompetanse?
15. Hvordan opplever du at ledere viser lojalitet til den digitale omstillingen og hvordan har dere sikret dette?
16. Hvilke grep har dere tatt for å forberede ledere og ansatte på den omstilling virksomheten skal gjennom ved siden av ordinær drift?
17. Hvordan er tillitsvalgte blitt involvert for å sikre endringskapasitet?
18. Hvordan opplever du engasjementet og forståelsen rundt endringene har vært i organisasjonen, og hvordan har dere jobbet med dette?
19. Hva har dere gjort rundt læringseffekt relatert til ledelse i digital omstilling, og hva er de viktigste læringspunktene der har oppdaget?

HR-perspektivet

1. Har den digitale omstillingen hatt konsekvenser for kompetansebehov, arbeidsavtaler, stillinger, stillingsinstrukser osv?
2. Hvordan jobber dere med trygghet og motivasjon/endringsvillighet for å jobbe på en annen måte (endring i arbeidsprosesser)?
3. Hvordan jobber dere med trygghet og motivasjon/endringsvillighet hos medarbeidere som må omstilles for andre jobber?
4. Hvordan sikret dere at dere var i tråd med lov- og avtaleverk?
5. Hva har dere gjort for å sikre et lærings- og omstillingsklima som sørger for digital kompetanseheving i hele virksomheten?
6. Hvilket samarbeid har dere hatt med fagforeningene?
7. Hvordan har dere kommunisert rundt endringen?
8. Hvordan har involveringen av ansatte vært?
9. Hvordan har dere kommunisert rundt innovasjon?
10. Hvordan vil du beskrive kulturen deres?

Gevinstperspektivet

1. Hvordan jobber dere med gevinster og gevinstrealisering innenfor digital omstilling?
2. Har du noen gode eksempler på hvordan mål og tydelig strategi har hatt innvirkning på endringsarbeidet?
3. Hvilke tre suksesskriterier ser du som kritisk for å lykkes?
4. Hvilke utfordringer opplever du i arbeidet med å hente ut forventede gevinstene av digitaliseringen:
 - økonomi/effektivisering
 - kvalitet
 - forbedret
 - produkt/tjeneste
 - kompetanse
 - prosess
 - innovasjon, etc.?

Informantliste:

Bærum kommune	Harald Hjelde	Direktør Digitalisering og IT
	Kristin Weidemann Wieland	Kommunaldirektør for organisasjon og utvikling
	Gunvor Erdal	HR direktør
	Siw Herikstad	Kommunalsjef skole
	Morten Svarverud	Kommunalsjef pleie og omsorg
	Ann Kristin Smilden	Prosjektleder velferdsteknologi
	Christian Sørbye Larsen	Prosjektleder digital skolehverdag
Bergen kommune	Kjetil Århus	Direktør for digitalisering og innovasjon
	Alette Knudsen	Programleder Smart omsorg.
Trondheim kommune	Elin Engen Harder	Tidligere leder byarkivet / Programleder for «Digitalt førstevalg»
	Siw Fjørtoft	Prosjektleder IKT i Trondheimsskolen
	Jomar Estenstad	Prosjektleder digital meldebok
	Elin Rognes Solbu	Kommunaldirektør organisasjon
Oslo kommune	Trine Lind	Leder seksjon for digitalisering og Leder for program for elektroniske tjenester
	Marit Eeg	Assisterende etatsdirektør Plan og bygningsetaten
NAV	Håkon Jørgensen	Teamleder organisasjon og ledelsesutvikling
	Jostein Ingvaldsen	Stabsjef ytelseslinjen
Sparebank 1 SR-bank	Glenn Sæther	Direktør for forretningsstøtte og utvikling
	Vidar Aksland	Leder for SR lab
Trondheim parkering	Roar Arntsen	Konstituert direktør
	Stein Løberg	Rådgiver (tidligere direktør)
	Endre Olav Østgård	HR leder
	Laila Iren Solheim	Teknisk sjef, salgs- og markedssjef