

Regionale digitaliseringsnettverk



Innholdsfortegnelse

Forord	4
Innledning	5
Del I: Kartlegging	6
1. Oversikt	6
2. Et samlet bilde av de ti nettverkene	9
2.1. Visjon, formål og hovedarbeidsområder	9
2.2. Organisering	10
2.3. Finansiering	13
2.4. Forankring, spredning og effektmål	15
2.5. Prioriteringsmodeller og prioriterte prosjekter	17
3. Det digitale økosystemet	18
3.1. Generelt om det digitale økosystemet	18
3.2. Rollen til de digitale nettverkene	19
3.3. Den regionale konteksten	20
3.4. Rollen til fylkeskommunene	21
4. Relasjonen til KS	22
4.1. Samstyingsstrukturen	23
4.2. Representasjon i nasjonale fora	23
4.3. Planleggingshorisont og koordinering	23
4.4. Rollen til KS i regionene	24
4.5. Samarbeid mellom nettverkene	24
5. Funn fra survey	25
5.1. Resultater fra den perioden nettverkene har vært i drift	25
5.2. Forventede resultater i de nærmeste tre årene	26
5.3. Nettverkene betydning for digitaliseringsarbeidet	26
5.4. Hva som må til for at kommunene skal ta i bruk felle-løsninger	27
5.5. Samspillet mellom KS og nettverkene	28
6. Oppsummering fra kartleggingen	28
Del II: Analyse, drøfting og forslag til tiltak	30
7. Synergier og muligheter	30
8.1 Mål- og rolleavklaringer	31
8.2. Samarbeid mellom nettverkene	32
8.3. Nettverkene plassering i forhold til KS	34
9. Strukturelle utfordringer	34
9.1. Organisering og kapasitet	34
9.2. Finansiering	35
10. Faglig relaterte utfordringer	36
11. Relasjonelle utfordringer	38
11.1 Forholdet mellom nettverkene og deltakerkommunene	38
11.2 Forholdet mellom nettverkene og de overordnede styringsorganene	40
11.3 Forholdet til andre lokale og regionale nettverk	40
11.4 Forholdet mellom de digitale nettverkene	41
11.5 Forholdet til KS	41
11.6 Forholdet mellom nettverkene og fylkeskommunene	42
12. Oversikt over foreslåtte tiltak med formål og tidsramme	42



13 Avslutning	44
Del IV: Vedlegg	45



Forord

KS lyste på sommeren 2021 ut et FoU-opppdrag som skulle vurdere følgende:

1. Identifisere og analysere suksessfaktorer ved etablering, utvikling og drift av regionale Digitaliseringsnettverk
2. Gi konkrete strategiske- og operasjonelle anbefalinger om veien videre i utviklingen av digitaliseringsnettverkene, både for nettverksdeltakerne og for KS.

Prosjektet skulle belyse momenter som organisering og samhandling, målsetting og involvering av deltakende kommuner og finansiering. En sentral problemstilling skulle være samspillet mellom de regionale digitaliseringsnettverkene og KS. Prosjektet skulle kunne ut i konkrete anbefalinger om veien videre. Vårt oppdrag har altså vært å kartlegge de ti regionale digitaliseringsnettverkene, finne frem til suksesskriterier, styrker og svakheter samt komme med anbefalinger på bakgrunn av dette.

Formålet med denne delrapporten er å beskrive status for de 10 nettverkene, trekke frem fellestrekk, eller viktige forskjeller mellom dem samt vår analyse nettverkens styrker, svakheter, muligheter og utfordringer. Grunnlaget for kartleggingen har primært vært intervjuer med nettverksledere, dialog med KS og annen dokumentasjon. Det ble også gjennomført en survey. Av hensyn til de involverte er informasjonen forsøkt anonymisert i størst mulig grad.

Denne rapporten viser og oppsummerer de funn vi har gjort i kartleggingen av de digitale nettverkene, setter funnene inn i sammenheng og gjennomfører en analyse og drøfting som ender opp med forslag til tiltak.

Det har vært en omfattende, men også innholdsrik og interessant oppgave både å kartlegge, bearbeide og ikke minst analysere og vurdere kontekst, arbeidsoppgaver og utfordringer for nettverkene.

Vi håper rapporten og de foreslått tiltakene sammen kan bidra til en god og positiv videre utvikling av nettverkene. Potensialet er stort, det samme er behovet.

Vi vil bruke anledningen til å takke alle våre informanter, og i særlig grad nettverkslederne for de ti regionale digitaliseringsnettverkene. De har tatt seg tid til å gi oss nødvendig og nyttig informasjon og tilbakemelding, både individuelt og som gruppe. Den interne prosjektgruppen i KS, Tom Gundersen, Hallvard Hoen og Anne-Lena Straumdal, har fulgt arbeidet tett, og vekselvis utfordret oss og gitt oss viktig innsikt i tematikken for dette prosjektet.

Innholdet i rapporten er det likevel vi som står alene ansvarlige for.

Oslo, 1. juli, 2022

*Lasse Jalling (prosjektleder)
Læringsarkitekt/partner
Specifique*

*Aud Schønning (PhD)
Partner
A-2 Norge*



Innledning

Digitalisering er en nøkkel til en bærekraftig kommunesektor i fremtiden. Et viktig aspekt er å ta i bruk felles løsninger. Det er stor variasjon i kompetanse og kapasitet i landets kommuner. KS har derfor over flere år etterstrebet å utvikle felleskomponenter som en ressurseffektiv måte å øke digitaliseringsgraden i kommunesektoren, basert på de behov kommunene selv melder inn.

Parallelt med KS økende innsats innenfor digitaliseringsfeltet har kommunene selv organisert ulike former for samarbeid. De fleste slike samarbeid har et geografisk utgangspunkt, ofte organisert som nettverk. Samspillet med KS har variert. Noen nettverk, kanskje spesielt i Vestland, Rogaland, Agder og Trøndelag, har også vært tett involvert i KS arbeid på det nasjonale nivå. Disse har også ofte vært en pådriver for at KS skal ta en større rolle.

Både i digitaliseringsstrategien «Én digital offentlig sektor» og i stortingsmeldingen om digitalisering, «Digital agenda for Norge», understrekes behovet for en sterkere samordning mellom regionalt og nasjonalt digitaliseringsarbeid. I mandatet til KS fra Landstinget i 2020 gis de *regionale digitaliseringsnettverkene* en viktig rolle, samtidig som KS forventes ta en aktiv rolle i å sikre etablering og utvikling av slike nettverk.

Det finnes ingen «beste praksis» eller mal for hvordan slike nettverk skal se ut eller fungere. I regionene er det store forskjeller i hvor langt utviklingen av nettverkene har kommet. Der noen ligger i front og tar mål av seg å bli nasjonale pådrivere, har andre knapt kommet i gang med etableringen. Noen nettverk har en tematisk innretning f.eks. mot e-helse eller anskaffelser m.m., mens andre har et bredere utgangspunkt i en felles samhandlingsstrategi for regionens digitale utvikling. Det er også forskjeller i nettverkernes organisering, finansiering, aktørstruktur, kompetanse og samhandling. Til grunn ligger utarbeidede nettverksrapporter for hvert enkelt nettverk. Forhåpentligvis vil delrapportene kunne belyse relevante problemstillinger som det vil være nyttig å drøfte i de respektive nettverkene. Disse er tatt inn som vedlegg til rapporten.

Det pågår kontinuerlig utvikling og prosesser i nettverkene, og på nasjonalt nivå. Funnene i rapporten er basert på den informasjon vi har hatt tilgjengelig under selve kartleggingen (frem til slutten av januar, 2022). Det er vil derfor være endringer som er gjort etter at vi fullførte vår informasjonsinnhenting, som ikke fanges opp i denne rapporten.



Del I: Kartlegging

1. Oversikt

For å gi en rask oversikt over nettverkene samlet sett, har vi laget en kortversjon over de mest relevante funnene i tabellformat. Mer utfyllende tekst følger i kapittel tre, fire og fem.

Tema:	Oppsummering
Visjon, formål og hovedarbeidsområder	<p>Alle nettverkene har som overordnet mål at kommunene skal kunne tilby gode digitale løsninger til sine innbyggere. De fleste nettverk har relativt generelle formåls- og målformuleringer, noe som kan fungere i en oppstart der en ønsker størst mulig oppslutning. Mer konkrete målformuleringer kan det være riktigere å formulere når nettverkene er mer modne. Det er noe ulikt hva nettverkene har av mer spesifikke mål. Det nevnes blant annet kompetanseheving, bedre ressursutnyttelse, bidrag til utarbeidelse og gjennomføring av felles løsninger og aktiv deltakelse i det nasjonale arbeidet.</p> <p>Hovedarbeidsområder i nettverkene stemmer godt overens med de spesifikke målene: Innføring av digitale fellesløsninger, informasjonsdeling og samhandling, samt kompetanseheving. I dette arbeidet trekkes det frem konkrete aktiviteter, som blant annet fagnettverk, nettverksbygging, behovskartlegging og en type felles prosjektoversikt. Mye på grunn av at nettverkene har kommet ulikt langt i etablering og drift, har nettverkene en noe ulik vektlegging av sin innsats. Noen har et betydelig fokus på mottak- og implementering av fellesløsninger, mens andre i større grad setter søkelys på koordinering og samarbeid internt i regionen.</p>
Organisering	<p>Nettverkene har valgt noe ulike organisasjonsmodeller, men deler i stor grad samme overordnede organiseringsform: En styringsgruppe/et programstyre med representanter på kommunedirektørnivå, og et nivå med mer operativt ansvar, der det er ressursgrupper og porteføljestyre. Det er nettverkssekretariat/nettverksleder som har ansvar for forberedelser og innkallinger til møtene.</p> <p>De fleste nettverk har etablert flere fagnettverk, enten innenfor spesifikke sektorområder som helse, oppvekst, plan og bygg eller sektorovergripende temaer som personsikkerhet og virksomhetsarkitektur. Både de «gamle» nettverkene og de som er under etablering velger i økende grad å spille den nasjonale organiseringen. Tilgang på ressurser, og finansieringsmuligheter for nye ressurser, påvirker i stor utstrekning hvilke faggrupper som blir etablert.</p> <p>Innenfor KS-systemet er det også etablert et antall faggrupper på nasjonalt nivå. Fagråd og faggrupper på nasjonalt nivå har en viktig rolle i å initiere, kvalifisere og kvalitetssikre digitale løsninger innenfor sine fagfelt. I og med at nettverkene speiler den nasjonale organiseringen på regionalt nivå, er det enklere å gi relevante innspill tilbake til KS. Representanter på den nasjonale arenaen, som også sitter i regionale faggrupper, er et viktig bindeledd mellom det nasjonale og det regionale.</p>

<p>Finansiering</p>	<p>Noen nettverk har en finansiering som kun er basert på innbetaling av tilskudd fra deltakende kommuner, andre er fullt ut finansiert av andre tilskudd, mens et par har en blandingsmodell. I tillegg forventes deltakende kommuner å bruke egne ressurser i form av kompetanse og kapasitet, noe som samlet sett kan representere store verdier.</p> <p>Det er kun Digi Vestland som har etablert grunnfinansiering fra medlemskommunene i 2021. På sikt ser alle nettverkene behov for å etablere en form for finansiering med bidrag fra alle deltakende kommuner, i tillegg til særskilt finansiering av spesifikke prosjekter.</p> <p>Finansiering av nettverkene må ses i sammenheng med andre digitaliseringskostnader kommunene har. Noen gir uttrykk for at det er vanskelig å forstå og få oversikt over det totale kostnadsbildet, og hvor i dette finansiering av deltakelse i digitaliseringsnettverk kommer inn.</p> <p>For å berettigede de økonomiske midlene som brukes på nettverksdrift, er det viktig at nettverk som drives ved finansiering fra deltakende kommuner lykkes. Det er derfor viktig at kommunene helt fra starten ser nytteverdien av nettverksamarbeidet. I og med at grunnfinansieringen i betydelig grad går til drift, er ikke den umiddelbare nytteverdien lett å se. Alle nettverksledere melder derfor om et behov for å frembringe konkrete resultater av arbeidet i 2022 som et viktig bidrag inn i den videre finansieringsdiskusjonen.</p>
<p>Forankring, spredning og effektmåling</p>	<p>De fleste nettverkene har en form for forpliktende samarbeid, enten ved at det allokeres ressurser inn i nettverksamarbeidet ved en deltakeravgift, eller ved at det tilføres kapasitet/kompetanse inn i prosjekter. Deltakelse i felles prosjekter og tiltak baseres i stor grad på frivillighet, og deltakerkommunene velger selv om de ønsker å være med på slike tiltak eller ikke. Samtidig har deltakelse i nettverk og ressursgrupper stor betydning for den konkrete/praktiske kompetansebyggingen, fordi kommunene innenfor nettverket gjennom slikt samarbeid finner fagfellesskap og arenaer for å dele og lære. Dette gjelder ikke minst for små og mellomstore kommuner.</p> <p>Et trekk går igjen i samtlige nettverk, utfordringen med å få spredd og forankret løsninger ute i kommunenes tjenester i kommunene. Forankring og oppslutning er dessuten ferskvare. Flere nettverk har utfordringer med å mobilisere/engasjere kommunene som er med i nettverket, både på kommunedirektørnivå og innenfor de ulike tjenesteområdene. Formidlingen av hva som skjer i nettverkene synes heller ikke å være systematisert, noe som blant annet kan henge sammen med ulik tilgang på ressurser. Dette kan være et problem, fordi forankring i den enkelte deltakerkommunen er en forutsetning for at kommunene skal kunne nyttiggjøre nettverksarbeidet, og vanligvis også for at de skal implementere nye løsninger.</p> <p>Ulik implementering i kommunene kan også skyldes at det tar for lang tid mellom ide/behov og faktisk løsning, slik at noen kommuner velger andre løsninger enn felle-løsningene. I tillegg krever implementering ressurser som må settes av i budsjettprosessen, og ressursbehovet vurderes i økonomiplanarbeidet. Det er derfor helt nødvendig at lansering og spredning av nye løsninger varsles tilstrekkelig tidlig, for at kommunene skal kunne ta høyde for innføringen i budsjettarbeidet. Dette fungerer ikke godt nok per i dag.</p> <p>Definisjon og måling av effekt eller gevinstrealisering er krevende. En synliggjøring av de regionale digitaliseringsnettverkens rolle og funksjon i økosystemet, ikke minst i relasjonen til KS samhandlingsstruktur, er derfor viktig for den samlede legitimiteten for nettverkene. Det er viktig å finne fram til gode tiltak for å sikre fremtidig gevinstrealisering.</p>

<p>Prioriterte prosjekter og prioriteringsmodeller</p>	<p>KommIT-rådet følger en prioriteringsmodell med fem hovedkriterier. Det synes som modellen ikke praktiseres konsekvent. Det er i alle fall vanskelig å finne dokumentasjon på hvordan enkeltprosjekter har blitt vurdert opp mot modellen. Flere av nettverkene melder også at det ikke er vedtatt eller etablert noen prioriteringsmodell ut over beslutningen om at nasjonale løsninger som er klare for innføring i kommunene skal prioriteres. De nettverk som har vedtatte prioriteringsmodeller har valgt relativt enkle systemer.</p> <p>En felles prioriteringspraksis på tvers av digitaliseringsnettverkene vil kunne være av nytte fordi den kan skape mer forutsigbarhet og gjøre det enklere å dele erfaringer og kompetanse på tvers. Ikke minst vil en slik praksis kunne skape et grunnlag for nyttig dialog mellom styringsgruppene.</p> <p>Implementering av nasjonale fellesløsninger har en høy prioritet i kommunene og nettverkene. Derfor etterlyser mange en tydeligere oversikt over hva som både er besluttet utviklet og hva som innen kort tid er klart til implementering.</p>
<p>Nettverkens rolle i det digitale økosystemet</p>	<p>Nettverkene er opprettet for å akselerere digitaliseringsarbeidet i kommunesektoren, men de er ikke alene om den oppgaven. Felles modeller, organisering og prioritering er viktig for at de ti regionale nettverkene samlet sett skal gi en fremgang. Det vil kreve at den strategiske kjernen i nettverksarbeidet er noenlunde lik på tvers av regionene. Det bør fortsatt være rom for lokale forskjeller og mangfold ut fra lokale særegenheter og behov, men det kollektive løftet må være samordnet. De felles løsningene som utvikles skal nettopp løse felles utfordringer og behov.</p> <p>Kartleggingen viser at flere nettverksledere opplever at det er uklart hvilken rolle de skal ha i økosystemet, hvorvidt de først og fremst er et verktøy for KS, eller for kommunene i regionen. Selv om KS ikke har formell styringsrett, representerer oppgavene fra KS en forventning og et behov. I tillegg kan statlige initiativ og prosjekter bidra til en oppgavedreining mot statlige digitaliseringsprosjekter.</p> <p>Det pekes derfor på et behov for en tydeligere koordinering og samordning på tvers av nettverkene. Med hensyn til koordinering og samordning er det en utfordring at nettverkene har kommet ulikt i utviklingen, og til dels har ulike modeller og strukturer. Det er derfor behov for ytterligere avklaringer om nettverkens roller, oppgaver og funksjon, og også om rollefordelingen mellom KS og nettverkene.</p> <p>Samlet sett etterlyses det tydeligere føringer for nettverkens rolle, oppgave og funksjon i det totale økosystemet, samt for rollefordelingen mellom KS og nettverkene. Det vil være nødvendig med kontinuerlige drøftinger og avklaringer, fortrinnsvis også mellom styringsgruppene for nettverkene og KS.</p>
<p>Relasjonen til KS</p>	<p>Samtlige nettverk er representert i nasjonale fora innenfor KS-systemet, noe alle peker på som vesentlig for å få til en sammenheng mellom det nasjonale og regionale. Likevel er det variasjon i hvor godt samspillet mellom regionalt og nasjonalt nivå fungerer. Nettverkene er også forholdsvis samstemte i at det er behov for bedre kommunikasjon og formidling fra KS om hva som foregår nasjonalt, og at det er utfordrende å få, og holde, oversikt over hele porteføljen. Flere peker på viktigheten av at KS samordner seg og setter en tydelig overordnet strategisk retning.</p> <p>Mangelen på prioritering mellom ulike initiativ, og av hva nettverkene skal informeres om eller involveres i, er en utfordring. Dette medfører at det blir noe tilfeldig hvilken informasjon som faktisk når frem. Det er et behov for et felles kontinuerlig oppdatert veikart for hele digitaliseringsområdet. KS bør også være enda mer eksplisitt i sine forventninger, og i rollebeskrivelsen, til representantene i KommIT-rådet og Digitaliseringsutvalget (DU). Tilbakemeldingene viser også at nettverkene mener at rollen til KS digitale fellesløsninger, herunder samspillet med nettverkene, må bli tydeligere.</p>

2. Et samlet bilde av de ti nettverkene

Beskrivelsen av hvert enkelt nettverk kan leses i de ti nettverksrapportene som følger vedlagt. I dette kapitlet vil vi løfte frem fellestrekk og særtrekk som vi mener er spesielt viktige for å få et bilde av nettverkene samlet sett, med utgangspunkt i det som er vårt oppdrag¹.

2.1. Visjon, formål og hovedarbeidsområder

De fleste nettverkene har definerte ambisjoner om at samarbeidet skal bidra til utvikling av tjenestetilbudet og raskere takt i digitaliseringen i kommunene, samt økt digitaliseringskompetanse og bedre ressursutnyttelse. Noen nevner også mer spesifikke områder som næringsutvikling og innovasjon.

Nettverk som er et resultat av lengre prosesser før oppstart, har ofte en eksplisitt kobling til andre planer eller samarbeidstiltak, slik at nettverket blir et virkemiddel for å oppnå allerede etablerte mål. Det kan gi en tydeligere retning og mulighet for avgrensninger av nettverkets oppgaver, noe som igjen kan gjøre det daglige arbeidet mer målrettet.

Digi Agder er et slikt eksempel. Digi Agder skal understøtte operasjonalisering av Regionplan Agder 2030, enten ved eget arbeid eller ved å støtte andres arbeid relatert til Regionplanen. Digi Agder har ikke egne faggrupper, men støtter de regionale tjenesteleddnettverkene og de faglige samarbeidsforaene. Det er en uttalt ambisjon at digitalisering som arbeidsform skal bli bedre integrert i den kommunale virksomheten. Digi Agder skal bidra i/til en slik utvikling, og når den er realisert, kan Digi Agder avvikles. Nettverksaktiviteten blir dermed i dette tilfellet et virkemiddel for å realisere planen. En slik avgrensning kan gjøre formålet med nettverket enklere. Det gir også en klarere avgrensning til andre digitaliseringssamarbeid i regionen.

De fleste målformuleringer er nokså generelle. Dette kan være et bevisst valg som gjøres for å senke terskelen for kommunene for å bli med. Jo mer presise mål, jo større oppleves ofte forpliktelsene ved å delta. Samtidig opererer noen av nettverkene med årsplaner eller handlingsplaner, der arbeidet konkretiseres og prioriteringene tydeliggjøres. Det skaper en høyere grad av detaljering enn hva målformuleringene i seg gir.

Disse målformuleringene kan illustrere ulike tilnærminger:

- I Digi Agder defineres målsetningen blant annet til å «bidra til å realisere Regionplan Agder 2030s mål om å styrke den regionale gjennomføringskraften, og styrke Agders posisjon nasjonalt». Regionplan Agder (#vårtagder) har klart definerte innsatsområder. Koblingen av digitaliseringsarbeidet opp mot regional plan vil være retningsgivende for hvilke digitaliseringsprosjekter man prioriterer. Innsatsen til Digi Agder blir på den måten tett koblet opp mot allerede eksisterende planer og prioriteringer. Et eksempel er velferdsteknologi, der Agder ligger langt fremme. Gitt ambisjonen om at

¹ En overordnet fremstilling av nettverkene finnes på KS nettsider: <https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/styring-og-organisering/regionale-digitaliseringsnettverk/>

digitaliseringssamarbeidet skal «styrke Agders posisjon nasjonalt» er det naturlig at en prioriterer områder hvor Agder kan gå foran, som for eksempel innenfor velferdsteknologi.

- Digi Innlandet har en målformulering som går i motsatt retning: samarbeidet skal «legge til rette for og koordinere innføring av nasjonale og felleskommunale digitale løsninger, slik at de raskt og effektivt kan tas i bruk i kommunene»². Innlandet har dermed hovedfokus på å prioritere å ta i bruk gode fellesløsninger³, framfor å bygge opp mye nytt selv. I tillegg unngår man overlapp med de eksisterende IKT-samarbeidene. Dermed får Digi Innlandet en tydelig funksjon som kan gjøre det enklere å avgrense hva nettverket skal beskjeftige seg med.

2.2. Organisering

Samtlige nettverk har viet relativt mye tid og ressurser til å finne frem til en organisering som speiler regionale forhold. Nettverkene har valgt litt ulike modeller, blant annet avhengig av om nettverket er definert som et etablert, langsiktig samarbeid, eller som et tidsavgrenset prosjekt/program. Selv om organisasjonskartene ser ulike ut, deler imidlertid nettverkene i stor grad samme måte å organisere overordnet styring på. Samtlige nettverk har en styringsgruppe eller et programstyre, med representanter på kommunedirektørnivå. I de nettverk hvor det inngår en storby har denne en fast plass, og ofte også rollen som leder i styringsgruppen. Representasjon er i de fleste nettverkene geografisk fordelt.

Styringsgruppene beslutter overordnede budsjetter og prosjektplaner, velger felles prosjekter og tiltak som skal gjennomføres og fordeler ansvar og oppdrag mellom deltakende kommuner. Nettverkene forvalter felles ressurser og skal bidra til å løfte digitaliseringsarbeidet i den enkelte kommune.

Under styringsgruppen ligger et nivå som har et mer operativt ansvar og som også har løpende kontakt med sekretariat og drift, ofte kalt ressursgruppe, porteføljestyre eller lignende. Forslag til prioriteringer, utarbeidelse av handlingsplaner og vurdering av prosjektforslag gjøres her, med sekretariatet/nettverksleder, eller et arbeidsutvalg, som forberedende nivå.

De fleste nettverk praktiserer prinsippet om at de som sitter i de nasjonale fagrådene også deltar i regionale utvalg eller faggrupper, slik at det sikres en god sammenheng mellom nasjonale og regionale prioriteringer og utviklingstiltak.

Faggrupper

Innenfor KS samstyringsstruktur er det etablert faggrupper på nasjonalt nivå. Denne strukturen har stor innvirkning på den regionale organiseringen av to grunner:

- Fagråd og faggrupper på nasjonalt nivå har en viktig rolle i å initiere, kvalifisere og kvalitetssikre digitale løsninger innenfor sine fagfelt. Representanter på den nasjonale

¹ Det er sannsynlig at formuleringen (delvis) er et resultat av at statsforvalteren er tungt inne i både etablering og finansiering av Digi Innlandet..

³ Ett av funnene fra KS innovasjonsbarometer viser at norsk kommunesektor ligger foran danskene i å kopiere andres gode ideer. Det er god innovasjonspolitik, og en helt riktig tanke utfra et ressursperspektiv.

arenaen, som også sitter i regionale faggrupper, vil være et viktig bindeledd mellom det nasjonale og regionale.

- Det er begrenset hvor mange løsninger det er mulig å formidle ut til kommunene, blant annet fordi det krever mye ressurser for å sikre at løsningene blir tatt i bruk. Både de etablerte nettverkene og de som er under etablering, synes i hovedsak å speile den nasjonale organiseringen. Dette øker muligheten for utbredelse av både felles løsninger og faglige innspill og kan også åpne for bidrag fra regionalt nivå opp til det nasjonale. Når nettverkene tilpasser seg det som skjer på nasjonalt nivå, kan det indikere at intensjonene bak samstyringsstruktur og samspillet mellom KS og de regionale digitaliseringsnettverkene fungerer.

De fleste nettverk har, på relativt kort tid, etablert ett eller flere fagnettverk, enten innenfor spesifikke sektorområder som helse, oppvekst, plan og bygg, eller innenfor sektorovergripende temaer. En grov optelling i september 2021 indikerte at det totalt var definert 26 ulike temaer det kan være aktuelt å samarbeide om i ulike fagnettverk. Noen av temaene inngår hos mange av nettverkene, slik som informasjonssikkerhet og personvern. Åtte av ti nettverk hadde definert dette som et innsatsområde. Samtidig var det hele 14 temaer som kun var prioritert av et av ti nettverk.

Oversikten på neste side viser en oversikt over hvilke nettverk som har etablert hvilke faggrupper pr. januar 2022⁴. Sammenlignet med de faggrupper som var under drøfting og/eller etablert i september 2021, er antallet faggrupper per januar 2022 betydelig redusert. Det illustrerer godt det faktum at alle nettverkene i økende grad velger å speile den nasjonale strukturen, og at det er ressurskrevende å etablere og drifte nettverk.

⁴ En oppdatert oversikt per juni 2022 vil være del av presentasjonen på KS.no av denne rapporten.

Tematikk	Agder ^[1]	Innlandet	Møre og Romsdal	Nordland	Rogaland	Troms og Finnmark	Trøndelag	Telemark Vestfold	Vestland	Viken	KS
Informasjonssikkerhet og personvern											
E-helse											
Oppvekst											
Plan, bygg og geodata											
Virksomhetsarkitektur											
IT-drift											
HR											
Tjenestesign, prosessmodellering, gevinstrealisering											
Modernisert folkeregister											
Veiledernettsverk											
Data og innsikt											
Smartby											
Arbeidsgiver-nettverk											

Etablerte nettverk (grønne), under etablering (gule) eller under vurdering (grå) per januar, 2022.

^[1] Digi Agder har ikke egne faggrupper, men knytter seg opp mot allerede etablerte tjenesteledernettsverk.

Kapasitet er en utfordring i alle nettverk. Flere nettverksledere peker på at behovet overstiger tilgjengelig kapasitet. Involvering av deltakende kommuner, f.eks. som prosjektførende i utviklingsarbeid praktiseres i alle nettverk, men i noe ulik form. Mange nettverk bruker kommunale ressurser inn i ulike deler av nettverkens aktiviteter for å avlaste nettverkslederne og sekretariat. Fordi det også i kommunene er begrenset med kapasitet, noe som fører til at det ofte er samme person som må brukes inn i mange sammenhenger, kan bruk av kommunale ressurser inn i nettverksarbeidet skape overbelastning i kommunene. Alle nettverkslederne er meget bevisste på denne balansegangen.

Det er ressurskrevende både å opprette og vedlikeholde faggrupper. Derfor er en avhengig av at slike grupper ledes av ressurspersoner i en av de deltakende kommunene. Flere nettverksledere peker på en fare for "rovdrift" på enkeltpersoner ved at samme person har flere ansvarsområder i en gitt kommune. Derfor kan det bli det være krevende for kommunene å delta i flere ulike faggrupper samtidig.

Det er et mål at faggrupper som etableres av digitaliseringsnettverkene bidrar til bedre ressursutnyttelse, og at de ikke konkurrerer eller overlapper med allerede etablerte faggrupper eller digitaliseringssamarbeid. Følgelig er prioritering og utvelgelse av områder et sentralt ressurs spørsmål.

De ti nettverkene har ulike forutsetninger. Basert på regionale/lokale behov og tilgjengelige ressurser har muligheten for spesialisering vært drøftet i ulike sammenhenger. Nettverk kan gå foran i utprøving, finne metodikk mm., som de øvrige kan ta i bruk. Konkrete eksempler er Digi Rogaland som utprøvsarena for Kobo (Husbanken) Digi Trøndelag for digitalisering innenfor



barnevernsområdet. Utvikling av innføringshåndbøker knyttet til spesifikke løsninger har spredd seg mellom nettverkene, og er et godt eksempel på en arbeidsmåte hvor man kan spesialisere seg på ulike temaer i nettverkene, samtidig som det bygges opp en felles kunnskapsbase som kan brukes av alle.

I drøftingene om samarbeid mellom nettverkene har det vært løftet frem at de regioner som har store og ressurssterke kommuner bør kunne ta på seg utviklingsoppgaver på vegne av alle nettverk. Det vil kunne være til hjelp for nettverk under etablering eller der deltakende kommuner har lite ressurser, og hvor det derfor er krevende å få allokert nok ressurser til å opprette faggrupper. Å jobbe på tvers av noen eller alle nettverkene innenfor spesifikke temaer er en annen mulig modell som har blitt drøftet, for eksempel kan nettverk som tilhører samme helseregion ha nytte av felles faggruppe for helse.

Med hensyn til ressursbruk er det en vurdering hvilke faggrupper som bør finnes i alle regioner, og om det er mulig at det skjer en spesialisering og tematisk arbeidsfordeling mellom nettverkene. Digi Rogaland har for eksempel et nettverk om klimatilpasning under etablering, og Digi Nordland har drøftet muligheten for å etablere en digitaliseringsgruppe om samfunnssikkerhet og beredskap.

Samtidig presiserer nettverkslederne at faggrupper i eget nettverk er viktig. Representanter i regionale faggrupper har en viktig rolle som bindeledd inn mot det nasjonale. De som sitter i fagråd, trenger også å se sine oppgaver i en større kontekst. Speilingen av den nasjonale strukturen på regionalt nivå dreier seg mye om å sikre at man regionalt har kompetanse og fokus på det som er utpekt som særlig viktige fellesområder. De som sitter i fagråd, trenger også et aktivt bakland for å kunne gjøre en god jobb. Det faktum at kommuner organiseres forskjellig, slik at ulike fagområder blir plassert i forskjellige sektorer, kan også være en utfordring når det gjelder læring og deling på tvers.

Faggruppene representerer dessuten et kontaktledd ut mot kommunene. En eventuell spesialisering vil derfor være mest relevant innenfor temaer som enten er regionalt viktige, eller temaer som faller utenfor det som ligger inne i samstyringsstrukturen.

Det er en risiko for at nasjonale føringer styrer den regionale virksomheten i større omfang enn det som er tenkt. Finansiering er et viktig stikkord i denne sammenheng. Statlige satsinger innenfor velferdsteknologi eller e-komp inkluderer ofte midler. Løsningene som tas i bruk er nyttige, og det er slik sett ikke noe problem at tilgangen til ressurser styrer hva man prioriterer. Gitt at de regionale digitaliseringsnettverkene er eid av kommunene, og har som primært formål å svare ut regionale behov, kan imidlertid ressurstilgang skape en utilsiktet vektlegging av hva som prioriteres.

2.3. Finansiering

Nettverkene har i hovedsak to ulike kilder til finansiering:

- Grunnkostnad + innbyggerbasert finansiering (kontingent)
- Ekstern finansiering (skjønnsmidler, prosjektmidler etc.)



Noen nettverk er rendyrket kontingentbasert, andre fullt ut finansiert av tilskudd, mens et par har en blandingsmodell. I tillegg forventes det at deltakende kommuner bruker egne ressurser i form av kompetanse og kapasitet, noe som samlet sett representerer store verdier⁵.

I flere nettverk er skjønnsmidler per dags dato en viktig del av finanseringen, men skjønnsmidler vil ikke kunne være en langsiktig finansieringskilde. Derfor må alle de ti nettverkene finne modeller for finanseringen av driften av sekretariatet/nettverket og gjennomføringen av prosjekter. En diskusjon om en langsiktig kontingentbasert finansiering står derfor på agendaen i de fleste nettverkene i 2022, bort sett fra der dette allerede er avklart. Flere etterlyser at nettverkene og KS samarbeider i utviklingen av finansieringsmodeller, for nettverkene og i tilknytning til nasjonale løsninger.

Kontingentbaserte finansieringsmodeller bygger på at kommunene ser nytteverdien av deltakelse. Grunnfinansiering går i betydelig grad til nettverksdrift, og den umiddelbare nytteverdien i kroner og øre er ikke nødvendigvis enkel å formidle. Det kan fort bli en avveining mellom midler til grunnfinansiering og midler til innføring av konkrete løsninger. Tilbakemeldingen fra de fleste nettverkslederne er at det vil være nødvendig å kunne vise til tydelige resultater og gevinster i løpet av 2022 for å sikre fremtidig oppslutning og deltakelse i nettverkene.

I tillegg krever utvikling av felles løsninger ressurser. Flere melder at Digifin-ordningen ikke er tilstrekkelig tydelig på hva som blir totalkostnaden når en løsning skal utvikles og driftes. Den beregnede kostnaden for en kommune ved å ta i bruk en løsning baserer seg på at et estimert antall kommuner vil ta i bruk samme løsning. For flere har kostnaden blitt høyere fordi færre kommuner enn de som ble anslått faktisk velger å ta den nye løsningen i bruk. I tillegg kommer forvaltning og utvikling. Flere kommuner etterspør en tydeligere kostnadsoversikt som viser hva som går til grunnleggende drift, hva som går til utvikling, og hva det vil koste å ta i bruk og forvalte nye løsninger. Ifølge KS er oppslutningen om løsninger til dels høy, og flere løsninger har på kort tid blitt selvfinansierte ved at mange kommuner har tatt dem i bruk. Det er nok likevel betydelig rom for tydeligere kommunikasjon om hvordan Digifin-ordningen fungerer, og hvilke kostnader som vil påløpe.

Som beskrevet under «Faggrupper» tar flere til orde for en spesialisering der noen nettverk tar en førende rolle innenfor et fagfelt og utvikler løsninger. Dette kan organiseres som særskilte prosjekter med tilhørende finansiering. Digitaliseringsnettverkene vil ved en slik ordning kunne ta på seg oppdrag, for eksempel på vegne av KS, og med utgangspunkt i kjennskap til konkrete behov og tilgang til faglige ressurser blant deltakende kommuner.

⁵ Det ville være interessepolitisk interessant å få en kartlegging av omfanget av denne innsatsen for å kunne synliggjøre kommunesektorens arbeid med utvikling, både vis-a-vis medlemmene og i drøftingen med staten om ulike finansieringsmodeller. Blant annet bidrar nettverkene med innsats og aktiviteter som i statlig sektor har et helt annet finansieringsgrunnlag.

2.4. Forankring, spredning og effektmål

Flere av nettverkene er fortsatt i støpeskjeen. Formål og ambisjonsnivå, organisering og finansiering er i bevegelse framover. Før kommunene i disse regionene kan ta stilling til en forpliktende deltakelse, må det være klart hva de eventuelt forplikter seg til.

Hva som er fordelene ved å gå med i et regionalt nettverk må vurderes opp mot de alternativene den enkelte kommunen allerede har. En naturlig konsekvens er at det er ulik grad av engasjement i etableringsprosessen, og også i oppslutningen om de regionale digitaliseringsnettverkene. Deltakelse i nettverk og ressursgrupper har stor betydning for den konkrete/praktiske kompetansebyggingen, fordi man innenfor nettverket finner fagfellesskap og arenaer for å dele og lære. Det gjelder ikke minst for små og mellomstore kommuner.

Hovedskillet går mellom to former for deltakelse, *forpliktende og uforpliktende*. I en *forpliktelse* ligger fremfor alt et ansvar for å *allokere ressurser* inn i samarbeidet, enten ved en deltakeravgift, eller ved at det tilføres kapasitet/kompetanse inn i prosjekter; eller en kombinasjon. I tillegg har nettverkene også ulike ordninger for å *prioritere* og finansiere felles innsatsområder. Noen nettverk sier eksplisitt at deltakelse er frivillig. Andre har formuleringer som er mer uforpliktende.

Prinsippet om å fordele ansvar og oppgaver mellom deltakende kommuner praktiseres i de fleste nettverkene. Det både mobiliserer til deltakelse og skaper forpliktelse. For eksempel har Digi Rogaland valgt en modell der kommuner som deltar i det løpende arbeidet har «kompiskommuner» blant de øvrige kommunene i samarbeidet. En viktig oppgave her er å forankre strategiske prosesser ut i kommunene. I Digi Agder roterer man på ledelse av nettverk og faggrupper, for å sikre bedre spredning og forankring. I Digi Trøndelag fordeles prosjektledelse på ulike kommuner, for å mobilisere og sikre økt involvering. De fleste nettverk har tilsvarende modeller for å sikre involvering.

Samtidig er det generelt en utfordring å få til en bred forankring i kommunene. Det er fortsatt en kultur for at digitalisering dreier seg om IT og drift, og det er en manglende forankring og mobilisering av ledernivået. Forståelsen av hva som faktisk er behovet er heller ikke nødvendigvis likt mellom IKT-fagpersoner og resten av organisasjonen. Flere nettverk har utfordringer med å mobilisere og engasjere kommunene som er med i nettverket, både på kommunedirektørnivå og innenfor de ulike tjenesteområdene. Selv om nettverkene gjennomfører en rekke aktiviteter⁶ rettet mot kommunene, gjerne med utgangspunkt i utfordringer eller behov som går igjen i mange kommuner, så er det først når kommunene selv aktivt tar i bruk løsninger, bygger intern kompetanse rundt bruk, setter av ressurser til opplæring etc., at de løsninger som kommunesektoren utvikler faktisk vil få en effekt. Fordi digitalisering i kommune-Norge i betydelig grad dreier seg om ledelse, er mobilisering og involvering av ledernivåene essensielt. Her er inntrykket fra kartleggingen at samtlige nettverk opplever dette som et område der man har kommet for kort.

Samspillet og tilbakekoblingen i nettverkene mellom strategisk nivå, styringsgrupper og KDUer på den ene siden, og fag-/ressursgrupper på den andre, fremstår som for lite utviklet i nettverkene. En

⁶ Typiske eksempler er tematiske webinarer, informasjon om aktiviteter på nasjonalt nivå som vil få konsekvenser regionalt/lokalt, «delingsmøter» hvor beste praksis drøftes osv.



enda tydeligere sammenheng mellom mandat, rolle og oppgaver for faggrupper, og den overordnede styringsstrukturen, vil sannsynligvis gjøre forankring og utbredelse enklere. Rent konkret ville det for eksempel være nyttig at styringsgrupper og KDU-er møter faggruppene med jevne mellomrom.

Det er også en utfordring med opplæring og kompetanseutvikling. Et system i seg selv hjelper lite dersom kommunen ikke har kompetanse til å ta nye IKT-løsninger i bruk og implementere dem i organisasjonens arbeidsprosesser. Flere av nettverkene har derfor bevisst satset på kompetanseheving⁷ for å skape økt forståelse og bevissthet om digitalisering som et strategisk viktig verktøy for kommunens mulighet for å levere gode tjenester til innbyggerne. Samspillet med KS digitale fellestjenester, og den mer formelle samstyringsstrukturen er viktig, også for å sikre måter å gjøre sluttbrukerne i stand til å ta i bruk løsninger som utvikles, er viktig.

Det varierer også om beslutning om deltakelse i et regionalt digitalt nettverk gjøres på administrativt eller politisk nivå. Dette kan ha betydning for hvor godt nettverksdeltakelsen er forankret i kommunen og dermed også hvor godt den enkelte kommunen nyttiggjør seg deltakelsen i nettverket.

Samtlige nettverk peker på at samarbeidet skal bidra til en bedre ressursutnyttelse og utvikling av tjenester, som skal komme innbyggerne til gode. En tydelig politisk forankring vil styrke forventninger til gevinstplanlegging og –realisering, noe som kan styrke mulighetene for innovativ tenkning i digitaliseringsprosjektene.

Formidlingen av hva som skjer i nettverkene synes noe tilfeldig. Dette er naturlig nok et ressurs spørsmål⁸. Samtidig er informasjon en forutsetning for at kommunene skal kunne nyttiggjøre seg nettverksarbeidet og vurdere hvordan nye løsninger kan implementeres. Kjennskap til nettverksaktiviteten er også nødvendig for å kunne sette av tilstrekkelige ressurser til nettverkene. Faggruppene kan bidra til å synliggjøre fordeler ved nettverksdeling. Faggrupper er derfor nøkkelarenaer for innspill til nettverksarbeidet og informasjon til kommunene.

Ulik implementering i kommunene kan også skyldes at det tar for lang tid mellom ide/behov og faktisk løsning, slik at noen kommuner velger andre løsninger enn fellesløsningene. I tillegg er forutsigbarhet og kvalitet i brukeropplevelsen avgjørende for at kommuner skal ta i bruk løsninger. Dersom fellesløsninger oppleves som dårligere enn alternativene, vil ikke felles digitaliseringsarbeid lykkes. I tillegg er nettverkene enige om at det som skjer både regionalt (i KDU) og i samstyringsstrukturen (KomMIT-rådet, DU, fagråd) må være tilpasset det økonomiske årshjulet i kommunene. Implementering krever dessuten ressurser, og disse må settes av i budsjettprosessen, slik at kommunene kan gjøre prioriteringer ved å vurdere ressurser og økonomi i handlings- og økonomiplanarbeidet.

⁷ Kompetanseløftet utviklet i Digi Trøndelag er en modell som flere andre nettverk benytter seg av.

⁸ En interessant parallell er arbeidet som er gjort i regi av Velferdsteknologiprogrammet. Det er lagt ned store ressurser både ved å tilgjengeliggjøre informasjon og ved å arrangere kurs og ideutveksling. KS har en hel stilling allokert til dette, i tillegg til at det er ressurser, bl.a. i Helsedirektoratet.



Alle nettverksledere løfter frem at opplevd nytte av nettverkens aktivitet er kritisk for oppslutning og deltakelse. Vi har fått flere tilbakemeldinger fra kommuner om en forventning at deltakelse i digitaliseringsnettverket skal ha en effekt på digitaliseringsarbeidet i egen kommune. Samtidig er gevinstrealisering komplisert. Det er lite realistisk å kunne måle effekt av deltakelse i et nettverk på kommunens bunnlinje eller i den enkelte virksomheten på det nåværende tidspunkt. Det kan likedan være krevende å beskrive og spesifisere framtidige gevinster på en god og realistisk måte.

En synliggjøring av de regionale digitaliseringsnettverkens rolle og funksjon i økosystemet, ikke minst i relasjonen til KS samhandlingsstruktur, er viktig for den samlede legitimiteten for nettverkene.

2.5. Prioriteringsmodeller og prioriterte prosjekter

Prioritering av prosjekter og tiltak vil alltid baseres på et visst faglig skjønn. Samtidig kan gode prioriteringsmodeller sikre konsistens over tid. Det vil også gjøre det enklere å lage gode prosjektbeskrivelser.

En av de største utfordringene med digitalisering generelt er å prioritere ressursbruken. Behovene kan synes uendelige, og i tillegg endrer bildet seg kontinuerlig i takt med at nye behov og løsninger blir avdekket. I denne sammenhengen vil de regionale digitaliseringsnettverkene kunne utgjøre en forskjell, både regionalt og nasjonalt. Å drøfte behov på tvers av kommunegrenser gir en god mulighet til å prøve ut sin egen behovsforståelse. Gitt en felles behovsforståelse, kan en samarbeide om løsninger, herunder delegerer utviklingsarbeid til de kommuner som har spesielle forutsetninger til å finne løsninger. En kan videre allokere samlede ressurser som muliggjør større løft enn hva en enkelt kommune kan få til.

KommIT-rådet følger en prioriteringsmodell med fem hovedkriterier⁹:

- Netto nåverdi (samfunnsøkonomisk lønnsomhet)
- Kvalitativ nytte (utover kvantitativ netto nåverdi)
- Bidrag til strategisk måloppnåelse, jf. Digitaliseringsstrategien
- Risiko
- Hvor kritisk er løsningen

Vi har ikke klart å få bekreftet at modellen praktiseres konsekvent. Det er vanskelig å finne dokumentasjon på vurderinger av enkeltprosjekter opp mot modellen. Med tanke på samspillet mellom samstyringsstrukturen og nettverkene ville en mer konsekvent praksis kunne skape større forutsigbarhet og større sammenheng mellom KommIT-rådet/DU og nettverkene. Flere av nettverkene melder dessuten tilbake at det ikke er vedtatt eller etablert noen prioriteringsmodell ut over at nasjonale løsninger som er klar for innføring i kommunene skal komme først. Prioriteringer skjer oftest etter hva som kommer sentralt fra, og etter «trykk» fra medlemmer i styringsgruppen. Så

⁹ <https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/styring-og-organisering/finansieringsordning-for-digitaliseringsprosjekter/hvordan-fungerer-ordningen2/prioritering-av-forslag/>

langt har det i de fleste nettverkene ikke vært behov for de store prioriteringene fordi tilfanget av prosjekter har vært lite.

Det finnes likevel eksempler på er mer systematisk prioritering¹⁰:

- Digi Agder har vedtatt å legge prioriteringsmatrisen fra Prosjektveiviseren til grunn. Den tar utgangspunkt i hva som er gjennomførbart, hva et tiltak koster og koblingen mot overordnet arkitektur.
- Digi Rogaland bruker et veikart for å illustrere prioriteringsprinsipper. I dette veikartet har nasjonale løsninger høyeste prioritet. Det er definert som såkalte "A-prosjekter". Kategori B er typisk regionale prosjekter der budsjett, finansiering, omfang og tidsplan avklares for det enkelte prosjekt og besluttes av Styringsgruppen.
- Digi Rogaland har også laget en mal for beslutninger, som et verktøy for å få en mer lik saksbehandling av ulike prosjektforslag.
- Digi Trøndelag har laget en prioriteringsmodell hvor man gir en poengvurdering på innkomne forslag opp mot de mål som er satt. Det gir en tydelig prioriteringsrekkefølge på prosjekter. Vurderingen har et visst faglig skjønn, men modellen i seg selv bidrar til å vise årsaken til at de aktuelle prosjektene prioriteres.

En felles prioriteringspraksis på tvers av digitaliseringsnettverkene kunne potensielt skape både mer forutsigbarhet og gjøre det enklere å dele erfaringer og kompetanse på tvers. Ikke minst ville det kunne skape et grunnlag for nyttig dialog og utbytte mellom styringsgruppene om prioritering og samarbeid. Dette kan imidlertid være en utfordring med tanke på kommunenes ønsker om å prioritere lokale behov.

Prioritering må også ses i sammenheng med hva som besluttes innenfor samstyringsstrukturen og utvikles via KS digitale fellestjenester. Derfor etterlyser mange tydeligere veikart eller oversikter over hva som både er besluttet utviklet og hva som er på vei til å bli ferdig for implementering (jamfør «5: Relasjonen til KS»). Det pågår et arbeid, ledet av KS, for å møte behovet for et felles veikart¹¹.

3. Det digitale økosystemet

3.1. Generelt om det digitale økosystemet

For å forstå nettverkene må man forstå de rammer som nettverkene opererer innenfor. Nettverkene er opprettet for å akselerere digitaliseringsarbeidet i kommunesektoren, men de er ikke alene om å ha den oppgaven. De opererer i en kontekst som langt på vei er definert utenfor nettverkene selv, som også er tydelig fremhevet når man leser Landstingets beskrivelse av roller og formål. Det er til dels overlapp med andre strukturer og samarbeidsformer.

I digitaliseringsssammenheng snakker man ofte om «økosystemet for digital samhandling og tjenesteutvikling». Dette «økosystemet» dreier seg om å skape sammenhengende tjenester for

¹⁰ Noen eksempler er lagt ved denne rapporten som vedlegg.

¹¹ For oppdatert informasjon om dette, se KS nettsider.

innbyggerne ved hjelp av felles IKT-løsninger og samspillet mellom offentlige, private og frivillige virksomheter i samfunnet. Akkurat som et økosystem i naturen kan ha geografisk avgrensning, vil et digitalt økosystem kunne være avgrenset til en kommune, en region eller en sektor. Eksempelvis er Fiks-plattformen¹² viktig for det *kommunale* økosystemet for digitalisering. I denne sammenhengen er det likevel mest interessant å forstå det digitale økosystemet som et felles, nasjonalt system for digital samhandling og tjenesteutvikling.

3.2. Rollen til de digitale nettverkene

De regionale digitaliseringsnettverkene må finne sin rolle og funksjon i det digitale økosystemet. Det er mange spørsmål som kan stilles i den forbindelse: Hvordan forstås sammenhengen mellom nasjonale og regionale behov? Hvordan fås det innflytelse på det som besluttes i det nasjonale økosystemet, og hvilket ansvar har digitaliseringsnettverkene for at nasjonale løsninger blir tatt i bruk ute i kommunene? Hvordan skal en forholde seg regionalt til signaler og bestillinger fra statlige eller kommunale aktører?

Vår kartlegging viser at det er ulike syn på hvilken rolle de regionale digitaliseringsnettverkene kan, bør eller ønsker å spille i det digitale økosystemet. Oppfatningen av rolle henger ofte sammen med hvilken funksjon en har (for eksempel kommunedirektør, administrativ nettverksleder eller KS-ansatt), men også geografi og grad av allerede etablerte regionale samarbeid spiller inn. I tillegg kan forståelsen av digitalisering som fagfelt påvirke synet på hva som skal være digitaliseringsnettverkens rolle.

I den kontinuerlige utviklingen av strukturer på nasjonalt nivå, er det også aktiviteter som direkte eller indirekte påvirker de regionale digitaliseringsnettverkene. Ikke minst innenfor e-helseområdet er det et ønske om at digitaliseringsnettverkene skal ha en større rolle i utbredelsen. Flere av nettverkslederne melder at det er svært krevende, og sannsynligvis urealistisk, å forvente at nettverkene skal ha en rolle som katalysator eller driver for utbredelse innenfor hele digitaliseringsfeltet. Det er i alle fall vanskelig med dagens nettverksressurser. Dermed kan bruk av øremerkede ressurser for å fremme e-helsearbeidet skape prioriteringer som ikke nødvendigvis er forankret i regionale behov.

Det formelle eierskapet til nettverket ligger hos kommunene i den respektive region. Likevel er det ikke helt entydig hvem eller hva som styrer arbeidet til nettverkene. Et gjennomgående spørsmål er derfor hvilken rolle de regionale nettverkene skal ha i samspillet med det nasjonale nivået. Noen eksempler:

- Selv om nettverkene formelt er "eid" og styrt av kommunene i regionen, har KS klare forventninger om at nettverkene skal utføre oppgaver som er viktige og riktige utfra et KS-/nasjonalt perspektiv. KS har ikke en formell styringsrett. Likevel representerer oppgavene og

¹² Med Fiks-plattformen kan kommuner og fylkeskommuner digitalisere sine tjenester raskere, øke kvaliteten på tjenestene og digitalisere for lavere kostnader enn om alle skulle utviklet tjenester hver for seg. Fiks-plattformen består av felleskomponenter og digitale tjenester. De digitale tjenestene er bygd opp av felleskomponenter som vi utvikler selv, og nasjonale felleskomponenter som allerede finnes. <https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/felleslosninger/fiks-plattformen/om-fiks-plattformen/>

kommunikasjonen fra KS en forventning og et behov som i stor grad er med på å styre hva nettverkene gjør. Flere nettverksledere opplever dermed at de står i et krysspress mellom sin lokale ledelse og KS, og at en uklarhet om styringsforhold og forventninger kan skape både støy og merarbeid.

- De fleste nettverkene er nyetablerte. Mange nettverk viser i saksgrunnlag og stiftelsesdokumenter til Digitaliseringsstrategien og KS landstingsvedtak, hvor digitaliseringsnettverkene har fått en rolle. Men hva denne rollen i praksis betyr, er uklart, og i forlengelsen gjelder også det samme for hvordan respektive nettverk skal operere. Særlig for de nyere nettverkene oppleves det til dels som en mangel at det ikke er vedtatt en tydelig struktur/organisering for nettverkene. Samtidig ville det gitt reaksjoner dersom KS hadde definert hvordan regionale digitaliseringsnettverk skulle organiseres.
- En spesifikk utfordring er at deltakere i styringsgrupper og i kommunedirektørutvalg/fylkestyreutvalg kan ha en oppfatning om at alle de ti nettverkene har lik organisering og arbeidsform, og at den følger samstyringsstrukturen. Flere nettverksledere melder tilbake at det er krevende å forklare hvordan systemet henger sammen, herunder rollen til nettverkene. Ikke minst er forskjellen på formelle prosesser og ulike former av uformelle medvirkningsprosesser (f.eks. i utvelgelse av prosjektforslag som bør forfølges) vanskelig å beskrive godt.

Felles modeller, organisering og prioritering kan være viktig for at de ti regionale nettverkene samlet sett skal gi ønsket effekt. Et viktig premiss er uansett at den strategiske kjernen i nettverksarbeidet er forholdsvis likt på tvers av regionene. Det kan fortsatt være rom for lokale forskjeller og mangfold, men det kollektive løftet må være samordnet.

3.3. Den regionale konteksten

Den lokale/regionale konteksten påvirker også nettverkene og deres struktur. Bakgrunn og tidspunkt for oppstart kan være forklarende faktorer her. To av nettverkene kan brukes som eksempler:

Digi Vestland er resultatet av flere års samarbeid mellom kommunene. Forløperen, Digi Hordaland, var langt på vei sluttpunktet av en prosess der ti kommuner (Bergen og noen omegnskommuner) så at man alene ikke ville klare det nødvendige digitaliseringsløftet på grunn av begrenset tilgang til kompetanser og kapasitet. Ved å samordne ressurser, og gjennom felles innføringsprosjekter, ville en oppnå reelle synergier og nytte for den enkelte kommune. Etter hvert ble samarbeidet utvidet til alle kommunene i fylket, blant annet for å unngå et digitalt classeskille. Etter etableringen av Vestlandet fylke fikk også kommunene i Sogn og Fjordane tilbud om å bli med. Da en 1. september 2021 formelt vedtok etableringen av Digi Vestland som en fast struktur, med medlemskontingent, tydelige prioriteringer og en driftsorganisasjon, var dette resultatet av flere års arbeid.

Digi Hordaland/Vestland har over flere år vært en sterk pådriver for bedre koordinering på nasjonalt nivå, herunder at KS skal ta en tydeligere nasjonal rolle. Fordi nettverket var tidlig i gang, har det også vært med på å prege digitaliseringsarbeidet nasjonalt, og stimulert og inspirert til tilsvarende samarbeidskonstellasjoner i andre fylker. Organisering og utvikling av samarbeidet i nettverket har



langt på vei vært styrt av regionale behov, fordi det ikke var definert felles ramme eller oppdrag for regionale digitaliseringsnettverk.

Digi Innlandet ble initiert av kommunedirektørutvalget i KS Innlandet, blant annet som en oppfølging av vedtaket i KS Landsting i 2020 om at KS skal ivareta samstyring og utvikling i sektoren sammen med regionale digitaliseringsnettverk. I Innlandet er det fra før seks IKT-samarbeid, i tillegg til aktivitet i hver av de 42 kommunene. Behovet for fellesløsninger innenfor etablerte systemer og systemer som er aktuelle for implementering, var derfor sentralt i drøftingen av et regionalt digitaliseringsnettverk i Innlandet.

Digi Innlandet har en prosjektorganisering ut 2023, med siktemål å få en fast struktur. Målformuleringen har et sterkt fokus på å støtte implementeringen av nasjonale fellesløsninger. Mange av nettverkets aktiviteter er rettet konkret mot implementering av løsninger i kommunene, og opprettelse av faggrupper i regi av nettverket følger langt på vei den nasjonale strukturen. Digi Innlandet blir dermed en slags speiling av strukturen på nasjonalt nivå.

Disse to eksemplene viser at de nettverkene som har lengst fartstid ble utviklet mens det fortsatt manglet en nasjonal struktur, mens de nettverkene som er under etablering, har klarere føringer og forventninger å forholde seg til. De «yngre» nettverkene har brukt kortere tid til å etablere en organisering, faggrupper etc., også mye takket være at det finnes andre nettverk å hente inspirasjon fra. Fremveksten og utformingen av nettverkene må altså forstås inn i en kontekst.

Det er samtidig flere forventninger som nettverkene deler:

- Digitalisering er definert som både en nødvendighet og som noe som skal gi tydelige gevinster, samtidig som forutsetningene for å utnytte digitaliseringens muligheter varierer stort mellom kommunene. Dette kan skyldes både manglende digital forståelse og manglende kompetanse og ressurser.
- Det er en forventning fra nasjonalt hold om at kommunesektoren som helhet skal implementere felles løsninger. De regionale nettverkene er viktige aktører for å ivareta og formidle lokale og regionale behov inn mot nasjonalt nivå, og for å bidra til at nasjonale løsninger blir tatt i bruk.

3.4. Rollen til fylkeskommunene

Fylkeskommunene er medlemmer i KS på lik linje med kommunene. Samtidig har de en rolle som samfunnsutviklere og koordinerende kraft. I funksjonen som *samfunnsutvikler* er det naturlig at fylkeskommunen bidrar til å løfte digitaliseringsarbeidet i regionen, og i flere av de regionale digitaliseringsnettverkene, spesielt de som er i oppstartfasen, har fylkeskommunen vært en relativt aktiv deltaker¹³, både ved å skyte inn midler og ved å bidra med kompetanse. I flere av nettverkene sitter fylkeskommunen også i styringsgruppen. Samtidig melder flere fylkeskommuner at

¹³ Det gjelder for Digi Nordland, Digi Møre og Roms, Digi Innlandet, Digi TV, Digi Agder, Digi Rogaland (observatør), Digi Trøndelag (har plass) og Digi Viken. I de øvrige regionene er sitter fylkeskommunen i det regionale KDU, som ofte er tett på det regionale digitaliseringssamarbeidet.



grenseoppgangen mellom digitaliseringsnettverkene og fylkeskommunen oppleves som uklar. Det er en bekymring at nettverkene blir parallelle strukturer som overlapper fylkeskommunens oppgaver. Det etterspørres også en klarere samordning og oppgavefordeling mellom nettverkene og KS samstyringsstruktur.

Mange av de løsninger som utvikles er primært baserte på kommunale behov. Det er likevel viktig at fylkeskommunene deltar tett på de områdene der det er et behov for samarbeid mellom kommuner og fylkeskommuner, eller i temaer som er relevante for kommunesektoren som helhet, for eksempel virksomhetsarkitektur og digital kompetanse. Her har fylkeskommunene ønske om å delta i nettverkssamarbeidet på lik linje med kommunene.

Prinsippet for fylkeskommunenes finansielle bidrag trenger en avklaring. Samfunnsutviklerrollen tilsier en økonomisk støtte som muliggjør et digitalt løft for respektive region. Samtidig er den direkte nytten for fylkeskommunene ved å delta i de regionale digitaliseringsnettverkene sannsynligvis mindre enn for kommunene. Flere fylkeskommuner opplyser at det derfor er krevende å finne et riktig nivå på det finansielle bidraget.

4. Relasjonen til KS

Som kommunesektorens organisasjon skal KS forvalte et mandat fra medlemmene. KS har ingen myndighet å binde medlemmene, annet enn i arbeidsgiverspørsmål, og KS skal speile det medlemmene ønsker.

I 2020 vedtok Landstinget i KS at

«KS skal ivareta og videreutvikle samordnings- og samstyringsstrukturen for digitalisering i kommunal sektor i samarbeid med regionale digitaliseringsnettverk. Dessuten skal KS være en pådriver for digital kompetanse, utvikling og utbredelse av sammenhengende tjenester og felles kommunale løsninger og komponenter i tett samarbeid med ressurser hos medlemmene og regionale digitaliseringsnettverk.» (vår understrekning)

De regionale digitaliseringsnettverkene eies av de kommuner/fylkeskommuner som til enhver tid er medlem i respektive nettverk, og nettverkene utarbeider sine egne mål og prioriteringer. Samtidig skal KS ivareta og videreutvikle samstyringsstrukturen for digitalisering i kommunal sektor. Relasjonen og ansvars- og oppgavefordeling mellom KS og de regionale digitaliseringsnettverkene blir derfor helt sentral, og det er viktig at KS og digitaliseringsnettverkene har en felles oppfatning av samspillet og rollefordelingen.

I kartleggingen fikk vi sprikende tilbakemeldinger om forventningene til KS. En mulig årsak er at nettverkene befinner seg på ulike stadier i utviklingen, og dermed har ulike behov. De som er under etablering eller er nyetablert, etterlyste en sterkere grad av styring og grenseopptrekking fra KS, for eksempel knyttet til hvilke faggrupper som skal inngå i en felles struktur. Samtidig virket det som de ulike tilbakemeldingene gikk dypere enn kun til nettverkens ulike oppstartstidspunkt. Følgende kom



fram:

4.1. Samstyringsstrukturen

Kartleggingen viste et tydelig behov for en avklaring og en felles holdning om hvordan strukturen bør fungere for at de ti regionale nettverkene skal kunne fungere godt. Det dreide seg også om en felles kommunikasjon ut mot andre aktører, slik at de ti nettverkene fremstår som et samlet og gjennomtenkt tiltak, selv om nettverkene innbyrdes er ulike. Det pågår en prosess med å klargjøre formål, samspillsflater og forventninger.

Her skjer det en positiv utvikling. De rammer som er under drøfting, blant annet i KommIT-rådet og Digitaliseringsutvalget, vil kunne bidra til en tydeliggjøring av den formelle strukturen og representasjonen. I forlengelsen vil det kunne bidra til tydeligere rutiner og oppgavefordeling mellom nettverkene og den formelle samstyringsstrukturen i prosessen fra prosjektidé til beslutning.

Flere peker på at det er en utfordring å finne riktig balanse mellom fagkompetanse og strategisk overblikk. De enkelte medlemmene i KommIT-rådet, DU og fagrådene har stor påvirkningskraft. Samtidig varierer kjennskapet til de konkrete digitaliseringsbehovene. De regionale digitaliseringsnettverkene vil ha en viktig rolle i å sikre at hele strukturen klarer å balanse faglige og strategiske behov opp mot hverandre. Den formelle organiseringen i samstyringsstrukturen må spille på lag med hvordan de ti regionale digitaliseringsnettverkene interagerer med KS.

4.2. Representasjon i nasjonale fora

Vi får helt tydelige tilbakemeldinger om at graden av nærhet og samspill med KommIT-rådet og Digitaliseringsutvalget er helt avhengig av at regionen er representert begge steder, og at representantene har en klar forståelse av sitt ansvar som bindeledd mellom det nasjonale og det regionale nivået. Det fremgår også at det ikke er *tilstrekkelig* med en balansert geografisk spredning. KS bør også være helt eksplisitt i sine forventninger og sin rollebeskrivelse til de som sitter i KommIT-rådet og DU.

Deltakelse i fagråd og faggrupper på nasjonalt nivå er dessuten viktig for å forankre utviklingsarbeidet i regionene. Her fremkommer det en forskjell mellom de ulike digitaliseringsnettverkene. Tilgangen på ressurspersoner som har kapasitet til å bidra, både nasjonalt og regionalt, varierer også. Koblingen til det regionale arbeidet blir dermed noe ulik, og det påvirker naturlig nok samspillet mellom det som skjer nasjonalt, og aktivitetene og prioriteringene regionalt.

4.3. Planleggingshorisont og koordinering

Det pågår mange parallelle utviklingsløp på det nasjonale plan, alle med sin agenda, tidsplan, behov og forventninger vis-a-vis de regionale digitaliseringsnettverkene. Selv om kommunikasjon og



koordinering er blitt bedre gjennom samarbeidet i de ti nettverkene, er det fortsatt et stort behov for mer helhetlig og samlet arbeid fra KS og et bedre samarbeid mellom nettverkene. Mangelen på samordning og prioritering mellom ulike initiativ, og om hva nettverkene skal informeres om eller involveres i, gjør at både informasjon og oppfølging synes noe tilfeldig. Det etterlyses også en tydeligere integrering av digitalisering og ulike fagområder internt i KS.

Både KS og regionene peker på at det er innføringen av fellesløsninger som må ha prioritet. Graden av faktisk implementering er viktig både for kommunene slik at de tar ut de gevinster som det samordnede digitaliseringsarbeidet forventes å gi, og viktig for nettverkene for å vise at de har en viktig funksjon i innføring av fellesløsninger.

Det er derfor et behov for et felles kontinuerlig oppdatert "veikart" for hele digitaliseringsområdet. Det vil kunne gi nettverkslederene en mulighet til å formidle ut til kommunene hva som skjer når, hvilke løsninger som står for tur, og hva en må avsette av midler når. Denne oppgaven må hvile på KS.

4.4. Rollen til KS i regionene

Rollen til KS i regionene i relasjon til de regionale digitaliseringsnettverkene fremstår som uklar. I noen nettverk er KS regionalt relativt tett involvert, for eksempel ved å utføre sekretariatsfunksjoner, mens andre steder deltar KS i liten grad. Viktige årsaker til det siste kan være både manglende kompetanse og kapasitet. Samtidig sitter KS regionalt med et viktig kontaktnett ut mot politisk og administrativ ledelse i kommunene. Et tettere samspill og samkjøring mellom ulike KS-arenaer og nettverkene vil kunne være et særdeles viktig bidrag til økt mobilisering og forankring av digitaliseringsarbeidet ute i kommunene. Gitt at digitalisering er løftet frem av både medlemmer og KS som et sentralt satsingsområde i inneværende fireårsperiode, bør det finnes gode muligheter for en bedre samhandling mellom de regionale digitaliseringsnettverkene og KS i regionene. Den pågående prosessen internt i KS med å tydeligere definere hvordan KS i regionene kan støtte opp om kommunesektorens digitaliseringsarbeid, er derfor både viktig og nødvendig.

4.5. Samarbeid mellom nettverkene

De møteplassene som KS har arrangert for nettverkslederene fremstår som nyttige, og de kan være viktige for at digitaliseringsnettverkene som gruppe skal kunne fungere som en felles utviklingskraft. Samtidig er nettverkene på ulikt sted i utvikling og modning, og har ulik tilgang på ressurser og ulike forventninger til tempo i utviklingen. Dette skaper til dels ulikt fokus og behov i samarbeidet mellom nettverkene.

Det er en likevel en generell oppfatning at samarbeidet mellom nettverkene har styrket seg betydelig siden oppstarten av felles samlinger våren 2021. Samarbeidet har blitt bedre, og det har blitt enklere å dele løsninger. Det uformelle samarbeidet fungerer også godt, blant annet ved at nettverksledere tar på seg en jobb for hele kollegiet, basert på en dugnadstankegang. Likevel er det et behov for å

starte samarbeidet tidligere i utviklingsprosessen, slik at de felles føringene blir tydelige. Flere peker på at en enda sterkere samordning mellom nettverkene kan være nyttig, for eksempel ved felles temaperioder der alle nettverkene fokuserer på de samme temaene. Det er dessuten fortsatt behov for bedre samhandlingsverktøy, for eksempel knyttet til informasjonsdeling, og det er en tydelig forventning til at KS har en tydelig koordinerings- og utviklingsrolle innenfor dette området.

5. Funn fra survey

Det ble i perioden februar-mars 2022 gjennomført en survey for å utdype det kartleggingsbildet som intervjuene hadde gitt. Denne ble sendt til nettverkens styringsgrupper, til fylkeskommuner og statsforvalteren i alle ti regionene som nettverkene dekker.

Svarprosenten var på 27%. Det kom rekke god og interessante innspill og kommentarer som er tatt inn i teksten nedenfor.

5.1. Resultater fra den perioden nettverkene har vært i drift

Økt bevissthet og kompetanse

- Økt bevissthet på digitalisering hos kommunal ledelse.
- En erkjennelse av at kommunene må samarbeide i større grad med digitaliseringstiltak i årene fremover.
- Det er et inntrykk av at kunnskapsnivået er løftet hos mange.
- En svært god utvikling i ledergruppe til å bruke digitalisering strategisk.
- Høyere bevissthet i ledergruppens kompetanseoppbygging, gode eksempler fra andre kommuner og virksomheter.
- Tilgang til faglige nettverk, kompetanseheving, påvirkningsarbeid gjør at kommunene står sterkere sammen og at sårbarheten blir mindre.
- For fylkeskommunen har nettverket vært en arena som knytter kommune og fylkeskommune sammen og som kan bidra til å ivareta fylkeskommunen sin rolle om regional utviklingsaktør på digitaliseringsområdet

Bedre samarbeid og koordinering

- For påkobling til nasjonale råd og utvalg har diginetttverk bidratt positivt for involvering og mobilisering fra kommunene. Diginettverk har også bidratt positivt til deling og dialog mellom kommuner i regionen.
- Samarbeid, koordinering og felles innsats bidrag til større gjennomføringskraft.
- Vi har store nok fagmiljøer til å være selvstendige, men bidrar i nettverket med å dele våre erfaringer og kompetansen. På sikt ser vi at det å etablere felles praksis (som disse nettverkene jobber med) også vil kunne gi nytte for kommunene
- Får satt fokus på de rette satsingsområdene.
Har bidratt til påtrykk for å finne bedre løsninger for fellesskapet.

5.2. Forventede resultater i de nærmeste tre årene

Økt hastighet og omfang på implementering av nye løsninger

- Vi må forvente at deltakelse i nettverket resulterer i konkrete tiltak som kan iverksettes i kommunen.
- Konkret innføring av flere felles løsninger. Mer aktivitet fra kommunene selv. Tydelig retning på det overordnede strategiske innenfor digitalisering.
- Implementering av nye løsninger i et høyere tempo enn vi ville greidd dersom vi sto utenfor nettverket.
- Vi forventer større grad av samarbeid om tjenesteutvikling, og ikke minst at etablering av fagnettverk får positive resultater når det gjelder kompetanse og erfaringsdeling, felles utviklingsløp - fokus på tjenstedesign, og brukerreise (transformasjon) før en i det hele tatt begynner å tenke på digital løsning.
- Forventer også at kommunene sine IKT-samarbeid finne større grad av samordning.
- At alle kommuner deltar i nettverket og at ferdigutviklede digitale tjenester for kommunene implementeres og tas i bruk av alle kommunene.
- At vi i større grad klarer å virkelig implementere flere felles løsninger, hente ut gevinster, at vi har en mer felles forståelse for hva digitalisering egentlig betyr

Tydeligere sammenheng/bedre felles strukturer

- Enda mer konkret samarbeid om sammenhengende tjenester på tvers av forvaltningsnivå.
- Enda bedre samarbeid om fellesløsninger og komponenter. Både i forhold til løsninger som kan være "Plug'n Play" men også gode standarder for arkitektur og datautveksling.
- Flere felles nasjonale løsninger. Tetter samarbeid med leverandørmarkedet om løsninger. Mer innebygd sikkerhet i løsningene. Større profesjonalitet knyttet til personvernforordningen.
- Bedre koordinering knyttet til utvikling og implementering av felleskomponenter. Bedre informasjonsflyt rundt saker som er relevante for hele eller deler av kommunal sektor, samt bedre mulighet til å påvirke prosessene.
- En felles struktur for implementering av nasjonale løsninger (enten fra KS, Digitaliseringsdirektoratet eller andre), kompetansenettverk - og konsistent oversikt over hvilke nasjonale fellesløsninger som er under utvikling.
- At diginettverket har bidratt til innføring av nye digitale fellesløsninger i kommunene og videreutvikling av digitale løsninger som allerede er i bruk. Det forventes også at nettverket har bidratt som et idemottak og erfaringsbank for nye prosjekter. At kommunene gjennom samarbeid kommunene kan ta i bruk nye digitale løsninger raskere.

5.3. Nettverkens betydning for digitaliseringsarbeidet

Det beste alternativet selv om effektene så langt ikke er så målbare

- Få fellesprosjekter så langt. Mest registreringsarbeid. Mye god og nyttig kompetanseoverføring.
- Vi har ingen andre gode møteplasser for digitalisering på tvers av forvaltningsnivåene

- Nettverket setter en agenda, formulerer noen målbilder og kobler ressurser. Dermed trekkes også de som måtte nøle med... Og frontrunnerne får næring til sitt arbeid og blir anerkjent som bidragsyttere i et større bilde.

Deltakelse i faggrupper varierer betydelig

- De enkelte kommunene deltar i liten grad
- Vi har sett det som svært nyttig å ha representasjon i Prosjektgruppen, som igjen har koblet vår egen kommune sammen i arbeidet.
- Kommunene har så langt deltatt i liten grad. Det har vært noen nyttige webinarer og informasjonsmøter.
- Det skjer mye god koordinering i arbeidsgruppene. Det er vanskelig å se i hvor stor grad dette slår ut i konkrete resultater for kommunen. Vi har felles IKT-drift med 10 andre kommuner og vi får mange av gevinstene her.

5.4. Hva som må til for at kommunene skal ta i bruk fellesløsninger

Løsningene må oppleves som relevante og ha en forutsigbarhet når det gjelder kostnad

- KS/NHN tar for mye betalt for fellesløsningene, særlig fra mindre kommuner. Ofte mer en kostnaden til leverandørene.
- Betalingsmodellene må ivareta IKT IKS/samarbeid.
- De må oppleves som relevante og gi realnytte.
- Nasjonale føringer og penger som følger med
- Gevinstene må synliggjøres.
- Vurdering av kost/nytte

Det kreves en kritisk masse for å få til stor oppslutning

- Når en ikke oppnår en kritisk brukermasse på løsningene, vil en heller ikke få hurtig og god utvikling basert på behov og nye muligheter.
- Vi trenger nok noe intern kulturbygging, det er for mye motstand og for mye problematisering. Den digitale modenheten i organisasjonen er litt lav. Videre er det en stor fordel når vi innfører parallelt med andre kommuner, da får vi felles drahjelp.

Løsningene må være standardiserte

- Løsningene må svare på kommunens behov og utvikling av fellesløsninger bør prioriteres ut fra hvor gevinstpotensialet er størst (på tvers av alle kommuner). Per i dag kan det virke som utvikling av felleskomponenter til en viss grad er basert på tilfeldigheter heller enn en strukturert og helhetlig prioriteringsprosess.
- Standardisering og data

5.5. Samspillet mellom KS og nettverkene

Det er KS oppgave å være en samordner og pådriver – men ikke ta en direktoratrolle

- KS bør ha en pådriverrolle i arbeidet med å få alle kommuner med i de fylkesvise nettverkene
- Det er i KS sitt oppdrag å samordne. Det ansvaret skal ikke vannes ut. Nettverkene kan sørge for at KS hører et likere budskap i de ulike treffpunktene.
- Det å sørge for god og konsolidert kommunikasjon mellom KS og kommunene bør være en av hovedoppgavene til nettverkene.
- Prinsipielt bør vi søke at nettverkene deler kunnskap, kompetanse og erfaring og gjør KS sterk gjennom samarbeid.
- Om vi skal få fart på digitaliseringen og standardiseringen bør vi ha et push.
- KS rolle i digitaliseringsarbeidet bør etter min vurdering ikke ta form av direktoratrollen.
- Kommunene selv bør være premissleverandørene i nettverkene
- Jeg har ikke tro på instruksjoner fra KS, departement eller direktorat. Dette er et lederansvar, og om ikke kommunen prioriterer dette, må politikerne i kommunen kreve en endring.

Enda tydeligere kommunikasjon og formidling fra KS til kommunene og nettverkene

- Det må etableres faste møtepunkter, og KS bør minimum delta i 4-6 møter med digi nettverkene hvert år.
- Den er formalisert nok, nå må den profesjonaliseres.
- For å komme i mål er det viktig med tydelige prosesser, arenaer og mandater.
- Jeg oppfatter at der er etablert relativt gode linjer mellom region og KS.
- Informasjon om saker, drøfting, innspill, vedtak osv. burde være mer transparent i de ulike fagnettverkene, utvalgene og rådene.
- All den tid nettverkene kun har koordinerende og informativ rolle for medlemskommunene - vil nok KS også måtte kommunisere med en del foregangskommuner (på de forskjellige prosjektene) direkte.
- Kan det etableres et forum der KS møter nettverkslederne rundt omkring i landet? Hvis vi får til "ringer i vannet" strukturen, med ett nettverk pr fylke (kan jo bli litt flere nå), så blir de et overkommelig forum.
- Det er viktig med gode kommunikasjonsprosesser som bl.a. ivaretar (tids-)behov for drøfting og forankring i kommunene og som går i takt med f.eks. kommunenes budsjettarbeid.

6. Oppsummering fra kartleggingen

Kartleggingen viser at selv om den formelle organiseringen er relativt lik mellom de ti nettverkene så er det betydelige forskjeller i måten de fungerer på, hvilke oppgaver de har, grunnlaget for å opprette dem og relasjonen til omgivelsene. Nettverkene har en sammensatt rolle og til dels ulike oppgaver, dels avhengig av lokale forhold og økonomi, dels avhengig av hvor lenge de har eksistert og hva som har vært grunnlaget for opprettelsen.



De fleste nettverkene har en styringsgruppe eller et programstyre med representanter på kommunedirektørnivå, og et nivå med mer operativt ansvar, der det er ressursgrupper og porteføljestyre. Det er nettverkssekretariat eller nettverksleder som har ansvar for forberedelser og innkallinger til møtene.

Nettverkene er pr. i dag finansiert dels ved tilskudd, dels ved kontingentbetaling fra deltakende kommuner. Det er nettverkene som er i oppstartsfasen som finansieres med tilskudd. På sikt vil det være naturlig at finansieringen baseres mer eller mindre utelukkende på kontingent fra kommunene, med unntak av spesielle prosjekter der det vil være naturlig at det gis særskilte tilskudd fra stat eller fylke. Å sikre en slik form for kommunal finansiering i en situasjon der mange kommuner allerede har en krevende økonomisk situasjon er utfordrende, også fordi nytteverdien av nettverkene kan være vanskelig å se på kort sikt. Dette skyldes blant annet at utvikling tar tid, og at det vil være naturlig at de digitale nettverkene til dels også bidrar i oppgaver som er knyttet til kommunale driftsoppgaver. Av samme årsaker er gevinstplanlegging og -realisering krevende, selv om dette ikke gjør behovet for gevinstfokus mindre aktuelt.

Fagområder og faggrupper i nettverkene er dels fokusert på fagområder som er en del av den nasjonale samstyringsstrukturen, dels på lokale behov. De samme fagområdene går igjen i de fleste nettverkene.

På et par områder (for eksempel kompetansebygging og Din Side) har nettverkene etablert et samarbeid på tvers. Gitt en ambisjon om at nettverkene skal være et viktig, felles verktøy i digitaliseringen av kommune-Norge er samarbeidet så langt mindre omfattende enn man kan forvente. Det er to viktige grunner til dette. Dels er nettverkene på ulikt sted i etablering og drift, noe som gir ulikt faglig fokus og vektlegging av arbeidsoppgaver. Dels er forventningene til hva nettverkene skal bidra med så store at det er lite rom for å dyrke et faglig samarbeid. Det har imidlertid skjedd en tydelig endring i retning av mer samarbeid, herunder også at de ulike nettverkene på vegne av fellesskapet tar «lead» på ulike områder.

Nettverkene skal samarbeide både med eierkommunene og med KS. De har så langt ikke en klart definert rolle overfor KS, selv om det forventes at nettverkene skal følge opp KS' og nasjonale satsinger på lokalt plan. Det fremstår fortsatt som det er en uklar rolleforståelse og balanse mellom nettverkene som kommunenes forlengede arm inn i KS-systemet, eller om de skal være KS' forlengede arm inn i de kommunene som nettverkene representerer.

De siste punktet er sentralt, fordi rollen vil være knyttet til valg og prioritering av arbeidsoppgaver. Ikke minst i en tid der flere nasjonale oppgaver skal implementeres i kommunesektoren, må nettverkene finne sin klare og definerte plass i helheten. Dette er derfor temaer som bør analyseres nærmere.

Del II: Analyse, drøfting og forslag til tiltak

7. Synergier og muligheter

Selv om det i lang tid har eksistert ulike former for samarbeid om drift og utvikling av IKT mellom kommuner, kom etableringen av de første regionale digitaliseringsnettverkene som en respons på et opplevd behov om å i fellesskap håndtere digitalisering i kommune-Norge. I mange tilfeller var det ressurssterke kommuner som tok initiativ til regionale samarbeid¹⁴. KS landsting pekte eksplisitt på de regionale digitaliseringsnettverkene som et viktig verktøy for digitalisering av sektoren, fordi man ser at denne formen for samarbeid om et komplekst og krevende tema har fungert. Å sikre at den funksjonen finnes over hele landet er derfor viktig.

Basert på kartleggingen er det tydelig at nettverkene i sin lokale, men likevel noe overordnede form dekker et behov i kommunene i den krevende digitaliseringsfasen de er inne i.

Digitaliseringsnettverkene har en rolle som brobyggere og til dels også fasilitatorer i forbindelse med vurdering og implementering av nasjonale systemer og nye satsinger lokalt og sentralt. En del av dem har også en støttefunksjon i kommunenes generelle digitale utvikling.

På den måten dekker de digitale nettverkene flere behov i kommunesektoren. De kan og bør være lokale støttespillere, samtidig som de bidrar til faglig utvikling lokalt og i nettverksstrukturen. De har også en viktig funksjon i å bidra til, og forenkle, overgangen til nye systemer i kommunene. Det siste gjør også at mindre kommuner som lett kan henge etter i den digitale utviklingen, i større grad kommer med.

Bare på det snaue halvår når vi har fulgt nettverkene, har det skjedd en betydelig forsterkning av samarbeidet mellom de ti digitaliseringsnettverkene, i tillegg til at det enkelte nettverk har utviklet seg. Det oppstår synergier i form av kunnskapsdeling og -overføring. Noen nettverk har hatt og har en funksjon som test- og utviklingsarena for fellesskapet. Samtidig blir praksis mer lik på tvers av nettverkene.

For KS representerer nettverkene en essensiell kontaktflate ut mot medlemmene over hele landet. Det gir en direkte kjennskap til hva som er de mest presserende behovene i sektoren, og som både gir interessepolitisk og utviklingsfaglig legitimitet og nødvendig kunnskapsgrunnlag for KS i møtet med staten. Nettverkene er samtidig en kanal for formidling og spredning av både ferdige løsninger og prosjekter der det er behov for dialog og samarbeid i utviklingsfasen.

Det er likevel sannsynlig at nettverkene kan bidra mer og bedre og samtidig få en mer sentral rolle dersom strukturen og rollen deres tydeliggjøres, samtidig som det settes av noe mer ressurser til de oppgavene som skal gjøres. I de neste kapitlene ser vi på utfordringer og mulige tiltak for å møte disse.

¹⁴ For eksempel var erkjennelsen av at selv Bergen kommune er for liten for å drive det nødvendige digitaliseringsarbeidet alene et viktig insitament til etableringen av Digi Hordaland.



8. Strategiske utfordringer

8.1 Mål- og rolleavklaringer

Generelt

I kartleggingen kom det tydelig fram at nettverkens rolle er utydelig og uavklart når det kommer til prinsipielle vurderinger av hva som skal være deres primære oppgaver. Eksempler på dette er prioritering og veivalg når det gjelder fag, tilnærming og omfang av bistand til deltakerkommunene, deltakelse i regionale nettverk og ikke minst forholdet til KS. Samtidig har nettverkene en sentral og viktig rolle i den omfattende digitaliseringen som pågår i kommunesektoren, og delvis også i forbindelse med implementering av fellesnasjonale satsinger i kommunesektoren. Det er viktig å understreke at det pågår prosesser og drøftinger i mange av nettverkene som peker i retning av tydeligere profiler og prioriteringer.

Dette gjør at oppgavene kan spenne fra bistand til enkeltkommuner, i forbindelse med digitalisering, til overordnet planlegging og samordning av felles kommunale og statlige løsninger som ønskes.

De strategiske vurderingene som er gjort lokalt, regionalt og sentralt vil vanligvis være avspeilet i nettverkens målsetninger. Som tidligere nevnt er målsettingene i de fleste nettverkene noe generelle, noe som kan ha fordeler i en tidlig fase, blant annet for å få kommunene i regionen med som deltakere. Målformuleringer og mandater er ofte en politisk balansegang. Her vil åpenbart lokale og regionale forhold ha en betydning.

Det kan være en fordel, spesielt med tanke på føringene for nettverkene, at målformuleringene gjøres noe tydeligere. Samtidig vil det være viktig for kommunene å arbeide seg fram til mer spesifikke og tydelige mål for det enkelte nettverket. For det første vil selve arbeidet med utarbeidelse av tydelige målsettinger gi en bedre forankring av nettverkene lokalt. For det andre vil tydeligere mål gi bedre føring for ressursbehov. Sist, men ikke minst, vil det være enklere for nettverkslederene å prioritere mellom ulike oppgaver de blir bedt om å ta tak i, både fra kommunene, fra andre nettverk, fra regionene og fra KS.

Nærmere vurdering og forslag til tiltak

Det er ulike hensyn som skal veies mot hverandre når en kommune vurderer deltakelse i et nettverk med de forpliktelser det gir. Dette er en del av det lokale selvstyret, og noe som derfor skal gjøres i den enkelte kommune. Vi tror likevel at de nettverk som fortsatt er i støpeskjeen allerede i etableringsfasen bør lage et tydelig målbilde om hvilken grad og type forpliktelse det vil være aktuelt å ha i fremtiden, gjerne inspirert av hvordan f.eks. Digi Rogaland eller Digi Agder har definert samarbeidet mellom deltakende kommuner. Dersom man i realiteten ikke ser for seg et forpliktende digitaliserings samarbeid, kan det være andre samarbeidsformer som er mer ressurseffektive. Det er eksempelvis mulig å tenke at KS fylkesstyre blir arenaen for å løfte regionens behov inn til nasjonalt nivå, mens implementering av nasjonale løsninger blir organisert i tidsavgrensede samarbeid. Hvordan eventuelle alternativer til regionale digitaliseringsnettverk skal se ut, er imidlertid ikke en del av dette prosjektet.



Et annet interessant perspektiv er synet på digitaliseringsnettverk som en overordnet struktur, eller en fasilitator og støtte for mer faglig baserte digitaliseringsnettverk. Flere av nettverkene har som mål å øke den digitale kompetansen/moderheten i kommunene, som et ledd i den digitale omstillingen. Digitalisering er ikke et mål i seg selv, men et virkemiddel for å oppnå resultater i hele virksomheten. En ambisjon bør derfor være at digitalisering ikke ses på som et eget fagfelt, men som en integrert del av ethvert fagområde. Økt digital kompetanse bør også være en del av kommunesektorens arbeidsgiveransvar, og ivaretas av faggrupper innenfor organisasjon og HR.

Digitalisering er i tillegg en prosess og tjenesteutvikling der teknologien gir muligheter. Et langsiktig mål bør være at ledere, beslutningstagere og tjenesteledernetverk etter hvert vil ha et levende forhold til tilgjengelige digitale verktøy som en del av verktøykassen sin, og at digitaliseringen blir en utviklingsprosess på linje med den generelle organisasjonsutviklingen i kommunen. Da vil en viktig del av begrunnelsen for de regionale digitaliseringsnettverkene i så fall forsvinne.

En drøfting i respektive nettverk av hva som kan være relevante mål, indikatorer og suksesskriterier vil kunne bidra til at nettverksledere får tydeligere rammer og enklere veier til prioritering av ressursbruk, samtidig som deltakende kommuners eget ansvar for å nyttiggjøre nettverkens aktiviteter blir tydeliggjort. En dialog mellom styringsgruppene, gjerne i regi av KS, kan være et virkemiddel for å konkretisere både kommunenes forventninger og hva som skal til for å innfri disse.

Et felles veikart for utbredelse og implementering vil gi forutsigbarhet for kommunene og skape tydeligere felles rammer for de ti nettverkene. Videre har vi registrert at det er krevende for nettverkene å få utført oppgavene når arbeidsoppgavene spenner så bredt og mange oppgaver kommer samtidig. Det bør derfor ha høy prioritet å finne fram til en bedre rolleavklaring så raskt som mulig. I rolleavklaring ligger både ansvar, fullmakter, valg av samarbeidspartnere og arbeidsformen i KS-sammenheng.

Anbefalt tiltak: *Styringsgrupper/deltakende kommuner i respektive nettverk bør drøfte behovet for å spisse/tydeliggjøre målformuleringer som et virkemiddel for å sikre riktig ressursbruk i eget nettverk.*

8.2. Samarbeid mellom nettverkene

Generelt

Det ligger klare muligheter for gevinster ved samarbeid mellom nettverkene, først og fremst ved muligheter for deling av felles oppgaver mellom nettverkene og muligens også deling av arbeidsbelastning ved utvikling og gjennomføring av tiltak. Likedan vil det kunne være gevinster ved i større grad å benytte fellesskapet som nettverkene under etter bør være, til kunnskapsutvikling og -deling. På en del områder har man kommet godt i gang, for eksempel når det gjelder kompetansetiltak eller konkrete veiledninger for å ta i bruk løsninger. Det ligger imidlertid fortsatt betydelige muligheter til mer deling og gjenbruk som kan bidra til større gevinster ved digitaliseringen. Konkret erfaringsutveksling vil sannsynligvis også være nyttig.



For å utnytte mulighetene best mulig, vil det være en nødvendig at fagområdene i nettverkene samordnes så langt som mulig, slik at nettverkene totalt dekker de fleste aktuelle områder, og at fagområder som er mindre sentrale for den konkrete digitale utviklingen i dagens situasjon, kun prioriteres av et ett eller et fåtall nettverk. De mest sentrale faglige oppgavene bør altså ha fokus i samtlige nettverk. Ved en slik oppbygging, og ved deling og dialog, vil en kunne sikre et godt faglig grunnlag, økt samarbeid og gode resultater for nettverkene samlet sett.

Nærmere vurdering og forslag til tiltak

Samarbeidet mellom nettverkslederne og nettverkssekretariatene er økende og fungerer godt. Både faste møtepunkter og mer uformell, løpende kontakt bidrar til dette. Det skjer også mye læring og kompetanseoverføring mellom nettverkslederne. KS etterstreber å møte de behov til koordinering og avklaring som nettverkslederne melder inn, og hva som skal drøftes eller gjøres på felles nettverksarenaer bestemmes i en dialog mellom KS og nettverkslederne. Inntrykket er at utviklingen av dette samarbeidet går raskt og i positiv retning, slik at det ikke er behov for noen anbefalinger om hvordan dette bør gjøres fremover.

Fordi samarbeidet på nettverksnivå er så avhengig av nettverkslederne/-sekretariatene blir det også sårbart, for eksempel ved skifte av nettverksledere. Det synes også som at kjennskapen til hva de andre nettverkene gjør er relativt liten på styringsgruppenivå. Det strukturelle, formaliserte samarbeidet mellom nettverkene har derfor et stort potensial for å bli bedre. Det vil både gjøre nettverkssamarbeidet mindre sårbart for utskifting av personell, og bidra til å koordinere og prioritere felles løft mellom alle kommunene.

Det finnes ulike måter å organisere dette på. Samarbeidet i Aggregerte Styringsdata for Samarbeidende Storkommuner (ASSS) kan tjene som en mulig modell. Her møtes kommunedirektørene i de ti deltakende kommunene én gang i året for å sette felles retning og prioritering, mens løpende utviklingsarbeid ivaretas av utpekte kontaktpersoner i de respektive kommunene og i faglige nettverk. Fordelen med en slik modell er at det som skjer i ASSS blir tydelig forankret i det kommunale ledernivået, noe som er viktig for å gi tydelige rammer og retning for det løpende arbeidet. Det øker også sannsynligheten for at nye løsninger tas i bruk i de respektive kommune.

Fordi alle ti regionene som nettverkene har som geografisk nedslagsfelt er representert i KommIT-rådet og/eller Digitaliseringsutvalget kunne man argumentert for at de to kunne være den arena hvor nettverkens arbeid ble koordinert og prioritert. Det er samtidig slik at lederne for styringsgruppene i de respektive nettverk ikke alltid sitter i KommIT-rådet eller DU. Å ha en egen arena for en nettverkskoordinering vil derfor kunne være nyttig. Det vil sannsynligvis også hjelpe nettverkslederne i den interne kommunikasjonen med sin egen styringsgruppe. Vi ser det som naturlig at det er KS som tar initiativet til en koordinering på styringsgruppenivå.

Anbefalt tiltak: *KS tar initiativ til å etablere en arena for lederne av styringsgruppene for de ti digitaliseringsnettverkene.*



8.3. Nettverkernes plassering i forhold til KS

Generelt

Ut fra kartleggingen er denne arbeids- og rolleavklaringen fortsatt ikke helt i mål. Bare tiden det tar å diskutere hvordan man skal forholde seg til KS i ulike situasjoner tilsier at en avklaring bør komme på plass. I tillegg vil en slik avklaring ha flere fordeler. KS kan på sin side planlegge hvordan nettverkene kan brukes og delta i de ulike digitaliseringsprosjektene, og nettverkene kan planlegge sine arbeidsoppgaver og prioritering av lokale oppgaver ut fra det. En slik avklaring bør også sikte på å avklare og strukturere informasjonsflyten mellom KS og nettverkene, som i dag kommer litt «stykkevis og delt» fra ulike kilder. Nettverkslederne har noe ulikt syn på hvordan dette kan og bør gjøres, om det er KS som være tydeligere og mer styrende, eller om det er nettverkene som bør arbeide mer selvstendig. En mulig løsning kan være at KS formulerer sine bestillinger tydeligere, samtidig som det gjøres en generell avklaring om hvilke ansvarsområder og fullmakter som ligger hos nettverkene.

Nærmere vurdering og forslag til tiltak

I styrende organer og politiske vedtak peker KS på digitaliseringsnettverkene som sentrale for å oppnå en digitalisering av kommunesektoren. Imidlertid har både ansvars- og rollefordeling vært uklar. Flere informanter har pekt på samstyringsstrukturen som et svar på hvordan nettverkene skal samhandle med KS. Imidlertid sier samstyringsstrukturen ikke noe om eksplisitt om nettverkens funksjon og representasjon. I 2021-22 har det derfor vært brukt mye tid til å etablere tydeligere rammer og felles forståelse om hvordan samspillet skal fungere, herunder grenseoppdragning mot samstyringsstrukturen. Dette er viktig. En avklaring vil gjøre KS bedre i stand til å involvere nettverkene i ulike digitaliseringsløp, og samtidig gjøre nettverkene i stand til å planlegge og prioritere oppgaver ut fra hva som skjer og blir bestemt på nasjonalt nivå.

Selv om samarbeidsflater og oppgavefordeling mellom nettverkene og KS har blitt tydeligere det siste året er det, slik vi ser det, fortsatt behov for at dette blir bedre forankret i de formelle strukturene. Dette gjelder også hvilken rolle KS i regionene skal ha i det regionale digitaliseringsarbeidet.

Anbefalt tiltak: KS tar initiativ til en formell avklaringsrunde med styringsgruppene i alle ti nettverkene for å sikre felles forståelse om nettverkens rolle og plassering i forhold til KS.

9. Strukturelle utfordringer

9.1. Organisering og kapasitet

Generelt

De strategiske føringene som ligger i beskrivelsene i kapittel 8, gir føringer for en strukturell tilpasning. Pr i dag er nettverkene i hovedsak likt organisert på overordnet nivå, mens selve organisasjonsstrukturen varierer mellom nettverkene. Det samme gjør omfang av stilling for nettverksleder, tilgjengelig prosjektleder mv. Dette henger naturlig sammen med hvor langt det enkelte nettverk har kommet i sin oppbygging, hvor mange deltakerkommuner og derav hvilke



økonomiske rammer man har. Kompetanse og kapasitet er også ulikt og ujevnt fordelt. Det kan synes som en tydeligere koordinering og samarbeid på tvers kan være komplisert. Vi mener imidlertid at dette gir et mulighetsrom.

Dersom det er et mål at nettverkene både skal bidra aktivt ved implementering av nasjonale løsninger og samtidig være en aktiv bidragsyter og pådriver for lokal digitalisering i kommunene, bør man se derfor nærmere på hvordan nettverkene er organisert, i hvert fall de faktorer som påvirker kapasitet. Å gi nettverkene den sentrale rollen som er nevnt ovenfor og samtidig overse hvor begrenset ressursene er, vil resultere i at ønsket resultat ikke oppnås, eller tar for lang tid, og gevinstene vil bli mindre og mer usynlige. For at nettverkene skal kunne fylle den rollen som dels direkte, dels indirekte, framkommer av foreliggende dokumenter og dagens ordninger, må det også legges til rette for at organisering og kapasitet er tilpasset denne rollen.

Sett utenfra er det åpenbart at en tydeligere arbeidsfordeling mellom de ti nettverkene ville kunne spare ressurser. Et par, tre nettverk kunne være spydspiss innenfor gitte tematiske områder, og bidra i utvikling av løsninger som i etterkant vurderes av nettverkene i fellesskap. Det skjer allerede i dag, men en slik arbeidsfordeling kan gjøres enda klarere, og ikke minst formelt forankret.

Nærmere vurdering og forslag til tiltak

Nettopp fordi flere av nettverkene fortsatt er i en etableringsfase vil det være relativt enkelt å tilpasse struktur, organisering og fagområder som prioriteres, bedre sett i forhold til felles behov. Det er også mange læringspunkter mellom de mer modne nettverkene, og de som er under etablering. En overordnet, felles plan for hvordan nettverkene i sum kan få mest ut av ressurser og innsats, vil være fornuftig. En forutsetning er at nettverkene er villige til å tilpasse seg en helhet, og finne og ta sin rolle og funksjon i denne helheten. For de mer modne nettverkene kan det bety å si fra seg oppgaver, og for de som er under etablering å akseptere å følge en «mal» for hvordan et nettverk bør se ut og fungere. Forankring i nettverkene og i kommunene vil være en nødvendig for å få dette til å kunne fungere, og planen bør ikke ta vekk mulighetene for en viss lokal tilpasning.

Slik vi ser det, betyr ikke det at nettverkene mister sin selvstendighet eller slutter å være en bidragsyter for det regionale digitaliseringsarbeidet. Det er fullt mulig å finne frem til en organisering med områder der man har felles format eller arbeidsform, og som fortsatt gir rom for lokal og regional tilpasning og utvikling.

Anbefalt tiltak: Nettverkene bør i fellesskap finne frem til en konkret plan for ressurs- og arbeidsdeling. Det viktigste målet med dette er å sikre tilstrekkelig kapasitet til å løse felles behov for nettverkene. Opplegg og innhold må forankres i kommunene.

9.2. Finansiering

Generelt:

Finansiering er et tema som allerede har fokus, både i det enkelte nettverk, i KS og på fylkesnivå. Sannsynligvis vil samtlige nettverk gradvis gå over til en ordninger med finansiering fra deltakende



kommuner etter kommunestørrelse. Ordningen med kontingent og ekstern finansiering av nye prosjekter er en ordning som virker naturlig, og som også er kjent fra andre tilsvarende samarbeid.

Dersom man legger opp til et større faglig ansvar på nettverkene som gruppe, med deling av blant annet utvikling av fagområder, bør det vurderes om dette arbeidet kan finansieres på en annen måte, eksempelvis ved skjønnsmidler fra fylkesmannen eller statlige og fylkeskommunale tilskudd. Det er samtidig en fare for at øremerket statlig finansiering, eksempel fra e-helse-området, vil gi en uønsket eller utilsiktet vridning av fokus i nettverkene, i og med at enkelte prosjekter er så store og vil kreve så mye ressurser. Det er også en kjensgjerning at nettverk som har et geografisk nedslagsfelt med relativt sett få innbyggere vil ha større utfordringer knyttet til finansiering dersom denne skal baseres på folketall. Disse forholdene må hensyntas i årene framover.

Nærmere vurdering og forslag til tiltak

Flere etterlyser at nettverkene har én, felles modell for grunnfinansiering av driften. Det kunne for eksempel tenkes en felles modell der alle deltakende kommuner bidrar med en viss sum, basert på innbyggertall. En felles beslutning på tvers av nettverkene om hvorvidt en slik sum skal være helt lik eller differensieres basert på antall innbyggere, ville gi en større forutsigbarhet for finansieringen. Et eventuelt grunntilskudd fra fylkeskommune, fylkesmannen eller staten kunne utformes slik at det reduserte forskjeller i inntekter mellom befolkningstette strøk og kommuner/regioner med få innbyggere.

Dersom det skal etableres en felles modell er det naturlig at KS tar ansvar for å komme med et forslag.

Anbefalt tiltak: KS legger frem et forslag til styringsgruppene i de ti nettverkene om å utvikle felles modeller for fremtidig finansiering av de ti regionale digitaliseringsnettverkene.

10. Faglig relaterte utfordringer

Generelt

De generelle faglige utfordringene i denne sammenheng knytter seg både til hvilke fagområder nettverksstrukturen skal dekke og bidra inn i, og tempoet for digital utvikling i kommunene generelt og i den enkelte kommune. Enda mer sentral er diskusjonen om hvilket faglig nivå man skal sikte på i kommunesektoren i første omgang.

Grunnleggende oppgaver for digitaliseringsnettverkene er både å ivareta de behov for digitalisering som kommunene i det enkelte nettverket har, og å spre kjennskap til (og utbredelse av) de felles løsninger som blir utviklet som et svar på slike behov. Det sier seg selv at hva man vurderer som mest kritisk å få til vil variere mellom nettverkene. Likevel vil felles modeller for identifisering og prioritering av behov kunne forenkle koordinering og prioritering, ikke minst inn mot Digitaliseringsutvalget og KommIT-rådet, men også inn mot Digitale fellesløsninger.



Det er en rekke eksempler på at kommuner legger opp til relativt tunge faglige vinklinger i digitaliseringsarbeidet. Omfanget og bruken av virksomhetsarkitektur er ett eksempel på dette. Virksomhetsarkitektur er et godt og nødvendig verktøy i digitaliseringen, men det er flere eksempler på at det, og andre liknende verktøy forsinker digitaliseringen fordi kommunene ikke samtidig legger opp til nødvendig kompetanseutvikling for dem som skal bruke disse verktøyene. Det hjelper lite å innføre faglig gode, men krevende ordninger dersom medarbeiderne i den enkelte kommune ikke fullt ut forstår hva dette dreier seg om, og hvordan det skal brukes for at man skal kunne ta ut ønskede gevinster. For at kommunene skal få full nytte av gode metoder, som virksomhetsarkitektur, er det viktig at det samtidig skjer en kompetanseutvikling, der medarbeidere som blir berørt får bygget opp en kompetanse som gir grunnlag for forståelse og gjennomføring av nye arbeidsoppgaver. Det er også nødvendig at nye oppgaver og roller formidles på en så enkel og forståelig måte som mulig, parallelt med at kompetanse og kompleksitet gradvis utvikles.

I denne sammenhengen er det også vesentlig at kommunenes generelle digitale kompetanse og modenhet varierer mye mellom landsdeler, kommuner av ulik størrelse, men også tilsynelatende mer tilfeldig mellom kommuner som er likt strukturelt, men som likevel har ulik digital kompetanse og forståelse. Det er viktig at denne kompetansen blir hensyntatt ved innføring.

Nærmere vurdering og forslag til tiltak

Å bruke en felles metode fratrukker ikke det enkelte nettverket myndigheten til å prioritere utfra regionale behov, men en harmonisert måte å gjøre prioriteringer på vil kunne bety både viktig kompetanseoverføring mellom nettverkene, og en mulighet til å sammenlikne prosjektporteføljer på tvers. En slik harmonisering vil også kunne gjøre vurderingen av prosjekter på nasjonalt nivå enklere. God implementering av modellene er ofte en like stor utfordring som valg av modeller. Det å utarbeide et godt opplegg for implementering må derfor en del dette utviklingstiltaket.

Det er naturlig at KS, gjerne sammen med de mest veletablerte nettverkene, tar hovedansvaret for et slikt utviklingsarbeid.

Anbefalt tiltak: KS tar initiativ til å utvikle felles prioriteringsmodeller, inklusive opplegg for implementering, fortrinnsvis med utgangspunkt i eksisterende praksis. Dette gjøres i samarbeid med nettverkene.

Samlet sett representerer de ti nettverkene en betydelig utviklingskraft. Mye av det arbeidet som gjøres i ulike ressurs- og faggrupper blir over tid en nasjonal standard. Nettverkslederne peker på at deltakelse i utvikling i seg selv bygger kompetanse og evne til å ta løsninger i bruk, og at det er noe av den største verdien for kommunene ved å delta i ulike faggrupper.

Det er likevel en kjensgjerning at ressursene som er tilgjengelige er både skjevt fordelt og utilstrekkelige til å få gjennomført alt som er viktig. Sett utenfra kan det synes unødvendig at flere nettverk utfører utviklingsarbeid innenfor samme fagtema. Det er allerede etablert noen piloter hvor noen nettverk bidrar et utviklings-/utprøvningsarbeid for felleskapet (Kobo, MinSide, Digihelsestasjon), for eksempel gjennom utprøving av løsninger.

Anbefalt tiltak: KS tar initiativ til en drøfting av en tematisk prioritering og arbeidsfordeling mellom de ti nettverkene, for å sikre at flest mulig temaer blir gjennomgått og utviklet på en mest mulig ressurseffektiv måte.

Flere av nettverkene har tatt i bruk kompetanseopplegget utviklet av Digi Trøndelag («Kompetanseløftet»). Tilbakemeldingene fra deltakerne er gode, ikke minst når det gjelder forståelsen for økt digital kompetanse. I alle deler av kommunen vil en slik forståelse være nødvendig for å kunne nyttiggjøre nye fellesløsninger. Kompetanseløftet kan derfor med fordel tilbys alle kommuner, men på flere nivåer. Samtidig vil det fortsatt være behov for mer spissede kompetansetiltak. Her er de veiledninger som er utviklet knyttet til konkrete løsninger, gode eksempler.

Økt digital kompetanse er en nøkkel for å få effekt av digitaliseringen. Økt digital kompetanse er også et viktig ansvar for kommunesektoren som arbeidsgiver. Det er naturlig at KS både som arbeidsgiverorganisasjon og som utviklingspartner setter ekstra kraft på et digitalt kompetanseløft for hele sektoren, gjerne i samarbeid med fagorganisasjoner og staten.

Anbefalt tiltak: KS tar initiativ til en diskusjon med arbeidslivets parter og staten om et målrettet og tidsavgrenset kompetanseløft innenfor digitalisering for ledere og medarbeidere i kommunesektoren, der etablerte kompetansetiltak kan tjene som utgangspunkt.

11. Relasjonelle utfordringer

De relasjonelle utfordringene er knyttet til en rekke ulike forhold.

- Forholdet mellom nettverkene og deltakerkommunene
- Forholdet mellom nettverkene og de overordnede styringsorganene
- Forholdet til andre lokale og regionale nettverk
- Forholdet mellom de digitale nettverkene
- Forholdet til KS

Gode relasjonelle forhold er viktig for nettverkene, ikke minst fordi både nettverkene selv og digitaliseringen i kommunesektoren er under oppbygging og utvikling.

11.1 Forholdet mellom nettverkene og deltakerkommunene

Generelt

Inntrykket er at det varierer hvilken rolle nettverkene har overfor sine kommuner. Noen steder bidrar de med kompetanseutvikling og rådgivning i digitaliseringsfaglige spørsmål, andre steder har de også en rolle som kommunens forlengede arm i digitaliseringsspørsmål, blant annet gjennom bistand og støtte til enkeltkommuner i digitalisering og implementering. Når man samtidig vet at kommunene står ulikt i sin digitale utvikling og forståelse, synes det som behovet for denne



bistanden er større enn det nettverkene har kapasitet til slik forholdene er i dag. Dette indikerer at det i de fleste nettverk er behov for tydeligere mål og handlingsplaner som kan bidra til prioritering av nettverkens oppgaver.

Hvilken rolle nettverkene har i digitaliseringsarbeidet har en vesentlig betydning, ikke minst i forbindelse med innføring av nye løsninger. Rollen og oppgavene bør derfor også beskrives mer i detalj, og det bør vurderes om kapasiteten er tilfredsstillende.

Nærmere vurdering og forslag til tiltak

Vår kartlegging tyder på at det ikke er en tilstrekkelig god forventningsavklaring om hva de regionale nettverkene skal gjøre for de kommuner som deltar i et nettverk. Dette henger delvis sammen med runde formålsformuleringer og utydelig grenseoppgang mot andre nettverk og samarbeid.

Det er stor forskjell på å ha en strategisk rolle, og ha en operativ rolle. I dag ivaretar nettverkene delvis begge, men med stor variasjon mellom de ti nettverkene. En annen viktig faktor som spiller inn her er andre regionale samarbeid, for eksempel innen IKT-drift. Et annet er kommunenes eget kompetansenivå og hvor mye ressurser som er satt av til digitalisering. Dette påvirker naturlig nok hvilken type bistand det er behov for, og i forlengelsen hvilke forventninger kommunene har til sitt nettverk. Det ser for oss ut til at det er et større behov for praktisk og operasjonell bistand enn det nettverkene har kapasitet til slik forholdene er i dag.

En tydeligere forventningsavklaring ville synliggjøre behovet for prioritering av hva nettverkene skal gjøre innenfor de ressurser som er tilgjengelige, og også hvilken type støtte enkeltkommuner kan forvente. En slik avklaring vil også kunne bidra til å synliggjøre hva som kreves av kommunene selv for å nyttiggjøre det arbeidet som gjøres i nettverksregi. Flere peker på at det synes å skorte på forankring og formidling inn i egen kommune selv om implementeringen av fellesløsninger er kommunens ansvar.

En tydeligere forventningsavklaring og et opplegg for bedre forankring er oppgaver for nettverkene. Vi mener likevel at KS bør ha en koordinerende og støttende rolle i slike avklaringer.

Anbefalt tiltak: Alle nettverkene bør i løpet av 2022 ha gjort en forventningsavklaring ut mot deltakende kommuner for å avgrense og tydeliggjøre nettverkets rolle og oppgaver i grensesnittet mot de oppgavene som gjøres i de deltakende kommuner. KS bør bidra faglig og administrativt inn i disse prosessene.

At løsninger tas i bruk er som nevnt en vesentlig forutsetning for at kommunal sektor skal lykkes med digitaliseringen. Gitt at utvalget av utviklingsprosjekter er godt basert på faktiske behov, er en lav implementeringsgrad lite gunstig. Det bør derfor være et overordnet mål for nettverkene, både enkeltvis og samlet, at flest mulig kommuner tar i bruk det som er utviklet.

Det er en rekke mulige årsaker til at løsninger ikke tas i bruk. De helt åpenbare er manglende ressurser, for lav kapasitet og kompetanse, eller at løsninger ikke blir oppfattet som relevante. Det finnes neppe noen universell løsning. Likevel tyder de tilbakemeldinger vi har fått på at det er noen mer overordnede tiltak som kan gjøres, for eksempel å legge mer ressurser til praktisk veiledning i



bruken av en spesifikk løsning. En kartlegging av dette mener vi kan være et godt tiltak for å få til en høyere implementeringsgrad, og dermed en bedre ressursutnyttelse av det som er lagt inn i prosjektene.

Anbefalt tiltak: KS tar initiativ til en kartlegging av hva som er praktiske og reelle hindringer for implementering av løsninger, med siktemål på å fjerne flest mulig av disse.

Riktig og tilstrekkelig kompetanse er viktig for utbredelse og gevinstrealisering. Men det er ikke nok. Klare strategier og mål for hvordan den enkelte kommune skal nyttiggjøre seg digitalisering, og en tydelig og vedvarende forventning og oppmerksomhet på ledernivå om faktisk oppfølging og gjennomføring, er også nødvendig. Digitalisering er derfor en viktig lederoppgave.

Kartleggingen tilsier at aktiviteten i de regionale digitaliseringsnettverkene ikke er tilstrekkelig høyt opp på agendaen på ledernivå i kommunene. Det etterspørres gevinster ved deltakelse i nettverkene, men den enkelte kommune er ikke tilstrekkelig bevisst eller tydelig på hvordan den skal nyttiggjøre det som skjer i regi av nettverkene. Dette henger delvis sammen med for generelle målformuleringer og graden av forpliktende eller uforpliktende deltakelse. Det er behov for økt kompetanse om gevinstplanlegging og -realisering, slik at en god og reell gevinstplanlegg og -realisering kan gjøres i hver kommune.

Fordi mobilisering er en felles utfordring for alle de ti nettverkene, vil det være nyttig å løfte spørsmålet på tvers av nettverkene. Det er naturlig at KS som koordinator tar et ansvar for å utforme et felles prosjekt for å styrke dette området., som enten kan legges frem i et møte på tvers av styringene, eller som sak i hvert enkelt nettverk.

Anbefalt tiltak: KS tar initiativ til en felles en felles aktivitet eller et prosjekt for styringsgrupper og/eller medlemmer av de ti nettverkene om hvordan det arbeide som gjøres i nettverkene skal kunne gi et godt grunnlag for framtidig gevinstrealisering.

11.2 Forholdet mellom nettverkene og de overordnede styringsorganene

Generelt synes det som dialog og samarbeid mellom nettverkene og styringsorganene, både lokalt og sentralt, fungerer bra. På dette punktet er det sannsynligvis mer viktig å vurdere hvilke fullmakter som ligger hvor i systemet, både hvilke fullmakter styringsorganene skal ha, og hvilke som skal delegeres til og følges opp av nettverkene. Dette er en del av drøftingen av hele samstyringsstrukturen, jamfør punkt 9.1.

11.3 Forholdet til andre lokale og regionale nettverk

Generelt

Mange steder i landet er det allerede opprettet lokale og regionale nettverk som tar seg av ulike oppgaver knyttet til IKT og digitalisering. Ansvars- og arbeidsområdet for disse varierer, men det er



ikke uvanlig med overlapp mellom slike lokale samarbeid og de oppgaver som de ti regionale digitaliseringsnettverkene utfører.

Det er viktig å se alle nettverkene i sammenheng og klare å utnytte både kompetanse og kapasitet fra ulike regionale og lokale nettverk i et godt samarbeid. Det er fortsatt behov for ytterligere avklaringer og tydeligere oppgavefordeling mellom de ti regionale digitaliseringsnettverkene og andre nettverk innenfor digitaliseringsområdet.

Nærmere drøfting og forslag til tiltak

Å finne en riktig oppgavefordeling og grenseoppgang til eksisterende samarbeid mellom kommuner eller regioner er helt avgjørende for rollen og suksessen til de regionale digitaliseringsnettverkene. På dette området er det så store variasjoner mellom de ulike regionene at det vil være vanskelige å komme med generelle anbefalinger. Imidlertid anbefales det at både formål og rolleavklaring, herunder også forventningsavklaring mellom respektive nettverk og deltakende kommuner gjennomgås og avklares. Selv om det er stor variasjon, bør det være formålstjenlig å se nærmere på dette området og om mulig finne fram til en skisse for gode løsninger. Det kan gjøres relativt enkelt i et samarbeid mellom KS, noen av nettverkslederene, noen av fylkeskommunene og noen regionale nettverk.

Anbefalt tiltak: Kommunene bør i felleskap gjøre en gjennomgang av oppgave- og rollefordeling mellom respektive regionale digitaliseringsnettverk og andre eksisterende samarbeid.

11.4 Forholdet mellom de digitale nettverkene

Dette ble omtalt i avsnittet om strategiske utfordringer, men også når det gjelder det relasjonelle står dette samarbeidet sentralt.

For å sikre best mulig kompetanse i kommune-Norge, og for å sikre best mulig faglig kompetanse og bredde i det enkelte nettverk som kan anvendes i den enkelte kommune, står et systematisk og sterkt faglig forankret samarbeid sentralt. En slik løsning kommer ikke av seg selv. For å få til dette må struktur og samarbeidsformer systematiseres og forankres. Det må også settes søkelys på tilgjengelige ressurser i det enkelte nettverk og eventuell økning av disse dersom dette skal kunne lykkes. For konkretisering og tiltak vises til kap.9.

11.5 Forholdet til KS

Sist, men på ingen måte minst, har dette mye å gjøre med forholdet til KS. Kartleggingen viste tydelig at det var stor usikkerhet om hvilken rolle KS hadde overfor nettverkene, og også hvilken rolle nettverkene skulle ha i forhold til KS. Dersom flyten av oppgaver og informasjon fra KS til nettverkene og kommunene skal kunne fungere, må det gjøres en god rolleavklaring her, og det er viktig å finne fram til en modell der både kommuner og nettverk opplever at de blir sett og hørt samtidig som forholdet og tilknytningen til KS sannsynligvis vil bli sterkere i en slik modell.

Uansett er det sikkert at i dagens modell brukes det mye tid på å vurdere og avklare hvem som skal gjøre hva og når, og likedan på å sortere ulik informasjon til, og ut fra, KS. Det vises ellers til kap.8.3.

11.6 Forholdet mellom nettverkene og fylkeskommunene

Generelt

I rollen som regional utviklingsaktør har fylkeskommunene vært viktige bidragsytere i utviklingen av de fleste nettverkene, enten organisatorisk og ressurs- og kapasitetsmessig, økonomisk, eller i en kombinasjon. I rollen som forvaltningsorgan har imidlertid fylkeskommunen et begrenset utbytte av de fellesprosjekter som er under utvikling, mens man på lik linje med kommunene har behov for å utvikle kompetanse innenfor fagområder som virksomhetsarkitektur eller informasjonssikkerhet.

Nærmere drøfting og forslag til tiltak

I de nettverk som har, eller er på vei inn i, en finansieringsmodell basert på kontingent må det gjøres en avklaring av hvordan fylkeskommunens bidrag skal beregnes. Slik vi ser det er det fornuftig om man finner frem til en beregningsmodell for det fylkeskommunale kontingentbidraget som er lik over hele landet. Det vil gi en forutsigbarhet både for fylkeskommunene og de respektive nettverk. Det er samtidig slik at kontingentbasert finansiering fra fylkeskommunene ikke må tre i kraft før det legges opp til slik finansiering i alle deltakende kommuner. I de nettverk hvor fylkeskommunen per i dag står for en betydelig finansiering som et ledd i det regionale utviklingsarbeidet, kan denne ordningen opprettholdes inntil nettverket går over til en kontingentbasert finansiering.

Fordi det her kan være et potensiale for ulike syn mellom kommuner og fylkeskommuner, mener vi at det er KS som medlemsorganisasjon for hele kommunesektoren, og for hele landet, som utarbeide forslag til hvordan det fylkeskommunale bidraget til nettverkene skal beregnes.

Anbefalt tiltak: *KS utformer forslag til framtidig harmonisering av det fylkeskommunale bidraget i finansieringen av de regionale nettverkene.*

For øvrig er det behov for forventningsavklaringer om oppgaven til de regionale digitaliseringsnettverkene også inn mot fylkeskommunene, på lik linje som for kommunene, jfr. kap. 10.

12 Oversikt over foreslåtte tiltak med formål og tidsramme

Oppdraget fra KS er blant annet å komme med anbefalinger til veien videre. De fleste tiltakene vil være rettet mot KS, både fordi KS er oppdragsgiver og fordi KS har en koordinerende funksjon og rolle overfor de ti regionale nettverkene. Noen forslag er indirekte eller direkte også rettet mot nettverkene, men hvor vi mener at KS har en viktig rolle i å initiere eller koordinere tiltak. På den neste siden er alle anbefalte tiltak samlet i en egen tabell.



Vi mener at alle tiltak er fornuftige å gjennomføre. Flere av tiltakene kan gjøres parallelt. Vi har likevel lagt inn et forslag om når respektive tiltak bør/kan gjennomføres, som er et oppspill til en mulig prioritert rekkefølge.

Tiltak	Tematikk	Målgruppe	Tidsrom
<i>KS tar initiativ til en formell avklaringsrunde med styringsgruppene i alle ti nettverkene for å sikre felles forståelse om nettverkens rolle og plassering i forhold til KS.</i>	Relasjon og samarbeid mellom digitaliseringsnettverk og KS	Styringsgrupper	2022
<i>KS tar initiativ til å etablere en arena for lederne av styringsgruppene for de ti digitaliseringsnettverkene.</i>	Samarbeid og oppgavefordeling mellom nettverkene	Styringsgrupper	2022
<i>Styringsgrupper/deltakende kommuner i respektive nettverk bør drøfte behovet for å spisse/ tydeliggjøre målformuleringer som et virkemiddel for å sikre riktig ressursbruk i eget nettverk.</i>	Målformuleringer	Deltakende kommuner	2022
<i>Alle nettverkene bør i løpet av 2022 ha gjort en forventningsavklaring ut mot deltakende kommuner for å avgrense og tydeliggjøre nettverkets rolle og oppgaver i grensesnittet mot de oppgavene som gjøres i de deltakende kommuner. KS bør bidra faglig og administrativt inn i disse prosessene.</i>	Forventningsavklaring kommuner - nettverk	Deltakende kommuner	2022
<i>KS legger frem et forslag til styringsgruppene i de ti nettverkene om å utvikle felles modeller for fremtidig finansiering av de ti regionale digitaliseringsnettverkene.</i>	Fremtidig finansiering	Styringsgrupper	2022
<i>KS utformer forslag til framtidig harmonisering av det fylkeskommunale bidraget i finansieringen av de regionale nettverkene.</i>	Finansiering	Fylkeskommunene	2022
<i>KS tar initiativ til en drøfting av en tematisk prioritering og arbeidsfordeling mellom de ti nettverkene, for å sikre at flest mulig temaer blir gjennomgått og utviklet på en mest mulig ressurseffektiv måte.</i>	Samarbeid og oppgavefordeling mellom nettverkene	Deltakende kommuner	2022-2023
<i>Nettverkene bør i fellesskap finne frem til en konkret plan for ressurs- og arbeidsdeling. Det viktigste målet med dette er å sikre tilstrekkelig kapasitet til å løse felles behov for nettverkene. Opplegg og innhold må forankres i kommunene.</i>	Samarbeid og oppgavefordeling mellom nettverkene	Deltakende kommuner	2023
<i>Kommunene bør i fellesskap gjøre til en gjennomgang av oppgave- og rollefordeling mellom respektive regionale digitaliseringsnettverk og andre eksisterende samarbeid.</i>	Samarbeid og oppgavefordeling mellom nettverkene	Deltakende kommuner	2023
<i>KS tar initiativ til en felles aktivitet eller et prosjekt for styringsgrupper og/eller medlemmer av de ti nettverkene om hvordan det arbeide som gjøres i nettverkene skal kunne gi et godt grunnlag for framtidig gevinstrealisering.</i>	Gevinstrealisering	Deltakende kommuner	2022
<i>KS tar initiativ til å utvikle felles prioriteringsmodeller, inklusive opplegg for implementering, fortrinnsvis med utgangspunkt i eksisterende praksis. Dette gjøres i samarbeid med nettverkene.</i>	Prioriteringsmodeller	Deltakende kommuner	2022-2023
<i>KS tar initiativ til en kartlegging av hva som er praktiske og reelle hindringer for implementering av løsninger, med siktemål på å fjerne flest mulig av disse.</i>	Implementering og utbredelse	Deltakende kommuner	2022
<i>KS tar initiativ til en diskusjon med arbeidslivets parter og staten om et målrettet og tidsavgrenset kompetanseløft innenfor digitalisering for ledere og medarbeidere i kommunesektoren, der etablerte kompetansetiltak kan tjene som utgangspunkt.</i>	Kompetanse	Arbeidslivets parter	2022-2023



13 Avslutning

Selv om en kartlegging av status for de ti regionale digitaliseringsnettverkene er viktig i seg selv, er det først dersom dette prosjektet leder til noen form av endring eller handling som arbeidet virkelig vil ha en nytteverdi.

I tillegg til å komme i rapportform, vil funnene både blir presentert på KS.no og formidlet på ulike arenaer. Det vil etter avtale med KS også bli utarbeide drøftingsnotater til bruk, både internt i KS, i samarbeidsarenaen mellom nettverkslederne og i respektive nettverk. Forhåpningen er dermed at funn, og ikke minst anbefalinger, kan gi et grunnlag til å få arbeidet i de ti digitaliseringsnettverkene noen skritt videre.

Del IV: Vedlegg

Eksempler på hvordan man praktiserer prioritering av tiltak og prosjekter

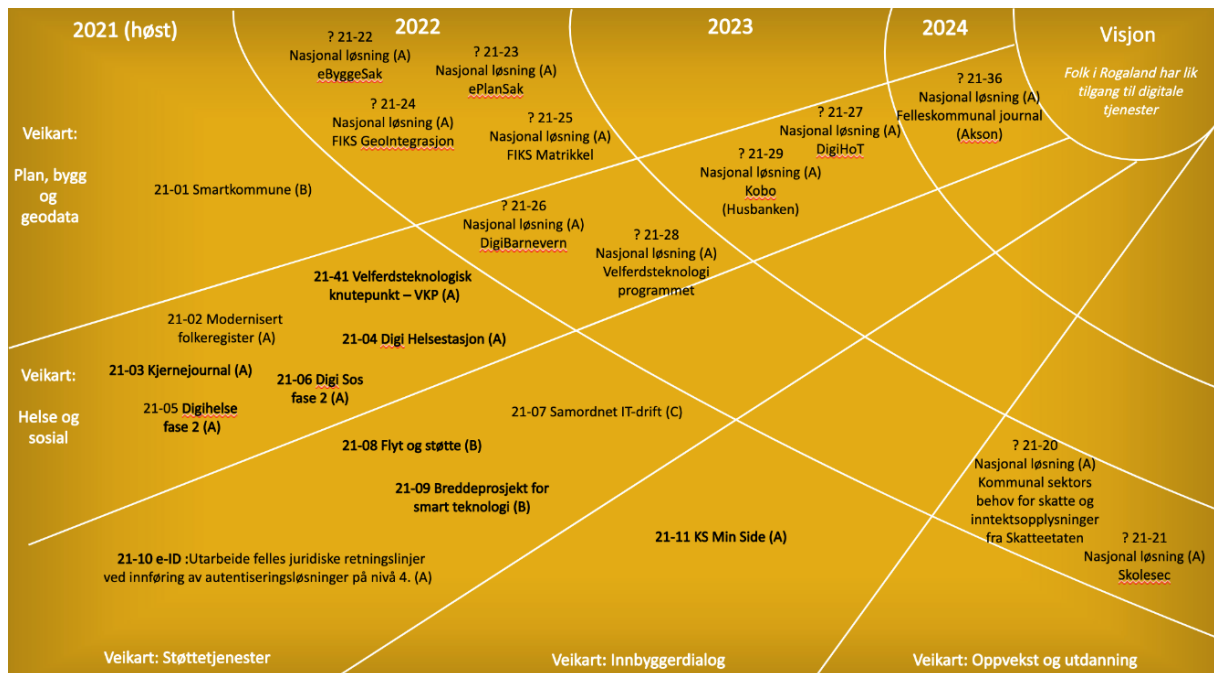
Digi Agder:

Det er vedtatt å bruke prioriteringsmatrisen fra Prosjektveiviseren, som tar utgangspunkt i hva som er gjennomførbart, hva et tiltak koster og koblingen mot overordnet arkitekter.

Kategori	Vurderingskriterier	Alternative svar	Skår pr svar
Ønskelig	Understøtter strategiske mål i regionplan 2030	Har ingen direkte knytning til mål i regionplanen	0
		Vil gi et lite bidrag til å nå ett eller flere mål i regionplanen	1
		Vil gi et stort bidrag til å nå ett eller flere regionplanen	2
		Prosjektet er alene nok til å nå ett eller flere mål i regionplanen	3
	Understøtter digitaliseringsstrategien i offentlig sektor	Har ingen direkte knytning til mål i digitaliseringsstrategien	0
		Vil gi et lite bidrag for mål i digitaliseringsstrategien	1
		Vil gi et stort bidrag for mål i digitaliseringsstrategien	2
	Gevinstpotensiale	Prosjektet alene er nok til å nå ett eller flere mål i digitaliseringsstrategien	3
		Det er ikke identifisert oppnåelige gevinster	0
		Det er identifisert oppnåelige gevinster som vil komme færre enn 10 kommuner til gode	1
		Det er identifisert oppnåelige gevinster som vil komme 10-20 kommuner til gode	2
	Forankring i regionen	Det er identifisert oppnåelige gevinster som vil komme hele region Agder til gode	3
		Prosjektet er forankret i noen organisasjoner representert i EDA, men har motstand i en eller flere andre organisasjoner	0
		Prosjektet er forankret i noen organisasjoner representert i EDA, og uten motstand i andre organisasjoner	1
		Prosjektet er forankret i de fleste organisasjonene representert i EDA	2
	Oppnåelig	Tilgang på folk med riktig kompetanse til riktig tid	Prosjektet har samlet forankring i KDK
Nødvendige ressurser er ikke tilgjengelige i prosjektperioden			0
Nødvendige ressurser kan allokeres, på bekostning av andre oppgaver			1
Finansiering		Nødvendige ressurser kan allokeres uten at det går på bekostning av andre oppgaver	2
		Ressurser er allerede allokert i prosjektperioden	3
		Prosjektet er ikke finansiert	0
		Prosjektet må finansieres av organisasjonene som deltar	1
Risiko for manglende måloppnåelse		Prosjektet er delvis eksternt finansiert	2
		Prosjektet er helt eksternt finansiert	3
		Det høy risiko for at målene ikke oppnås	0
Kostnadseffektivt	Kan pengebruken forsvares?	Det middels risiko for at målene ikke oppnås	1
		Det lav risiko for at målene ikke oppnås	2
		Det ingen risiko for at målene ikke oppnås	3
		Konseptvalget vurderes til å gi svært lite resultat sett i forhold til kostnadene	0
		Konseptvalget vurderes til å gi mindre gode resultater sett i forhold til kostnadene	1
	Konseptvalget vurderes til å gi gode resultater sett i forhold til kostnadene	2	
Konseptvalget vurderes til å gi svært gode resultater sett i forhold til kostnadene	3		
		Prosjektet betaler seg ikke tilbake i løpet av ti år	0


Digi Rogaland:

Det brukes et veikart, der kommunene spiller inn om hva som er viktig:



I henhold til mandatet er det nasjonale systemer som har høyest prioritet. Dette er definert som såkalte "A-prosjekter". For denne kategorien har Sekretariatet mandat til å frikjøpe ressurser fra kommunene i Digi Rogaland til rollen som prosjektleder for breddeprosjektene. Kategori B er typisk regionale prosjekter der budsjett, finansiering, omfang, tidsplan m.m. avklares for det enkelte prosjekt og besluttes av Styringsgruppen.

Det er også laget en mal for beslutninger, som et verktøy for å få en lik(ere) saksbehandling av ulike prosjektforslag.

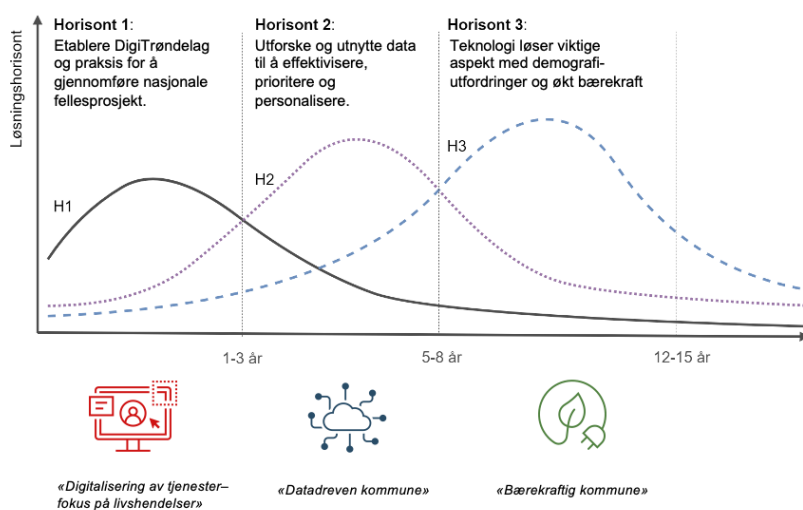
ID: A2101 Digi Helse		Status: Pågående	
Bakgrunn: DigiHelse inngår i den nasjonale e-helse porteføljen innstilt av nasjonalt prioriteringsutvalg for e-helseløsninger(NUIT) En av oppgavene som kommunene må arbeide med er å få innbyggerne til å ta i bruk digitale innbyggertjenester på helsenorge.no. DigiHelse gjør at brukere og pårørende kan kommunisere digitalt med helsepersonell på helsenorge.no via en digital meldingstjeneste og kalendertjeneste. De ansatte i kommunen betjener DigiHelse i sitt eget journalsystem.		Gevinstestimat: For innbygger: xxxxx Kvalitative: xxxxx Kostnadsmessige: xxxxx For kommunene: xxxxx Kostnadsreduksjon: xxxxx Unngått kostnader: xxxxx Kvalitative: xxxxx Miljømessige: xxxxx Informasjonssikkerhet og personvern: xxxxx	
Innstilling fra AU/RG: Arbeidsutvalget anbefaler at kommunene prioriterer deltakelse i felles innføringsprosjekt i 2021. Begrunnelse: Prosjektet støtter opp om visjonen like digitale innbygger tjenester og anbefalingene i KMD digitaliseringsstrategi. Digitale innbyggertjenester er også anbefalt i det nasjonalt Veikartet for e-helse		Risiko: <ul style="list-style-type: none"> • Manglende kapasitet i tjenesten • Manglende ledelse av endringen • Innbyggerne er ikke digitalt aktive • Gamle rutinger erstattes ikke med nye 	
Innstilling fra AU/RG: Arbeidsutvalget anbefaler at kommunene prioriterer deltakelse i felles innføringsprosjekt i 2021. Begrunnelse: Prosjektet støtter opp om visjonen like digitale innbygger tjenester og anbefalingene i KMD digitaliseringsstrategi. Digitale innbyggertjenester er også anbefalt i det nasjonalt Veikartet for e-helse		Kostnader og ressurspådrag pr kommune: Investeringskostnad : xxxxx Prosjektkostnad: xxxxx Driftskostnad: xxxxx Lokal prosjektleder: inntil 50 % Kommunikasjonsressurs: inntil 15 % Teknisk ressurs: 10 %	
Dette bidrar Digi Rogaland med: Koordinering med nasjonalt prosjekt og andre nettverk, erfaringsdeling, informasjonsbibliotek, Prosjektplan, Interessentanalyse, Kommunikasjonsplan og kommunikasjonsmaterieill, felles opplæringsmaterieill for ansatte, gevinstkartlegging og endringsanalyse, gevinstplanlegging			
Planlagt periode for innføring: Tentativt to perioder: mellom 15.04 – 15.09.21 og 15.09.21 - 31.12.21			

I porteføljeoversikten er det også referanser til beslutningsgrunnlag, forventet gevinst, mulig risiko etc., som også bidrar til å gjøre prioriteringer enklere.

Digi Trøndelag:

Det er laget en modell med tre ulike tidshorisonter for det strategiske digitaliseringsarbeidet:

Strategisk retning for DigiTrøndelag



I det korte tidsperspektivet (1-3 år) vektlegges allerede identifiserte behov regionalt, og implementering og utbredelse av nasjonale løsninger. Her ligger mesteparten av eksisterende portefølje. På mellomlang sikt (5-8 år) går utviklingen i enda sterkere grad i retning av data som

ressurs, og som mulighet for skreddersøm av tilbud. Her blir kommunen alt mer datadreven. Læring på tvers og kompetansebygging sentralt. I det lengre perspektivet (12-15 år) er det den helhetlige, bærekraftige kommunen som er målbildet.

Eksempel på hvordan den strategiske retningen brukes:

Konkretisering av de tre horisonter opp mot leveranseområdene til DigiTrøndelag (*under utarbeidelse*).

Område	Horisont 1 (kort sikt – 70 % av innsatsen)	Horisont 2 (mellomlang sikt – 20 % av innsatsen)	Horisont 3 (lang sikt – 10 % av innsatsen)
Prosjekter	Fokus på implementering av nasjonale fellesprosjekt. Støtte kommunene i organisatorisk implementering og gevinstrealisering	Jobbe med mer krevende fellesprosjekt, f.eks. innen eByggesak. Identifisere og ta tak i mulige felles anskaffelser på tvers av kommuner.	Delta i utprøving av ny teknologi, forskning m.m. som kan være med på å definere fremtidens kommuner.
Kompetanse	Bygge kompetanser knyttet til prosjektgjennomføring og innføring av nasjonale fellesprosjekt. Konkrete kompetansebygging rundt f.eks informasjonssikkerhet.	Tilby/tilrettelegge for kompetansetiltak knyttet til tjenestedesign og virksomhetsarkitektur. Dele erfaringer rundt strategier osv.	Legge til rette for samlinger, hvor en utforsker fremtidsbilder på tvers av kommuner – hva muliggjør digital transformasjon på sikt.
Informasjonsdeling	Dele status rundt konkrete prosjekt og pågående aktiviteter i kommunen. Bidra til erfaringsdeling rundt innføring / implementering. Inngå i en løpende dialog med andre dignetverk.	Brake programstyret som sparringspartner opp mot samstyrringsstrukturen. Etablere DigiTrøndelag som en overordnet møteplass også for andre initiativ (Trøndelagsløftet, ulike innovasjonssatsninger osv.)	Utforske hva som rører seg internasjonalt – og opp mot forskningsfeltet.

EKSEMPEL