

Rapport

FoU 234046 Kommunesektorens behov for delings- og samhandlingsverktøy

Identifiserte behov og mulige løsninger

Oppdragsgiver

KS

Leverandør

Rambøll Management Consulting

i samarbeid med Designit

Dato

Mai 2024


KS
FoU

Sammendrag

Denne rapporten presenterer resultatet fra en kartlegging av kommunenes nåværende og fremtidige behov for delings- og samhandlingsverktøy, etterfulgt av en rekke forslag for å imøtekomme disse behovene. Rapporten er utarbeidet av Rambøll Management Consulting med støtte fra Designit. Målet med kartleggingen har vært å identifisere eksisterende utfordringer kommunene står overfor og utforske mulige løsninger som kan styrke kunnskapsdeling og innovasjon i kommunal sektor. Kartleggingen baserer seg på intervjuer med 19 ansatte i kommuner og nettverk som går på tvers av fag og regioner.

Analysen av intervjuene avdekker fire sentrale behov:

1. **Innblikk i hva som skjer i andre kommuner**
   Kommuner ønsker enklere tilgang til informasjon om prosjekter og tiltak som gjennomføres i andre kommuner for å øke kunnskap og unngå unødige gjentakelser.
2. **Tilgang på dokumentasjon som andre kommuner har utarbeidet**
   Det er et behov for et felles system der kommuner kan dele og få tilgang til dokumentasjon og resultater fra prosjekter, for å lette samarbeid og kunnskapsdeling.
3. **Mer faglig støtte i prosjektgjennomføring**
   Kommunene ser et klart behov for økt faglig bistand i gjennomføring av prosjekter, særlig i oppstartfasen, inkludert prosesskunnskap og veiledning i innovasjonsarbeid.
4. **Bedre kjennskap til tilgjengelige og egnede ressurser utfra egne behov**
   Det er nødvendig med bedre oversikt og forståelse av hvilke ressurser KS har tilgjengelig for at kommunene skal kunne identifisere og benytte seg av de mest relevante støtteverktøyene for sine egne behov. De eksisterende støtteverktøyene har forbedringspotensial hva gjelder brukervennlighet.

For å imøtekomme disse behovene har det blitt identifisert en rekke løsningsforslag som kan bidra til å styrke innovasjon og utvikling i sektoren gjennom økt deling og samhandling. Løsningsforslagene er fremskaffet gjennom både intervjuer og en heldagsworkshop med bred deltakelse fra kommunale, statlige og private aktører samt studentmiljøer. I workshopen ble foreløpige funn fra behovskartlegging presentert, før deltakerne jobbet i grupper med å utvikle mulige løsninger som kan dekke de identifiserte behovene. Til sammen er det utarbeidet og dokumentert syv løsningsforslag fra workshopen og identifisert seks forslag fra intervjuer.

Rambølls vurdering av løsningsforslagene er at de til sammen dekker forslagene bredden av behov som er identifisert. Gjennom workshopen kom det løsningsforslag som er særlig knyttet til behovet *innblikk i hva som skjer i andre kommuner,* samtidig som løsningsforslagene sett under ett dekker bredden av identifiserte behov.

Flere av forslagene overlapper når det gjelder type tiltak eller intervensjon. Noen forslag kan vurderes som såkalte lavthengende frukter, som kan implementeres relativt raskt og enkelt. Andre forslag vil kreve lengre og mer omfattende utviklingsprosesser.

Flere av løsningsforslagene inneholder flere komponenter som det vil være mulig å forfølge uten at nødvendigvis hele løsningen tas videre en til en. Det er også mulig å dra ut deler fra ett eller flere løsningsforslag for å utforme nye løsningsforslag.

Vi vurderer det slik at løsningsforslagene kan deles inn i fire ulike kategorier. Disse kategoriene kan KS benytte i det videre arbeidet om det er hensiktsmessig. Kategoriene er: 1) Nye aktiviteter og tilbud innebærer forslag som gjennomføres eller tilbys årlig eller jevnlig, 2) Nye løsninger fra KS er noe mer omfattende og vil trolig innebære en digital komponent, 3) Endringer i holdninger og ressursutnyttelse er forslag som kan medføre endret tankesett og praksis for hvordan kommuner, KS og andre aktører benytter og deler kompetanse, og 4) Endringer i strukturer og system er løsninger som medfører endringer i det strukturelle og systemiske for å dekke behovene.

For å oppnå størst mulig effekt på kommunesektorens deling og samhandling, tror vi det er en fordel om KS jobber parallelt på flere nivåer og med ulike tiltak samtidig.

Videre anbefaler vi at KS tar en gjennomgang av løsningsforslagene og vurderer dem sett opp mot behovene som er avdekket og sett opp mot helheten av forslag. I en slik vurdering bør KS vurdere hvilke behov som er viktigst å prioritere aller mest og først. Videre er det hensiktsmessig å vurdere hvilke løsningsforslag som treffer behovene best, hvilke som kan iverksettes umiddelbart og hvilke som vil kreve lengre utviklingsløp. Det vil trolig være nødvendig med en ytterligere detaljering av forslagene, mer sparring med kommuneansatte som eventuelt vil kunne ta i bruk løsningsforslagene, og en forenklet nytte/kost-vurdering.

Innholdsfortegnelse

1. Om oppdraget 5
1.1. Bakgrunn for oppdraget 6
1.2. Metodisk tilnærming 7
2. Kommunenes behov for deling og samhandling 8
2.1. Innblikk i hva som skjer i andre kommuner 9
2.2. Tilgang på dokumentasjon som andre kommuner har utarbeidet 11
2.3. Mer faglig støtte i prosjektgjennomføring 12
2.4. Behov for bedre kjennskap til KS og tilgjengelige ressurser 13
3. Mulige løsninger på identifiserte behov 16
3.1. Løsningsforslag 17
3.2. Rambølls vurdering av løsningsforslagene 28

Illustrasjon forside: Emilie Roth Stenbed ved Center for offentlig-privat innovation

1. Om oppdraget

På oppdrag for KS, har Rambøll Management Consulting og Designit gjennomført FoU Kommunesektorens behov for deling og samhandling. FoU-prosjektet har hatt et todelt formål. For det første var det nødvendig med en systematisk kartlegging av behov for samhandling og deling blant KS sine medlemmer. For det andre var det behov for å utforske mulige løsninger for de behovene som i dag ikke imøtekommes tilstrekkelig gjennom eksisterende løsninger. Innsikten fra FoU-prosjektet er ment å understøtte KS i det videre arbeidet med å tilrettelegge for økt transparens og kunnskapsdeling på tvers av sektoren for å styrke kommunenes egen evne til å løse oppgaver på nye, mer innovative måter.

Oppdraget har utforsket følgende to hovedproblemstillinger:

1. Hva er kommunenes behov for samhandlings- og delingsløsninger?
    - I hvilken grad dekkes behovene gjennom eksisterende løsninger, og hvilke behov er det hensiktsmessig at KS videreutvikler løsninger for?
2. Hva er mulige løsninger for udekkede behov knyttet til deling og samhandling mellom kommuner?

Både behov og løsninger er kartlagt og vurdert basert på ulike temaer og hypoteser. Under beskrives temaene vi har benyttet i forberedelser og gjennomføring av både behovskartlegging og utforskning av nye løsninger.

I hvilke situasjoner er det kommuner oftest har behov for deling og samhandling? Kommuner kan stå i ulike *situasjoner* eller ha *ulike utfordringer* som gjør at de kan trenge innspill og råd fra andre. Det kan eksempelvis dreie seg om omfattende strategiske utfordringer som går på tvers av tjenesteområder, eller mer avgrensede utfordringer med en konkret tjeneste eller tiltak. Situasjonen kan være eksplisitt knyttet til utadrettet aktivitet eller tiltak mot innbyggere, eller det kan handle om mer internrettede utfordringer. Dette kan igjen ha betydning for hvilke roller og på hvilke nivåer i organisasjonen behovet oppstår.

Hvilke formater egner seg best for å dekke de ulike behovene for samhandling og deling som kommunene har? Det finnes flere ulike arenaer og plattformer for samhandling og deling i dag, som for eksempel FoU-database og ulike nettverk. Disse arenaene har ulike formater når det gjelder deling, og tilbyr ulik grad av effektivitet og tilgjengelighet. Noen er tilgjengelige til enhver tid (f.eks. FoU-database), mens andre fordrer deltakelse på konkrete tidspunkter (nettverk) og er derfor mer begrenset. Samtidig kan noen ha behov for mer detaljert og tilpasset informasjon, som mellommenneskelig kommunikasjon kan tenkes å bidra til i større grad enn en noenlunde statisk database med skriftliggjorte erfaringer.

Hvilke forutsetninger i kommunene har betydning for om deling og samhandling kan nyttiggjøres? Hvilke *forutsetninger* som trengs for at en kommune skal kunne nyttiggjøre seg av andres erfaringer og kunnskap kan dreie seg om behovet for å kjenne seg igjen i en kommunes utfordringsbilde, geografisk nærhet, størrelse på kommunen, organisering, tilgang på kompetanse, digital modenhet etc. En klarhet i dette kan gjøre det enklere for kommuner å sortere hva som er relevant og nyttig for dem, og bidra til å identifisere hvilken overføringsverdi andres erfaringer kan ha til deres kontekst.

1.1. Bakgrunn for oppdraget

Høsten 2021 gjennomførte KS en kartlegging av medlemmenes behov for samhandling og deling for å fremme innovasjon og utvikling. KS ønsket å øke tilgjengeligheten av kompetanse, fremme erfaringsdeling mellom kommuner og bidra til utvikling av løsninger i fellesskap. I den forbindelse ble det sendt ut et spørreskjema til nettverkene samt at nettverkslederne ble intervjuet over Teams om behov knyttet til temaene prosjektverktøy, inspirasjon, interaksjon og deling.

Nettverkenes behov for samhandling og deling

Kartleggingen viste at det var noe variasjon i behovene mellom nettverk, men at det var et felles ønske om å kunne samhandle både internt i og mellom nettverkene, mellom kommuner, og med KS for å styrke arbeidet med prosjekter og aktiviteter. Samtlige nettverk hadde behov for verktøy som muliggjør slik samhandling. I listen under oppsummeres samtlige behov som bygger på kartleggingen fra 2021 samt hypoteser:

- Finne fram prosjektoversikter i nettverkene regionalt og akkumulert nasjonalt
- Finne resultater fra tidligere prosjekter
- Spre og finne løsninger som kan kopieres, utvides og utvikles i egen kommune
- Bruke kunnskap og fakta som kan understøtte politiske beslutninger
- Samhandle i nettverk og mellom nettverk
- Diskutere med prosjekter og nettverk i egen og andre regioner
- Dele dokumenter og kontaktinformasjon på tvers av nettverk og regioner
- Opprette og arbeide i dokumenter digitalt
- Dele og hente verktøy, maler og metoder på en brukervennlig måte
- Invitere inn medlemmer uavhengig av om de er interne kollegaer eller eksterne samarbeidspartnere

Det var et ønske om å utvikle verktøy og plattformer som understøttet variasjonen i behovene som ble identifisert blant ulike medlemmer, blant annet idéhåndtering, samhandling, dokumentdeling og kontaktinformasjon. Det ble påpekt at KS har eksisterende plattformer som understøtter noen av behovene, for eksempel KS Læring, FoU-databasen og nettsiden KS.no, men det kom frem at det var behov for videreutvikling av disse, samt oppbygging av intern kompetanse i nettverkene.

I notatet fra kartleggingen utført i 2021, henvises det til behov for en mer detaljert behovskartlegging, som dette FoU-oppdraget har hatt til hensikt å gjøre. Funn fra kartleggingen i 2021 og 2024 viser at behovene samstemmer i stor grad, og at de samme behovene fortsatt er gjeldende.

Sammenhenger og variasjoner mellom funn avdekket i kartlegging 2021 og 2024

Kartleggingen i 2024, slik den er presentert i denne rapporten, fokuserer mer på en systematisk og dyptgående forståelse av behovene for samhandling og deling blant kommuner. Den peker på behov for:

- Større grad av oversikt over hva som skjer i kommuner som andre kan høste erfaringer fra og lære av
- Direkte tilgang til og deling av dokumentasjon med andre kommuner
- Økt behov for prosessuell støtte i tidlige faser av prosjektgjennomføring

- Tydeligere innsikt i hvilke ressurser som er tilgjengelige fra KS som kan egne seg i ulike situasjoner.

Disse behovene indikerer en ønsket tilnærming for å skape en kultur der kommuner lærer aktivt av hverandre og tar i bruk vellykkete tiltak og strategier, samt en forsterking av KS sin rolle som koordinator og fasilitator.

Behovene for samhandling og deling som ble avdekket i kartleggingen i 2021 innebar også et generelt ønske om bedre kommunikasjonskanaler og samhandlingsstrukturer, uten nødvendigvis å gå inn på de mer spesifikke aspektene. Kartleggingen i 2024 gir en mer detaljorientert forståelse av behovene, med konkrete eksempler på hvordan felles plattformer og koordinerte verktøy kan utformes og tilpasses de varierte og spesifikke situasjonene i ulike kommuner.

Videre har kartleggingen i 2024 et større fokus på kommunenes behov for støtte i prosess- og prosjektledelse, samt gevinstmetodikk. Hvordan bevege seg fra idé til ferdig produkt, er et spørsmål som reises gjentatte ganger av informantene.

1.2. Metodisk tilnærming

I kartleggingen av behov er det gjennomført dokumentstudier og kvalitative intervjuer med 19 ansatte i både store og små kommuner med geografisk spredning fra Hamarøy i nord til Kristiansand i sør. Informantene har representert ulike organisasjonsnivåer gjennom stillinger som kommunalledere, direktører, fag- og prosjektkoordinator, rådgivere, spesialrådgiver samt ulike prosjektroller. De fleste informantene hadde tilhørighet til et nettverk, herunder Bærekraftsnettverket, Inn i jobb, Regionale digitaliseringsnettverk, Samisk nettverk samt Aldersvennlige lokalsamfunn.

Intervjuene var semistrukturerte og bygget på en intervjuguide som tok for seg ulike problemstillinger knyttet til deling og samhandling i kommunesektoren. Samtlige intervjuer ble gjennomført på Teams og hadde en varighet på opptil en time. Rekrutteringen av informanter ble gjort i samarbeid med nøkkelressurser i KS, blant annet gjennom KS sine nettverk og utviklingsnettverk.

Etter at behovskartleggingen var gjennomført, ble det arrangert en workshop med omkring 40 deltakere fra offentlig og privat sektor. Til stede i workshopen var representanter fra Moss kommune, Lørenskog kommune, Tromsø fylke, Asker kommune, Kristiansand kommune, Lillestrøm kommune, Bydel Gamle Oslo, Politidirektoratet, Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, Digitaliseringsdirektoratet, KLP, CO-PI (Center for offentlig-privat innovasjon), samt studenter fra ulike fagretninger fra Universitet i Oslo og Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo.

I workshopen ble hovedfunn fra behovskartleggingen presentert, og deltakerne utarbeidet forslag til hvordan ulike behov kan imøtekommes. Resultatet fra workshopen var et knippe konsepter som på forskjellige måter kan bygge opp under kommunesektorens behov for deling og samhandling.

2. Kommunenes behov for deling og samhandling

Samtlige informanter belyser den positive betydningen av samhandling og deling av kunnskap og erfaringer mellom kommuner og andre instanser. KS oppfattes av mange informanter som en sentral og viktig aktør som fasiliterer og støtter samarbeid og deling, og som er en forkjemper for innovative løsninger. Mange poengterer viktigheten av å ha felles plattformer og verktøy for deling av erfaringer, informasjon og dokumenter, samt behovet for å bygge en kultur for aktiv deling. Opplevelsen av KS i rollen som fasilitator, pådriver og koordinator for delingsarenaer er gjennomgående positiv, slik vi kan se i sitatet under:

*"**KS gjør en god jobb med samskaping og legger til rette for deling på tross av utfordringer vi har**".*

Likevel kommer det frem at ansatte i kommuner har behov for mer samhandling og bedre deling på tvers av kommuner. Først og fremst ønsker ansatte å dele og samhandle mer for å kunne utføre arbeidet sitt mer effektivt og for å øke kvaliteten på arbeidet. De trenger støtte på veien fra idé til realitet, og de ønsker i større grad å kunne støtte seg på andres verdifulle erfaringer, fremfor å finne opp hjulet på nytt.

Gjennom datainnsamlingen har vi identifisert behov for mer strukturerte prosesser og arenaer for erfaringsutveksling på nasjonalt og kommunalt nivå, samt forbedringer i tilgjengeligheten og brukervennligheten til noen av KS sine eksisterende ressurser.

Det fremheves at deling er en gjensidig prosess som gagner alle parter, og at etablering av en effektiv og strukturert delingskultur krever både teknologisk støtte og en bevisst holdningsendring hos kommunene.

Videre i dette kapittelet beskrives behovene som ansatte i kommuner har når det gjelder deling og samhandling. Behovene er strukturert rundt fire hovedfunn som utkrystalliserer seg. Ansatte i kommuner ønsker:



2.1. Innblikk i hva som skjer i andre kommuner

De fleste informantene uttrykker et behov for bedre oversikt og kjennskap til prosjekter som gjennomføres i andre kommuner. De opplever det som utfordrende både å bli oppmerksomme på og å finne informasjon om prosjekter som kan være av relevans for eget arbeid. Det fører til særlig to uønskede konsekvenser; at de går glipp av nyttig lærdom og at det gjøres dobbeltarbeid på tvers av kommunene.

Samtidig reflekterer flere over at selv om de hadde hatt en fullstendig oversikt, er det en krevende oppgave å identifisere prosjekter i andre kommuner som faktisk har relevans for en selv. Det er mange omstendigheter som kan være med å redusere overføringsverdien av et prosjekt i én kommune til et prosjekt i en annen. Overføringsutfordringer er en barriere flere peker på.

Behov for å forstå, se nytteverdi og bygge videre på andres løsninger

Flere informanter uttrykker at de strever med å trekke inn andres erfaringer til egen kommune, dersom de først har fått kjennskap til andre kommuner som jobber med relevante prosjekter. Én side av utfordringen er knyttet til ulike strukturelle forutsetninger som varierer fra kommune til kommune. Andre kommuners erfaringer kan noen ganger vurderes å ha mindre overføringsverdi fordi konteksten og forutsetningene er ulike. En informant mener det er fånyttes å bygge strategier ut fra suksesshistorier. Hen opplever større verdi av å definere prosjekter i fellesskap:

«Erfaringen er at det å lese lange strategier som andre kommuner har laget for sin lokale kontekst ikke er så nyttig. Det er i de felles prosjektene at vi har mest utveksling. Vi bruker ikke så mye tid på å ta prosjekter som har fungert bra i én kommune og gjøre det til nasjonal strategi. Vi jobber i større grad med å definere felles prosjekter sammen.»

En annen utfordring går ut på hvorvidt digital erfaringsdeling, eksempelvis via skriftlig dokumentasjon, gir tilstrekkelig innsikt i prosjektet til at man kan dra nytte av den. Enkelte informanter trekker frem verdien av besøk og fysiske møter som en verdifull læringsarena:

«Erfaringsdeling, gode og dårlige historier, beste praksis. Ønsker å høre og se de gode historiene og hva som ligger bak. Hvor kommer idéene fra? Med bakgrunnen på plass er det lettere å finne overføringsverdien enn bare produktet selv.»

Samlet sett fremstår informantene usikre på hvordan de skal klare å nyttiggjøre seg fullt og helt av andres erfaringer. Dette uttrykker et behov for tilrettelegging i form av møteplasser og kontaktpunkter. Dette kan også gi grobunn for felles prosjekter og mer detaljert innsikt i prosessen så vel som resultatet.

Behov for tekniske løsninger som tillater samkjørte analyser på relevant data

Flere informanter har en hypotese om at enkelte av utfordringene ved å ta i bruk andres løsninger delvis kan løses med tekniske løsninger. En informant uttrykker blant annet et ønske om en felles nasjonal portal som presenterer hvilke digitale systemer kommunene benytter til ulike oppgaver. Portalen kan også brukes for å dele arbeid og analyser, slik at kommunene slipper å gjøre dobbeltarbeid. Gjennom å kombinere informasjonstilgang med en brukerorientert tilnærming og utforming, åpner det opp for analyser av ulike kommuners forutsetninger for å implementere andre kommuners erfaringer. Samtidig understreker informanten at tekniske løsninger kun er en del av løsningen, da det alltid er et spørsmål om organisering:

«Den tekniske løsningen er ofte bare en veldig liten del av en større løsning. Det handler mye om å identifisere behov, endre rutiner og så videre.»

Behov for etablering av en delingskultur på tvers av kommuner

Utover det ovennevnte aspektet rundt tekniske løsninger, påpeker flere informanter behovet for etableringen av en felles delingskultur i hele sektoren. En delingskultur innebærer at involverte aktører har felles oppfatninger om og holdninger til hva det innebærer å dele og hva deling har å si for samhandling og effektivisering. Kulturen blir videre synlig gjennom praksis. Flere informanter påpeker at det er essensielt at folk faktisk ønsker og ser verdien av å dele sine egne erfaringer for å sikre at det forekommer samhandling og effektiv utvikling av sektoren. I motsatt fall kan hemmelighold og konkurranse forhindre deling gjennom fokus på egne behov.

«Det å få til en delingskultur, det er den store utfordringen. Det å ha en samforståelse, det er ikke mine ting, men det er til felles nytte for oss og samfunnet.»

Som en del av erfaringsdelingen, påpeker flere informanter at de får stor nytte av å lære av andres feil og ikke bare suksesshistorier. De etterlyser større åpenhet rundt erfaringer fra prosjekter hvor man har opplevd utfordringer. Enkelte informanter opplever at erfaringsdeling av utfordringer først og fremst forekommer i form av en suksesshistorie:

«Et feiltrinn serveres best som et pålegg mellom to tjukke sider av suksess. Du deler ikke før du er ferdig med det."

«Erfaringsdeling og gode historier, beste praksis er typisk det vi vil høre. Vel så viktig og underkommunisert er fallgruver og det som ikke går så bra.»

Gjennom å praktisere en delingskultur med aksept for både suksess og feiltrinn, kan man underbygge tanken om at alle har et ansvar for å ta tak i de vanskelige tingene. Samtidig forutsetter dette at man finner rett arena for å dele utfordringer og barrierer i de ulike fasene av planlegging og implementering av et prosjekt.

Forskjell på enveis- og toveiskommunikasjon ved deling

Hypotesen om årsaken til mangelfull deling, knyttes som oftest av informantene til individuelle preferanser. Flere informanter uttrykker at de som oftest kun deler på forespørsel fra andre. I møte med jungelen av Teams-kanaler kvier flere seg for å dele erfaringer fordi de har liten visshet om hvordan det blir tatt imot av andre kommuner:

«Vi må jo få en forespørsel nesten. Et hint om at dette er interessant å høre om for andre, vanskelig å se hva som har verdi for andre. Om man får en forespørsel og henvendelse om at dette er interessant, så er det hyggelig og gøy og man vil dele.»

Videre er det mye som tyder på at deling avhenger av etablerte relasjoner. I forbindelse med dette er det enkelte informanter som uttrykker at de deler i mindre grad med ukjente personer. Graden av deling avhenger også av hvorvidt den andre parten har lik eller likeverdig stilling som avsenderen. Et underliggende aspekt ved dette delingsmønsteret er forskjellen mellom deling gjennom enveiskommunikasjon og toveiskommunikasjon. Flere informanter påpeker at digital deling via Teams gjør at man mister de sosiale verdiene som finnes i delingen.

«Når noen får en forespørsel om å dele personlig så er det noe annet, man tar personlig stolthet i det å dele. Det er noe i det, som du mister når du deler med automatikk. Der tror jeg det ligger noe, designmessig, som man må være klar over. Det er noe der, som påvirker effekten. Ikke like stort trykk på det å dele digitalt.»

Behov for en koordinatorfunksjon som holder i delingen mellom kommunene

Avslutningsvis er det en gjennomgående tendens at informantene understreker behovet for en sentralisert koordinatorfunksjon for erfaringsdeling. I en samhandlingsprosess fremstår det som avgjørende at erfaringsdelingen er satt inn i et overordnet system. Flere informanter påpeker at KS fortrinnsvis kan innta en rolle som tilrettelegger og koordinator for deling. Det uttrykkes imidlertid et behov om at koordinatoren ikke skal styre ovenfra og ned, men heller figurere som et bindeledd mellom involverte aktører. Slik opplever informantene at koordinatorfunksjonen kan fungere som en brobygger som opprettholder den kommunale selvstyringsretten, og samtidig fanger opp gjeldende behov hos kommunene.

En informant gir uttrykk for at gjennom å fange opp behov, kan koordinatorfunksjonen også legge til rette for tettere samarbeid mellom enkeltkommuner som kan dra nytte av erfaringer. Samarbeidet kan eksempelvis ta form som en fadder- eller mentorordning:

«Det hadde kanskje vært fint med noen form for fadder- eller mentor-relasjoner mellom store og små kommuner. Alle de små kommunene ser uansett til de større, som Bergen, Oslo. Kan også være kommuner som har kommet langt på et tema.»

Utover selve koordinatorfunksjonen, reflekterer informantene over et ønske om en systematisk oversikt over prosjekter i ulike kommuner. En systematisk oversikt over hvem som har gjort hva gir innsikt i andres prosjekter og kan slik minske dobbeltarbeid. Det legger til rette for kontakt og direkte utveksling av erfaringer:

«Når det gjelder delingskulturen så handler det om å sette det i system. Det er lite grad av hemmelighold, men det blir litt tilfeldig. Hvis man begynner å snakke om en sak så viser det seg at de allerede har gjort noe på det i Agder eller Vestland. Det er ikke noe system for å kartlegge hvor det jobbes med like eller lignende satsninger.»

2.2. Tilgang på dokumentasjon som andre kommuner har utarbeidet

Informantene som har aktive roller i nettverk, uttrykker et særlig behov for felles håndtering av informasjon og dokumentasjon på tvers av kommuner. Dette behovet springer ut fra ønsket om å dra nytte av eksisterende dokumentasjon og erfaringer fra andre kommuner, som kan være svært verdifulle for å effektivisere og forbedre egen praksis. De sikter til et behov for at dokumenter og data kan lagres og behandles i kanaler som representanter fra ulike kommuner har tilgang til. Utfordringen ligger i dag i at filer ofte deles på kryss og tvers, gjerne per e-post, noe som fører til at det oppstår ulike versjoner hos ulike personer. Dette gjør det vanskelig å opprettholde oppdaterte og levende dokumenter, og fungerer som en barriere for samarbeid på tvers av kommunegrensene.

Teams oppleves ikke som et ideelt verktøy for deling og samhandling

«Det som er litt utfordrende er den digitale verktøysbiten. Prøver gjerne (i kommune) å lage en Teams-gruppe (…) har vært litt utfordrende å få alle med og til å bruke det effektivt. Så det er kanskje litt utviklingspotensial i å finne gode digitale samhandlingsverktøy som alle er enige om.»

Informantene peker på at Teams ikke oppleves som det ideelle verktøyet for deling og samhandling mellom kommuner. Dette begrunnes blant annet med utfordringer knyttet til å få alle med og til å bruke plattformen effektivt. Mangelen på en felles forståelse og enighet om hvordan Teams skal brukes best mulig, samt manglende fokus på opplæring og tilrettelegging, skaper hindringer for effektiv samhandling. Videre påpekes det at Teams mangler enkelhet og struktur i måten dokumenter og informasjon kategoriseres og filtreres på. Dette gjør det vanskelig for brukerne å finne relevant informasjon og kan bidra til ineffektivitet i samhandlingsprosesser. Resultatet er at få av informantene vi har snakket med bruker Teams når det gjelder samhandling og deling, men etterlyser likevel et alternativ for å gjøre dette noe mer lavterskel på tvers av kommunene:

«I digitale medvirkningsnettverket har vi brukt Slack, så har litt erfaring med det, mens Teams er jo noe de fleste kommunale aktører bruker. Men når det blir på tvers av kommuner, så blir det litt komplisert å ha mange ulike kommuner og aktører som bruker disse nettverkene og man må bytte team, og da blir det ikke så mye brukt som vi har ønsket (…) sende mail og tlf. kan funke, men av og til å kunne dele litt mer digitalt hadde vært nyttig.»

2.3. Mer faglig støtte i prosjektgjennomføring

Prosjektlederne blant informantene uttrykker at de ikke alltid vet hvordan de skal få i gang gode samhandlingsprosesser, særlig i de tidlige fasene av et prosjekt og i forbindelse med gevinstrealiseringen. Ett behov som går igjen hos samtlige informanter er behov for kompetanse eller støtte i å gå fra en idé til et ferdig produkt.

Behov for prosesskunnskap og helhetsperspektiv for å jobbe med utvikling og endring

På bakgrunn av manglende kunnskap og innsikt i prosessledelse og prosjektarbeid eksisterer det barrierer som er krevende å overkomme for en enkelt kommune. Konsekvensen er at gode ideer ikke materialiserer seg i flere kommuner, som vi kan se en informant reflektere rundt:

«Det vi opplever er mangel på kompetanse, men også ressurser. Utviklingsarbeid krever ressurser og kompetanse. (…) Vi har mange gode ideer, men hvordan får du ideen til å bli realitet. Forankring og prosesser, det er det som er vanskelig.»

I fravær av nødvendig kompetanse og tilstrekkelige ressurser hos kommunene, hindrer dette videreutvikling til neste fase. For å styrke mulighetene for innovasjon er det nødvendig med kompetanseheving i eksempelvis prosessledelse og endringsteori, prosjektledelse og gevinstrealisering. Enkelte informanter trekker her frem KS som en sentral bidragsyter. KS kan bidra til å løse opp i

barrierer rundt prosjekt- og prosessledelse, og tydeliggjøre hva det er man konkret kan ta i bruk av tilgjengelige ressurser og eventuelt deltakelse på relevante arenaer. Gjennom å innta en støttende og fasiliterende rolle kan KS samtidig bidra til å skape trygghet blant aktørene:

«Generelt så er det viktig med god prosessledelse. Kunne tatt tak i det for å få bedre samhandling. Kanskje også noe på det juridiske planet, forstå mer om handlingsrom (...) Men det er viktig å kunne bidra til trygghet, og at man gjør prosjektet innenfor lovens rammer, og at KS er god støtte og fasilitator for det, og hva skal til for å oppnå det? Da er det prosjekt- og prosessledelse."

Det er spesielt i tidligfase og planleggingsfasen at flere informanter opplever et behov for erfaringer fra andre kommuner. Informasjon som etterspørres er eksempelvis hvilke leverandører man har brukt og hvilke produkter som har gode effekter. Videre blir sluttfase med gevinstrealisering og effektmålinger ansett som viktige delingspunkter. Informantene uttrykker et behov for innsikt i hvordan andre kommuner faktisk har skapt positive endringer i kommunen via et gitt initiativ, med ønske om innsikt i hele prosessen fra utvikling til implementering og måling.

2.4. Behov for bedre kjennskap til KS og tilgjengelige ressurser

Mange informanter, spesielt fra mindre kommuner, uttrykker et behov for mer standardiserte ressurser som malverk og veiledere (eksempelvis for metodikk, evalueringer, kartlegginger, m.m.) for å lette arbeidsprosesser. Tids- og ressurspress begrenser deres muligheter til å utforske grundig nok det de opplever som et hav av eksisterende ressurser utviklet av ulike kommuner.

Kompetanse og usikkerhet rundt beste praksis er også utfordringer ansatte opplever. Informantene gir uttrykk for at kvalifiserte malverk og veiledere kan hjelpe med å kompensere for manglende erfaring i for eksempel prosess- og prosjektledelse og gevinstmetodikk. Likevel opplever flere at kommuner gjennomfører lignende prosesser på forskjellige måter og ved bruk av ulike digitale verktøy. Dette reduserer overføringsverdien fra ressursene utviklet og delt av kommuner, i for eksempel KS læring, eller fra rapporter som er relevante i FoU-databasen.

For bedre utnyttelse av tilgjengelige ressurser gjennom KS, opplever ansatte at de trenger veiledning om hvilke ressurser som passer best til deres behov. Mangel på kunnskap om KS og deres ulike tilbud og ressurser, kommer også frem som en utfordring for enkelte. De reflekterer rundt at økt informasjon gjennom interne kommunikasjonskanaler kan øke bevisstheten om og kjennskapen til mulighetene for samarbeid og deling gjennom KS.

KS har eksisterende plattformer som støtter en del av disse behovene. I det følgende gjengir vi informantenes opplevelser av plattformene; KS nettverk, KS Læring, FoU-databasen og nettsiden KS.no.

KS nettverk: Effektiv arena for samhandling

Informantene ser på KS-nettverkene som verdifulle arenaer for deling og samhandling. KS organiserer og fasiliterer en rekke kommunale nettverk, på ulike områder som blant annet digitalisering, helse og omsorg, og bærekraft. Formålet med og sammensetningen av disse nettverkene kan variere, fra strategiske ledernettverk til mer representative og rådgivende fagnettverk.

Ansatte fremhever behovet for mer diskusjon, bedre pedagogisk fremstilling av fagkunnskap, og flere fysiske møter i nettverkene.

«Vi ønsker mer besøk "hjemme hos" hverandre i ulike fylker, det hadde vært veldig interessant og gitt mer inntrykk enn å være ett og samme sted og diskutere de samme tingene gang på gang».

Forankring av kunnskap og erfaringer fra nettverkene i kommunenes daglige praksis er også viktig, noe som krever bedre kommunikasjon og struktur på tvers av nettverkene, samt at kommuneledelsen er påkoblet i en eller annen kapasitet.

KS Læring: Behov for bedre organisering og filtrering

KS Læring er en e-læringsportal for kommunesektoren, hvor medlemmer kan opprette og laste opp læringsmidler, verktøy, veiledere og andre moduler som andre medlemmer kan benytte. Per mars 2024 er det i overkant 13 000 moduler på KS Læring, som blant annet dekker flere av temaene som har kommet frem i behovskartleggingen. Det er moduler om omhandler samhandling, prosjektstyring, gevinstrealisering, malverk, veiledere og beskrivelser av prosesser som kommuner jobber med.

KS Læring tilbyr et bredt spekter av ressurser, men utfordringene ligger i organiseringen og filtreringen av disse ressursene. Informantene etterlyser bedre kvalitetssikring, rangering av læringsløpene, og tydeligere metabeskrivelser for å hjelpe dem med å finne relevante ressurser.

***«Filtrering* og kategorisering er ikke i KS Læring, og man må trykke seg gjennom masse. Man tenker at dette kunne jeg gjort bedre selv. Noe er bra innimellom, men det er lurt med filtrering på grader av kvalitet som gjør at enkelte ting kommer lenger opp i filtrering.»**

FoU-databasen: Uutnyttet potensial

KS forvalter en database for alle sine forsknings- og utviklingsrapporter, som er tilgjengelig på nettsiden KS.no. I skrivende stund er det over 560 FoU-rapporter publisert, med mulighet for å søke opp og sortere både etter tema og hvilket år rapporten ble skrevet.

«Vært innom et par ganger og det virker spennende. Sjeldent jeg bruker den aktivt i det daglige. Glemmer det liksom litt».

Mange informanter har liten kjennskap til FoU-databasen, selv om den tilbyr kvalifisert informasjon. Bedre markedsføring og brukervennlighet foreslås av ansatte for å bidra til økt bruk av denne ressursen.

Nettsiden KS.no: Behov for bedre organisering og mer spesifikk informasjon

KS.no er hovednettsiden til KS og inneholder mye nyttig informasjon for sektoren. Organiseringen av innholdet oppleves imidlertid som uoversiktlig av informantene, særlig fordi nettsiden dekker et bredt spenn av temaer. Informantene ønsker mer brukervennlighet og mer spesifikk informasjon, som kontaktinformasjon til personer i ulike kommuner for råd og sparring. Dette er et behov som kommer sterkest til uttrykk blant mindre kommuner, som ønsker bedre kontakt med personer i større kommuner, som kan komme med råd og veiledning.

«KS driver med alt, så bruker jeg andres nettsider, for eksempel under Helsedirektoratet. Går hyppigere inn der på fag. Fordi KS blir ganske stort, de jobber med alt som kommuner jobber med, og noen ganger trenger man mer fagspesifikke ting som kanskje ligger hos andre aktører.»

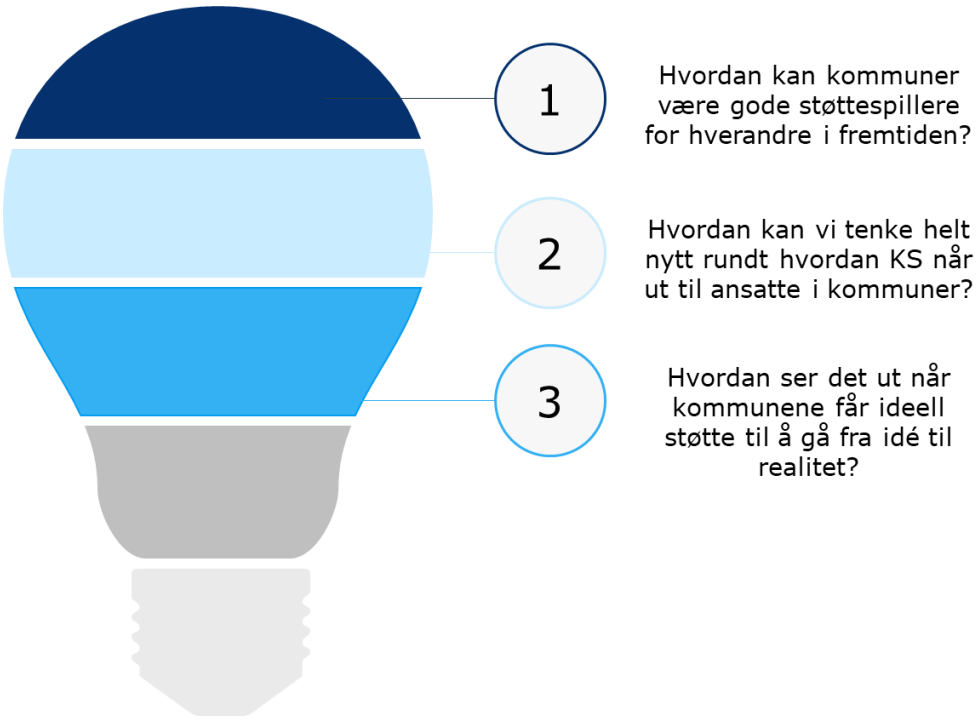
3. Mulige løsninger på identifiserte behov

Den andre delen av FoU-oppdraget har vært å utforske mulige løsninger for identifiserte behov knyttet til deling og samhandling mellom kommuner. Slike mulige løsninger har blitt utforsket primært gjennom en workshop med bred deltakelse, men også gjennom intervjuer i behovskartleggingen. I dette kapittelet presenteres løsningsforslag som har kommet frem gjennom både workshop og intervjuer. Forslagene fra workshop beskrives mer detaljert enn dem fra intervjuene.

Idéworkshop

For å finne løsninger på identifiserte behov, var hovedaktiviteten å gjennomføre en workshop med bred deltakelse fra kommunale, statlige og private aktører samt studentmiljøer. I workshopen ble foreløpige funn fra behovskartlegging presentert, før deltakerne jobbet i grupper med å utvikle mulige løsninger som kan dekke de identifiserte behovene.

Gruppene jobbet med å finne løsninger ut fra følgende tre problemstillinger, som springer ut fra hovedfunnene i behovskartleggingen:



Gruppene jobbet med idéutvikling gjennom fem steg som representerte ulike tankesett og dimensjoner.

1. I første steg skulle deltakerne tenke stort og ikke la seg begrense av hva som er mulig eller umulig ut fra dagens rammer og forutsetninger.

2. I andre steg rullerte gruppene for å bygge videre på andre sine idéer. Gruppene gjorde vurderinger av hvem, hva og hvordan idéene kunne la seg gjennomføre.
3. Tilsvarende skulle gruppene i tredje steg vurdere kritisk hvilken potensiell verdi de andre gruppenes idéer kunne gi og hva som kunne være mulige barrierer.
4. I det fjerde steget fikk gruppene i oppgave å konseptualisere idéene som de selv kom opp i første steg, og samtidig ha med seg innspill fra de andre gruppene. Det ble benyttet idéark til utforming av konsepter, som besto av en beskrivelse av idéene og hvilket behov idéene kunne løse.
5. I det femte og siste steget, vurderte deltakerne gevinstpotensialet for de ulike idéene og hvorvidt de vil være enkle eller vanskelige å gjennomføre.

Arbeidet i gruppene ble dokumentert underveis i workshopen av nøkkelressurser fra KS, Designit og Rambøll.

3.1. Løsningsforslag

I dette delkapittelet beskrives løsningsforslagene. Først de mest sentrale og detaljerte som ble utarbeidet i workshopen og deretter dem som kom frem gjennom intervjuene. Tabellen under gir overblikk over løsningsforslagene, som videre beskrives mer i detalj. I kapittel 3.2 Rambølls vurdering av løsningsforslagene, er samtlige forslag fra workshop og intervjuer vurdert opp mot behovene som er identifisert.

LØSNINGSFORSLAG	
Tittel	**Beskrivelse**
Kraften i fellesskapet	Rådgivende tverrfaglige team som bistår kommuner som har utfordringer med å forvalte riktig kompetanse og ressurser på egenhånd.
Topp-50 Nyskapinger	Årlig oversikt og vurdering av mest lovende tiltak/løsninger i kommunal sektor
Late Adapters	Løfte frem kommuner som innfører løsninger utviklet av andre kommuner
Idéspleis	Smart postkasse og bank for idéer som ikke kan realiseres enkelt eller på egenhånd
Kommuni10	Digital portal der kommuneansatte kan hente inspirasjon og bygge videre på andres erfaring gjennom å bla seg gjennom ulike profiler og prosjekter.
Innbyggerprofil	Benytte innsikt fra ansatte som er innbyggere i andre kommuner
Ingen kommune alene	Utviklingsmidler med krav om samarbeid mellom kommuner
Prosjektindeks	Felles prosjektstyringsverktøy for kommunene, med mulighet for å søke opp prosjekter i andre kommuner.
KS kontaktperson	Hver kommune har en KS kontaktperson blant sine ansatte, som videreformidler informasjon, tiltak, seminarer og lignende fra KS.
Kommunementor	Kommuner som er langt fremme på et område kan lede mindre og mer spesifikke nettverk.
Frikjøp av fagressurser på tvers av kommuner	Kommuner «leier» fagressurser fra andre kommuner eller KS ifm. prosjekter, fortrinnsvis i oppstarts- og tidligfase.
Redaksjonelle vurderinger på KS.no og KS-læring	KS vurderer og kvalitetssikrer ressurser og verktøy som deles slik at det blir enklere for kommuner som skal bruke dem.
Felles kanaler for kommunikasjon og dokumenter	Kommuner kan bruke Teams eller tilsvarende løsninger på tvers av nettverk og /eller kommuner.

Hvert av løsningsforslagene fra workshopen inneholder en vurdering som bygger på innspill fra deltakerne i workshopen samt Rambølls faglige perspektiver.

Kraften i fellesskapet

Støtte- og sparringsteam på tvers av offentlige tjenester

Behov

Mange kommuner har prosjekter og prosesser som går utover kompetansene de har tilgang på internt i egen organisasjon. Det kan handle om spisskompetanse innen visse fag, metodisk og prosessuell kompetanse, systemforståelse, m.m.

Blant mindre og mellomstore kommuner, kan det være et spørsmål om tilgjengelige ressurser eller behov for å utveksle idéer med noen som har mer erfaring. Dette er særlig relevant for større, tverrsektorielle problemstillinger, hvor det er en rekke nasjonale føringer å forholde seg til.

Nesten alle kommunene har et behov for innsikt i hva som gjøres i andre kommuner, og hvordan andres gode løsninger kan implementeres i egen kommune. Det handler ikke bare om en oversikt, men kvalifiserte vurderinger av hva de kan lære av og bygge videre på.

Beskrivelse

Konseptet er å etablere flere rådgivende team innenfor kompetanseområder som kan være utfordrende for kommunene å forvalte selv, og som kan være et alternativ til eksterne konsulenter. Teamene vil bestå av ansatte innenfor ulike tjenester som er involvert i en gitt kompetanse, fag eller tematikk. Teamene kan bistå kommuner ved forespørsel, i både større og mindre kapasitet.

Et eksempel på et slikt team for *ungt utenforskap*, kan bestå av representanter fra Bufdir, Hdir, Udir, Politiet, UDI og NAV. Dersom en kommune skal utvikle tiltak, eller på andre måter jobbe med problemstillinger relatert til ungt utenforskap, kan de enten ta kontakt med teamet for en uforpliktende sparring eller søke om mer omfattende støtte.

Konseptet skal bidra til å:

- Mobilisere ressurser og skape entusiasme for utvikling
- Koordinere og ta initiativ til å lære av hverandre og dele erfaringer
- Oversette nasjonale føringer til lokale forhold og belyse praktisk verdi
- Bistå i å implementere nasjonale tiltak
- Skape forstyrrelser (disruption) og fasilitere prosesser for å løfte blikket
- Utfordre det etablerte og utforske det ukjente
- Bygge kompetanse lokalt i kommunene
- Være ressurs- og innsiktsbank for kommunene
- Skape autonomi og psykologisk trygghet i kommunene

Vurdering

Konseptet kan ha stor gevinst for innovasjons- og utviklingsarbeid i kommunene, særlig for mindre kommuner med begrensede ressurser. Det kan i mange tilfeller erstatte bruk av eksterne konsulenter og rådgivere, som vil spare kommunene for

kostnader. Dette vil være mest relevant i få tilfeller, der hvor ressurser og tid brukt på utlysninger er relativt høye.

En annen stor gevinst vil ligge i teamenes rolle som faglig bindeledd mellom kommunalt og nasjonalt nivå. Dette går begge veier, både som en bidragsyter i implementering av nasjonale føringer og som et talerør for kommunale utfordringer.

Den største utfordringen vil være finansiering, organisering og styring av en slik ordning. For at det skal være tilgjengelig for alle kommuner, må det være et spleiselag som er til fordel for de mindre kommunene. Det er mange årsverk – på tvers av sektorer og myndigheter - som må frikjøpes og potensielt erstattes i de tjenestene som er representert i teamene. Det vil kreve noe arbeid å argumentere for å forankre en slik rigg, der ulike fagmyndigheter kan være aktuelle bidragsytere på ulike tidspunkter.

Det vil være naturlig å starte med å utvikle en samarbeidsmodell, som kan testes ut med ett eller to team, før det eventuelt kan skaleres til et mer komplett tiltak.

Topp 50 Nyskapinger

Årlig kåring av innovasjons- og utviklingstiltak i kommunene

Behov

Det er behov for bedre oversikt over innovative tiltak og løsninger i kommunene. Det er også behov for at denne informasjonen når ut til dem som trenger det uten at de selv må oppsøke den. En årlig formidlingsaktivitet vil sørge for at informasjon om innovasjons- og utviklingstiltak samles inn og kommuniseres ut. Det vil også bidra til at den informasjonen kommer med en kvalifisert vurdering som gjør det enklere å omsette den til konkret verdi.

Beskrivelse

Konseptet er en oversikt som publiseres av KS hvert år, som gir innblikk i de 50 beste eller mest lovende nyvinningene i kommunal sektor. Kåringen fordrer en vurdering av tiltakene/løsningene, men trenger ikke å være en rangering. Formålet er å gi kommuner muligheten til å ta inspirasjon fra, kopiere eller inngå samarbeid med andre kommuner i innovasjonsarbeid. Det bør være minst mulig føringer fra KS om hva nyvinningene skal omfatte, men det vil være nyttig å fordele dem på ulike kategorier, enten implisitt eller eksplisitt. For å spre publiseringen, kan det lages videoer og gjennomføres en lanseringskonferanse.

Kåringen kan også inkludere spesifikke utmerkelser, for eksempel «Best på samarbeid og deling» og «Årets skitne undertøy».

For å sikre relevans, burde kommunene kunne vise til følgende:

- Noe de er stolt av
- Målbare resultater/effekter
- Beskrivelse av fremgangsmåte
- Villighet til å bistå andre kommuner med å lykkes med det samme

- Høy måloppnåelse i forhold til ressurser
- Potensialet for videre drift

Vurdering
Konseptet svarer ut konkrete behov for bedre oversikt over prosjekter i kommunene, mer kvalifiserte vurderinger, ønsket om å kunne bygge videre på andres idéer, skape en bedre delingskultur og at KS blir mer synlig. Å identifisere, løfte frem og dele vellykkede nyskapinger kan potensielt ha store positive ringvirkninger.

En utfordring som flere peker på, er at det også kan være nyttig å dele og få innsikt i arbeid som ikke har gått så bra, og på den måten sette søkelys på forbedringspotensial og hvordan overkomme barrierer. Dette kan derimot være ubehagelig å dele, og kan potensielt medføre at kommuneansatte setter sine egne i et dårlig lys.

Konseptet krever relativt sett ikke mye ressurser eller store investeringer, og kan gjennomføres enkelt.



Late Adapters

Løfte frem kommuner som innfører løsninger fra andre kommuner

Behov
Det er behov for å forstå, se nytten av og bygge videre på andres løsninger. Det er også behov for å vise hvordan dette kan oppnås i praksis. Med dette konseptet vil vi sikre videreføring av gode løsninger og mer fokus på læring underveis.

Beskrivelse
I tillegg til å løfte frem innovatørene som er først på banen med nye løsninger, burde KS også løfte frem de som er mer bakoverlente, som ser an hvilke løsninger som fungerer og lykkes med å implementere dem selv. Det er flere som bør implementere enn innovere – alle trenger ikke å finne opp hjulet på nytt. Å identifisere hva som fungerer i andre kommuner, hvordan det kan tilpasses lokale forhold i egen kommune og introdusere det på en god måte er krevende arbeid som burde belyses. På den måten kan KS bidra til å sikre spredning og momentum for nyttige løsninger, slik at det videreføres til andre kommuner.

Mer søkende, nysgjerrige og samarbeidsvillige kommuner: I en tid med mye press og fokus på å være innovativ, kan det være nyttig å løfte frem verdien ved å være nysgjerrig på hva andre gjør og har lært. Mange kommuner bør følge etter andre. Dersom det løftes frem, kan det motivere til å være mer søkende og interessert i samarbeid og læring underveis.

Større og mer spredning av modne løsninger som fungerer: Fordi flere følger etter vil spredningen av løsningene nå lengre. Fordi vi løfter frem verdien av å dele læringene, blir løsningene bedre.

Dette er noe KS kan tenke på blant annet når konferanser planlegges og nettverk bygges. Vi må begynne å snakke om og løfte frem kommunene som følger etter, i

tillegg til de modige innovatørene. Vi trenger begge deler for å få et bærekraftig samfunn.

Vurdering
Konseptet svarer ut konkrete behov for å forstå, se nytten av og samtidig videreføre andres løsninger, forsterker delingskulturen og kan være til nytte for kommuner som trenger hjelp med prosjektgjennomføring. Det kan også være en god mulighet til å dele erfaringer med samarbeid og bruk av ulike verktøy og prosesser.

Konseptet handler først og fremst om endring innenfor allerede etablerte rammer og tiltak. Det gjør det i utgangspunktet enkelt å implementere. Det kan derimot være utfordringer med å identifisere og beskrive eksempler på god implementering og krever antageligvis noe tid for å bli praksis, både hos KS og i kommunene.



IdéSPLEIS

Smart postkasse og bank for idéer som ikke kan realiseres enkelt eller på egenhånd

Behov
Det er mange gode idéer som aldri kommer videre til utviklingsfasen. Dette kan skyldes manglende vilje eller ressurser i egen kommune, behov for samarbeid for å realisere det eller bare det at det ikke er rett tidspunkt. Disse idéene burde kunne deles med andre kommuner, enten for å invitere til samarbeid eller som inspirasjon.

Beskrivelse
Konseptet er en smart postkasse for utviklings- og innovasjonsidéer i kommunene. Et felles sted for idéer kan sendes inn, med en helt eller delvis automatisert sortering. Dette kan løses med både gode innsendingsskjemaer og kunstig intelligens. Sorteringen skal kunne fortelle innsender om eksisterende idéer, prosjekter og verktøy som kan være nyttig for dem, i tillegg til å samle lignende idéer i en idébank til senere bruk.

Konseptet vil kunne bidra til å samle idéer omkring lignende problemstillinger, gjøre det enklere å identifisere mulige samarbeidspartnere og gjøre kommunene kjent med hva som gjøres i andre kommuner. Til sammen vil dette kunne bidra til at idéer kommer raskere til utviklingsfasen, med økt grad av samarbeid og enklere implementering.

Vurdering
Konseptet svarer ikke ut noen uttalte behov, men kan bidra til økt samarbeid og være en nyttig ressurs for kommuner som skal i gang med utviklings- og innovasjonsarbeid.

Som et enkelt mottak for idéer, for eksempel gjennom et digitalt skjema, er konseptet relativt enkelt å gjennomføre. Smarte funksjoner for sortering og kobling vil derimot være en omfattende investering per i dag. Slik konseptet fremstår, avhenger mye av nytten av nettopp denne funksjonaliteten.



Kommuni10

Katalog for prosjekter og ressurspersoner i kommunene

Behov

Det er et behov for bedre oversikt over og tilgang på informasjon om prosjekter i andre kommuner og ressurspersoner som man kan ta kontakt med.

Beskrivelse

Konseptet er en digital portal (eks. app) hvor ansatte i kommuner kan sveipe eller bla gjennom ulike profiler og prosjekter for å hente inspirasjon og bygge videre på andres erfaringer. Portalen skal legge til rette for:

1) Oversikt over prosjekter i andre kommuner
2) Erfaringsutveksling mellom kommuner
3) Rådgivning og veiledning mellom kommuner

Ansatte i en kommune oppretter en profil som består av rolle/funksjon, kommunetype, geografisk lokasjon, kort informasjon om pågående prosjekt(er). Profilen kan oppdateres underveis.

Hver enkelt bruker kan deretter registrere egne prosjekter på profilen sin. Alle prosjekter som registreres vil fordre en viss grunninformasjon, slik som utfordringer som skal løses, tematikk, tjenesteområde, fase, erfaring med tilgjengelige ressurser (kurs, støttemateriell o.l.).

Informasjonen som deles er tekstlig, samtidig som det vil oppfordres til at det også benyttes andre formater, eksempelvis video og lyd (podcast). Dersom brukerne har benyttet kurs fra KS læring e.l. eller støtteressurser (metodikk, veiledere etc.) kan dette også registreres.

Brukere kan kommentere, vurdere og gi poeng til prosjekter basert på nytten de får ut av informasjonen og erfaringene som deles. Dette blir en form for kvalitetssikring.

Portalen benytter «gamification» for å motivere ansatte til å ta i bruk og bidra aktivt. Brukerne vil opparbeide seg poeng for alt de bidrar med, det være seg å legge ut nye prosjekter og detaljer, eller å oppsøke og vurdere eller kommentere andres prosjekter. Derigjennom kan de heve brukernivået sitt (f.eks. fra basisbruker til ekspertbruker) gjennom poengene.

Portalen bruker KI til å navigere i informasjonen og til å matche behovet hos en bruker som søker etter informasjon og relevante erfaringer.

Å motivere ansatte i kommuner til å bruke og bidra til en slik portal, kan potensielt kreve en form for «gulrot» annet enn å opparbeide seg poeng. Her kommer mentordelen inn. Når brukere registrerer seg kan de huke av for om de ønsker å bli mentor, og andre kan etter hvert oppsøke dem for å sparre om eget prosjekt. Dette kan potensielt motivere flere kommuner til å bidra. Portalen kan også, gjennom daglige eller ukentlige varslinger, gi råd til brukere basert på hvor de er i prosjektet. Det kan være tips og triks knyttet til prosjektlederrollen, eller råd om hva som er viktig å tenke på i de ulike fasene. En slags digital heiagjeng og rådgiver.

Tanken er å starte smått, men tenke stort. Det kan være enkel funksjonalitet i begynnelsen, som bygges på etter hvert.

Vurdering
Den grunnleggende idéen om å opprette en oversikt over pågående og avsluttede prosjekter i kommunene stemmer godt overens med de kartlagte behovene. Dette er også et konsept som har blitt utforsket tidligere, men ikke gjennomført. Det betyr at behovet og løsningen anerkjennes, men at det er utfordringer som må løses før et slikt konsept kan realiseres.

Den største utfordringen med konseptet, slik det er beskrevet her, er at det legges mye i å gjøre idéen om en oversikt over prosjekter og ressurspersoner til en interaktiv og underholdende app. En annen utfordring med konseptet, er at det avhenger av initiativ og engasjement fra enkeltansatte i kommunene. For at en katalog som dette skal fungere, så må prosessen for å registrere informasjonen helst være både enkelt og obligatorisk.



Innbyggerprofil

Benytte innsikt fra ansatte som er innbyggere i andre kommuner

Behov
Det er et behov for å vite mer om hva som skjer i andre kommuner, men også å forstå hvilken verdi ulike tiltak, både i egen og andres kommuner, har for innbyggere.

Bedre forståelse av hvordan det er å være innbygger i en annen kommune vil gjøre det enklere å bygge videre på gode idéer og redusere negative konsekvenser av dårlige ideer. Nabokommuner har som regel en god dialog, og deler suksesser med hverandre. Det er derimot mindre naturlig for en kommuner å få innspill og høste erfaringer fra innbyggere i en annen. Hvordan innbyggere opplever de tiltakene som kommunene innfører er vel så viktig som den innsikten kommuneansatte velger å dele.

I egen kommune kan ansatte bli blinde på ambisjonene og intensjonene bak tiltak, slik at de ikke alltid ser hvordan det oppleves som innbygger. Det kan også være vanskelig å rette kritikk som innbygger mot kollegaer og venner.

Beskrivelse
Konseptet introduserer en formalisert måte å trekke på erfaringer som innbygger på i egen arbeidssituasjon. Rammene skal legge til rette for formelle arenaer og prosesser, hvor ansatte kan dele sine vurderingen som innbyggere i egen eller andre kommuner. Slike erfaringer deles også i dag, men kanskje ofte på feil og upassende måter. «Innbyggerprofil» ønsker å systematisere innhenting av innbyggerperspektiver blant egne ansatte og utnytte denne innsikten på en bedre måte.

Alle kommuneansatte er også kommuneinnbyggere, og mange bor i en annen kommune enn de jobber for. Dette er en uutnyttet ressurs for å få ideer og innspill på hvordan egen og andre kommuner oppleves, og hvordan andre kommuner opererer.

Ved å anerkjenne og bruke sine egne ansatte også som innbyggere vil kommunen kunne slå to fluer i en smekk – de har innbyggere som kan medvirke og beskrive behov og de har en rask og troverdig kilde til inspirasjon fra andre kommuner.

Ansatte som ønsker det, kan registrere sin «innbygger profil» hos arbeidsgiver hvor de sier noe om hvilken kommune de bor i og hvilke kontaktpunkter de har med kommunen sin. Hver gang kommunen skal jobbe med utvikling kan de bruke registeret og finne ansatte som kan delta i brukerundersøkelser, workshops og spørreskjema. Dette vil skje i deres arbeidstid.

Vurdering
Konseptet vil kunne senke terskelen for bruker- og innbyggermedvirkning, og være en god kilde til innsikt i andre kommuners løsninger. Over tid kan systematisk bruk av et slikt konsept være med å styrke dette perspektivet i alle prosesser.

På den andre siden er det uvisst hvor stort behov det er. Manglende innsikt i egne og andre kommuners innbyggerperspektiv er ikke en uttalt utfordring, og mange kommuner har gode rutiner for innbyggermedvirkning på plass.

Det er naturlig å tro at store deler av konseptet allerede er på plass som en naturlig del av å både være ansatt i kommunen og innbygger i en kommune. Detter er innsikt som vil inngå i diskusjoner og vurderinger uten et formelt system.

Konseptet er ikke veldig ressurskrevende, og kan implementeres relativt raskt. Dersom det er kommuner som mener at dette ville vært et godt medvirkningstiltak, enten fordi andre tiltak ikke fungerer eller de ønsker mer innsikt enn de får i dag, kan det være relevant å vurdere konseptet.

Ingen kommune alene – bedre sammen

Utviklingsmidler med krav om samarbeid mellom kommuner

Behov
Det er behov for mer samarbeid omkring innovasjon og utvikling. Kommunesektoren består av en rekke parallelle utviklingsløp, hvor helt eller svært like prosjekter gjennomføres i ulike kommuner. I den situasjonen, står både ledere og ansatte i kommunene ofte alene i innovasjons- og utviklingsarbeid.

Beskrivelse
Når det lyses ut midler, eller kommuner får støtte til utviklingsarbeid eller prosjekter, skal det som regel være et krav om at flere kommuner samarbeider. Alle slike arbeid skal utarbeide en felles beskrivelse på tvers av kommunene som samarbeider, av prosess, implementeringsplan og resultater.

Det kan være samarbeid basert på felles utfordringsbilde (tematikk), kommunestørrelse, modenhet eller geografisk beliggenhet.

Det kan også være en særlig oppfordring om samarbeid på tvers av kommunestørrelse, slik at små kommuner kan delta i utviklingsarbeid som ellers hadde vært utilgjengelig. Dette vil ikke være relevant for alle typer problemstillinger eller prosjekter, og kan ikke gå på bekostning av de større kommunenes mulighet til å løse sine utfordringer.

KS kan fungere som en koordinerende enhet, eller «koblingsboks», mellom kommuner som ønsker samarbeid. Dette kan være i form av at KS, medlemmene og staten blir enige om problemstillinger som det kan søkes om midler til, og kommuner sender inn søknader sammen. Eventuelt kan kommuner sende individuelle søknader og KS kan koble sammen kommuner med lignende behov.

Vurdering
Konseptet svarer ut et konkret behov for mer samarbeid og færre parallelle prosjekter, samt et ønske fra mindre kommuner å kunne dra større nytte av erfaring og ressurser i større kommuner.

Gevinstene vil potensielt være store, dersom det fører til at det er færre kommuner som jobber med å løse samme problem separat. På den andre siden er det allerede mange samarbeidsprosjekter og mange kommuner opplever at utviklingsprosjekter ofte har en såpass stor lokal dimensjon at det er begrenset verdi av å samarbeide med andre. Flere av de større kommunene er også tydelige på at deres prosjekter ofte er av en helt annen karakter enn hva som er nyttig for mindre kommuner, og at det kan være mer nyttig å hjelpe enn å samarbeide.

Å ha krav, eller en oppfordring, om samarbeid for utviklingstilskudd er et relativt enkelt tiltak å innføre. Det kan være svært nyttig for enkelte problemstillinger, og burde vurderes når det lyses ut midler. Det fremstår derimot uhensiktsmessig å inkludere dette for alle utviklingsmidler til kommunene.

Andre løsningsforslag fra intervjuer

1 Prosjektindeks

Behov
Det er et behov blant kommunene for bedre oversikt over fullførte og pågående prosjekter i andre kommuner, inkludert kontaktpersoner, relevante rapporter og resultater. Det er en opplevelse av at mange kommuner har parallelle prosjekter, og at de «finner opp hjulet» igjen og igjen. Når de blir oppmerksomme på relevant utviklingsarbeid i andre kommuner, opplever de at det kan være vanskelig å finne ut hvem de kan ta kontakt med for å få innsyn i resultater eller diskutere arbeidet.

Beskrivelse
Løsningsforslaget er et felles prosjektstyringsverktøy for kommunene, med mulighet for å søke opp prosjekter i andre kommuner og fylkeskommuner. Prosjekter legges inn med en kort beskrivelse, emneknagger, kontaktpersoner og relevant dokumentasjon.

Vurdering
Forslaget svarer ut konkrete behov omkring oversikt over og tilgang på informasjon om prosjekter i andre kommuner, bedre delingskultur og å kunne bygge videre på andres erfaringer. Det svarer også ut et ressursbehov, da mange kommuneansatte bruker mye tid på å oppsøke denne informasjonen i dag.

Det har vært forsøkt å utvikle en lignende løsning tidligere, så det må antas at behovet anerkjennes. Det er derimot en omfattende oppgave å samle alle kommuner i samme prosjektstyringsverktøy, både praktisk og økonomisk.

2 KS kontaktperson

Behov
Det er et behov blant kommunene for bedre kjennskap til tiltak, nettverk og løsninger som KS tilbyr og relevante kontaktpersoner i både KS og andre kommuner. Det er også uttrykt at KS ikke alltid er synlige eller først i tankene for kommuneansatte.

Beskrivelse
Løsningen er at hver kommune har en KS kontaktperson blant sine ansatte. Det innebærer at én person blant de ansatte i en kommune har ansvar for å videreformidle informasjon, tiltak, seminarer og lignende fra KS til de andre ansatte i kommunen gjennom deres egne kanaler. Denne personen vil også fungere som bindeledd mellom KS og kommunen der det er behov. For eksempel, vil det kunne være denne personens ansvar at nyttige verktøy, prosjekter, løsninger og tiltak deles fra kommunen gjennom KS til andre kommuner.

Vurdering
Løsningen svarer ut konkrete behov og påfører ikke kommunene noen ekstra kostnader eller stor byrde med hensyn til administrasjon av ordningen.

3 Kommunementor

Behov
Det er et behov blant kommunene for bedre kjennskap til tiltak, nettverk og løsninger i andre kommuner, relevante kontaktpersoner i andre kommuner og støtte i prosjektgjennomføring.

Beskrivelse
Opprette en ordning hvor kommuner som er langt fremme på et område, enten tematisk eller metodisk, kan lede mindre og mer spesifikke nettverk, som i større grad baserer seg på enveis-kommunikasjon. Det vil være særlig relevant for større kommuner å bistå små kommuner med begrenset prosjekterfaring og få ressurser

Vurdering
Løsningen svarer ut konkrete behov, men det er uklart akkurat hvordan det skal fungere i praksis. Løsningen krever initiativ fra de kommunene og de personene som skal opptre i mentorrollen, mens verdiskapningen skjer først og fremst hos de som får hjelp. Det tilsier at det må utvikles insentiver for mentorene.

4 Frikjøp av fagressurser på tvers av kommuner

Behov
Det er et behov blant kommunene for bedre kjennskap til tiltak, nettverk og løsninger i andre kommuner, relevante kontaktpersoner og støtte i prosjektgjennomføring, særlig i tidligfase.

Beskrivelse
Løsningen er å tilrettelegge for at kommuner kan «leie» fagressurser fra andre kommuner eller KS i forbindelse med prosjekter, først og fremst i oppstart og tidligfase. Det vil være særlig relevant for små kommuner med begrenset prosjekterfaring og få ressurser.

Vurdering
Løsningen svarer ut konkrete behov, og ligner på konseptet «Kommunementor». Til forskjell, er det tydeligere hvordan frikjøp av ressurser kan fungere i praksis, initiativet ligger hos de som får verdien og ved å frikjøpe ressursene så går det ikke utover de større kommunene som ofte vil være de som stiller med fagressurser. Representanter fra større kommuner har uttrykt at de ville vært interessert i en slik løsning.

5 «Redaksjonelle» vurderinger på KS.no og KS-læring

Behov
Det er et behov blant kommunene for mer kvalifisert vurderinger av kunnskapsgrunnlag, verktøy og ressurser. Det er mange tilgjengelige hjelpemidler på KS sine plattformer, men det kan være vanskelig å finne de som er nyttige å bruke.

Beskrivelse
Løsningen er at KS skal ha ansvar for å vurdere og kvalitetssikre ressurser og verktøy som blir delt, slik at det blir enklere for de som skal ta dem i bruk å vite hva som er verdt å bruke tiden på. Dette innebærer en form for redaksjon som tester og vurderer materiale som lastes opp på KS.no og KS-læring før det publiseres.

Vurdering
Løsningen svarer ut et konkret behov for bedre brukervennlighet av KS sine ressurser. Det vil kunne bidra til større verdi av både fremtidige og allerede eksisterende ressurser. Arbeidet vil derimot være omfattende, og det må legges føringer for hvordan slike vurderinger skal gjøres.

6 Felles kanaler for kommunikasjon og dokumentasjonsforvaltning

Behov
Det er behov blant kommunene om å kunne håndtere informasjon og dokumentasjon felles. Det vil si, mulighet til å lagre dokumenter slik at de er tilgjengelige og kan behandles på tvers av kommuner. Slik det er i dag, blir dokumenter som regel delt per e-post, og i samarbeid opprettes det ofte mange ulike versjoner av de samme dokumentene uten at det er noen som sitter på et «masterdokument».

Beskrivelse
Løsningen er å kunne bruke Teams (eller tilsvarende løsninger) på tvers av nettverk og/eller kommuner. Eventuelt at nettverk har sine egne Teams-domener hvor medlemmer kan utveksle dokumenter og informasjon.

Vurdering
Løsningen svarer ut et konkret og uttrykt behov, og vil kunne gjøre samarbeid mellom kommuner mer sømløst. En fullverdig felles løsning for hele kommunesektoren vil derimot være en omfattende prosess. Det er mulig at deler av behovet kan imøtekommes av bedre kunnskap om eksisterende løsninger.

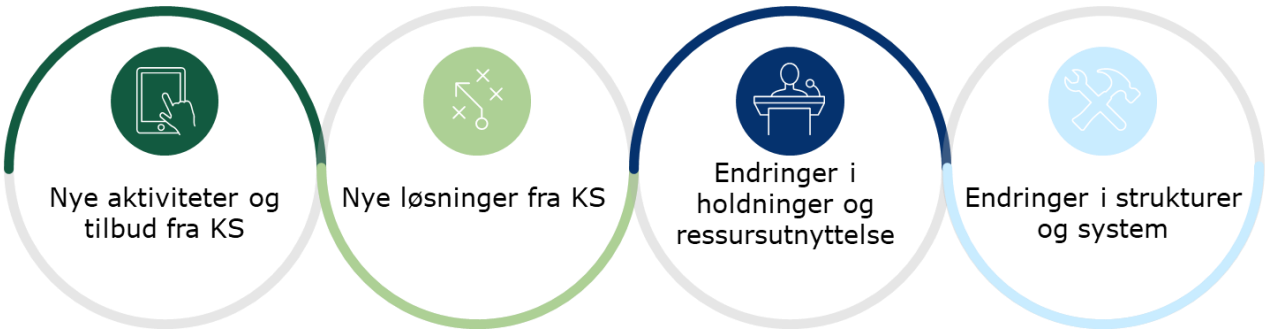
3.2. Rambølls vurdering av løsningsforslagene

Dette delkapittelet består av Rambøll sine faglige vurderinger av løsningsforslagene sett opp mot identifisert behov. I tillegg deles noen refleksjoner rundt hvordan KS kan jobbe videre for å dekke gapet mellom behov og løsninger.

Vår vurdering av løsningsforslagene er at de til sammen kan dekke behovene som er identifisert. Gjennom workshopen kom det løsningsforslag som er særlig knyttet til behovet *innblikk i hva som skjer i andre kommuner,* samtidig som løsningsforslagene sett under ett dekker bredden av identifiserte behov, ref. tabellen under. Flere av forslagene overlapper når det gjelder type tiltak eller intervensjon. Noen forslag vurderes som såkalte lavthengende frukter, eksempelvis *Topp 50 Nyskapinger*. Disse forslagene kan implementeres relativt raskt og enkelt. Andre forslag vil kreve lengre og mer omfattende utviklingsprosesser, som for eksempel *Kraften i fellesskapet* og *Kommuni10*. Disse vurderingene er imidlertid basert på om forslagene tas videre slik de er beskrevet i dag. Flere av løsningsforslagene inneholder flere komponenter som det vil være mulig å forfølge uten at nødvendigvis hele løsningen tas videre en til en. Det er også mulig å dra ut deler fra ett eller flere løsningsforslag for å utforme nye løsningsforslag.

	Innblikk i hva som skjer i andre kommuner	Tilgang på dokumentasjon som andre kommuner har utarbeidet	Mer faglig støtte I prosjekt-gjennomføring	Bedre kjennskap til tilgjengelige og egnede ressurser ut fra egne behov
Kraften i fellesskapet	■		■	
Topp 50 nyskapinger	■			
Late Adapters			■	
Idéspleis	■			
Kommuni10	■	■	■	■
Innbyggerprofil	■			
Ingen kommune alene	■	■		
Prosjektindeks	■	■		
KS kontaktperson			■	■
Kommunementor			■	
Frikjøp av fagressurser på tvers av kommuner			■	
Redaksjonelle vurderinger på KS.no og KS-læring				■
Felles kanaler for kommunikasjon		■		

Vi vurderer det slik at løsningsforslagene kan deles inn i fire ulike kategorier (se figur under). Disse kategoriene kan KS benytte i det videre arbeidet om det er hensiktsmessig. For å oppnå størst mulig effekt på kommunesektorens deling og samhandling, tror vi det er en fordel om KS jobber parallelt på flere nivåer og med ulike tiltak samtidig. Det er fordi de aller fleste løsningsforslagene kun vil imøtekomme enkelte av de identifiserte behovene.



Nye aktiviteter og tilbud innebærer forslag som gjennomføres eller tilbys årlig eller jevnlig, eksempelvis Topp 50 Nyskapinger og Late adapters. Nye løsninger fra KS er noe mer omfattende og vil trolig innebære lengre utviklingsløp og inneha en digital komponent i tillegg. Eksempler på dette er Kommuni10 og Idéspleis. Endringer i holdninger og ressursutnyttelse er forslag som kan medføre endret tankesett og praksis for hvordan kommuner, KS og andre aktører deler og utnytter kompetanse på tvers. Kraften i fellesskapet og Innbyggerprofil er eksempler på dette. Endringer i strukturer og system er løsninger som medfører endringer i det strukturelle og systemiske for å dekke behovene. Ingen kommune alene er et eksempel her.

Videre anbefaler vi at KS tar en gjennomgang av løsningsforslagene og vurderer dem sett opp mot behovene som er avdekket og sett opp mot helheten av forslag. I en slik vurdering bør KS vurdere hvilke behov som er viktigst å prioritere aller mest og først. Videre er det hensiktsmessig å vurdere hvilke løsningsforslag som treffer behovene best, hvilke som kan iverksettes umiddelbart og hvilke som vil kreve lengre utviklingsløp. Det vil trolig være nødvendig med en ytterligere detaljering av forslagene, mer sparring med kommuneansatte som eventuelt vil kunne ta i bruk løsningsforslagene, og en forenklet nytte/kost-vurdering.