

# Gode råd for å lykkes med digitale omstillingsprosesser



# Innhold

---

---

Innledning side 3

---

1 Politisk og administrativ ledelse må ta aktivt eierskap til den digitale omstillingen side 4

---

2 Alle ansatte må involveres i omstillingsprosessene side 5

---

3 Gi handlingsrom til ildsjeler og endringsagenter side 7

---

4 Digitalisering må henge sammen med utvikling av en lærings- og innovasjonskultur side 9

---

5 Digital omstilling handler om å vurdere dagens arbeidsprosesser og organisering på nytt side 11

---

6 Rekrutter spisskompetanse og legg til rette for kontinuerlig læring på arbeidsplassen side 12

---

7 Gevinster må planlegges tidlig og følges opp over tid side 15

---

8 For å gi kraft til digitaliseringsprosjekter bør det etableres egne program ved siden av ordinær drift side 17

---

9 IT-prosesser og -anskaffelser må forankres i overordnet ledelse side 19

---

# Innledning

Digitalisering står høyt på dagsorden, både i kommunal sektor og i samfunnet generelt. I lys av utfordrende økonomiske framtidsutsikter er det viktig at kommunesektoren utnytter mulighetene digitalisering gir for å tilby smarte innbyggertjenester.

KS la våren 2017 frem en ny digitaliseringsstrategi for kommunal sektor, og har behov for kunnskap om hva som kreves av ledere på strategisk nivå for at hele organisasjonen skal lykkes med digital omstilling. For å bidra med relevant kunnskap har denne rapporten følgende formål:

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

Funnene i denne rapporten bygger på en kartlegging av digital omstilling i syv caseorganisasjoner. Det er Bærum, Bergen, Trondheim og Oslo kommune, NAV, Trondheim parkering og Sparebank 1 SR-bank. De er valgt fordi de har kommet langt i sin digitale omstilling og har erfaringer og kunnskap som andre kommuner kan dra nytte av i egen digitaliseringsprosess.

Digital omstilling stiller høye krav til vilje og omstillingskompetanse. For at en organisasjon skal utnytte po-

tensialet som ligger i dagens teknologi må den selv bli digital. I en kommunal kontekst er en digital virksomhet en organisasjon som anvender teknologi til å løse samfunnsoppdraget på bedre og mer effektive måter. En digital kommune setter innbyggeren i sentrum, har standardisert og automatisert en rekke prosesser, bruker data som innsatsfaktor i sin tjenesteyting og anvender korte og eksperimenterende utviklingsprosjekter. Mange av disse trekkene utfordrer dagens arbeidsmåter og organisering.

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

## RÅD

# 1

.....

## Politisk og administrativ ledelse må ta aktivt eierskap til den digitale omstillingen

.....

**Den digitale omstillingen må være tydelig forankret i rådmannens ledergruppe, og både politisk og administrativ ledelse må ta aktivt eierskap til kommunens digitalisering.**

Det krever en erkjennelse av at digitalisering både er en nødvendighet og representerer en betydelig mulighet for kommunene.

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



RÅD

## 2

## Alle ansatte må involveres i omstillingsprosessene

### **I tillegg til god forankring hos ledere på strategisk nivå er kommunikasjon og involvering av mellomledere og medarbeidere avgjørende for å lykkes med digital omstilling.**

Gjennom involvering av tillitsvalgte og medarbeidere har caseorganisasjonene opplevd at forståelsen for endringsbehovet har økt. Sammen med forståelsen øker også mestringstroen og viljen til å gjennomføre endringen. Et helhetlig eierskap til omstilling, som omfatter både ledere og medarbeidere, styrker forutsetningene for å håndtere omstillingen på en konstruktiv og god måte.

Beslutninger som er basert på involvering har større legitimitet, samtidig som involverte tillitsvalgte og medarbeidere ivaretar en viktig informasjons- og motivasjonsfunksjon i de enhetene der endringene skal gjennomføres. Caseorganisasjonene fremhever også at involvering av tillitsvalgte og medarbeidere ofte bidrar til å skape bedre løsninger, da det bringer inn nye perspektiver.

Samtidig fremheves at det er en tendens til å undervurdere behovet for kommunikasjon.

Selv om den digitale modenheten hos ledere på strategisk nivå synes å være økende, har mange av caseorganisasjonene opplevd at det er en utfordring å nå ut til hele organisasjonen og skape en felles drivkraft i digitaliseringsarbeidet. Det pekes særlig på mellomledernes kompetanse og lojalitet til overordnede beslutninger og føringer. Eierskap i toppledelsen har begrenset effekt dersom mellomlederne ikke støtter opp om arbeidet.

Det er mellomlederne som er tette på medarbeiderne og som kan motivere og følge opp i det daglige. Topplederne må derfor ta ansvar både for å være tydelig på hva som forventes av mellomlederne, men også for å gi mellomlederne riktige forutsetninger for å håndtere omstilling.

En styrking av mellomlederne, både gjennom å utvikle deres digitale kompetanse og deres omstillingskompetanse, peker seg ut som et viktig satsingsområde.



RÅD

3

## Gi handlingsrom for ildsjeler og endringsagenter

**Medarbeidere med kunnskap om og engasjement for digitalisering bør få spillerom, anerkjennelse og støtte, særlig tidlig i prosessen når digitaliseringen skal finne sin form.**

I de fleste caseorganisasjonene ble mye av den tidlige digitaliseringsinnsatsen drevet av ildsjeler, det vil si medarbeidere som i kraft av engasjement, holdninger og initiativ har vært pådrivere for digitaliseringstiltak. Dette er typisk personer som har evnet å engasjere og overbevise om digitaliserings muligheter. Ildsjelene har ofte igangsatt pilotprosjekter som har gitt gode resultater, og derigjennom skapt suksesshistorier de har kunnet bygge videre på.

Når en større del av ledelsen har fått øynene opp for potensialet ved

ny teknologibruk har ildsjelenes gode arbeid blitt satt i system og forsterket. Dette har flere av caseorganisasjonene gjort gjennom bruk av endringsagenter. Endringsagentene kan være både mellomledere, tillitsvalgte eller ordinære medarbeidere. Viktige fellestrekk for endringsagentene er gjerne at de har stor interesse for teknologi og høy motivasjon for å bidra til å skape de endringene som prosjektene legger opp til. Det trekkes også fram at de har en særskilt evne til å oversette teknologiens betydning til et ufarlig, forståelig og relevant språk. Et eksempel er innenfor «Smart omsorg»-programmet i Bergen hvor man har flere gode erfaringer med å utpeke og utvikle endringsagenter på de ulike arbeidsplassene og bruke disse aktivt i å veilede kolleger og styrke den samlede kompetansen.





RÅD

4

.....

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

.....

**En digitalt kompetent organisasjon kjennetegnes av en kultur som aksepterer og fremmer endring.**

Å skape en innovasjons- og læringskultur tar tid. For case-organisasjonene ser det ut til at digital omstilling har styrket deres lærings- og endringskultur gjennom involvering og kompetansetiltak.

Et økende omfang av eksperimentering, innovative anskaffelser og bruk

av tjenstedesign bidrar til å styrke lærings- og endringskulturen.

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



RÅD

5

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

**For å få effekt av digitalisering må arbeidsprosesser endres og den enkelte medarbeider motiveres til å gjøre noe nytt.**

Dagens leveransemodell innenfor offentlig sektor preges av likhet i tjenestetilbudet, som innebærer at man kan få en lite målrettet tjenesteyting, til dels preget av overbetjening. Teknologi kan benyttes for å levere tjenester på en annen måte gjennom å sette innbyggeren i stand til å utføre hele eller deler av tjenestene selv og gjennom å tilby persontilpassede og forutseende tjenester.

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

RÅD

6

.....

## Rekrutter spisskompetanse og legg til rette for kontinuerlig læring på arbeidsplassen

.....

**Digital omstilling handler om å sette organisasjonen i stand til å utnytte ny teknologi. Dette stiller nye krav til kompetanse på flere områder.**

Caseorganisasjonene oppgir at det er behov for økt teknologikompetanse i alle deler av organisasjonen:

- ledere må være i stand til å forstå hvordan teknologi kan utnyttes for å løse virksomhetens oppgaver på nye og bedre måter
- IT-avdelingen må ha kunnskap om nye teknologier og teknologitrender
- samtlige medarbeidere må ha kompetanse til å ta i bruk digitale verktøy og løsninger

Fordi digital omstilling er teknologidrevet må lederne forstå IKT i et strategisk perspektiv, og hvilken påvirkning teknologien har på organisasjonens virksomhetsmodell.

Flere av caseorganisasjonene har endret sammensetning i toppledelsen for å sikre at teknologikompetanse er representert i toppledergruppen, gjerne gjennom rekruttering av ledere med teknologibakgrunn. Caseorganisasjonene vektlegger også behovet for å styrke evnen til å ta digitale løsninger i bruk og hente ut planlagte gevinster. Ledernes evne til å lede i omstilling fremheves: Topp- og mellomlederne må evne å være rollemodeller og meningsbærere for de endringer digitaliseringen innebærer. Dette stiller økte krav til ledernes omstillingskompetanse, som er avgjørende for om organisasjonen som helhet evner å omstille seg og nyttiggjøre seg tilgjengelig teknologi. Samtlige caseorganisasjoner har jobbet med endringsprosesser i mange år, og uttrykker at de har både erfaring med og rutiner for å gjennomføre omstilling.

Digitale omstillingsprosesser oppleves som krevende, fordi de skiller seg ut i kraft av tempo og omfang. Blant

annet beskriver flere av caseorganisasjonene det som utfordrende å skape trygghet og motivasjon for endring når arbeidsoppgaver blir automatisert og medarbeidere står i fare for å bli overtallige.

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

I noen tilfeller bidrar digitalisering til økte krav om bruk av nye digitale løsninger, mens andre utfordres til å tillegge seg helt ny kompetanse som følge av at oppgaver automatiseres og rasjonaliseres bort. Dette gjelder spesielt medarbeidere med manuelle oppgaver uten krav til spesifikk fagkompetanse.

I tillegg fremheves behovet for kompetanse innen:

- tjenestedesign (fordi digitalisering ofte handler om å utvikle nye eller forbedrede tjenester)
- lean (fordi digitalisering som regel krever endring i arbeidsprosesser)
- personvern (fordi bruk av ny teknologi og etterlevelse av skjerpede regelverk stiller nye krav til håndtering av persondata)
- prosjektledelse (fordi utviklingen av digitale løsninger må skje målrettet, strukturert, og planmessig)



RÅD

7

## Gevinster må planlegges tidlig og følges opp over tid

### **Caseorganisasjonene trekker frem gevinstrealisering som en av de største utfordringene knyttet til digital omstilling.**

Et gjennomgående trekk, særlig ved de kommunale caseorganisasjonene, er at digitalisering primært har skapt gevinster for brukerne i form av forenkling og forbedring av tjenestene. Det har i mindre grad vært arbeidet for å oppnå gevinster for organisasjonen.

I samtlige caseorganisasjoner har gevinstarbeidet utviklet seg over tid. Etterhvert som porteføljen av digitaliseringsinitiativ har økt har også kravene til mer systematisk gevinstarbeid blitt tydeligere. Alle caseorganisasjonene har tatt i bruk standardiserte metoder for gevinstrealisering (for eksempel Difis Prosjektveiviser)<sup>1</sup>.

For at en skal lykkes med gevinstuttaket fremhever caseorganisasjonene betydningen av god planlegging, slik at utøvende enheter får tydelige forventninger til

hvilke gevinstuttak som skal realiseres. Samtidig erfarer lederne at det er ved selve gevinstuttaket at utfordringen oppstår.

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

<sup>1</sup> www.difi.no





RÅD

8

## For å gi kraft til digitaliseringsprosjekter bør det etableres egne program ved siden av ordinær drift

**Det er felles for caseorganisasjonene at de har sentralisert digitaliseringsansvaret, og flere har gjort dette gjennom å etablere egne enheter for program- og porteføljestyring av digitaliseringsinnsatsen.**

En slik organisering legger til rette for standardisering og profesjonalisering av metodikk og verktøy for gjennomføring av utviklingsprosjekter. Program- og porteføljestyring sikrer tydelig prioritering og ressursstyring, og øker dermed kraften i digitaliseringsarbeidet. Gjennom å opprette programmer og prosjekter på utsiden av linjen blir det enklere å håndtere utvikling og drift i parallell.

Samtlige caseorganisasjoner ønsker å skape en innovativ kultur som legger til rette for prøving og feiling. Innovasjon som en del av utviklingen fremheves som viktig. Alle caseorganisasjonene har jobbet med innovasjonsprosesser ved siden av ordinær drift, for å vise verdien av digitaliseringen. Det har også vært en dreining mot å designe tjenesteleveransene med brukeren i fokus gjennom bruk av tjenestedesign.

I arbeidet med digitaliseringen redesignes arbeidsprosessene ved å skissere opp brukerreisen, og prosessen tilrettelegges etter hva som gir mest mulig verdi for bruker. Behovet som skal dekkes er førende. Dette har også resultert i at man er på vei bort fra store, omfattende kravspesifikasjoner med «skal»- og «bør»-krav, og over til korte utviklingsprosesser med hensikt om å teste ut løsninger raskest mulig. Her er bruken av innovative anskaffelser fremtredende<sup>2</sup>. Flere av caseorganisasjonene har benyttet seg av direkte brukermedvirkning i testing av løsninger.

Fleksible prosesser hvor løsninger utvikles og testes i parallell, og hvor tjenestedesign og brukerinvolvering inngår som viktige komponenter, bør erstatte stramt strukturerte og nøye planlagte prosesser med detaljerte kravspesifikasjoner og langvarige gjennomføringsløp.

Bærum kommune er et godt eksempel. Da kommunen startet implementeringen av Digital Bærumsskole skjedde det gjennom å kjøre piloter på noen få skoler med motiverte ledere. Da resultatene begynte å bli synlige vakte de interesse hos andre skoler, og implementeringen ble gjennomført i bølger.

<sup>2</sup> KS. Arbeidsgivermonitor. 2017



RÅD

9

## IT-prosesser og -anskaffelser må forankres i overordnet ledelse

**Caseorganisasjonene hadde god nytte av å samle beslutningsmyndigheten knyttet til forvaltning, utvikling og drift av IT. De erfarte at det var en forutsetning for en koordinert og enhetlig tilnærming til digitalisering.**

Flere av lederne i caseorganisasjonene fremhever en standardisert IT-infrastruktur som en forutsetning for å bygge en digital organisasjon. Videre viser kartleggingen at systemansvaret ofte overføres fra fagavdelingen til IT-avdelingen. Dette gjør det mulig for fagav-

delingene å konsentrere seg om å tilpasse og forbedre arbeidsprosessene.

Ansvarsfordelingen mellom fagavdelingene og IT-avdelingene gjen-speiles også i caseorganisasjonenes organisering av IT-anskaffelser. Disse blir gjort av eller i tett samarbeid med IT-avdelingen, og ikke av avdelingene som skal bruke systemene. Målet er å sikre god samhandling mellom virksomhetens systemer.

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

Postadresse: Postboks 1378 Vika, 0114 Oslo  
Besøksadresse: Haakon VII's gt. 9, 0161 Oslo

Telefon: 24 13 26 00

[ks@ks.no](mailto:ks@ks.no)  
[www.ks.no](http://www.ks.no)