**Are Kvistad, Digdir:**

Velkommen til en ny podkast fra Digitaliseringsrådet.

I denne episoden så skal vi snakke om digitale økosystem.

Mitt navn er Are Kvistad, og her i studio har jeg med meg Bendik Bygstad og Kjetil Aarhus.

Velkommen til dere.

**Bendik Bygstad og Kjetil Århus:**

Takk.

**Are Kvistad:**

Jeg har en følelse av at diskusjoner om digitalisering på toppledernivå ofte kan bli abstrakte.

Og jeg tror nok at det er flere enn meg som faller litt av innimellom.

Et av begrepene som vi hører ofte, det er digitale økosystem.

Bendik Bygstad, du er professor ved Universitetet i Oslo og Norges handelshøyskole.

Og du har møtt Kjetil Aarhus og de andre i Digitaliseringsrådet for å snakke nettopp om det her.

Du kan mye om store, komplekse system.

Hva er egentlig et digitalt økosystem?

Og hvorfor er det viktig at ledere kan forstå og kan snakke om det?

**Bendik Bygstad:**

Digitale økosystemer er noe vi har fått de siste 30 årene.

De er etablert for å kunne muliggjøre effektivt samarbeid mellom enheter og mennesker som ikke er i samme organisasjon.

Dette er en helt ny organisasjonsform på mange måter.

Jeg synes at et godt eksempel er eResept.

Alle kjenner det.

eResept er en sentral database av resepter, men den knytter sammen alle landets fastleger på den ene siden og apoteker på den andre siden.

Det er både privat og offentlig, det er borgere, og det er offentlige institusjoner.

Og til sammen så gjør dette at vi kan få vår resept elektronisk, hente den på apoteket...

En helt annen enkelhet og sikkerhet enn hva vi hadde.

Dette er et veldig godt eksempel på et veldig vellykket økosystem.

**Are Kvistad:**

Hva kan et økosystem bestå av?

Av deler, løsninger, registre...

Arkitektur...

Hvordan sier man noe om det?

**Bendik Bygstad:**

Enkelt sagt så består de fleste økosystemer av det vi kaller en plattform.

I eRecepts tilfelle så er jo det den sentrale basen over resepter.

Og så består den av ytterdelene av systemet, som ofte er det vi kaller for flersidig.

Altså at det er noen som leverer inn noe, og noen som tar ut noe.

Eller kjøper og selger.

**Are Kvistad:**

Kjetil, du sitter jo i digitaliseringsrådet.

Men først og fremst er du digitaliseringsdirektør i Bergen kommune.

På hvilken måte er økosystem viktig for dere som jobber i kommunesektoren?

**Kjetil Århus:**

Økosystem og betydningen av det vokser jo egentlig veldig.

Og du stiller spørsmålet sånn innledningsvis med toppledernes forhold til det.

Og jeg vil si at en del økosystem, når de er små, det kan være prosjekter en lykkes med, det kan være prosjekter som blir satt sammen, men der på en måte du ikke klarer å vise verdien, da blir en økosystem ikke så viktig for toppledere, men som Bendik kommenterer på når du kommer innom store plattformer....

Gjerne organiserer deg som nye virksomheter eller enheter som skal forvalte dette videre.

Så begynner plutselig økosystemene å få både finansielle behov og styringsbehov som gjør at det er viktig at også topplederne følger med.

På kommunesiden så handler det veldig mye om digitaliseringen.

Det handler jo om å gjøre det på rett sted.

Og det betyr jo, sånn som for Bergen kommune, det er jo å vurdere hva er det klokt at vi ikke gjør på egen hånd.

Hva er det klokt at vi gjør sammen med andre.

Når vi gjør det sammen med andre, ender det ofte opp med en form for økosystem.

Kommunesektoren jobber inn mot ganske mange økosystemer av ulik størrelse og betydning.

**Are Kvistad:**

Har du eksempler på bruk av økosystem i kommunene?

Det største økosystemet som jeg vil si vi har skapt i fellesskap, er jo kanskje dette selskapet KS Digital.

Der vi lykkes med en del enkeltstående prosjekter som for så vidt fungerte godt og var viktige for oss, men kanskje var usynlige for den allmenne toppledelse.

Og så har på en måte summen av tingene vi har lyktes med blitt så stor.

At kommunesektoren til slutt etablerte et felles selskap for oss digitale for å ta videre, både utvikle videre og forvalte videre det økosystemet som vi i fellesskap har etablert.

Og der kan det være felles komponenter som alle innbyggerne har bruk for, der de kobler seg til de digitale løsningene via f.eks. denne fellesplattformen.

Vi har også gitt selskapet en viktig rolle, å koordinere seg mot andre aktører.

F.eks. mot Digitaliseringsdirektoratets nasjonale felleskomponenter.

Sånn at vi også prøver å holde kompleksiteten nede.

Det vi ser i alle økosystemene som er etablert, er at vi digitaliserer kanskje på en måte som gjør at kompleksiteten øker.

For det er utrolig mye integrasjoner, utrolig mye aktører.

Så det er også å gjøre grep for å ta ned kompleksiteten.

Der kan også disse økosystemene ha en viktig betydning.

**Are Kvistad:**

Hvordan kommer temaet med digitale økosystemer på bordet i Digitaliseringsrådet?

Hvilke typer saker får dere?

Jeg tenker det er økende.

Jeg har vært med i rådet siden starten.

Og i begynnelsen så tenker jeg det var ganske mye sektorbaserte prosjekter, der prosjektene var inni sektorene

Og det har vært en utvikling der jeg syns alle nå kommer med prosjekter som i større eller mindre grad samhandler med andre.

Det kan være prosjekter som samhandler med noen av de store fellesløsningsaktørene, men det kan også være prosjekter som har felles behov med andre så det er en del av problemstillingene vi diskuterer i rådet nå handler om økosystemer

Jo større en lykkes med disse økosystemene, spesielt når det kommer finansielle utfordringer inn, hvordan skal det finansieres, hvordan skal utviklingen finansieres, hvordan skal det styres, så kommer det nye typer problemstillinger på bordet.

For da er det ikke bare siloene du på en måte kan styre og måle sette.

Da blir det også noen problemstillinger inn med andre aktører, og der må en gjerne gjøre nybrottsarbeid.

For det ligger ikke ferdige maler og ferdige fasiter på disse problemstillingene i bordene.

**Are Kvistad:**

Vi har fått en ny digitaliseringsstrategi fra regjeringen.

Den er tydeligere enn noen gang på at offentlig sektor må dele på.. hva skal jeg kalle det, digitale ressurser eller løsninger eller registre eller systemer da.

Har du noen eksempler på hvorfor det er smart og nødvendig å dele på ressursene?

**Bendik Bygstad:**

Litt for å følge opp det som Kjetil sier om kompleksitet...

Vi har jo fått en veldig stor organisatorisk kompleksitet i offentlig sektor.

Det er enormt komplekst.

Og samtidig får vi en økende teknisk kompleksitet.

Og for å håndtere alt dette alt dette er det viktig at...

Vi trenger ikke å endre på de organisasjonsmessige strukturene, men vi må endre på måten vi bygger de digitale løsningene på.

Der er stikkordet det digitale økosystemet, for der kan vi redusere kompleksiteten gjennom å etablere sentrale digitale ressurser av type plattformer, og så kan vi tillate enheter som ligger i ulike sektorer, både offentlige og private, å dele på og samspille rundt disse ressursene.

Det beste eksemplet vi har i Norge, er et av de tidligste økosystemene vi fikk, nemlig Altinn.

Altinn knytter sammen borgere og myndigheter med skatt og det ene, og også bedrifter som rapporterer til ulike enheter.

At alt sammen gjøres i én plattform.

Fantastisk tidlig og godt prosjekt.

**Are Kvistad:**

Det er vel også grunner til å tro at det ligger en gevinst i å dele på istedenfor å bygge parallelle løsninger?

**Bendik Bygstad:**

Ja, som du sier, de parallelle løsningene øker kompleksiteten.

Og kompleksitet er dyrt på mange måter..

Og derfor er liksom det...

Jeg syns eksempelet Altinn er forbilledlig på hvordan man kan samarbeide på tvers.

**Are Kvistad:**

Har du Kjetil noe...?

**Kjetil Århus:**

Kanskje følge opp litt det.

Jeg må jo si at noe av mitt tidlige møte med dette begrepet i stort, syns jeg var når tidligere sjef eller direktør for E-helsedirektoratet.

Jeg gikk i dialog med kommunesektoren i forhold til å bruke helsenorge.no.

Da sa han at de har bygget en stor, god, sikker, kompleks plattform, som på det tidspunktet i hovedsak ble brukt av spesialisthelsetjenesten.

Og at hvis vi kommuner klarte å enes om og ta felles beslutninger, ta noe felles mål så kunne vi benytte den.

Og den reisen fra en møttes første gang med det, til en har bygget felles dialog med pleie- og omsorgstjenesten i alle landets kommuner, uavhengig av størrelse og uavhengig av hvilke fagsystem en bruker i kommunen, har leverandørene, KS og kommuner sammen med Helsedirektoratet jobbet frem fellesprosjekter som er rullet ut i hele landet.

Basert på en plattform som var utviklet for et annet formål.

Da får du virkelig et nytt økosystem til det beste for innbyggerne.

Det vi har vært gode på, er at vi har klart å lage bedre løsninger for innbyggerne.

Vi har satt innbyggerne i sentrum i siste strategiperiode, og da har vi klart å lage løsninger der vi forenkler det for innbyggerne.

Der de slipper å gå på tvers av forvaltningsnivåene, og vi faktisk lager fellesløsninger for dem.

Nav-direktøren kom etter denne hendelsen.

Vi har en Nav-plattform, nav.no plattform.

Kommunene har en del oppgaver på sosialtjenesteområdet.

Kan dere enes om noen prosjekter få med deres fagsystemleverandører, så kan vi også lage felles funksjonalitet på det.

Da ble f.eks. digisos-løsningen laget, der en kan søke sosialytelser digitalt.

Uavhengig av kommunene.

Den var akkurat i ferd med å bli rullet ut da pandemien kom.

Dermed hadde vi et verktøy tilgjengelig som ble rullet ut ganske raskt fordi befolkningen ble avhengig av det digitale.

Det er økosystemer som vokser opp og får en god funksjon.

Men så ser en jo når en kommer i hverdagen at en skal finansiere videreutvikling, en skal på en måte enes om forvaltning og da kommer det problemstillinger som jeg av og til tenker at er greit at det ikke ble diskutert i en tidlig fase for det er ikke sikkert at det hadde gått i gang med utvikling

Det kan være greit å få de funksjonelle løsningene på plass, og så tvinge seg til å ta de vanskelige diskusjonene etterpå.

Det har vi vært med på litt i de to casene der, men vi har kommet godt ut av det.

Ikke minst for innbyggernes behov for gode digitale tjenester.

**Are Kvistad:**

Hvis jeg har forstått det rett, så ligger det litt i økosystemenes natur at de skal betjene eller strekke seg på tvers av sektorer og nivåer og virksomheter.

Du har forska på dette.

Hvem mener du bør ha ansvaret for helheten og sitte med oversikten? Styre?

**Bendik Bygstad:**

Det er på mange måter et krevende spørsmål.

For i og med at økosystemene omfatter flere sektorer, så kan det ikke styres på vanlig linjemåte, som vi er vant til å gjøre i forvaltningen.

Men vi kan dele opp problemet i to.

Vi kan si at noen har ansvaret for plattformen.

Og ofte så vil det være en offentlig enhet som har forvaltningsansvaret for de dataene.

Men når det gjelder utvikling av tjenester i komplementene, altså av brukere i forskjellige grupper, så bør dette samstyres i større grad.

Da blir det galt at det er bare eier, du kan si enheten, som skal styre det.

**Are Kvistad:**

Kjetil, har du noen tanker om det?

Hvem skal styre?

**Kjetil Århus:**

Jeg tror det er flere svar på det.

I hvert fall slik jeg opplever offentlig sektor, kommunesektoren, samhandling mellom kommune og stat, så trenger vi flere økosystemer.

Og det er kanskje litt ulike svar knytta til de ulike økosystemene.

Men jeg er veldig opptatt av at økosystemene blir store nok til at de får en skikkelig verdi.

At de får en verdi som gjør at topplederne må ha et forhold til det.

Hvis selskapene er så liten at de ikke trenger å forholde seg til det, så tenker jeg vi ikke har lyktes.

Både på det jeg kjenner til av statlige virksomheter, og det jeg kjenner til av kommunale virksomheter, så har vi fortsatt for mange små miljøer.

Vi er på en kompleks måte, for da får vi en økt kompleksitet når vi både bygger nye økosystemer, vi bygger nye plattformer og holder på våre egne datarom.

Så jeg tenker jo at skal en virkelig lykkes med digitaliseringen av offentlig sektor så må man få større miljøer, få bort noen av de minste miljøene.

Og disse økosystemene må bli mer skalerbare, gjerne færre, men skalerbare miljøer.

Sånn at vi også både får finansielle og styringsbehov både frem og knytta til dem.

Så vi har fortsatt for små økosystemer til at de virkelig har fått den oppmerksomheten de kanskje kommer til å få i fremtiden.

**Are Kvistad:**

Hva mener dere at ledere og ledergruppene bør vite?

Hva bør de diskutere om digitale økosystem, om styring og ledelse?

Hvilken rolle bør de ta?

**Bendik Bygstad:**

Det vi har sett en del tilfeller av, er at økosystemene ikke blir prioritert i sektorene.

Og det fører til at de blir underfinansiert.

Altinn, som er et utrolig verdiskapende økosystem, ble underfinansiert i mange år.

Og det er fordi at ingen føler helt eierskapet til det.

Og derfor syns jeg at det ligger et særlig ansvar på topplederne, det å skjønne at økosystemene gir verdi utover det de ser i egen sektor.

**Are Kvistad:**

Enig i det, Kjetil?

Ja, veldig.

Jeg vil dra det lenger.

Jeg tenker at vi som jobber med disse tingene, vi som bruker disse begrepene, vi som snakker med disse begrepene som en naturlig del av vårt språk, kanskje hjelper vi til at både toppledere og andre rammer det inn som digitale samarbeid.

Jeg ser et veldig potensial hvis jeg drar inn et annet ord som vi ofte bruker, digital transformasjon.

Så tenker jeg at skal både kommunesektoren og offentlig sektor faktisk lykkes med digital transformasjon, så må vi ikke bare ha digitale oppgaver inn i økosystemene, vi må også nærme oss noe mer tjenestesamarbeid.

Hvordan kan du på tvers av enten statlige etater eller frittstående kommuner samarbeide om tjenestene utover det digitale.

Du har gjerne en digital grunnmur, og så tror du kan samarbeide om ganske mye fag på toppen der.

Spesielt hvis du har dårlig økonomi, og spesielt hvis du trenger å gjøre ting ressurseffektivt.

Så tror jeg det er et stort potensial.

Og da kan det være, hvis vi snakker på en måte som gjør at dette blir rammet inn som digitale samarbeid.

At vi ikke hjelper toppledelsen med å se hvilke ambisjoner dette egentlig har for utviklingen fremover.

Vi må hjelpe hverandre med språkbruken og finne noe språk som viser at økosystemene kanskje er bare starten, men dette er kanskje den digitale transformasjonen som vi er veldig i tidlig fase på i kommunesektoren og vil jeg påstå, også i Staten.

**Are Kvistad:**

Hva er det som hindrer eller bremser økosystemtenkningen i forvaltningen?

**Kjetil Århus:**

Noen av de er så små at lederne trenger ikke å forholde seg til dem.

Noen av økosystemene er såpass små at de er funksjonelt viktige for virksomheten, men samtidig så er det ikke problemstillinger som gjør at de er oppe på det politiske eller på topplederbordet.

Da er det tilbake igjen til både størrelsen og innholdet.

Hvis vi egentlig bare bygger lag på lag, hvis mesteparten av de digitale løsningene er i andre infrastrukturer enn i disse økosystemene, på lokale datarom eller på avtaler som forvaltes per enhet på andre steder, så kan det være der kreftene går.

Jeg tenker å få mest mulig inn i økosystemene.

Og la innholdet bli av en kritikalitet som gjør at det ikke kommer under verken toppledelsensspor eller den politiske diskusjonen.

**Bendik Bygstad:**

Hvis jeg kan føye til til det, så...

Det er kanskje å banne Kirken, men jeg mener at fokuset på gevinstrealisering har vært veldig skadelig for å bygge økosystemer.

Gevinstrealisering er på en måte ideen om at du kan investere et bestemt beløp, og så kan du punktrasjonalisere på det punktet der du har investert.

Logikken i økosystemer er helt omvendt.

Det er et spleiselag der vi spleiser på sentrale ressurser, som får mange nytte av det.

Også som Kjetil beskriver, ofte så er det mange flere enn de man opprinnelig hadde tenkt som får nytte fordi vi kan bruke det til andre formål. Derfor er denne insisteringen på kortsiktig gevinstrealisering direkte skadelig for utviklingen av økosystemer.

**Are Kvistad:**

Vi skal snart avrunde.

For en tid siden skrev du Bendik sammen med Gjermund Lanestedt en artikkel i Stat og styring som hadde tittelen 'Fra sektor til økosystem'.

Der skrev dere om behovet for orkestrering og samstyring.

For hvor offentlige og private ressurser kan koordineres i en felles retning.

Hvordan går det med oss i forvaltninga, egentlig?

**Bendik Bygstad:**

Jeg vil jo si at det går fremover.

Det man kanskje kan si, er jo at det blir fort friksjon mellom økosystemene og styringslinjen.

Og for en etatsleder så kan det godt bli et...

Skal man prioritere interne ting i etaten, eller skal man være med på å bygge økosystemer?

Hvor skal man bruke pengene?

Hvor skal man bruke tiden?

Der ser vi nok litt friksjon.

Jeg tror det er veldig viktig at topplederne fra ulike sektorer snakker sammen om disse tingene.

For mange ting kan løses på andre måter enn man tradisjonelt har gjort, hvis man tenker helhetlig på økosystemer.

**Are Kvistad:**

Skulle vi hatt noen andre mekanismer for å se på gevinster enn å vurdere gevinster?

**Bendik Bygstad:**

Ja.

Et av de tidligste økosystemene i Norge var jo bankenes betalingsløsninger, der vi fikk BBS på slutten av 70-tallet.

Fantastisk god løsning, der bankene samarbeidet.

De klarte å etablere veldig tidlige KPI-er på økosystemene, ved at de ser på hva koster en betalingstransaksjon gjennom systemet?

Og så kunne man jobbe for å få den ned.

Jeg tror at det å etablere KPI-er på økosystemene kan være en vei å gå der.

Der har vi mye metodeutvikling å gjøre, for dette vet vi ikke helt hvordan vi skal gjøre enda.

Her kunne vi forskere bidra mer.

**Are Kvistad:**

Kjetil, hva tenker du rundt samstyring i kommunesektoren?

**Kjetil Århus:**

Vi har virkelig etablert det begrepet som en arbeidsform.

KS, som er vår felles organisasjon, fikk et mandat fra alle landets ordførere tilbake i 2020 om å koordinere digitaliseringsarbeidet, både mellom oss kommuner, men ikke minst i dialogen med staten.

Det er et oppdrag som KS har tatt på en forbilledlig måte.

De har rammet inn hele det oppdraget i samstyringsstrukturen for digitalisering i kommunesektoren.

De sitter med et representativt utvalg, gir råd til KS-direktøren, som tar beslutninger på våre vegne.

Og så har vi bygge strukturer på helse- og oppvekstområdet som går helt ned til den siste kommunen av de 357.

Så vi prøver både regionalt og nasjonalt og i dialog med staten å ta klokest mulige beslutninger.

Få felles prosjekter, utvikle de, rulle de ut, sørge for at de gjelder for alle kommunene.

Så det er et hverdagsbegrep for oss.

I de årene vi har holdt på å etablere, hvertfall de siste versjonene av økosystemene, har vi gjerne løst oppgaver som ikke har vært løst før.

Det å lage gode innbyggertjenester.

Det fantes jo ikke før. Mange av

Vi har forenklet det for innbyggerne, uten at vi har kunnet gevinstrealisere det hjem til de ulike virksomhetene som har vært med.

Det som er kjempespennende nå, er hvis vi klarer å bruke økosystemene vi har etablert, til faktiske ting som f. eks kommunene eller de statlige etatene gjør, der det erstatter noe på bunnlinjen til den enkelte.

Da kommer du inn i at du skal gjøre mer radikale endringer hos en kommune eller hos en statlig aktør.

Da treffer du kanskje andre typer følelser.

Da er det litt sånn...

Dette gjør jeg kanskje best selv, kan jeg gjøre dette i fellesskap med andre?

Så der tror jeg vi står nå, både i forhold til de økonomiske utfordringene som en del av sektoren har om dagen, og samfunnet generelt, så kanskje utfordres vi på nye typer diskusjoner.

Da får vi kanskje syretestet om vi klarer å skalere disse økosystemene.

Jeg ser veldig frem til det.

Jeg tror vi har godt av det.

Jeg tror fortsatt gjør vi altfor mye for mange steder i offentlig sektor.

Og skal vi slutte med det, så må vi faktisk virkelig få innhold og effekter i de økosystemene og konstruksjonene som vi har skapt.

**Are Kvistad:**

Er det flere gode tips om bedre samstyring?

**Bendik Bygstad:**

Offentlig sektor har jo en erfaring med det, f.eks. med dette skatesamarbeidet, som har vært godt og viktig.

Men mitt inntrykk er nok at topplederne kunne snakke mye mer sammen om disse tingene.

**Are Kvistad:**

Nettopp.

Det var en fin avrunding.

Vi skal si takk til Bendik Bygstad og Kjetil Aarhus, som kom til studio.

Erfaringsrapporten og annen informasjon fra Digitaliseringsrådet finner du på nettsidene digdir.no.

Og helt til slutt, husk at du kan laste ned flere episoder der du vanligvis henter dine podkaster.

Vi høres.