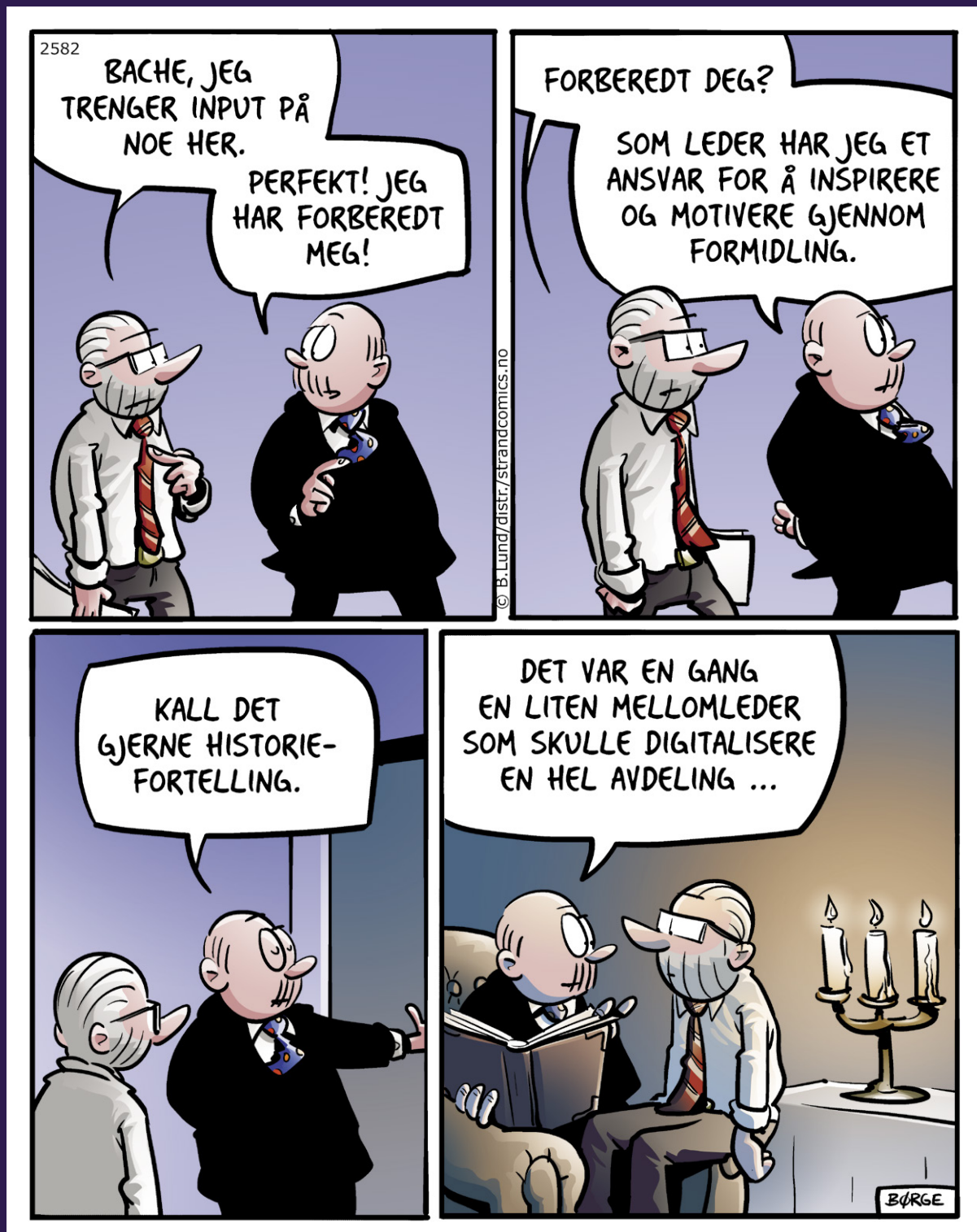


Erfaringsrapport 2019

Den gode historien



En god historie **5**

Digitaliseringsrådet kort forklart **9**

Hvem er vi?	9
Medlemmene i Digitaliseringsrådet	10
Hvordan jobber vi?	11

Om prosjektene **13**

Prosjektene vi har behandlet	14
Hvor store er prosjektene?	15
Hva spør virksomhetene om, og hva gir vi råd om?	17

Hvordan går det ett år etter? **21**

Har anbefalingene våre vært til hjelp?	21
Prosessen har også stor verdi	22
Hvilke erfaringer har virksomhetslederne gjort seg?	22

Hvordan går det med de gordiske knutene? **25**

Samarbeid på tvers	25
Gevinstrealisering	26
Fornyelse	27

Den gode historien **29**

Hvorfor er god kommunikasjon og den gode historien så viktig?	29
Våre anbefalinger om den gode historien	30
En prat med Curt Rice, rektor ved OsloMet	32
En prat med Astrid Bugge Mjærum, kommunikasjonsdirektør i Skatteetaten	36

Prosjektene vi har behandlet **41**

HUSK AT ANSVARET FOR DIGITALISERINGS-PROSESSEN LIGGER HOS DEN ENKELTE TOPPLEDER ...



... OG DET KAN IKKE DELEGERES.

SI IKKE DET!



© B. Lund/distr./strandcomics.no

SVEIP!

PING!



VÅRT FØRSTE VELLYKKEDE PROSJEKT. EN DELEGERINGS-APP SOM FUNKER!

DET GJØR DEN FAKTISK.



BØRGE



En god historie

Dette er den fjerde rapporten fra Digitaliseringsrådet. Her forteller vi historien om rådene og veiledningen vi har gitt til topplederne i førti offentlige virksomheter de siste fire årene. Det er ikke tilfeldig at rådene går til topplederne, ettersom de har ansvaret for digitaliseringsprosjektene i egen virksomhet. Hovedtemaet i årets rapport er hvor viktig det er at lederne får med seg alle som blir berørt av endringene – fra medarbeidere, beslutningstakere og samarbeidspartnere til brukerne av de offentlige tjenestene.

Utviklingen har gått i riktig retning siden vi startet opp i 2016. Virksomhetene forstår bedre hva som skal til for å lykkes med digitalisering. Toppledelsen er mer på, fagavdelingene tar ansvaret for prosjektet, brukerne er med, om ikke alltid tidlig nok, og stadig flere etater samarbeider på tvers av etatsgrensene. Flere etater er også gode til å utnytte innovasjonskraften i markedet. Men den teknologiske utviklingen går rasende fort. Det er ikke lenger nok å digitalisere eksisterende ordninger og effektivisere dagens drift. Nå snakker vi om en digital transformasjon, der vi bruker teknologien som en drivkraft for reell endring og omstilling. Dette er noe som berører både ansatte, omgivelser og myndigheter på en gjennomgripende måte.

Det stiller også helt nye krav til topplederne. De må kunne fortelle en god historie om hvor virksomheten skal, og hvorfor de nye løsningene vil være bedre for samfunnet, brukerne og de ansatte. Lederne må gjøre omstillingen meningsfylt for alle og skape stolthet i organisasjonen både over det den er i dag, og over det den skal bli i framtiden.

Vi har derfor anbefalt mange toppledere å formidle tydeligere hvorfor de setter i gang prosjektet sitt. Å være tydelig krever selvsagt klart språk og gode mål, men også mye mer. Hvorfor er omstillingen nødvendig? Hvordan skal prosjektet bedre brukeropplevelsen og endre hverdagen til de ansatte? Hva skal til for at dere sammen skal lykkes?





**Digitaliseringsrådet i møte
med Utenriksdepartementet.**

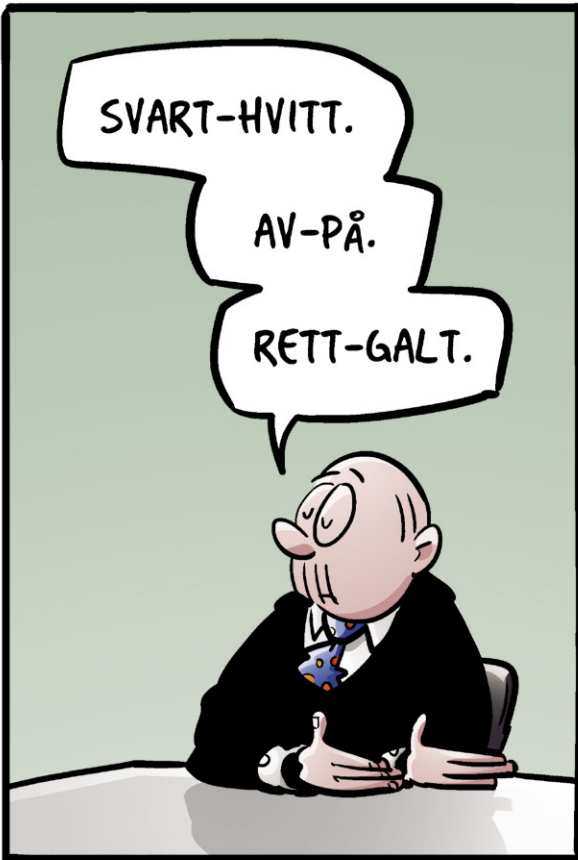
For å lede en organisasjon trygt og godt gjennom en omstilling må du som leder evne å fortelle en tydelig og engasjerende historie om hvor dere er, hvor dere skal, og hvordan dere kommer dit – sammen.

Slike endringsprosesser setter både leder-egenskapene og kommunikasjonsferdighetene på prøve. Senere i rapporten gir vi ordet til noen sentrale personer som selv har stått midt i omstillingen, og som jobber med ledelse og kommunikasjon til daglig. Og ikke minst gir vi våre tips om å skape og formidle den gode historien.

Digitaliseringsrådet ble oppnevnt for fire år, det vil si fram til 31. desember 2019. Kommunal- og moderniseringsdepartementet har gjennomført en ekstern evaluering av ordningen. Den vil kunne påvirke hvor veien går videre. Norge har også fått sin første digitaliseringsminister, og regjeringen har lansert sin digitaliseringsstrategi. For at digitaliseringen skal få enda mer kraft, blir Difi (Direktoratet for forvaltning og IKT) og Altinn slått sammen til Digitaliseringsdirektoratet i 2020. Vi har tro på å samle kreftene og håper at dette kan bidra til økt tempo og fornyelse framover.

Det er et privilegium for oss å ha dialog med så mange spennende virksomheter og dyktige ledere. Vi lærer mye av å få innblikk i deres ulike utfordringer og den innsatsen de legger ned for å utvikle forvaltningen. Denne kunnskapen bruker vi til å trekke paralleller mellom ulike prosjekter og gi enda bedre råd. Vi er også takknemlige for den gode og profesjonelle støtten vi får fra sekretariatet i Difi. Den er helt avgjørende for resultatet.





© B. Lund/distr./strandcomics.no



Digitaliseringsrådet kort forklart

Digitaliseringsrådet er et tilbud til ledere i statlige virksomheter som ønsker å lykkes med digitaliseringsprosjekter. Vår jobb er å hjelpe lederne med konkrete råd om hvordan de kan gjennomføre prosjektene smart og effektivt. Vi jobber også for at virksomhetene kan lære av hverandre. Dette gjør vi på flere måter. Tiltak som treffer bredt, er den årlige erfaringsrapporten vår, erfaringsseminar, presentasjoner i ulike fora og publisering av anbefalinger vi har gitt.

Siden regjeringen oppnevnte Digitaliseringsrådet i 2016, har vi hovedsakelig gitt anbefalinger som gjelder prosjekter, men flere ledere har også kommet til oss for å diskutere programmer, strategier og mulige satsingsforslag. Vi tilpasser oss behovene virksomhetslederne har, og gir dem råd om de problemstillingene de selv ønsker å drøfte. I tillegg ser vi på mange andre forhold som er avgjørende for å lykkes med digitalisering, og gir anbefalinger rundt disse.

Regjeringen har bestemt at terskelen for digitaliseringsprosjekter som skal omfattes av Finansdepartementets kvalitetssikringsordning (KS-ordningen), skal senkes til 300 millioner

kroner fra september 2019. Endringen bør ikke ha betydning for virksomhetenes bruk av Digitaliseringsrådet, som er en dialogbasert rådgivningsfunksjon.

Hvem er vi?

I Digitaliseringsrådet er vi ti personer med solid kompetanse og toppledererfaring fra academia, næringsliv og offentlig sektor. I tillegg har vi et sekretariat, som drives av Difi. Sekretariatet forbereder saker, bidrar til erfaringsdeling og tar seg av den praktiske oppfølgingen.



Medlemmene i Digitaliseringsrådet



Svein Ragnar Kristensen
leder av Digitaliseringsrådet



Toril Nag
konserndirektør,
Lyse-konsernet



Nina Aulie
divisjonsdirektør for
virksomhetsstyring,
Helsedirektoratet



Kjetil Århus
direktør for digitalisering
og innovasjon,
Bergen kommune



Øivind Christoffersen
tidligere direktør i Statsbygg



Eli Stokke Rondeel
enhetsleder for IKT-
prosjektportefølje, Helse
Sør-Øst



Magne Jørgensen
professor ved Simula
Metropolitan / OsloMet
– storbyuniversitetet /
Universitetet i Oslo



Jan-Olav Styrvoid
bedriftsrådgiver, Styrvoid
Consulting



**Ann Merethe Lysø
Sommerseth**
leder for digitale tjenester
og produkter, TrønderEnergi



Alv Humborstad Sørland
bydelsdirektør for Bydel
Stovner, Oslo kommune



Hvordan jobber vi?

Det er en enkel og ubyråkratisk prosess å få et digitaliseringsprosjekt behandlet i Digitaliseringsrådet. Den består av følgende arbeidstrinn:

**1**

Formøte

Virksomheten tar kontakt med sekretariatet og rådets leder. Vi har et formøte med virksomheten.

**2**

Innsending av dokumentasjon

Virksomheten sender oss prosjektdokumentasjon og spørsmål som de ønsker å diskutere med oss, senest to uker før rådsmøtet.

**3**

Rådsmøte

Vi inviterer til et rådsmøte for å diskutere prosjektet. Her kan virksomhetslederen ta med seg dem hun eller han ønsker.

**4**

Anbefalingsbrev

En uke etter rådsmøtet mottar virksomhetslederen et anbefalingsbrev som sammenfatter anbefalingene fra møtet.

**5**

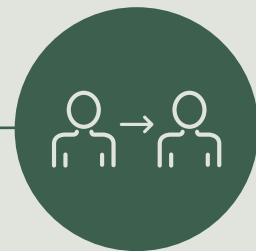
Oppfølgingsamtale

Vi snakker med virksomhetslederen for å få en tilbakemelding om hvordan han eller hun opplevde rådsmøtet og anbefalingsbrevet.

**6**

Erfaringsamtale

Omtrent ett år etter rådsmøtet snakker vi med virksomhetslederen om statusen i prosjektet og hvilken nytte anbefalingene faktisk har gitt.

**7**

Mulighet for ny behandling

Virksomheten kan ta kontakt for å diskutere prosjektet på nytt eller melde inn et annet prosjekt.

HVA MENER DU?
SELVSAGT HAR VI EN
DIGITAL STRATEGI.

HAR VI?



JEG GIKK GJENNOM
DEN SENEST I DAG
TIDLIG. I DETALJ.

GJORDE
DU?



NIKK HVIS DU
ER ENIG.



UTELUKKENDE
POSITIV RESPONS.





Om prosjektene

Her får du noen tall og fakta om prosjektene vi har behandlet. Vi ser nærmere på hva virksomhetene ønsker å diskutere med oss, og hva vi gir dem råd om. I tillegg beskriver vi hvordan både spørsmålene fra virksomhetene og anbefalingene våre har endret seg gjennom de fire årene vi har holdt på.

Siden oppstarten i 2016 har vi behandlet 55 prosjekter og bistått vel 40 virksomheter med råd og veiledning. Det siste året har vi behandlet 15 prosjekter. Vi har i tillegg hatt dialog med Finansdepartementet og gitt innspill til den nye veilederen de har utarbeidet i forbindelse med endringene i KS-ordningen.

Når det gjelder prosjektyper og -størrelse, er det god variasjon. Hele 18 av prosjektene er

innrettet slik at de kan kalles programmer. Én av virksomhetene har valgt å ikke ha prosjekter, men utvikler isteden nye tjenester og produkter kontinuerlig. Flere virksomheter har også diskutert strategi- eller moderniseringsarbeidet sitt med oss. Andre er i gang med prosjekter som skal utvikle en infrastruktur som skal danne grunnlaget for utvikling av nye tjenester. Heretter omtaler vi alt dette som prosjekter.



55

Antall prosjekter

6,261

 (mrd. kroner)

Samlet kostnadsanslag

24,762

 (mrd. kroner)

Samlet gevinstanslag

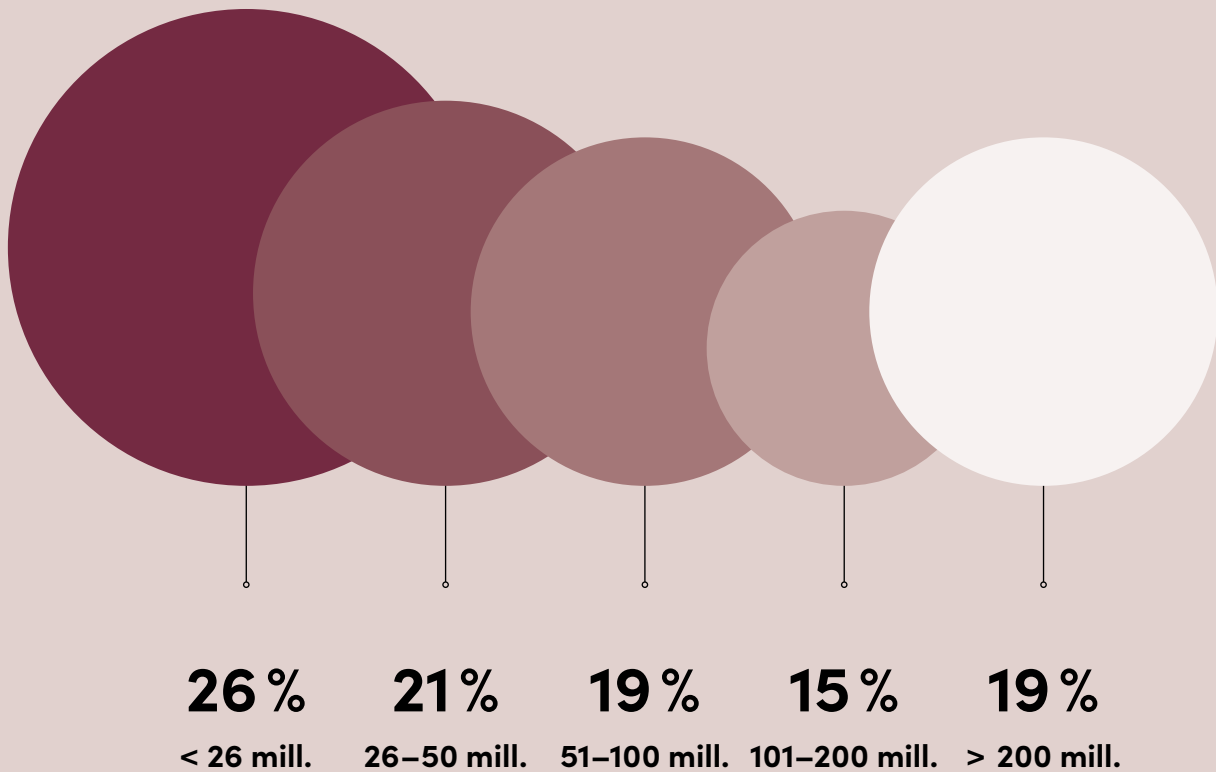
15

Antall departementer

Prosjektene vi har behandlet

Tallene viser hvor mange prosjekter vi har behandlet og antallet departementer. I tillegg viser de det samlede kostnads- og gevinstanslaget virksomhetene har oppgitt til oss. Ett av prosjektene vi har jobbet med (Akson – helhetlig samhandling og felles kommunal journal), skiller

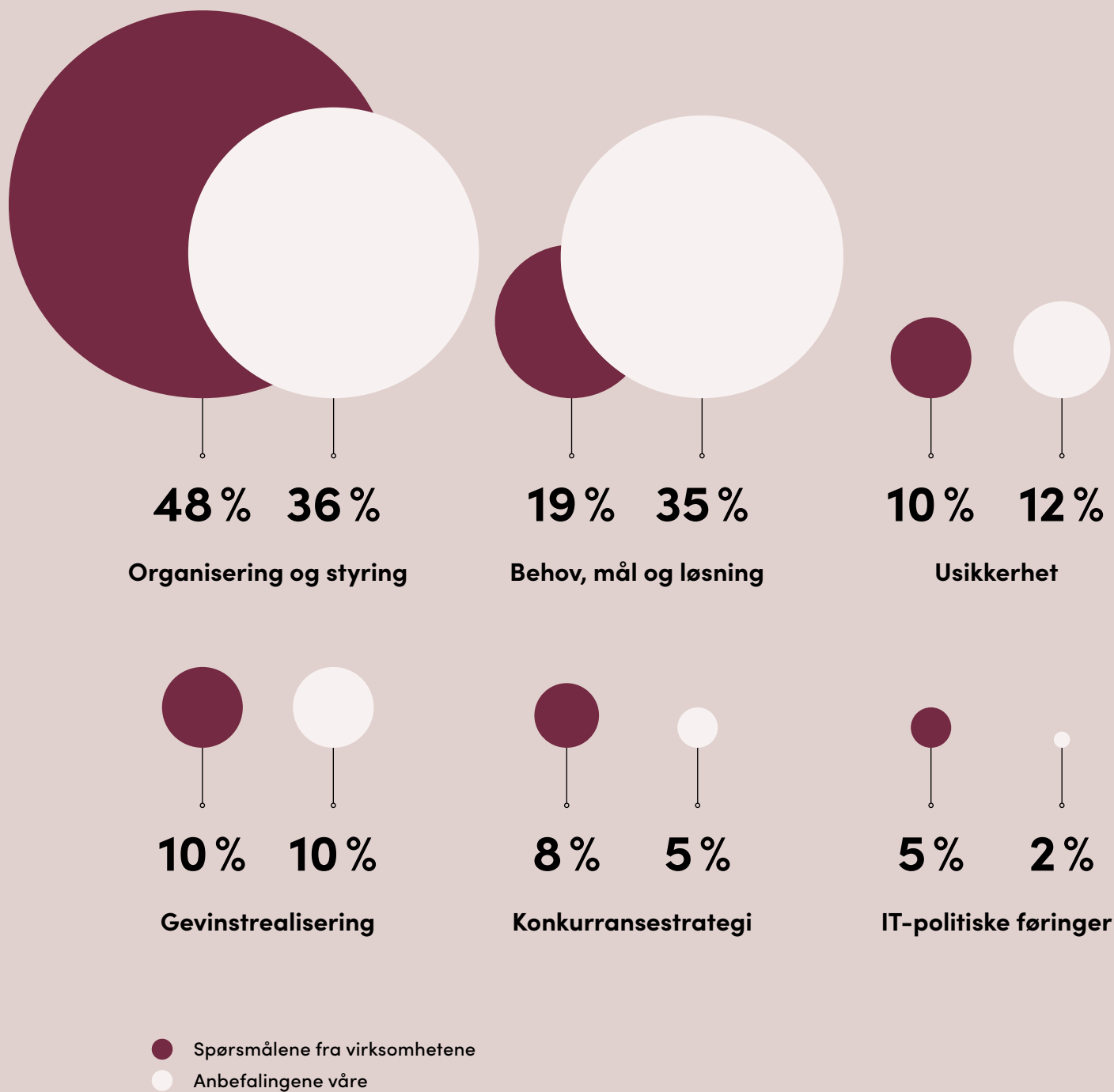
seg ut fra resten med et kostnadsanslag på over 11 milliarder kroner og et gevinstanslag på mer enn 40 milliarder kroner. Tallene for dette prosjektet er derfor ikke med i oversikten over. Åtte andre prosjekter er ikke med fordi de ikke har angitt kostnadsanslag.



Hvor store er prosjektene?

Vi har fått oppgitt kostnadsanslag for 47 av de 55 prosjektene vi har jobbet med. Ofte er anslagene foreløpige fordi prosjektene er i konseptfasen eller på planleggingsstadiet når de kommer til oss. Tallene er derfor usikre, og noen virksomheter har dessuten bare gitt oss

anslag for forprosjektet. Kostnadsanslagene varierer fra ca. 10 millioner kroner til 750 millioner kroner – når vi holder Akson utenfor. Av de 15 prosjektene vi har behandlet det siste året, har tre hatt et kostnadsanslag på 700 millioner kroner eller mer.



Spørsmål og anbefalinger

I år som tidligere år er *behov, mål og løsning* og *organisering og styring* de temaene som går mest igjen. Hele syv av ti spørsmål og anbefalinger har dreid seg om disse to temaene siden Digitaliseringsrådet startet. I 2019 har ni av ti anbefalinger handlet om dem. Det er tydelig

at dette er områder som stadig engasjerer topplederne. Vi ønsker likevel å understreke at alle de seks temaene er topplederens ansvar, og at dette ansvaret ikke kan delegeres til prosjektledelsen, selv om det er den som utfører det prosjektfaglige arbeidet.



Hva handler egentlig behov, mål og løsning om?

Dette temaet handler om hvorvidt virksomhetene har klart for seg hvem brukerne er, hva som er brukernes behov, hvordan de skal få involvert brukerne tidlig, hva som er målene med prosjektet, og hvordan den nye løsningen skal bidra til at de når disse målene.

Vanlige og viktige anbefalinger vi har gitt det siste året, er:

- Jakt på fornyelse – gi rom for kreativitet og nytenkning.
- Vis hva prosjektet betyr for virksomhetens strategi og samfunnsoppdrag.
- Konkretiser for alle involverte hvilken nytte de vil ha av løsningen.



Hva handler egentlig organisering og styring om?

Dette temaet dreier seg om hvordan virksomhetene legger opp til å gjennomføre prosjektet sitt, det vil si hvordan de deler det opp i faser, hvordan de styrer det, når og hvordan de involverer brukerne, og hvilken gjennomføringsstrategi de har.

Vanlige og viktige anbefalinger vi har gitt det siste året, er:

- Vis departementet hvor avhengige dere er av endringer i lover og forskrifter.
- Inngå forpliktende samarbeid med viktige aktører.
- Lever nytte underveis.

Hva spør virksomhetene om, og hva gir vi råd om?

Når virksomhetene tar kontakt med oss, ber vi dem først fortelle hvilke spørsmål de særlig ønsker å diskutere. Det gir oss mulighet til å tilpasse dialogen med dem etter deres behov. I tillegg til virksomhetenes egne spørsmål vurderer vi alltid prosjektdokumentasjonen ut fra seks faglige temaer som vi mener er helt sentrale for å kunne lykkes med et digitaliseringsprosjekt. Disse temaene er

- organiseringen og styringen av prosjektet
- behov, mål og løsning
- usikkerhet og usikkerhetsstyring

- gevinster og gevinstrealisering
- konkurransestrategi og samarbeid med leverandører
- IT-politiske føringer og muligheter

Figuren til venstre viser hvordan virksomhetenes spørsmål og anbefalingene våre fordeler seg prosentvis på de seks temaene. De temaene virksomhetene selv tar opp, sier noe om hva de er opptatt av. Temaene vi gir råd om, forteller noe om hva vi mener de bør jobbe mer med framover.

Vi har til sammen fått 165 spørsmål fra virksomhetene og gitt 431 konkrete anbefalinger tilbake.



Gevinstrealisering har vært et gjennomgående tema i alle prosjektene vi har behandlet. Noen ganger har vi behandlet det under andre temaer, slik som organisering og styring eller behov, mål og løsning.

Når vi har gitt så få anbefalinger om IT-politiske føringer, er det fordi virksomhetene i stor grad er bevisste på disse føringene og forholder seg til dem.

Flere utvikler løsninger som skal brukes av andre

En stor andel prosjekter planlegger å utvikle løsninger som skal brukes av andre virksomheter. Dette gjelder hele 11 av de 15 prosjektene vi har behandlet det siste året. Disse prosjektene forutsetter samarbeid på tvers. Mange virksomheter synes det er vanskelig å finne gode samarbeidsformer, og det kan være én av grunnene til at vi stadig får mange spørsmål og gir mange anbefalinger om dette. Dette har vi også dokumentert i tidligere erfaringsrapporter.

Færre råd om prosjektmetodikk

I 2016 og 2017 ga vi oftere anbefalinger om prosjektmetodikk enn vi har gjort i det siste. Nå er det flere som deler opp prosjektene og gjennomfører smidig. Dette synes vi er bra. Flere virksomheter ser ut til å ha bedre kontroll på prosjektmetodikken. Dialogen med oss handler nå mer om topplerens rolle.

Flere forstår at leverandørdialog er viktig

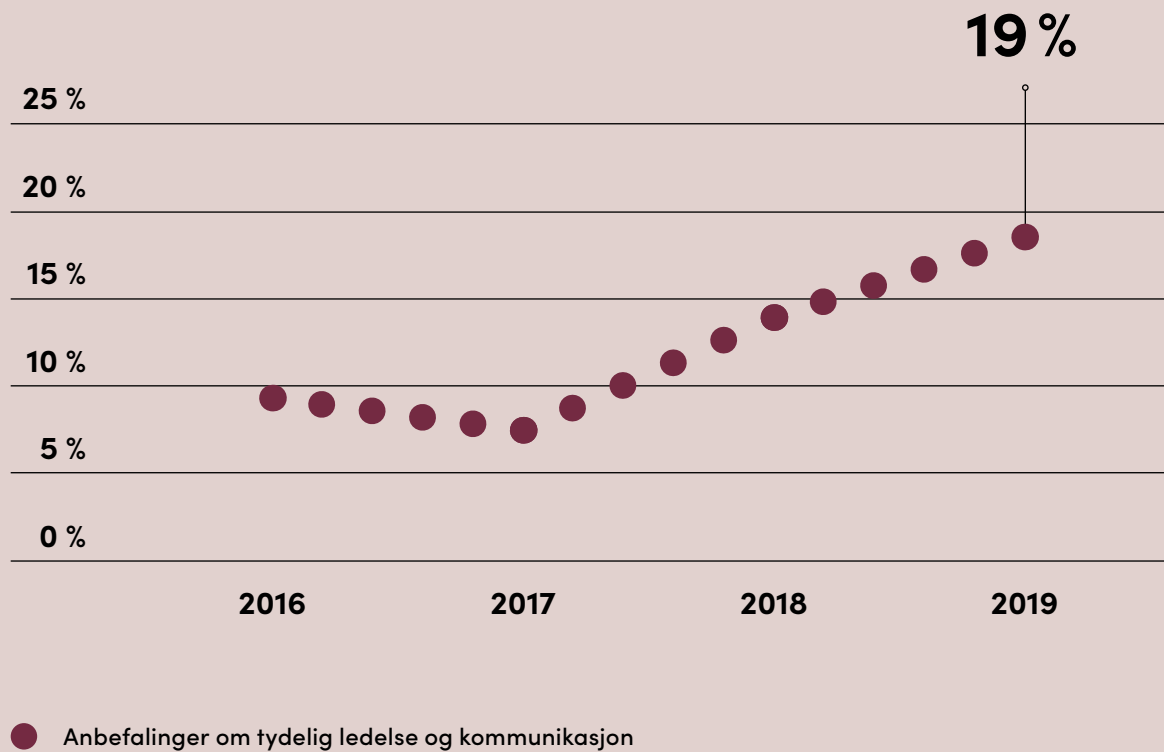
I fjorårets erfaringsrapport trakk vi også fram tidlig dialog med leverandørmarkedet som et viktig tema. Det er det fortsatt, og vi gleder oss over å se at flere ser ut til å forstå hvor viktig det er å søke råd i markedet tidlig i prosessen.

Flere lærer av andre

En av Digitaliseringsrådets oppgaver er å bidra til at offentlige virksomheter lærer av hverandres suksesser og feil. Det mener vi at forvaltningen kan bli bedre til. Grunnen til at vi ikke lærer mer av hverandre, kan være at vi ikke vet hvem vi kan lære av, eller at vi ikke tar oss tid til å orientere oss. Flere av virksomhetene vi har møtt, har fått råd om å lære av erfaringene til andre som har vært i samme eller lignende situasjon som dem selv. I 14 av 55 prosjekter har vi gitt lederne råd om å ta direkte kontakt med virksomheter som vi vet de kan lære av.

Når vi møter lederne igjen til erfaringsamtalen ett år etter rådsmøtet, pleier vi å spørre om de synes rådet om å lære av andre har vært relevant. «Ja!» svarer de da. Noen har også fulgt rådet og hatt stor nytte av det.

«Vi bruker erfaringer fra andre samarbeidsprosjekter mellom stat og kommune og har fortløpende dialog med andre virksomheter.»



Vi snakker mer om den gode historien

En annen tydelig trend vi ser, er at en økende andel av anbefalingene våre handler om å formidle en engasjerende og inspirerende endringshistorie – til både medarbeidere, samarbeidspartnere og overordnet departement. I 2016 og 2017 handlet rundt

8 prosent av anbefalingene om kommunikasjon. I 2018 var dette tallet steget til 14 prosent, og i 2019 har 19 prosent av anbefalingene våre dreid seg om tydelig ledelse og kommunikasjon. Dette dykker vi dypere ned i senere i rapporten.

TAKK FOR AT
DU KUNNE KOMME.

HYGGELIG AT DERE
TAR KONTAKT FØR
PROSJEKTET STARTER. DET
SER VI IKKE OFTE!



© B. Lund/distr./strandcomics.no

DET ER FORDI
VI ØNSKER Å
INVOLVERE VÅRE
UNDERLEVERANDØRER
PÅ ET SÅ TIDLIG
STADIUM SOM MULIG.

ENDELIG!



BRA DU
ER ENIG.

NÅR KAN DERE
STARTE?

SENT
NESTE ÅR.
MULIGENS.



NESTE ÅR?

HVIS VI VET
NØYAKTIG HVA VI
SKAL GJØRE OG HAR
LEDIGE RESSURSER.





Hvordan går det ett år etter?

Anbefalingene fra Digitaliseringsrådet skal være nyttige og relevante og bidra til at prosjektene lykkes. Det vi tilbyr, må gi merverdi. Så hva synes virksomhetene selv? Og hvordan går det egentlig med prosjektene? Dette spør vi virksomhetslederne om når vi har en erfaringsamtale med dem etter et års tid.

Vi har hatt totalt 36 erfaringsamtaler, 14 siden vi kom med vår forrige rapport. De fleste prosjektene er i en tidlig fase når lederne først møter oss. Når vi treffes igjen til erfaringsamtalen ett til halvannet år senere, har de kommet godt i gang med gjennomføringen. Det er ganske vanlig å måtte justere både framdriftsplaner og kostnads- og gevinstanslag underveis. Selv om de fleste sier at de skal avslutte prosjektet til planlagt tid, ser vi at mange justerer framdriften eller legger helt nye planer. Dette trenger slett ikke å være negativt; det kan tvert imot være gode grunner til det, og i enkelte tilfeller har vi gitt anbefalinger som har resultert i helt nye tilnærminger.

Har anbefalingene våre vært til hjelp?

De fleste virksomhetslederne sier at rådene våre er relevante og nyttige. For noen har rådene bidratt til at de har tenkt helt nytt om løsningskonseptet sitt og funnet andre, spennende innfallsvinkler. For andre har det vært nyttig å få bekreftet at vurderingene og veivalgene deres har vært gode. Virksomhetene opplever også at det å ha Digitaliseringsrådet med på laget gir prosjektet deres en ekstra legitimitet som er god å ha med seg i den videre dialogen med departement og samarbeidspartnere.



Én virksomhetsleder trekker fram anbefalingen om å tenke nytt rundt konseptvalget:

«Vi trodde at vi var åpne på valg av konsept. Dere utfordret oss på grunnkonseptet. Dere rystet hele huset. Mange av oss var ikke vant til å tenke på denne måten.»

Her ble altså anbefalingene våre utslagsgivende for at virksomheten valgte å nullstille og vurdere alternativer til sitt opprinnelige løsningskonsept. En annen virksomhetsleder har uttalt:

«De 12 rådene var slitsomt treffsikre.»

Proessen har også stor verdi

Det er ikke bare selve rådsmøtet og anbefalingsbrevet som er nyttig. Flere virksomheter sier at de også har lært mye gjennom for- og etterarbeidet de selv har gjort. De har fått reflektert godt over prosjektet i forkant av rådsmøtet, og etterpå har de hatt nyttige diskusjoner om hvordan de kan følge opp anbefalingene.

«Den mentale reisen gjør noe med organisasjonen og hvordan vi jobber med digitaliseringsarbeidet.»

«Støtten fra Digitaliseringsrådet har vært nyttig for oss. Det å ha et råd som gjør at du må gå gjennom argumentasjonen, er i seg selv nyttig.»

Én virksomhetsleder trekker også fram selve erfaringsamtalen som nyttig. Denne lederen hadde invitert med en av de viktigste samarbeidspartnerne til møtet, som dermed ble en god anledning til å diskutere prosjektet og de konkrete anbefalingene på nytt – sammen med en viktig aktør. På møtet ble de enige om flere oppfølgingspunkter for det videre samarbeidet.

Hvilke erfaringer har virksomhetslederne gjort seg?

Erfaringsamtalene er også en god anledning for oss til å høre hvilke temaer som opptar virksomhetslederne omtrent ett år etter rådsmøtet. Ikke overraskende opplever de samhandling på tvers og gevinstrealisering som utfordrende (dette kommer vi tilbake til). I tillegg har de blant annet erfart:



Å involvere leverandørene tidlig er nyttig ...

Vi har gitt flere virksomheter råd om å involvere leverandørene på et tidlig tidspunkt for å dra nytte av deres kompetanse og innovasjonskraft. Det er derfor hyggelig når virksomhetsledere kommer tilbake og forteller om gode erfaringer med tidlig leverandørsamarbeid. Utdanningsdirektoratet fikk råd om å kontakte Leverandørutviklingsprogrammet (LUP), noe de opplevde som svært positivt:

«Vi opplever at vi har gjort nybrottsarbeid. Vi fikk råd om å kontakte LUP. De overtok der Digitaliseringsrådet slapp. Det har vært fantastisk! Tradisjonelt ville vi begynt med krav. Nå har vi 30 behov beskrevet gjennom brukerhistorier.»

... samtidig oppleves leverandørmarkedet som vanskelig

Offentlig sektor opplever for tiden utfordringer med leverandørmarkedet. Færre leverandører har tilgjengelige konsulenter med spisskompetanse innenfor digitalisering. Dette fører til at virksomhetene risikerer å få kun ett tilbud i anskaffelsesprosesser eller ved forespørsler om konsulentbistand.

Det er krevende å rekruttere og beholde dyktige folk

Kompetente IT-folk er mangelvare. Det er en kamp om de kloke hodene, og flere virksomheter ser at de må tenke nytt for å rekruttere og beholde dyktige fagfolk. For er det noe de er avhengige av, så er det flinke IT-folk. Entur er en av dem som har innsett at de må være en attraktiv arbeidsplass, og at de må utfordre den etablerte praksisen:

«Du kan glemme tradisjonell styring på tid og overordnet og detaljert prioritering. Skal vi beholde de beste, må de ha lyst til å være her. Det handler om motivasjon. Meningsfull jobb. Handlingsrom.»

HVOR LANGT HAR DU KOMMET MED BRUKERHISTORIENE, NICO?

FERDIG!

ALLEREDE? DA HAR DU VIRKELIG LAGT SJELEN DIN I DET!

HELT TYDELIG HVA DE SYNES ER VIKTIGST!

© B.Lund/distr./strandcomics.no

DESIGN

DESIGN

DESIGN

DESIGN

HVA MED FOLK FLEST?

DE HAR IKKE ORDEN PÅ PRIORITERINGENE SINE.

BØRGE



Hvordan går det med de gordiske knutene?

I erfaringsrapporten fra 2017 snakket vi om tre gordiske knuter i digitaliseringsprosjekter: å få til samarbeid på tvers, å ta ut gevinster og dokumentere hvordan de er tatt ut, og å skape fornyelse. Gordiske knuter symboliserer innviklede oppgaver som det krever besluttosomhet og handlekraft å løse. I sagnet kuttet Aleksander den store over knuten med et sverd. For å løse de gordiske knutene i digitaliseringsprosjekter trenger vi mer enn gode intensjoner og god prosjektmetodikk. Ledere på flere nivåer må trå til. I fjorårets rapport konstaterte vi at virksomhetene fortsatt sliter med disse utfordringene. Hvordan har utviklingen vært siden da? Er vi på vei til å løse knutene?

Samarbeid på tvers

Å samarbeide med andre virksomheter om et stort digitaliseringsprosjekt er noe mange fortsatt synes er vanskelig. Et problem som går igjen, er at de andre virksomhetene ikke har kapasitet til å bidra i prosjektet, eller at de ikke prioriterer det. At virksomhetene har hver sine finansierings- og styringsmodeller, byr også på utfordringer – ikke minst når gevinstene kommer i andre virksomheter enn den som bærer kostnadene.

Samarbeidet er spesielt krevende i prosjekter der fylkeskommunene eller kommunene er med. Vi har behandlet flere prosjekter som har prøvd ut ulike samarbeidsmodeller. Mange har strevd med å finne gode modeller for et samarbeid

som berører flere nivåer i forvaltningen. Erfaringene fra virksomhetene vi har møtt, viser at det er viktig at KS tar en aktiv rolle når kommunene er med.

Til tross for utfordringene er det oppløftende å se at flere får det til. Det gjelder blant andre Riksantikvaren, som opplevde samarbeidet med fylkeskommunene som en «nøtt de ikke hadde klart å knekke». Etter anbefalingene fra Digitaliseringsrådet fikk de formalisert samarbeidet i en modell som fungerer, og der to representanter fra KS er med i styringsgruppen. Riksantikvaren sier at «dette er den anbefalingen fra rådet vi har hatt mest nytte av, og er en modell og en tilnærming vi vil bruke i andre sammenhenger også».



I rapporten *Tiltak for bedre gevinstrealisering* beskriver Difi og DFØ utfordringer som oppstår når gevinster skal tas ut i andre virksomheter. Vi oppsummerer kort hva de har funnet:

- Det er vanskelig å beskrive et godt gevinstbilde når gevinstene tilfaller andre aktører.
- Virksomheten med prosjektansvaret har liten eller ingen dialog med de virksomhetene som forventes å ta ut gevinstene.
- De gevinstansvarlige virksomhetene realiserer ikke gevinstene som de er forventet å realisere.
- Det er uklart hvor langt virksomheten med prosjektansvaret skal gå for å hjelpe andre med å ta ut gevinster.
- Det finnes ingen gode tverrgående finansierings- og gevinstrealiseringsmodeller.
- Dagens styringsstrukturer fungerer dårlig for dagens samarbeidsprosjekter.
- Det er spesielt vanskelig å beregne og realisere gevinster i infrastrukturprosjekter og fellesløsninger.

Gevinstrealisering

Både små og store virksomheter sliter med gevinstrealiseringen – selv om de følger veiledninger fra DFØ (Direktoratet for økonomistyring), bruker gevinstkart, utpeker en gevinst-eier og innhenter erfaringer fra andre etater.

Et sentralt spørsmål som går igjen hos flere, er: Hvor langt går egentlig ansvaret for å bidra til at gevinster i andre virksomheter blir realisert? Dette er ofte uklart for prosjekteieren, ikke minst i prosjekter som gir gevinster hos kommunene og fylkeskommunene. Det er relativt greit å innhente innspill om gevinster som kommer i kommunene, men hvordan skal kommunene

realisere dem? Det blir raskt et politisk spørsmål som virksomhetene ikke har mulighet til å styre.

At gevinstrealisering er utfordrende, overrasker oss ikke. Dette er dokumentert i en rekke rapporter, og vi kan også lese om det i regjeringens digitaliseringsstrategi:

«Gevinstrealisering er utfordrende og krever strukturert og kontinuerlig oppfølging gjennom hele digitaliseringstiltaket.»

Digitaliseringsstrategien omtaler virkemidler som kompetansebygging, erfaringsoverføring og bistand til arbeidet med gevinstrealisering på digitaliseringsområdet i departementene. DFØ samarbeider med Difi for å bidra til gevinstrealisering i statlige prosjekter. Erfaringene med at Difi gir bistand og bidrar til kompetanseheving, for eksempel gjennom medfinansieringsordningen, er gode. Likevel sliter virksomheter med gevinstrealiseringen, og da må vi spørre oss: Hva er avgjørende for å lykkes med gevinstarbeidet?

Undersøkelser viser at de som lykkes best med å realisere gevinster, jobber godt med gevinststyring gjennom hele prosjektet. De har en smidig tilnærming og leverer gevinster underveis – og ber samtidig om tilbakemeldinger. På den måten blir gevinster ikke bare noe man planlegger i starten og forsøker å måle i etterkant. Det er også viktig å prioritere og omprioritere hva som gir mest gevinster, etter hvert som prosjektet utvikler seg. Virksomhetene må lære fra tilbakemeldingene og bruke det de lærer, til



å endre leveransenes innhold og/eller rekkefølge. Først når gevinstrealiseringen blir en integrert del av prosjektgjennomføringen, vil den være virkelig effektiv.

En annen forklaring på at gevinstrealisering er utfordrende, er at ledelsen ikke tar nok ansvar for gevinstarbeidet. Dette gjelder både departementet og toppledelsen i virksomheten. Gevinstrealisering må ikke bare bli en pliktøvelse som blir overlatt til prosjektmedarbeiderne. Da kan man ikke forvente gode resultater.

Fornyelse

Med fornyelse mener vi å lage noe nytt som skaper verdi for virksomheten, samfunnet eller innbyggerne. I et fornyelsesprosjekt er formen gjerne eksperimenterende, og løsningen er ikke alltid kjent på forhånd. Å fornye skaper mer gjennomgripende endringer enn å digitalisere dagens løsninger.

Vi har tidligere trukket fram tre forhold som er viktige for fornyelse:

- å involvere brukerne tidlig
- å dra nytte av kompetansen til leverandørene
- å tenke utover dagens lover og regler

Gjennom digitaliseringsstrategien forutsetter regjeringen at alle virksomheter skal vurdere hvordan prosjektene deres kan fornye det offentlige til beste for innbyggerne og næringslivet. Regjeringen har en klar forventning om at virksomhetene skal lage tjenester som brukerne opplever som sammenhengende og helhetlige. Dette krever innsats, utholdenhet og god ledelse.

Vi gir fortsatt lederne råd om å skue utover sin egen virksomhet og se oppgaven i et bredere perspektiv. Mange følger også rådet, men det er stor variasjon mellom prosjektene når det gjelder evnen til å tenke nytt. Det er mange mekanismer som kan hindre virksomheter i å jakte fornyelse. Det kan være utydelige forventninger fra det overordnede departementet, det kan være et ønske om å avgrense prosjektene i omfang og kostnad, og det kan være at de ikke er risikovillige nok.

Vi har likevel møtt flere virksomheter som tenker stort og nytt, gjennom det siste året:

Arkivverket har startet et innovasjonsprosjekt som skal sikre god og relevant dokumentasjon av hvordan virksomheter i offentlig sektor løser oppgavene sine. Digitalisering og nye kommunikasjonsmønstre gjør at dagens arkivløsninger ikke sikrer dokumentasjon for ettertiden. Det finnes ingen åpenbar løsning på dette problemet. Arkivverket har, gjennom prosjektet Innebygget arkivering, åpnet opp for mange muligheter og valgt en innovativ tilnærming til problemet.

Gjennom prosjektet Akson skal Direktoratet for e-helse lage løsninger for helhetlig samhandling og en felles kommunal journal. Prosjektet skal løse problemene med dokumentasjon og kommunikasjon i kommunale helse- og omsorgstjenester og dekke behovet for mer helhetlige pasientforløp mellom primærhelsetjenesten og spesialisthelsetjenesten.

Begge disse prosjektene tar fatt på store samfunnsutfordringer og jobber mot et langsiktig mål. Forretningsmodeller utfordres, og løsningene er ikke klart definert. Det blir spennende å følge med på hvor godt disse ambisiøse prosjektene lykkes.

JEG ER PÅ
EN MOTIVERINGS-
RUNDE.

VIL DU
HØRE EN
INSPIRERENDE
MONOLOG?

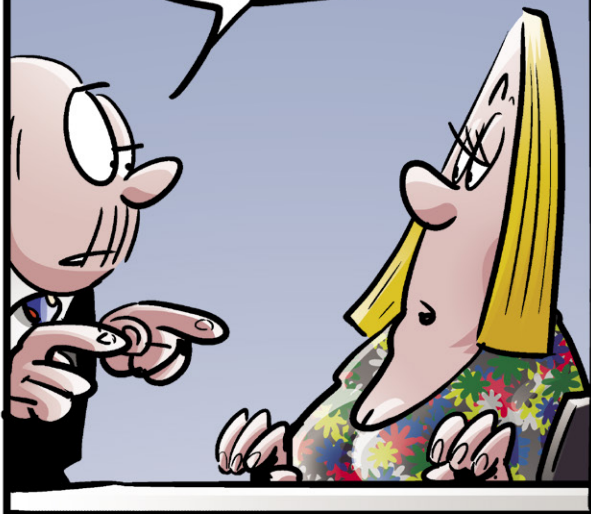


DIGITALISERING
ER NOE VI MÅ
FORHOLDE OSS
TIL ENTEN VI
VIL ELLER IKKE.



© B. Lund/distr./strandcomics.no

DET GJELDER
DEG OGSÅ,
BODIL!



FOR EN
FORMIDLINGSEVNE!

JEG FØLTE
NESTEN HAN
SNAKKET DIREKTE
TIL MEG.



BØRGE



Den gode historien

Vi har møtt mange engasjerte ledere som forteller hvorfor de skal endre virksomheten og tjenestene, hva de skal gjøre, og hvilke muligheter det vil gi. De siste årene har lederne også blitt mer bevisste på hvor viktig det er å engasjere og motivere de ansatte, samarbeidspartnerne og departementene. Flere forteller en god historie om endringene de skal gjennom, og hva prosjektet egentlig handler om. På de neste sidene beskriver vi hvorfor det har blitt viktigere for ledere å formidle den gode historien, og våre anbefalinger om dette. I tillegg kan du lese et par skikkelige gode historier – fra toppledere som vet hva som kreves for å lykkes med et digitaliseringsprosjekt.

Hvorfor er god kommunikasjon og den gode historien så viktig?

Vi er midt i en rivende teknologisk utvikling, og digitaliseringsprosjekter er gjennomgripende i alle virksomheter. Å digitalisere er ikke lenger bare å forbedre og effektivisere enkeltoppgaver, men noe som gjør det mulig å løse oppgavene våre, og til og med samfunnsoppgavene våre, på helt nye måter. Det er dette vi kaller den digitale transformasjonen. Siden endringene griper inn i virksomhetenes kjerneoppgaver, er digitaliseringen i høyeste grad et lederansvar. Lederne må skaffe seg nye ferdigheter og tenke nytt om hvordan de, ved hjelp av digitalisering, kan utvikle virksomhetene sine. For å lykkes med digital transformasjon er det helt nødvendig

å få med seg både egne ansatte og viktige samarbeidspartnere.

Mange blir usikre og avventende når de blir presentert for forslag om omfattende endringer. Tradisjonelt har det vært vanlig for ledere å ty til rasjonelle argumenter, fakta og logikk for å få med seg folk. De har gjerne lagt vekt på målstruktur og fortalt om prosjekter og tiltak virksomheten skal gjennomføre for å oppnå målene. Å fortelle folk hva de skal gjøre, og hvorfor det er fornuftig, er en god start, men det må mer til for å endre atferd og kultur.

For å få med seg folk må lederen også treffe hjertet til dem som vil bli berørt av endringene. Alle må forstå hva endringene vil bety, og må ønske å være med på å gjennomføre dem.



Gode råd til toppledere

- Få fram hvordan prosjektet bidrar til samfunnsoppdraget.
- Fortell konkret hvordan løsningen dekker brukernes behov.
- Fortell de ansatte hvilke konsekvenser prosjektet får for dem.
- Finn et navn som kommuniserer bra.
- Fortell hvorfor det haster.
- Kommuniser enkelt og forståelig og snakk til hjertet.
- Gjenta den gode historien – igjen og igjen.

Det krever nye måter å formidle og engasjere på. Topplederne må fortelle den gode historien – fortellingen om hva dette egentlig handler om. Hvilke ambisjoner har virksomheten? Hva skal medarbeidere, brukere og samarbeidspartnere se, høre og oppleve når endringene er oppnådd? Den gode historien skal gjøre endringene meningsfulle. Og topplederen må formidle den på en måte som treffer.

Våre anbefalinger om den gode historien

Våre anbefalinger om dette handler både om grunnarbeidet virksomheten må gjøre for å skape historien, og om hvordan ledelsen kan formidle den. Et skikkelig grunnarbeid må til for at historien skal bli konkret og få nødvendig substans – hvis ikke kan den gjøre mer skade enn nytte. Lederne må kjenne sin egen organisasjon og omgivelsene godt, og de må ha en klar visjon og angi en tydelig retning for endringsarbeidet. Hva ønsker de egentlig å oppnå med endringene de setter i gang?

Når innholdet er på plass og budskapet klart, må lederne formidle historien – igjen og igjen og på ulike måter. Det holder ikke lenger å informere om endringer i artikler på intranett og å fortelle om dem på allmøter. Endringene kan også visualiseres gjennom animasjoner, bilder og film. Mange har for eksempel hatt

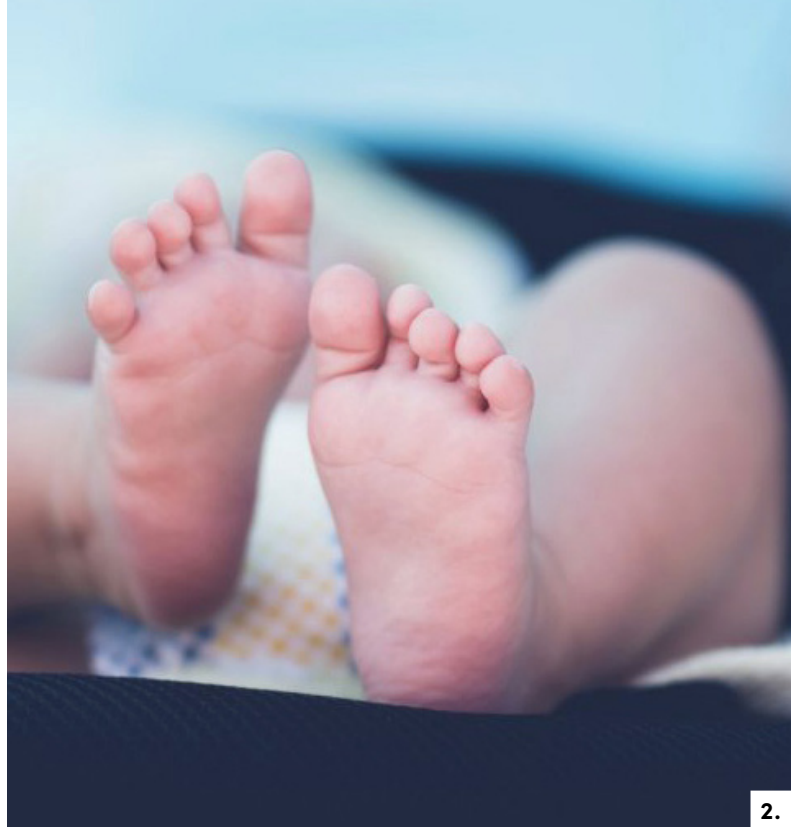
god effekt av å vise fram filmede intervjuer med brukere, ledere og ansatte. En klar anbefaling fra oss er å la sluttbrukernes behov og nytte være utgangspunktet for måten budskapet formidles på.

Det har vært interessant å se at mange ledere selv tror de er mye tydeligere enn det andre oppfatter dem som. Vi opplever riktignok at den gode historien ofte kommer klarere fram når lederne snakker om prosjektet sitt, enn når vi leser om det i dokumentasjonen de sender oss. Men vi har også møtt ledere som sliter med å forklare prosjektet sitt på en måte som er forståelig for oss. Én leder sa til oss i etterkant av rådsmøtet: *«Da vi var i rådet, og dere ikke forsto oss, var det et vendepunkt for meg.»*

Det kan være spesielt utfordrende å kommunisere den gode historien om infrastrukturprosjekter. Disse handler om å lage løsninger som skal brukes til å utvikle nye og bedre tjenester. Fordi det er lang avstand mellom investeringen i infrastrukturen og de nye tjenestene, blir koblingen mellom nytteverdien for brukerne og behovet for å investere utydelig. Dette kan gjøre det vanskelig å skape engasjement for prosjektet og få gjennomslag for det. Hvordan formidler man da den gode historien? I slike prosjekter har vi blant annet anbefalt å beskrive hva som er nytten for de ulike aktørene. Videre har vi anbefalt å lage aktørkart og beskrive brukerreisen og å få fram sammenhengen mellom infrastrukturen og forbedringen for brukerne.



1.



2.



3.

1. Domstol-administrasjonen jobber med elektronisk samhandling mellom aktørene i straffesaks-kjeden.
2. Direktoratet for e-helse har vært i rådet med flere prosjekter.
3. Kartverket – Ny hydrografisk infrastruktur.
4. Enova arbeider for Norges omstilling til lavutslippssamfunnet.



4.



Curt Rice,
rektor ved OsloMet
– storbyuniversitetet

Historien om den gode studentopplevelsen

Da vi i Digitaliseringsrådet hadde vårt første møte med Curt Rice for å gi anbefalinger om digitaliseringsstrategien for OsloMet, var han tydelig på at hans gode historie var å etablere Norges beste digitale universitet. For ansatte. For studenter. Nasjonalt og internasjonalt. Hvordan har det så gått?

«Ja, hvordan har det gått, Curt?»

«Fra jeg begynte som rektor i 2015, har vi hele tiden hatt store ambisjoner. Vi har hatt og har en konkurransesituasjon nasjonalt og internasjonalt som krever at vi tar grep. Og vi ønsker å tiltrekke oss både de beste ansatte og mange studenter. Da vi satte i gang arbeidet vi kalte Digitalt universitet 1.0, involverte vi bredt i strategiarbeidet, og vi etablerte porteføljestyling. Vi jobbet også målrettet for å skape økt felles forståelse i organisasjonen for hva digitalisering egentlig er. Budskapet vårt var – og er – at digitalisering handler om hvordan teknologi kan bidra til at vi når våre mål.

Hos oss ved OsloMet må digitalisering omfatte hele økosystemet fra en 15-åring som lurer på om og hva hun skal studere, til alle som kommer i gang med et studieprogram eller bytter program. Det favner også alle som blir ferdige og skal ha livslang læring. Hvordan kan digitalisering gjøre hele dette økosystemet bedre og mer effektivt?

Den historien og de ambisjonene vi hadde tidlig i min rektorperiode, og som vi kalte Digitalt universitet 1.0, gikk ikke helt slik vi hadde tenkt.»



«Hva var den største utfordringen?»

«Vi opplevde at det var utfordrende å få med lærerne i klasserommet. Vi er ikke helt sikre på hvorfor, men det kan ha vært flere grunner. Kanskje vi ikke nådde fram med budskapet vårt, kanskje klarte de ikke å slutte seg til digitaliseringsambisjonene, eller kanskje de ikke hadde kapasitet til å jobbe med det. Det er viktig å understreke at lærerne er i en krevende situasjon. De skal holde seg faglig oppdatert, forske på høyt nivå og publisere nasjonalt og internasjonalt, og ikke minst skal de undervise og følge opp studenter på en god måte. I tillegg skal de altså sette seg inn i teknologi og 'flippe klasserommet'. Da tror jeg mange tenker: 'Vet du hva? Jeg har evig nok med å stå han av!' Vi klarte rett og slett ikke å skape entusiasme blant lærerne, og framdriften i arbeidet vårt var mest basert på ildsjeler.

Vi skjønnte snart at vi måtte få med oss lærerne våre dersom vi skulle lykkes med å gjøre digitalisering til et konkurransefortrinn, tiltrekke oss både studenter og ansatte og være mer effektive. Hva gjorde vi så for å endre situasjonen? Jo, vi laget en bedre historie – en god historie som traff både studenter og lærere.»

«Hva ble den nye historien, og hvordan laget dere den?»

«Vår nye historie ble 'den gode studentopplevelsen'. Den handler om at alt vi gjør, skal ha studenten i sentrum. Ideen ble klekket ut på nyttårsseminaret vårt, hvor min nærmeste ledergruppe hvert år blir utfordret på hva som skal være våre viktigste prioriteringer det kommende året. Å mobilisere de ansatte til å være med på digitaliseringsambisjonene våre

var et av temaene vi diskuterte, og det var da forslaget om 'den gode studentopplevelsen' kom på bordet. Etter seminaret jobbet vi med å videreutvikle historien, og vi gjennomførte også intervjuer for å teste hvordan den ble oppfattet.

'Den gode studentopplevelsen' ble tatt positivt imot av de ansatte. Denne retorikken, som setter studenten i sentrum, er det vanskelig å si nei til. Ingen kan la være å engasjere seg når de blir bedt om å bidra til en god studentopplevelse!

La meg trekke en parallell. Jeg er veldig engasjert i likestillingsspørsmål og jobber mye med det – også ved OsloMet. For å lykkes med det må jeg som toppleder vite hvorfor jeg ønsker likestilling. Det er den eneste måten jeg kan få med meg mine folk på. I alle endringer, uansett om det gjelder likestilling eller digitalisering, må topplederne forstå hvorfor de gjør det de gjør. De må spørre seg selv hva som er de store fordelene med endringene. De må også innrømme at dagene ikke strekker til, derfor må de sikre toppkompetanse på det de skal gjennomføre, i ledergruppen.»

«Hvorfor var det viktig for deg å lage en god historie?»

«Jeg skal hjelpe organisasjonen til å forstå hvor vi skal. Det jeg sier, skal vise retningen og gjøre det lettere for de ansatte å forstå hva de skal prioritere. Jeg tror derfor en toppleder bør finne historien som hjelper hele organisasjonen til å bli med på endringene.

Jeg møter relativt ofte denne reaksjonen: 'Jeg trodde vi skulle snakke om den gode studentopplevelsen, og så snakker vi bare om teknologi?' Men jeg mener jo at digitalisering



handler om mennesker. Vi må klare å koble den gode historien sammen med teknologien på en bedre måte for å få med oss alle. Mange lærere ser ikke umiddelbart at digitalisering er det som skal til for at de skal kunne prioritere slik de ønsker. Derfor var det viktig for meg – og oss – å lage en god historie som kunne vise denne sammenhengen. Og det er viktig å si at vi jo også tenker at når ledere og andre ansatte ved OsloMet setter spørsmålsteget ved sammenhengen mellom kvaliteten for studenten og digitalisering, og kanskje til og med er kritiske til om det er en sammenheng, da er vi på en måte der vi skal være. Da har det skjedd en modning. Og da kan vi få gode diskusjoner om hvordan digitalisering kan hjelpe oss til å nå de målene vi alle ønsker å nå i tiden som kommer.»

«Hvordan har du formidlet historien?»

«Min oppgave som toppleder er å gjenta den så ofte at det blir en reell prioritering i virksomheten. Jeg er nå inne i min andre periode som rektor og har mange anledninger til å fortelle om mine prioriteringer. Det benytter jeg meg av. Den gode historien – historien om alt vi ønsker å få til ved hjelp av digitalisering i tiden framover – er helt sentral i all min kommunikasjon. Hver dag.»

«Vil du si at det er særlig krevende å få med seg folka i en akademisk virksomhet?»

«Det vi som ledelse opplevde som utfordrende, var å få koblet det strategiske nivået, som det virket som om alle var enige om, sammen med handling. Her var det altså et hull. Lærerne var ikke mobilisert. Vi tror at 'det digitale universitetet', altså den gamle historien vår, talte

bedre til de administrativt ansatte enn til lærerne, fordi de skjønnte at satsingen ville bidra til bedre og mer effektive administrative oppgaver. Som rektor vil jeg selvfølgelig effektivisere administrasjonen ved hjelp av digitalisering, men jeg vil også at kvaliteten på undervisningen skal bli bedre. Jeg vil nå studentene. Jeg vil at deres opplevelse skal bli bedre. Og da må jeg ha med meg lærerne også.

Vår forklaring på utfordringene med å få med seg de ansatte er blant annet at det er grenser for hva man kan få til med en top-down-tilnærming. Du får ikke en endring til å skje bare ved å be de ansatte om å slutte seg til den. Hos oss, som i de fleste kunnskapsvirksomheter, har de ansatte en opplevelse av at de har – og bør ha – stor grad av autonomi.

Mye har også blitt problematisert i endringsprosessen vår – også ordet brukere. Har vi egentlig brukere? Det er jeg ikke sikker på, men det som er sikkert, er at alle skal ha et forhold til studentene. Hos oss heter det derfor ikke 'sett brukeren i sentrum', men 'sett studenten i sentrum', og det er det vi nå gjør med vår nye historie.»

«Vi må også snakke litt om valget av navn til det nye universitetet. Klart, godt og enkelt språk er viktige suksesskriterier for den gode historien. Du har vært ambassadør for navnet Oslo Metropolitan University – storbyuniversitetet, som har skapt store overskrifter. Hvor sentral del av din gode historie var egentlig navnet, og hva tenker du om reaksjonene det har blitt møtt med?»

«Navnet fungerer fantastisk! Det engasjerer og skaper oppmerksomhet rundt institusjonen. Den



«I alle endringer må topplerne forstå hvorfor de gjør det de gjør.»



Mine tre beste tips til andre topplerne som ønsker å bli gode historiefortellere:

①

Du må selv forstå hva du prøver å få til.

②

Få hver og én til å forstå at endringen er til deres fordel.

③

Bruk ildsjeler i en tidlig fase.

nasjonale posisjonen vår har blitt sterkere blant annet på grunn av dette navnet. Journalister husker navnet og kontakter oss kanskje mer enn de gjorde før. Når det gjelder reaksjonene, så har Morgenbladet og Språkrådet gjort oss en kjempetjeneste! Og jeg må bare føye til: I det øyeblikket Vy kom på banen, fikk OsloMet også gratis oppmerksomhet, og jeg brukte situasjonen for alt den var verdt på Twitter.

Men for å være helt ærlig: Det er viktig å få fram at navnet faktisk sier noe om hva vi ønsker å få

til. Det forteller at vi er et urbant universitet, og at vi svarer på behovene til samfunnet rundt oss. Og studentene liker det, så da er det jo et veldig godt navn.

Jeg har også en siste kommentar jeg gjerne vil ha med: Topplerne må spørre seg selv hva som er de store fordelene med digitalisering. Og har de ikke svaret på det, så trenger de etterutdanning. Da kan de komme hit til OsloMet!»



Astrid Bugge Mjærum,
kommunikasjonsdirektør
i Skatteetaten

Den gode historien må være historien til brukeren

Astrid Bugge Mjærum har lang erfaring innenfor digitalisering, ledelse og kommunikasjon. Hun har hatt flere lederstillinger i Lånekassen og vært kommunikasjonsdirektør i Skatteetaten, før hun ble viseadministrerende direktør i Sykehuset Innlandet. Nå er hun tilbake som kommunikasjonsdirektør i Skatteetaten. Hun blir fort engasjert når vi ber om en samtale om den gode historien. For hun har mange eksempler. Og hun er opptatt av at ledere må sette av tid og ressurser til den gode historien. Ikke minst er hun opptatt av at lederne må formidle klart og tydelig hvordan virksomheten deres er en del av et større samfunnsbilde hvis de skal lykkes med å få med seg folk på omfattende endringer.

«Du har jo jobbet mange steder i ulike roller. Hva mener du er en god historie for en leder? Og hvorfor er det så viktig å ha en god historie i dag?»

«Å treffe hjertet er viktig. For at ledere skal treffe hjertet med en historie, må de finne balansen mellom det visjonære og det konkrete. De som hører historien, må forstå hva endringene vil bety for dem. Allerede i kommunikasjonsfagets opprinnelse, i antikken, var det å få med seg folk helt sentralt. Da arrangerte de konkurranser der

de kaptet om å få publikum på sin side gjennom sin argumentasjon.

Blant annet på grunn av mulighetene som ligger i digitalisering, setter ledere i gang mange små og store endringer, og disse går ofte parallelt. Med den endringstakten vi opplever i dag, er det viktig at de forteller den samme historien eksternt og internt. De kan selvfølgelig legge vekt på ulike ting, men det må være samme historie – og det er en fordel om den står seg over tid.»



«Mange ledere opplever at det kan være krevende å få med seg ansatte og andre som blir påvirket av de endringene de ønsker å få til. Hvorfor tror du det er så vanskelig?»

«Aller først vil jeg si at jeg møter ledere hver dag som gjør en fantastisk jobb. Jeg tror likevel at mange ledere i for stor grad tar utgangspunkt i det som er viktig for dem selv og organisasjonen deres, og tenker at 'dette er viktig for meg å få sagt – denne historien må vi fortelle'. Med en slik tilnærming mener jeg det er vanskeligere å treffe hjertet og få med seg folk. For kommunikasjonen skal ikke bare ut – den skal også inn. Jeg tror lederne må snu seg rundt og heller tenke: 'Hvilken historie er viktig for dem å høre?' 'Hva er det de kommer til å kjenne seg igjen i?' Jeg kan ikke få understreket nok hvor viktig det er at ledere er kompromissløse på brukerens nytteverdi. Det vi gjør, må være nyttig for brukeren.»

«Har du noen eksempler på gode historier? Hva mener du gjør disse historiene gode?»

«Selv om det er noen år siden nå, er det vanskelig å ikke nevne skattemeldingen. Den forhåndsutfylte skattemeldingen var en revolusjon. Den kunne fort blitt et eksempel på en både kjedelig og introvert historie. Faktum er jo at noe så kjedelig som grunnlagsdata var avgjørende for at vi skulle lykkes. I stedet ble den alt annet enn kjedelig! Vår gode historie ble 'å gjøre det lett å handle rett'. Dette ble en sterk historie både internt og eksternt. Historien om at folk skulle betale riktig skatt, skulle også vise seg å stå seg over lang tid.



Historien om Tim er en framtidsvisjon som viser hvordan Oslo kommune skal jobbe mer samlet og bruke teknologi for å skape en bedre hverdag for innbyggerne.

Oslo kommune er et annet eksempel jeg gjerne vil trekke fram. Det de har gjort gjennom sin historie om Tim, er å dra opp forventningene hos brukerne. Disse forventningene driver igjen Oslo kommunes endringsarbeid framover. Oslo kommune er et spesielt sprekkt og godt eksempel fordi de tør å fortelle historien om Tim *før* de har gjort de endringene de ønsker – og åpenbart lenge før de møter brukernes forventninger.

Lånekassen er også et godt eksempel på en virksomhet som bruker historiefortelling for å dra seg selv videre. På et tidlig tidspunkt tok de på alvor at de unge brukerne, ja nesten all norsk ungdom, skulle innta Lånekassen – og slik kunne Lånekassen ta en posisjon i digitaliseringen i Norge i stort.

Alle disse bruker samfunnsoppdraget sitt, og de evner å løfte seg opp på et slikt nivå at man kan se hvilken verdi de har i samfunnet. Slik skaper historien deres mening for folk. Slik har disse historiene stor betydning – ikke bare i de enkelte virksomhetene, men for Norge.»



«Kommunikasjonen skal ikke bare ut – den skal også inn.»

«Da du ble ansatt som kommunikasjonsdirektør i Skatteetaten, uttalte du følgende i et intervju: 'Skatteetaten er en fremoverlent organisasjon som stadig utvikler seg i tråd med samfunnets ønsker og krav, og kommunikasjonen skal bidra til å sikre fundamentet for velferdsstaten.' På hvilken måte mener du at kommunikasjon – især den gode historien – kan bidra til en virksomhets samfunns mål?»

«Vi må hele tiden evne å løfte blikket. I offentlig sektor er vi veldig flinke til å svare på oppgavene vi får, for eksempel bestillingene vi får fra departementet. For å få til større ting må ledere tørre å utvide rammene. De må utvide perspektivet og ikke bare 'svare på oppgaven'. Ledere som får et oppdrag, må for eksempel spørre seg hvem som skal være med og utføre det. Er det egentlig bare oss, eller er det noen andre som bør være med? I Skatteetaten har vi for tiden mange og gode diskusjoner om hvordan vi skal bidra til å realisere Digital agenda og regjeringens digitaliseringsstrategi. Det kan ikke vi i Skatteetaten gjøre alene, selv på vårt område. Oppdragene våre kan i mange tilfeller ikke utføres av bare én aktør.

Da jeg var viseadministrerende direktør ved Sykehuset Innlandet, arbeidet vi med å finne en løsning på en ikke bærekraftig sykehusstruktur med åtte akuttsykehus i et område med 400 000 innbyggere. Noe av det viktigste vi valgte å gjøre, var å utvide oppgaven til å handle om et større perspektiv. Vi ønsket ikke bare å svare på oppgaven om en ny sykehusstruktur, men ville i samarbeid med de lokale politikerne forsøke å svare på spørsmålet om hvordan vi kunne sikre et godt helsetilbud sammen med kommunene mange år fram i tid. Dette ble en gjennomgripende endringshistorie. Da vi utvidet

perspektivet og rammen, måtte vi blant annet lage arenaer for interessentene som ikke var der fra før, for eksempel alle politikere. Sammen med politikerne så vi på hvordan vi med moderne sykehus kunne levere tjenester helt hjem og inn i husene der folk bor. Vi forsto at framtidige helsetjenester ikke handler om antall bygg eller hvor disse er plassert; det handler om å lage en sammenhengende kjede mellom pasienten og ulike deler av helsetjenestene. Brukerutvalget i sykehuset var de fremste talspersonene for løsningene som ble vedtatt.»

«Hvordan kan ledere gå fram for å lage og formidle sin gode historie?»

«Det er viktig å kunne svare på spørsmålet 'hvorfor?'. 'Hvorfor gjør vi dette?' Dette må alle ledere ha et godt svar på. Hvis de også evner å ta brukerperspektivet inn i sitt 'hvorfor', har de kommet langt på vei. Jeg tror det også handler om at lederne må bli bevisste på at innbyggerne ofte vet mindre om organisasjonene og oppgavene våre enn det vi gjerne tror. Det er heller ikke å forvente at alle ansatte eller eksterne interessenter skal være like oppdatert på alt – de er opptatt av å gjøre en god jobb innenfor de fagområdene de er ansvarlige for. Derfor må historien være konkret og forståelig for alle. Også når du forteller en historie, må du huske at du har én munn og to ører. Mye historiefortelling handler om å lytte. Folk må kjenne seg igjen i historien, og historien må kunne gjenfortelles og brukes i mange sammenhenger. De gangene det er ekstra viktig å få med seg folk, så må lederne legge tid, ressurser og ekstra arbeid i å lage og formidle den gode historien.



Mine tre beste råd til ledere som ønsker å fortelle en historie som snakker til hjertet – og som virker:

①

Løft blikket og utvid perspektivet for historiefortellingen. Det blir det mye bedre historier av.

②

Ta utgangspunkt i brukerne og hva som er nyttig for dem. Den gode historien må være historien til brukeren.

③

Vær både konkret og visjonær.

Jeg anbefaler også å gjøre endringsmålinger. I Skatteetaten gjør vi slike målinger for å følge opp den store endringen vi nå står midt oppi. Har endringene påvirket arbeidet deres? Er de fornøyd med endringene? Synes de endringene var riktige? Det er viktig å følge opp hvordan endringene går – og blir mottatt – internt og eksternt.»

«Har lederens personlighet noe å si? Og hvem skal formidle den gode historien?»

«Dagens toppledere blir uten tvil møtt med høyere krav om å beherske kommunikasjon på mange nivåer og arenaer. De møter generelt høyere krav og forventninger fra både ansatte og eksterne brukere. Men det er mange virksomheter som har et godt omdømme uten at vi vet hvem topplederen er. Det er åpenbart mulig å være en god leder selv om man ikke er i offentligheten til enhver tid. Man må ikke være kjendis! Det viktigste i denne sammenhengen er at ledere er autentiske, altså ekte. Vi må jo tro på ledernes historie. Lederne må ha troverdighet

og innsikt. De må ha evnen til å være visjonære og konkrete. Er de kun detaljorienterte eller visjonære, går det ikke. Lederen må gi organisasjonen og de ansatte en forståelse av at her er en leder som tar samfunnsoppdraget på alvor. Lederen må evne å kommunisere hvorfor dette gir en økt verdi – også langt utover effektivisering.»

JEG HÅPER DET HAR FØLTES NYTTIG FOR DERE Å FÅ RÅD OM DIGITALISERING.

ABSOLUTT! JEG VIL KALLE DET EN ØYEÅPNER!

SÅ BRA! PÅ HVILKEN MÅTE?

FØR HADDE JEG EN BITTE LITEN MINISKJERM. MÅTTE MYSE.

NÅ HAR JEG EN STOOOOOOR!



Prosjektene vi har behandlet

Denne oversikten viser de prosjektene vi har behandlet hittil, med virksomhet, departementsområde og prosjektstørrelse. Prosjektstørrelsen angir virksomhetens kostnadsanslag for å gjennomføre prosjektet. Med små prosjekter mener vi prosjekter som koster opptil 25 millioner kroner. De middels store er prosjekter med en kostnad mellom 26 og 200 millioner kroner, og de store er prosjekter til over 200 millioner kroner.

2016

● Stort ● Lite
● Middels - Uavklart

Prosjekt/program	Virksomhet	Departement	Str.
E-arkiv/MAVOD	Arkivverket	Kulturdepartementet	●
Felles datakatalog	Brønnøysundregistrene	Nærings- og fiskeridepartementet	●
Digitale domstoler	Domstolsadministrasjonen	Justis- og beredskapsdepartementet	●
SIKT-programmet	Husbanken	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	●
NIS/NOR-registrene	Sjøfartsdirektoratet	Nærings- og fiskeridepartementet	●
E-søknad	Utenriksdepartementet	Utenriksdepartementet	●
Stegvis modernisering	Utlendingsdirektoratet	Justis- og beredskapsdepartementet	●
Styrket ID-arbeid	Utlendingsdirektoratet/ Politidirektoratet	Justis- og beredskapsdepartementet	●
IKT-sikkerhet	Politidirektoratet	Justis- og beredskapsdepartementet	●
Analysesystem	Politiets sikkerhetstjeneste	Justis- og beredskapsdepartementet	●
Undergrunnsprogrammet	Norges geologiske undersøkelse	Nærings- og fiskeridepartementet	●
E-innsyn	Direktoratet for forvaltning og IKT	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	●
Felles ressursregister	Kystverket/BarentsWatch	Samferdselsdepartementet	●
Min IPR-side	Patentstyret	Nærings- og fiskeridepartementet	●
Elektronisk helsekort for gravide	Direktoratet for e-helse	Helse- og omsorgsdepartementet	●



2017

Stort
 Middels
 Lite
 Uavklart

Prosjekt/program	Virksomhet	Departement	Str.
Digitalt universitet 1.0	Høgskolen i Oslo og Akershus	Kunnskapsdepartementet	-
Moderniseringsprogrammet	Utlendingsdirektoratet	Justis- og beredskapsdepartementet	●
Fagsystem for melkekvoter	Landbruksdirektoratet	Landbruks- og matdepartementet	●
Nasjonal kjerneløsning for bompengainnkrevning	Statens vegvesen	Samferdselsdepartementet	●
Klagebehandling for fremtiden	Utlendingsnemnda	Justis- og beredskapsdepartementet	-
Moderniseringsprogrammet	Statistisk sentralbyrå	Finansdepartementet	●
Kunstig intelligens	Skatteetaten	Finansdepartementet	●
Mineraler for alle	Direktoratet for mineralforvaltning	Nærings- og fiskeridepartementet	●
Helsedataprogrammet	Direktoratet for e-helse	Helse- og omsorgsdepartementet	●
Digitalisering av klareringsprosessen	Forsvarsmateriell	Forsvarsdepartementet	●
Pensjonsprogrammet – PRO25 første fase	Statens pensjonskasse	Arbeids- og sosialdepartementet	●
Digitalisering i Konfliktrådet	Sekretariatet for konfliktrådene	Justis- og beredskapsdepartementet	●
Felles kundeportal	Eksportkreditt og Garanti-instituttet for eksportkreditt	Nærings- og fiskeridepartementet	●
Prosjekt 42	Enova	Klima- og miljødepartementet	●
DigiBarnevern	Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet	Barne- og familiedepartementet	●



2018

● Stort ● Lite
● Middels - Uavklart

Prosjekt/program	Virksomhet	Departement	Str.
Nytt nasjonalt tolkeregister	Integrerings- og mangfoldsdirektoratet	Kunnskapsdepartementet	●
GeoLett	Direktoratet for byggkvalitet	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	●
Digitaliseringsprogrammet	Oljedirektoratet	Olje- og energidepartementet	-
Den kulturelle skolesekken	Kulturtanken	Kulturdepartementet	●
Delegeringsprosjektet	Riksantikvaren	Klima- og miljødepartementet	●
Treff – systemstøtte på kontrollområdet	Tolletaten	Finansdepartementet	●
Digital tjeneste for gjennomføring av prøver og eksamen	Utdanningsdirektoratet	Kunnskapsdepartementet	●
Digitale tjenester	Entur	Samferdselsdepartementet	-
Utredning av digitale fellesløsninger for tilskudd	Direktoratet for økonomistyring	Finansdepartementet	-
Arbeidslivsportalen	OsloMet – storbyuniversitetet	Kunnskapsdepartementet	●
Pasientens legemiddelliste	Direktoratet for e-helse	Helse- og omsorgsdepartementet	●
Felles digital grunnmur for helse og omsorg	Direktoratet for e-helse	Helse- og omsorgsdepartementet	-
Helsedataprogrammet	Direktoratet for e-helse	Helse- og omsorgsdepartementet	●
Nytt fagsystem	Kriminalomsorgen	Justis- og beredskapsdepartementet	●
Deling av data	Direktoratet for forvaltning og IKT	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	●



2019

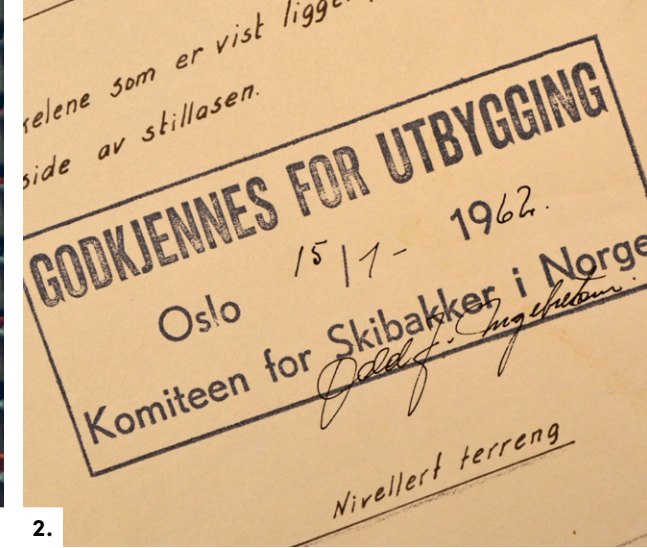
Stort
 Lite

Middels
 Uavklart

Prosjekt/program	Virksomhet	Departement	Str.
Innebygget dokumentasjon	Arkivverket	Kulturdepartementet	●
Digital langtidsbevaring	Arkivverket	Kulturdepartementet	-
Digitaliseringsprogram	Gassco	Olje- og energidepartementet	-
Digitalarkivet for alle	Arkivverket	Kulturdepartementet	●
IA-prosjektet (inkluderende arbeidsliv)	Arbeidstilsynet	Arbeids- og sosialdepartementet	●
Felles IKT-løsning for departementene	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	-
Veileder til statens prosjekt- modell og KS-ordningen	Finansdepartementet	Finansdepartementet	-
ESAS 2020	Domstolsadministrasjonen	Justis- og beredskapsdepartementet	●
Akson – helhetlig samhandling og felles kommunal journal	Direktoratet for e-helse	Helse- og omsorgsdepartementet	●
Ny hydrografisk infrastruktur	Kartverket	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	-
Tilskudds- og resultatportalen	Utenriksdepartementet	Utenriksdepartementet	●



1.



2.

- 1./2. Arkivverket skal sikre, bevare og tilgjengeliggjøre samfunnets arkiver.
3. Eksportkreditt og Garantiinstituttet for eksportkreditt støtter norsk eksport.
4. UD og Norad forvalter omfattende tilskuddsordninger.



3.



4.

Utgivelse:

Oktober 2019

Opplag:

400

Trykk:

Konsis

Design:

Dinamo

Tegneseriestriper:

Lunch © Børge Lund, distr. strandcomics.no

Foto:

Side 7 Difi / Harald Nyquist
Side 31, 1. Cathrine Dillner Hagen
Side 31, 2. unsplash.com
Side 31, 3. Kartverket / Arnfinn Lie
Side 31, 4. Brakar
Side 32 OsloMet / Benjamin A. Ward
Side 35 OsloMet / Benjamin A. Ward
Side 36 Skatteetaten / Bård Brinchmann Løvvig
Side 39 Skatteetaten
Side 45, 1. Arkivverket
Side 45, 2. Riksarkivet / Arkivet etter Statens
ungdoms- og idrettskontor
Side 45, 3. www.eksportkreditt.no
Side 45, 4. Norad / Ken Opprann

Digitaliseringsrådet:

Besøksadresse i Oslo:
Grev Wedels plass 9

E-post:

digitaliseringsradet@difi.no

