

Erfaringsrapport 2020

Tenk som brukeren



Innhold

Nå må vi tenke som brukeren!	4
Digitaliseringsrådet kort forklart	7
Hvem er vi?	7
Medlemmene i Digitaliseringsrådet	8
Hvordan jobber vi?	9
Tenk som brukeren	11
Fra systemsammenheng til behovssammenheng	11
Dilemmaer virksomhetene står i	13
Tre forutsetninger for å lykkes	13
Ta utgangspunkt i brukernes situasjon	15
Lag brukerreiser – og bruk dem mye	16
Dra nytte av brukernes digitale kompetanse	17
Samarbeid med andre og la brukerbehov styre samarbeidet	19
Stor vilje til samarbeid	19
Bygg tillit for å skape noe sammen	20
Ta med kommunene	20
Samarbeid fra start til mål	20
Departementene må være aktive og se helheten	25
Sitter på virkemidlene	25
Best sammen	26
Må finne gode styrings- og finansieringsmodeller	27
Hva bør departementene særlig huske på?	27
En samtale med tre rådsmedlemmer	28
En samtale med Kristian Skauli, Helse- og omsorgsdepartementet	35
Om prosjektene	39



Nå må vi tenke som brukeren!

Hovedtemaet i denne femte rapporten fra Digitaliseringsrådet er hvordan vi kan la brukerbehov styre utviklingen av digitale tjenester.

Digitaliseringsstrategien fra regjeringen og KS har satt sammenhengende tjenester høyt på dagsordenen ved å prioritere syv livshendelser. Vi tror alle er klar over at dette vil kreve omfattende samarbeid mellom myndigheter på flere nivåer og mellom offentlig og privat sektor. Snubletrådene er mange.

Å jobbe brukerorientert og involvere brukerne i tjenesteutviklingen har vært blant de viktigste og hyppigste anbefalingene fra Digitaliseringsrådet siden rådet ble opprettet i 2016. Perspektivene utvikler seg: I starten ga vi virksomhetene råd om å snakke med reelle brukere. Så anbefalte vi å trekke inn brukerne tidlig i utviklingsprosessen, deretter å ha dem med gjennom hele prosessen. Når målet er sammenhengende tjenester som skal oppleves som helhetlige for brukerne, holder det ikke lenger å tenke *på* brukerne; vi må tenke *som* dem. Det betyr at virksomhetene må ta i bruk verktøy som involverer brukerne, før de har funnet løsningen, og de må gjøre det i samarbeid med andre aktører som kan påvirke brukernes situasjon. Det er denne

tenkemåten vi inviterer deg som leser til å være med på i årets rapport.

For å kunne utvikle sammenhengende tjenester må de offentlige virksomhetene samarbeide med hverandre, skape reell fornyelse og levere nytte. Dette er de gordiske knutene vi har vært opptatt av siden vi først omtalte dem i erfaringsrapporten vår i 2017. En del positivt har skjedd siden den gang, men fortsatt har de færreste klart å løse de tre knutene. Det vil ikke bli lettere når de skal tenke som brukerne. Også for departementene gjenstår ennå mange floker når det gjelder samarbeid på tvers, finansiering og fornyelse av offentlige tjenester. Erfaringene vi har gjort, har vist oss hvor viktig det er at de er aktivt med og ser helheten. Vi mener departementene må legge mer vekt på resultater som følger av samarbeid med andre, framfor bare å se på resultater i egen sektor eller virksomhet.

Også vi i Digitaliseringsrådet er opptatt av brukerne våre. Etter å ha fungert i fire år ble



Svein Ragnar Kristensen,
leder av Digitaliseringsrådet

vi evaluert av KPMG. Hovedkonklusjonen var at vi har lyktes godt med oppdraget vårt. Brukerne våre er svært fornøyde, og det er mange eksempler på konkrete forbedringer som har blitt gjort i prosjekter som følge av anbefalinger vi har gitt. Rådet ble oppnevnt for fire nye år og fikk et nytt, oppdatert mandat fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet i januar 2020.

Vi skal ikke lenger bare behandle digitaliseringsprosjekter, men tilby en uavhengig gjennomgang av både prosjekter, endringsprosesser, programmer og strategier der digitalisering utgjør en viktig del. Det har alltid vært et mål at Digitaliseringsrådet skal være til hjelp for både små og store tiltak. I det oppdaterte mandatet vårt er det også lagt vekt på at vi kan tilby råd og veiledning i alle faser av endringsprosesser med en anslått samlet investeringskostnad på over 10 millioner kroner. Også virksomheter som jobber med tiltak som faller inn under Finansdepartementets kvalitetssikringsordning, kan søke råd hos oss.

Mandatet vårt gir oss et særlig ansvar for å rette oppmerksomheten mot utvikling av ordninger og tjenester som krysser sektorgrenser og forvaltningsnivåer, og tiltak som blir finansiert gjennom statlig fellesfinansiering.

I likhet med mange andre har også Digitaliseringsrådet blitt heldigitalt som følge av koronapandemien. Selv om det var uvant for mange av oss i starten, har det fungert bra. Også resten av året vil møtene våre foregå digitalt.

Vi er takknemlige for at vi får møte så mange dyktige og dedikerte ledere og virksomheter. Det er lærerikt og inspirerer oss når vi skal gi råd og anbefalinger. Vi håper dialogen de har med oss, er til nytte i arbeidet med å utvikle gode tjenester for folk og næringsliv. Like takknemlige er vi for at Digitaliseringsdirektoratet stiller et så profesjonelt sekretariat til rådighet for oss. Vi ønsker nye og tidligere samarbeidspartnere velkommen til flere interessante dialoger, og takker for tilliten dere viser oss!



2016



2017



2018



2019



Digitaliseringsrådet kort forklart

Digitaliseringsrådet er et tilbud til ledere i staten som jobber med endringer der digitalisering utgjør en viktig del. Vi gir dem anbefalinger om hvordan de kan gjennomføre endringene smart og effektivt.

Vår jobb er å hjelpe lederne med konkrete råd som kan gjøre endringsprosessene enklere. Vi jobber også for at offentlige virksomheter 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. For enkelhets skyld omtaler vi alt som prosjekter i denne rapporten. Anbefalingene våre oppsummerer dialogen mellom oss og lederne. Vi prøver først og fremst å svare på de spørsmålene virksomhetslederne selv ønsker å drøfte. I tillegg ser vi på mange andre forhold som er avgjørende for å lykkes med prosjektene, og gir anbefalinger rundt disse.

«De spørsmålene dere reiste, gjorde at vi tok en runde på hele tilnærmingen vår. [...] Utrolig nyttig å få det blikket utenfra og inn.»

Sagt i en erfaringsamtale

Hvem er vi?

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

Medlemmene i Digitaliseringsrådet



Svein Ragnar Kristensen
leder av
Digitaliseringsrådet



Nina Aulie
divisjonsdirektør for
virksomhetsstyring,
Helsedirektoratet



Kjetil Århus
direktør for digitalisering
og innovasjon,
Bergen kommune



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



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



Jan-Olav Styrvold
bedriftsrådgiver, Styrvold
Consulting



**Ann Merethe Lysø
Sommerseth**
senior forretningsutvikler,
TrønderEnergi



Alv Humborstad Sørland
bydelsdirektør for Bydel
Stovner, Oslo kommune



May Liss Wasmuth
prosjektleder, Kongsberg
Satellite Services



Sven Marius Urke
direktør,
Domstoladministrasjonen

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

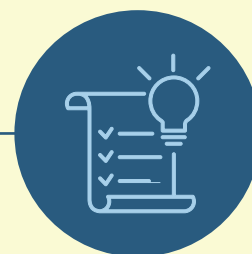
Virksomheten sender oss prosjektdokumentasjon og spørsmål som de ønsker å diskutere med oss, senest to uker før rådsmøtet.



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

Oppfølgingssamtale

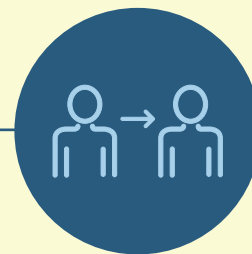
Vi snakker med virksomhetslederen for å få en tilbakemelding om hvordan han eller hun opplevde rådsmøtet og anbefalingsbrevet.



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.





Tenk som brukeren

Dagens offentlige system er ikke utviklet på brukernes premisser. For å få tjenestene de trenger, må folk forholde seg til en rekke instanser som ikke «snakker» sammen. Skal de offentlige virksomhetene klare å gjøre tjenestene mer helhetlige og sammenhengende for brukerne, må de tenke mer som dem.

Å tenke som brukerne betyr å sette seg inn i den situasjonen de befinner seg i når de har behov for en tjeneste. Vi har inntrykk av at virksomhetene som henvender seg til oss, ønsker å sette brukerne i sentrum. Likevel opplever vi at dette er et tema som vi er mer opptatt av enn virksomhetene. Hva skyldes det?

«Målet er at brukernes møte med offentlig sektor skal oppleves sammenhengende og effektivt, som én digital offentlig sektor.»

*Én digital offentlig sektor 2019–2025
– digitaliseringsstrategi for offentlig sektor*

Fra systemsammenheng til behovssammenheng

Vi erfarer at mange virksomheter ser tjenestene i et *systemdrevet brukerperspektiv*. Da blir ofte løsningen å koble sammen ulike fagsystemer fra flere etater og lage en felles inngang for brukerne. Det kan imidlertid innebære at IT-systemene blir dyre og komplekse uten at tjenestene nødvendigvis blir så gode. I tillegg blir brukerne ofte ikke involvert før systemene skal testes.

En mer framtidrettet tilnærming er å utvikle tjenestene i et *behovsdrevet brukerperspektiv*. Her går man fra å tenke *på* brukerne til å tenke *som* brukerne. For å kunne gjøre det må virksomhetene i samarbeid stille brukerne noen grunnleggende spørsmål om hva de egentlig trenger.



Digitaliseringsstrategien og sammenhengende tjenester

I 2019 la regjeringen og KS fram en strategi for digitalisering av offentlig sektor. Den slår fast at ingen skal være kasteball mellom ulike offentlige instanser. Det offentlige skal jobbe sammen for å dekke brukernes behov.

Strategien legger vekt på at offentlig forvaltning skal levere sammenhengende tjenester som brukerne opplever som helhetlige. Dette skal forvaltningen få til ved å ta utgangspunkt i livssituasjoner og livshendelser.

I første omgang skal syv livshendelser prioriteres:



Få barn



Alvorlig sykt barn



Miste og finne jobb



Ny i Norge



Dødsfall og arv



Starte og drive en
frivillig organisasjon



Starte og
drive en bedrift

Behovsdrevet tjenesteutvikling handler vel så mye om å unngå overproduksjon og feilproduksjon av tjenester som om å knytte systemer sammen. Med denne tilnærmingen er det mulig å spare penger samtidig som man får bedre tjenester og mer fornøyde brukere. Hvorfor velges da ikke denne tilnærmingen alltid?

«Vi var nok litt interne i vår tenkemåte. Nå har vi snudd og gått direkte til brukerne. Vi har gått inn på egenskaper og behov hos brukerne. Vi har gjennomført intervjuer og behovsanalyser, og foretatt prosessanalyser internt. Fremdeles jobber vi åpent. Løsningene er ikke klart og tydelig definert.»

Sagt i en erfaringsamtale

Dilemmaer virksomhetene står i

Vi skjønner at det ikke er lett. Å utvikle tjenester i et behovsdrevet brukerperspektiv krever mye av virksomhetene. For det første må de virkelig forstå hvilke behov som skal dekkes. For det andre er de avhengige av å samarbeide – med andre sektorer, med andre forvaltningsnivåer og med næringsliv

og frivillige organisasjoner. Dessuten må de finne nye måter å samarbeide med departementene på. Behovsdrevet tjenesteutvikling krever gjerne også endringer i regelverket og i arbeidsfordelingen mellom virksomhetene.

Når virksomhetene kartlegger og involverer alle aktører som er relevante, blir det ofte tydelig at det er mange behov som skal dekkes. Disse behovene er ikke alltid sammenfallende. Ulike brukergrupper har ulike behov. I tillegg har flere virksomheter mange og gamle systemer som ikke snakker sammen. Det er ofte svært kostnads- og tidkrevende å legge til rette for integrasjon, datadeling og -sikkerhet. Virksomhetene må gjøre kost-nytte-vurderinger og bestemme hvilke behov de skal dekke først, og hvordan de skal dekke dem. Problemer når det gjelder felles finansiering og gevinstrealisering på tvers av sektorer, er også kjente motkrefter virksomhetene opplever i arbeidet med å utvikle sammenhengende tjenester.

Tre forutsetninger for å lykkes

Vi sitter ikke med fasiten, men vi vil peke på tre forutsetninger som vi mener er avgjørende for om virksomhetene lykkes med å skape gode tjenester og en enklere hverdag for innbyggerne:

- at de tar utgangspunkt i brukernes situasjon
- at de samarbeider med andre og lar brukerbehov styre samarbeidet
- at de har et aktivt departement i ryggen som ser helheten





Ta utgangspunkt i brukernes situasjon

Å ta utgangspunkt i brukernes situasjon får konsekvenser for virksomheten som helhet. Derfor må også ledelsen ha innsikt i disse behovene og ta del i de strategiske valgene som gjøres i prosjektet.

Digitaliseringsdirektoratets veileder i å utforme sammenhengende tjenester (mer om den senere) illustrerer det å tenke som brukerne med tre enkle eksempler:

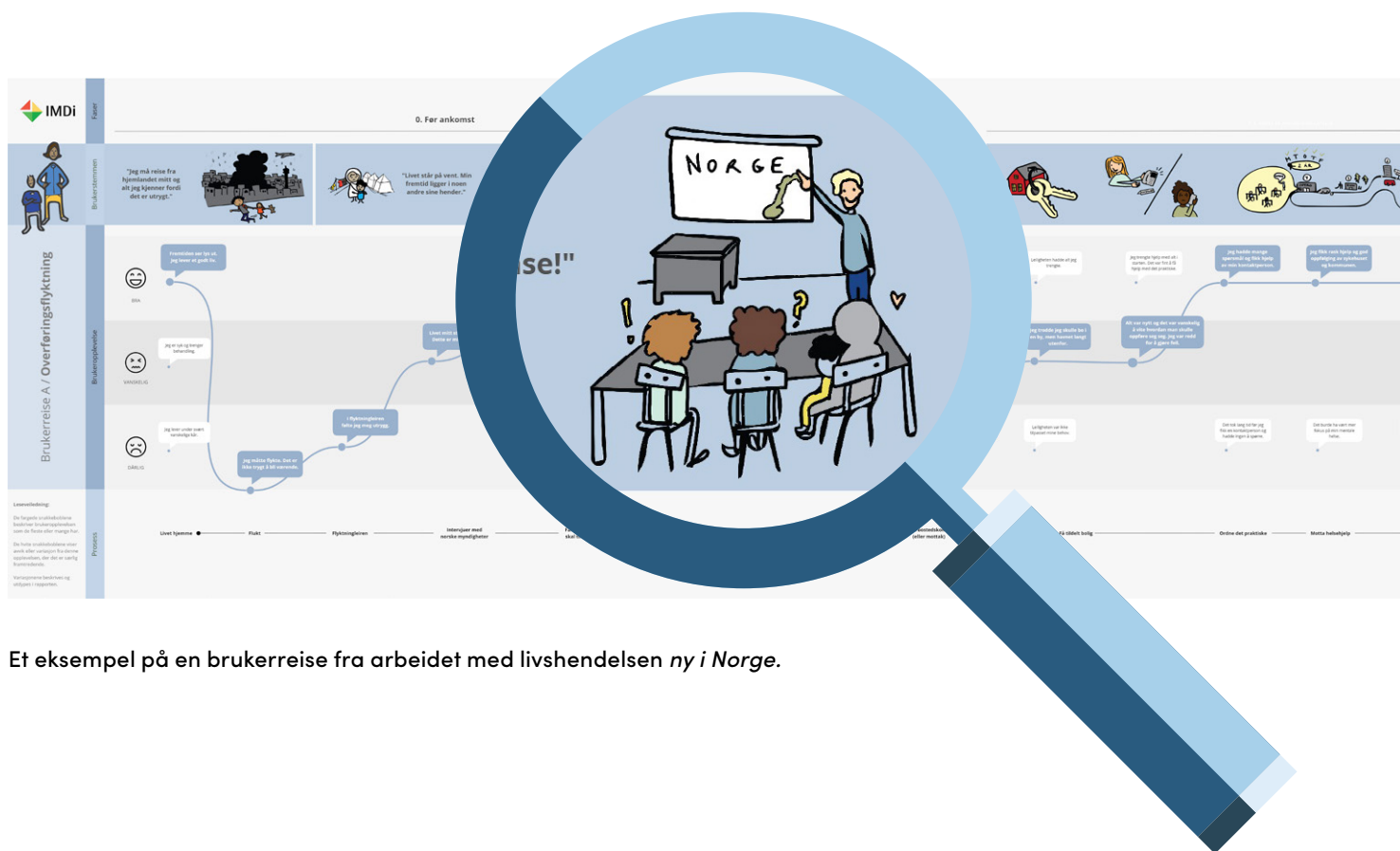
- Tenk «jeg skal bygge hus» istedenfor «jeg skal søke om byggetillatelse».
- Tenk «jeg har blitt så dårlig at jeg ikke klarer meg selv hjemme» istedenfor «jeg skal søke om hjemmehjelp».
- Tenk «jeg har vært utsatt for vold» istedenfor «jeg skal søke om voldsoffererstatning».

Når vi tar utgangspunkt i brukernes situasjon, blir det også enklere å kartlegge aktørene rundt brukerne. Hvem andre har mulighet til å påvirke situasjonen de befinner seg i? Det kan for eksempel være pårørende eller ansatte i andre virksomheter. Vi kan se på disse aktørene som et slags økosystem rundt tjenestene. Disse aktørene er også brukere – med konkrete behov som løsningene må



Hva er et økosystem?

Begrepet *økosystem* har vi lånt fra biologien, hvor det brukes om et samfunn av organismer. Sentralt i dette samfunnet er samspillet, avhengigheten og den gjensidige påvirkningen mellom de ulike organismene. Begrepet er for lengst tatt i bruk i næringslivet og har etter hvert også blitt vanlig i offentlig sektor. Et økosystem er et godt bilde på den konteksten et digitaliserings samarbeid foregår i. Det sier noe om hvilke aktører samarbeidet omfatter, hvordan disse samspiller og påvirker hverandre, og hvilke ulike ressurser og behov de har.



Et eksempel på en brukerreise fra arbeidet med livshendelsen *ny i Norge*.

ta høyde for. Digitaliseringsstrategien fra regjeringen og KS viser også til et økosystem av felleskomponenter og -systemer som kan inngå i de konkrete tjenestene.

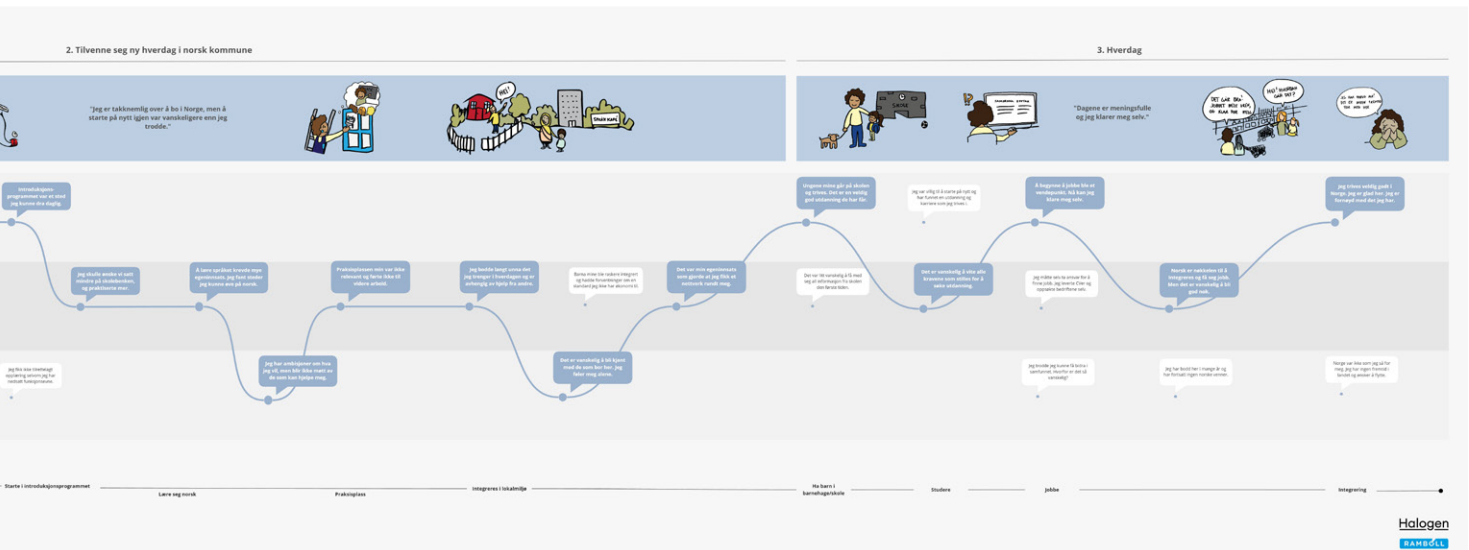
Lag brukerreiser – og bruk dem mye

Virksomhetene må begynne å hente inn data, både kvantitative og kvalitative, om brukerne på en annen måte enn det som har vært vanlig. Også her må de ta utgangspunkt i brukernes situasjon. Det viktige er å få innsikt i hvordan brukerne *opplever den konkrete situasjonen*, og hvilke reelle behov de har. Det holder ikke å vite hva de synes om eksisterende løsninger, eller hvor godt disse dekker behovene deres. Vi har anbefalt mange virksomheter å bruke tjenstedesign for å skaffe seg den nødvendige innsikten. En tjenstedesigner vil bruke denne innsikten til å lage brukerreiser.

Ny innsikt i brukernes behov kan få virksomhetene til å se annerledes på hva de *kan* levere, og hva de *bør* levere. De kan for eksempel oppleve at regelverket ikke er tilpasset det de bør levere. Å endre et regelverk tar tid. Nye løsninger krever kanskje også nye tanker om hvordan prosjekter skal finansieres, og hvordan gevinster skal dokumenteres og realiseres. I rådsmøtene snakker vi derfor mye om hvor viktig det er å starte med å tegne det store bildet. Deretter kan virksomhetene bestemme seg for hvilke oppgaver de skal løse først, og hvilke de kan vente med.

Nesten alle lederne vi har snakket med, har fått råd om å involvere brukerne mer og tidligere i utviklingsprosessen. Dette er anbefalinger vi ofte gir:

- Sett sluttbrukeren i sentrum.
- Lag brukerreiser og bruk dem aktivt.
- Trekk brukerne med i arbeidet tidlig og gjennom hele prosessen.



Dra nytte av brukernes digitale kompetanse

Er vi gode nok til å ta i bruk den digitale kompetansen til innbyggerne? Kan vi la brukerne gjøre mer av «jobben» selv?

Vi tror det er mye å hente på å involvere brukerne mer både i utviklingen av tjenestene og i selve utøvelsen av dem. Brukerne har ofte høy digital kompetanse. Dette viser også internasjonale undersøkelser (bl.a. DESI-indeksen), hvor Norge utmerker seg med digitalt modne innbyggere.

I undersøkelser av hva innbyggerne synes om offentlige tjenester, er ikke resultatene like oppløftende. Selv om flertallet i *IT i praksis*-undersøkelsen for 2020 er delvis enig i at det er enkelt å bruke de offentlige tjenestene, sier nærmere åtti prosent at de forventer digitale tjenester som er mer sammenhengende.

«Behovsdrevet tjenesteutvikling er lett å kombinere med digitale verktøy. I Bydel Stovner har vi laget og tatt i bruk en helseveiviser som tilbyr selvkartlegging av behov. Den bruker en nokså enkel algoritme til å svare ut med tilbud om tjenester.»

*Alv Humborstad Sørland,
bydelsdirektør og rådsmedlem*





Samarbeid med andre og la brukerbehov styre samarbeidet

For å få det store bildet må virksomhetene sette seg inn i situasjonen brukerne befinner seg i, og kartlegge aktørene rundt. Da vil de oppdage hvem som kan påvirke brukernes situasjon, og hvem de bør samarbeide med.

De aller fleste prosjektene vi har behandlet det siste året, har vært samarbeidsprosjekter. Mesteparten foregår mellom virksomheter innenfor samme sektor, men vi ser også et økende antall prosjekter som omfatter flere departementsområder og forvaltningsnivåer. Et eksempel er *Fremtidig løsning for nød- og beredskapskommunikasjon*, som utvikles av Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap i samarbeid med Nasjonal kommunikasjonsmyndighet.

De fleste samarbeidsprosjektene gjelder tjenester for innbyggerne, men vi har også jobbet med prosjekter som har som mål å gjøre ting enklere for næringsliv og frivillige organisasjoner. Det gjelder blant annet *Støtteverktøy for redningstjenesten*, som er et samarbeid mellom Hovedredningssentralen og Røde Kors.

Stor vilje til samarbeid

Viljen til å samarbeide er stor, og mange samarbeider godt og forstår hva et samarbeid krever av dem. Flere ser også at de kommer nærmere målene sine ved å samarbeide, men de legger ikke skjul på at det er utfordrende og krever innsats. Blant annet er det krevende for virksomhetene å få det til når selve samarbeidet ikke er formalisert.

Et par virksomhetsledere har stilt til rådsmøtet sammen med noen av aktørene de samarbeider med. Disse møtene har vært veldig lærerike for både dem og oss. Vi tror det gagnar samarbeidet når flere av aktørene er med i diskusjonen og hører anbefalingene vi gir.

En av anbefalingene våre som går igjen, er å tenke utover eget fagområde og trekke inn aktører utenfra. Videre har vi anbefalt

flere å etablere nye samarbeidsarenaer. De som alt er i gang med et samarbeid, har fått råd om å forankre og formalisere dette og å sikre god innflytelse og deltakelse fra samarbeidspartnerne. Vi har også anbefalt virksomheter å se digitalisering og virksomhetsutvikling i sammenheng, og vi har oppfordret dem til å fortelle en tydeligere historie om hvordan brukerbehov dekkes av den løsningen de presenterer.

Bygg tillit for å skape noe sammen

Lederne havner lett i en skvis når de skal utføre eget samfunnsoppdrag og opprettholde drift samtidig som «alle» forventer at de skal samarbeide med andre aktører om felles mål. Gode relasjoner og tillit er avgjørende for at virksomhetene skal kunne skape resultater utover sitt eget oppdrag og ansvarsområde. Tillit er også en forutsetning for god koordinering og samhandling, og det øker sannsynligheten for at aktørene i et samarbeid virkelig investerer i dette og jobber mot et felles mål.

Koronakrisen har vist at det er mulig å få til samarbeid mellom sektorer og forvaltningsnivåer og å få på plass løsninger raskt. Vi vil særlig trekke fram arbeidet med kompensasjonsordningen for bedrifter. Her ble regelverk og søknadsløsning utviklet parallelt. Bestillingen var behovsdrivet, og de involverte virksomhetene prioriterte arbeidet og satte av nødvendige ressurser – helt i tråd med hva vi pleier å anbefale. Prosjektet lyktes også godt fordi det kunne bygge videre på samarbeidet mellom offentlig og privat sektor (DSOP).

De gode relasjonene og tilliten som allerede var på plass, var avgjørende for de gode resultatene som ble skapt.

Ta med kommunene

Kommunene har ansvar for og er førstelinje for en rekke innbyggertjenester. Skal vi nå målet om sammenhengende tjenester basert på brukernes behov, er det derfor helt nødvendig at staten og kommunene samarbeider. Allerede pågår det et felles digitaliseringsløft mellom stat og kommune på en rekke områder. Det ser vi for eksempel i utviklingen av DigiBarnevern, DigiSos og DigiHelse og innenfor plan- og byggesaksbehandling. Dette er viktige prosjekter med et stort gevinstpotensial.

Noe av hensikten med disse prosjektene er å viske ut det skillet brukerne opplever mellom statlige og kommunale tjenester. At dette er i ferd med å skje, ser vi også tegn på gjennom prosjektene vi behandler. Det gjelder for eksempel DigiHelsestasjon, der Direktoratet for e-helse og Oslo kommune deltok sammen på rådsmøtet. Prosjektet skal etablere digitale innbyggertjenester for helsestasjons- og skolehelsetjenesten og blir aktuelt i arbeidet med to av de prioriterte livshendelsene fra digitaliseringsstrategien: *få barn* og *alvorlig sykt barn*.

Samarbeid fra start til mål

Det finnes ingen snarveier til gode sammenhengende tjenester. Både samarbeidsutfordringer og -muligheter

endrer seg i løpet av utviklingsprosessen. Det holder ikke å bare sende et utkast på høring til samarbeidspartnerne, og det er ikke alltid tilstrekkelig å innhente de andres synspunkter underveis. For å kunne lage gode sammenhengende tjenester må virksomhetene gå gjennom hele prosessen sammen.

Dette rådet gir også Digitaliseringsdirektoratet, og de har utarbeidet en veileder i å utforme sammenhengende tjenester der de anbefaler å dele prosessen opp i tre faser: *starte sammen, forme sammen og levere sammen*. Formen på samarbeidet vil endre seg fra fase til fase.

Vi har gitt anbefalinger til virksomheter i alle de tre fasene, og vi skal nå se nærmere på hva vi har anbefalt.

Starte sammen

Å starte sammen handler om å gå fra et problem til en idé om et samarbeid mellom flere virksomheter eller sektorer. I denne fasen skal virksomhetene identifisere mulige samarbeidspartnere, finne mulige samarbeidsflater og avklare roller og styringsstruktur. En utfordring i denne fasen kan være at virksomhetene og sektorene prioriterer forskjellig.

Det er i denne fasen vi gir flest anbefalinger, og de dreier seg ofte om å sette seg i brukerens sted. Når virksomhetene tar utgangspunkt i brukerens situasjon, blir det også lettere for dem å få oversikt over hvem de må samarbeide med. I tillegg til andre offentlige virksomheter kan det være private og frivillige organisasjoner.

«Råd om historiefortelling har vært bra. Vi klarer i større grad å ta et utenforperspektiv som gjør det lettere for andre å se sin plass i prosjektet.»

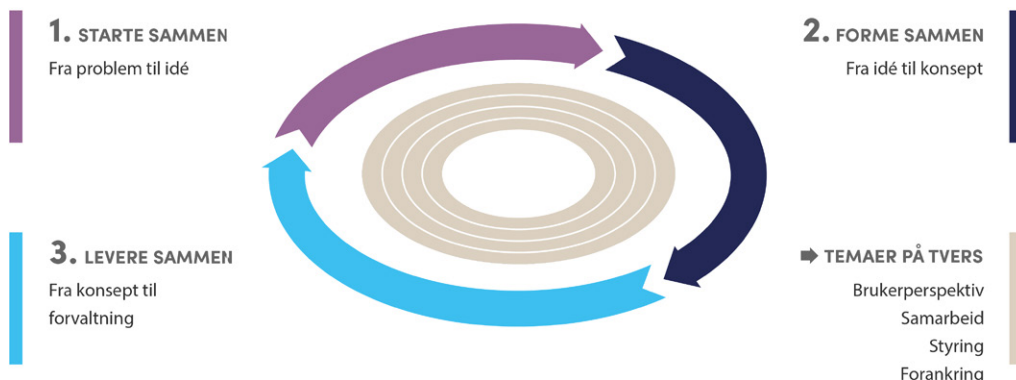
Sagt i en erfaringsamtale

Vi får også prosjekter til behandling som allerede er godt i gang, men så ser vi at de for raskt har gått inn i leveringsfasen uten egentlig å involvere brukerne og de andre aktørene. Ofte tar ikke virksomhetene seg nok tid i starten til å finne mulige samarbeidsflater og avklare roller og styringsstruktur.

Det er vanskelig å komme inn i og påvirke andre virksomheters prioriteringer. Vi anbefaler derfor virksomhetene å samarbeide om selve datainnhenting. Da får de et felles utgangspunkt og en felles forståelse av behovene til brukerne. Det kan bidra til at de oppfatter utfordringene mer likt, og at ingen av dem opplever at de skal påvirkes eller tvinges i en bestemt retning. Blant annet derfor liker vi å omtale samarbeidspartnere som *aktører* i stedet for *interessenter*.

«Vi har brukt rådene aktivt ut mot andre. Vi kan peke på rådene, bruke dem som brekkstang for å sette i gang dialoger med andre virksomheter.»

Sagt i en erfaringsamtale



Veileder i å utforme sammenhengende tjenester

Digitaliseringsdirektoratet har laget en modell for arbeid med sammenhengende tjenester som tar utgangspunkt i tre faser:

Hentet fra digdir.no

Mange virksomheter spør hvordan de helt konkret skal gå fram for å få til bedre samarbeid på tvers. Dette er noen av anbefalingene vi har gitt disse virksomhetene:

- Formuler en visjon som andre ønsker å strekke seg etter.
- Konkretiser nytten for aktørene og utforsk synergier med andre initiativer.
- Fortell den gode historien.

Forme sammen

Å forme sammen handler om å sette felles mål for samarbeidet. Det er mange som synes det er vanskelig, og de etterlyser gjerne drahjelp fra departementet. Dette kommer vi tilbake til.

En av virksomhetslederne vi har hatt erfaringsamtale med, konkluderte med at et klokt grep hadde vært å få fram uenighetene i samarbeidet på et tidligere tidspunkt. Det er vi enige i. Det krever litt mot å ta opp eller tvinge fram uenigheter, men det er verdt ubehaget. Ikke bare kan man få identifisert mulige konflikter, slik at man kan få løst dem tidlig; man unngår også «falsk enighet».

I denne fasen anbefaler veilederen fra Digitaliseringsdirektoratet at virksomhetene utvikler en brukerreise basert på brukernes egne opplevelser og erfaringer, kartlegger hvordan brukerreisen treffer de enkelte virksomhetene som samarbeider, og undersøker hvilke data de må dele for å lage de gode brukerrettede løsningene.

Dette er helt i tråd med de anbefalingene vi ofte gir:

- Jobb sammen – organiser samarbeidet på alle nivåer, også mellom departementene.
- Gi tydelige, felles føringer fra departementene til de aktuelle etatene.
- Sikre tilstrekkelig deltakelse og innflytelse fra alle aktørene.

Levere sammen

I denne fasen skal partene gjennomføre det de har blitt enige om. Tjenesten skal utvikles, innføres og komme i drift. Basert på konseptet de har valgt, skal de utvikle løsningen og etablere et godt og framtidrettet system for å styre og forvalte tjenesten.

Når vi har behandlet prosjekter som har vært i leveringsfasen, har vi i flere tilfeller gitt lederne råd om å koble seg på eksisterende

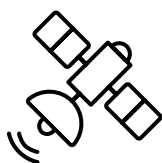
infrastruktur eller lignende initiativer som kan bidra i et samarbeid om å levere tjenester. Andre anbefalinger vi har gitt virksomheter i denne fasen, er:

- Samarbeid med andre aktører som har ansvar på nasjonalt nivå.
- Etabler en helhetlig utviklings- og forvaltningsmodell.
- Lag rutiner for prioritering og endringshåndtering sammen.

«Vi må samarbeide med de andre aktørene når vi skal kommunisere hvorfor vi gjør som vi gjør.»

Sagt i en erfaringsamtale





Departementene må være aktive og se helheten

Departementene må ta ansvar for helheten og samarbeide på tvers. Det er nødvendig for at virksomhetene sammen skal lykkes med å utvikle tjenester som møter brukernes behov.

Gjennom dialogen vi har hatt med ulike ledere i staten over flere år, har vi fått god innsikt i hvor viktig det er at departementene engasjerer seg i digitaliseringsprosjekter, og at de klarer å se helheten i aktivitetene som skjer innenfor og utenfor egen sektor. Lederne vi har snakket med, etterlyser bedre koordinering mellom ulike samarbeidspartnere også utenfor sin egen sektor. I tillegg er det ikke alltid tydelig nok for dem som samarbeider, hvordan samarbeidet kan skape felles nytte for dem. Derfor oppleves samarbeid noen ganger som merarbeid. Det er vanskelig når det felles samfunnsoppdraget ikke er synlig. Dette kan departementene gjøre noe med.

Sitter på virkemidlene

I erfaringsrapporten vår i 2017 trakk vi fram 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. I rapporten sa vi at det er departementene som sitter på de virkemidlene som vi mener må til for å løse disse knutene. Vi oppfordret departementene til å ta initiativ til fornyelse, til å være mer aktive pådrivere for samarbeidsprosjekter, både innenfor sin egen sektor og på tvers av sektorer, og til å følge gevinstrealiseringen bedre opp.

I 2018-rapporten vår la vi til at departementene og virksomhetene burde

- fokusere på å kontinuerlig lage bedre og mer brukervennlige tjenester
- snakke sammen om mål, ønskede effekter, arbeidsformer og overordnede leveranseplaner
- forankre samarbeidet på ledernivå for å få til forpliktende samarbeid på tvers

Vi mener også at departementene må legge mer vekt på resultater som følger av

«Departementet må være en katalysator for å få på plass ideer. Den type satsinger vi trenger for å lykkes med sammenhengende tjenester, må være mer enn krydder på silosatsingene.»

Sagt på et rådsmøte

samarbeid med andre, framfor bare å se på resultater i egen sektor eller virksomhet. Dette må gjenspeiles i departementenes forventninger til lederne i de underliggende etatene, og lederne må i større grad bli målt på det, blant annet gjennom felles føringer.

Digitaliseringsstrategien er inne på det samme, og peker på at virksomhetene mangler insentiver for å samarbeide om tjenesteutvikling med andre sektorer og forvaltningsnivåer. Det at offentlige virksomheter er organisert i atskilte fagområder, gjør at finansieringen stort sett går ovenfra og ned, mens styring og rapportering går motsatt vei.

Best sammen

Stat og styring nr. 2 2020 omtaler en ny strategi for departementsfellesskapet som er under arbeid. Visjonen for denne strategien er: «Dagens departementer er først og fremst gode hver for seg. Framover skal de være best sammen.» I strategiutkastet legges det til grunn at saksgangen i dag er for dominert av sektorvise problemstillinger. Utkastet

foreslår å legge opp til alternative innganger til saksforberedelsen i departementene. Hensikten er å gjøre departementene mer åpne for å møte tverrgående utfordringer og mer interesserte i å utforske muligheter som følger av ny teknologi.

Dette samsvarer med det vi gir råd om. Flere av anbefalingene våre handler om å skape engasjement og få til god forankring i departementene, både i embetsverket og på politisk nivå.

Vi har blant annet vist til ESAS-prosjektet (*Elektronisk samhandling mellom aktørene i straffesakskjeden*), der Justis- og beredskapsdepartementet spilte en nøkkelrolle ved å få på plass en felles finansiering og kreve et felles satsingsforslag.

I ett prosjekt anbefalte vi virksomhetslederen å ta opp sine samarbeidsutfordringer i departementsdialogen for å få departementet til å innlede et samarbeid med andre aktuelle departementer. Vi anbefalte virksomheten å støtte departementet sitt i dette arbeidet, blant annet ved hjelp av brukerhistorier.

«Å drive omstillingsarbeid mellom etater er veldig krevende. Departementene kan fort bli litt tamme. Vi trenger drahjelp i slike interne kamper.»

Sagt i en erfaringssamtale

Må finne gode styrings- og finansieringsmodeller

Med regjeringens digitaliseringsstrategi har departementene fått en enda viktigere rolle. Ikke bare må de være pådrivere for nye ideer og felles satsingsforslag. De må også finne gode styrings- og finansieringsmodeller og legge til rette for godt gevinstarbeid når finansieringen skjer ett sted, mens gevinstene tas ut et annet sted. I tillegg er det departementene som sitter med ansvaret for å få på plass et klart og digitaliseringsvennlig regelverk.

Behovsdrevet tjenesteutvikling innebærer ofte å bruke pengene på en annen måte enn før – ikke nødvendigvis å bruke mer penger. Departementene bør ha god oversikt over hvilke behov som må dekkes innenfor deres sektor, og bør unngå overlappende prosjekter. Skal pengene bli brukt riktig, må de tenke langsiktig og samordne tiltak og satsinger.

Hva bør departementene særlig huske på?

Her er noen punkter vi mener det er viktig at departementene husker på i det videre arbeidet:

- Vær nysgjerrig på hva som skjer utenfor egen sektor.
- Spør virksomhetene om tilsvarende løsninger og tjenester er under utvikling andre steder.
- Følg opp om virksomhetene har tenkt *som* brukerne og ikke bare *på* brukerne.
- Sikre topplederforankring i alle involverte departementer for tiltak som går utover deres eget departementsområde.

Med lidenskap for brukerne

– en samtale med en design thinking-entusiast,
en kommunebyråkrat og en forsker

Rådsmedlemmene har lang erfaring med både utfordringene og mulighetene som ligger i brukerinvolvering. Jeg tok derfor en prat med tre av dem for å få deres tanker om hva som skal til for å utvikle offentlige tjenester som brukerne opplever som enkle og helhetlige.

Intervjuer: Elin Kristine Fjørtoft, tidligere sekretariatsleder for Digitaliseringsrådet, nå konsulent i A-2

«Hva er de viktigste trekkene ved prosjektene rådet har behandlet, når det gjelder brukerinvolvering og samarbeid?»

Ann Merethe: «Jeg synes vi kan se en økende oppmerksomhet på brukerinvolvering og samarbeid, men å involvere brukere og samarbeide i praksis er vanskelig. Virksomhetslederne har språket og den teoretiske tilnærmingen inne, men det gjenstår fortsatt en del i den praktiske gjennomføringen.»

Magne: «Jeg er enig i at det er en positiv utvikling, men synes at virksomhetene ofte har en for snever tilnærming til hvem de anser som brukere. For eksempel er det flere virksomheter som kun involverer interne brukere, men i liten grad eksterne. På den måten blir det mange behov som ikke blir kartlagt – eller dekket.»

Alv: «Jeg har reflektert litt over at det kanskje er en mindre følelse av 'burning platform' i staten enn i kommunen, hvor jeg jobber. I staten er resultatkjedene ofte lengre og mer komplekse, og gevinstene kan komme helt andre steder enn i gjeldende virksomhet.»

«Hva har overrasket dere positivt gjennom den tiden dere har vært i rådet?»

Ann Merethe: «Med min bakgrunn fra det private synes jeg mange av dem vi har møtt, har kommet lenger enn jeg hadde forventet. Jeg undervurderte nok offentlig sektor litt.»

Alv: «Alle prosjektene har en brukerdimensjon, og jeg opplever at det rettes økt oppmerksomhet mot dette. Samtidig er jeg enig med Magne i at det er lett å overse noen brukergrupper.»

«Jeg savner den brennende lidenskapen for brukerinvolvering – passion!»

Alv Humborstad Sørland

Magne: «Det er interessant å se at vi de siste årene har gått fra en big bang-tilnærming til å tenke nytt rundt hvordan vi utvikler tjenester. Tidligere var *fossefall* det gamle og *smidig* det nye. Nå har smidig utvikling med underveisleveranser blitt 'den nye normalen'.»

Alv: «Jeg har lyst til å legge til noe jeg har tenkt mye på: Jeg savner den brennende lidenskapen for brukerinvolvering – *passion!* Vi må ha passion for å treffe brukerne bedre – det er først da vi lykkes!»

«Mangel på kompetanse i hvordan man driver god brukerinvolvering, er en utfordring.»

Ann Merethe Lysø Sommerseth

«Hva tror dere virksomhetslederne opplever som mest krevende for å lykkes?»

Magne: «Kanskje å involvere alle brukerne. Virksomhetslederne har jo ofte skjønnet at brukerinvolvering er viktig, men brukerne og deres behov er også utfordrende å håndtere. For hos hvem skal du egentlig kartlegge behov? Og når du involverer mange brukere, kommer det også fram utrolig mange problemområder. I tillegg er behovene til ulike



Hva er design thinking?

Designere løser problemer og skaper nye løsninger ved å orientere seg rundt mennesket. Design thinking er en menneskeorientert måte å jobbe med innovasjon og utvikling på. Den kobler en analytisk tilnærming med intuisjon og kreativitet.

Det er bevist at denne måten å tenke og jobbe på kan gi store gevinster.

Kilde: Doga

brukergrupper ofte ikke sammenfallende; de kan til og med være motstridende. Dette representerer reelle dilemmaer for ledere.»

Ann Merethe: «Jeg tror faktisk også at mangel på kompetanse i hvordan man driver god brukerinvolvering, er en utfordring. Ofte finnes ikke denne kompetansen i virksomheten, og virksomheten står også i fare for å kjøpe feil kompetanse i markedet, fordi man er usikker på hva man skal spørre etter. Det er faktisk også slik at det heller ikke er så mange i markedet som virkelig har høy kompetanse på og spisset erfaring med design thinking-metodikker.»



Ann Merethe Lysø Sommerseth

Nåværende jobb:

senior forretningsutvikler
i TrønderEnergi

Tidligere erfaring:

- regiondirektør
i EGG Design
- direktør for digital
bankvirksomhet i EVERY
Financial Services, hvor
hun blant annet jobbet
med utviklingen og
kommersialiseringen av
Norges første mobilbank

Favorittsitat:

«Skate to where the
puck is going, not
where it has been.»

**«Dere har gitt mange anbefalinger
til virksomhetene som kommer til
Digitaliseringsrådet med sine prosjekter.
Hvilke anbefalinger om brukerinvolvering
og samarbeid har dere lyst til å dele her?»**

Ann Merethe: «Ja, da vil jeg si: Start med det store bildet og forstå helheten. Få først en oversikt over trender, deretter en oversikt over involverte aktører i hele verdikjeden. Og ikke vær redd for kompleksiteten. Når du har fått

oversikt over helheten, kan du prioritere hvem du skal gjennomføre brukerintervjuer med, for å forstå deres behov.»

**«Start med det store bildet
og forstå helheten.»**

Ann Merethe Lysø Sommerseth

Magne: «Særlig prosjekter med høy risikoprofil *tenker* stegvis utvikling, og det er bra. Likevel ser vi at det er flere som ikke lykkes helt med å gjennomføre en smidig tilnærming til utviklingen av sine tjenester i praksis. Det er viktig å ha tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre stegvis, og jeg vil anbefale at ledere også følger opp og styrer etter slike prinsipper.»

Alv: «Jeg har lyst til å reflektere litt rundt det jeg kaller lederens kvadrant. Lederne står i daglige dilemmaer der de må prioritere. De blir ofte dradd mot saker som *haster*, litt uavhengig av om sakene er viktige eller mindre viktige. Det er helt avgjørende at lederne får satt av tid til å prioritere det som *ikke haster*, men er viktig. De må få satt av tid til å tenke de store, langsiktige tankene, tenke strategisk rundt hva de ønsker å få til over tid, og hvilken retning de ønsker å bevege virksomheten i.»

Ann Merethe: «Jeg har også lyst til å si at når digitalisering og programvareutvikling blir en kjernevirksomhet, er det viktig at lederne er nysgjerrige på og lærer om nye, muliggjørende teknologier som kan bli viktige for at de skal lykkes med samfunnsoppdraget sitt.»

«Ann Merethe, du har sagt at hvis virksomhetene skal lykkes med å utvikle sammenhengende tjenester, så må de ikke bare sette brukeren først, men også vite hvem alle aktørene er. Hva mener du med det?»

Ann Merethe: «Generelt vil jeg si at det er krevende å jobbe brukerdrevet, men utviklingen av tjenester bør alltid være basert på brukerbehov. Forstå aktørenes behov og rolle og betydningen av sammenhengende tjenester for dem. Lag gjerne personas om det er en aktuell tilnærming. Gjennom denne innsikten kan den enkelte virksomheten se hvordan den bør endre sin forretningsmodell og utvikle tjenester til det beste for involverte interne og eksterne brukere. Virksomhetene må bygge kultur for å jobbe 'utenfra og inn', og dette er topplerens ansvar.»

«Hvordan kan man avgrense antall aktører? (Vi kan jo ikke se på hele verden.)»

Ann Merethe: «Gjennom å snakke med dem som er direkte involvert, vil man få en oversikt over alle aktører på et overordnet nivå. Vurder deretter hvem det vil være mest lønnsomt å gå litt mer i dybden på tidlig, det vil si hvem som kan gi innsikt som kan fremme ideer til hvilke tjenester man bør prioritere å utvikle og teste raskt ut i markedet gjennom piloter eller såkalte MVP-er (minimum viable products).»

«Har du gode eksempler på noen som har lyktes? Hva har de gjort?»

Ann Merethe: «Jeg har lyst til å trekke fram et eksempel som er relatert til noe jeg selv står midt oppi nå, nemlig elektrifisering av landbruket. Her handler det om at TrønderEnergi skal utvikle bærekraftig ny forretning i et marked de ikke kjenner til fra før. Tjenesten som skal tilbys, er *energy as a*



Alv Humborstad Sørland

Nåværende jobb:

bydelsdirektør for Bydel Stovner

Tidligere erfaring:

- byråsjef i Kommunaldepartementet
- strategi- og regiondirektør ved Husbanken
- strategi-, region- og programdirektør i Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi)

Favorittsitat:

«Fra brukeren i fokus til brukerens fokus»

service. Det vil si at vi ønsker å levere energi som en fullverdig tjeneste til bønder. For at vi skal finne de beste ideene til hvordan vi skal forme tjenesten, er det svært viktig at vi først forstår hele verdikjeden og hvordan involverte aktører forholder seg i det eksisterende markedet.»

«Alv, da du ble ansatt som bydelsdirektør for snart fem år siden, uttalte du følgende

i et intervju: 'Jeg er født og oppvokst i byråkratiet, som jeg pleier å si, og jeg er vant til å levere når det gjelder politikk. Nå skal jeg også få lov til å være med og levere tjenester. Det blir noe nytt. [...] Jeg tror det blir en veldig lærerik reise.' Hva har du lært om å levere tjenester på din reise som bydelsdirektør?»

Alv: «Ja, jeg må si at vi fikk noen store overraskelser da vi tok med brukerne inn i diskusjonen om utvikling i bydelen. Vi trodde vi visste hva de ønsket seg, men det gjorde vi ikke. Vi spurte om tjenestene vi leverte, var til glede og nytte for dem. Det var de ikke alltid. I tillegg oppdaget vi at vi innenfor alle områder i bydelen kjøpte for mange dyre tjenester og leverte feil. Disse tingene fant vi ut i dialog med aktørene. Brukerinvolvering og det å levere i tråd med brukernes behov har beinhard realitet i økonomi. Du vil treffe bedre i alle ledd hvis du gjør dine valg basert på brukernes behov, og – ikke minst – hvis du har passion. Passion for brukerinvolvering gir også tempo.»

«Har du et konkret eksempel du er særlig stolt av på bydelens vegne?»

Alv: «Hvis jeg skal trekke fram ett eksempel, så må det være Blokk 58, som er et nytt barne- og ungdomskonsept i Stovner bydel. Rundt 2016–2017 hadde vi en svært krevende periode på Stovner med mye uro og betydelig medieoppmerksomhet. Jeg ble da kalt inn til Raymond Johansen, som sa at 'nå haster det med å finne en løsning, Alv!'. Men da sa jeg til Raymond at det tar tid å involvere brukerne, og det *må* vi gjøre hvis vi mener alvor med at vi vil finne de beste løsningene for dem. At satsingen tok barn og unge på alvor, har vært et viktig suksesskriterium for Blokk 58.»

«Hva mener du er det viktigste for å lykkes med samarbeid på tvers?»

Alv: «Jeg tror det er viktig å ha en slags 'psykologisk kontrakt' mellom partene, for det er utrolig viktig å få en felles forståelse av at 'vi er sammen om dette'. Vi skal jo samarbeide rundt samme bruker, og vi må bygge tillit til hverandre og tillit til at vi jobber i samme retning, mot samme mål. Slik blir det også enklere å få til en kultur hvor det er lov og ønskelig å prøve og feile, slik at vi kan lære og justere kursen for å nå de felles målene.»

«Hva tenker du er virksomhetsledernes viktigste oppgave for å lykkes med samarbeid?»

Alv: «Vær åpen og oppsøkende, jobb i nettverk – ikke bare i egen organisasjon, etabler tillit, bruk tid, og invester i det.»

«Magne, dere forskere blir jo ofte spurt om å kommentere og gi råd og anbefalinger, for dere sitter jo på 'fasiten' og kan begrunne svarene deres i empiri. Så hva skal til for å lykkes med å lage sammenhengende tjenester?»

Magne: «Ja, den forskeren som mener at han sitter på fasiten på dette, han er i alle fall ikke en forsker! Og når det gjelder akkurat dette området – hva som skal til for å lykkes med å lage sammenhengende tjenester – så er fasiten langt unna. Det er et område som er uhyggelig vanskelig å forske på, og det er umulig å oppsummere forskningen, rett og slett.»

«Hvilke utfordringer står vi overfor når det gjelder systemsiden av arbeidet med de sammenhengende tjenestene, slik du ser det?»

Magne: «Ikke undervurder hvor komplekst det er å utvikle sammenhengende tjenester,

hvor det kan være behov for datadeling, prosessendringer og integrasjoner med andre systemer, virksomheter og sektorer. Man må for eksempel gjøre avveininger mellom kompleksitet i tekniske løsninger, ressursbruk, hvor arbeidskrevende det er å få til integrasjon, og hvor brukervennlig tjenesten til slutt faktisk blir. Det er mange dilemmaer. Jeg mener det derfor kan være rasjonelle vurderinger som ligger til grunn for at man noen ganger velger løsninger som ikke gir fullt ut sammenhengende tjenester.»

«Ikke lås en behovsbeskrivelse for tidlig, men fang utfordringer og se muligheter løpende.»

Magne Jørgensen

«Tenker du at utfordringene med å utvikle sammenhengende, helhetlige tjenester til brukerne primært er knyttet til det systemtekniske?»

Magne: «Nei, kanskje det faktisk ikke er det systemtekniske i seg selv, men like mye prosessen menneskene i organisasjonen må gjennom for å bli enige om det systemtekniske. Det kan være utfordrende å bli enige, fordi det å jobbe med å forbedre, utvikle og integrere systemer ofte innebærer en grad av standardisering av data og/eller prosesser. Noen vil da oppleve at de mister eierskap og ansvar de tidligere har hatt. Noen vil oppleve at de mister den skreddersydde funksjonaliteten de hadde før, fordi den felles tilnærmingen primært fokuserer på behovene som er felles. Noen mister kanskje makt, mens andre får makt. Her blir kultur og



Magne Jørgensen

Nåværende jobb:

forsker ved Simula Metropolitan, professor ved OsloMet og Universitetet i Oslo

Tidligere erfaring:

- forsker ved Telenor Forskning og Telenor FoU, avdelingsleder i Storebrand

Favorittsitat:

«Sammenhengende tjenester er ikke målet, men middelet.»

personlig egnethet hos dem som skal være prosessdrivere, veldig viktig.»

«Hvordan starter man et slikt løp med å få systemer til å snakke sammen? Hva er suksesskriteriene?»

Magne: «En mulig og fornuftig tilnærming til denne kompleksiteten er gradvis utvikling. Ikke lås en behovsbeskrivelse for tidlig, men fang utfordringer og se muligheter løpende. Lær og juster underveis. Jeg tror også det er viktig å plassere ansvaret for systemintegrasjon på tvers ett sted for å lykkes med sammenhengende tjenester. Delt ansvar er ofte ikke noe ansvar.»



Kristian Skauli,
avdelingsdirektør i Helse- og omsorgsdepartementet

Om livshendelsen alvorlig sykt barn

Mål:

Foreldre og barn skal

- få helhetlige, koordinerte og tilpassede tjenester
- få riktig og relevant informasjon som er lett tilgjengelig, slik at de lett kan orientere seg og få oversikt over sine rettigheter
- få riktige tjenester til rett tid, automatisert når det er mulig
- enkelt kunne orientere seg og søke om tjenester de har behov for
- oppleve å bli møtt med forståelse og gode holdninger i hele det offentlige hjelpeapparatet
- oppleve at det offentlige er i forkant for å bistå dem på en måte som er tilpasset deres situasjon
- oppleve det offentlige hjelpeapparatet som én offentlig sektor

Ansvarlig departement:

- Helse- og omsorgsdepartementet

Andre involverte departementer:

- Arbeids- og sosialdepartementet
- Kunnskapsdepartementet
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet
- (Barne- og familiedepartementet)

Involverte virksomheter:

- Helsedirektoratet
- Direktoratet for e-helse
- KS/kommunesektoren
- Nav
- Utdanningsdirektoratet
- Statped

Departementets rolle i arbeidet med enkle og brukervennlige tjenester

– refleksjoner fra en avdelingsdirektør

Digitaliseringsrådet mener at departementene må være mer aktive for at vi skal lykkes med tjenester som innbyggerne opplever som enkle og brukervennlige.

Intervjuer: Elin Kristine Fjørtoft, tidligere sekretariatsleder for Digitaliseringsrådet, nå konsulent i A-2

Helse- og omsorgsdepartementet (HOD) har fått det overordnede ansvaret for arbeidet med livshendelsen *alvorlig sykt barn*, og jeg var derfor nysgjerrig på hvilke erfaringer avdelingsdirektør Kristian Skauli har gjort seg med dette arbeidet.

«Hvordan har dere det i HOD nå som dere har fått ansvaret for en livshendelse?»

«Arbeidet med *alvorlig sykt barn* er viktig! Samtidig er det også én av mange krevende satsinger i sektoren for tiden, ikke minst fordi HOD har ansvaret i forbindelse med pandemien.»

«Hvordan har dere tatt tak i arbeidet med alvorlig sykt barn?»

«Da digitaliseringsstrategien kom, hadde vi allerede startet opp mange gode tiltak for å løse utfordringene til familier med alvorlig syke barn, og andre utfordringer for barn

og unge. Strategien la seg derfor litt 'på toppen' av et felt vi har jobbet lenge med. Eksempler på slike igangsatte tiltak er DigiUng og 0–24-samarbeidet. Vi benytter oss nå av StimuLab-ordningen som en innsiktsfase til det videre arbeidet, samtidig som vi jobber med forenklinger og innsynsløsninger i de eksisterende prosjektene.»

«Skjer det ingenting nå da, mens dere venter på denne innsikten?»

«Jo, det gjør det absolutt! Vi sørger for at de tiltakene vi er i gang med, ikke stopper opp, og at vi hele tiden jakter på lavthengende frukter som kan bidra til å gjøre hverdagen enklere for barn og unge, og ikke minst for deres foreldre og pårørende. Jeg synes også at digitaliseringsstrategien har bidratt til at vi øker tempoet, og den har gitt prioriteringene våre et push.»

«Hva mener du er HODs viktigste rolle for å lykkes med livshendelsen *alvorlig sykt barn*?»

«Vi har det overordnede ansvaret og har delegert det operative ansvaret til Helsedirektoratet, som har prosjektledelsen. Direktoratet for e-helse skal ivareta digitaliseringsdimensjonen. Det er Helsedirektoratet som sikrer godt samarbeid med virksomhetene – også de fra andre sektorer, KS og kommunene. Vi i HOD må gi Helsedirektoratet gode rammer og ha jevnlig dialog om statusen i arbeidet. Vi må også sikre at det er god framdrift. Helsedirektoratet har en åpen linje til oss, slik at de kan ta opp utfordringer og muligheter underveis. Hvis det dukker opp problemer som går på tvers av sektorene, er det vårt ansvar å ta kontakt med de andre departementene for å løse disse. Det kan vi ofte gjøre ubyråkratisk og enkelt – ved at vi tar en telefon eller sender en e-post.»

«Hva synes du har vært utfordrende så langt?»

«Vi er nok i en så tidlig fase at de store utfordringene ikke har meldt seg ennå. Ingen av oss har så langt opplevd at vi har måttet nedprioritere 'egne' satsinger for å bidra i denne fellessatsingen. Jeg vil tro at når vi kommer til de harde prioriteringene, så vil det bli mer krevende, og vi vil nok ha behov for mer formaliserte beslutningsstrukturer på tvers av sektorene. Det er verdt å nevne at digitaliseringsstrategien i seg selv er relativt ny, og den har nok ikke 'satt seg' i alle ledergrupper ennå.»

«Ja, hvilke fora har dere egentlig for koordinering, samarbeid og beslutninger i dag?»

«Kommunal- og moderniseringsdepartementet og Digitaliseringsdirektoratet faciliterer et samordningsforum for oss som er med i arbeidet med livshendelsene. Vi møtes med jevne mellomrom og gjør nødvendige avklaringer. Et eksempel på hvordan vi kan bruke dette forumet, er at vi diskuterer utkast til tildelingsbrev, og vi har også god nytte av å lære av hverandres erfaringer. Men per i dag har vi ikke noe felles beslutningsforum på tvers av sektorer knyttet til de prioriterte livshendelsene.»

«Kan du si med én setning hva du ønsker at satsingen skal bidra til?»

«Innbyggerne skal bruke sin tid og energi på å gi omsorg til barn og unge som trenger det – ikke på offentlige prosesser!»

«Det høres virkelig ut som om du er opptatt av brukerne! Er det slik at departementene kjenner brukernes behov godt og lar disse styre deres beslutninger?»

«Ja, det er et godt spørsmål. Politikerne er jo mye rundt og snakker med brukerne om hvilke utfordringer de har, og hva de har behov for. Vi byråkrater er også ute i det virkelige liv av og til. Pasient- og brukerforeninger gir også viktig input. Det viktigste vi gjør, tenker jeg, er at vi alltid etterspør at våre virksomheter baserer alle sine anbefalinger på innsikt i brukernes behov – og at vi i departementet bruker denne innsikten aktivt når vi gjør våre vurderinger.»





1



2

1 Hovedredningsentralen leder og koordinerer alle typer redningsaksjoner (land-, sjø- og luftredningstjeneste).

2 Utlendingsdirektoratet skal iverksette regjeringens

innvandrings- og flyktningpolitikk.

3 Statens vegvesen skal utvikle gode veisystemer som alle kan bruke, der transporten ikke fører til alvorlig skade på mennesker eller miljø.



3



Om prosjektene

Siden oppstarten i 2016 har vi behandlet 72 prosjekter og bistått i overkant av 50 virksomheter med råd og veiledning.

Det siste året har vi jobbet med 17 prosjekter. Her finner du tall og fakta om prosjektene vi har behandlet.

Det er stor forskjell på prosjektene vi får presentert. Noen virksomheter har et ferdig planlagt digitaliseringsprosjekt og er i gang med gjennomføringen når de kommer til oss. Andre kommer for å få anbefalinger på et mye tidligere stadium i utviklingsprosessen.

Noen ønsker anbefalinger i forbindelse med bestillinger de må utføre for departementet sitt. Flere ønsker også anbefalinger i forbindelse med et framtidig satsingsforslag til statsbudsjettet.

Antall prosjekter

72

Samlet kostnadsanslag

7,250 mrd. kroner

Samlet gevinstanslag

25,773 mrd. kroner

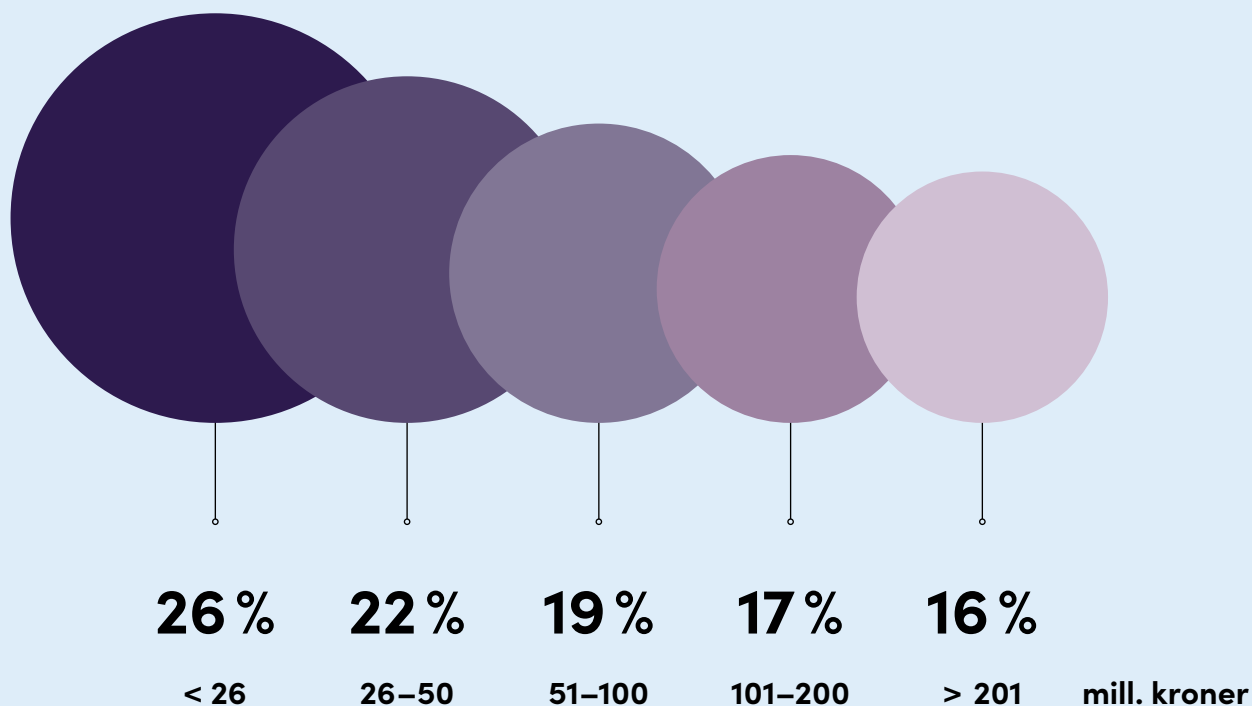
Antall departementer

15

Prosjektene vi har behandlet

Oversikten viser hvor mange prosjekter vi har behandlet, og hvor mange departementer prosjektene hører inn under. I tillegg viser den det samlede kostnads- og gevinstanslaget for prosjektene i milliarder kroner. En tydelig trend er at stadig flere virksomheter kommer til oss i en tidligere fase av arbeidet, og på dette tidspunktet har ikke alle noe kostnads- eller gevinstanslag ennå. Det gjelder for 12 av

de 72 prosjektene. Ett av prosjektene vi har behandlet (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. Dette prosjektet er derfor holdt utenom kostnads- og gevinstanslaget i oversikten.



Hvor store er prosjektene?

Kostnadsanslagene fra virksomhetene kan være foreløpige og usikre fordi prosjektene er i en tidlig fase når de kommer til oss. Og noen av anslagene gjelder bare forprosjektet.

Anslagene varierer fra ca. 10 millioner kroner til ca. 700 millioner kroner – når vi holder Akson utenfor.



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.

Her er noen viktige anbefalinger vi har gitt det siste året:

- Styrk den interne kompetansen.
- Se modernisering og omorganisering i sammenheng.
- Tenk drift og forvaltning tidlig.
- Utforsk mulighetene for å samarbeide med kommunene.



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.

Her er noen viktige anbefalinger vi har gitt det siste året:

- Ha høye ambisjoner og jakt på fornyelse.
- Ta initiativ til endringer i lover, forskrifter og eget regelverk.
- Beskriv det dere skal gjøre, i en større sammenheng.
- Skap engasjement gjennom den gode historien.

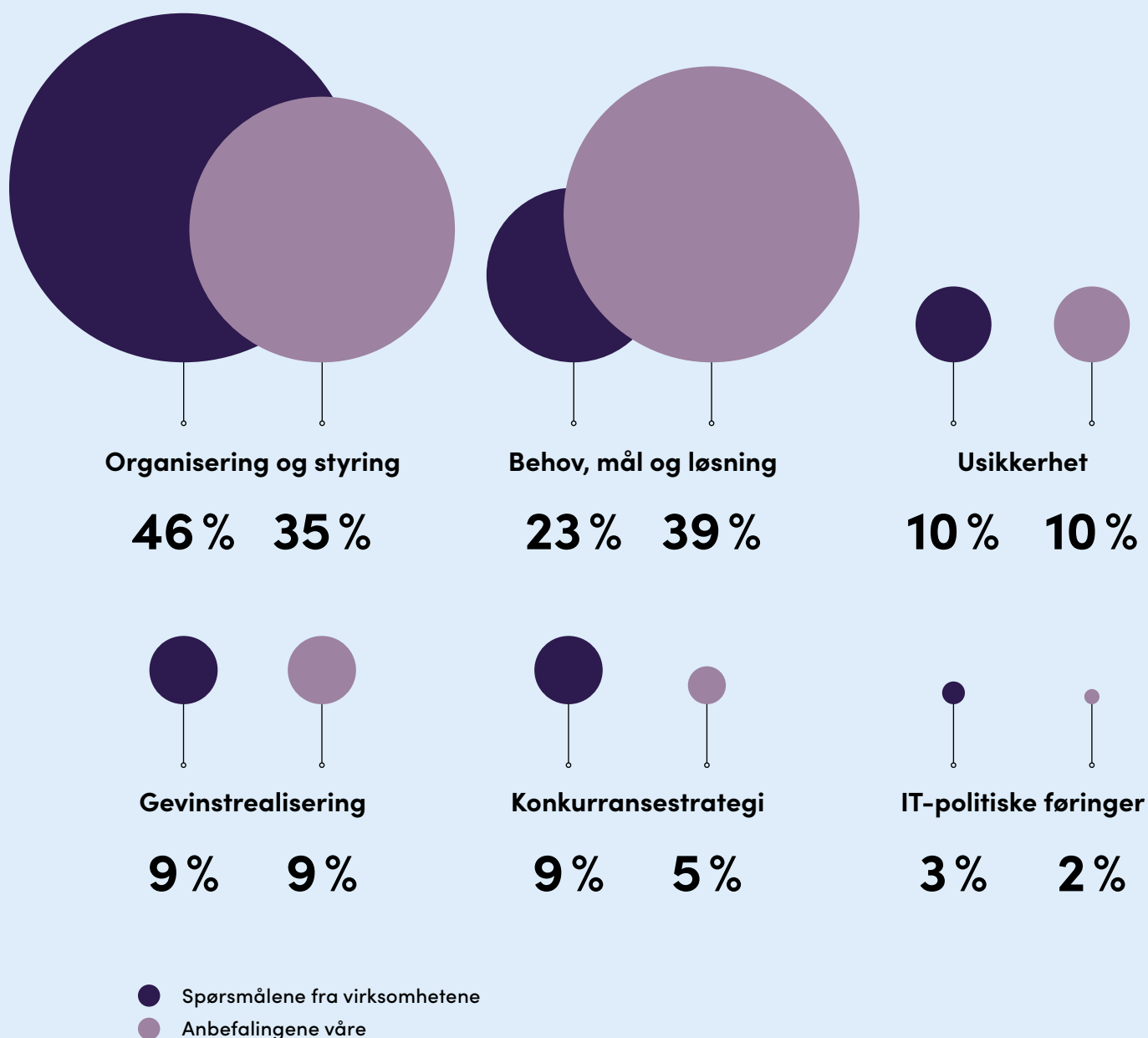
Hva spør virksomhetene om, og hva gir vi råd om?

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 deres egne spørsmål vurderer vi 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 på neste side 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 synes er vanskelig. Temaene vi gir råd om, forteller noe om hva vi mener de bør jobbe mer med framover.

Vi har til sammen fått 247 spørsmål fra virksomhetene og gitt 552 konkrete anbefalinger tilbake.



I år som tidligere år er *organisering og styring* og *behov, mål og løsning* de temaene som går mest igjen. Hele syv av ti spørsmål og anbefalinger har gjennom Digitaliseringsrådets levetid dreid seg om disse to temaene. I 2020 har nesten ni av ti anbefalinger handlet om dem. Dette er en trend vi bemerket også i fjor, og siden vi opplever at stadig flere virksomheter kommer til oss i en tidligere fase

av arbeidet, regner vi med at det er en trend som vil fortsette.

Det er på området *behov, mål og løsning* det er størst misforhold mellom hva lederne ønsker å diskutere med oss, og hva vi faktisk gir råd om. Bare 23 prosent av spørsmålene vi får, handler om dette temaet, mens hele 39 prosent av anbefalingene våre dreier seg om det samme.



1 Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap jobber med en framtidig løsning for nød- og beredskapskommunikasjon og overgang fra dagens Nødnett.

2 Arbeidstilsynet arbeider for et seriøst, trygt og inkluderende arbeidsliv.

3 DigiHelsestasjon skal levere digitale tjenester for helsestasjons- og

skolehelsetjenesten inkludert helsestasjon for ungdom.

4 Den norske pensjonsmodellen er i stor endring. Statens pensjonskasse gjennomfører programmet Pro 25 for å utvikle sine systemer og betjeningsløsninger for nærmere 1,1 millioner medlemmer og 1400 medlemsvirksomheter.



Oversikt over prosjektene

Her får du oversikt over alle 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
- Middels
- Lite
- Uavklart

Prosjekt	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	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 bompenggeinnkreving	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 Garantiinstituttet for eksportkreditt	Nærings- og fiskeridepartementet	●
Prosjekt 42	Enova	Klima- og miljødepartementet	●
DigiBarnevern	Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet	Barne- og familiedepartementet	●

2018

- Stort
- Middels
- Lite
- Uavklart

Prosjekt	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
- Middels
- Lite
- Uavklart

Prosjekt	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	●
Ny digital plattform for legemiddelinformasjon	Statens legemiddelverk	Helse- og omsorgsdepartementet	●
Edit	Helsedirektoratet	Helse- og omsorgsdepartementet	●
DigiHelsestasjon	Direktoratet for e-helse	Helse- og omsorgsdepartementet	●
Forenkling byggesaksbehandling	Arbeidstilsynet	Arbeids- og sosialdepartementet	●
Veikart for digital utvikling	Utlendingsdirektoratet	Justis- og beredskapsdepartementet	●
Fritidskortet	Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet	Barne- og familiedepartementet	●
Data Inn	Politiets sikkerhetstjeneste	Justis- og beredskapsdepartementet	●

2020

- Stort
- Middels
- Lite
- Uavklart

Prosjekt	Virksomhet	Departement	Str.
Støtteverktøy for redningstjeneste 2.0	Hovedredningssentralen og Røde kors	Justis- og beredskapsdepartementet	●
FUFINN Vergemål	Statens sivilrettsforvaltning	Justis- og beredskapsdepartementet	●
Fremtidig løsning for nød- og beredskapskommunikasjon	Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap	Justis- og beredskapsdepartementet	–
Akson	Helse- og omsorgsdepartementet	Helse- og omsorgsdepartementet	●
Felles arkitektur for tilsynsmyndigheter	Arbeidstilsynet	Arbeids- og sosialdepartementet	●
PRO 25 fase II	Statens pensjonskasse	Arbeids- og sosialdepartementet	●
Digital strategi	Patentstyret	Nærings- og fiskeridepartementet	–
Fremtidig deling av data i kunnskapssektoren	Kunnskapsdepartementet og Unit	Kunnskapsdepartementet	●
Livslang læring	Lånekassen	Kunnskapsdepartementet	–
VU Forvaltning og vedlikeholdsstyring	Statens vegvesen	Samferdselsdepartementet	–

Utgivelse:

Oktober 2020

Opplag:

400

Trykk:

Konsis

Design:

Dinamo

Illustratør:

Øivind Hovland

Språklig bearbeidelse:

Totaltekst

Foto:

Side 37 Getty Images
Side 38 Norsk Folkehjelp, Hovedredningsentralen
Side 38 Utlendingsdirektoratet
Side 38 Knut Opeide, Statens vegvesen
Side 44 Fredrik Naumann, Direktoratet for
samfunnssikkerhet og beredskap
Side 44 Arbeidstilsynet
Side 44 Øyvind Eide, Direktoratet for e-helse
Side 44 Sivert Almvik, Statens pensjonskasse

Digitaliseringsrådet:

Besøksadresse i Oslo:
Grev Wedels plass 9

E-post:

digitaliseringsradet@digdir.no

