

DIGITALISERINGSSTRATEGI 2020 – 2023

**BRING OSS
I FRONT!**



Foto: Pixabay / Stokkfoto

Innhold

1. Innledning	3
2. Ordliste	3
3. Bakgrunn	4
4. Om strategien	9
5. Ambisjon.....	9
6. Prinsipper for gjennomføring.....	10
7. Satsingsområder.....	10
8. Oppfølging av strategien.....	12
9. Vedlegg	14

1. Innledning

Formål

Digitaliseringsstrategien skal bidra til å oppfylle fylkeskommunens samfunnsoppdrag gjennom å utnytte mulighetene som ligger i digitale løsninger. Digitalisering og standardisering skal bidra til en mer effektiv organisering av fylkeskommunens virksomhet. Nordland fylkeskommune skal sette brukerens behov i sentrum og bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre sine tjenester. Det innebærer å tilby tjenester som er enkle å bruke, effektive og pålitelige. Digitalisering skal legge til rette for innovasjon og økt verdiskaping og bidra til omstilling og økt effektivitet i fylkeskommunen. Digitaliseringsstrategien skal være et styringsverktøy og gi grunnlag for prioriteringer. Effektiviseringspotensial og gevinstrealisering skal vektlegges ved prioritering av tiltak.

Virkeområde og målgruppe

Digitaliseringsstrategien skal omfatte fylkeskommunens ansvar, oppgaver og enheter. Målgruppe er alle ansatte og brukere av fylkeskommunens tjenester, dvs. både interne og eksterne brukere.

Forankring

Digitaliseringsstrategien skal forankres i fylkeskommunens visjon «Sammen bygger vi attraktive og inkluderende samfunn» og kjerneverdiene tillit, åpenhet og lojalitet.

2. Ordliste

Digitalisering

Digitalisering beskrives på mange måter, her er noen eksempler:

- Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby tjenester som er enkle å bruke, effektive og pålitelige. Digitalisering legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon, og kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor.
- Digitalisering er innføring av digital teknologi som effektiviserer prosesser og endrer hverdagslivet.
- Digitalisering skaper helt nye måter å levere offentlige tjenester på, og er en viktig drivkraft for forenkling og forbedring av offentlig sektor.
- Digitalisering betyr å forenkle og effektivisere arbeidsprosesser gjennom bruk av digitale løsninger.
- Digitalisering består av 85 % kompetanse og endringsarbeid og 15 % teknologi.

Digitaliseringsstrategi

En digitaliseringsstrategi er et sett med felles mål og satsingsområder som beskriver hvordan digitaliseringsarbeidet skal gjennomføres.

Digital transformasjon

Digital transformasjon betyr å endre de grunnleggende måtene virksomheten løser oppgavene på ved hjelp av teknologi. Det innebærer at virksomheten gjennomgår radikale

endringer med mål om bedre brukeropplevelser og smartere og mer effektiv oppgaveløsning. En slik tilnærming kan føre til at organisasjonen må endres, ansvar flyttes, regelverket skrives om, eller prosesser designes på nytt. Dette handler like mye om endringsledelse, kompetanse- og utviklingsutvikling, forvaltningspolitikk og forvaltningsutvikling som teknologi.

IT-arkitektur

IT-arkitektur beskriver grunnleggende organisering av ett eller flere IT-system, prinsipper for systemenes design og utvikling og for deres innbyrdes sammenheng. IT-arkitektur skal sikre at virksomhetens prosesser og aktiviteter støttes av de rette IT-systemene, og at samhandlingen er optimal på tvers av organisasjonen.

3. Bakgrunn

Omstilling

Nordland fylkeskommune står overfor en betydelig omstilling der digitalisering og digital transformasjon vil være en vesentlig faktor for å nå mål om effektivisering og tilpassing til ny økonomisk virkelighet. Fylkesrådet har gitt administrasjonen i oppdrag å utarbeide en digitaliseringsstrategi for Nordland fylkeskommune.

Føringer

Fylkeskommunens digitaliseringsstrategi skal bygge på IKT-strategi for Nordland fylkeskommune 2017-2020 og nasjonale føringer:

- Overordnede IT-arkitekturprinsipper for offentlig sektor
- Nasjonal Sikkerhetsmyndighets grunnprinsipper for IKT-sikkerhet
- KS digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner 2017-2020
- Én digital offentlig sektor – digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025
med satsingsområdene:
 - Sammenhengende tjenester
 - Samordning på tvers
 - Digitaliseringsvennlig regelverk
 - Deling av data
 - Nasjonale fellesløsninger
 - Samarbeid med privat sektor
 - Økt digital kompetanse
 - Digital sikkerhet

Status for digitaliseringsarbeidet i Nordland fylkeskommune

Utfordringer med dagens organisering av digitaliseringsarbeidet

I dag mangler det overordnet helhetlig prioritering i fylkeskommunens digitaliseringsarbeid. Det er ingen samlet vurdering av hvilke tiltak som skal gjennomføres. Først-til-mølla-prinsippet dominerer og det kan være litt tilfeldig hvilke tiltak som realiseres. Vedtatt IKT-strategi legges i liten grad til grunn for beslutninger om igangsetting. Prosjekter initieres ofte av en fagavdeling/enhet som har liten egen IT- og digitaliseringskompetanse. Disse opplever at det kan være vanskelig å nå frem med nye prosjekter eller utprøving av ny teknologi og at

initiativ til digital utvikling kan stoppe opp. Kompetanse og personalressurser til digitalisering er begrenset i fylkeskommunen og noen ressurspersoner og sentrale fagmiljøer må ofte bidra for å realisere tiltakene. Disse blir noen ganger koblet på sent i prosessen. De bistår i digitaliseringsprosjekter i tillegg til sine faste oppgaver og opplever arbeidssituasjonen som krevende. Det er ikke alltid avklart om den valgte løsningen passer inn i fylkeskommunens IT-infrastruktur eller om tilsvarende løsning allerede fins. Det kan også mangle grundig gevinstanalyse som viser at prosjektet er lønnsomt og ikke være planlagt hvordan gevinstuttaket faktisk skal skje.

Eksempler på digitaliseringstiltak i Nordland fylkeskommune

Fylkeskommunen er godt i gang med digitalisering av oppgaver. Her er noen eksempler.

Skype for Business som møte- og delingsarena

Gjennom innføring av Skype har alle ansatte og elever i fylkeskommunen fått muligheten til å samhandle på tvers av geografi, avdeling, seksjon og lokasjon. I tillegg legger verktøyet til rette for samhandling med eksterne. Alle ansatte har fått tilgang til summetone og kan ringe via Skype, og alle ansatte og elever kan delta i videomøter med hverandre og eksterne. Man kan på en enkel måte dele skjerm med andre i verktøyet. Skype har bidratt til økt nettverksbygging og samarbeid på tvers.

Digital organisasjonsstruktur

Alle ansatte i fylkeskommunen er registrert i en enhet med tilhørende leder, som er koblet til økonomisk ansvar og rettigheter for attestering og anvisning. En digital organisasjonsstruktur effektiviserer arbeidsoppgaver og prosesser, samtidig som den sikrer oppdaterte og fullstendige data. Data registreres og vedlikeholdes ett sted og gjenbrukes mange steder. I dag gjenbrukes data til digitale saksflyter som bl.a. reiseregning, sykmelding, personalmelding, ferie og fravær, brukerkonto og datatilganger. I tillegg brukes organisasjonsstrukturen til medarbeiderundersøkelser, plassering i IT-systemer, reisebyrå, signaturløsning mm.

Roboten Paula

Dokumentasjonssenteret har utviklet roboten Paula for å hente inn etterslep i journalføring av dokumenter i WebSak. Oppgaven innebærer å automatisk endre en status i WebSak for så å vente på at systemet validerer journalposten for riktige data og metadata og deretter gjenta operasjonen til alle statuser er endret. Publisering av offentlig journal blir en mindre ressurskrevende oppgave. Paula brukes også til andre gjentakende oppgaver som ikke kan løses enkelt på annen måte. Siden oppstarten har Paula utført ca. 20 årsverk.

Digitalt skolebevis for elever, lærlinger og lære kandidater

Vi har automatisert flyten av elevdata fra kildesystemene iSkole og VigolInntak til PocketID, som er valgt leverandør av digitale skolebevis. Elevene kan laste ned en app på sin mobiltelefon og logge inn med sin Feide-bruker for å få tilgang til gyldig skolebevis. De tar bilde av seg selv med mobiltelefonen og legger det inn i løsningen. Det blir også fanget opp når elever starter, slutter og bytter skole. Det samme gjelder lærlinger og lære kandidater. Disse måtte tidligere bruke lærekontrakten sin for å få rabatt på offentlig transport. Med digitalt skolebevis har elevene fått en enklere hverdag.

Digitale e-lærekontrakter

Prosjekt der siste ledd i prosessen med inngåelse av lærekontrakter er blitt digitalisert. Dette innebærer digital signering (MinID) av lærekontrakt (lærling, bedrift og opplæringskontor). Gevinster er papirløs behandling av lærekontrakter, raskere formidling av læreplasser, ressursmessige besparelser, miljø og positivt omdømme. Det arbeides videre med automatisering av hele prosessen.

Digital kontraktsignering og betalingsløsning

Løsning utarbeidet internt i Nordland fylkeskommune for signering av kontrakt for elev-PC ved oppstart på videregående skole. Kontrakten inngås av elevens foresatte (de fleste elevene er under 18 år) med digital signatur (MinID). Det velges betalingsløsning i samme prosess (faktura eller direkte betaling). Gevinster er besparelser i form av tid og personressurser, økt effektivitet og bedre kvalitet.

Sanntidsinformasjon i kollektivtrafikken

Sanntidssystemet ble satt i drift våren 2018. Målet er å gi kundene informasjon om når buss, hurtigbåt og ferge går fra holdeplass eller kai, og opplyse om avvik. Sanntiden vises i appen 177nordland og i rutesøket i reisepanleggeren på 177nordland.no. På enkelte holdeplasser/kaier er det satt opp holdeplasskilt som viser avgangstid for buss og båt. I første fase ble det tatt i bruk på bybussene i Bodø, fergesambandene Nesna-Levang og Bodø-Moskenes, og hurtigbåten mellom Sandnessjøen og Bodø. I ettertid er det utvidet til de fleste ferger og hurtigbåter i Nordland. Nå jobbes det med å få sanntid på plass i Narvik, Mo og regionruter.

Smartere Transport Bodø

I 2018 vant Nordland fylkeskommune en konkurranse utlyst av Samferdselsdepartementet med prosjektet Smartere Transport Bodø, som er femårig og har en ramme på 50 mill. kr. Fylkeskommunen skal, i samarbeid med Avinor, Telenor og Bodø kommune, utvikle og teste nye mobilitetsløsninger i bykjernen av Bodø. Det er bl.a. belønningsmetoder, pasienttransport, bagasjehåndtering, nye sømløse billetteringssystem og nye former for transport, som bysykler og autonome busser. En sentral del av prosjektet er digitalisering og bruk av stordata. Digitalisering skaper nye muligheter og bedre tjenester til reisende.

Analysene under er utført som en del av Agenda Kaupangs oppdrag for omstillingsprosjektet Bring oss i front og er lagt til grunn i arbeidet med digitaliseringsstrategien.

Digital modenhetsanalyse

Digital modenhet illustreres med en tretrinns trappetrinnsmodell. Oppsummert viser analysen en organisasjon som har startet opp det digitale arbeidet og allerede gjort nyttige erfaringer. Samtidig er det vesentlige oppgaver og organisatoriske grep som skal følges opp for å videreutvikle fylkeskommunens digitale arbeid og forberede organisasjonen til trinn 3, digital transformasjon. Analysen gir funn som samsvarer med utvikling både på trinn 1 og 2. Det fins også elementer av tankegang på trinn 3, men er ikke funnet konkrete eksempler på slike tiltak.

**Behovsanalyse**

Behovsanalysen omfatter interesseorganisasjoner, næringsvirksomhet, kommuner, elever og andre representanter fra utdanningssektoren, samt andre offentlige instanser og etater.

Funn

Fylkeskommunen oppfattes som positiv i samhandlingen med interessentene. Samhandlingen er personavhengig og dermed sårbar. Flere uttrykker ønske om at fylkeskommunen tar en mer aktiv rolle innen kommunal planlegging. Fylkeskommunen oppfattes å ha større ambisjoner enn de har kapasitet til å håndtere. Sektorene oppleves som lite samkjørt. Det ønskes enklere tilgang til medarbeidernes kunnskap gjennom f.eks. felles portaler og chat. Digitale løsninger brukes i liten grad til tjenesteleveranser fra

fylkeskommunen. I kommunikasjonen brukes Skype, e-post, telefon og fysiske møter. Systemer som benyttes til forvaltningsoppgaver fungerer bra. I skolesektoren brukes flere ulike systemer, bl.a. Vigo, iSkole og Its Learning. Brukerne mener disse er til dels lite brukervennlige, lukkede og gir liten grad av samhandling. Fylkeskommunens nettsider oppleves som lite brukervennlige og gir behov for personlig kontakt for å finne data. Flere ønsker bedre tilrettelegging for deling av data.

Forventninger

Interessentene forventer økt bruk av digitale verktøy. I dette inngår løsninger for dynamisk dialog og dokumentdeling, sikre digitale forsendelser, bedre nettsider, portalløsninger, digital kunnskapsformidling og digitale verktøy som erstatter fysiske møter. De forventer mer funksjonelle systemer, bl.a. i videregående skole og yrkesopplæringen, og mer automatisering av saksbehandlingsprosesser, tilskuddsordninger og prosjektoppfølgning. Bedre tilgang på data og datadeling forventes også. Interessentene forventer at fylkeskommunen i rollen som samfunnsutvikler skal bidra til innovasjon og omstilling. Fylkeskommunen skal ha et regionalt perspektiv og bidra med kompetanse og finansiering. Klimatilpassing og bosettingsstruktur er også viktige hensyn. Videre forventes kompetanseløft på IT i skolene og digitalt førstevalg med selvbetjeningsløsninger for brukerne. Behovet for en proaktiv, fremoverlent, enhetlig og leveransedyktig fylkeskommune øker.

Gap-analyse

Formålet med analysen er å sammenligne behov eller ønsket tilstand med nåsituasjonen, identifisere gap og mulige tiltak for å lukke disse. Både interne og eksterne brukere har bidratt som informanter.

Styring og ledelse

Det er behov for en tydelig digital ledelse og styring med ansvarsfordeling og mandat som gir helhetlige og forutsigbare beslutningsprosesser, eierskap og uttak av gevinster ved innføring av ny teknologi.

Analysen viser at fylkeskommunen mangler system og rutiner for overordnet porteføljestyling av IKT-anskaffelser. Det mangler helhetlig prioritering og ressursene blir ikke konsentrert mot de mest effektive og kritiske tiltakene. Det etterlyses struktur på strategiske anskaffelsesprosesser der ansvar for investering, drift og integrasjon er avklart på tvers av organisasjonen. Det er behov for planverktøy for å identifisere, følge opp og ta ut gevinster ved digitalisering og ny teknologi. Rollene er uklare og bidrar til å opprettholde «siloeffekt».

Mulige tiltak

- Organisering av overordnet ledelse som gir tydelig involvering, ansvar og beslutningsmyndighet for digitaliseringstiltak
- Etablering av porteføljestyling for IKT-prosjekter i en struktur som stimulerer til innovasjon i tjenesteproduksjonen
- Etablering av metoder og krav til gevinstrealisering

Strategi og organisasjonsstruktur

Det er behov for et felles målbilde som gir retning for det digitale arbeidet og en organisasjonsstruktur som støtter helhetlige løsninger på tvers av «siloeer».

Analysen viser et stort potensial for å bedre organiseringen slik at digitale verktøy brukes til å effektivisere arbeidsmetodene.

Mulige tiltak

- Utarbeide et målbilde som inkluderer digitalt retningsvalg
- Kartlegge og prioritere prosesser med stort automatiseringspotensial
- Etablere beste praksis i metoder og teknologivalg på tvers av fylkeskommunen
- Restrukturere «back-office»-funksjoner og effektivisere på tvers
- Økt bruk av digitale fellesverktøy

Mennesker og kultur

Det er behov for involvering i digitaliseringsarbeidet og kultur for feillæring.

Analysen viser at viktige brukere ikke i tilstrekkelig grad tas med i digitaliseringsarbeidet og at brukertilpasning av løsninger kan bli bedre. Det gjennomføres «silobasert» utvikling uten at grensesnitt mot andre systemer og sektorer adresseres. Feillæring utnyttes i liten grad.

Mulige tiltak

- Tydeligere fokus på systematisk brukermedvirkning i prosjektene
- Etablere porteføljestyling for å sikre gode beslutninger
- Bruke prosjektmodell for større prosjekter og involvere både brukere og IKT-kompetanse
- Opparbeide beste praksis og endringskompetanse og etablere kultur for feillæring

Teknologi

Det er behov for helhetlige løsninger som gir god systemintegrasjon, automatisering av gjentakende prosesser, brukervennlig intranett, tidlig involvering av realkompetanse i IT-prosjekter og system for gevinstrealisering.

Analysen viser at ett-problem-løsninger dominerer. Systemeier har bare insentiv og myndighet til å løse «sitt» problem. Dagens beslutningsstruktur og budsjettering gjør det komplisert å se helheten. Investerings, drift og supportkostnader ses ikke alltid i sammenheng. Erfaringsoverføring mellom sektorene er ikke satt i system og IKT-investeringer preges av «silotenkning». Det forventes at nye systemer følges opp med kompetanseløft. Tilgjengelighet og samhandling avhenger av gode plattformvalg og ryddig infrastruktur.

Mulige tiltak

- Innføre porteføljestyling for å løse flere behov og samkjøre mellom systemer, sikre tilgjengelighet og beste praksis. Kartlegge levetidskost og ressursbruk for investeringer.
- Tverrsektoriell prosjektorganisering
- Restrukturere intranett for å sikre effektiv, brukervennlig informasjon og kommunikasjon
- Bruke kjent teknologi og plattformer med god integrasjon

Kompetanse og kapasitet

Det er behov for tydelige forventninger til ansattes egenopplæring og at ledere frigjør tid til kompetanseløft. Videre er det behov for ressurser til innovasjon og digitaliseringsarbeid og bruk av endringskompetanse.

Analysen viser at det er ulike syn på om kompetansen i organisasjonen er tilpasset fremtidige utfordringer. Det er ulik bruk av kompetanseplanlegging og ulik kultur for egenlæring i organisasjonen. Ansvar for gjennomføring av kompetansetiltak blir i økende grad individualisert.

Mulige tiltak

- Ledelsen setter felles mål for fylkeskommunens opplæringssystem
- Ledere bruker e-læringsportalen for å styre individuell oppfølging av ansatte
- Kartlegge kritisk kompetanse og innføre «kompetansepyramide»
- Sette av ressurser til opplæring ved innføring av nye systemer

Insentiver

Det er behov for insentiver som motiverer og premierer innovasjon og digital utvikling.

Analysen viser at fylkeskommunen i liten grad kan bruke økonomisk premiering. Muligheten for å bli sett og få anerkjennelse er sterke drivere for ansatte. Det fins ingen formaliserte insentiver for å samarbeide på tvers.

Mulige tiltak

- Kartlegge og etablere skreddersydde insentiver som drivere for digitalisering
- Etablere tverrsektorielle mål for ledelse
- Gevinstuttak etter etablerte metoder i gevinstrealiseringsplan

4. Om strategien

Som det fremkommer av de gjennomførte analysene er det betydelig potensial for å styrke og forbedre digitaliseringsarbeidet i fylkeskommunen. Digitaliseringsstrategien skal bidra til helhetlig styring og prioritering av digitaliseringsarbeidet, slik at innsats og ressurser konsentreres mot de tiltakene som gir størst effekt for organisasjonen som helhet. Strategien omfatter fylkeskommunens ambisjon for digitaliseringsarbeidet, prinsipper for gjennomføring av strategien og fem satsingsområder. Hvert satsingsområde inneholder mål og delmål. Det er utarbeidet handlingsplan med tiltak for hvert satsingsområde.

5. Ambisjon

En enklere hverdag for nordlendingen

Digitalisering skal bidra til utvikling og omstilling i fylkeskommunen. Fylkeskommunen skal fornye, forbedre og forenkle tjenestene med bruk av digitale løsninger. Brukernes hverdag skal bli enklere gjennom digitalisering av administrative prosesser og aktiv bruk av samhandlingsløsninger. Døgnåpen forvaltning med digitale selvbetjeningsløsninger skal bidra til enklere og mer tilgjengelige tjenester. Tjenestene skal være enkle på utsiden og smarte på innsiden.

6. Prinsipper for gjennomføring

Det er valgt to gjennomgående prinsipper som skal legges til grunn i arbeidet med digitalisering.

Prinsipp 1: Brukerbehov i fokus

Mål: Brukervennlige digitale løsninger

Vi vil:

- Vektlegge interne og eksterne brukeres behov, brukervennlige grensesnitt og gode brukeropplevelser
- Velge intuitive løsninger som krever lite opplæring
- Tilby god brukerstøtte for digitale løsninger
- Forenkle og automatisere arbeidsprosesser
- Velge løsninger som er tilpasset dagens forventninger til mobilitet, tilgjengelighet og fysisk enhet
- Ivareta brukermedvirkning, universell utforming og klarspråk

Prinsipp 2: Samordning og standardisering

Mål: Økt digitalisering gjennom samarbeid og deling

Vi vil:

- Basere løsninger på nasjonale standarder og felles arkitektur
- Velge standardiserte løsninger og -systemer fremfor egenutvikling
- Ivareta deling og gjenbruk av data og løsninger både internt og eksternt

7. Satsingsområder

Satsingsområde 1: Digital kompetanse

Mål: Digitalt engasjerte og kompetente ansatte

Vi vil:

- Styrke ledernes kompetanse på digitalisering og digital transformasjon
- Systematisk utvikle digital kompetanse, digital dømmekraft og digitale ferdigheter i organisasjonen
- Benytte e-læring og digitale læringsnettverk
- Rekruttere, utvikle og beholde kompetanse innen innovasjon og digitalisering

Satsingsområde 2: Kultur for deling og læring

Mål: En organisasjonskultur kjennetegnet av endringvilje og fokus på læring og utvikling

Vi vil:

- Bygge en delingskultur
- Styrke endringsvilje og ha fokus på læring og utvikling
- Øke ledernes kompetanse på endringsprosesser og gevinstrealisering
- Utvikle kultur med aksept for prøving og feiling

Satsingsområde 3: Digital dialog og samhandling

Mål: Profesjonell digital samhandling med interne og eksterne brukere, leverandører og samarbeidsparter

Vi vil:

- Tilby digitale tjenester som et naturlig førstevalg
- Utvikle effektive og tilgjengelige digitale tjenester
- Etablere døgnåpen forvaltning med selvbetjeningsløsninger
- Gjennomføre brukerundersøkelser, brukerdiallog og brukertesting
- Gjenbruke egne data og offentlig informasjon

Satsingsområde 4: Innovasjon, styring og prioritering

Mål: Nytenkende og utviklingsorientert organisasjon

Vi vil:

- Etablere helhetlig vurdering og prioritering av tiltak
- Drive tjenesteutvikling i et digitalt perspektiv
- Prioritere tiltak som gir gevinster (sparte utgifter, spart tid og økt kvalitet)
- Bruke tjenstedesign som utviklingsmetodikk
- Etablere insentivordninger for nytenkning
- Fange opp og realisere gode idéer
- Bruke prosjektmetodikk og porteføljestyling
- Legge opp til innovative anskaffelser

Satsingsområde 5: Helhetlig digital arkitektur og forvaltning

Mål: Helhetlige digitale løsninger og tjenesteforløp

Vi vil:

- Velge nasjonale fellesløsninger, komponenter og standarder
- Foretrekke fellesløsninger fremfor lokale løsninger
- Etablere helhetlige tjenesteforløp og samhandling på tvers av systemer, fagområder og enheter
- Realisere enkeltløsninger i en helhetlig sammenheng, ikke hver for seg
- Integrere digitale løsninger
- Etablere felles praksis for drift og forvaltning av digitale løsninger
- Utvikle kompetent og aktiv forvaltning og eierskap til data
- Ivareta informasjonssikkerhet og personvern



8. Oppfølging av strategien

Organisering og styringsmodell

Organisering og styring av digitaliseringsarbeidet må ses i sammenheng med omstillingsprosjektet Bring oss i front, og de konsekvensene det får for fremtidig organisasjonsstruktur og bemanning.

I valg av organisering og styringsmodell for digitaliseringsarbeidet bør følgende prinsipper vektlegges:

- Helhetlig og tverretattlig styring og prioritering
- Tydelig rollefordeling og beslutningsmyndighet
- Samordning på tvers av tjenesteområdene
- Dedikerte digitaliseringsressurser
- Porteføljestyling
- Gevinstplanlegging og gevinstrealisering
- Insentiver som drivere for digitalisering

Fylkestinget vedtar digitaliseringsstrategien. Fylkesrådet har ansvar for organisering og gjennomføring av digitaliseringsarbeidet.

Digitalisering og forvaltning av de digitale ressursene i virksomheten er en kontinuerlig aktivitet, og ledergruppens felles ansvar. Administrativ toppledergruppe bør ivareta rollen som digitaliseringsstyre med overordnet ansvar for å samordne digitaliseringsarbeidet på tvers i fylkeskommunen. Dette skal bidra til felles styring som ivaretar helheten og påse at digitaliseringstiltakene understøtter effektiv ressursbruk og brukervennlige tjenester. Toppledelsen bør ha felles ansvar for å prioritere hvilke digitaliseringstiltak som skal gjennomføres.

Fagansvaret og eierskapet til faglige arbeidsprosesser ligger til den enkelte fagavdeling. Fagavdelingene skal følge opp digitaliseringsstrategien og avklare hva den betyr for egne tjenesteområder. Lederne i fagavdelingene har ansvar for digitalisering på egne tjenesteområder og skal melde inn behov og forslag til tiltak. De skal avsette personalressurser for arbeid med digital utvikling og gjennomføring av tiltak.

Digitaliseringstiltakene bør forvaltes helhetlig gjennom porteføljestyling. Porteføljestyling er en løpende styringsaktivitet som handler om å definere, balansere og styre virksomhetens samlede portefølje av tiltak. En systematisert oversikt over foreslåtte tiltak gir grunnlag for å foreta tverretattlig prioritering og samordning. Handlingsplanen (porteføljeplanen) må bygge på prinsipper, satsingsområder og mål i digitaliseringsstrategien. Dermed kan ledergruppen treffe gode beslutninger om hvilke tiltak som i størst mulig grad bidrar til å realisere målene. Foreslåtte kriterier for prioritering av tiltak er verdi for brukerne, effektiviseringspotensial og gevinster (sparte utgifter, spart tid, økt kvalitet) for organisasjonen.

Det må avsettes dedikerte ressurser i form av personale og økonomiske midler til digitaliseringsarbeidet. Det kan være formålstjenlig å etablere en egen enhet for innovasjon og digitalisering. Organisering og organisatorisk innplassering må samstemmes med Bring oss i front og inngå i det øvrige arbeidet ny organisering. Digitaliseringsmedarbeiderne bør ha kompetanse på innovasjon, digitalisering, analyse, tjenstedesign, brukerdiallog, informasjonssikkerhet, anskaffelser og gevinstrealisering. De kan være «digitaliseringsagenter», bidra til digital begeistring, utvikle insentiver og fange opp idéer. De kan være pådrivere i digitaliseringsarbeidet og bistå tjenesteområdene med å utvikle digitale tjenester, utrede og gjennomføre digitaliseringstiltak, planlegge og realisere gevinster.

Store utviklingsoppgaver er svært tid- og ressurskrevende. I slike tilfeller vil samarbeid med andre aktører ofte være hensiktsmessig, jfr. prosjektet Visma InSchool, som er et fellesprosjekt for alle fylkeskommunene, og FINT-samarbeidet for felles fylkeskommunale integrasjoner.

IT-tjenesten skal ivareta drift, forvaltning, IT-sikkerhet, utvikling av IT-arkitektur og fellessystemer og fungere som en støttefunksjon i digitaliseringsarbeidet. IT-tjenesten kan vurderes å inngå i en innovasjons- og digitaliseringsenhet.

Medbestemmelse ivaretas i samsvar med Hovedavtalen.

Finansiering og gevinstrealisering

Digitalisering krever langsiktig innsats og medfører utgifter til planlegging, utvikling, investering, implementering og drift. Digitaliseringsarbeidet foreslås finansiert i økonomiplan og årlige budsjetter, samt avsatte omstillingsmidler. Det er også mulig å søke ekstern finansiering av prosjekter. På litt sikt vil digitaliseringsarbeidet kunne gi betydelige gevinster. Gevinstene må planlegges, innarbeides i budsjettene og realiseres over tid.

Rapportering

Rapportering på digitaliseringsarbeidet kan inngå som en del av den ordinære rapporteringen til fylkesrådet og fylkestinget.

9. Vedlegg

Handlingsplan for digitalisering 2020