

STÅSTEDSVURDERING:

ET VERKTØY FOR ORGANISASJONSUTVIKLING INNEN

DIGITALISERING OG DIGITAL TRANSFORMASJON



**ORKLAND
KOMMUNE**

2022

STÅSTEDSVURDERING ORKLAND KOMMUNE

GJENNOMFØRT I UKE 4 AV:

VURDERINGSTEMAET I DIGI TRØNDELAG

VURDERINGSTEMA:

DIGITAL TRANSFORMASJON OG DE FOLKEVALGTE

Innhold

Forside.....	1
Sentrale begreper i rapporten:.....	3
Leseforklaring:.....	3
Forord.....	4
Sammendrag.....	6
Innledning.....	7
Veiledernetverket og ståstedsvurdering	7
Hvordan velge vurderingsområde?.....	7
II. Fakta om Orkland kommune	8
Planstrategi	10
III. Valg av hovedutfordring	12
IV. Framtidsbilde.....	12
V. Sammenstille og se mønster	16
VI. Tegn på god praksis i Orkland kommune	17
VII. Tegn på praksis som kan bli bedre i Orkland kommune	29
VIII. Oppsummering, spørsmål til refleksjon/tips om videre arbeid.....	42
IX. Etterord.....	47
Vedlegg B. Tidsplan og aktiviteter	48
Vedlegg C Metoder.....	50
Undersøkelse	50
Dokumentanalyse.....	50
Vedlegg D Samtaleguider/spørreundersøkelser	50

Leseforklaring:

I denne rapporten vil du kunne lese innholdet på følgende måte:

Del 1 (fra side 3-16): Et forord, sammendrag og innledning om bakgrunnen for arbeidet med ståstedsvurdering innen digitalisering og digital transformasjon.

Her vil du også finne fakta om kommunen og informasjon om det faglige utgangspunktet for selve vurderingsarbeidet i Orkland kommune.

Del 2 (fra side 17-44): I denne delen viser vi til hvilke funn og konklusjoner vi har gjort innen vurderingsområdet. Fra side 17-28 vises det til tegn på god praksis med konklusjoner, og fra side 29-41 vises det til tegn på praksis som kan bli bedre med konklusjoner. Vi oppsummerer del 2 (fra side 42-46) med noen spørsmål og tips som kan brukes i videre arbeid med vurderingstemaet.

Del 3 (fra side 48): Etterord og vedlegg med tidsplan/aktiviteter, metoder og maler som er brukt i vurderingsarbeidet.

Sentrale begreper i rapporten:

Ståstedsvurdering: Det lages et framtidsbilde som beskriver en ideell situasjon for Orkland kommune når det gjelder et viktig tema innen digitalisering/digital transformasjon. Så kartlegges den reelle situasjonen. Det skjer ved at vurderingsteamet går gjennom all relevant dokumentasjon og gjennomfører spørreundersøkelser, intervjuer og observasjoner. Til slutt får kommunen en rapport som vil peke på kommunens sterke sider og hvordan kommunen kan jobbe med områder som kan bli bedre. En ståstedsvurdering kan bidra til å gi fart og energi inn i kommunens utviklingsarbeid.

Digitalisering: Å effektivisere og automatisere gjennom digitalisering er viktig og handler om å frigjøre ressurser til «det nye», eller til å frigjøre «varme hender» for å få bedre tid til de gode og viktige menneskemøtene. Hvordan får vi «mer med for mindre», eller unngår merkostnad på sikt? I generasjon 1 og 2 av digital modenhet bruker vi IT og digitale teknologier til det vi allerede gjør – "vi setter strøm på det" – og gjør det vi allerede gjør, bare bedre.

Digital transformasjon: Bærekraftig utvikling, tillit til demokratiske prosesser, etikk og sikkerhet, innbyggernes forventninger om mer sammenhengende tjenester og nye muliggjørende teknologier stiller atskillig større krav til offentlig sektor enn bare å digitalisere dagens arbeidsprosesser. Det vil også være endrede behov innen arbeidsmarkedet og nye krav fra og til medarbeiderne.

Fra generasjon 3 av digital modenhet blir digital transformasjon mer merkbart, og krever noe fundamentalt annerledes av våre strategier, teknologiske plattformer, organisasjonen, samarbeidsrelasjoner, yrkesutøvelse og kompetanse. IT og teknologier er ikke lenger noe som skal tilpasse seg organisasjonen, men i høy grad også noe som skal utfordre - og er en forutsetning for den strategiske utviklingen av en organisasjon. Digital transformasjon blir derfor også et nødvendig virkemiddel når vi skal utvikle en attraktiv, tidsriktig og relevant kommunal sektor. Dette er en gjennomgripende og mer radikal endring som treffer hele organisasjonen, og handler vel så mye om ledelse, kompetanse og kultur, som teknologi. ¹

¹ Referanser begrepene digitalisering og digital transformasjon: [Digidir](#) og [Pernille Kræmmergaard](#) «Digital modenhet strategi, teknologi, organisasjon og ledelse i 5 generasjoner».

Forord

DigiTrøndelag har de siste månedene gjort et utviklingsarbeid for å finne ut om ståstedsvurdering kan være et verktøy for organisasjonsutvikling innen digitalisering og digital transformasjon i kommunene i fylket. Erfaringene vi har gjort oss fra arbeidet vil overleveres programstyret i DigiTrøndelag.

I utprøvsperioden var vi avhengige av en positiv og fremoverlent kommune i fylket, som ville slippe oss inn - og slippe oss til. Orkland kommune takket ja til utfordringen, og det setter vi stor pris på.

Vurderingsarbeidet er gjort av likemenn fra andre kommuner i fylket, og etter en lærerik periode på ca. 3 måneder, rundet vi av det spennende arbeidet med et fysisk besøk i kommunen i 3 dager. Vi hadde disse dagene mange berikende og interessante samtaler med ledere, folkevalgte, medarbeidere, tillitsvalgte, frivillighet, næringsliv og ungdomsrådet i kommunen.

«Sammen bygger vi Orkland»: Kommunens visjon er ikke bare ord i en plan, det er også vårt reelle inntrykk fra møtet med kommunen de siste månedene. Vi har observert at det er en god tillit mellom de folkevalgte og administrasjonen, og de folkevalgte, administrasjonen og sektorene drar lasset sammen. Man er tydelige med hverandre, men på en ordentlig måte. Mange har sagt at de opplever at Orkland er den beste kommunen å både bo og arbeide i.

Det er gjort et stort løft med sammenhengende planverk i kommunen der temaene digitalisering og digital transformasjon har fått en naturlig og fremtredende rolle - også som tverrgående tema i samfunnsdelen. I nasjonal sammenheng er Orkland en av kommunene som har kommet lengst innen dette arbeidet.

Selv om Orkland kommune har gjort et stort og viktig grunnlagsarbeid gjennom planverket, skal kommunen nå omsette ambisjonene til faktisk handling og det krever økt kompetanse og felles forståelse. I forbindelse med dette har kommunen valgt å bli vurdert på hvordan man sikrer prioritering og eierskap innen temaet digital transformasjon hos de folkevalgte.

Norske kommuner forventes å ha et helhetlig og langsiktig grep på arbeidet med å nyttiggjøre seg digitale og teknologiske muligheter, være aktive samfunnsutviklere og koble ulike sektorområder sammen. Det handler om å utvikle en attraktiv og relevant kommunal sektor. Tematikken er generelt krevende for kommunene og berører også demokratiske prosesser. Rapporten vil derfor peke på at det fremover i tid blir viktig med et tettere samarbeid mellom diginettverkene, KS og kommunene, for å sikre at de folkevalgte blir enda bedre i stand til å ta gode beslutninger om bruk av teknologi og digitalisering, der dette kan gi både små og store positive endringer for innbyggere og samfunnet.

Hilsen vurderingsteamet i DigiTrøndelag

DigiTrøndelag

Mette Uthus Dragsten Kari Imsgard Vidar Mortensen Renate Nilsen Eirin Folde
Selbu kommune Flatanger kommune Røros kommune Steinkjer kommune Prosessleder DigiTrøndelag

<p>«Her føler jeg at man legger til rette for aktivitet for innbyggere i alle aldre.»</p> <p><i>Frivillig</i></p>	<p>«Gjennom å bli noe nytt så får vi muligheten til å nullstille og satse.»</p> <p><i>Kommunalsjef</i></p>	<p>«I Orkland kommune får vi til ting. Vi har høy gjennomføringsevne. Vi gjennomfører planene vi legger.»</p> <p><i>Leder</i></p>
<p>«Det positive er at man er blitt et større fagmiljø, men kommunen er ikke større enn at den har et nært forhold til dem en skal samarbeide med.»</p> <p><i>Tillitsvalgt</i></p>	<p>«Orkland kommune er moderne og i forsetet på utvikling og fremdrift.»</p> <p><i>Medarbeider</i></p>	<p>Orkland er en stor kommune med et sterkt kommunesenter. Ikke en by, men både landlig og sentralt. Det er mye jobbmuligheter og fritidstilbud - og også gode muligheter for sommerarbeid.</p> <p><i>Ungdom</i></p>
<p>«Jeg har fått være folkevalgt i en kommune som har ting på stell. Her er det veldrevent. Derfor har vi fått til så mye også. Vi er i ferd med å komme på plass som ny kommune.»</p> <p><i>Folkevalgt</i></p>	<p>«Orkdal kommune er en luggum kommune å bo i. Som organisasjon er det imponerende at de på så kort tid har klart å skape samhandlingen som de har gjort på det store geografiske området vi har. Vi er kommet langt med å etablere en helhet i den nye kommunen.»</p> <p><i>Folkevalgt</i></p>	<p>«Vi har rett og slett tatt konsekvensen av at nesten alle er digitale i dag, og legger derfor dette til grunn i all planlegging av prosesser både internt og eksternt Det viktigste arbeidet de siste årene innen digitalisering og digital transformasjon er at en temaplan for digitalisering er på plass, og at det er ansatt en leder for kommunikasjon og digitalisering.»</p> <p><i>Leder</i></p>
<p>«Vi har strekt oss mot stjernene, men ikke helt bygd stigen som skal føre oss opp.»</p> <p><i>Leder</i></p>	<p>«Det er et økende behov for kompetanse og begrepsforståelse når det gjelder digitalisering og digital transformasjon.»</p> <p><i>Folkevalgt</i></p>	<p>«Det jeg merker meg politisk er at forståelse av hva god service er, er på vei til å endre seg. Politikerne har kanskje vært mer der at fysisk oppmøte der du får hjelp har vært løsningen, til at man nå har økt fokus på digitale sider. Både politikere og innbyggere har våknet litt på dette. Det er en gradvis endring»</p> <p><i>Folkevalgt</i></p>



Figur 1 Bilde av ansatte i Orkland kommune

I. Sammendrag

I denne rapporten kan du lese om sterke sider og utfordringsområder Orkland kommune har innen arbeidet med å øke interessen for og kunnskapen om digitalisering og digital transformasjon hos de folkevalgte. Dette arbeidet er viktig for å lykkes med å få til gode strategiske beslutninger om teknologi, digitalisering og tjenesteutvikling til det beste for innbyggere, næringsliv, frivillighet og samfunn. Hovedfunnene i rapporten peker på at Orkland kommune har lyktes med å sette fokus på digitalisering og digital transformasjon på en slik måte at en forholdsvis stor gruppe folkevalgte opplever det som et av de viktigste temaene de kan engasjere seg i. Orkland kommune viser også en modenhet i måten de løfter strategiarbeidet rundt digital transformasjon inn til de folkevalgte, og er en foregangskommune for strategisk politisk arbeid innen disse temaene.

Kommunen har et planverk som setter fokus på økt samarbeid og samskaping – og vi finner gode eksempler på dialogarenaer og samarbeid med innbyggere, næringsliv og frivillighet. Vi ser også at både ansatte og innbyggere viser stor vilje til å spille de folkevalgte gode og bidra inn i kunnskaps- og utviklingsprosesser, med mål om relevante og tidsriktige tjenester. Den gode viljen er på plass, noe som lover godt i det videre arbeidet med involvering og brukerorientering.

Selv om de folkevalgte er i modning, mangler de aller fleste fortsatt kompetanse og begrepsapparat for å kunne bidra aktivt inn i det strategiske arbeidet, uten å lene seg i alt for stor grad på administrasjonens faglighet. Mange av de folkevalgte ønsker seg derfor en strategi for hvordan politiske diskusjoner og vedtaksprosesser kan gjennomføres på en mer variert måte enn i dag. Kommunen må også få til å omsette de strategiske ambisjonene til faktisk handling, og dette krever økt kompetanse og felles forståelse. De folkevalgte ønsker seg derfor kurs, workshops og tilrettelagte arenaer å «trene på» for å forstå den virkelige betydningen av hva digitalisering og digital transformasjon muliggjør.

Både ledere og folkevalgte i kommunen mener at KS, DigiTrøndelag og nasjonale myndigheter bør ta ansvar for et felles kompetanseopplegg for folkevalgte, og se dette opp mot de de antar er et stort kompetansebehov innen området hos alle kommuner i Norge

Innledning

Veiledernetverket og ståstedsvurdering

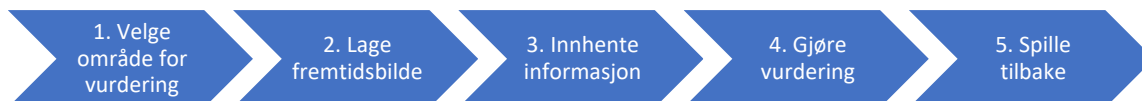
I forbindelse med en pilotering av et veiledernetverk i DigiTrøndelag, tester et vurderingsteam (bestående av deltagere i nettverket) ut en metodikk for ståstedsvurdering. Her får kommunen et eksternt blikk på virksomheten, gjort av likemenn. Vurderingsteamet består derfor av ledere og rådgivere fra forskjellige kommuner i Trøndelag.

Hvordan velge vurderingsområde?

Ut fra kommuneplanens samfunnsdel, aktuell strategi, utfordringsområder eller resultater fra kartlegginger/undersøkelser velger kommunen et tema for ståstedsvurderingen.

Hvordan gjennomføres en ståstedsvurdering?

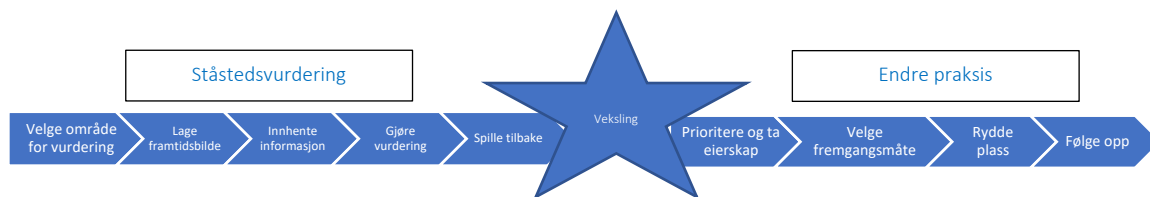
Metodikken som vi tester ut, er en tilpasset versjon av skolevurderingsmetodikk brukt i regi av Utdanningsdirektoratet.



I tillegg til målformuleringer, settes det opp konkrete utsagn om hva som kjennetegner god praksis innen det valgte vurderingstemaet. Disse tegnene er basert på lov- og regelverk, nasjonale strategier og anerkjent forskning og er selve kjernen i vurderingsprosessen. De viser kommunens ønskede praksis og ideelle situasjon. Kjennetegnene på god praksis settes inn i et skjema som kalles «Framtidsbilde».

I forbindelse med ståstedsvurderingen gjennomfører vurderingsteamet følgende: Spørreundersøkelser, intervju og samtaler, observasjon og innhenting av data/bakgrunnsmateriale.

Ståstedsvurderingen vil for kommunens del ende opp i en rapport som peker på kommunens sterke sider, og hvordan man kan jobbe med områder som kan bli bedre, og med det utvikle seg som organisasjon. Det viktigste utviklingsarbeidet skjer i kommunen når organisasjonen skal følge opp funnene og refleksjonene fra vurderingen og vurdere mulige videre tiltak og endre praksis.



Denne rapporten er et resultat av ståstedsvurdering i Orkland kommune og er ment som hjelp til å sette enda større fart i utviklingsarbeidet innen digital transformasjon i kommunen.

II. Fakta om Orkland kommune

Etablert: Fra 1. januar 2020 ble Agdenes, Meldal, Orkdal og deler av Snillfjord til Orkland kommune. Med det ble Orkland den femte største kommunen i Trøndelag fylke. Reisetid fra Trondheim til kommunesenteret Orkanger er cirka 45 minutter. Det er kollektivtilbud til og fra Trondheim. I tillegg er det hurtigbåtforbindelse mellom Trondheim og Lensvik.

Innbyggere: 3. kvartal 2021 hadde Orkland 18 419 innbyggere. Idrett, kultur, næringsliv og dugnadsånd er et særtrekk ved kommunen. Næringsaktører/Næringsforeningen har sammen med kommunen etablert Thamsklyngen, som skal være en pådriver og kompetansebank innenfor sirkulær økonomi og det grønne skiftet. Målet er å styrke de regionale bedriftenes konkurransekraft og gi økt verdiskapning og sysselsetting i regionen.

Befolkningsvekst: En kommune som skal vokse må enten ha et fødselsoverskudd eller netto tilflytting som minst dekker fødselsunderskuddet. Orkland kommune hadde et lite fødselsunderskudd på 11 personer i 2020 og nettoflytting på 100 personer. Det som er særskilt for Orkland er at utviklingstrekket med færre barn og flere eldre treffer tidligere enn den gjør for Norge generelt sett. Endringene i befolkningssammensetning og befolkningsvekst påvirker direkte inntektene kommunen får fra staten. Dette er en utvikling som ikke har sammenheng med kommunesammenslåingen. Den er uavhengig av kommunestruktur. Et godt eksempel er at i en femårsperiode vil Orkland ha en nedgang på 266 barn i skolepliktig alder. Det er på størrelse med en middels, norsk skole.

Pendlere: 12 prosent av de yrkesaktive pendler ut av kommunen. 53 prosent pendler til Trondheim, mens 7 prosent av pendlere drar til Heim. 6 prosent pendler til Skaun, mens 4 prosent pendler til Melhus.

Handel og offentlig tjenestetilbud:

Orkland har et handelstilbud som dekker de fleste behov, der Orkanger er et handelssentrum for 50 000 mennesker. Det offentlige tjenestetilbudet er svært godt utbygd og sysselsetter mange. I kommunen ligger Orkdal sjukehus, som er en del av St.Olavs hospital.

Antall ansatte: Orkland kommune har per 01.11.2020 1 387 årsverk, fordelt på 1 779 faste ansatte.

Folkevalgte: Den politiske organiseringen av Orkland kommune 2019 - 2023 er som følger: Orkland kommunestyre har 51 representanter. Orkland formannskap har 11 representanter.



- Hovedutvalg for oppvekst har 9 faste representanter.
- Hovedutvalg for helse og mestring har 9 faste representanter.
- Hovedutvalg kultur, idrett og folkehelse har 9 faste representanter.
- Hovedutvalg for teknikk har 9 faste representanter.
- Hovedutvalg forvaltning har 11 faste representanter.

Det er videre etablert et administrasjonsutvalg som består av formannskapet og 3 representanter fra tillitsvalgte, og kontrollutvalg med 5 representanter. Det er etablert eldreråd og råd for personer med nedsatt funksjonsevne i Orkland. Ungdomsrådet ble etablert høsten 2020.

Budsjett: Netto driftsutgifter for Orkland kommune utgjør totalt cirka 1,3 milliarder kroner. Det er tre områder som skiller seg ut; barnehage og grunnskole, samt helse og omsorg. Disse tre står alene for mer enn 2/3 av de totale netto driftsutgiftene.

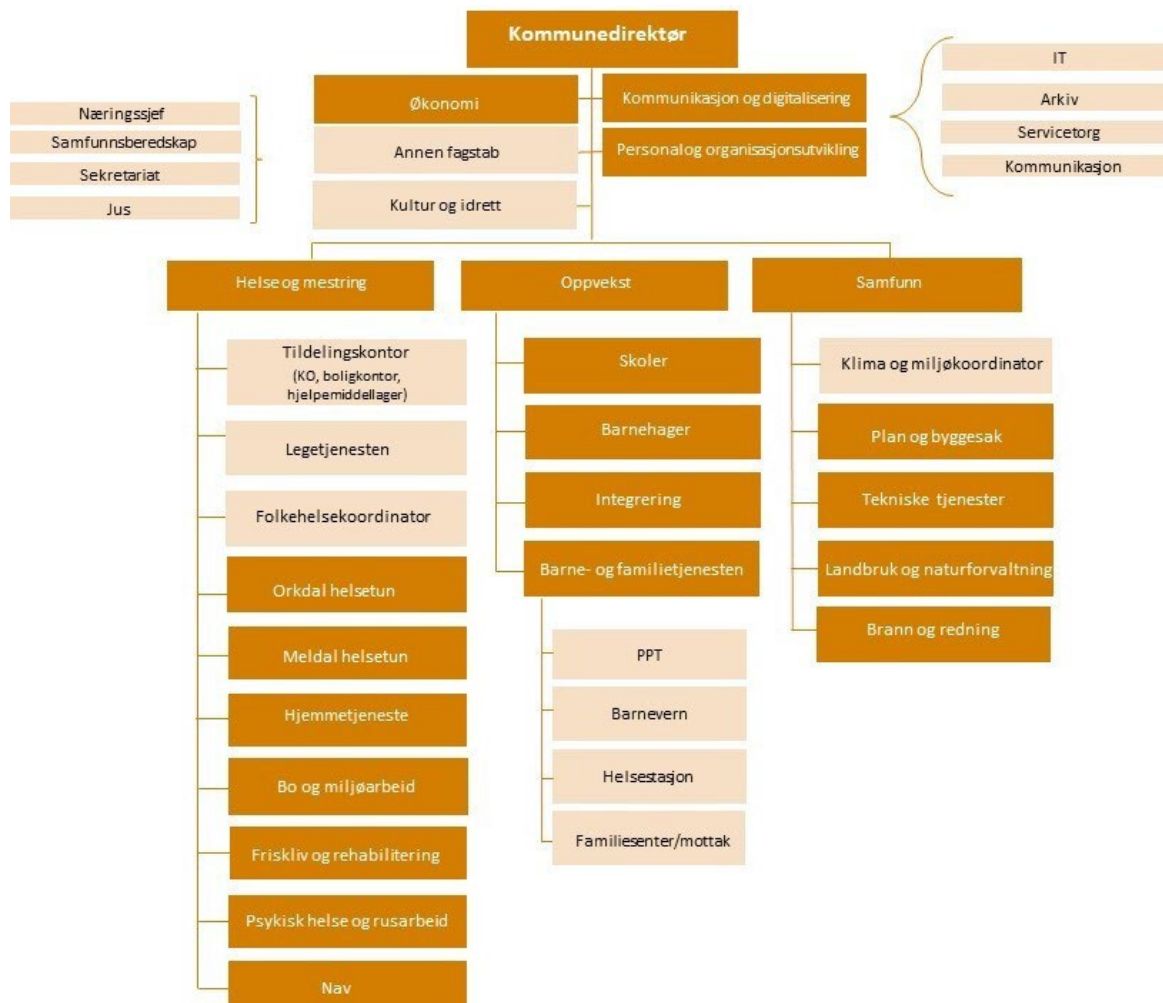
Orkland kommune er en del av kommunegruppe 7. Denne kommunegruppen inneholder kommuner med innbyggere mellom 10 000 til 19 999 innbyggere

Orkland kommune har høye driftsinntekter i forhold til sammenlignbare kommuner. Det er spesielt på rammetilskudd Orkland ligger høyt, mens kommunen scorer relativt sett lavt på skatteinntang. Kommunen er en få kommuner i Trøndelag som ikke har privat eiendomsskatt.

Orkland hadde i 2020 et svært godt resultat i forhold til de aller fleste kommuner. God og nøktern drift gjorde at kommunen ved slutten av året satt igjen med et vesentlig bedre resultat enn sammenlignbare kommuner og landet.

Administrativ organisering:

Kommunens organisasjon er delt inn i tre tjenestoområder og rådmannens stab:



Planstrategi

Kommunen har fokus på å utvikle et velfungerende styringssystem som kobler samfunnsdelen, temaplaner med budsjett og handlingsplan på en forståelig måte. Økonomi- og handlingsplanen blir selve «navet» i systemet, der strategier og temaplaner følges opp av tiltak og handling som prioriteres i det årlige arbeidet med årsbudsjettet. Samfunnsdelen er det overordnede plandokumentet som skal ligge til grunn for både arealdelen og øvrig planverk i kommunen. Dette er et strategisk styringsdokument og peker på hva kommunen skal satse spesielt på. Satsingsområder og målsettinger er koblet til FNs bærekraftsmål, visjonen «Sammen bygger vi Orkland» og verdiene MODIG, KLOK og NÆR.

[Samfunnsplanen](#) ble vedtatt av kommunestyret 28.10.2020

[Kommuneplanens arealdei](#) er under utarbeidelse med vedtak i løpet av 2022

[Handlingsplan](#) 2022 - 2025, med budsjett 2022 ble behandlet og vedtatt 1.12.2021

Digitalisering og digital transformasjon i planverket

Intensjonsavtalen for kommunesammenslåing fastslo tydelige ambisjoner for Orkland kommune innen digitalisering, synliggjort gjennom perspektivet «Digitalisering for

bedre tjenester». Intensjonsavtalen sier også at kommunen skal være en «foregangskommune innen IT og digitalisering».

Den strategiske tilnærmingen har blitt forsterket i kommuneplanens samfunnsdel «Slik bygger vi Orkland sammen». Hovedmål «Modig» sier at kommunen «skal arbeide målrettet med innovasjon, næringsutvikling og digitalisering for å møte fremtidas utfordringer».

Temaplaner er plassert mellom strategisk og taktisk nivå, det vil si mellom samfunnsdelen og økonomi- og handlingsplanen. Temaplanene belyser og gir kunnskap om utvalgte fag- og temaområder. Temaplanene inneholder en handlingsdel med prioriterte tiltak. Dersom gjennomføring av tiltak har økonomiske konsekvenser, vil disse tiltakene behandles som innspill i budsjettarbeidet.

Orkland kommune har blant annet vedtatt en egen [temaplan for digitalisering \(23.6.2021\)](#) og [temaplan for Kompetanse og heltid \(27.10.2021\)](#). Orkland kommunes temaplan for digitalisering understøtter den nasjonale strategien og satsingene til sentrale myndigheter og KS. Temaplanen oversetter det nasjonale målbildet til spesifikke mål og satsinger for Orkland kommune. Den er i tillegg tuftet på målene og strategiene i kommuneplanens samfunnsdel «Slik bygger vi Orkland sammen».

I temaplan for Kompetanse og heltid beskrives blant annet at kommunen skal iverksette tiltak som minsker forskjellene i digital modenhet hos de ansatte, og at kompetanse vil være en forutsetning for å være med på den digitale transformasjonen, både når det gjelder å være kvalifisert for fremtidige oppgaver og for å delta i utviklingsarbeid.

Utfordringsdokumentet

I 2020 utarbeidet kommunen et utfordringsdokument for første gang. Dette dokumentet ble revidert og videreutviklet i 2021. I utfordringsdokumentene er de digitale utfordringene beskrevet. Man har hatt en god prosess med forankring i ledernettsverkene og lederforum. Kommunen beskriver videre at det er viktig at utfordringsbildet har god politisk forankring. Et godt samspill mellom politikk og administrasjon er et sentralt premiss når kommunen skal starte budsjett og handlingsplanarbeidet.



III. Valg av hovedutfordring

Ut fra en vurdering av identifiserte utviklingsområder, kommer kommunen frem til sin utfordring og vurderingstema i pilotperioden. Dette formuleres og blir utgangspunkt for ståstedsvurderingen.

Som følge av identifiserte utviklingsområder og læringseffekten av valgt tema både for egen kommunens del og for kommunesektoren generelt har Orkland kommune valgt følgende vurderingstema: ***Hvordan kan man lykkes med at beslutninger relatert til digital transformasjon ligger hos de folkevalgte?***

Sagt med litt andre ord handler vurderingstemaet om hvordan man sikrer prioritering av, forståelse for og eierskap til temaet digital transformasjon hos de folkevalgte, slik at de bedre lykkes med å ta informerte og strategiske beslutninger om teknologi og digitalisering og endringene i tjenestene dette fører med seg. Dette er et utfordrende fagområde politisk, da det krever forståelse av komplekse begreper, hvordan digitalisering kan bidra til tjenesteutvikling og hva teknologiutviklingen vil bety for fremtidens kommuner.

IV. Framtidsbilde

Å vurdere vil i denne sammenhengen si å måle en nå-situasjon opp mot en idealtilstand. Her blir en slik idealtilstand kalt et «framtidsbilde». Et framtidsbilde belyser temaet fra ulike sider.

Framtidsbildet gjøres konkret ved å dele det inn i kvalitetsmål med tegn på god praksis. Kommunens nåværende praksis blir vurdert opp mot dette bildet og sortert inn i et eller flere av følgende perspektiver (innbygger, medarbeider, organisasjon og ledelse).

Innbyggerperspektivet: Handler om å se vurderingstemaet fra innbyggeren, næringslivets og frivillighetens perspektiv.

Medarbeiderperspektivet: Handler om å se vurderingstemaet ut fra medarbeidernes perspektiv - eksempelvis knyttet til de oppgavene og rollene medarbeiderne har.

Organisasjonsperspektivet: Handler om å se vurderingstemaet ut fra organisasjonen helhetlig.

Ledelsesperspektivet: Handler om å se vurderingstemaet ut fra kommunestyrets, toppledernes og ledernes perspektiv – eksempelvis knyttet til de oppgavene og rollene de har.

Kvalitetsmål og tegn på god praksis i framtidsbildet, skal henge nøye sammen med nasjonale lover, strategier eller FOU-rapporter. Framtidsbildet er utformet av vurderingsteamet og forankret hos kommunedirektørens ledergruppe.

Følgende er kvalitetsmål og tegn på god praksis for vurderingstemaet i Orkland kommune innen de 3 valgte perspektivene innbygger, ledelse og organisasjon:



Framtidsbilde Orkland kommune

Vurderingstema: Hvordan kan man lykkes med at beslutninger relatert til digital transformasjon ligger hos de folkevalgte?

Kvalitetsmål	Tegn på god praksis
<p><i>Innbyggerperspektivet</i></p> <p>1) Offentlig sektor digitaliseres på en åpen, inkluderende og tillitvekkende måte.</p> <p>2) Kommunen har et sterkt og representativt lokaldemokrati med aktiv innbyggerdeltakelse i digitaliseringsarbeidet.</p> <p>Med bakgrunn i:</p> <ul style="list-style-type: none">• Digitaliseringsstrategien for offentlig sektor• Kommuneloven• Kommuneplanens samfunnsdel• Veier til politisk deltagelse i digitaliseringen, forskningsrapport.	<p>1.a. De folkevalgte forstår betydningen av å lykkes med digital transformasjon for å klare å møte framtidens utfordringer på en god måte, både lokalt og globalt.</p> <p>1.b De folkevalgte tar initiativ til - og deltar i den offentlige debatten om digital transformasjon på en tillitvekkende måte.</p> <p>2.a. De folkevalgte har et systematisk og åpent samarbeid med innbyggere, frivillighet og næringsliv.</p> <p>2.b. De folkevalgte forebygger digitalt utenforskap gjennom å legge til rette for likeverdig deltagelse i samfunnet for alle innbyggere, uavhengig av funksjonsevne eller livssituasjon.</p> <p>2.c. De folkevalgte etterspør bruker- og innbyggerundersøkelser og andre former for brukermedvirkning, som et ledd i å vurdere utvikling av eksisterende og nye tjenester.</p>
<p><i>Ledelsesperspektivet</i></p> <p>1) Politisk ledelse tar aktivt eierskap til den digitale omstillingen</p>	<p>1.a. De folkevalgte tar aktivt eierskap til utviklingen innen digitalisering, digital transformasjon og ny teknologi ved å være nysgjerrige, utvikle seg selv og ta i bruk løsninger på et tidlig stadium.</p> <p>1.b. De folkevalgte utvikler sin kompetanse innen digitalisering og digital transformasjon.</p>

<p>2) Det er tydeliggjorte oppgaver, ansvarsområder og kontrollansvar innen digitalisering og digital transformasjon mellom folkevalgte og administrasjonen i kommunen.</p> <p>3) All kompetanse-, organisasjons- og tjenesteutvikling vurderes i sammenheng med digitalisering og digital transformasjon.</p> <p>Med bakgrunn i:</p> <ul style="list-style-type: none">• Kommuneloven• KS FoU prosjekt nr. 174031: «Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser»• KS FOU-prosjekt 204031: «Styrket lederskap i kommunal sektor – gjeldende rett, roller og rolleforståelse mellom folkevalgte og kommunedirektør»• Utfordringsdokumentet Orkland kommune• Kommuneplanens samfunnsdel• Temaplan digitalisering Orkland• Menon economics FOU KS (FOU-rapport, som inneholder en kunnskapsoppsummering om digitalisering)	<p>1.c. De folkevalgte tar ansvar for at det finnes et styringssystem som gjør det enkelt å få oversikt over det helhetlige digitaliseringsarbeidet i kommunen.</p> <p>1.d. De folkevalgte tar ansvar for, ved hjelp av styringssystem/er, for at kommunen finansierer, iverksetter, måler og justerer tjenestene med bakgrunn i samfunnsplanen, temaplaner og handlingsplan med tiltak.</p> <p>2a. De folkevalgte og ansatte i Orkland kommune har en høy etisk standard både i måten man kommuniserer på og i forhold til hvordan man utvikler tjenester.</p> <p>2.b. Folkevalgte, toppledelse og ansatte opplever at de har tydeliggjorte oppgaver, ansvarsområder og kontrollansvar innen digitalisering og digital transformasjon.</p> <p>2.c. Kommuneadministrasjonen har en metodikk/strategi/plan som sørger for at de folkevalgte har innblikk i og forståelse for arbeidet med digitalisering og digital transformasjon som pågår i kommunen.</p> <p>3.a. Det er sammenheng mellom kommuneplan, arbeidsgiverstrategi, kompetanseplan, temaplan og handlingsplaner med tiltak innen digitalisering og digital transformasjon.</p> <p>3.b. Kommunale planer og strategier, årshjul, budsjettprosesser, rapporteringsrutiner og dagsorden i kommunestyre, formannskap og kommunale utvalg gjenspeiler satsingen på digitalisering og digital transformasjon.</p>
---	---

<p><i>Organisasjonsperspektivet</i></p> <ol style="list-style-type: none">1) Sektorene bidrar med å synliggjøre pågående arbeid med, og effekter av, digitaliseringen inn i det politiske rom.2) Politikere deltar aktivt i å sette mål, retning og tempo for kommunens digitalisering, samt foretar prioritering og avveier etiske dilemmaer.3) Folkevalgte har mulighet til å få innsikt i utviklingsarbeidet i kommunen, og kan se utviklingstakt i sammenheng med politiske føringer og prioriteringer. <p>Med bakgrunn i:</p> <ul style="list-style-type: none">• Kommuneloven• KS FoU prosjekt nr. 174031: «Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser»• KS FOU-prosjekt 204031: «Styrket lederskap i kommunal sektor – gjeldende rett, roller og rolleforståelse mellom folkevalgte og kommunedirektør»• Utfordringsdokumentet Orkland kommune• Kommuneplanens samfunnsdel• Temaplan digitalisering Orkland• Menon economics FOU KS (FOU-rapport, som inneholder en kunnskapsoppsummering om digitalisering)	<ol style="list-style-type: none">1.a. Status for og eksempler på pågående utvikling i sektorene er faste tema i de hovedutvalgsmøtene.1.b. Kommunen jobber systematisk med innbyggere og medarbeideres innspill og kompetanse inn i kunnskaps- og utviklingsprosesser knyttet til digital transformasjon.2.a. De folkevalgte har kunnskap om de nasjonale og lokale føringene for digitalisering, og tar disse i betraktning når de skal diskutere saker og gjøre vedtak.3.a. Det er lett for folkevalgte å forstå både rekkevidden og effekter av utviklingstiltak ved bruk av visualiseringer av datagrunnlag, modeller/praktiske eksempler/brukerhistorier i saksfremstillinger og saksdokumenter med vedlegg.3.b. Det er lett for folkevalgte å forstå behovet for, og mulighetsrommet innen, digital transformasjon gjennom samskappingsprosesser med innbyggere, næringsliv, frivillighet, medarbeidere og ledere i kommunen – samt eksterne samarbeidspartnere.3.c. De politiske møtene gjennomføres på en slik måte at folkevalgte får et dypere innblikk i og forståelse for brukerbehov og tjenesteproduksjonen i kommunen når de skal diskutere saker og gjøre vedtak.
--	---

V. Sammenstille og se mønster

Når alle data er samlet inn ved hjelp av ulike metoder, sammenstilles disse dataene. Vurderingsteamet analyserer og vurderer informasjonen ved å speile den mot tegnene på god praksis i framtidsbildet.

Ut fra denne vurderingen, trekkes konklusjoner. En finner frem til kommunens sterke sider innen valgt område, og til sider som bør utvikles for å bli bedre. Dette kommer frem i «tegn på god praksis» og i «praksis som kan bli bedre» i vurderingsrapporten.

Vanligvis er det slik at ikke alle tegnene på god praksis vil bli kommentert i rapporten. Det betyr at her har ikke vurderingsteamet gjort spesielle funn som må kommenteres.

Vurderingsteamet gjør et dypdykk i organisasjonen og involverer relevante respondenter. Dette kan føre til en bevegelse som må tas videre av ledelsen i kommunen. Vurderingsteamet er ikke forskere, men utviklingsveiledere og likemenn med god kunnskap om digitalisering og digital transformasjon.

I Orkland kommune har vi innhentet følgende bakgrunnsmateriale:

- Fakta om kommunen og relevant planverk
- Bruker og innbyggerundersøkelser (relevante)
- Forskningsbaserte eller nasjonale kartlegginger, data fra nasjonale kvalitetssystemer, arbeidsmiljøundersøkelse
- Kostra-tall
- Styringssystemer som benyttes
- Informasjon knyttet til fagråd/digitaliseringsråd eller organisering av arbeidet med digital transformasjon
- Kommunepasset/Kommunebarometeret
- Relevante budsjett dokumenter
- Etikkreglement
- Instruksjer
- Organisasjonskart
- Prosessbeskrivelser

Vi har i forkant av vurderingsuka og i løpet av vurderingsuka gjennomført følgende:

Spørreundersøkelser til folkevalgte og ledere i kommunen. Observasjoner av politiske møter. Deltagere i samtaler og intervjuer er plukket ut for å få en så bredt sammensatt tilbakemelding som mulig. Følgende grupper deltok:

- Ledergruppe
- Ordfører og varaordfører
- Digitaliserings/IT – ressurser/fagråd. Fagsystemansvarlige.
- Gruppeledere
- Hovedutvalgsledere
- Enhetsledere
- Tillitsvalgte
- Næringslivsrepresentanter
- Frivillighet
- Ungdomsråd

VI. Tegn på god praksis i Orkland kommune

Innbyggerspesspektivet

1) Kvalitetsmål: *Offentlig sektor digitaliseres på en åpen, inkluderende og tillitvekkende måte.*

- a) De folkevalgte forstår betydningen av å lykkes med digital transformasjon for å klare å møte framtidens utfordringer på en god måte, både lokalt og globalt.
- b) De folkevalgte tar initiativ til - og deltar i den offentlige debatten om digital transformasjon på en tillitvekkende måte.

Hva vi så/funn: I spørreundersøkelse sendt ut på forhånd er de folkevalgte forespurt om man er trygg på temaene digitalisering og digital transformasjon. Av de 26 respondentens svar kommer det frem at 70 % delvis trygge eller helt trygge på temaet digitalisering, mens tilsvarende tall for digital transformasjon er 39 %. Halvparten av de folkevalgte som svarte mener at digital transformasjon er viktig, eller noe av de viktigste de kan engasjere seg i som folkevalgte. Det bekreftes i intervju og spørreundersøkelse at det finnes god kompetanse blant enkelte folkevalgte innen disse temaene, og flere nevner at de opplever at de indirekte har fått kompetanseheving gjennom saker som har vært oppe i hovedutvalg og kommunestyret.

Orkland kommune har lagt ned betydelig arbeid i utviklingen av planverk. De har en rød tråd fra kommunens samfunnsdel til temaplaner og økonomiplan som reflekteres i saker fremmet i kommunestyret. Det er bred enighet om retning og veivalg og dette understøttes av overveiende flertallsvedtak i kommunestyret.

«Skal man utvikle kommunale tjenester er vi «helt nødt» (sagt om digital transformasjon). Vi ser at dette er et verktøy i det videre arbeidet. Vi er bevisste på å følge opp planer vi har vedtatt.»

Folkevalgt

«Har fått mer kompetanse innen skybaserte løsninger, og mulighetene som ligger i å ta i bruk ny teknologi for å forenkle hverdagen til de ansatte innenfor kommunesektoren.»

Folkevalgt

Spørreundersøkelsen er sendt ut til både folkevalgte og ledere i kommunen. 37 % av de folkevalgte svarer at eget parti eller de folkevalgte generelt tar initiativ til og deltar i den offentlige debatten om digital transformasjon, mens 33 % av enhets- eller avdelingsledere i kommunen deler denne oppfatningen av de folkevalgte.

«Viktig å vite forskjellen på digitalisering og digital transformasjon. Folkevalgte er en sammensatt gruppe med ulik digital kompetanse, så her vil vel god veiledning og opplysning fra eksperter på området være viktig.»

Leder

Konklusjon:

Ut fra kartlegging, dokumentasjon, intervjuer og observasjoner vi har hatt, konkluderer vi med at det virker som om Orkland kommune har lyktes med å sette fokus på digitalisering og digital transformasjon på en slik måte at en forholdsvis stor gruppe folkevalgte opplever det som et av de viktigste temaene de kan engasjere seg i. Det er også positivt at endel folkevalgte sier at de deltar i den offentlige debatten om temaet. Kommunen er opptatt av at saker skal være forankret i gjeldende planverk og vi opplever at digitalisering og digital transformasjon debatteres i offentlige organ. Flere sektorer innen kommunen har bidratt med relevante eksempler inn i møter.

Sak om Østre-Toten i media og konsekvensene data-angrepet hadde for den kommunale tjenesteproduksjonen og innbyggerne har vært et prioritert område, og satt på agendaen av både folkevalgte og administrasjonen. Også helse og mestring har satt fokus på velferdsteknologi, blant annet i hovedutvalgsmøter.

«Det ligger en ubenyttet mulighet i å sette temaer innen kompetanse på digitalisering og digital transformasjon på agendaen ved hvert felles hovedutvalgsmøte.»

Folkevalgt



Figur 2 Demonstrasjon av medisindispenser i Hovedutvalg Helse og Mestring

2) Kvalitetsmål: Kommunen har et sterkt og representativt lokaldemokrati med aktiv innbyggerdeltakelse i digitaliseringsarbeidet.

a) De folkevalgte har et systematisk og åpent samarbeid med innbyggere, frivillighet og næringsliv.

b) De folkevalgte forebygger digitalt utenforskap gjennom å legge til rette for likeverdig deltagelse i samfunnet for alle innbyggere, uavhengig av funksjonsevne eller livssituasjon.

c) De folkevalgte etterspør bruker- og innbyggerundersøkelser og andre former for brukermedvirkning, som et ledd i å vurdere utvikling av eksisterende og nye tjenester.

Hva vi så/funn: I spørreundersøkelsen svarer 23 % av respondentene at de mener kommunen samarbeider systematisk og åpent med innbyggere, frivillighet og næringsliv, mens 19 % har svart at man nylig har kommet i gang med slike initiativ. Det er også delmål i samfunnsplanen som understøtter mål om økt samarbeid. Funnet i intervjuer viser at frivilligheten og næringslivet har lav terskel for å ta direkte kontakt med de folkevalgte og ordfører, og at det fremheves at det er et godt samarbeid med næringsforeningen.

Det er både i temaplan digitalisering og kommuneplanens samfunnsdel målsetting om å arbeide for å redusere digitalt utenforskap.

I forbindelse med utarbeidelse av kommuneplanens samfunnsdel var det lagt vekt på blant annet «Orklandsstemmen», der en spørreundersøkelse ble sendt ut digitalt og kommunen fikk inn 5000 svar. Flere folkevalgte påpeker viktigheten av å skaffe seg denne type styringsinformasjonen om hva innbyggerne er opptatte av. Orklandsstemmen er også trukket inn i utarbeidelsen av temaplan digitalisering. I kontrast til dette sier ingen av de folkevalgte i spørreundersøkelsen at kommunen bruker og innbyggerundersøkelser systematisk for å evaluere effekter av tiltak samt ved videreutvikling av tjenester.

Konklusjon:

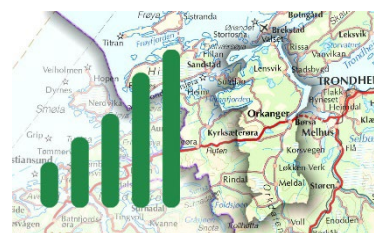
Ut fra kartlegginger og intervjuer vi har hatt, konkluderer vi med at kommunen har planverk som setter fokus på økt samarbeid – og vi finner gode eksempler på dialogarenaer og samarbeid med innbyggere, næringsliv og frivillighet, selv om det ikke er helt satt i system ennå, og det er noe uklart i hvilken grad tematikk knyttet til digitalisering, ny teknologi og digital transformasjon løftes inn i de foraene som benyttes i dag. Spesielt opplever folkevalgte og næringslivet å ha gjensidig god dialog. Både ledere og folkevalgte er stolte av kommunens satsing på tilrettelegging for næringslivet i kommunen. Arbeid med digitalt utenforskap er forankret i kommuneplanens samfunnsdel, og det blir viktig å følge opp dette området med tiltak fremover. Organisasjonen har et begynnende fokus på bruk av kartlegginger i strategi- og organisasjonsutviklingsarbeid, gjennom at toppledelsen i forbindelse med Kompetanseløft Trøndelag gjennomførte forskningsbaserte kartlegginger av egen evne til digital transformasjon og digital modenhet. Kommunen har også startet et arbeid med bruker – og innbyggerundersøkelser gjennom Orklandsstemmen.

«Det er mange som ikke har bra bredbånd.

...

Det er det vi er mest opptatt av – vi må få med oss alle.»

Folkevalgt



Figur 3 Kart mobilt bredbånd Orkland kommune

Ledelsesperspektivet

1) Kvalitetsmål: Politisk ledelse tar aktivt eierskap til den digitale omstillingen

- De folkevalgte tar aktivt eierskap til utviklingen innen digitalisering, digital transformasjon og ny teknologi ved å være nysgjerrig, utvikle seg selv og ta i bruk løsninger på et tidlig stadium.
- De folkevalgte utvikler sin kompetanse innen digitalisering og digital transformasjon.
- De folkevalgte tar ansvar for at det finnes et styringssystem som gjør det enkelt å få oversikt over det helhetlige digitaliseringsarbeidet i kommunen.
- De folkevalgte tar ansvar for, ved hjelp av styringssystem/er, for at kommunen finansierer, iverksetter, måler og justerer tjenestene med bakgrunn i samfunnsplanen, temaplaner og handlingsplan med tiltak.

Hva vi så/funn:

Gjennom intervjuer med de folkevalgte kom det fram at folkevalgte tar ansvar for utvikling av sin egen kompetanse i enkeltsaker som de blir spesielt engasjerte i. Eksempler på dette er at interessen for datasikkerhet økte blant de folkevalgte etter at de ble kjent med dataangrepet på Østre Toten kommune. De følte et ansvar for å sikre at kommunen var godt nok rustet til å håndtere et lignende angrep. Et annet eksempel er at interessen for velferdsteknologi har økt hos enkelte etter å ha blitt kjent med hvordan det forenkler arbeidshverdagen for ansatte innenfor hjemmesykepleien og/eller for å gi de eldre en enklere hverdag.

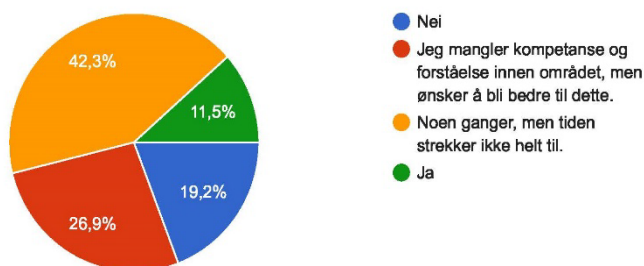
Om vi blir utsatt for det samme som Østre Toten, har vi sikkert et kjempeproblem vi også. Men vi har tatt innover oss at dette må vi jobbe med.

Folkevalgt

I kartleggingen kom det fram at cirka 54% av de folkevalgte som svarte (i noen eller i stor grad) tar aktivt eierskap til utviklingen innen digitalisering, digital transformasjon og ny teknologi ved å være nysgjerrig, utvikle seg selv og ta i bruk løsninger på et tidlig stadium. Cirka 42% av de samme respondentene sier at de gjerne skulle gjort dette enda oftere, men at tidspress begrenser dette.

Tar du som folkevalgt aktivt eierskap til utviklingen innen digitalisering, digital transformasjon og ny teknologi ved å være nysgjerrig, utvikle deg selv og ta i bruk løsninger på et tidlig stadium?

26 svar



Flere av de folkevalgte påpeker at kommunen ikke har mulighet til å få til gode tjenester til innbyggerne hvis de folkevalgte ikke henger med i utviklinga i samfunnet. Samtidig meldes det om et generasjonsskille, der noen er veldig langt fremme, mens andre innrømmer at de har mye å lære og ønsker å bli bedre (ca. 30%). Mange fremhever at de i sin rolle som folkevalgte har opplevd en overgang til mer arbeid og møter på digitale plattformer og at kommunen har innført digital møteplan.

Av enhetslederne og avdelingslederne i kommunen er det cirka 70% som mener at de folkevalgte selv har hovedansvaret for å øke sin kompetanse innenfor digitalisering og digital transformasjon, men at administrasjonen også har et ansvar. Dette bekreftes også fra spørreundersøkelsen til de folkevalgte. I samtaler påpeker alle viktigheten av et godt samarbeid. Administrasjonen ønsker gode bestillinger fra de folkevalgte på behov for kompetanseheving. Flere (både folkevalgte og ledere) mener at KS har forsømt sitt ansvar for kompetanse til de folkevalgte på temaet digital transformasjon og peker også til dignetverket for et mulig kompetanseforløp til de folkevalgte på tvers av kommunene i fylket.



Mye bra er påbegynt, men ikke fulgt nok opp med opplæring og infrastruktur.

Enhetsleder

Lederne er samstemte om at kompetanseheving i form av opplæring, kurs, befaring og innsikt i arbeidet ute i enhetene, samt utprøving av teknologi, kan gjøre det lettere for de folkevalgte å forstå konsekvenser/potensielle effekter av utviklingstiltak innen digitalisering og digital transformasjon. Ingen av de folkevalgte svarer at de ikke ønsker kompetanseheving, tvert imot oppleves det i samtaler og undersøkelser som om det er en felles forståelse for at dette er viktig.

På spørsmålet om det er lett for folkevalgte å forstå potensielle effekter av utviklingstiltak innen digitalisering, eller digital transformasjon i kommunen svarer 60% at det man opplever dette noen ganger. Ledere i kommunen forteller om en tilordnet planstrategi med 25 temaplaner og et enormt tidspress på å realisere. Man rapporterer på oppfølging av punktene i temaplanen politisk og gjennomfører kvartalsrapportering.

Konklusjon:

Ut fra kartlegging, samtaler og intervjuer vi har hatt, konkluderer vi med at den politiske ledelsen i enkeltsaker kan ta noe eierskap til den digitale omstillingen. De folkevalgte har blitt bedre til både å ta initiativ til og til å delta i debatten om dette temaet. Kommunedirektøren og ledergruppen er veldig flinke til å orientere fra kommunens tjenesteproduksjon i politiske møter og det er et begynnende og godt arbeid med å følge opp ambisjonen i temaplanene med en noe hyppigere rapportering enn man tradisjonelt har vært vant til. Både de folkevalgte og ledere i kommunen erkjenner behov for kompetanseheving i form av opplæring, kurs og erfaringsdeling – og de sier at dette kan gjøre det enklere for de folkevalgte å ta større eierskap til den digitale omstillingen.

2) Kvalitetsmål: Det er tydeliggjorte oppgaver, ansvarsområder og kontrollansvar innen digitalisering og digital transformasjon mellom folkevalgte og administrasjonen i kommunen.

- a) De folkevalgte og ansatte i Orkland kommune har en høy etisk standard både i måten man kommuniserer på og i forhold til hvordan man utvikler tjenester.
- b) Folkevalgte, toppledelse og ansatte opplever at de har tydeliggjorte oppgaver, ansvarsområder og kontrollansvar innen digitalisering og digital transformasjon.
- c) Kommuneadministrasjonen har en metodikk/strategi/plan som sørger for at de folkevalgte har innblikk i og forståelse for arbeidet med digitalisering og digital transformasjon som pågår i kommunen.

Hva vi så/funn:

Kartleggingen viser at cirka 45% av de folkevalgte som var respondenter opplever at

«Rollen til de folkevalgte – de må sette seg godt inn i sakene, opparbeide seg forståelse, bevilge penger om dette skal være et satsingsområde – og sørge for at det blir gjennomført»

Enhetsleder

det er en tydelig rollefordeling mellom folkevalgte og administrasjon i arbeidet med digital transformasjon, mens cirka 25% mener at dette er tilfelle noen ganger. Dette støttes av uttalelser i intervjuer med administrativ og politiske ledelse, som mener det er en god rollefordeling. Lederne i kommunen er veldig bevisst på at kontakten mellom politisk nivå og administrasjonen skjer gjennom ordfører og kommunedirektør. På spørsmål om hva som er bra med Orkland er det bred enighet i administrasjonen og den øverste politiske ledelsen om at det er god styring, og at det er et tillitsbasert forhold mellom administrasjon og politikerne. Noe som igjen vurderes som en viktig forutsetning for digitalisering og digital transformasjon.

Kommunen har etiske retningslinjer der det er beskrevet at folkevalgte og ansatte må opptre slik at de skaper troverdighet, tillit og respekt både mellom seg som kolleger og i forhold til brukere og samarbeidspartnere. Alle skal ha et ansvar for å opptre tillitsvekkende som kommunalt ansatte og folkevalgte, og følge bestemmelsene som gjelder for kommunen med felles retning og mål. Man skal forholde seg lojalt til vedtak som treffes.

Konklusjon:

Ut fra kartlegging, samtaler og intervjuer kommer det fram at det er en grei avklaring mellom de folkevalgte og administrasjonen i kommunen om hvem som har ansvar for de ulike oppgavene og ansvarsområdene i forhold til digitalisering og digital transformasjon. Kommunen har satt fokus på høy etisk standard både i måten man kommuniserer på og i forhold til hvordan man utvikler tjenester gjennom sine etiske retningslinjer, som ble vedtatt av kommunestyret i 2021.

Vi skal ikke være fageksperter, men vi må ha ambisjonene – og skjønne samfunnsutviklingen.

Folkevalgt

3) Kvalitetsmål: All kompetanse-, organisasjons- og tjenesteutvikling vurderes i sammenheng med digitalisering og digital transformasjon.

a) Det er sammenheng mellom kommuneplan, arbeidsgiverstrategi, kompetanseplan, temaplan og handlingsplaner med tiltak innen digitalisering og digital transformasjon.

b) Kommunale planer og strategier, årshjul, budsjettprosesser, rapporteringsrutiner og dagsorden i kommunestyre, formannskap og kommunale utvalg gjenspeiler satsingen på digitalisering og digital transformasjon.

Hva vi så/funn:

Kommunens planstrategi viser tydelig at digitalisering og digital transformasjon er et gjennomgående satsingsområde for kommunen.

Gjennom intervjuene kom det fram at det er bred enighet om at Orkland kommune har en god planstruktur, og at det er en god sammenheng mellom kommuneplan, arbeidsgiverstrategi, kompetanseplan, temaplan og handlingsplaner med tiltak innen digitalisering og digital transformasjon.

Planene henger godt sammen. Men så må vi balansere mellom det ideelle og virkeligheten. Vi har en del løpende problemstillinger i drifta som vi må løse. Dette er en begrensende faktor.

Leder

I kartleggingen vi gjennomførte i forkant av intervjuene, kommer det fram at cirka 40% av lederne som responderte mener at de folkevalgte i økende grad er bevisste koblingen mellom samfunnsplanlegging og økonomiplanlegging i kommunen. Cirka 10% av lederne sier at de folkevalgte i stor grad er lojale til planverket, og lykkes med å prioritere midler og ressurser i henhold til det man i fellesskap har bestemt at kommunen skal satse på.

Dette stemmer godt overens med de folkevalgtes svar fra samme kartlegging, der halvparten mener at man i økende grad er bevisst denne koblingen.

Konklusjon:

Ut fra kartlegging, intervjuer og observasjoner vi har hatt, konkluderer vi med at Orkland kommune har et omfattende planverk som viser en tydelig satsing på digitalisering og digital transformasjon, og som i økende grad fungerer som et styringsverktøy for administrasjon og folkevalgte i kommunen.



Figur 4 Gamle møteklubber fra før kommunesammenslåingen

Organisasjonsperspektivet

1) Kvalitetsmål: Sektorene bidrar med å synliggjøre pågående arbeid med, og effekter av, digitaliseringen inn i det politiske rom.

- a) Status for og eksempler på pågående utvikling i sektorene er faste tema i de sektorvise utvalgsmøtene.
- b) Kommunen jobber systematisk med innbyggere og medarbeideres innspill og kompetanse inn i kunnskaps- og utviklingsprosesser knyttet til digital transformasjon.

Hva vi så/funn:

Både folkevalgte og ansatte beskriver besøk på enheter som nyttige og lærerike. De folkevalgte blir orientert om ulike teknologier som utnyttes i tjenestene, både i kommunestyret og i hovedutvalg for helse og mestring, blant annet om innføring av nye trygghetsalarmer, medisinrobot og multidose.

I Orklandsstemmen fra 2019 sier at de fleste innbyggerne, 82%, "Ja" til spørsmål om du som innbygger ønsker å delta i utviklingen av nye Orkland kommune. De fleste er aller mest positive til å delta på spørreundersøkelser, mens kun 4% ønsker å bli folkevalgt selv. Frivillighet og næringsliv møter lite barrierer mellom dem, administrasjon og folkevalgte. De sier at det er lett å få til dialog og lett å få til møter.

Konklusjon:

Orkland kommune er på god vei til å få utnyttet møtearenaer til å orientere om utviklingsarbeid i sektorene. Det er lærerikt for de folkevalgte å se noe av utviklingen under pandemien, hvor Teams-møter og digital undervisning har vært nødvendig og har endret måten man jobber på både politisk og i sektorene. Dette åpner også opp for en mulighet til å øke interessen for aktiv deltakelse i lokaldemokratiet, da digitale møter gjør det enklere for flere å bidra inn i politisk arbeid. Administrasjonen får også ros for hvordan dialogen med innbyggerne er håndtert under pandemien, ved hjelp av digitale plattformer.

Orklandstemmen har vært et nyttig innspill inn i viktig utviklingsarbeid i kommunen.

Selv om Orkland kan jobbe mer systematisk for at de gode innspill fra "folka med joggeskoa på" blir en del av det kontinuerlige utviklingsarbeidet i kommunen, ser vi at både fra ansatte, innbyggere, næringsliv og frivillighet viser en stor vilje til å spille de folkevalgte gode og bidra inn i kunnskaps- og utviklingsprosesser, med mål om relevante og tidsriktige tjenester. Den gode viljen er på plass, noe som lover godt i det videre arbeidet med involvering og brukerorientering.

En gruppeleder jobber på Nordsjøen – men du kan likevel være med når det ikke er fysisk. Det har blitt mer tilgjengelig.

Folkevalgt

Vi kunne også kommet med innspill selv om ingen har lagt frem noe først ... Vi ønsker å vite hvordan prosesser foregår i kommunen og i offentlig sektor. Det tror jeg hadde vært bra.

Ungdom

2) Kvalitetsmål: Folkevalgte deltar aktivt i å sette mål, retning og tempo for kommunens digitalisering, samt foretar prioritering og avveier etiske dilemmaer.

a) De folkevalgte har kunnskap om de nasjonale og lokale føringene for digitalisering, og tar disse i betraktning når de skal diskutere saker og gjøre vedtak.

Hva vi så/funn:

I temaplan digitalisering for Orkland kommune står følgende: «Digitalisering og digital transformasjon må stå høyt på agendaen i styring og utvikling av Orkland kommune. Skal vi lykkes med det digitale skiftet, må både politikere, ledere og ansatte i kommunen involvere seg, være nysgjerrige, få kompetanse og ta eierskap til utviklingen.» Flere folkevalgte viser til at man i intensjonsavtalen for Orkland kommune var ganske offensiv og tydelig på at kommunen skulle ligge langt fram i digitalisering. En folkevalgt sier «Vi var ambisiøse – uten å være eksperter, og hadde en tanke om å være heldigital kommune». Flere påpeker at man innenfor eldreomsorgen er helt avhengige av teknologi for å klare arbeidsoppgavene. Det handler som flere sier om å få frigjort hender til det hender kan gjøre, og rigge tjenestene slik at innbyggerne lettere kommer i kontakt med tjenestene de har behov for. Dette krever at kommuner jobber litt annerledes mot innbyggerne og tjenestene.

I spørreundersøkelser og samtaler med de folkevalgte kommer det frem at de er svært opptatt av å forebygge utfordringer kommunen står ovenfor i årene fremover. Her nevnes både demografi, rekruttering, arbeidsplasser, utenforskap hos de unge og en aldrende befolkning. Både ledere og folkevalgte sier at den generelle digitale modenheten er ei stor utfordring.

Konklusjon:

Orkland viser en modenhet i måten de løfter strategiarbeidet rundt digital transformasjon inn til de folkevalgte. Orkland har kommet langt, og er en foregangskommune for strategisk politisk arbeid rundt disse temaene.

Det blir en ganske stor ubalanse i forhold til hvem som trenger tjenester og hva vi klarer å yte. Dette kan være et supplement til menneskene. Vi må bruke teknologi til å avlaste medarbeiderne, slik at folk kan brukes på rett måte.

Folkevalgt

Funnene viser at de folkevalgte er i modning, alle ser at digitalisering er viktig for å løse samfunnsutfordringer (i størst grad lokalt), selv om de fleste fortsatt mangler kompetanse og begrepsapparat for å kunne bidra aktivt inn i det strategiske arbeidet, uten å lene seg i alt for stor grad på administrasjonens faglighet.

3) Kvalitetsmål: Folkevalgte har mulighet til å få innsikt i utviklingsarbeidet i kommunen, og kan se utviklingstakt i sammenheng med politiske føringer og prioriteringer.

- a) Det er lett for folkevalgte å forstå både rekkevidden og effekter av utviklingstiltak ved bruk av visualiseringer av datagrunnlag, modeller/praktiske eksempler/brukerhistorier i saksfremstillinger og saksdokumenter med vedlegg.
- b) Det er lett for folkevalgte å forstå behovet for, og mulighetsrommet innen, digital transformasjon gjennom samskapingsprosesser med innbyggere, næringsliv, frivillighet, medarbeidere og ledere i kommunen – samt eksterne samarbeidspartnere.
- c) De politiske møtene gjennomføres på en slik måte at folkevalgte får et dypere innblikk i og forståelse for brukerbehov og tjenesteproduksjonen i kommunen når de skal diskutere saker og gjøre vedtak.

Hva vi så/funn:

Folkevalgte beskriver at kommunedirektør er dyktig på å komme med hverdagshistorier og bilder fra enhetene, og er flink til å orientere om det som foregår i organisasjonen på kommunestyremøter. Kommunens kommunikasjonsavdeling får også mye skryt for måten de legger opp til god informasjonsflyt og måten saker tilgjengeliggjøres på i sosiale media og på kommunens hjemmeside.

Enhetsledere/fagpersoner forteller at de har vært med i politiske møter og informert om hva de arbeider med. Her har det vært fokusert på samfunnsutvikling - og ting har av og til blitt satt litt på spissen for å utfordre tankesett og vise hvor langt utviklingen faktisk har kommet. I samtale med enhetsledere sies det at man tror de

folkevalgte selv i liten grad har prøvd ut ulike teknologi som kan brukes i sektorene, og tenker at det kunne de ha hatt nytte av.

Enhetsledere opplever at folkevalgte har fokus på utenforskap, og det er innvilget ekstra penger for å se på hvordan man kan opprette tilbud for å få en mer aktiv skolehverdag for elevene. Det å skape praktisk skolehverdag handler i dag om mer enn hammer og sag. Det kan eksempelvis også være programmering.

Digitaliseringsfagrådet beskriver at de innenfor helse sporadisk forsøker å inkludere folkevalgte når de skal prøve noe nytt. De fokuserer på at teknologi kan friggi varme hender. Det er også en plan om at de skal være med å prøve ut VR-teknologi i undervisning. Da arealplanen var under arbeid, ble det gjennomført en webinar-serie i samarbeid med næringslivet for å sikre at folk klarte å gi innspill til høringen. Ut fra antall innspill kan man anslå at dette var et vellykket tiltak. Digitaliseringsfagrådet ønsker et videre fokus på å gi folkevalgte anledningen til å få et eierforhold til utviklingen innen digitale teknologier, da man tenker at det kan øke interessen for mulighetene som ligger her.

I spørreundersøkelsen som ble sendt ut til lederne, beskrives det hva som kan gjøre det lettere for de folkevalgte å forstå konsekvenser/potensielle effekter av utviklingstiltak innen digital transformasjon. Noe av det som kommer frem er:

- Tettere samarbeid med organisasjonen, gjerne bruke fagfolk til å vise eksempler i stedet for toppledelse - og at folkevalgte også kommer ut i sektorene for å se selv hvordan ting foregår.
- Det påpekes at det blir viktig å få på plass en enhetlig og overordnet tankegang knyttet til hvordan man arbeider med tjenesteutvikling og fremtidens kommune.
- Det blir viktig å prioritere kompetanseheving og det å skape arenaer for «klar tale» - der ikke bare «solskinshistorier» kommer frem, men mer en lærende måte å jobbe på.
- Det pekes på viktigheten av det må bli lettere enn i dag å synliggjøre effekter av investeringer i digitaliseringsprosesser - samt å øke forståelse for at gevinstrealisering ikke alltid utgjør mer penger.

På spørsmål om hvordan det kan gjøres lettere for folkevalgte å forstå konsekvenser/potensielle effekter av utviklingstiltak innen digital transformasjon, svarer ca. 55% av de folkevalgte på spørsmålet. Av de som svarer sier 33% at de er usikre/ikke vet hvordan dette kan gjøres. De som kommer med forslag, ønsker seg

- kontinuerlig og forståelig informasjon og helt konkrete eksempler.
- fast orientering fra kommunedirektør på hovedutvalgsmøter, enhetsledere og eksterne - og at det tas inn fagkompetanse på tema
- en strategi på hvordan politiske diskusjoner og vedtaksprosesser kan gjennomføres på en mer variert måte enn i dag.

Tillitsvalgte uttrykker at alle involverte er opptatte av å høre hva innbyggerne mener om jobben som blir gjort i kommunen. Det er sendt ut spørreundersøkelser, og man har fått innspill. Spesielt oppvekstområdet jobber godt med involvering av medarbeiderne, der enhetsleder forteller at ansatte alltid involveres uavhengig av om det er digitalisering eller andre satsningsområder. Vedkommende har ikke opplevd prosesser rundt utviklingstiltak uten at ansatte har vært involvert.

- Digitaliseringsfagrådet beskriver at temaplanene er skapt i en prosess med medarbeidere og ledere i organisasjonen. Innbyggere har hatt muligheter til å komme med digitale innspill til kommuneplanens arealdel og temaplaner, og det har blitt laget egne videoer og webinarer for å skape engasjement og forståelse.
- Fagsystemansvarlige forteller at det er benyttet folkemøter, og at det legges vekt på dialog med næringsliv og frivillighet. De sier videre at de oppfatter at innbyggere føler at de kan henvende seg til kommunen og bli hørt.
- Ordfører og varaordfører beskriver et godt samarbeid med både næringsliv og frivilligheten.

«Vi har nesten ikke et formannskap uten at vi har vært ut på besøk hos næringslivet.»

Ordfører

De folkevalgte ønsker også etter hvert få gjennomført folkemøter igjen for å komme mer i direkte kontakt med innbyggerne.

Videre sier de at ledere i kommunen er veldig bevisst på at kontakten mellom politisk nivå og administrasjonen skjer gjennom ordfører og kommunedirektør, som har ukentlige møter.

I samtale med noen folkevalgte refereres det til en prosess der man lærte mye av dyktige foredragsholdere og fagpersoner som var til stede i alle gruppene. De folkevalgte opplevde å bli bedre i stand til å forstå helheten i temaet for prosessen. Det er et mål at så mange som mulig i kommunestyret forstår prosessen man står i. Det anerkjennes at dette ikke er enkelt – noe reguleres av lovverk, noe er en skjønnsvurdering. Å gjennomføre en prosess på en slik måte ble godt mottatt.

Digitaliseringsfagrådet beskriver suksess med å demonstrere velferdsteknologi i hovedutvalget for helse og mestring.

Konklusjon:

Det er i utgangspunktet ikke lett å forstå rekkevidden og effekter av utviklingstiltak gjennom å lese større saksdokumenter. Både ledere og folkevalgte har tro på, og til dels erfart, at informasjon direkte fra fagpersoner, brukerhistorier, egne utprøvinger m.m., vil kunne øke forståelsen av fremlagte saker før vedtak fattes. Over halvparten av de folkevalgte ønsker seg en strategi for hvordan politiske diskusjoner og vedtaksprosesser kan gjennomføres på en mer variert måte enn i dag. Folkevalgte henviser til spesielt én god erfaring som kan være et nyttig utgangspunkt i dette arbeidet, der man jobbet med kommunens arealplan og sentrumsutvikling/boligutvikling.

Det er stor vilje i organisasjonen og blant de folkevalgte til dialog med innbyggere, næringsliv og frivillighet. Det er brukt ulike metoder for å oppnå dette – som; folkemøter, brukerundersøkelse, muligheter for digitale innspill, samt befaringer (mest knyttet til næringsliv). Det er også ukentlige faste møter mellom ordfører og kommunedirektør.

Mange gode ideer og mulige løsninger på hvordan man gi bedre innsikt i utviklingsarbeidet som foregår i sektorene finnes allerede i egen organisasjon.



Figur 5 Kunstverk fra Orkland rådhus

VII. Tegn på praksis som kan bli bedre i Orkland kommune

Innbyggerperspektivet

1) Kvalitetsmål: Offentlig sektor digitaliseres på en åpen, inkluderende og tillitvekkende måte.

- De folkevalgte forstår betydningen av å lykkes med digital transformasjon for å klare å møte framtidens utfordringer på en god måte, både lokalt og globalt.
- De folkevalgte tar initiativ til - og deltar i den offentlige debatten om digital transformasjon på en tillitvekkende måte.

Hva vi så/funn:

Vi har nettopp vedtatt en plan for digitalisering der det er godt forankret hele veien opp. Det er litt sånn tungt stoff. Det er ikke bestandig så enkelt. Det høres fint og bra ut, men hva betyr det i praksis? Det er de siste 5-6 sidene som er mer praktisk og som blir litt mer forståelig for meg.

Folkevalgt

Med bakgrunn i resultatet fra spørreundersøkelsen virker det som det er en tydelig forskjell i hvor godt de folkevalgte forstår de forskjellige begrepene. Det er 70% av de folkevalgte som svarte, som er trygg på begrepet digitalisering, mens bare 38% av de folkevalgte er trygg på begrepet digital transformasjon. Halvparten av de folkevalgte synes partiene for ofte diskuterer negative saker i media, eller at man tenker mer tradisjonelt knyttet til budsjett og bemanningsproblematikk. Hele 40% sier de blir noe utrygg i den offentlige debatten grunnet mangel på kompetanse innen området.

Deltagelse i den offentlige debatten er stort sett begrenset til aktuelle saker som settes på sakskartet for de politiske møtene, og 85% av de som har svart på spørreundersøkelsen sier at digital transformasjon aldri eller kun av og til (og da i forbindelse med saker som skal opp i

kommunestyret) er tema i møter i partiene. I de ulike intervjugruppene er det konsensus knyttet til hva som er de generelle utfordringene for fremtida. Samtidig viser samtalen at det oppleves atskillig mer krevende for de folkevalgte å gi umiddelbare svar i en samtale på hvordan digitalisering og digital transformasjon faktisk kan bidra til å løse disse utfordringene. Følgende to uttalelser viser noe av

spennet i gruppa av folkevalgte når det gjelder begrepsforståelsen knyttet til digital transformasjon:

- 1) Transformasjon handler om en mer kulturell og dypere bevissthet rundt dette – mer utover det tekniske. Temaplanen for digitalisering var nok en øyeåpner for meg som folkevalgt.
- 2) Digital transformasjon er et nytt begrep. Må nesten google det.

Konklusjon:

Det er et betydelig behov for økt forståelse og kunnskap om temaene digitalisering og digital transformasjon blant de folkevalgte. Mange forstår at det er viktig å prioritere å arbeide med tematikken, men de fleste mangler både kompetanse og tilrettelagte arenaer å «trene på» for å forstå den virkelige betydningen av hva digitalisering og digital transformasjon muliggjør. Det er krevende for mange å delta i den offentlige debatten rundt digital transformasjon på en måte som inngir (nok) faglig tillit overfor tilhørerne, som ofte kan være innbyggere og næringsliv, som har et naturlig og uanstrengt forhold til ny teknologi. Flere folkevalgte sier at de opplever at det er for få politiske saker i hovedutvalgene. Flere opplever at de ikke får bidratt nok. Hovedutvalgsmøtene kan være en viktig arena fremover for kompetanseøkning og det å tilrettelegge for mer reell innflytelse og påvirkning fra de folkevalgte inn i saker som omhandler digitalisering og digital transformasjon.

2) Kvalitetsmål: *Kommunen har et sterkt og representativt lokaldemokrati med aktiv innbyggerdeltakelse i digitaliseringsarbeidet.*

- a) De folkevalgte har et systematisk og åpent samarbeid med innbyggere, frivillighet og næringsliv.
- b) De folkevalgte forebygger digitalt utenforskap gjennom å legge til rette for likeverdig deltakelse i samfunnet for alle innbyggere, uavhengig av funksjonsevne eller livssituasjon.
- c) De folkevalgte etterspør bruker- og innbyggerundersøkelser og andre former for brukermedvirkning, som et ledd i å vurdere utvikling av eksisterende og nye tjenester.

Hva vi så/funn:

Det kommer frem av undersøkelsene som er gjennomført at det er et godt samarbeid mellom kommunen og innbyggere, frivillighet og næringsliv. Dette er også målfestet i kommuneplanen. Det er likevel slik at det er 27% av de folkevalgte som har svart, som sier at samarbeidet ikke er systematisk og 30% har svart at de ikke vet om det er systematisk. Næringslivet opplever et mer systematisk og åpent samarbeid med de folkevalgte enn andre parter, som eksempelvis ungdommene i kommunen. Ungdomsrådet er ganske nylig etablert, men de er utålmodige etter å bli mer involvert, og ønsker at kommunen tar kontakt om saker de mener er aktuelle for dem å vite mer om og bidra inn i.

I undersøkelsen er det gjort funn som peker mot at kommunen ikke bruker tilbakemeldinger fra innbyggere og næringsliv (som eksempelvis bruker- og innbyggerundersøkelser) systematisk over tid for å evaluere effekten av tiltak og ved videreutvikling av tjenester. Hele 70% av de folkevalgte svarer at de ikke vet/ eller vet nok om hvor fornøyde innbyggere og næringsliv er med tjenestene kommunen tilbyr.

Det er i både i samfunnsplanen og temaplan for digitalisering mål om å utjevne ulikheter i digitale ferdigheter og forebygge digitalt utenforskap. Vi fant per i dag ikke mange tiltak og satsninger innen disse områdene, men i temaplan for digitalisering står det at det skal søkes på nasjonale midler til tiltak (2022-2024) og etableres et kommunalt prosjekt for dette arbeidet.

Konklusjon:

Dialogen mellom de ulike partene bør systematiseres bedre og dette gjelder i større grad frivillighet og innbyggere. Målet med næringskommune nr. 1 indikerer at man har et godt grep rundt dialogen med næringslivet, og man må sørge for at dette gjelder alle brukergruppene i samfunnet. Orklundsstemmen (spørreundersøkelse med 5000 svar) var et veldig viktig tiltak for å lytte til tilbakemeldinger fra innbyggere, frivillighet og næringsliv, men for å kunne vite hvor fornøyde innbyggere og næringsliv er med tjenestene kommunen tilbyr over tid, trengs det mer systematikk /rutiner på hvordan man på bruker- og innbyggerundersøkelser og andre tilbakemeldingsfora. Dette er viktig innsiktsmateriale for de folkevalgte, som et ledd i å vurdere utvikling av eksisterende og nye tjenester.

Man må også sørge for at tiltakene i temaplan digitalisering, som arbeidet med digitalt utenforskap, følges opp med konkrete tiltak i økonomiplanen.

Ledelsesperspektivet

1) Kvalitetsmål: Politisk ledelse tar aktivt eierskap til den digitale omstillingen

- a) De folkevalgte tar aktivt eierskap til utviklingen innen digitalisering, digital transformasjon og ny teknologi ved å være nysgjerrig, utvikle seg selv og ta i bruk løsninger på et tidlig stadium.
- b) De folkevalgte utvikler sin kompetanse innen digitalisering og digital transformasjon.
- c) De folkevalgte tar ansvar for at det finnes et styringssystem som gjør det enkelt å få oversikt over det helhetlige digitaliseringsarbeidet i kommunen.
- d) De folkevalgte tar ansvar for, ved hjelp av styringssystem/er, for at kommunen finansierer, iverksetter, måler og justerer tjenestene med bakgrunn i samfunnsplanen, temaplaner og handlingsplan med tiltak.

Hva vi så/funn

I kartleggingen kom det fram at forholdsvis mange av lederne mener at de folkevalgte ikke bevisst utvikler sin kompetanse innen digitalisering og digital transformasjon. Funnet støttes ved at cirka 60% av de folkevalgte i spørreundersøkelsen sier at de ikke vet hvor og hvordan de kan få økt kompetanse på temaet, eller at de skulle ønske de hadde mer kompetanse. Dette bekreftes også i intervjuene.

“Det handler både om kompetanse konkret på digitalisering og digital transformasjon inn mot de respektive sektorene, men også å få på plass en enhetlig og overordnet tankegang knyttet til tjenesteutvikling og framtidens kommune.”

Digitaliseringsfagrådet

"I Aabenraa kommune i Danmark har administrasjonen erfart at hvis politikerne få prøve ut ny teknologi, så tilegner de seg ny kunnskap og innsikt som de bruker til å stille spørsmål til fagfolk, komme med ideer, formulere politiske synspunkter og komme med krav om effekter for brukerne."

Rapport fra KL (KS) i Danmark

Lederne har noen forslag til hvilken kompetanse de folkevalgte bør inneha – eksempelvis oversikt over digitale trender i samfunnet og overordnet kjennskap til det nyeste som skjer innen teknologi, digitalisering og digital transformasjon. Flere ledere peker på behov for kompetanse hos de folkevalgte om hvordan digitalisering kan bidra til å endre arbeidsform, tjenestetilbud og informasjonsflyt i både administrativt og politisk arbeid, og foreslår en kombinasjon av å delta på kurs og å oppsøke enhetene for å lære mer om hvordan tjenesteproduksjon foregår. Dette støttes

også av det som kom fram under intervjuene. «Vi som sitter med dette daglig – vi har drevet kompetanseheving og gjort dette i flere år, vi vet hvor skoen trykker og hva vi ser for oss i fremtiden. Ved å invitere oss inn til møter hvor vi kan treffe politikerne, kan vi fortelle om utfordringene vi står overfor. Det kan heve kompetansen til politikerne.»

Flere av de folkevalgte forteller at de har fått mer kompetanse innen skybaserte løsninger, og mulighetene som ligger i å ta i bruk ny teknologi for å forenkle hverdagen til de ansatte innenfor kommunesektoren, men når de skal foreslå hvilken kompetanse de har behov for fremover er en overvekt av svarene veldig generelle («trenger mer kompetanse»), eller knyttet til hvordan de best kan bruke digitale verktøy i utførelsen av eget verv, som teams og digitale plattformer. Dette kan bety at de folkevalgte ikke har nok kompetanse innen temaet til å vite hva de trenger kompetanse på.

Opplæring i søk i politisk saksarkiv er et behov og at digital håndtering av arkivet ønskes prioritert. Når de blir spurt om hvordan kompetansehevingen kan foregå nevnes også her kurs, workshop, foredrag og temadager. Én folkevalgt sier at opplæringen må være tilrettelagt på en «smart» måte og gjerne med bruk av video som format.

Når det gjelder styringssystemer har kommunen flere av disse, men det kommer frem i samtaler at ingen av dem gjør det enkelt for de folkevalgte å få oversikt over det helhetlige digitaliseringsarbeidet i kommunen. Det nevnes et behov for oversikt over prosjekter som digitaliseringsavdelingen jobber med hvor man kan se status og fremdrift. Det kommer også frem i samtaler med folkevalgte at driftsfokus tar energi vekk fra utvikling i møte med innbyggerne. Det kan være alt fra tilbakemeldinger om trekk gjennom vinduer i eldre kommunale bygg til behov for bedre toalettfasiliteter.

Kompetanse og nødvendig utvikling koster penger, noe som fordrer økt ressursbruk på disse områdene.

Leder

Konklusjon:

For at den politiske ledelsen skal kunne ta eierskap til den digitale omstillingen, må de øke den grunnleggende kompetansen om digitalisering og digital transformasjon. Den er det alt for få av de folkevalgte som innehar per i dag.

Kommunen har satt et sterkt fokus på digitalisering og digital transformasjon aller mest fordi dyktige fagfolk i organisasjonen har erkjent at det er særdeles viktig, men vurderingsteamet har gjennom samtaler et inntrykk av at spesielt ordfører og varaordfører har støttet fagfolkene i kommunen i dette arbeidet. Et høyt tempo ved kommunesammenslåingen og i arbeidet med planverket har gitt de folkevalgte forståelse for viktigheten av at dette arbeidet prioriteres. De folkevalgte har likevel ikke nok kompetanse, innsyn i samfunnstrender og gode nok styringsverktøy til å ta kommunen videre fra ambisjon til handling, uten å være helt avhengige av at administrasjonen setter kurs og retning.

Digital transformasjon omhandler alle sektorer og fagområder. Faren er at tematikken pulveriseres/fragmenteres når ansvaret legges ut til sektorene og hovedutvalgsmøtene i «kamp» med fagspesifikke saker. Her bør kommunen se om digitaliseringsfagrådet skal utvides og sikre at temaet digitalisering og digital transformasjon gjennom temaplan for digitalisering følges opp bredt, men også konkret og spesifikt gjennom å sørge for en helhetlig oversikt med statuser som oppdateres jevnlig. Dette kan blant annet gjøres gjennom porteføljestyling og forholdsvis hyppig rapportering på arbeidet med tiltakene knyttet til temaplanen. En strategi og metodikk for medarbeider- og innbyggerdrevet innovasjon vil også kunne skape energi og driv inn i forbedring og utvikling av tiltakene som inngår i en portefølje.² Folkevalgte bør vurdere om digitaliseringsrådet skal ha eget budsjett/fond og mandat til å prioritere og igangsette forbedringer og enkeltprosjekt, som henger sammen med ambisjonene i overordnet planverk. Dette vil bidra til å «avbyråkratisere» enkelte prosesser, som kan ta unødvendig lang tid.

Kommunen mangler en plan for kompetanseheving for de folkevalgte og de folkevalgte bør, i større grad enn de gjør i dag, etterspørre (og sørge for finansiering av) egen kompetanseheving og få hevet sin kunnskap gjennom kurs, workshops og innsyn i arbeidet som pågår i enhetene og ved direkte utprøving nye teknologiske løsninger. Dette behovet for økt kompetanse vil vi anta er enda mer presserende i mange andre kommuner som ikke har gjort det store løftet på planverk som Orkland har gjort. Det er derfor naturlig at noe av ansvaret for kompetansehevingen innen området ligger til KS, diginettverkene og nasjonale myndigheter i Norge.

2) Kvalitetsmål: *Det er tydeliggjorte oppgaver, ansvarsområder og kontrollansvar innen digitalisering og digital transformasjon mellom folkevalgte og administrasjonen i kommunen.*

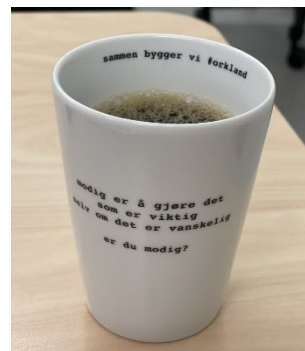
- a) De folkevalgte og ansatte i Orkland kommune har en høy etisk standard både i måten man kommuniserer på og i forhold til hvordan man utvikler tjenester.
- b) Folkevalgte, toppledelse og ansatte opplever at de har tydeliggjorte oppgaver, ansvarsområder og kontrollansvar innen digitalisering og digital transformasjon.
- c) Kommuneadministrasjonen har en metodikk/strategi/plan som sørger for at de folkevalgte har innblikk i og forståelse for arbeidet med digitalisering og digital transformasjon som pågår i kommunen.

² Porteføljestyling skal bidra til overordnet risikostyring og prioritering av prosjekter. Se også: [Wikipedia - porteføljestyling](#)

Hva vi så/funn:

I spørreundersøkelsen kom det fram at ca. 30% av de folkevalgte som svarte mener at det ikke er en klar rollefordeling mellom de folkevalgte og administrasjon i arbeidet med digital transformasjon/eller at det kunne være en tydeligere rollefordeling, mens like mange ikke har noen formening om det.

«Vi som administrasjon har åpenbart et forbedringspotensial; flere må mobiliseres. Om ikke blir det oppoverbakke!» Flere uttalelser som kom fram i intervjuene både med folkevalgte og administrasjon, tyder på at rolleforståelsen er tydeligst øverste i organisasjonen, både politisk og administrativt, enn lenger ned i organisasjonen og bredt blant de folkevalgte. Det nevnes også flere ganger at prosessene kanskje går litt for fort.



“Vi har strekt oss mot stjernene, men ikke helt bygget stigen som skal føre oss opp.”

Digitaliseringsfagrådet

Tillitsvalgte sier at «kommunen har vært veldig ivrig på at vi skal digitaliseres, og at vi skal være en foregangskommunene innen dette. Vi har dyktige og engasjerte medarbeidere på ledernivå. Kanskje har det gått fort. De vil veldig mye. Så glemmer de kanskje å ta med arbeidstakerne nok.» I intervju med ledergruppen kom det fram at de har jobbet med å avpasse farten på de ulike prosessene i arbeidet med kommunesammenslåingen, men at det kanskje har vært et i overkant høyt tempo.

Kommunedirektøren er klar på at kommuneadministrasjonen ikke har noen helhetlig strategi som sørger for at de folkevalgte har innblikk i og forståelse for arbeidet med digitalisering og digital transformasjon, men viste til at administrasjonen jobber konkret med å få denne strategien på plass. Fravær av systematikk i tilbakemeldinger om status for digitaliseringsarbeidet til de folkevalgte, bekreftes i intervjuer med de folkevalgte.

“Digitalisering er ulikt andre politiske temaer fordi politikerne i liten grad har kunnskap om temaet. For å fjerne denne barrieren har en i Danmark utarbeidet et sett med seks spørsmål for å finne ut på hvilken måte politikerne skal delta i digitaliseringsarbeidet. Et av spørsmålene omhandler krav til innsikt i temaet.”

Rapport fra KL (KS) i Danmark

Ungdomsrådet opplever at innhenting av barn og unges perspektiv ikke er innarbeidet i noen strategi eller struktur, eller at de blir tatt med i utviklingsarbeid, som for eksempel den omfattende prosessen for å få på plass kommunens arealplan. Kommunedirektøren informerte om at kommunen har fått prosjektmidler til egen stilling til for å høre barn og unges innspill i planarbeid. Både ungdomsråd og

kommunedirektør er enige om at mangel på struktur og involvering kan skyldes at ungdomsrådet i Orkland kommune bare har eksistert i ett år.

Konklusjon:

Selv om flertallet av lederne og de folkevalgte mener at det er en klar rolle-, kontroll- og ansvarsfordeling i arbeidet med digitalisering og digital transformasjon, bør kommunen prøve ut nye metoder for å trygge de folkevalgte på hvilke forventninger administrasjonen har til de folkevalgtes deltakelse i dette utviklingsarbeidet. Dette gjelder også ungdomsrådet. Se til kapittelet «Tips til videre arbeid» i denne rapporten for hvordan dette kan gjøres. I tillegg bør det jobbes med å få på plass en strategi og struktur for hvordan de folkevalgte får innblikk i og forståelse for arbeidet med digitalisering og digital transformasjon som pågår i kommunen. *Det blir viktig at ingen viktige brukergrupper føler seg utelatt når det gjelder tjenesteutviklingen i kommunen.* Spesielt ungdom vil kunne være en viktig brukergruppe å ta med inn utviklingen av tjenestene i kommunen, da mange av dem er svært kompetente og dyktige brukere av ny teknologi.

3) Kvalitetsmål: All kompetanse-, organisasjons- og tjenesteutvikling vurderes i sammenheng med digitalisering og digital transformasjon.

- a) Det er sammenheng mellom kommuneplan, arbeidsgiverstrategi, kompetanseplan, temaplan og handlingsplaner med tiltak innen digitalisering og digital transformasjon.
- b) Kommunale planer og strategier, årshjul, budsjettprosesser, rapporteringsrutiner og dagsorden i kommunestyre, formannskap og kommunale utvalg gjenspeiler satsingen på digitalisering og digital transformasjon.

Hva vi så/funn:

Orkland kommune har gjort en stor jobb for å øke kompetansen om digitalisering og digital transformasjon i organisasjonen og få på plass temaplanene for digitalisering og kompetanse og heltid. Til tross for disse tiltakene viser samtaler, observasjoner og kartlegging fortsatt en generelt lav kompetanse hos de folkevalgte på tematikken. Det krever en viss modenhet for å forstå begrepet digital transformasjon. I temaplan for digitalisering fremheves behovet for kompetanseheving for å lykkes med digitalisering og digital transformasjon, men de folkevalgte er ikke nevnt i denne sammenhengen.

"Tror det viktigste fremover er at vi har det på agendaen ofte nok, hvilke muligheter dette gir, samtidig som vi må diskutere hvilke begrensninger og eventuelt bekymringer vi kan møte i slike prosesser."

Folkevalgt

I temaplanen står det også at Orkland kommune skal digitalisere på en åpen, inkluderende og tillitvekkende måte. Kartleggingen og intervjuer viser at de folkevalgte er samstemte om at digitalisering og digital transformasjon er vanskelig tilgjengelig kunnskap og at de ikke innehar nok kompetanse til å forstå rekkevidden av de vedtakene de fatter i disse sakene.

Dette støttes av administrasjonen: *"De trenger en grunnkompetanse for å forstå hva vi forteller om."*
"Noen ganger kan ting vedtas – uten at de har så stor forståelse for hva som vedtas. Når det er snakk om penger, settes det større krav til forståelse."

Tilbakemeldinger fra de folkevalgte viser at de fleste av dem ble ordentlig kjent med digitalisering og digital transformasjon først da de vedtok temaplan for digitalisering. *"Vi har snakket om digitalisering på politisk hold i noen år. Derfor må vi være ærlig nok å si at vi ikke har hatt et bevisst nok forhold til dette. Det er nok da digitaliseringsplanen ble presentert i kommunestyret at vi fikk et forhold til det"* (Temaplan digitalisering).

Det er enighet mellom administrasjon og folkevalgte om at digitalisering og digital transformasjon ikke står ofte nok på dagsorden i politiske møter og utvalg.

"Det er nok de mer hverdagslige problemene som står på dagsordenen."

Folkevalgt

Cirka 35% av lederne mener at benkeforslag forstyrrer de folkevalgtes evne til å prioritere i henhold til planverk, mens de folkevalgte er samstemte om at det ikke er benkeforslag knyttet til dette området i praksis. De sier at det uansett er litt krevende å få tatt inn benkeforslag på kommunestyremøtene fordi de må begrunnes godt nok.

Arbeidsgiverstrategien må henge tett sammen med det andre planverket som omhandler digitalisering og digital transformasjon. Orkland har en egen temaplan for kompetanse og heldid. Vi fant en god sammenheng mellom temaplanene og kommuneplanen, men er noe usikker på hvordan kommunen skaffer seg oversikt over sammenhengene mellom tiltakene i de ulike temaplanene og hvordan tiltakene i temaplanene påvirker hverandre og rapporteres på helhetlig.

Konklusjon:

Selv om planverket har en helhetlig og gjennomgående satsing på digitalisering og digital transformasjon, viser kartlegging, intervjuer og observasjon at innholdet nødvendigvis ikke er godt nok forankret utover i organisasjonen. Det er viktig å påpeke at som ny kommune er planverket ferskt. Både temaplan digitalisering og temaplan kompetanse ble vedtatt forholdsvis nylig, og kan først for fullt implementeres fra 2022.

Før behandlingen av temaplan digitalisering ble politikerne forberedt på problemstillingene og begrepene som ble brukt i planprosessen, men beslutningsprosessene oppleves likevel ennå som for ekskluderende fordi

utredningene/ saksframstillingene er på et faglig nivå langt over det de folkevalgte innehar i dag.

Kommunale planer og strategier, årshjul, budsjettprosesser, rapporteringsrutiner og dagsorden i kommunestyre, formannskap og kommunale utvalg henger godt sammen, men det trengs gode visualiseringer og dataflyt/bruk av sammenstilte data slik at både organisasjonen og de folkevalgte har kjennskap til status på arbeidet noe mer i sanntid, enn lenge etter at arbeidet med tiltak er i gang eller at arbeidet er avsluttet. Det vil være vanskelig å justere i tiltak tidlig nok uten gode rutiner og verktøy for dette.

Organisasjonsperspektivet

1) Kvalitetsmål: Folkevalgte deltar aktivt i å sette mål, retning og tempo for kommunens digitalisering, samt foretar prioritering og avveier etiske dilemmaer.

a) De folkevalgte har kunnskap om de nasjonale og lokale føringene for digitalisering, og tar disse i betraktning når de skal diskutere saker og gjøre vedtak.

Hva vi så/ funn:

Fra temaplan digitalisering:

«Prioritering/eierskap – smidig tilnærming - porteføljestyring Digitalisering og digital transformasjon må stå høyt på agendaen i styring og utvikling av Orkland kommune. Skal vi lykkes med det digitale skiftet, må både politikere, ledere og ansatte i kommunen involvere seg, være nysgjerrige, få kompetanse og ta eierskap til utviklingen. Vi må få en mer smidig tilnærming til tjenesteutvikling.»

Dette underbygges av rapporten "Politisk deltagelse i digitalisering"³ fra KL (KS) i Danmark. Den sier blant annet:

«I et demokratisk og styringsmessig perspektiv må politikerne delta aktivt og ta stilling til digitaliseringen, herunder hvordan kommunen skal fastsette mål, retning og tempo for kommunens digitalisering samt foreta prioriteringer og avveie etiske dilemmaer»

Begrepene digitalisering og spesielt digital transformasjon er fortsatt vanskelige å få grep for de fleste folkevalgte i kommunen. Spørreundersøkelsen og intervjuene viser at de fleste folkevalgte føler seg relativt trygg på begrepet digitalisering, mens begrepet digital transformasjon er mer ukjent. Sitat fra intervju: "Digital transformasjon er et begrep få klarer å forklare med egne ord.»

Temaplan digitalisering understøtter de nasjonale føringene for digitalisering på en god måte og de folkevalgte har vedtatt denne, men de fleste mangler kompetanse og begrepsforståelse til å forstå den. En folkevalgt sier at vedkommende "har vansker med å se at det blir prioritert foran oppgaver som folkevalgte er nødt til å prioritere. Tror dette vil bli overlatt til administrasjonen også i framtida."

³ <https://www.kl.dk/media/28900/veje-til-politisk-deltagelse.pdf>

Konklusjon:

De folkevalgte i Orkland kommune er forpliktet til aktiv deltagelse i strategisk arbeid rundt digitalisering og digital transformasjon, og å bidra til at kommunen finansierer, utvikler tjenester og «rigger» organisasjonen basert på de overordnede planverket. Ambisjonene ser ut til å være godt forankret i toppledelsen i kommunen, men man har ikke kommet langt nok i kompetanseutviklingen hos de folkevalgte og de ansatte ennå. For å lykkes med å nå ambisjonene må man sammen i Orkland kommune ta de nødvendige stegene opp i digital modenhet og få "alle om bord".

Her er det viktig at man både ser på mulighetene for å utvikle kompetansen hos både de folkevalgte og de ansatte på temaene digitalisering og digital transformasjon, men man kan også gjerne undersøke om begrepsbruken kan «oversettes til et mer folkelig språk», eller legge mer mening i med konkrete eksempler, for å gjøre det mer overkommelig for spesielt de folkevalgte å bidra inn i det strategiske arbeidet. Begrepet "Digital transformasjon" fremstår i dag som uklart og lite håndfast for mange. Her savner flere ledere og folkevalgte et samordnet opplegg enten via KS politikeropplæring eller DigiTrøndelag. De påpeker at dette er en for stor oppgave for Orkland kommune alene.

2) Kvalitetsmål: Folkevalgte har mulighet til å få innsikt i utviklingsarbeidet i kommunen, og kan se utviklingstakt i sammenheng med politiske føringer og prioriteringer.

- a) Det er lett for folkevalgte å forstå både rekkevidden og effekter av utviklingstiltak ved bruk av visualiseringer av datagrunnlag, modeller/praktiske eksempler/brukerhistorier i saksfremstillinger og saksdokumenter med vedlegg.
- b) Det er lett for folkevalgte å forstå behovet for, og mulighetsrommet, innen digital transformasjon gjennom samskappingsprosesser med innbyggere, næringsliv, frivillighet, medarbeidere og ledere i kommunen – samt eksterne samarbeidspartnere.
- c) De politiske møtene gjennomføres på en slik måte at folkevalgte får et dypere innblikk i og forståelse for brukerbehov og tjenesteproduksjonen i kommunen når de skal diskutere saker og gjøre vedtak.

Hva vi så/funn:

Utfra samtaler gjennomført med folkevalgte og ansatte ser det ut til at det er enighet om at det er lettere å forstå både rekkevidden og effekter av utviklingstiltak når saker presenteres på ulike måter som brukerhistorier, praktiske eksempler, visualiseringer av sammenstilte data og modeller. Både ledere og flere folkevalgte sier at tydeliggjøring av mulige effekter av tiltak bør legges frem på en mer variert måte og at fagpersoner, i tillegg til kommunedirektør, kan legge frem sakene i politiske møter, fremfor at folkevalgte kun har større skriftlige saksfremlegg utsendt i forkant av møtene å forholde seg til før beslutninger skal tas.

På spørsmålet om det er lett for folkevalgte å forstå potensielle effekter av utviklingstiltak innen digitalisering eller digital transformasjon i kommunen, svarer i overkant av 60% av de som svarte på spørreundersøkelsen «Noen ganger, men ikke alltid». I underkant av 20% synes det er vanskelig å forstå dette godt nok før de fatter vedtak, og i underkant av 10% svarer vet ikke. Altså ca. 90% synes ikke det er lett å forstå de potensielle effektene.

Ordfører og varaordfører opplever totalt sett at det er mye samskapingsprosesser nå, i forhold til hvordan det har vært i de tre kommunene tidligere. De har likevel et ønske om å få til mer formaliserte fora enn det er i dag. Dette er et tema som skal tas tak i i nær fremtid. Utover dette er det fokus på å informere på en lettfattelig måte.

Ordfører og varaordfører beskriver at informasjon/ samarbeid med kommuneorganisasjonen skjer via møter med kommunedirektør eller representant for kommunedirektør. Ordfører og kommunedirektør har ukentlig møter, der de snakker om det som foregår i organisasjonen. Ordfører beskriver at dersom ansatte i organisasjonen benytter de rette linjene, vil informasjonen komme frem til dette ukentlige møtet.

«Ledere i kommunen er veldig bevisst på at kontakten mellom politisk nivå og administrasjonen skjer gjennom ordfører og kommunedirektør.»

Ordfører

I spørreundersøkelsen til lederne blir det påpekt i et svar at det er viktig å høre på brukerne og de som skal gjøre jobben, men at vedkommende er noe usikker på om alle behovene ute på enhetene kommer gjennom til de folkevalgte. Fagsystemansvarlige tenker ansatte burde vært mer involvert i forbedringsarbeid, for på den måten å redusere frykt for å ta i bruk nye metoder. De tenker også at forbedringsarbeid ikke er standardisert, og at de burde bruke mer tid på å stoppe opp og evaluere arbeidsprosesser.

Det ble i spørreundersøkelsen spurt om Orkland kommune har et systematisk og åpent samarbeid med innbyggere, frivillighet og næringsliv for å lykkes med utvikling av relevante og tidsriktige tjenester. Det kom inn følgende svar:

	Ledere (18 personer)	Folkevalgte (26 personer)
Ja, i vår kommune jobber vi systematisk og åpent med dette	56%	23%
Vi har nylig kommet i gang med dette/har konkrete initiativ på gang	22%	19
Nei/vet ikke	22%	58%

Ordfører og varaordfører tenker mye på hvilken arena som egner seg best for orienteringer og drøftinger i det politiske miljøet. Fordelen med å ha det i kommunestyret, er at da hører alle det samme. Samtidig erfares det at man ikke alltid lykkes med å vekke det store engasjementet. Det kan bli veldig formelt. De tenker selv at når det gjelder digital transformasjon, kan neste viktige skritt være at utvalgene har en orientering fra administrasjonen om hvordan digital transformasjon kan bedre tjenesteleveransene på deres område.

Kan bli litt blendet av at det høres så flott og fint ut også. Det koster penger og det tar tid. Viktig at det ikke tar all tid og energi fra oss ansatte også.

Tillitsvalgt

Gjennom spørreundersøkelsen svarer de folkevalgte at de ønsker seg mer poengterte og pedagogiske saksfremlegg, faste brukerundersøkelser, økt inkludering av ulike brukergruppe-råd i forkant av beslutningstaking og mer åpen diskusjon mellom partiene. Lederne ønsker seg færre utvalg for at hvert utvalg skal få flere og viktige saker, hverdagshistorier – på godt og vondt – der fokus er utvikling og læring, temamøter der man kan jobbe på tvers av fag/politiske grupperinger/utvalg, dialog med fagfolk, samt ut på befaring. Digitaliseringsfagrådet forteller at de har hatt praktiske gjennomganger av ulik teknologi som kan være aktuell for kommunen.

En leder påpeker viktigheten av å drive politikk på fysiske arenaer, selv om det er tatt store sprang med å tilgjengeliggjøre relevant informasjon digitalt, samt gjennomføre hele eller deler av beslutningsprosesser digitalt.

«Likevel ser jeg et paradoks i at den stadig økende informasjonsmengden som etterspørres. På grunn av at alt kan gjøres tilgjengelig digitalt medfører det et nesten umenneskelig krav til at politikere har satt seg inn i detaljer i saker som skal til politisk beslutning.»

Folkevalgt

Lederen skriver videre at det viktigste fokuset bør være å sikre at de folkevalgte har tilstrekkelig og kvalitetssikret informasjon til å kunne utøve politiske beslutningsprosesser i møter.

Den enorme tilgangen på digital informasjon gjør ofte at det å utøve politikk erstattes med det å drive med detaljert administrasjon i politiske fora.

Leder

Konklusjon:

Utfordringsdokumentet 2021 beskriver at politikere, ledere og ansatte i kommunene må involvere seg, være nysgjerrige, få kompetanse og ta eierskap i utviklingen. I samtaler kommer det frem at for å lykkes med dette bør saker presenteres enda mer lettfattelig, visuelt og nært.

Orkland kommune sier i sin kommuneplans samfunnsdel at de vil ha en strategi om å prøve ut nye måter å jobbe på gjennom samskaping, ha kultur for å akseptere risiko, styre usikkerhet og lære av feil. Det kan se ut til at det ikke er trygge nok rammer/tydelige arenaer for muligheten til å prøve og feile ennå. Det mangler en systematikk rundt arbeid med samskaping og medarbeider- og innbyggerdrevet innovasjon. Her handler det om bli enige om hvordan man skal lykkes med å bygge en lærende organisasjon og følge opp at det virkelig gjøres i praksis. De folkevalgte bør delta på samskappingsarenaer for å få økt innsikt.

Innen alle fagområder ligger det store utgifter til anskaffelser av teknologi og software og videre lisenser og oppgradering knyttet til software. De fagsystemansvarlige forteller om et godt samarbeid internt med IKT-avdelingen, men tidvis krevende samarbeid med leverandører og for kortsiktige avtaler. Penger er politikk, og når vi at fremtidas kommunebudsjett i økende grad vil gå til betaling av

Tips fra leder:

«Repetere og bekjentgjøre mål og retning»

software-løsninger, blir det viktig at de folkevalgte også kan stille de gode spørsmålene når det gjelder IT-investeringer, og sørge for at løsninger som anskaffes fungerer sømløst og bidrar til mer sammenhengende tjenester for innbyggeren. Også her ser vurderingsteamet fordelene med at digitaliseringsfagrådet kunne vært bredere sammensatt for bedre forankring, og forståelse for alt fra behov hos innbygger, medarbeider og organisasjon til IT-investeringer.

I en driftspreget organisasjon - også med tanke på pandemien - kommer gjerne utvikling, digitalisering og implementering av ny teknologi i tillegg til alle oppgavene de ansatte har i det daglige. Basert på samtaler med ledere og tillitsvalgte blir det viktig at arbeidsgiverpolitikken tar høyde for dette og at det gis rom til utviklingsarbeid. De ansatte må gis meningsfulle rammer for arbeidet, slik at ambisjonene nås. Dette krever ikke bare gode ledere som støtter opp, men at de folkevalgte sørger for finansiering av viktige roller og funksjoner, og en bevissthet rundt hvilke arbeidsoppgaver den enkelte ansatte skal ha og håndtere i arbeidshverdagen – og ikke minst sørge for at dette gjennomføres i dialog med den ansatte.

Orkland kommune har en svært god økonomistyring, men samtidig blir det viktig å investere for fremtida, også i viktige kompetanser på leder- og ansattnivå. Flere nevner kommende diskusjoner om skolestruktur og mulig eiendomsskatt. Skal man spare for fremtida, eller forebygge, forenkle og skape ny vekst? Ressursallokeringen bør ha fokus på kommende vekstområder mer enn stagnerende områder i tjenesteproduksjonen.

ORKLAND KOMMUNE

ARBEIDSGIVERPOLITIKK

Arbeidsgiverpolitikken er de handlinger, holdninger og verdier vi som arbeidsgiver skal stå for. Dette skal gjenspeiles hos alle ledere og medarbeidere, og gjenkjennes hver dag i jobben vi gjør for Orkland kommune.

VÅRE VERDIER

MODIG: Vi viser tillit, snakker om det som er vanskelig og gjør nødvendige valg.
KLØK: Vi kombinerer ny kunnskap, det vi selv har erfart og lærer av andre.
NÆR: Vi gir det lille ekstra i møte med mennesker – den som berpres, skal høres.

Vi skal:

- være best i møte mellom mennesker
- ha solid styring
- digitalisere for bedre tjenester
- iverksette tidlig tverrfaglig innsats

Det krever at alle ansatte og ledere:

- tar ansvar for tjenestene og arbeidsoppgavene
- samarbeider godt med hverandre, innbyggere og samarbeidspartnere
- utvikler seg selv, hverandre og tjenestene
- er ærlige og tydelige

Ledere har i tillegg ansvar for å:

- involvere og motivere
- delegerer og sette tydelige mål
- oppnå resultater

Vi skal ha kompetente fagmiljø som:

- forbedrer og utvikler seg
- deler erfaringer og samarbeider godt
- er interessert i andres meninger, erfaringer og kunnskap
- kan feile, men lærer av det

I et kommunestyre som teller 51 representanter opplever mange at det blir for lite diskusjon i møtene. Det blir for formelt. Det blir viktig med økt involvering av brukergrupper, temamøter og tenne «gnisten» til økt engasjement og finne farbare veier frem til flere, gode og engasjerende diskusjoner der de folkevalgte opplever mestring.

Det å dra lasset sammen er kjempeviktig. Det skal vi også gjøre fremover.

Ordfører

Figur 6 Arbeidsgiverpolitikk i Orkland kommune

VIII. Oppsummering, spørsmål til refleksjon/tips om videre arbeid

Hvordan kan man lykkes med at beslutninger relatert til digital transformasjon ligger hos de folkevalgte?

I tillegg til funnene og konklusjonene i rapporten ønsker vurderingsteamet å stille noen spørsmål til refleksjon/gi noen tips om det videre arbeidet med vurderingsområdet.

Innbyggerperspektivet

Er digitalisering politikk?

I 2022 er det vanskelig å se for seg at man kan drive en moderne kommune uten digitale teknologier. Norske kommuner bruker daglig flere hundre digitale løsninger og flere kommer til. Samtidig er ikke digitalisering lenger bare noe de på rådhuset og IT holder på med. Det er en oppgave som er flyttet tett på innbyggeren, være seg chatbots, digitale trygghetsalarmer, fallsensorer, elektroniske medisindispensere og digitalt tilsyn. Sensorer i vann- og avløpssystemet kan automatisk oppdage og rapportere om lekkasjer. I skolen er digitale løsninger integrert i opplæringen og kunstig intelligens kan i økende grad brukes for å måle elevenes faktakunnskaper, ferdigheter og enkeltbegreper.

I samtale med ledere og de folkevalgte i Orkland kommunen kommer det frem at digitalisering og digital transformasjon tradisjonelt sett ikke har vært en politisk kampsak. De folkevalgte ser likevel i økende grad at digitalisering blir politikk når det har stor økonomisk betydning, eller kobles direkte til velferd og livskvalitet hos innbyggerne. En leder uttaler blant annet at «politikkerne engasjerer seg mer når det handler om den «varme digitaliseringen», og de kan se at det gir medarbeiderne mulighet til å bruke sine ressurser der det virkelig trengs.

De politiske miljøene innrømmer selv at de er ganske tradisjonelle og enkelte noe skeptiske til teknologi, men dette er i endring der eksempelvis en uttaler at «vi driver og leter etter hvilken måte det er best å gjøre det på». En annen folkevalgt sier «Når media står på døra, må du vise at du kan håndtere dette».

Det blir viktigere og viktigere at folkevalgte tar aktivt stilling til digitalisering. I samtaler med de folkevalgte kommer det fram at arbeidet med temaplanen for digitalisering var en øyeåpner for kommunestyret. De sier at de ikke skal være fagekspert, men de må ha ambisjonene, skjønne samfunnsutviklingen og ha «nok forståelse og innsikt» i et tema som er vanskelig å forutsi intuitivt, fordi det er mer teknisk og komplekst og transformerer relasjoner og rollefordelinger i den kommunale tjenesteproduksjonen. Folkevalgte ønsker brukerhistorier. En folkevalgt uttaler: «Jeg tror vi må ha de gode historiene. Vi får litt mer kjøtt på beina. I min sektor – altså eldre – er de vant med papir enda, men om man har de gode historiene, hjelper det til med å få frem de gode mulighetene.» En leder uttaler i spørreundersøkelsen: «Politikerne trenger informasjon og tilbakemeldinger på aktuelle tiltak, med dokumentasjon og erfaringsdeling. Gjerne bruke fagfolk som har erfaringer med tiltakene i dialoger med den politiske arenaen». En annen sier: «Gode historier! Vi må ha hverdagshistorier som kan deles på de politiske arenaene. Løfte frem brukerperspektivet, la brukerne komme til orde på godt og vondt. Mer fokus på utvikling og læring. Temamøter der en kan jobbe på tvers av fag, politiske grupperinger og utvalg.»

Både administrasjon og folkevalgte ser digitalisering, digital transformasjon og ny teknologi opp mot både gode tjenester for innbyggere, næringsliv og frivillighet, men også som en muliggjører i forhold til fremtidige utfordringer. Dette kan være befolkningsnedgang, utenforskap, kompetanseutfordringer, en aldrende befolkning og økt økonomisk spillerom for å fremstå relevant og tidsriktig for innbyggere og næringsliv i alle generasjoner. Flere påpeker at kommunen også må ta de tøffe diskusjonene fremover i forhold til antall enheter i kommunen og eiendomsskatt – og må se dette opp mot mulighetsrommet ny teknologi og digitalisering gir.

Følgende tips:

- La folkevalgte få prøve ut teknologi for å avmystifisere og konkretisere hva den kan bety for medarbeidere, innbyggere, næringsliv og frivillighet.
- Ta gode brukerhistorier inn i det politiske rom og inviter brukere til eksempelvis hovedutvalgsmøter. Dette arbeidet bør være systematisk.
- Vurder å opprette oppgaveutvalg, som er midlertidige, rådgivende og tematisk avgrensede utvalg. De skiller seg fra de eksisterende faste utvalgene ved at de også har med innbyggere, og at de har som formål å samskape løsninger på spesifikke politikkområder, problemer og utfordringer, som er definert og avgrenset. Mandatet til dette vedtas av kommunestyret. Sørg for at det deltar innbyggere med innsikt i digitalisering.
- Avhold konferanser/temasamlinger om teknologi og dataetikk for folkevalgte, innbyggere og eksperter. Bruk gjerne konkrete caser og eksempler, der utgangspunktet er innbyggerens behov, ikke selve teknologien.
- Fokuser på strategi og innovasjon i hovedutvalgene.
- Høringer og mentorering fra fagfolk ute i tjenestene: Drøft konkrete tiltak i sektorene i fagutvalgene, der folkevalgte får mulighet til å stille åpne og av til kritiske spørsmål knyttet til eksempelvis IT-investeringer, brukerorientering, juridiske, faglige og andre krav.
- Snakk sammen om hvordan dere kan organisere politisk deltagelse i digitalisering. Et godt utgangspunkt for diskusjon finnes på side 7 i denne [rapporten](#) fra KL (KS) i Danmark.

Kommunen bør gjennomføre gode refleksjoner og samtaler rundt det å bryte ned barrierer for politisk deltagelse i digitalisering og digital transformasjon. I forbindelse med innbyggerperspektivet ønsker vi å stille følgende spørsmål som kan brukes til refleksjon:

- Hvordan kan man øke folkevalgtes *interesse* for digitalisering og digital transformasjon?
- Hvordan kan man øke folkevalgtes *innsikt* i digitalisering og digital transformasjon?
- Hvordan kan man få *en politisk vinkel* på digitalisering og digital transformasjon, slik at de folkevalgte kan profilere seg på temaene?

Ledelsesperspektivet

Politisk deltagelse i digitalisering og digital transformasjon

De aller fleste folkevalgte og ledere i Orkland kommune er enige om at man er nødt til å bygge en felles kompetanse hos de folkevalgte om digitalisering og digital transformasjon. Nesten 90% av de folkevalgte svarer i spørreundersøkelsen at de ikke vet hvordan eller hvor de skal få økt kompetansen sin på temaet, eller at de skulle ønske de hadde mer kompetanse på temaet. Det er også sjelden at partiene har digitalisering og digital transformasjon oppe som tema på møter i partiene sine.

De aller fleste svarer at ansvaret for kompetanseutviklingen handler om et samarbeid mellom folkevalgte, administrasjonen og KS/Diginettverket, men at også hver enkelt folkevalgt har et ansvar.

1) **Den enkelte folkevalgte:** Det handler om å ta aktivt eierskap til utviklingen innen digitalisering, digital transformasjon og ny teknologi ved å være nysgjerrig, utvikle seg selv og ta i bruk løsninger på et tidlig stadium. En folkevalgt sier at man er veldig avhengig av enkeltressurser i partiene når det gjelder digitalisering og digital transformasjon. Det er ønskelig at kompetansen er mer bredt fordelt og at man har et felles språk og begrepsapparat. De folkevalgte må også være flinke til å ta initiativ til å bestille/etterspørre kompetansen de har behov for.

2) **Administrasjonen:** Her handler det om tilrettelegging og fasilitering. En leder sier at det hadde vært ønskelig at partiene ble mer bevisst hvilken kompetanse de trenger – og forankre dette i politiske programmer, og ikke minst beskrive hvordan det best kan gjennomføres. Det er et politisk ansvar å beskrive, bestille og finansiere behov, men administrasjonen må legge til rette for å fylle de behovene som blir bestilt.

3) **KS, Diginettverket, nasjonale myndigheter:** KS, DigiTrøndelag og nasjonale myndigheter bør ta ansvar for et felles kompetanseopplegg for folkevalgte, og se dette opp mot det vi antar er et stort kompetansebehov innen området hos alle kommuner i Norge. Flere ledere opplever at KS har forsømt seg på kompetanseheving for folkevalgte innen et tema som er svært viktig for den kommunale tjenesteproduksjon nå og fremover i tid. Det er også folkevalgte som sier at det oppleves som uklart hvordan folkevalgtopplæringa bidrar til å oppfylle de folkevalgtes «egentlige behov». Digitalisering og digital transformasjon er et arbeid som krever god kunnskap hos de folkevalgte. Mange folkevalgte sier at de får presentert det faglige materialet fra administrasjonen uten at de forstår nok til å få skikkelig grep om innholdet. En folkevalgt sier: «Drømmescenariet er at man kan besitte god nok kunnskap til å forstå rekkevidden av vedtak».

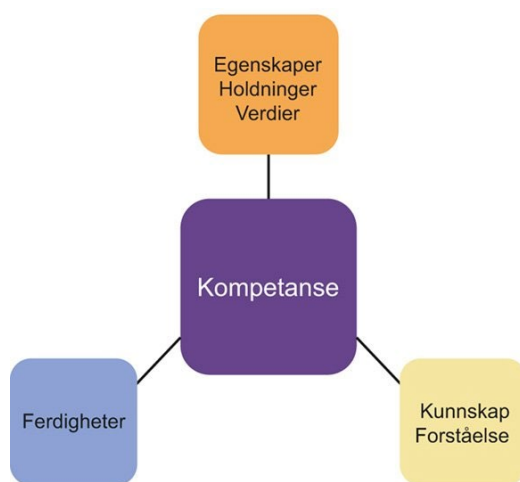
Hva er kompetanse?

I spørreundersøkelsen og i samtaler med interessentene kommer det frem flere nyanser knyttet til begrepet kompetanse:

- 1) Mange påpeker at ganske mange folkevalgte har utfordringer med **grunnleggende digitale ferdigheter**. Det handler om å kunne bruke digitale verktøy i de politiske møtene, få til å bevege seg sømløst mellom digitale samhandlings- og informasjonsplattformer og at det er lett å koble seg på internett på møtene. Informasjon må være oversiktlig, lett og intuitivt å få tilgang til.
- 2) **Egenskaper, holdninger og verdier:** En leder skriver følgende i spørreundersøkelsen «De må skjønne hva de sitter og tar avgjørelser om. Altså god informasjon og nødvendig opplæring må ligge til grunn før de folkevalgte tar store og viktige avgjørelser.» En annen sier at den viktigste kompetansen får de fra områdene i kommunen selv, i de ulike utvalgene (helse, samfunn og oppvekst). «Vi som sitter med dette daglig – vi har drevet

kompetanseheving og gjort dette i flere år. Vi vet hvor skoen trykker og hva vi ser for oss i fremtiden. Ved å invitere oss inn til møter der vi kan treffe politikerne, kan vi fortelle om utfordringene vi står overfor». Her handler det om å bli en lærende organisasjon med økt grad av erfaringsdeling og innsikt. Slik skaper man egenskaper, holdninger og verdier - og bygger kultur.

- 3) **Kunnskap og forståelse:** Ganske mange av deltagerne i ståstedsvurderingen sier at det trengs opplæringstiltak for folkevalgte, som går på en grunnleggende kunnskap og forståelse om hva digitalisering og digital transformasjon er. Her handler det om nok kunnskap til å utvikle et felles begrepsapparat og forståelse av mulighetsrommet med digitalisering og ny teknologi. Flere ønsker konkrete og praktiske eksempler knyttet opp til teori. Opplæring på video, som man kan se uavhengig av tid og sted, er nevnt som en god metode.



Figur 7 Regjeringens definisjon av kompetansebegrepet

I forbindelse med ledelsesperspektivet og kompetanse hos de folkevalgte ønsker vi å stille følgende spørsmål til refleksjon:

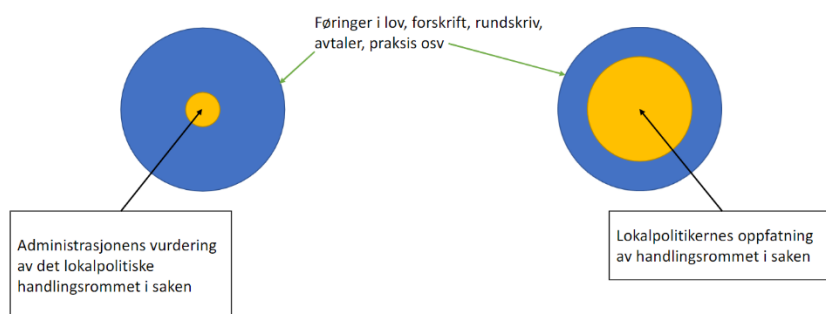
- Hvordan kan vi gi god og praksisnær veiledning og opplæring for å bidra til bedre arbeidsflyt for de folkevalgte, slik at de kan ivareta oppgavene sine på en best mulig måte?
- Hvordan kan vi få til en god erfaringsdeling i organisasjonen og med de folkevalgte, økt innsikt i tjenesteproduksjonen og opplæring/mentorering ved bruk av fagfolk i sektorene?
- Hvordan adresserer vi behovene våre lokalt og til KS og Diginettverkene for økt kompetanse for de folkevalgte innen digitalisering og digital transformasjon?

Organisasjonsperspektivet

Systematikk og innsikt for politisk eierskap og deltagelse

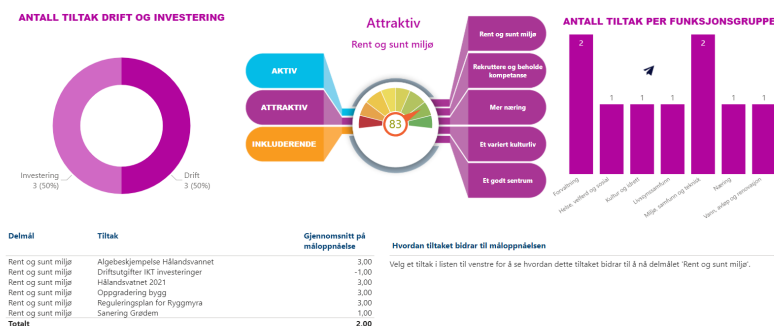
Det er viktig at de folkevalgte opplever å ha innsikt i arbeidet som foregår i sektorene, som en forutsetning for å drøfte og beslutte omkring digitalisering og digital transformasjon. Det er gjort et stort arbeid med planverket i Orkland kommune i forbindelse med kommunesammenslåingen. Nå handler det kanskje mer om å bygge struktur og systematikk mellom satsningen og hvordan tiltak skal gjennomføres - og fortløpende synliggjøre effektene av arbeidet som legges ned. Å ha oversikt over status på pågående prosjekter, tydelige strategiske prinsipper for hvordan ting skal gjøres og gode styringssystemer blir viktig i overgangen. Skal de folkevalgte være med å sette mål, retning og tempo for kommunens digitalisering og foreta prioriteringer og avveie etiske dilemmaer må man ha innsikt i utviklingsarbeidet i kommunen – og se dette i sammenheng med tidligere og kommende politiske føringer og prioriteringer.

Problemer oppstår gjerne.....



Figur 8 Modell brukt i arbeid med ny kommunelov i Levanger og Verdal kommuner

Modellen over viser gapet som kan oppstå mellom en administrasjons vurdering av det lokalpolitiske handlingsrommet i en sak og lokalpolitikeres oppfatning av handlingsrommet i den samme saken. Den gule sirkelen bør være mer lik, og derfor bør de folkevalgt få mulighet til å få innsikt i utviklingsarbeidet i kommunen på andre måter enn det mange kommuner lykkes med i dag. En folkevalgt i Orkland kommune uttaler at det må bli lettere å synliggjøre effekt av investeringer i digitaliseringsprosesser. Her finnes det mange gode og nyttige verktøy, som er mer tilgjengelige i dag enn for kort tid siden, som eksempelvis Power BI (Microsoft Power BI–Business data analytics).



Figur 9 Eksempel på visualisering av mål og effekter i Randaberg kommune

Det handler også om en systematikk rundt hvordan man benytter bruker- og innbyggerundersøkelser i kommunen. Hvordan vet en kommune at man faktisk lykkes med tjenestene sine? Det er spørsmål som krever konkrete svar basert på fakta. Man bør vurdere å innføre prosjekt- og porteføljestyling for å få en mer helhetlig oversikt over igangsatte initiativ, slik at det er lett å få oversikt over investeringer og resultater for både ansatte, ledere og folkevalgte. For Orkland kommunes del er utredning av porteføljestyling et av tiltakene i handlingsdelen til temaplanen – med oppstart i 2022.

Samskaping og innspill fra medarbeidere og brukere kan fungere som drivere inn i miniutvikling, eksperimentering og nye innovative løsninger. Her blir det viktig å ha tydelige rutiner og systematikk og prøve ut måter å jobbe på som kan fungere i organisasjonen.

I forbindelse med organisasjonsperspektivet og systematikk og innsikt for politisk eierskap og deltagelse hos de folkevalgte ønsker vi å stille følgende spørsmål til refleksjon:

- Hvordan kan man jobbe på tvers av sektorer og brukergrupper med å skaffe innsikt i brukerbehov og oversikt over fornøydhet og faktisk bruk når det gjelder tjenester som tilbys i kommunen?
- Hvordan kan man skape en god kobling og ressursfordeling mellom drift og utvikling?
- Hvordan sikrer vi et bredt politisk eierskap til digitalisering og digital transformasjon, slik at feil ikke blir en politisk kamplass?
- Hvordan kan vi gi politikerne innsikt, slik at det skapes en risikovilje til nye og mer gjennomgripende prosjekter for å møte framtidens utfordringer?

IX. Etterord

Forskning om ståstedsvurdering konkluderer med at en slik vurdering kan ha stor betydning for utvikling av kommunen. Det avhenger imidlertid av hva kommunen gjør med sin nye kunnskap etter vurderingen.

Videre arbeid etter ståstedsvurderingen:

Etter at vurderingen er over og rapporten er ferdig, starter kommunens videre utviklingsarbeid. Prosessen styres av kommuneledelsen.

Eksempel på hvordan en slik prosess kan gjennomføres:

- Vurdere hvordan politisk nivå skal få innsikt i - og reflektere rundt resultatet.
- Ca. en måned etter den ferdige rapporten er overlevert: Ledelsen og relevante ressurser lager en milepælsplan for etterarbeidet.
- Milepælsplanen bør ha mål og ansvarsfordeling.
- Organisasjonen og de folkevalgte blir involvert i det videre arbeidet med tiltakene i milepælsplanen.
- Etter cirka et halvt år: Har møte i ledelsen og relevante ressurser for å følge opp prosessen.

Vedlegg B. Tidsplan og aktiviteter

Å gjennomføre en kvalitetsvurdering må speiles opp mot hvor mye tid vurderingsteamet har til arbeidet, og det innebærer at det valgte temaet må være avgrenset i forhold til tidsbruken.

Tidsplan for ståstedsvurdering i Orkland kommune

UKER (evt. datoer)	Tiltak	Varighet	Tidspunkt/kommentar
	Forankring		
46-48	Framtidsbilde lages		
48	Framtidsbilde sendes over	14 dager	Prosessleder sender over til justering
48	Forespørsel innhenting av mer bakgrunnsmateriale/data	14 dager	
49/50 8.desember – 13.30-16.00	Lage spørreskjema		Dialog med caseeier om hvordan det skal gjennomføres
Uke 2	Sende ut spørreskjema	Frist for svar 20.januar	
1/2 6.januar	Lage samtaleguider		Sendes til gruppene 2 uker før gjennomføring sammen med innkalling til møtene
1/2/3 11.januar	Vurdere dokumentasjon og begynne å skrive rapport Design av rapport		Fordeles arbeid mellom møtene
Uke 1/7.januar	Eget møte med caseeier	30 min	Teams – tidspunkt avtales
Uke 3/17.januar	Eget møte med caseeier	30 min	Teams – tidspunkt avtales
21.januar	Samkjøringsmøte		Teams

TIRSDAG 25.januar		
Oppstartsmøte i vurderingsteamet på kommunehuset	09.00	1 time
Samtale/intervju med caseeier (Direktør/case-eier) om planen/innholdet for vurderingsdagene	10.00	45 min
Lunsj	11.15-12.00	45 min

Samtale/intervju med sentrale IKT/digitaliseringsressurser i gruppe	12.00	1 time
Pause	13.00-13.30	30 min
Samtale med ordfører og varaordfører	13.30	1 time
Jobbe med rapport	14.30 og utover	
Eventuelt		

ONSDAG 26.januar		
Oppstartsmøte i vurderingsteamet	08.30	1 time
Samtale/intervju med kommunens ledergruppe	09.30	1 time
Arbeid med rapport og lunsj	10.30-12.00	1 time og 30 min
Samtale/intervju med tillitsvalgte/systemansvarlige/enhetsledere fra hver sektor (vurderingsteamet fordeler seg) Samtale 1: 12.00-12.45: Tillitsvalgte Samtale 2: 12.00-12.45 Fagsystemansvarlige Samtale 3: 13.00-13.45: 1 enhetslederrepresentant fra hver sektor	12.00	2 timer Økt 1: 12.00-12.45 Pause: 15 min Økt 2: 13.00-13.45
Samtale med brukergrupper (vurderingsteamet fordeler seg) Samtale 1: 14.00-14.45: Ungdomsråd/eller lignende Samtale 2: 14.00-14.45: Næringsforening Samtale 3: 14.00-14.45: Frivillighet	14.00	45 min
Gruppesamtale/intervju med politiske utvalgsledere/partiledere/gruppeledere/posisjon/opposisjon	15.00	1 time
Skrive ferdig rapport	16.00 og utover	
Eventuelt		

TORSDAG 27.januar		
Skrive og ferdigstille rapport	09.00-11.00	
Fremlegging av rapport for kommunedirektør/caseeier	11.00	60 min
Lunsj	12.00-12.30	30 min
Justeringer/forberedelse fremlegg	12.30-14.00	1 time og 30 min
Filming av rapportfremlegg for deling med interessenter	14.00	60 min
Evaluering med caseeier	I løpet av 14 dager etter rapport	

Evaluering av metodikk til DigiTrøndelag og deling av rapport med eksterne etter avtale med kommunen.	Februar	
---	---------	--

Vedlegg C Metoder

Tema og tid til rådighet virker inn på valg av metode. I prosessen er følgende metoder benyttet:

Undersøkelse

Spørreundersøkelse til folkevalgte og ledere med både ren avkryssing og fritekst. 26 folkevalgte og 18 ledere deltok. Intervju og samtaler. Observasjon av politiske møter som er digitalisert.

I intervju og samtaler var alle disse rollene representert:

- Ledergruppe
- Ordfører og varaordfører
- Digitaliserings/IT – ressurser/fagråd. Fagsystemansvarlige.
- Gruppeledere
- Hovedutvalgsledere
- Enhetsledere
- Tillitsvalgte
- Næringslivsrepresentanter
- Frivillighet
- Ungdomsråd

Dokumentanalyse

Gitte personer har overlevert diverse relevante dokumenter til vurderingsteamet, som planer, strategier, resultater av tidligere kartlegginger og undersøkelser. Se også s. 16.

Vedlegg D Samtaleguider/spørreundersøkelser

For å fange lik tematikk, har vurderingsteamet i forkant utarbeidet samtaleguide/spørreundersøkelse i forhold til innhenting av svar fra informanter. Spørsmålene i disse samtaleguidene er alle knyttet til framtidsbildets formulerte tegn på god praksis.

 DigiTrøndelag