

eBIT Consulting AS
Fritjof Nansens plass 4
0160 Oslo

Oslo, 2023-11-29

Kommunal- og digitaliseringsdepartementet
P.B 8112 dep
0032 Oslo

Innspill til ny nasjonal digitaliseringsstrategi

Takk for muligheten for å gi innspill. Det er nå viktig at vi får en strategi som virker. Dette er ikke første forsøk, og det er viktig at departementet gjør en grundig evaluering av hva som har virket og ikke, og hvor skoen trykker mest. Følgende innspill er et bidrag til dette.

Har vi en «norsk syke»?

Riksrevisor Karl Eirik Schjødt-Pedersen har i sin nylige rapport stilt følgende spørsmål; Sitat

«Har vi en «norsk syke» hvor vi vegrer oss imot å redusere utgiftene, rett og slett fordi vi tror oljepengene gjør det mulig å la være?»

Og han svarer i samme rapport; Sitat

«Vi må digitalisere. Gjøre ting smartere. Og vesentlige deler av gevinsten må flyttes fra den sektoren hvor den vinnes og over til å finansiere pensjoner, helsetjenester og omsorg for eldre. Det er bare slik vi kan klare det».

Gjennom dette svaret slår riksrevisoren opp allerede åpne dører. Utallige digitaliseringsministre og digitaliseringsstrategier har passert, og det er bred politisk og samfunnsmessig enighet om at vi må digitalisere.

Men spørsmålet er interessant. Og jeg må starte med å spørre: Hvem er «vi» i denne sammenheng?

De fleste samfunnsborgere er neppe imot at vi bruker mindre penger på samme eller bedre samfunnstjenester. De som skal levere tjenestene er vel heller ikke mot dette, men de kan være engstelige for jobben sin, og hva det betyr for dem. Etats- og virksomhetsledere er nok heller ikke redd for dette hvis de tror og skjønner at digitalisering sparer penger, bidrar til at samfunnsoppdraget løses bedre og leverer bedre tjeneste tilbud.

Men noen vil kanskje være imot hvis målet utelukkende var å spare penger og konsekvensene var dårligere løsning av samfunnsoppdraget, og dårligere tjenester. Og noen vil være imot hvis det betyr at de mister jobben. Men det er et spørsmål om hvordan man leder endringene.

Og kanskje er det slik at konsekvensene av å ikke handle, mislykkes og gjøre ting feil ikke får tilstrekkelig konsekvens fordi vi har penger nok. At vi fortsetter å jobbe med digitalisering på samme måte som før, fordi ingen sier klart og tydelig ifra. Stopp – vi må gjøre dette på nye måter!

Hva er målet med digitaliseringsstrategien – hva vil vi oppnå?

Digitalisering er ikke et mål i seg selv. Men effekten og konsekvensen av digitalisering er betydelig på godt og vondt. Digitalisering kan være til nytte på mange områder i samfunnet. Men alt er ikke like viktig, og alt kan ikke gjøres samtidig. Det er også en del grunnleggende forutsetninger som må være på plass for å oppnå ønsket effekt. Dette er kanskje selvfølgelig.

Men mye tyder på at det er her en av de største utfordringene også ligger. Problemet med å prioritere.

Prioritering er helt sentralt. Det meste kan digitaliseres, men alt er ikke like viktig. Vi må prioritere det som er viktigst for samfunnet som helhet, for næringslivet og enkeltmennesket. Hva som er viktigst? Det er en politisk prioritering. Den nye digitaliseringsstrategien må ta frem de politiske prioriteringene. Disse bør så langt det er mulig ikke være partipolitiske, dvs. vi bør prioritere basert på en så bred politisk enighet som mulig. Det som prioriteres bør deles opp, slik at det ikke gapes over for mye samtidig. Vi må jobbe smidig, bygge sten på sten. Etter en overordnet prioritering kan prioritering delegeres til de som "har skoen på og vet hvor det trykker mest". Det er nok av instrumenter for samhandling gjennom DigDir, KS, Altinn, Markeds plass for skytjenester og andre. Det er måten oppdraget er formulert på og de føringer man legger til de som får delegert ansvar for å prioritere som er avgjørende. Slike kriterier bør ha med organisering, omfang, tydelighet i mål og målbarhet, myndighet til å si stopp med mer. Det må med andre ord etableres nye styringsparametere som støtter smidig utvikling. Da menes ikke bare smidige prosjekter, men smidige etater og organisasjoner som er fokusert på kontinuerlig forbedring.

Det må være tilrettelagt for at det man faktisk prioriterer er gjennomførbart. Det krever riktige rammebetingelser som lovreguleringer, tilgang til data, etiske retningslinjer mm. Et viktig prinsipp bør være bruker i sentrum, sammenhengende tjenester og digitale økosystemer. Dette krever samarbeid mellom offentlige og private tjenestetilbydere, det krever et forvaltningsregelverk som legger opp til datadeling og samhandling i digitale økosystemer. Endringer av forvaltningsregelverk er tunge og tidkrevende prosesser. Kanskje må man tenke nytt om hvordan disse prosessene skal være? Er det mulig å tenke seg utvikling av regelverk og styringsprinsipper skjer gjennom å arbeide med konkrete Case, piloter eller MVP'er, og at resultatene av slikt arbeid fører til endringer i lover, forskrifter og hvordan styring utøves, mål defineres og følges opp?

Innenfor prioriterte områder er det viktig å etablere et risikobilde med de muligheter og trusler digitalisering gir. KI er for eksempel viktig, men regulering av KI kan ikke være målet med digitaliseringsstrategien. Det er KI på det prioriterte området som må i fokus, og fokus bør balanseres mot muligheter og andre risikoområder. Utgangspunktet må være målet for endringen. Hva vil vi oppnå?

Hvem skal sitte i førersetet?

En annen stor utfordring er hvem som høres og som sitter i fører setet. Det er i altfor stor grad teknologer og prosjektledere i fører setet. Men gitt at målet ikke er digitalisering, men bedre, riktigere og mer effektiv gjennomføring av viktige samfunnsoppgaver, og kanskje til og med muligheten for å gjennomføre oppgaver og prosesser vi ikke har kunnet mestre manuelt, så dreier dette seg først og fremst om å skjønne hva vi skal oppnå og løse.

Teknologier gir uante muligheter. Digitaliseringsstrategien må ikke være til hinder for nyteknologier og innovasjon, snarere tvert imot. Allikevel, skal det skapes endringsvilje og endringsevne, er det ikke alltid alle muligheter skal tas i bruk. Det høres kanskje bakstreversk ut, men endringer går ofte fortere når man har med seg folk, og heller har fokus på kontinuerlig forbedring og utvikling. Det betyr ikke at man skal «sette strøm på papir», man må se muligheter i helt nye måter å jobbe på, samarbeide og samhandle på.

«Doing Both» var et tydelig budskap fra Cisco i Silicon Valley, da jeg var på besøk der med BIs masterprogram «Innovasjon og nyskaping» i 2011. Det er ikke blitt mindre aktuelt med årene. I digitaliseringsstrategien bør kontinuerlig forbedring og utvikling prioriteres, men strategien må ikke hindre radikale innovasjoner. Nytenking er sentral.

Skal vi lykkes mener jeg vi må flytte ansvaret fra teknologer og prosjektledere som har hovedfokus på innføring av ny teknologi til de som kan lede endringer og prosesser. Vi må få inn endringsledelseskompetanse. De som kjenner og har ansvaret i funksjonsområdet må eie endringene, og være viktige sponsorer og støttespillere i prosessene. Vi skal selvfølgelig ha med både teknologer og prosjektledere, men de skal ikke stille premissene.

Internasjonalt samarbeid; rammebetingelser, standardisering, kompetanse og ressurser

Internasjonalt samarbeid, spesielt med EU og Standardiseringen i Europa og internasjonalt (ISO), må prioriteres. Harmoniserte rammebetingelser og standarder forenkler. Men det er også viktig med samarbeid med offentlige og private aktører internasjonalt som jobber på de samme områdene vi prioriterer. Kompetanseutveksling, læring, gjenbruk og ressurskoordinering er gode prinsipper.

Vi må skape endringsforståelse og tilrettelegge for endringene

I endringsledelses metodologi legges det vekt på å skape forståelse for endringene. Det er sterkt undervurdert i digitaliseringsstrategien. På helt overordnet nivå må det skapes endringsforståelse. Det er kanskje ikke helt lett å være helsearbeider som lege og sykepleier, og forstå hvorfor man skal innføre en helseplattform som oppleves som lite funksjonell og dårlig støtte i arbeidshverdagen. Det har ikke manglet på tilbakemeldinger fra helsepersonell som har sagt at de ikke blir lyttet til, og hva med pasientenes interesse? Dette avskrives ofte som mangel på endringsvilje. Det departementet bør høre er mangel på involvering og kunnskap om det som faktisk er viktig for dem som skal bruke systemet og de som skal

motta tjenestene. Det er dette som skjer når teknologer og prosjektledere er i førerretet, og ikke bruker står i sentrum av utviklingen.

Endringskompetanse må være med fra start i utforming av strategien helt til endringen er gjennomført. Dette kan med utgangspunkt i ACMP-standardens for endring illustreres slik:



Endringsforståelse må skapes på mange nivåer, fra forståelse i det brede laget av folket, helt til den enkelte person som blir berørt som systembruker eller tjenestemottaker. Det er ulike personer og funksjoner som skal involveres, og det krever ulik kompetanse, innsikt og tiltak, på ulike tidspunkter i endringsprosessen.

Vektlegging av digitalisering som et mål i seg selv har preget tidligere digitaliseringsstrategier. Det er lagt for lite vekt på:

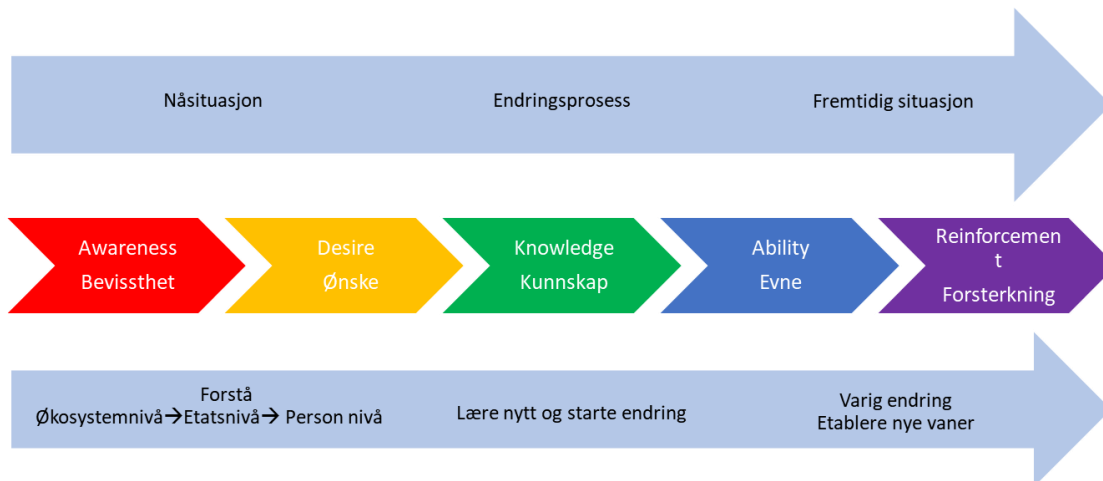
1. Prioritere hva som skal endres
2. Hvordan endringene skal planlegges og gjennomføres
3. Riktig plassering av eierskap, og ansvar
4. Tilstrekkelig involvering av faktiske interessenter med bruker i sentrum
5. Kontinuerlig forbedring, og styringsprinsipper for smidig etat og virksomhet
6. Grunnleggende forutsetninger for endringene, blant annet forvaltningsregelverket og nye styringsprinsipper

Skal vi lykkes med digitalisering må vi også ha mennesker i fokus om vi skal lykkes. Endringsmetodikken Prosci har følgende illustrasjon for forutsetninger for suksess:



Fordi digitaliseringsministeren ikke er ansvarlig for de områdene som faktisk skal endres med digitalisering som virkemiddel, er lederskapet og sponsoratet fra de ansvarlige ministerne og deres departementer helt avgjørende. Det samme gjelder lederskap fra finans- og statsminister. Prioriteringene må gjenfinnes i budsjetter og planer.

Og en god beskrivelse av fokus gjennom endringsprosessen for å skape endringsvilje og endringsevne er:



Oppsummering og konkrete forslag til tiltak:

Prioritering – involvering av brukere og fokus på god ledelse av endring er oppskriften for å skape endringsforståelse - endringsevne og endringskraft. Ikke gap over for mye; prioriter kontinuerlig forbedring og utvikling, men ikke skap hindringer for mer radikale innovasjoner. Dette er forutsetningene som må ligge til grunn i ny digitaliseringsstrategi.

Tiltak:

1. Legg vekt på endringsreisen og endringskompetansen
2. Etabler eierskap hos de endringen omfatter, setter bruker i sentrum og involver
3. Prioriter og skaler: start med det grunnleggende, men gjør det ved å prioritere områder hvor det grunnleggende tilrettelegges for, ikke generaliser.
4. Ha fokus på forvaltningsregleverket for prioriterte utviklingsområder.
5. Etabler hensiktsmessige styringsprinsipper som understøtte fokus på kontinuerlig forbedring og utvikling, snarere enn store og komplekse utviklingsprosjekter.

Med vennlig Hilsen

Agnes Beathe Steen Fosse

Senior Management Konsulent