



NITTEDALKOMMUNE

der storby møter marka



Digitaliserings- og
innovasjonsstrategi
for Nittedal kommune
«Valg for fremtiden»

«Nittedal kommune skal bruke ledende
digitale teknologier for å gi våre innbyggere
en best mulig opplevelse i møte med
kommunens tjenester»

1.	Innledning.....	3
2.	Mål.....	4
2.1.	Styringsmål.....	4
2.2.	Digitaliseringsmål.....	5
3.	Rammebetingelser	6
3.1.	Føringer fra Regjeringen	6
3.2.	Føringer fra Departementene.....	7
3.3.	KS digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner.....	8
4.	Digital utvikling	9
5.	Teknologi og trender	10
6.	Digital arkitektur	13
6.1.	Strategi.....	13
7.	Styringssystem for digital utvikling	14
7.1.	Roller og ansvar.....	15
7.2.	Porteføljestyling	17
7.3.	Prosjektstyringsmetodikk	17
8.	Organisering	18
9.	Finansieringsmodell	20
10.	Lønnsomhet og gevinstrealisering.....	21
10.1.	Lønnsomhet	21
10.2.	Gevinstrealisering.....	23
11.	Samhandling om digital utvikling	25
12.	Kompetanse	26
12.1.	Strategi.....	26
13.	Innovasjon	27
13.1.	Bygging av en innovasjonsstrategi	28
13.2.	Fleksibilitet i organisasjonen	33
13.3.	Samarbeid med næringsliv og akademia	34
14.	Informasjonssikkerhet og personvern.....	35

Dette dokumentets plassering i planhierarkiet:



1. Innledning

I behandlingen av budsjett 2019, ble det fattet følgende verbalforslag 11:

Innovasjon og digital transformasjon.

«Tidligere vedtak om fornying, innovasjon og digital transformasjon må sees i sammenheng, og vi ber rådmannen om å legge fram en sak til kommunestyret om hvordan arbeidet med dette kan organiseres og gjennomføres.»

Kommunens strategi er bygd på 2 hovedprinsipper – og setter digitalisering og innovasjon i sammenheng:

- 1) Beste praksis fra kommuner som er lengre frem i arbeidet med digitalisering enn Nittedal kommune
- 2) Teori og undersøkelser av hva som er svake områder i Nittedal kommune

Dette danner grunnlaget for hvordan strategien er bygd opp.¹

Nittedal kommune sin digitaliseringsstrategi har til hensikt å vise vei innen digital utvikling og styring, og samle organisasjonen bak overordnede digitale mål. Strategien vil være gjenstand for årlige revisjoner.

Konkrete digitale planer og prosjekter vedtas årlig i forbindelse budsjett prosessen, disse blir beskrevet i «Handlingsplan til digitaliseringsstrategien».

Hva er digitalisering?

«Digitalisering er en prosess der IKT-systemer blir etablert for å løse oppgaver som tradisjonelt har blitt gjort manuelt og som regel på papir. Digitalisering brukes som en samlebetegnelse på overgangen fra analoge, mekaniske og papirbaserte løsninger, prosesser og systemer, til elektroniske og digitale løsninger»

Kilde: regjeringen.no

Gjeldende politiske vedtak

Arkivtjenester (FSK 8/18 arkivtjenester)

Digitalisering (FSK 57/17, FSK 60/17, KST 47/17, FSK 138/17) (FSK 99/18, KST 93/18)

Innovasjon (FSK 93/17, KST 75/17)

Innbyggerperspektivet (FSK 60/17, KST 47/17, KST 51/17)

¹ Tilnærmingen ligger tett opp under strategien fra K10 samarbeidende kommuner, spesielt Bærum kommune. Videre bærer strategien innspill fra Nedre Follo kommune, Oppland fylkeskommune, Aurskog Høland og Asker kommune.

I tillegg har forskningen til Ross, Weill og Robertson «Enerprise architecture as Strategy» preget kaptilene om digital arkitektur og forretningsstyring, samt forskningen til Rao og Weintraub ved Massachusetts Institute of Technology (MIT) bidratt til premisser bak arbeidet med innovasjon.

2. Mål

2.1. Styringsmål



Nittedal kommunes digitale utvikling tar utgangspunkt i hva som skaper verdi for innbyggeren innenfor rammen av de strategiske styringsmål, nasjonale føringer og kommunens økonomi.

Det skal trekkes veksler på engasjement, kunnskap og innovasjonskraft som finnes hos innbyggere, folkevalgte og frivillige.

2.2. Digitaliseringsmål

«Digitalt førstevalg»

«Nittedal kommune skal bruke ledende digitale teknologier for å gi våre innbyggere en best mulig opplevelse i møte med kommunens tjenester»

Innbygger

- Gode, sikre, helhetlig og effektive tjenester
- Enkel tilgang til dialog og informasjon
- En tilgjengelig kommune

Kommunen

- Effektiv arbeidsdag
- Enkel samhandling
- God styringsinformasjon og riktige verktøy
- Kompetente medarbeidere

Samarbeidspartnere

- Aktive samarbeidspartnere som bidrar til å skape verdier for våre innbyggere



3. Rammebetingelser

3.1. Føringer fra Regjeringen

Føringene fra Regjeringen gjennom [Meld. St. 27 \(2015–2016\)](#) «Digital agenda for Norge» trekker opp forventningene til hva innbyggere og næringsliv skal oppleve, slik som vist på figuren under (hentet fra Digital agenda for Norge):



Figur 5.1 Sammendrag



Retningen og ambisjonen for regjeringens politikk er også formulert slik:

- Offentlig sektor spør deg ikke på nytt om noe den vet.
- Du trenger ikke søke om noe du har rett til.
- Hvis offentlig sektor trenger informasjon fra deg, skal du kunne gi den digitalt.
- Du får svar digitalt.
- Du får umiddelbart svar hvis det ikke er behov for bruk av skjønn.
- Du kan enkelt få vite hva offentlig sektor vet om deg og hvem som har sett denne informasjonen.

Regjeringen følger opp med årlige Digitaliseringsrundskriv:

[Digitaliseringsrundskrivet \(rundskriv H-7/17\)](#)

[Digitaliseringsrundskrivet \(rundskriv H-8/18\)](#)

[Nasjonal strategi for kunstig intelligens](#) kommer i 2019

Kunstig intelligens er en teknologi som kan få stor betydning for samfunnsutviklingen. Kunstig intelligens kan gi oss helt nye verktøy for å løse samfunnsutfordringer, forbedre offentlig tjenester og bidra til økt verdiskaping i næringslivet. Men teknologien innebærer også utfordringer, særlig knyttet til etikk og personvern.

- Hvordan Norge kan bygge seg opp innen kunstig intelligens gjennom å legge til rette for utdanning, forskning og innovasjon.
- Hvordan vi skal sette Norge i stand til å ta i bruk kunstig intelligens - blant annet gjennom digital kompetanse, tilpasning til endringer i arbeidslivet og bruk av kunstig intelligens i offentlig sektor.
- Sikre at Norge kan utnytte den kommersielle kraften i kunstig intelligens – blant annet hvordan man kan regulere og tilrettelegge for bruk av kunstig intelligens gjennom innsamling, standardisering og tilgjengeliggjøring av data.
- Teknologier som muliggjør kunstig intelligens, som bredbånd og 5G, tungregning osv.
- Etske retningslinjer, temaer knyttet til personvern og IKT-sikkerhet.

(Kilde:regjeringen.no)

3.2. Føringer fra Departementene

De ulike aktørene i offentlig sektor bygger strategier og rammeverk med litt ulik tolkning av regjeringens føringer, og innbyggeren er prisgitt disse ulikhetene selv om det er innbyggere det dreier seg om. Disse områdene går på tvers av forvaltningsnivåene og treffer også i stor grad kommunal sektor. Viktige i digitaliseringssammenheng er departementene Arbeids- og sosial (ASD), Helse- og Omsorg (HOD), Kommunal- og modernisering (KMD) og Kunnskapsdepartementet (KD). HOD og KD representerer de to tyngste mht. innflytelse over kommunens virksomhet og føringer derfra omfatter ca. 75 % av kommunens bruttobudsjett.

På dette grunnlaget – og for å ivareta innbyggernes interesse i «en offentlig sektor» - er strategien inspirert av føringene utarbeidet av Direktoratet for e-helse (e-helse). «En innbygger – en journal» kan ses på som en annen måte å formulere «ett digitalt førstevalg innen helse». Hensikten er å få ett samlet grep om de fundamentale endringene digitaliseringen representerer innen standardisering, endringsledelse, arbeidsprosesser, organisasjon og digital støtte. Ut over dette har e-helse definert en arkitektur og driftsopplegg blant annet med bruk av nasjonale felles komponenter.

Føringene fra KD er fokusert på opplæring.

Kommunal- og Moderniseringsdepartementet (KMD) har gjennom Difi, Direktoratet for forvaltning og IKT, lagt vekt på standardisering av arbeidsprosesser som retningslinjer for prosjektgjennomføring, gevinstrealisering, anskaffelse av IKT, konsulentanskaffelser på den ene siden, og utviklet arkitektur og nasjonale felleskomponenter på den andre.

3.3. KS digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner

KS [digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner 2017-2020](#).

Mål og posisjoner

Brukeren i sentrum

For å forbedre og utvikle digitale løsninger må behovene til de som bruker disse løsningene ligge til grunn. Brukerne må derfor involveres i utviklingen av tjenestene.

Mål

- Kommunal sektor skal digitalisere sine tjenester med utgangspunkt i brukernes behov
- Kommunal sektor skal automatisere regelstyrte prosesser

Digitalisering er en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og økt produktivitet

Digitalisering er et vesentlig virkemiddel for verdiskapningen og gjør det mulig å løse samfunnsutfordringer på nye måter og dermed skape samfunnsmessige gevinster.

Mål

- Kommunal sektor skal ta i bruk teknologi som bidrar til tjenesteinnovasjon og effektive tjenester
- Kommunal sektor skal gjennom innovative anskaffelser bidra til nyskaping og produktivitet

Styrket digital kompetanse og deltagelse

Teknologi gir nye muligheter for økt demokratisk deltagelse og bedre tjenester, men gjør samtidig at innbyggerne må forholde seg til en mer digitalisert hverdag. Digital kompetanse blant innbyggerne er en forutsetning for å lykkes med digitalisering.

Mål

- Kommunal sektor skal legge til rette for nødvendig digital kompetanse hos innbyggerne
- Kommunal sektor skal ha ledere og ansatte med kompetanse til å innføre og bruke digitale verktøy og andre

Effektiv digitalisering av offentlig sektor

Offentlige tjenester skal oppleves som sammenhengende og helhetlige for brukerne, uavhengig av hvilke offentlige virksomheter som tilbyr dem.

Mål

- Kommunal sektor skal legge felleskommunalt rammeverk, løsninger og prinsipper til grunn i digitaliseringsarbeidet

Informasjonssikkerhet, personvern og dokumentasjonsforvaltning

Informasjonssikkerhet og personvern på alle områder er en forutsetning for tillit til digitale løsninger. Alle offentlige myndigheter må ha et personvernombud og nye løsninger skal ha innebygget personvern fra og med mai 2018.

Mål

- Kommunal sektor skal ivareta informasjonssikkerhet og personvern på alle områder
- Kommunal sektor skal sikre at riktig informasjon er tilgjengelig for rett person

4. Digital utvikling

Digitalisering er et viktig virkemiddel i kommunens strategiske utviklingsarbeid. Digitale løsninger skal understøtte tjenesteproduksjonen, og medføre verdi.

4.1.1. Strategi

Nittedal kommune ønsker at organisasjonen skal ligge i front i forhold til kunnskap om muligheter innen digital utvikling. Innføring av nye løsninger gjøres derimot først når teknologi er godt gjennomprøvd. Det er dette som menes som ledende teknologier.



På nasjonalt plan er offentlig virksomhet gitt i oppdrag å tilpasse seg «Digitalt førstevalg» som hovedgrep i forvaltningen.

- Kommunen skal alltid vurdere om den tilbyr en relevant digital løsning for behandling av innbyggertjenester.
- Kommunen skal oppleves som alltid tilgjengelig.
- Kommunen skal ikke etterspørre informasjon på nytt fra innbyggere, dersom opplysningene allerede er registrert eller tilgjengelig i offentlige system.
- Kommunen skal uoppfordret tilby kommunikasjon og forvaltning ved hjelp av digitale system.
- Kommuneforvaltningen skal oppleves som transparent.
- Kommuneforvaltningen skal oppleves som konsistent, også med andre offentlige virksomheter.

5. Teknologi og trender

Vi er generasjonen som for alvor tar i bruk teknologi. Det er vår generasjon som vil høste store fordeler av at datamengden er blitt så stor og tilgjengelig, at mange tradisjonelle arbeidsoppgaver kan erstattes med automatiserte funksjoner.

Det er også vår generasjon som må håndtere kriminalitet på digitale arenaer; data forfalskes – og kriminaliteten kan utføres i god avstand fra landegrensene våre.

Kriminaliteten har også nye og uventede former. I tillegg til at den er preget av vinning, har den nå også form som fiktive nyheter og politisk agenda. Vi lever *mer* av vårt liv med teknologisk støtte enn vi kanskje får inntrykk av. Vår tid er den digitale tid.

Den teknologiske utviklingen går raskt.

- Roboten som tar oppvasken for oss er gitt navnet «oppvaskmaskin»
- Den digitale løsningen som vi utfører våre banktjenester med heter «nettbank»
- Datamaskinen som vi snakker, tekster, tar bilder med er fortsatt «telefon»

Flere og flere av oss velger å leve våre liv mer koblet opp mot digitale løsninger som har til hensikt til å hjelpe oss å leve slik vi ønsker.

Generasjon Z (født etter 1995), barn som har levd med internett siden de ble født, de er den mest kunnskapsrike og velutdannede generasjonen, kun et tastetrykk unna har de via trådløse nett hele verdens kunnskap tilgjengelig og mulighet til å «leve» sine sosiale liv digitalt.

Vi lever lengre og mange har en sprek alderdom med forventinger om å klare seg selv lengst mulig, forventningene til at teknologien som vi har valgt å bruke privat skal kunne samhandle med kommunale og offentliges løsninger. E-konsultasjon med fastlegen er startet, mulighetene som ligger foran oss er mange.

Alderssammensetningen i samfunnet endres. Prognosene tilsier at det blir det flere enn før som har behov for helse - og omsorgstjenester, og dette vil øke behovet for ressurser til helsetjenester og omsorg. Velferdsteknologi vil være sentralt for å kunne gi gode tjenester i fremtiden.

Digitalisering griper inn i store deler av vårt samfunn, og Nittedal kommune må forberede seg på at endringene som følge av digitalisering vil skje raskt.

Visste du at:

Veksten beskrives som eksponentiell. I 1965 formulerte Gordon Moore dette i form av Moores lov. Han påsto at transistorer på et visst areal fikk doblet kapasitet hver 12. måned, senere korrigererte han dette til hver 24. måned. Han fikk rett. Dette reduserer kostnadene og øker effektiviteten i datalagring og prosessorer – og utviklingen skjer eksponentielt. Sterk vekst i båndbredde muliggjør sky- løsninger og muligheter for å benytte lagrings og prosessorkraft i hele verden. Den teknologiske og industrielle omveltningen er så fundamental at digitalisering omtales som kjernen i «den fjerde industrielle revolusjon

DIGITAL 21

Hva er effekten av eksponentiell økning? – Et eksempel med «30 skritt mot Nordkapp»

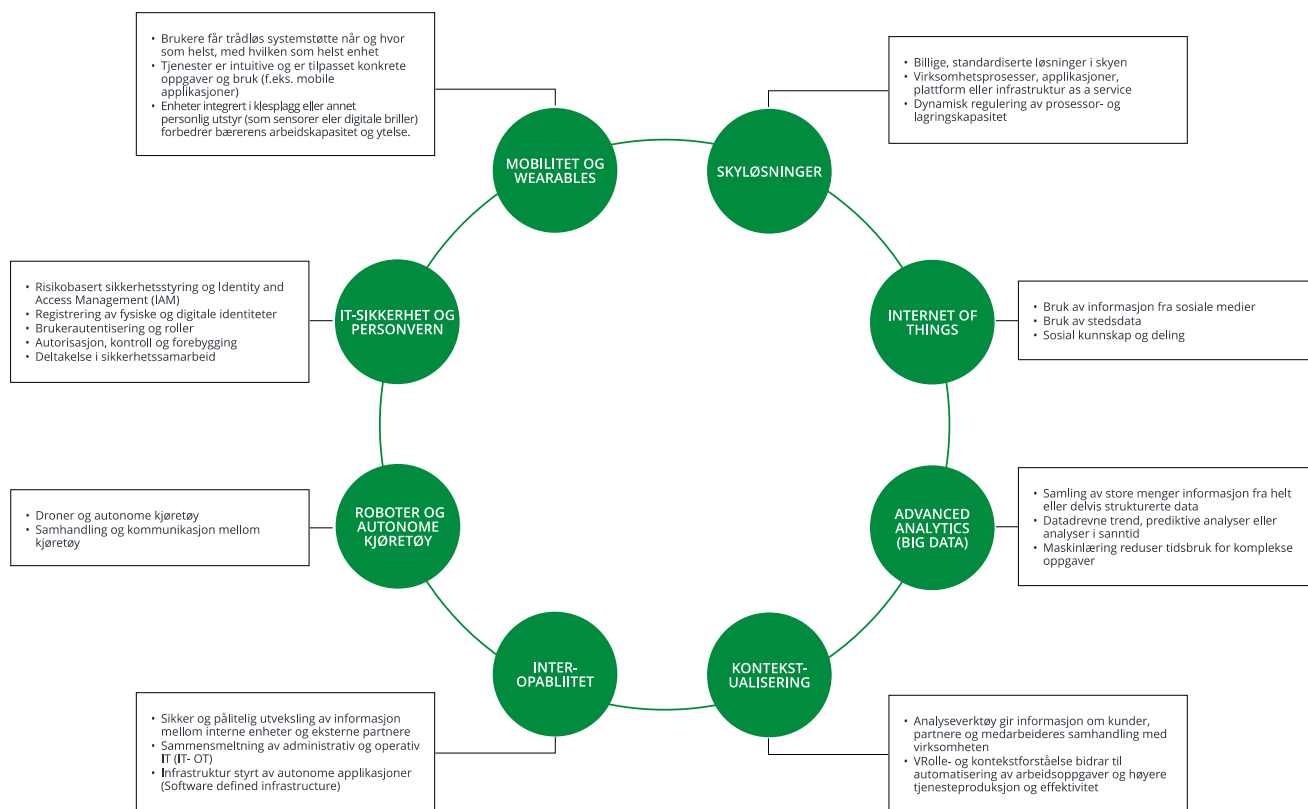
Tenk deg at kollegaen din utfordrer deg til å gå fra Oslo til Nordkapp. Slitsomt – men mulig. Men, så sier hun: «Du kan ikke bruke mer enn 30 skritt.» Umulig, ville du tenke. Så sier hun videre: «Ok, vi tenker oss at hvert skritt du tar, kan være dobbelt så langt som det forrige. Først 1 meter, så 2, deretter 4 meter, osv.» Fortsatt umulig å forestille seg at 30 skritt skal ta oss til Nordkapp. Men, hva ville skje?

Etter 10 skritt ville du ha gått litt over 1 km. Lenger enn antatt, men vanskelig å forestille seg at dette kan ta deg til Nordkapp. Etter 19 skritt passerer du Trondheim. Kan det være mulig å nå helt frem likevel? Og, etter 30 skritt: Ikke bare har du nådd Nordkapp – du har gått 26 ganger rundt ekvator – med 30 skritt.

Det er vanskelig for det menneskelige sinn å ta inn over seg hva eksponentiell utvikling faktisk er. Men, det er det som nå skjer innenfor digitalisering. Kanskje vi nå nærmer oss skritt nummer 27, eller kanskje 28? Og, med digitaliseringen stopper det ikke etter 30 skritt. Det fortsetter ...

Fra Digital 21)

UTVIKLINGSTREKK INNEN DIGITALISERING SOM PÅVIRKER KOMMUNENE



Figur fra Rambøll

Teknologi, utviklingstrekk og områder som vil **påvirke** kommunene. Elementene i ringen har påvirkning på hverandre, men er samtidig enkeltstående områder.

Skytjenester

[Datatilsynets beskrivelse](#): Skytjenester (Cloud computing) er en samlebetegnelse på alt fra dataprosessering og datalagring til programvare på servere som er tilgjengelig fra eksterne serverparker tilknyttet internett.

Fem kjennetegn

- Behovsbaserte- gjerne selvbetjente
- Levert over nett
- Ressursdeling
- Umiddelbar fleksibilitet

Tre tjenesteområder

- Programvare som tjeneste – Eks. kontorstøtte, CRM, Regnskap (SaaS)
- Plattform som tjeneste Eks. Database, utviklingsmiljø, operativsystem (PaaS)
- Infrastruktur som tjeneste Eks. Lagring, behandling, virtualisering (IaaS)

Fire Leveransemodeller

- Allenn sky
- Gruppe sky – Lignende virksomheter går sammen om en nettsky
- Privat sky
- Hybrid sky – Allmenn sky kombinert med privat/gruppesky

Regjeringa har valgt å bruke den amerikanske standardiseringsorganisasjonen NIST (National Institute of Standards and Technology) sin definisjon på skytjenester.² [Nasjonal strategi for bruk av skytjenester](#)

Visste du at:

[EY Norwegian Cloud Maturity Survey 2019](#) viser i sin rapport at om lag 74% av respondentene bruker to eller flere IaaS- eller PaaS-leverandører, noe som indikerer at en multi-cloud-strategi er populær blant de største organisasjonene i Norge

² Mell, Peter og Timothy Grance (2011): *The NIST Definition of Cloud Computing. Recommendations of the National Institute of Standards and Technology*, U.S. Department of Commerce, NIST Special Publication 800-145

6. Digital arkitektur

I 2018 gjennomførte Nittedal kommune en undersøkelse av hvilke faktorer som hemmer digitalisering i kommunen. Faktorene «Arkitektur», «Kultur», «Kompetanse», «Økonomi» og «Strategi» ble belyst, og funnene var at det først og fremst er «Arkitektur» og «Kultur» som står i veien for digitalisering i Nittedal kommune.

Derfor er digitaliseringsstrategien bygd på behovet for å styrke kommunens oppbygging av sine digital flater, og styring av disse (Arkitektur).

Kulturutfordringen er nærmere håndtert i innovasjonsdelen av strategien.

For at arbeidet med digitalisering skal kunne gjennomføres etter «puslespill»-organisering, hvor brikkene passer sammen, er det vesentlig at kommunen etablerer en plattform som gir et funksjonelt samspill mellom kommunens styringssystem, strategiske mål og operative digitaliseringstiltak. I motsetning til systemarkitektur, som i stor grad er konstruksjon av et digitalt nettverk, er virksomhetsarkitektur tettere knyttet mot *styringen* av kommunen.

Det er 3 hovedområder:

- **Virksomhetsstyring**
Handler om hvordan kommunen styres – og hvordan kommunen øker lønnsomheten ved hjelp av innovasjon og digitalisering.
- **Virksomhetsarkitektur**
Handler om hvordan kommunen sikrer god oversikt over kjerneprosesser, datadeling, nøkkelt teknologi og kunnskap om innbyggere, og deres behov.
- **Digital ledelse**
Handler om hvordan kommunen sikrer at det er god ledelse av digitale initiativ i alle deler av organisasjonen – og kobler disse sammen med kommunens mange prosjekter/prosjektledelse.

6.1. Strategi

God virksomhetsarkitektur vil gi mulighet til å løse innbyggerens, næringsliv og frivilliges behov på tvers av forvaltningsnivå. Kravet om å oppgi informasjon en gang, legger føringer for informasjonsarkitekturen. Arbeidet med virksomhetsarkitektur må sees i et kommuneovergripende perspektiv, hvor hovedprinsippene i arkitekturen bygger på standardisering.

KS [Virksomhetsarkitektur i kommunal sektor v. 1.9 D](#) beskriver hva virksomhetsarkitektur er i kommunal sektor, hvorfor det er viktig, hvordan arbeidet rundt virksomhetsarkitektur skal styres, hvilke prinsipper som skal støtte opp under virksomhetsarkitektur og hvordan virksomhetsarkitektur skal implementeres og kontinuerlig forbedres.

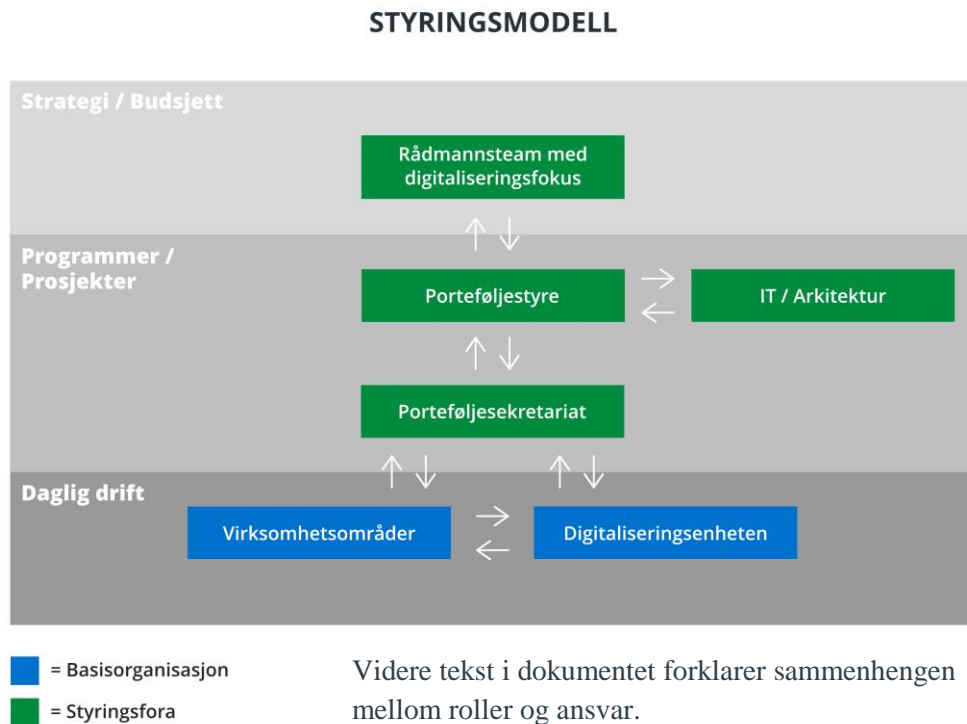
Difi prosjektstyringsmetodikk [prosjektveiviseren](#) vises samspillet mellom prosjekt og virksomhetsarkitektur.

7. Styringsystem for digital utvikling

IT-styring defineres som prosessen som sikrer at effektiv og handlekraftig bruk av IT setter organisasjonen i stand til å nå sine mål. God IT-styring setter virksomheten i førersetet og skaper et klima hvor man evner å følge utviklingstakten og utnytte de mulighetene digitaliseringen gir. (Kilde Rambøll)

Ideelt sett har kommunen ett styringssystem. I dette ligger det at potensialet for at det oppstår konflikter mellom aktiviteter og prioriteter – øker med antall styringssystem og styringsmodeller kommunen benytter. På noen områder er det imidlertid et rasjonale for å dele styringen i ulike organ.

Styringsmodellen under beskriver overordnet hvordan digitalisering reguleres, prioriteres, gjennomføres.



7.1. Roller og ansvar

7.1.1. Rådmannsteam med digitaliseringsfokus

Ansvar: Strategi – budsjett

- Sette strategiske mål for organisasjonen
- Beslutte strategier og følger retning for organisasjonen vedr. digitalisering
- Beslutte arkitektur prinsipper samt forretning og IT-arkitektur

7.1.2. Porteføljestyret

Porteføljestyret består av:

- Rådmann
- Kommunalsjefer (*3)
- Enhetsleder digitalisering
- Økonomisjef

Ansvar: Prosjekter (programmer)

- Løpende prioritering av prosjekter og programmer, inklusive prioritering og omprioritering av aktiviteter i allerede startede prosjekter
- Sikre evaluering og oppfølging av gevinster
- Sikre tett involvering av fagområdene
- Ressurskoordinering

7.1.3. Porteføljesekretariat

Porteføljesekretariatets medlemmer er:

- Avdelingsleder applikasjon/utvikling
- Teamleder drift
- Representasjon fra hver sektor
- Virksomhetsarkitekt

Ansvar: Porteføljesekretariatet skal understøtte porteføljestyret.

Sekretariatets viktigste funksjon er å:

- Foreslå beslutning for digitaliserings- og innovasjonsinitiativ
- Foreslå fremdrift for digitaliserings- og innovasjonsinitiativ
- Foreslå ressursallokering til digitaliserings- og innovasjonsinitiativ
- Koordinere arbeidet i porteføljestyret
- Sikre oppfølging av beslutninger i porteføljestyret
- Mandat til å godkjenne prosjekter teknisk, som ikke endrer besluttet portefølje

7.1.4. IT-arkitektur

It- Arkitektur medlemmer

- Avdelingsleder IT utvikling
- Virksomhetsarkitekt
- Leder digitalisering

Ansvar: Prosjekt

- Utarbeide forslag til, samt vedlikehold av arkitekturprinsipper
- Sikre løpende samlet oversikt over arkitektur
- Godkjenne arkitekturen i underveis i prosjektene

7.1.5. Virksomhetsområder

Ansvar: Daglig drift

- Formulere egne behov og funksjonelle krav til IT
- Forslag til handlingsplaner for egen virksomhet/sector
- Gevinstrealisering på eget område

7.1.6. Digitaliseringsenheten

Ansvar: Daglig drift

- Utarbeide Digitalisering og innovasjonsstrategi
- Handlingsplaner for digitalisering etter innspill fra sektorene
- Drifte og optimalisere driftsplattform og driftsmåter i forhold til strategi og organisasjonens behov
- Utvikling/applikasjonsdrift
- Arkitektur
- Daglig support
- Sikkerhet
- Teknologirådgivning
- Teknisk prosjektledelse
- Digitaliseringsbehov som kommer utenom handlingsplan bringes videre for behandling og bearbeidelse i porteføljesekretariat og porteføljestyret

7.2. Porteføljestyling

Porteføljestyling dreier seg om å identifisere, prioritere og iverksette virksomhetens prosjekter og programmer, samt følge opp leveransene (*Difi*). I sitt arbeid med prosjekt- og porteføljestyling skal Nittedal kommune bruke **Prosjektportalen** som er en fullstendig løsning for prosjekt- og porteføljestyling. Løsningen inneholder Difi sin prosjektmetodikk «Prosjektveiviseren» og vil gi kommunen et felles rammeverk, metodikk, maler, begreper og forståelse. Porteføljen vil kunne vises på et aggregert nivå eks. status, økonomi, risiko, fremdrift, samt mulighet til å gå detaljert ned i hvert prosjekt.

7.3. Prosjektstyringsmetodikk

Nittedal kommune skal benytte «Prosjektveiviseren» som er Difi`s anbefalte prosjektmodell for styring av digitaliseringsprosjekter i offentlige virksomheter.

Formål:

- Bidra til flere vellykkede prosjekter.

Målgruppe:

- Virksomhetsledelsen, og deres bruk av prosjekter som et sentralt virkemiddel for å realisere virksomhetens mål.
- Prosjekteiere, og deres rolle som bindeledd mellom linjeorganisasjon og prosjektet.
- Prosjektledere, og deres ansvar for overordnet planlegging og gjennomføring av prosjektet.

Innhold:

- Beskriver et sett med faser som prosjekter skal gjennom, med angitte beslutningspunkter.
- Beskriver hvilken [styringsdokumentasjon](#) som skal utarbeides underveis.
- Dekker hele prosessen fra prosjektets konsept til overlevering og avslutning, samt realisering av gevinster.

Prosjektveiviseren er en tilpasning av PRINCE2® til digitaliseringsprosjekter i offentlige virksomheter i Norge. Dette innebærer blant annet at gjeldende felles offentlige føringer er tatt inn i rammeverket. [Les mer om Prosjektveiviseren her.](#)

- (kilde fra Difi)



KS Digitaliseringsstrategi

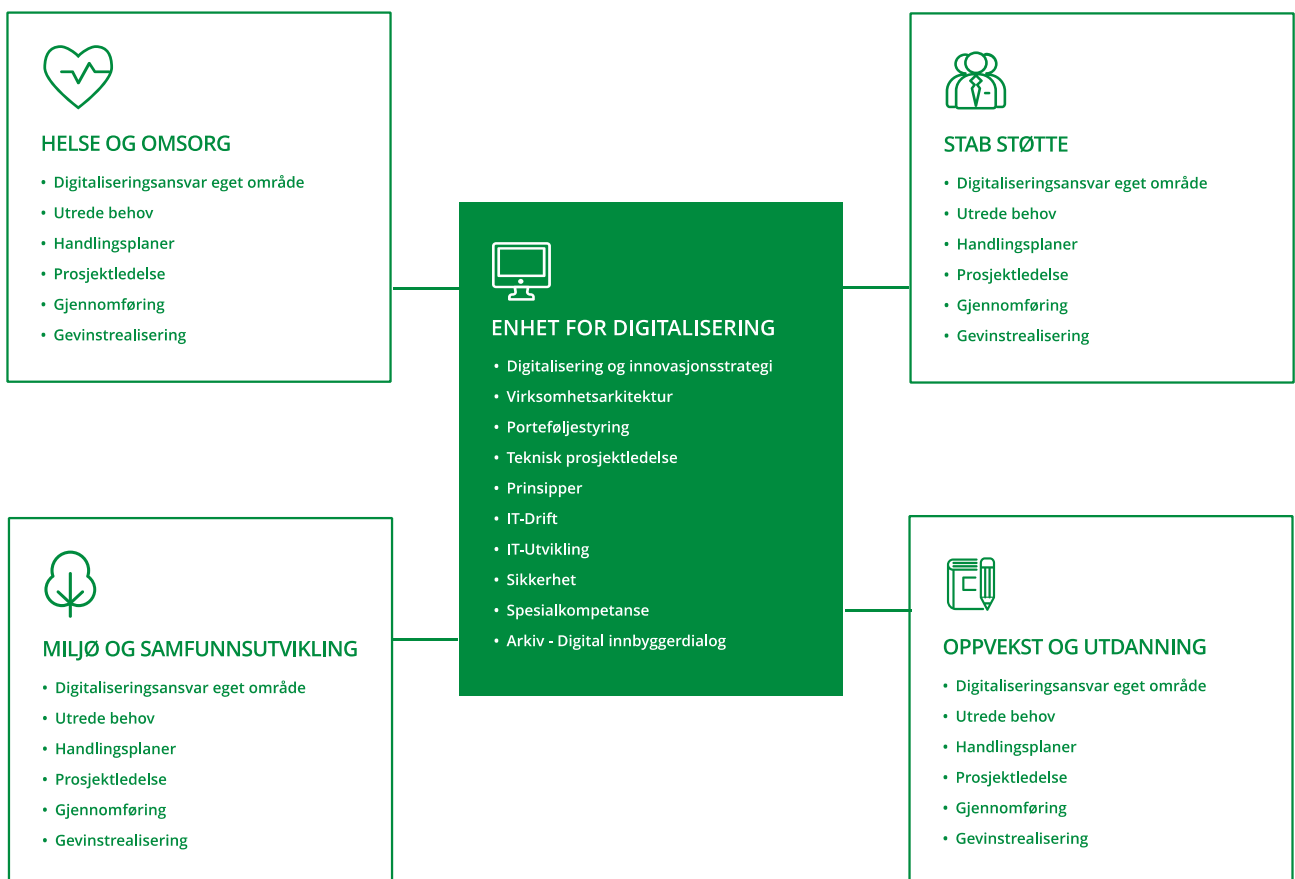
Kommunal sektor skal legge felleskommunalt rammeverk, løsninger og prinsipper til grunn i Digitaliseringsarbeidet. Kommunal sektor skal ha enhetlig metodikk for prioritering og gjennomføring av felleskommunale og nasjonale digitaliseringsprosjekter.

8. Organisering

Nittedal kommune har valgt å organisere digitalutvikling som en blandingsmodell hvor de ulike tjenesteområdene får en tydelig rolle og ansvar for å definere behov, innsatsområder, og prioritere innspill til aktiviteter. Organiseringen er valgt for å støtte oppunder samhandling, planlegging og koordinering av aktiviteter. Modellen gir tydelige roller, samler kompetanse sentralt innenfor rammeverk, virksomhetsarkitektur, sikkerhet, drift/utvikling av IT systemer.

Fagområdene i kommunen har størst forutsetning for å sette egne mål, strategier, definere behov, implementere nye løsninger, gevinstrealisering **og har ansvaret for dette.**

ORGANISERING



Enhet for Digitalisering

IT, servicetorg og dokumentcenter ble i januar 2019 samlet under felles ledelse.

- IT-Drift
 - Drifte og optimalisere driftsplattform
- IT- Utvikling/(Applikasjonsforvaltning)
 - Bruk av nasjonale og kommunale felles komponenter, herunder tjenester via KS-Fiksplattform
 - Teknologirådgivning i forbindelse med prosjekter
 - Teknisk prosjektledelse
- Digital innbyggerdialog
 - Dokumentcenter – servicetorg
- Alle kommunale tjenesteområder benytter digitaliseringsenheten til å få levert:
 - It-teknisk rådgivning
 - Teknisk prosjektledelse
 - Utstyr

Rask endring og utvikling av helt nye digitale løsninger vil kreve like rask endring i kompetanse og kapasitet i digitaliseringsenheten. For å lykkes med dette må kommunene samarbeide om både system og kompetanse. Det vil redusere behovet for at kommunen har spisskompetanse på spesialiserte områder.

I noen tilfeller er det regningssvarende for digitaliseringsenheten å kjøpe bistand. Slike eksempler kan være:

- Spesialistoppgaver i tilfeller hvor Nittedal kommune ikke er stor nok til å oppreholde nødvendig kompetanse.
- Standardoppgaver som kan kjøpes billigere enn man kan produsere de internt.
- Behov for økt produksjonskapasitet i kortere tidsperioder.

Sektorene skal få sine leveranser gjennom digitaliseringsenheten, og ikke gjennom eksterne kjøp.

9. Finansieringsmodell

Nittedal kommunes digitaliserings/innovasjonsarbeid skal i hovedsak å finansieres som andre prosjekter i kommunen. Det vil si at enhetene melder inn i kommunens budsjettprosess hva de trenger av finansiering til prosjekter og kapasitetsendringer. Det er kun utgifter som medfører økning av budsjettammer som må vedtas i handlingsplan og budsjett. Øvrige kostnader har enhetene myndighet til å bruke eget budsjett på. Dette gjelder for finansieringen av tiltak/prosjekter. Prioritering og styring av tiltak, skal imidlertid følge styringsmodellen som er beskrevet i kapittel 7.

I tillegg opprettes det et digitaliseringsfond. Det foreslåtte digitaliseringsfondet skal kunne benyttes til å finansiere:

- Prosjekter som kommer opp i løpet av året der det er knyttet vesentlige gevinster til raskt oppstart og gjennomføring av prosjektet. Kosostnadene skal ikke overstiger 10 % av digitaliseringsfondets verdi – berget pr 1.1. i budsjettåret.
- Følgkostnader i digitaliseringsenheten ved digitaliseringsprosjekter i kommunens øvrige enheter, som for eksempel felles lisenser, utvidelse av IT infrastruktur.
- Uforutsette kostnader som følger av Nittedal kommunes digitaliseringsarbeid.

Rådmannens ledergruppe og porteføljestyre vil etter gjennomgang av prosjektbeskrivelser med tilhørende gevinstrealiseringstiltak fatte beslutning om bruk av midler fra fondet.

Digitaliseringsfondet er foreslått finansiert ved:

- En fast årlig bevilgning vedtatt i handlingsplan og budsjett.
- Ubrukte midler på digitaliseringsfondet kan overføres mellom budsjettår.
- En prosentandel av de totale kostnader ved politisk vedtatte digitaliseringsprosjekter beregnes og avsettes på digitaliseringsfondet i tillegg til prosjektenes ordinære finansiering.

10. Lønnsomhet og gevinstrealisering

10.1. Lønnsomhet

Lønnsomhet dreier seg om to perspektiver:

- Forholdet mellom standardisering og skreddersøm (integrering)
- og, på hvilket forvaltningsnivå lønnsomheten skal beregnes

Standardisering versus skreddersøm (integrering)

Spørsmålet om standardisering eller skreddersøm (integrering) bør besvares med en prinsipiell tilnærming. I overordnede styringsdokumenter fra Staten omtales standardisering som et viktig prinsipp, mens det i praksis utvikles en rekke nye forretningsinitiativ som bidrar til at teknologi kan sammenkobles (integreres) mellom konkurrerende selskap og system.

Fordelene ved standardisering er mange:

- Kommuner settes i stand til å kommunisere på tvers av kommunegrenser ved hjelp av etablerte standarder.
- Kommunene blir «gjenkjennelige» for innbyggere og næringsliv.
- Ansatte som bytter kommunal arbeidsplass kan nytte tidligere erfaringer og kunnskap ved nytt ansettelsesforhold.
- Kommune-Norge fremstår som samordnet.

Ulempene kan være:

- At fleksibiliteten oppleves som mangelfull, at utvikling og innovasjon hemmes av standarder, og at lokale virksomheter ikke får innpass i kommunal virksomhet.

Standardisering og integrering anses ofte som prinsipielt ulike strategier. Med høy grad av standardisering øker likhet, mens fleksibilitet reduseres. Med høy grad av integrasjon mellom ulike system øker kompleksiteten, men samtidig også fleksibiliteten.

10.1.1. Strategi

- **Standardisering**

På samme måte som man har standard-mål for bygningsdeler til husbygging, vil en IT-standard gi «standardmål» for IT-løsninger. Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) forvalter referansekatalogen for IT-standarder i offentlig sektor. Referansekatalogen er en oversikt over IT-standarder som er obligatoriske eller anbefalte for offentlig sektor. Et annet eksempel er geointegrasjonsstandarden (GI-standarden), som bidrar til kommunikasjon mellom sakarkivsystem og kart- og geodatasystem.

For Nittedal kommune betyr **standardisering**:

- Kommunen skal ha standardiserte prosesser og følge felles rutiner.
- Kommunen skal holde seg orientert og innordne seg statlige føringer for standardisering og prinsipper for arkitektur.
- Kommunen skal bruke standardiserte statlige og kommunale felleskomponenter.
- Skyløsning er førstevalget, ved inngåelse av nye avtaler eller etablering av nye systemer skal skyløsninger vurderes først. Forhold som sikkerhet, responstid, kostnader og andre hensyn vil påvirke beslutningen om sky eller egen drift.
- Kommunen skal standardisere IT verktøy (hardware) og prosesser og bruke standardisert software for effektiv drift, vedlikehold og forvaltning.
- Kommunen skal benytte allerede innførte systemer og standarder der eksisterende løsninger har god nok funksjonalitet til å dekke nye behov. Utvidelser av eksisterende systemer skal foretrekkes fremfor å anskaffe nye.
- Dersom eksisterende løsninger eller utvidelse av disse ikke har god nok funksjonalitet til å dekke nye behov, må integrasjoner mellom systemene foregå med standardiserte grensesnitt mellom informasjonskilder og applikasjoner.
- Kommunen skal holde seg orientert om arbeidet som foregår på statlig nivå og arbeide systematisk i retning av å underbygge Statens prinsipper for arkitektur.
- Kommunes kjernesystemer skal være standard «hyllevare» systemer.

[Referansekatalogen for IT-standarder](#) (Difi)

Denne referansekatalogen er en oversikt over IT-standarder som er obligatoriske eller anbefalte for offentlig sektor. Standardene kan være tekniske, semantiske eller organisatoriske, og er sortert etter aktuelle bruksområder.

Katalogen samler tverrsektorielle krav til bruk av IT-standarder på ett sted, og lenker også til sektorspesifikke oversikter, som e-Helses referansekatalog.

10.1.2. Hvordan skal lønnsomheten vurderes?

Staten har en tredelt forvaltningsnivå-modell. Kommunen er en del av et offentlig forvaltningssystem, et samspill mellom kommuner, fylker og stat. En utvikling av tjenester på ett av nivåene kan ha positive eller negative økonomiske konsekvenser for de øvrige nivåene i staten.

På samme måte kan man betrakte kommunenes enheter, sektorer og kommune-overbygning – det som kan være lønnsomt for én enhet, eller én sektor, kan være fordyrende eller ha negative økonomiske konsekvenser for andre deler av kommunen.

Alle digitaliseringstiltak som fremmes skal ha en kost-/nyttevurdering som belyser hvilke gevinster tiltaket har for enheten og kommunen som helhet. Dersom tiltaket også har kjente positive eller negative effekter for fylkesnivå og/eller statlig nivå, så skal også disse beskrives.

10.1.3. Strategi

- Digital utvikling i Nittedal kommune skal ta utgangspunkt i hva som skaper verdi for innbyggeren, innenfor rammen av kommunens økonomi
- Når lønnsomhet for kommunen skal vurderes er det verdien for kommunen som helhet som legges til grunn

10.2. Gevinstrealisering

Digitalisering skal først og fremst bidra til verdiskapning for kommunen og dens innbyggere. Gevinstrealisering dreier seg om å **beskrive** gevinster og deretter **realisere** gevinstene. Utvikling av digitale tjenester skal skje gjennom program- og prosjektstyring. I utarbeidelsen av prosjektdokumentasjon skal gevinstene ved tiltaket beskrives.

Gevinster kategoriseres i 3 ulike former:

- Økt **kvalitet**
- Mindre bruk av **tid**
- Reduserte **kostnader**

Prosjekteier er ansvarlig for prosjektets gevinst. Metodikk og plan for gevinstrealisering er en integrert gjennom prosjektmetodikken i alle digitaliseringsprosjekter. Nittedal kommunes ledere skal fokusere på å fortløpende hente ut de beskrevne gevinster gjennom:

- Endring av rutiner og prosesser
- Kompetanseheving
- Riktig/bruk og utnyttelse av nye systemer
- Fjerning og/ eller endring av arbeidsoppgaver, nedbemanning

10.2.1. Strategi

Fra tekniske innføringsprosjekter	Til også å vektlegge endringsprosesser
Fra kostnadskontroll	Til også å ivareta gevinster
Fra kost-/nytteanalyser	Til nytte-/kost analyser og gevinstoppfølging
Fra manglende kobling til virksomhetsbehov	Til nytte/kost analyser knyttet til strategiske mål
Fra interessenter utsatt” for prosjektet	Til interessenter involvert i prosjektet
Fra prosjektleveranser	Til også å omfatte gevinstrealisering

(Kilde Difi – Prosjektveiviseren)

Visste du at:

En viktig forutsetning for å lykkes med gevinstrealisering, er at prosjekteier og ansvarlig for å «ta ut» gevinstene er en og samme person. Dersom en utenforstående prosjekteier beskriver potensielle gevinster, men ikke har fullmaktene til å endre prosesser eller organisasjonen, er ofte resultatet at gevinstene uteblir.

11. Samhandling om digital utvikling

Prinsipper for samhandling:

- Nittedal kommune søker samarbeid med andre kommuner der det er naturlig.
- Nittedal kommune skal involvere innbyggere, næringsliv og frivillige i digital utvikling.
- Digital utvikling i Nittedal kommune rapporteres fortløpende til formannskapet og kommunestyret via tertialrapportene, mens tillitsvalgte orienteres i partssammensatte utvalg.

Visste du at:

Kondigi.no

Kommunal- og moderniseringsdepartementet, KS og forhandlings-sammenslutningene har inngått en avtale om utviklingsprosjektet «Samarbeid om digital kompetanse» som skal bidra til økt digitalisering i kommunene. Hensikten med prosjektet er å gi innsikt og forståelse for hva det betyr at «framtiden er digital». Hvilke nye muligheter det gir for å utvikle framtidsrettet og bærekraftige tjenester, og hvilke nye kompetanser og ferdigheter kommunens medarbeidere og ledere må tilegne seg i det nye arbeidslivet. Nittedal kommune har sammen med 71 andre kommuner deltatt i 2018/2019.



12. Kompetanse

Kommunen skal i perioden 2019 – 2020 kartlegge kompetansen i organisasjonen og planlegge hvilken karriereutvikling/karrieredreining som er nødvendig for å nå målet om et «Digitalt førstevalg».

Kompetanser som skal kartlegges, forsterkes og implementeres er:

- Kompetanse til å vurdere potensialet for digitalisering
- Kunnskap om kommunens digitale posisjon relativt i forhold til andre virksomheter
- Kunnskap om teknologiske utviklingstrekk
- Kunnskap om digital sikkerhet og sårbarhet
- Kunnskap om hva som er digital dannelse
- Evnen til å forstå de forretningsstrategiske fordelene knyttet til digitalisering

Ferdigheter som skal kartlegges, forsterkes og implementeres er:

- Ansattes bruk av systemer og teknologi
- Lederes anvendelse av teknologi som integrert del av lederskapet

Tilleggskompetanse

- Prosjektstyring
- Endringsledelse
- Innovasjon

12.1. Strategi

- Det skal kartlegges hvilke nivåer og hvilke stillinger i kommunen som skal påbygges med kompetanse for å kunne bygge opp under et «Digitalt førstevalg».
- Kartleggingen deles i 2 hovedområder:
 - Hvilke kompetanser må forsterkes for å øke effekten av bruken av de systemer vi allerede har.
 - Hvilke kompetanser må implementeres for å håndtere utvikling av tjenestene og dialogen med innbyggere.
- Stillinger som må endres betydelig for å dekke fremtidig behov for kunnskap om digitalisering

Fra -Meld. St. 27 (2015–2016) Digital agenda

Styrket digital kompetanse og deltakelse:

Gjelder fra grunnskolealderen og gjennom alle faser i livet. Digitale tjenester skal være lette å forstå og lette å bruke for alle. Avansert IKT-kompetanse og IKT-forskning er en forutsetning for digitalisering av Norge.

Fra KS Digitaliseringsstrategi

- Kommunal sektor skal legge til rette for nødvendig digital kompetanse hos innbyggerne.
- Kommunal sektor skal ha ledere og ansatte med kompetanse til å innføre og bruke digitale verktøy og andre teknologiske løsninger til utvikling av kommunens tjenestetilbud.

13. Innovasjon

I behandlingen av budsjett 2019, ble det fattet følgende verbalforslag:

11. Innovasjon og digital transformasjon

«Tidligere vedtak om fornying, innovasjon og digital transformasjon må sees i sammenheng, og vi ber rådmannen om å legge fram en sak til kommunestyret om hvordan arbeidet med dette kan organiseres og gjennomføres.»

Definisjon:

«Innovasjon, fornyelse; nyskaping; forandring; nye produkter, tjenester eller produksjonsprosesser; å bringe fram endringer i måten økonomiske goder eller andre verdier blir produsert på. Innovasjon er en betegnelse på menneskeskapt endring av verdiskapende aktiviteter»³.

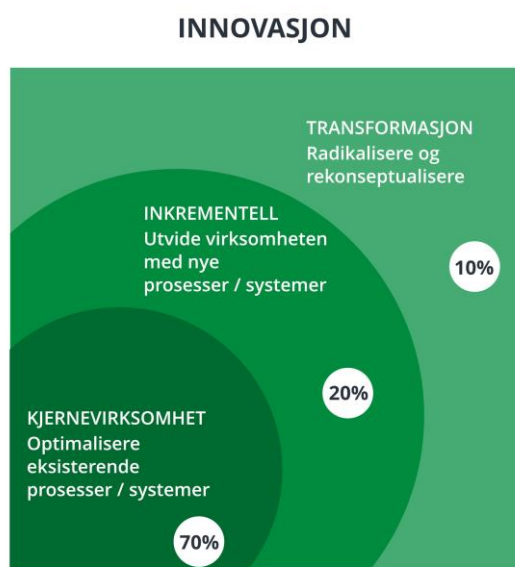
I KS omtales innovasjon som «Nytt, nyttig, nyttiggjort». I denne spesifiseringen fremgår det at «det nye», altså et produkt eller like gjerne en prosess, også skal oppleves som nyttig – og den skal være tatt i bruk, først da er det innovasjon.

Utvikling og innovasjon er ikke likeverdige begrep. Utvikling av tjenestene – til det bedre – skal være iboende og selvfølgelig i kommunen; tilgangen til erfaring og kompetanse om hvordan vi «gjør ting» i dag, skal i seg selv bidra til tjenesteutvikling.

Innovasjon er normalt omtalt i 2 ulike omfang:

- 1) Stegvis (inkrementell) innovasjon
- 2) Radikal (disruptiv) innovasjon

Forskjellen ligger i størrelsen av endringene. Radikal (disruptiv) innovasjon er ofte forbundet med rekonseptualisering og innføring av helt nye produkter eller tjenester, mens stegvis (inkrementell) innovasjon ofte betyr at kjente, men ulike teknologier settes sammen slik at de dekker nye behov. Modellen under viser hvordan virksomhetene som har størst lønnsomhet ved hjelp av innovasjon fordeler ressursene mellom **utvikling**, **utvidelse** og **rekonseptualisering** av eksisterende prosesser, tjenester og produkter.⁴



³ Slik definert i Store norske leksikon

⁴ Jf forskningen til Nagji og Tuff, presentert i Harvard Business Review

13.1. Bygging av en innovasjonsstrategi

Nittedal kommune bygger sin innovasjonsstrategi på følgende byggeklosser:



Modellen er basert på Massachusetts Institute of Technology sin forskning på hvilke byggeklosser som må være til stede for at en organisasjonskultur skal være innovativ⁵. Illustrasjonen viser hvordan man bygger en innovativ kultur rundt 6 vesentlige byggeklosser, som **hver og en av dem består av 3 ulike faktorer**.

⁵ MITSloan Management Review Vol.54 No.3

RESSURSER omfatter tre hovedfaktorer: Folk, systemer og prosjekter. Av disse er det folk, særlig innovasjons-eksperter, som er kritiske individer, fordi de har særlig påvirkning på organisasjonens verdier og arbeidsklima.

PROSESSER er ruten innovasjoner følger når de blir utviklet. Disse kan omfatte kjente innovasjonsmetoder som brukes for å fange og sile ut ideer, eller systemer for å vurdere ideene eller prototypene ved ulike stadier.

SUKSESSER kan manifestere seg i tre ulike nivåer: Eksternt, internt eller individuelt. Spesielt de eksterne suksesser bidrar til å beskrive hvor vellykket en virksomhet blir oppfattet blant innbyggere og andre virksomheter, og hvordan innovasjon har bidratt til lønnsomhet. Mer generelt, kan man si at suksesser forsterker virksomhetens verdier, handlinger og prosesser – som igjen er drivere for tiltak og valg i senere faser; hva blir belønnet, hvilke personlighetstyper blir ansatt og hvilke prosjekter får grønt lys.

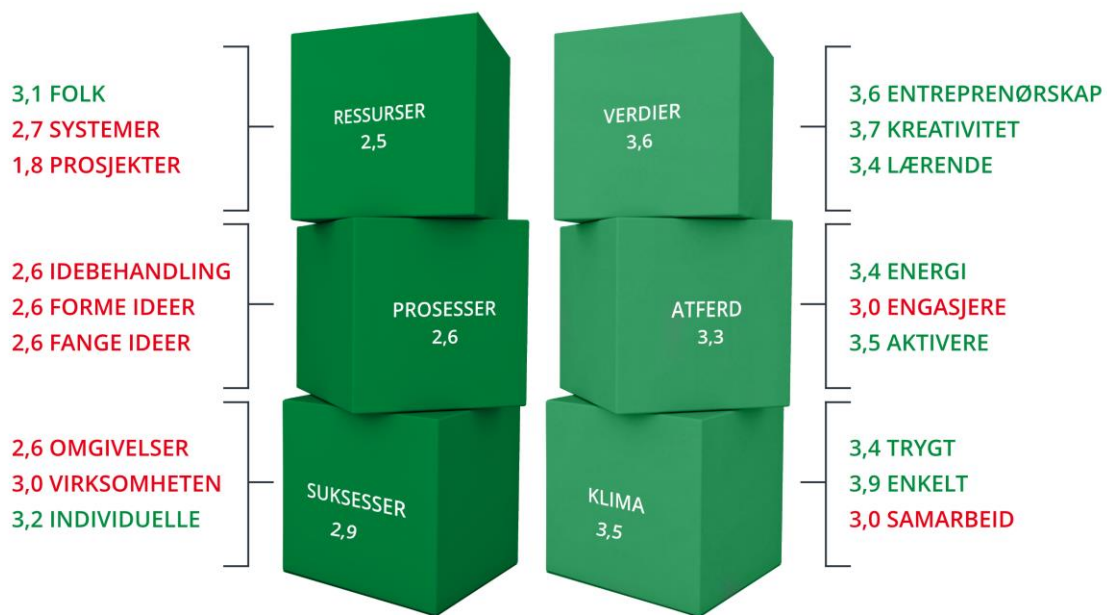
VERDIER påvirker prioriteringer og beslutninger. De gjenspeiler hvordan virksomheten bruker tiden og pengene. Spesielt innovative virksomheter er generøse når det kommer til entreprenørskap, promoterer kreativitet og stimulerer til kontinuerlig læring. Verdiene i virksomheten er ikke hva ledere sier eller skriver, men hva de faktisk gjør og investerer tid i. Verdier manifesterer seg i måten folket handler og faktisk bruker tiden sin, ikke i hva de sier.

ATFERD beskriver hva folket gjør i forhold til innovasjon. For ledere så betyr dette vilje til å avslutte gamle prosedyrer og produkter med nye og bedre, ved å aktivere ansatte ved bruk av motiverende beskrivelser av fremtiden og ved å tenke ut av boksen.

KLIMA er kjernen i arbeidsmiljøet. Et innovativt klima dyrker engasjement og entusiasme, utfordrer folk til å ta utfordringer – i trygge omgivelser, som stimulerer til læring og oppmuntrer til uavhengig tenkning.

For å skape en konkret og målrettet satsning på innovasjon i Nittedal kommune, har kommunen kartlagt hvordan kommunens ledere ser på organisasjonens innovasjonskultur. Det er gjennomført en spørreundersøkelse – bestående av en rekke påstander⁶, som har gitt et bilde av status for de ulike faktorene som tilhører de 6 byggeklossene. Påstandene er gitt karakter i skalaen «1 aldri», «2 sjeldent», «3 i noen grad», «4 ofte», «5 alltid». På denne måten har kommunen kartlagt hva de kommunale ledere mener er **de svake punkt i kommunens innovasjonsarbeid**. Likeledes har lederne da samtidig fortalt hva som fungerer.

Vår strategi blir derfor å tilrettelegge for å rette opp de svake punktene i kartleggingen.



⁶ Spørreskjemaet baserer seg på MIT's forskning og underlagsmateriale for kartlegging av innovasjonskultur.

13.1.1. Strategi

Kommunens strategi er å iverksette tiltak som motvirker de områder som utmerker seg som utfordringer, markert med rød skrift. **Strategien har 5 satsningsområder og 27 tiltak⁷:**

Ressurser

1. Etablering av systematisk innovasjonsarbeid
 - a. Kommunen skal i større grad tilsette personer som har evner og ferdigheter innenfor innovasjon.
 - b. Kommunen skal etablere samarbeid hvor innovasjonsprosesser er i fokus.
 - c. Kommunen skal etablere et systematisk samarbeid med næring- og leverandører, med målsetting om å ta del i innovasjon i vår kommunale virksomhet.
2. Prosjekter
 - a. For aktuelle stillinger skal det øremerkes tid til arbeid med innovasjon.
 - b. Kommunen skal i hver budsjettbehandling alltid vurdere om det skal avsettes midler til innovasjon.
 - c. Kommunen skal etablere digitale og fysiske arenaer hvor det arbeides med innovasjon.

Prosesser

3. Idébehandling
 - a. Kommunen skal etablere et system for innmelding av innovasjonstiltak.
 - b. Kommunen skal nedsette en komité som filtrerer og bearbeider de mest lovende mulighetene.
 - c. Kommunen skal bruke felles mal for vurdering av gevinstpotensialet ved innovasjonsideer.
4. Forme ideer
 - a. Kommunen skal ha en lav terskel for å overføre gode ideer til prototyper/pilot-drift.
 - b. Kommunen skal ha etablere et system for tilbakemelding fra sine innbyggere.
 - c. Komitéen som håndterer innovasjonstiltak skal arbeide systematisk med å stoppe prosjekter som «ikke har livets rett» så tidlig som mulig.
5. Fange ideer
 - a. Det skal legges til rette for at arbeidet med innovasjon oppleves som fleksibelt og kontekstbasert, ikke kontrollerende- og byråkratisk.
 - b. Det skal tidlig avklares hvem som har prosjektansvaret (i linjen) for innføring og opplæring av lovende tiltak.
 - c. Kommunalsjefene skal raskt allokere ressurser til lovende tiltak, slik at de kan skaleres opp dersom det er formålstjenlig.

Suksesser

6. Omgivelser

- a. Kommunen skal jevnlig involvere og orientere innbygger om innovasjonsarbeidet i kommunen.
- b. Innovasjonsambisjonene i kommunen skal være «midt på treet» i forhold til kommuner det er naturlig å sammenligne oss med.
- c. Vi skal ha spesiell oppmerksomhet på lønnsomhet for innbyggere (evt kommunen) når vi arbeider med innovasjon.

7. Virksomheten

- a. Innovasjon i Nittedal kommune skal betraktes som en langsiktig strategi.
- b. Arbeidet med innovasjon i Nittedal kommune skal være systematisk.
- c. Innovasjon i kommunen skal bidra til minimum en ny nyvinning i året.

Atferd

8. Engasjere

- a. Lederne i kommunen skal engasjere seg i – og veilede i arbeidet med innovasjon.
- b. Arbeidet med innovasjon skal engasjere ansatte på alle nivåer i organisasjonen.
- c. Ledere i kommunen skal gi positiv support til teamene som arbeider med innovasjon både når de lykkes og når de mislykkes.

Klima

9. Samarbeid

- a. Kommunen skal ha et felles språk og forståelse av innovasjon.
- b. I vår organisasjon skal vi sette pris på, respektere og gi innflytelse til ulike tankemåter.
- c. Samarbeid og samhandling om innovasjon skal foregå i en god atmosfære.

13.2. **Fleksibilitet i organisasjonen**

Strategisk arbeid og agile organisasjoner

Kravet til at både privat og offentlig virksomhet har evne til kontinuerlig endring, presses frem gjennom teknologiutvikling, nye regulatoriske krav og globalisering. For å skape organisasjoner som raskt endrer seg for å møte nye utfordringer (dette omtales ofte som agile organisasjoner) kreves det ny tenkning rundt strategisk arbeid. Strategisk arbeid er normalt betraktet som følgende logiske aktiviteter:

Normal strategisk styring

Analyse – plan – handling (a-p-h). Man foretar en analyse, planlegger aktivitet(er) og handler. I kommunal sammenheng kan dette for eksempel være å fremskrive befolkningsprognoser for et område, regulere tomter til barnehager og skoler, og iverksetter byggingen. Et annet eksempel kan være at man prognostiserer skatteinntekter i kommunen, planlegger tjenestenivået i kommunen og vedtar handlingsplanen.

Et kjennetegn for agile organisasjoner, er at man tilnærmer seg utfordringer i «mindre biter», og bruker hypoteser i stedet for analyser før man handler. Rekkefølgen blir derved:

Større fleksibilitet i den strategiske styringen

Handle – analyse – plan (h-a-p). Modellen baserer seg på at man har en hypotese om at et tiltak (en handling) øker effektiviteten, man kjører en test på dette i en mindre skala (pilot), deretter analyserer man funnene og planlegger for hvordan positive effekter kan tas ut i større skala.

Denne tilnærmingen til strategi har flere positive sider. Blant annet:

- Den gjør terskelen lavere for å implementere løsninger som har stor sannsynlighet for å gi positiv effekt.
- Den skaper en positiv kultur for entreprenørskap innad i kommunen.
- Den legger grunnlag for at kommunen kan bli en lærende organisasjon.

13.3. Samarbeid med næringsliv og akademia

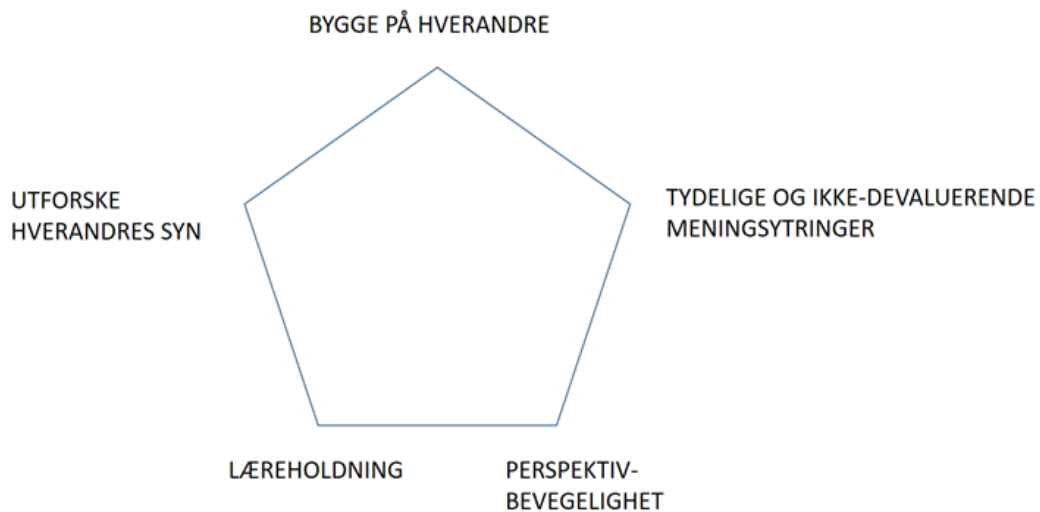
Fremtidig utvikling og innovasjon gjøres best gjennom et nært og tillitsfullt samarbeid med næringsliv og akademia.

13.3.1. Strategi

Kommunen skal ta initiativ til et systematisk samarbeid med næringslivet, akademia og innbyggere som har til hensikt å bidra til å bygge kunnskap om innbyggernes behov og utviklingen på teknologimarkedet.

Dialogform

Dialog er en suksessfaktor for å øke innovasjonsevnen i organisasjonen. Dialogen bør være preget av positiv nysgjerrighet og vilje til å dele av egen kunnskap og erfaring. Følgende modell legges til grunn for dialog:



14. Informasjonssikkerhet og personvern

Informasjonssikkerhet og personvern på alle områder er en forutsetning for tillit til digitale løsninger. Det er fundamentalt at kommunen etterlever kravene til informasjonssikkerhet. Dette gjelder enten kravene er implisitt definert gjennom lov/forskrift eller eksplisitt gjennom samtykke fra den enkelt person.

Digitalisering av tjenesteproduksjonen vil resultere i store datamengder som vil inneholde informasjon av ulike klasser av personopplysninger og grad av sensitivitet. Lovkravene mht. behandling av slike skal følges.

14.1.1. Strategi

- Nittedal kommune skal arbeide for å fremme personvernvennlig digitalisering, innovasjon og utvikling.
- Nittedal kommune skal arbeide for at virksomheten blir kompetent, forstår viktigheten av godt personvern og etterlever regelverket.

Meld. St. 38 (2016–2017)

IKT-sikkerhet — Et felles ansvar

«Dette er den første stortingsmeldingen om IKT-sikkerhet. Det er flere grunner til at IKT-sikkerhet vies mye oppmerksomhet. Den digitale utviklingen er en avgjørende del av vår verdiskapning og vekst. Digitaliseringen har bidratt til et tryggere og mer sikkert samfunn. Folk kan lettere komme i kontakt med hverandre og få rask tilgang til informasjon. Digitaliseringen har også medført at samfunnets risikobilde har endret seg. Ingen sektorer, og få nasjoner, kan i dag kontrollere sin digitale sårbarhet alene. Digitalt sårbarhetsutvalg (Lysneutvalget)¹ viser til at Norge ligger langt fremme når det gjelder digitalisering, noe som gjør at vi som samfunn tidlig møter sårbarhetsutfordringene.»

Fra KS digitaliseringsstrategi

«Informasjonssikkerhet, personvern og dokumentasjonsforvaltning»

- Kommunal sektor skal ivareta informasjonssikkerhet og personvern på alle områder
- Kommunal sektor skal sikre at riktig informasjon er tilgjengelig for rett person
- Kommunal sektor skal sørge for innebygd personvern i nye løsninger
- Kommunal sektor skal ha styringssystem for informasjonssikkerhet
- Kommunal sektor skal dele informasjon om sikkerhetshendelser de har vært utsatt for
- Kommunal sektor skal ha helhetlig dokumentasjons- og arkivforvaltning



Modellen er ment å skulle illustrere at det er vesentlig sammenheng mellom innovasjon og digitalisering; utviklingskomponenter som ofte er gjensidig avhengig av hverandre. Samtidig er det viktig å arbeide med innovasjon og digitalisering som virkemidler for å øke verdiskapningen i kommunen, ikke som selvstendige mål i seg selv.



Sentralbord 67 05 90 00

For henvendelse til kommunen kan du sende en
epost til postmottak@nittedal.kommune.no
Besøksadresse: Rådhusveien 1, 1482 Nittedal
www.nittedal.kommune.no