



Etablering av regionalt
digitaliserings samarbeid (2020-2022)

Sluttrapport

Prosjektleder: Siri Hollingsæter Stene
Vertskommune: Kristiansund kommune
Dato: 06.03.2023

Innhold

1. Kort oppsummering av prosjektet.....	3
1.1. Bakgrunn for prosjekt.....	3
1.2. Sammendrag av prosjektgjennomføringen.....	4
2. Prosjektets organisering og utvikling.....	5
3. Oppnåelse av prosjektets mål.....	7
3.1. Hovedmål	7
3.2. Resultatmål.....	7
3.3. Effektmål	8
4. Oppnådde gevinster.....	10
4.1. Gevinstuttak.....	11
5. Suksessfaktorer	12
6. Læringspunkter	13
7. Vedlegg	14

1. KORT OPPSUMMERING AV PROSJEKTET

Prosjektet Digi Møre og Romsdal ble bestilt på bakgrunn av behovskartlegging hos kommunene og fylkeskommunen (heretter kommuner) i Møre og Romsdal i forbindelse med opprettelsen av samarbeidsprogrammet Møre og Romsdal 2025. Prosjektbeskrivelsen la fram seks hovedområder kommunene ønsket å samarbeide tettere om. Gjennom prosjektperioden er det iverksatt tiltak, utviklet en samarbeidsstruktur og videreutviklet innhold for å treffe kommunenes behov i enda større grad. Et utviklingsprosjekt som dette krever en smidig tilnærming og mulighet for å prøve og feile for å nå målet til slutt. Det har vært kontinuerlig utvikling og vurdering slik at innhold og organisering har vært i tråd med kommunenes ønsker, behov og kapasitet. Det anses som en suksess at prosjektet nå går over til et permanent samarbeid basert på egenfinansiert drift. Arbeidet med digitalisering og digital transformasjon er omfattende og i stadig utvikling, og det er store planer for videreutviklingen av det fremtidige samarbeidet.

1.1. Bakgrunn for prosjekt

Digitalisering har de siste 20 årene vært sentralt for effektivisering av offentlig sektor og vil i framtiden også være et viktig verktøy for effektivisering og bærekraftig utvikling av samfunnet. Kommuner og fylkeskommuner står ovenfor flere felles utfordringer knyttet til økonomi og sparetiltak, økte forventninger til tjenester, ulik ressurstilgang, kompetansenivå og demografiske utfordringer. Nasjonale, regionale og lokale strategier gir føringer for hvordan digitalisering av offentlig sektor, og den digitale transformasjonen skal skape en enklere hverdag gjennom bedre tjenester, mer effektiv ressursbruk og produktivitetsøkning i samfunnet.

Undersøkelser i programmet «Møre og Romsdal 2025» * viste tydelig ønske og behov for et regionalt digitaliseringssamarbeid for å møte felles utfordringer, bygge kompetanse og kapasitet til å styrke alle kommunene i utviklingsarbeidet. På bakgrunn av dette ble prosjektet Digi Møre og Romsdal startet i september 2020, med mål om å etablere en varig samarbeidsstruktur for å styrke regionen i digitaliseringsarbeidet.

*Programmet Møre og Romsdal 2025 er et program som skal styrke samarbeidet i offentlig sektor med ansvar for Møre og Romsdal til det beste for regionen i møte med store og

komplekse samfunnsutfordringer. Programmet ledes av Møre og Romsdal fylkeskommune og samarbeidspartnere er Statsforvalter, regionale statlige aktører og kommuner.

1.2. Sammendrag av prosjektgjennomføringen

Første prosjektår ble brukt til å avklare og skape forståelse av innholdet i prosjektet. Videre ble det kartlagt interessenter og grunnlag for samarbeidet, deriblant eksisterende faggrupper, fagsystemer, digitaliseringsprosjekter og felles områder med behov for utvikling. I tillegg til dette var hovedfokuset å kartlegge ønsker og behov for tiltak samt identifisere hvilke «lavhengende frukter» som var relevant å plukke. Tiltakene i første prosjektår dreide seg om organisering og samordning med prosjektorganisasjonen, kommunene og ikt-samarbeidene og skape forståelse for målene i prosjektet. Videre ble første felles tiltak besluttet og startet: Et kompetanseløft innen digital transformasjon for kommunenes toppledelse.

I andre prosjektår fortsatte arbeidet med å bygge en robust og velfungerende samarbeidsstruktur, da med fokus på å samordne aktuelle faggrupper til et overordnet, koordinerende og fylkesdekkende fagnettverk som inkluderer flere forvaltningsnivåer og statlige etater. Samarbeidet med andre digitaliseringsnettverk og KS ble tettere og skapte stadig mer effekt, og Møre og Romsdal rekrutterte ressurspersoner fra kommunene for å representere regionen i nasjonale råd og utvalg i KS samstyringsstruktur. KS har bidratt med frikjøp av ressurser innen eHelse-feltet for å styrke innsatsen og støtte kommunene i arbeidet med velferdsteknologi og digital hjemmeoppfølging. Samlet har dette bidratt til at Møre og Romsdal har fått en sterkere posisjon og stemme nasjonalt, og deltar aktivt i nasjonale prosesser.

Kompetanseløftet startet den første av fire moduler og det ble gjennomført flere kompetansehevende aktiviteter som fagdager innen personvern og informasjonssikkerhet, webinarer og erfaringsdelinger. Det ble gjennomført felles leverandørdialog med intensjon om felles anskaffelse og implementeringsløp og flere av fagnettverkene arrangerte fysiske samlinger.

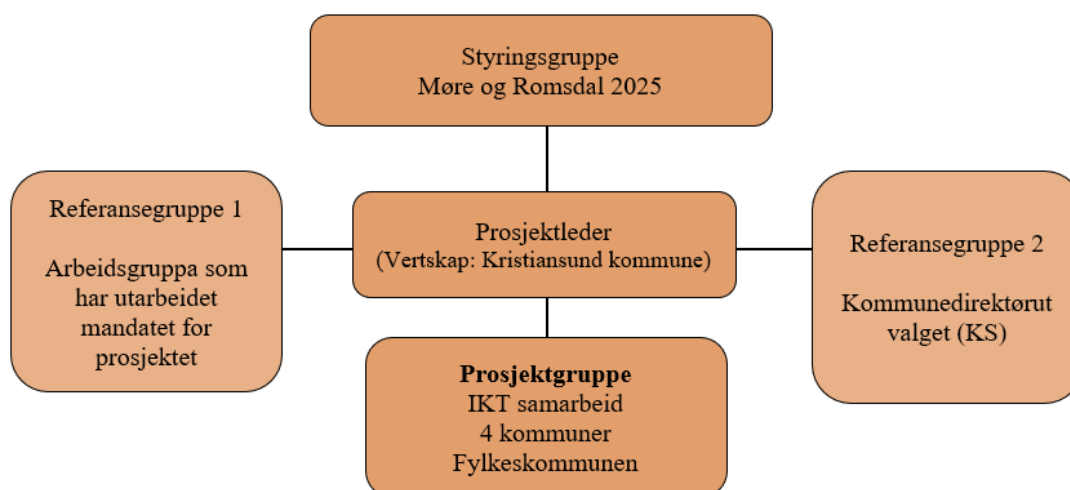
Prosjektet ble besluttet videreført ut 2022. Denne siste perioden ble brukt til organisasjonsbygging, tjenesteutvikling og forankring av gode samarbeidsstrukturer for å sikre et levedyktig og varig samarbeid. Forankring av samarbeidsavtale, samarbeidsmodell og

langsiktig finansieringsplan var hovedaktivitetene, i tillegg til å avklare aktiviteter og tiltak fra 2023.

I prosjektgjennomføringen har det vært styrende å jobbe etter kommunenes egne ønsker og behov, og synliggjøre muligheter for samarbeid. Et viktig prinsipp har vært å jobbe gjennom, og bygge på, eksisterende strukturer som fungerer godt og legge til rette for gode samarbeidsarenaer. Nasjonale koblinger og føringer har ligget til grunn for mye av arbeidet som er gjennomført. I tillegg har det vært viktig å jobbe transparent og sørge for deling og tilgjengeliggjøring av arbeid som er gjort, for mest mulig gjenbruk og nytte av aktivitetene.

2. PROSJEKTETS ORGANISERING OG UTVIKLING

Bildet under viser prosjektets organisering i prosjektperioden.



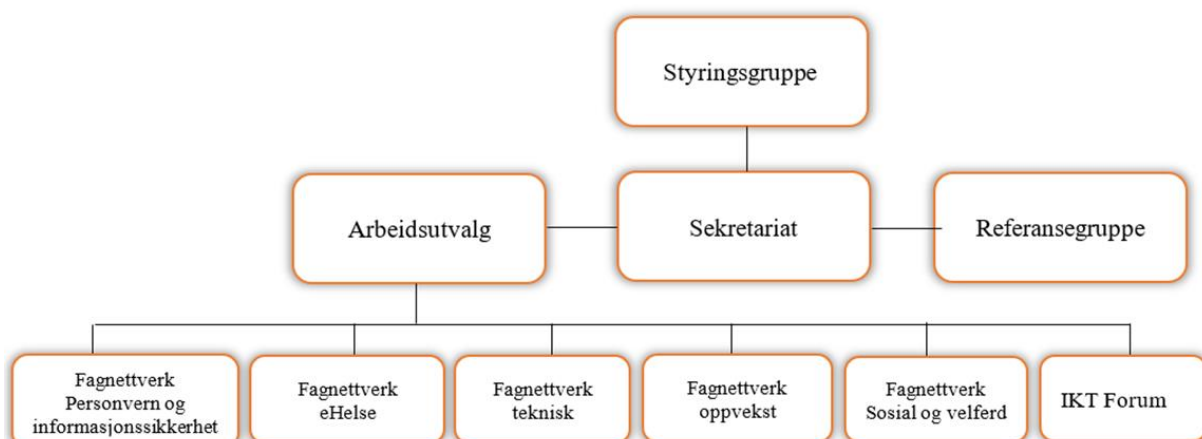
Styringsgruppen har vært den samme som i programmet Møre og Romsdal 2025 for å sikre sammenheng mellom programmet og delprosjektet, og programledelsen har vært kontaktpunktet.

Prosjektgruppen har bestått av ledere av ikt-samarbeidene, ressurser fra små, mellomstore og store kommuner og fylkeskommunen. Det har sikret bred kompetanse og innsikt i kommunene, hvilket har gitt et bredt perspektiv fra ulike nivåer og fagområder.

Referansegruppe 1 har fungert som en strategisk referansegruppe med ressurspersoner fra stor, mellomstor og liten kommune. Gruppen har vært ledet av kommunedirektør i vertskommunen. Referansegruppe 2 har vært kommunedirektørutvalget (KS) og er benyttet for å informere, avklare og forankre gjennomføring av prosjektaktiviteter. De har spilt en

viktig rolle i prioritering av aktiviteter og tiltak. Gjennom kommunedirektørutvalget har prosjektledelsen fått tilgang til kommunedirektørsamlinger som har muliggjort involvering og medvirkning fra alle kommunene.

I takt med prosjektets utvikling er organiseringen utvidet. Den nasjonale samarbeidsarenaen for diginettnettverkene ble etablert og regionale fagnettverk ble samordnet innen følgende fagområder: Personvern og informasjonssikkerhet, eHelse, teknisk, oppvekst, sosial og velferd, og ikt forum. Ved overgang fra prosjekt til drift videreføres deler av organiseringen med noen justeringer, hvor blant annet fagnettverkene legges til. Referansegruppe 1 videreføres, men med ny rolle som styringsgruppe. Kommunedirektørutvalget fortsetter som referansegruppe. Prosjektledelsen fortsetter som sekretariat og administreres fra Kristiansund kommune. Prosjektgruppen erstattes av et arbeidsutvalg bestående av lederne av ikt-samarbeidene og ledere av fagnettverkene. Arbeidsutvalget fungerer som et porteføljeråd og skal sikre helhetlig og tverrfaglig blick på aktiviteter og tiltak i det videre samarbeidet. Bildet under illustrerer hvordan samarbeidet organiseres fra 2023.



3. OPPNÅELSE AV PROSJEKTETS MÅL

3.1. Hovedmål

Hovedmålet i prosjektet var å etablere et varig regionalt digitaliseringssamarbeid for kommunene og fylkeskommunen i Møre og Romsdal.

Høsten 2022 signerte samtlige kommuner intensjonsavtale med ønske om å fortsette samarbeidet og i desember 2022 besluttet kommunene sin videre deltagelse i Digi Møre og Romsdal. Prosjektet videreføres og går over i driftsfase fra 2023 og hovedmålet anses som oppnådd.

3.2. Resultatmål

Prosjektets resultatmål	Grad av oppnåelse og kommentarer
Vi har en felles oppdatert prosjektoversikt og deler gode løsninger	Kommunene deler gode løsninger, både gjennom erfaringsdelinger, frokostmøter, fagdager og samlinger. Det er bedre oversikt over prosjekter, men oversikten er ikke dokumentert. Kommunene har gjennom samarbeidet økt nettverk og har lavere terskel for å ta kontakt med hverandre. I tillegg holdes kommunene informert om pågående og kommende prosjekter fra nasjonal arena. Dette gir kommunene bedre oversikt over hva som foregår i andre kommuner og hva som kommer av nasjonale fellesløsninger. Fremover er det aktuelt å justere målformuleringen og sette ytterligere søkelys på hvordan målet kan oppnås.
Vi samarbeider med andre regionale digisamarbeid	Vi har i stor grad lyktes med å samarbeide med andre regionale digisamarbeid, og samarbeidet øker stadig. Diginettverkene har faste fysiske og digitale samlinger månedlig, og månedlige uformelle erfaringsdelinger. I tillegg øker søkelyset på å samarbeide og dele webinarer, gjennomføre felles implementeringsløp med andre aktører. Eksempler på samarbeid: <ul style="list-style-type: none">- Innsats knyttet til tilgjengelighetserklæring og universell utforming,- Kompetanseheving innen personvern og informasjonssikkerhet i oppvekstsektoren- kompetanseløft innen digital transformasjon.
Vi samarbeider om utrulling av nasjonale ordninger og felles komponenter	Det er foretatt kartlegging av føringer og bruk av nasjonale ordninger og felles komponenter. I 2023 vil det bli prioritert og gjennomført flere felles implementeringsløp og samarbeid om å optimalisere bruken av eksisterende løsninger.

Vi skal øke felles digital kompetanse	Kompetanseløftet, fagdager, webinarer og erfaringsdelinger har bidratt til økt modenhet og digital kompetanse. Dette er noe som prioriteres videre. Hva gjelder kompetanse for innbyggere har fokuset vært på tilgjengeliggjøring av tjenester og kvalitet i tjenester, og løsninger som forenkler innbyggers tilgang.
Vi samarbeider om tjenesteinnovasjon	Gjennom fagnettverkene, workshops og samlinger er det kartlagt felles utfordringer, og tjenester og arbeidsprosesser med behov for utvikling. Det er kartlagt hvilke systemer kommunene benytter samt føringer og bruk av nasjonale fellesløsninger. I 2023 skal behovene vurderes og prioriteres i en portefølje.
Vi skal legge grunnlag for en felles strategi	Det er foretatt vurderinger og meningsmålinger blant kommunene og det er ikke lenger ønske om å utarbeide en felles digitaliseringsstrategi, men heller en strategi for samarbeidet og en handlingsplan som er i tråd med eksisterende strategier.

3.3. Effektmål

Prosjektets effektmål	Grad av oppnåelse og kommentarer
Bedre kvalitet og mer sammenhengende tjenester	Effektmålet er et langsiktig mål og er per nå for tidlig å måle.
Samarbeid på tvers for økt verdiskaping	Langsiktige effekter på verdiskaping er per nå er for tidlig å måle. Kompetanse, modenhet og kapasitet til endringsarbeid må på plass og er under arbeid. Det har vært en merkbar utvikling i hvordan kommunene ser muligheter for samarbeid og hvordan det kan gjennomføres. Kommunene har økt kjennskap til hverandre og har lavere terskel for å ta kontakt med hverandre, hvilket gir indikasjon på at utviklingen går i ønsket retning. Diginettverket tar en rolle som initiativtaker til felles aktivitet og bidrar med planlegging, gjennomføring, kompetanse og ressurser.

<p>Øke evnen til å tenke innovativt for å finne nye løsninger understøttet av digitalisering.</p>	<p>Gjennom kjennskap til hverandre, økt kontaktnettverk, invitasjon til leverandørdialoger og informasjon om prosjekter og eksisterende løsninger bidrar til å se muligheter. Kommunene har i større grad blitt mer nysgjerrig og søkende til nye løsninger. Kompetanseløft har bidratt til økt innsikt, forståelse og kunnskap om innovasjon, digitalisering og digital transformasjon og hva dette krever av oss.</p>
<p>Økt digital modenhet og felles digital kompetanse blant ansatte og innbyggere</p>	<p>Kompetanseløftet, fagdager, webinarer og erfaringsdelinger har bidratt til økt modenhet og digital kompetanse. Dette er noe som prioriteres videre. Hva gjelder kompetanse for innbyggere har fokuset vært på tilgjengeliggjøring av tjenester og kvalitet i tjenester, og løsninger som forenkler innbyggers tilgang.</p>
<p>Felles mål og innsatsområder for digitalisering</p>	<p>Felles mål – Å gi riktige tjenester på rett nivå til innbygger. Gjennom prosjektet er det skapt økt kompetanse og forståelse for hva digitalisering og digital transformasjon handler om, og kommunene har fått en mer omforent forståelse for hvorfor digitalisering er så viktig og at de gjennom felles innsatsområder kan få til bedre og raskere utvikling og leveranser.</p>
<p>Regionen tar en nasjonal posisjon og har en felles stemme nasjonalt.</p>	<p>Gjennom deltagelse i nasjonale fora i Samstyringsstrukturen og tettere samhandling med KS og stat har Møre og Romsdal uten tvil tatt en sterkere posisjon og fått en sterkere stemme nasjonalt. Ved å bygge strukturer som sikrer at alle kommunene representeres og har mulighet til å medvirke i nasjonale saker, føringer og prioriteringer, bidrar Møre og Romsdal med én omforent stemme nasjonalt. Kommunene kan i tillegg hente relevant informasjon om hva som kommer fra nasjonalt hold, og hva som er i utvikling.</p>

4. OPPNÅDDE GEVINSTER



Bildet viser en ordsky der deltagerne i prosjektet har meldt inn oppnådde gevinster samarbeidet har gitt i løpet av prosjektperioden. Det kommer tydelig fram at det nå er tettere samarbeid mellom kommunene og at det er bedre kultur for deling, erfaringsutveksling og samhandling for å lære av hverandre og styrke hver enkelt kommune og hele regionen. Arbeidet med kompetanseutvikling trekkes også fram som en av de største gevinstene i tillegg til at Møre og Romsdal har tatt en sterkere nasjonal posisjon og fått en bedre samordning regionalt med bedre informasjonsflyt.

Tabellen viser en overordnet oversikt over gjennomførte tiltak i prosjektperioden.

Tiltak	Kommentar
Webinarer og frokostmøter	Gjennomført webinarer med ulike tema basert på kommunenes interesser og behov. Frokostmøter med informasjon og deling fra kommunene har foregått ukentlig fra september 22 til desember 22.
Fagdag personvern og informasjonssikkerhet	Digital fagdag med søkelys på sikkerhet og beredskap for administrasjon og sikkerhetsansvarlige samt erfaringsdeling og informasjon rettet mot oppvekstsektor.
Personvern og informasjonssikkerhet i skolen	Gjennomført en fagdag med tre oppfølgingswebinarer for ulike målgrupper.
Erfaringsdelinger	Både gjennom fagnettverkene, frokostmøter og med egne tema som eksempelvis applikasjonsforvaltning.

Kompetanseløft innen digital transformasjon	Kompetanseutvikling for kommunenes toppledergrupper bestående av fire moduler.
MeetUp	Samling med workshop, kompetanseheving, erfaringsdeling og nettverksbygging for hele regionen gjennomført to ganger.
Samarbeid om Digi Barnevern	Samarbeidsarena for kommunene med felles leverandørdialog, erfarings- og dokumentdeling samt fått bevilget midler til frikjøp av felles prosjektleder.
Etablert regionale fagnettverk med nasjonal kobling	Alle kommunene representeres direkte eller indirekte i fagnettverk med kobling til nasjonal arena og til andre statlige- og samfunnsaktører.
Strategisamling	Gjennomført to strategisamlinger for styringsgruppe, prosjektgruppe og arbeidsutvalg.
Nyhetsbrev	Nyhetsbrev er sendt ut til kommunene omtrent fire ganger i året.
Etablert samarbeidsarena for diginetttverkene	Møre og Romsdal har tatt initiativ og ansvar for å fasilitere månedlige møter med diginetttverkene for erfaringsdeling, koordinering og planlegging av felles aktiviteter.

4.1. Gevinstuttak

Kommunene har selv vært ansvarlig for å benytte seg av tilbudene fra Digi Møre og Romsdal og hente ut gevinster. Ikt-samarbeidene har hatt en sentral rolle i flere tiltak og har dermed hentet ut gevinster på vegne av kommunene, for eksempel knyttet til felles innkjøp. For å få gevinstene inn i linja er det viktig at kommunene selv jobber med gjennomføring og gevinstrealisering.

Den største gevinsten for regionen er at vi har lyktes med å etablere et samarbeid som støtter oppunder kommunenes behov og at regionen på nasjonalt nivå har medvirknings- og gjennomslagskraft og mulighet for uthenting av informasjon som kommer kommunene til gode.

Det er ikke foretatt nøyaktig kartlegging av besparelser knyttet til tid, ressurser eller kvalitet da dette er ulikt fra kommune til kommune. Det som derimot er verdt å trekke frem er hvordan kommunene selv ser gevinstpotensialet og mulighetene med å gjennomføre felles tiltak og aktiviteter, og at gevinstene blir større ved å jobbe sammen og dele mer.

5. SUKSESSFaktorER

En av suksessfaktorene i prosjektet har vært involvering av kommunene på deres premisser. Det var ulikt hvordan de ønsket å involveres, noen ønsket å involveres direkte og andre indirekte gjennom sitt ikt-samarbeid. For å skape engasjement, fremdrift og kvalitet i prosjektaktivitetene har det vært viktig å inkludere spesielle ressurspersoner som har bidratt til at aktivitetene treffer kommunenes behov.

En utfordring som ble løftet frem tidlig var hvordan digitaliseringssamarbeidet ville bli prioritert når det allerede eksisterte flere samarbeidsarenaer og nettverk. For å unngå konflikter og dobbeltarbeid ble det bestemt at det skulle jobbes for å bevare og styrke de fungerende samarbeidene, og samordne eller etablere nye der det var behov for det. Denne samordningen regnes som en av suksessfaktorene til bedre koordinering og tettere samarbeid på tvers av kommuner og fag, og i tillegg at Møre og Romsdal har fått en samlet stemme med kobling til nasjonal arena.

Prosjektets organisering har vært av stor betydning for hvordan vi har lyktes. Koblingen til Møre og Romsdal 2025 har gitt arenaer for samarbeid og synergier med andre prosjekter og møteplasser med eksempelvis statsetatsledere, kommunedirektører og folkevalgte. Dette har bidratt til et bredt kontaktnettverk, informasjonsspredning og forankring av prosjektet. Kommunedirektørutvalget har vært referansegruppe og bidratt med føringer og prioriteringer for samarbeidet, noe som har sikret kontinuerlig involvering og forankring fra kommunenes toppledelse. Organiseringen har utviklet seg underveis i prosjektperioden etter hvert som kjennskap til satsingen i regionen har økt og fagnettverkene blitt etablert. Den nasjonale koblingen har bidratt til bedre koordinering av aktiviteter på tvers av diginettverkene, et tettere samarbeid og sikret reell medvirkning til fordel for kommunene.

Kompetanseløftet var det første felles tiltaket som ble gjennomført. Toppledergruppen i nesten alle kommunene deltok. Gjennom forankringen og oppstarten av tiltaket ble kommunene for det første gjort oppmerksom og kjent med Digi Møre og Romsdal. For det andre har kommunene fått en lik forståelse og kompetanse om digital transformasjon, fått kartlagt sine egne evner og modenhet og kunnskap om hva som kreves av organisasjonen for å få til utvikling av tjenestene. Å gjennomføre et så omfattende tiltak i lag har ført til at

kommunene har en bedre kjennskap til hverandre og dermed har lettere for å ta kontakt på tvers. Tillit, nettverk og felles kompetanse er et godt grunnlag for å skape et fruktbart samarbeid, noe som har kommet tydelig frem i dette prosjektet.

Å holde et jevnt og høyt aktivitetsnivå i prosjektperioden har vært essensielt for etableringen av samarbeidet. Dette for å sikre stadig fremdrift og nytteverdi, og fordi kommunene gjennom felles aktivitet bygger tillit og relasjon på tvers. I tillegg har de blitt eksponert for samarbeidsmuligheter det tidligere ikke har vært tilrettelagt for. Med en smidig tilnærming til planlegging og praktisk gjennomføring av aktiviteter er det kommet fram til en tilpasset metodikk som treffer kommunenes interesse, behov og kapasitet. En annen avgjørende faktor for prosjektets suksess har vært tilgang på midler. Prosjektet har søkt og mottatt midler fra Statsforvalter, Fylkeskommunen og KS OU-midler som ikke bare har muliggjort gjennomføringen av prosjektet, men også større aktiviteter og tiltak. Utvidelse av prosjektperioden ble avgjørende for å jobbe med organisasjonsbygging og forankring som til slutt bidro til et ønske om å fortsette samarbeidet etter endt prosjektperiode.

6. LÆRINGSPUNKTER

Prosjektperioden har i stor grad vært påvirket av pandemien, noe som har ført til at mye av arbeidet er gjennomført digitalt og det har vært mangel på fysiske samlinger. En bedre balanse mellom fysiske og digitale samlinger ville hatt en positiv effekt på etableringen av samarbeidet, da de fysiske møtene gir stor verdi med tanke på relasjonsbygging. Relasjons- og tillitsbygging er helt essensielt for å lykkes med å etablere et fungerende samarbeid. Digitale møter er hensiktsmessig for å favne flere, spare reisetid og ikke minst med hensyn til bærekraft og miljøet. Det vil fremdeles jobbes mye digitalt, men det vil legges til rette for flere fysiske samlinger for å fortsette å bygge tillit, nettverk og enda bedre kjennskap til hverandre på tvers.

Organiseringen og den heterogene sammensetningen i prosjektet har gitt mange fordeler, men også utfordringer. Sammensetningen av bred kompetanse og organiseringen som har involvert ulike nivåer i kommunene har bidratt til bred medvirkning og god forankring. Det kunne med fordel vært mer fokus på rolleavklaringer, ansvars- og oppgavefordeling tidligere

i prosjektet, da dette har bidratt til usikkerhet blant deltagerne i prosjektet. Mindre usikkerheter rundt dette kunne ført til raskere utviklingstakt og mer målrettet arbeid i en tydeligere felles retning.

Som nevnt tidligere i rapporten er det nå skapt kultur og holdninger for å gjennomføre flere felles tiltak og aktiviteter, og kommunene ser et større gevinstpotensiale med å jobbe sammen. Dette læringspunktet er i høyeste grad overførbart til flere prosjekter og innsatsområder.

Kompetansen og erfaringene som er gjort i prosjektet kan være til stor nytte for lignende prosjekter, både i Møre og Romsdal 2025, men også i andre satsninger. I tillegg er det nå etablert et stort samarbeidsnettverk og en struktur som favner både Møre og Romsdal og andre fylker. Dette kan gi muligheter for kommunikasjon og samhandling på flere områder, eksempelvis innen bærekraft og samfunnsutvikling.

7. VEDLEGG

1. Prosjektmandat
2. Prosjektplan