Rogaland Revisjon

Forvaltningsrevisjon

Digitalisering

Sandnes kommune, 2026

INNHOLD

Oppdraget 5
Sammendrag 5
Kommunedirektørens kommentar 9
1 Innledning 11
1.1 Bakgrunn 11
1.2 Metode og avgrensning 12
1.3 Vurdering av metoden 13
1.4 Om revisjonskriteriene 14
1.5 Rapportens oppbygning 14
1.6 Hva er digitalisering? 15
1.7 To nasjonale digitaliseringsstrategier 16
1.7.1 Innhold 16
2 Styringsdokumenter og praksis 19
2.1 Innledning 19
2.2 Revisjonskriterier 19
2.3 Digitaliseringsstrategien 20
2.3.1 Bred involvering og overordnet retning 20
2.3.2 Mål og tiltaksområder 21
2.3.3 Strategien som et strategisk styringsverktøy 22
2.3.4 Iverksettelse og oppfølging 23
2.3.5 Gevinst og måling 24
2.3.6 Vurdering 26
3 Organisering av digitaliseringsarbeidet 28

3.1 Revisjonskriterier 28
3.2 Overordnet organisering og ansvarsdeling 30
3.3 Organisering, roller og ansvar i Digitalisering og IT 30
3.4 Synspunkter på organiseringen 31
3.5 Hvor mange jobber med digitalisering i kommunen? 33
3.5.1 Ingen samlet oversikt 33
3.5.2 Kartlegging av digitaliseringsressurser 33
3.5.3 Kapasitet og kompetanse 36
3.6 Ingen helhetlig styring 36
3.7 Dataforvaltning og analysekapasitet 38
3.8 Samarbeid 39
3.9 Behov for bedre prosjekt- og porteføljeoversikt 40
3.10 Erfaringer fra konkrete digitaliseringsprosjekter 40
3.10.1 Innledning 40
3.10.2 Plan- og byggesakssystemet Plan & Build 41
3.10.3 Digital hjemmeoppfølging og helseteknologiske løsninger 42
3.10.4 Bedre tverrfaglig innsats og Barnehageprosjektet 42
3.10.5 BotUlf-prosjektet 43
3.10.6 Fellestrekk 44
3.11 Samarbeidet med Digi Rogaland 46
3.12 Vurdering 48
4 Ny digitaliseringsstrategi 52
4.1 Formål 52
4.2 Fem innsatsområder 53
4.3 Tre oppdrag det skal arbeides videre med 53
4.4 Ny strategi sett i lys av funnene i denne rapporten 54

5 Vedlegg.....56
5.1 Skriftlige kilder.....56
5.2 Muntlige kilder.....56

OPPDRAGET

Bestilling:

Kontrollutvalget i Sandnes kommune bestilte 19.09.2025 en forvaltningsrevisjon om digitalisering i kommunen.

Formål:

Formålet med prosjektet er å kartlegge og vurdere kommunens satsing på digitalisering.

Problemstillinger:

- I hvilken grad er digitaliseringsarbeidet i kommunen hensiktsmessig organisert?
  - I hvilken grad er rolle- og ansvarsfordelingen tydelig?
  - Hvordan fungerer samarbeidet i digitaliseringsprosjekter? Herunder, hvordan drar kommunen nytte av samarbeidet med Digi Rogaland?
- I hvilken grad har kommunen mål, strategier, planer og retningslinjer for digitaliseringsarbeidet?
  - I hvilken grad blir disse fulgt opp i praksis?
- Hva er de mest sentrale utfordringene i digitaliseringsarbeidet?

Forvaltningsrevisjonen er ledet av oppdragsansvarlig innen forvaltningsrevisjon, Svein Kvalvåg, i samarbeid med forvaltningsrevisor, Håvard Aarvik-Hansen. Arbeidet og rapport er kvalitetssikret av leder for forvaltningsrevisjon, Kristine Hernes.

SAMMENDRAG

Bakgrunn

Denne revisjonen gjelder perioden før Sandnes kommunes nye temaplan for digitalisering ble vedtatt 22.06.2026. Gjennomgangen tar derfor utgangspunkt i den tidligere digitaliseringsstrategien og vurderer hvordan denne har fungert som styringsverktøy, og hvordan den er fulgt opp gjennom prioriteringer, tiltak og ledelsesoppfølging.

Datagrunnlaget bygger på dokumentgjennomgang, kartlegging av digitaliseringsressurser og intervjuer med 20 personer. Dette omfatter kommunaldirektører, ledere og nøkkelpersoner i Sandnes kommune, samt representanter for Stavanger kommune og Digi Rogaland. Problem-stillingen om de mest sentrale utfordringene behandles ikke i et eget kapittel, men vurderes i sammenheng med mål, strategier, oppfølging, organisering, roller, ansvar og samarbeid.

Hovedinntrykk

- Sandnes kommune har hatt betydelig digitaliseringsaktivitet, og digitaliseringsstrategien har gitt retning og legitimitet til arbeidet
- Strategien har i begrenset grad fungert som et praktisk styringsverktøy, fordi den i liten grad er omsatt i prioriterte tiltak, tydelig ansvar og systematisk oppfølging av resultater og gevinster
- Digitaliseringsarbeidet mangler helhetlig styring. Arbeidet blir dermed sårbart for lokale initiativ, personavhengighet og varierende kapasitet, og tiltak prioriteres ikke alltid ut fra hva som gir størst samlet nytte for kommunen
- Kommunen dokumenterer i liten grad hvilke gevinster digitaliseringen gir, noe som svekker grunnlaget for prioritering og vurdering av effekt
- Digitaliseringsarbeidet er i stor grad desentralisert til tjenesteområdene, men rollen til enhet for Digitalisering og IT og ansvarsdelingen på tvers er ikke tydelig nok avklart i praksis
- Hoveddelen av digitaliseringskapasiteten ligger ute i tjenesteområdene. Kommunen har ulike oversikter over prosjekter, systemtiltak, anskaffelser og utviklingsarbeid, men mangler en felles og samlet oversikt som kan brukes som styringsgrunnlag på tvers

Digitaliseringsstrategi

Sandnes kommune har hatt høy digitaliseringsaktivitet, og digitaliseringsstrategien har gitt retning og legitimitet til arbeidet. Hovedutfordringen er at strategien i begrenset grad har fungert som et strategisk styringsverktøy i praksis. Den er bredt utformet, brukes i liten grad som aktiv referanse i tjenesteområdenes digitaliseringsarbeid, og er ikke tilstrekkelig omsatt i prioriterte tiltak, tydelig ansvar og systematisk oppfølging av resultater og gevinster.

Dette betyr at kommunens utfordring ikke først og fremst er mangel på aktivitet, men mangel på tydelig kobling mellom strategi, prioritering, gjennomføring og dokumenterte effekter.

Intervjuene peker i samme retning: Strategien er kjent, men brukes i begrenset grad som aktiv referanse i tjenesteområdenes digitaliseringsarbeid. Det gjør arbeidet mer sårbart for lokale initiativ, ulik praksis og personavhengighet.

Digitaliseringsstrategien legger til grunn at kommunen skal følge opp gevinster i form av unngåtte kostnader, spart tid og økt kvalitet. Et sentralt funn er likevel at kommunen i liten grad dokumenterer hvilke gevinster digitaliseringen gir. Det gjør det vanskelig å vurdere om tiltakene gir bedre tjenester, mer effektiv ressursbruk eller bedre arbeidsprosesser, og svekker grunnlaget for både administrativ og politisk prioritering mellom digitaliseringstiltak. Når gevinster ikke konkretiseres og kommuniseres, kan digitaliseringstiltak også fremstå som merarbeid før effektene blir synlige.

Dette svekker også kommunens mulighet til å bruke gevinstinformasjon som grunnlag for prioritering mellom digitaliseringstiltak.

På bakgrunn av disse vurderingene har vi tre anbefalinger. Selv om vurderingene og anbefalingene gjelder strategien som var gjeldende frem til 22.06.2026, forholdene også relevante å følge opp i forbindelse med den nye digitaliseringsstrategien.

Organisering

Digitaliseringsarbeidet er i hovedsak **organisert** etter et hensiktsmessig prinsipp: Tjenesteområdene eier behovene og prioriteringene, mens enhet for Digitalisering og IT skal støtte, gi råd og koordinere.

Gjennomgangen tyder samtidig på at modellen ikke er tydelig nok avklart i praksis. Det er særlig uklart om den sentrale digitaliseringsfunksjonen først og fremst skal være rådgiver og koordinator, bidra med beslutningsgrunnlag, eller også levere i konkrete prosjekter. Denne uklarheten kan svekke effektivitet, fremdrift og samarbeid.

Kommunen har per i dag **ingen samlet oversikt** over hvor mange ansatte eller årsverk som arbeider med digitalisering, eller hvor disse er organisatorisk plassert. Kommunen har ulike oversikter over prosjekter, anskaffelser, systemtiltak og utviklingsarbeid, men mangler etter vår vurdering en felles og helhetlig prosjekt- og porteføljeoversikt som kan brukes som styringsgrunnlag på tvers. Dette gir etter vår vurdering et svakt styringsgrunnlag og gjør det vanskeligere å prioritere på tvers, unngå overlapp og rette kapasiteten mot tiltakene som gir størst samlet effekt. Tallgrunnlaget er samtidig beheftet med noe usikkerhet, ettersom kartleggingen er gjennomført for første gang og det er krevende å skille digitaliseringsarbeid fra ordinær drift, systemforvaltning og brukerstøtte.

Ressurser og oversikt. I forbindelse med denne rapporten gjennomførte vi en kartlegging av antall årsverk i kommunen som arbeider med digitalisering. Kartleggingen viser at Digitalisering og IT har tre sentrale årsverk, mens kommunalområdene har rapportert 31,4 årsverk knyttet til digitaliseringsarbeid. Digitaliseringsårsverkene innen barnehage er ikke tallfestet, noe som innebærer at den samlede ressursbruken til digitalisering er noe høyere. Selv om tallene må betraktes som et anslag, indikerer kartleggingen at hoveddelen av digitaliseringskapasiteten i Sandnes kommune ligger i linjen.

Ettersom digitaliseringsressursene er spredt i organisasjonen og kompetanse og erfaring varierer mellom tjenesteområdene, bør kommunen vurdere hvordan intern kompetansedeling og samordning kan styrkes. Et internt kompetansenettverk eller en tilsvarende arena kan være et aktuelt virkemiddel for å redusere sårbarhet og spre erfaringer fra vellykkede digitaliseringstiltak.

Styring og prioritering. Etter vår vurdering mangler digitaliseringsarbeidet en tilstrekkelig helhetlig styring. Det gjennomføres mange tiltak, og enkelte tjenesteområder har gode strukturer og sterk gjennomføringsevne, men kommunen mangler en tydelig samlet prioritering og oppfølging av digitaliseringsarbeidet på tvers. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom svak overordnet prioritering, manglende beslutninger om felles retning og begrenset oppfølging av hvilke løsninger som skal brukes, hvilke prosjekter som skal prioriteres, og hvilke gevinster som

skal realiseres. Når felles løsninger ikke tas i bruk likt på tvers av organisasjonen, og bruken i praksis blir valgfri, svekkes forutsetningene for standardisering, gevinstrealisering og helhetlig utvikling. Toppledelsens eierskap til digitaliseringsarbeidet fremstår derfor som for lite tydelig og synlig.

Samarbeid og prosjekter. Samarbeidet i digitaliseringsprosjekter fungerer best når formål, ansvar og leveranser er avklart. Digitalisering og IT bidrar ofte positivt med rådgivning, teknisk kompetanse, prosessforståelse og støtte i anskaffelser og innføring. Utfordringene oppstår særlig i overgangen fra innføring til drift, der gevinster forutsetter endringer i arbeidsprosesser, opplæring, ledelsesoppfølging og tydelig ansvar for videre forvaltning.

Digi Rogaland. Samarbeidet med Digi Rogaland fungerer i hovedsak godt, særlig i større og konkrete prosjekter der regional samordning kan redusere risiko, styrke bestillerkompetansen og gi tilgang til erfaringer fra andre kommuner. Nytten av mer generelle nettverksarenaer varierer mer, og avhenger av om arenaene har tydelig formål og relevans for deltakernes arbeid.

Den nye temaplanen for digitalisering (fra 22.06.2026) treffer flere av utfordringene som er identifisert i rapporten, særlig behovet for tydeligere styring, prioritering, samordning, gevinstoppfølging og bedre kobling mellom digitalisering, arbeidsprosesser og kapasitet. Den videre oppfølgingen bør derfor sikre at planen omsettes i konkrete prioriteringer, tydelig ansvar og systematisk rapportering i kommunens ordinære styringsprosesser.

Anbefalinger til kommunen

- Sikre en mer helhetlig styring, prioritering og oppfølging av digitaliseringsarbeidet på tvers av kommunen, slik at felles løsninger, ressurser og tiltak i større grad samordnes og rettes mot det som gir størst samlet nytte for kommunen
- Sikre en tydelig kobling mellom den nye temaplanen for digitalisering og kommunens ordinære styrings- og rapporteringsprosesser, som prioriteringer i handlings- og økonomiplan
- Konkretisere temaplan for digitalisering gjennom tydeligere prioriteringer, ansvar og oppfølging av tiltak
- Videreutvikle arbeidet med gevinstrealisering, slik at forventede og oppnådde effekter av digitalisering i større grad måles, dokumenteres og synliggjøres
- Etablere en felles forståelse av hva som skal regnes som digitaliseringsprosjekter og digitaliseringsressurser, og på dette grunnlaget utvikle bedre samlet oversikt over digitaliseringsressurser, pågående prosjekter og planlagte tiltak som grunnlag for prioritering og styring på tvers av kommunen
- Sikre tidlig avklaring av roller, ansvar og mandat i digitaliseringsprosjekter, særlig hvilken rolle Digitalisering og IT skal ha i det enkelte prosjekt
- Vurdere å legge bedre til rette for felles metodikk, intern kompetansedeling og samordning av digitaliseringsressurser, for eksempel gjennom et kompetansenettverk på tvers av tjenesteområdene
- Videreutvikle samarbeidet om digitaliseringsprosjekter, både internt og gjennom Digi Rogaland, med vekt på klare roller, gevinstrealisering og overgang fra prosjekt til stabil drift

KOMMUNEDIREKTØRENS KOMMENTAR

Kommunedirektøren mener forvaltningsrevisjonen gir et nyttig og relevant grunnlag for videre utvikling av kommunens digitaliseringsarbeid. Rapporten viser betydelig aktivitet og flere gode erfaringer, samtidig som den peker på mulige forbedringsområde. Kommunedirektøren tar disse funnene til etterretning og vil bruke rapporten aktivt i det videre forbedringsarbeidet.

Kommunedirektøren vurderer det som positivt at revisjonen identifiserer flere av de utfordringene som er adressert i ny Temaplan for Digitalisering som ble vedtatt av kommunestyret 22.06.2026. Rapporten gir dermed et viktig eksternt blikk på - og bekrefter relevansen - av flere forbedringsområder vi allerede har identifisert og igangsatt gjennom planen.

Kommunedirektøren merker seg anbefalingen om å *sikre en mer helhetlig styring samt* å *etablere bedre samlet oversikt over digitaliseringsressurser*, *pågående prosjekter og planlagte tiltak, som grunnlag for prioritering og styring på tvers av kommunen*. Selv om det i dag finnes ulike oversikter over prosjekter, anskaffelser, systemtiltak og utviklingsarbeid - vurderer Kommunedirektøren at det er behov for en samlet sett bedre oversikt. En har i Plan for digitalisering adressert denne utfordringer i oppdraget «*Samordning og systematisering av digitaliseringsarbeidet*. Som en oppfølging av ny vedtatt Plan for Digitalisering er det iverksett et arbeid på overordnet nivå for å få en oversikt over de digitaliseringsprosjekter som kan gi størst gevinster. Det må likevel presisere at en klarer å skille mellom større og tverrgående tiltak som krever samlet prioritering, og mindre forbedringer som fortsatt må gjennomføres uten unødig tunge prosesser og rapporteringskrav.

Når det gjelder anbefalingen om bedre oversikt over digitaliseringsressurser, mener Kommunedirektøren det er viktig å få en felles forståelse for hvordan Digitaliseringsressurser skal forstås. Kommunedirektørens vurdering er at digitaliseringsressurser ikke er en klart avgrenset ansattgruppe. Rapporten peker selv på at *informantene kan ha ulike perspektiver, roller for forståelser av digitaliseringsarbeidet. Ref.* «1.6 *Hva er digitalisering*»

Kommunedirektøren merker seg revisjonens vurdering av at hovedprinsippet for organisering er hensiktsmessig.

Rapporten synliggjør at digitalisering forstås ulikt i organisasjonen. Kommunedirektøren mener dette i seg selv er et viktig læringspunkt. Digitalisering handler ikke først og fremst om IT eller innføring av nye systemer, men om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre tjenester, arbeidsprosesser og arbeidsmåter.

Rapporten viser også betydningen av kompetanse, ledelsesforankring og gjennomføringsevne. Fordi digitalisering i stor grad handler om å forbedre tjenester og arbeidsprosesser, er det både naturlig og nødvendig at mye av kompetansen og endringskapasiteten finnes i tjenesteområdene.

Kommunedirektøren vil følge opp revisjonens anbefaling om å videreutvikle arbeidet med gevinstrealisering.

Rapportens peker på at flere utfordringer oppstår etter anskaffelse og teknisk innføring. Det betyr at en må arbeide videre med kompetanse og kapasitet. Målet er ikke bare å ta nye løsninger i bruk, men å sikre at teknologien faktisk bidrar til bedre tjenester.

Den nye temaplanen for Digitalisering er koblet tettere til styrings- og rapporteringsprosesser. Tiltak som krever prioritering av økonomiske midler behandles gjennom handlings- og økonomiplanen. Rapporten er et godt grunnlag for videre læring og arbeidet med digitalisering. Samtidig er det viktig å bygge videre på det som fungerer godt. Rapporten sier at «*samarbeidet i digitaliseringsprosjekter beskrives gjennomgående som godt på operativt nivå*». Dette gir et grunnlag for å bygge videre på en god kultur for samhandling. Det blir viktig å kombinere denne samarbeids- og gjennomføringsevnen med tydeligere prioritering, bedre beslutninger på tvers for å sikre at arbeidet med digitalisering gir ønsket effekt for innbyggere og kommunen som helhet.

Mvh

Bodil Sivertsen

Kommunedirektør

1 INNLEDNING

1.1 BAKGRUNN

Kontrollutvalget har bestilt en forvaltningsrevisjon av Sandnes kommunes arbeid med digitalisering. Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan kommunen styrer, organiserer og følger opp digitaliseringsarbeidet, og om kommunen har lagt til rette for at digitalisering kan bidra til bedre tjenester, mer effektiv ressursbruk og bedre utnyttelse av data og teknologi.

Revisjonen tar utgangspunkt i kommunens tidligere digitaliseringsstrategi, og ikke i den nye strategien som ble vedtatt 22.06.2026. Dette skyldes at revisjonen i hovedsak gjelder perioden før den nye strategien ble vedtatt. En sentral del av undersøkelsen er derfor å vurdere i hvilken grad den tidligere strategien har fungert som styringsverktøy, og hvordan den er fulgt opp gjennom prioriteringer, tiltak og ledelsesoppfølging.

Den tidligere digitaliseringsstrategien er nå avløst av en ny temaplan for digitalisering, som vi omtaler nærmere mot slutten av rapporten. Samtidig er det naturlig å se enkelte funn i lys av den nye temaplanen, særlig der funnene berører temaer som organisering, styring, prioritering, samarbeid, gevinstarbeid og behovet for tydeligere retning i digitaliseringsarbeidet.

Problemstillingene i prosjektet retter seg mot hvordan Sandnes kommune har organisert og styrt digitaliseringsarbeidet, hvordan roller og ansvar er fordelt, hvordan samarbeidet fungerer i digitaliseringsprosjekter, og i hvilken grad prioriteringer og oppfølging understøtter et helhetlig og målrettet arbeid. Revisjonen ser også på hvordan kommunen arbeider med gevinstrealisering og læring fra digitaliseringsprosjekter.

1.2 METODE OG AVGRENSNING

Revisjonen bygger på dokumentgjennomgang, kartlegging av digitaliseringsressurser og intervjuer. Datagrunnlaget omfatter blant annet kommunens digitaliseringsstrategi, nasjonale strategier og føringer, relevante styringsdokumenter, opplysninger fra kommunen om organisering og ressursbruk, samt intervjuer med ledere, nøkkelpersoner og eksterne aktører. I vedlegget er det gitt en samlet oversikt over dokumentene som er gjennomgått og hvem som er intervjuet. Her gis derfor bare en kort omtale av hvordan datainnsamlingen er gjennomført.

Revisjonen er i hovedsak avgrenset til styring, organisering og oppfølging av digitaliseringsarbeidet. Tekniske løsninger, IT-drift og informasjonssikkerhet er ikke vurdert som egne tema, men omtales der de har betydning for roller, ansvar, ressursbruk eller gjennomføring av digitaliseringsarbeidet.

Totalt er det gjennomført intervjuer med 20 personer. Dette omfatter kommunaldirektører, ledere og nøkkelpersoner i Sandnes kommune, samt representanter for Stavanger kommune og Digi Rogaland. Intervjuene har gitt grunnlag for å belyse både den overordnede styringen av digitaliseringsarbeidet, erfaringer fra konkrete prosjekter og relevante erfaringer fra andre kommunale digitaliseringsmiljøer.

Vi har benyttet flere datakilder for å belyse problemstillingene fra ulike perspektiver. Dokumentgjennomgangen har gitt grunnlag for å vurdere kommunens formelle mål, strategier, planer og føringer. Intervjuene har gitt innsikt i hvordan digitaliseringsarbeidet forstås, organiseres og følges opp i praksis. Kartleggingen av digitaliseringsressurser har gitt et supplerende bilde av hvor ressursene er plassert, og hvordan digitaliseringsarbeidet er fordelt mellom Digitalisering og IT og de ulike kommunalområdene.

Datainnsamlingen har vært delt i to hovedfaser: en sonderingsfase og en hovedfase. I sonderingsfasen gjennomgikk vi sentrale dokumenter, blant annet kommunens digitaliseringsstrategi og relevante nasjonale strategier og føringer. Vi intervjuet også et utvalg ansatte i Digitalisering og IT, samt kommunaldirektørene. Formålet var å få et bredt bilde av hvordan digitaliseringsarbeidet er organisert, styrt og opplevd på tvers av kommunen.

I denne fasen ba vi også om en oversikt over hvor mange ansatte og årsverk som arbeider med digitalisering i Sandnes kommune. Dette ga et grunnlag for å vurdere både omfanget av digitaliseringsressurser og hvordan disse ressursene er fordelt og brukt. Kartleggingen omfattet antall ansatte, stillingsstørrelser, organisatorisk plassering og om rollene var faste eller prosjektbaserte. Temaet ble også fulgt opp i intervjuene.

I hovedfasen gikk vi nærmere inn i kommunens erfaringer med arbeid i konkrete digitaliseringsprosjekter. Valget av temaer og prosjekter tok utgangspunkt i funnene fra sonderingsfasen, oversendt prosjektdokumentasjon og dialog med kommunen. Formålet var ikke å gjennomføre en full gjennomgang av hvert enkelt prosjekt, men å bruke prosjektene som eksempler på hvordan digitaliseringsarbeidet organiseres, styres og følges opp i praksis. Vi

gjennomførte også intervju med virksomhetsleder for Digitalisering og IT for å få nærmere informasjon om organisering, prioriteringer, styring og utviklingsarbeid innen digitalisering

For å belyse kommunens arbeid i en bredere sammenheng har vi i tillegg intervjuet representanter for Stavanger kommune og Digi Rogaland. Disse intervjuene har gitt relevante sammenligningspunkter og bidratt til å belyse erfaringer med organisering, styring, prosjektarbeid og gevinstarbeid i digitaliseringsfeltet.

Stavanger kommune er ikke brukt som direkte sammenligningsgrunnlag, men som relevante erfaringer fra et større kommunalt digitaliseringsmiljø.

Intervjuene er gjennomført som semistrukturerte intervjuer. Det innebærer at vi har brukt en felles tematisk struktur, samtidig som det har vært rom for å følge opp temaer som kom frem underveis. Dette har vært særlig viktig fordi digitalisering er et tverrgående område, der ansvar, roller og praksis varierer mellom tjenesteområder og prosjekter.

Datagrunnlaget er vurdert opp mot revisjonskriteriene i prosjektet. Det er samtidig viktig å være oppmerksom på at digitaliseringsarbeid ofte er vanskelig å avgrense mot systemforvaltning, brukerstøtte og ordinær IT-drift. Dette gjelder særlig oversikten over ansatte og årsverk. Tallene må derfor forstås som et anslag, ikke som en presis måling. Flere informanter peker på at presisjonsnivået varierer noe mellom kommunalområdene.

Usikkerheten i tallgrunnlaget er også et funn i seg selv. Den tyder på at kommunen ikke har en felles og tydelig forståelse av hva som skal regnes som digitaliseringsarbeid, og hvordan slike oppgaver skal skilles fra nærliggende IT- og forvaltningsoppgaver. Dette omtales nærmere i kapittelet om organisering og ressursbruk.

1.3 VURDERING AV METODEN

Undersøkelsesdesignet har flere styrker. Kombinasjonen av dokumentgjennomgang, intervjuer og kartlegging av digitaliseringsressurser gir et bredt datagrunnlag for å vurdere kommunens styring, organisering og oppfølging av digitaliseringsarbeidet. Dokumentgjennomgangen gir innsikt i de formelle rammene, mens intervjuene gir kunnskap om hvordan arbeidet fungerer i praksis. Kartleggingen av ressurser bidrar i tillegg til å belyse hvor digitaliseringsarbeidet faktisk foregår i organisasjonen.

Samtidig har metoden enkelte svakheter eller begrensinger. Digitalisering er et område som går på tvers av organisatoriske enheter, fagområder og arbeidsprosesser. Dette påvirker særlig kartleggingen av ansatte og årsverk, fordi det ikke alltid er tydelig hvilke oppgaver som skal regnes som digitalisering. Tallene gir derfor et nyttig, men ikke fullstendig presist, bilde av ressursbruken.

Ved bruk av intervjuer må det også tas høyde for at informantene kan ha ulike perspektiver, roller og forståelser av digitaliseringsarbeidet. Enkelte forhold kan være vektlagt forskjellig avhengig

av hvor i organisasjonen informantene arbeider, og det kan finnes relevante erfaringer som ikke er fanget opp gjennom intervjuene. Vi har forsøkt å redusere denne risikoen ved å intervjue personer fra flere nivåer og kommunalområder, og ved å supplere intervjuene med dokumentgjennomgang, ressurskartlegging og skriftlige opplysninger fra kommunen.

Etter vår vurdering gir datagrunnlaget likevel et tilstrekkelig grunnlag for å belyse problemstillingene i rapporten. Den samlede metoden gjør det mulig å se kommunens formelle styringsdokumenter, ressursbruk og praktiske erfaringer i sammenheng, og gir dermed et godt grunnlag for å vurdere både styringen av digitaliseringsarbeidet og de sentrale utfordringene som beskrives i rapporten.

1.4 OM REVISJONSKRITERIENE

Revisjonen er gjennomført i tråd med oppdraget og gjeldende standard for forvaltningsrevisjon, RSK 001. Standarden forutsetter at revisjonen bygger på nærmere definerte revisjonskriterier, jf. punkt 14 og 15.

Revisjonskriterier er krav, normer eller standarder som funnene i undersøkelsen vurderes opp mot. Kriteriene skal være utledet fra autoritative eller anerkjente kilder innenfor området som undersøkes. Dette kan for eksempel være lov og forskrift, nasjonale strategier, kommunale vedtak, administrative retningslinjer eller anerkjente faglige standarder.

Kriteriene er nærmere utledet i starten av kapitlene der de aktuelle problemstillingene behandles.

1.5 RAPPORTENS OPPBYGNING

Rapporten innledes med en redegjørelse for oppdraget, metode, avgrensninger og revisjonskriterier. Kapittel 1 gir dermed rammen for undersøkelsen og forklarer hvordan datagrunnlaget er brukt til å vurdere kommunens styring, organisering og oppfølging av digitaliseringsarbeidet.

Kapitlene følger ikke rekkefølgen i problemstillingene. Dette skyldes at vurderingen av mål, strategier og oppfølging gir et naturlig grunnlag for den videre analysen av organisering, roller, ansvar og samarbeid. Rapporten behandler derfor først kommunens styringsdokumenter og praksis, før organiseringen av digitaliseringsarbeidet vurderes nærmere.

Kapittel 2 og 3 behandler de to hovedsporene i revisjonen. Kapittel 2 vurderer om kommunen har mål, strategier, planer og retningslinjer for digitaliseringsarbeidet, og om disse følges opp i praksis. Kapittel 3 går nærmere inn i hvordan digitaliseringsarbeidet fungerer organisatorisk. Kapitlet beskriver først den formelle organiseringen og ansvarsdelingen mellom Digitalisering og IT og tjenesteområdene. Deretter kartlegges hvor digitaliseringsressursene er plassert i

organisasjonen, og hvordan kapasitet, kompetanse og rolleforståelse påvirker kommunens evne til å gjennomføre digitalisering i praksis.

Kapittel 3 ser også nærmere på helhetlig styring, prosjekt- og porteføljeoversikt, dataforvaltning og analysekapasitet. For å belyse hvordan organisering, roller og samarbeid fungerer i praksis, gjennomgås et utvalg konkrete digitaliseringsprosjekter. Prosjektene brukes ikke som selvstendige revisjonsobjekter, men som eksempler på hvordan ansvar, samarbeid, gevinstarbeid og overgang fra prosjekt til drift håndteres. Kapitlet avsluttes med en vurdering av samarbeidet med Digi Rogaland, fordi dette samarbeidet er en viktig arena for samordning, kompetanse og gjennomføring av digitaliseringsprosjekter.

Kapittel 4 omtaler den nye digitaliseringsstrategien som ble vedtatt etter perioden revisjonen i hovedsak omfatter. Den nye strategien er derfor ikke vurdert som revisjonsobjekt på samme måte som den tidligere strategien. Likevel er det etter vår vurdering naturlig å se funnene i rapporten i lys av den nye strategien mot slutten av rapporten. Dette gir større læringsverdi, fordi det synliggjør i hvilken grad den nye strategien adresserer utfordringene som er identifisert i revisjonen, og hvilke forhold kommunen bør være særlig oppmerksom på i den videre oppfølgingen.

Problemstillingen om de mest sentrale utfordringene i digitaliseringsarbeidet behandles ikke i et eget kapittel. Dette skyldes at utfordringene i stor grad springer ut av funnene i kapittel 2 og 3, og derfor best belyses i de tilhørende vurderingene. På denne måten vurderes utfordringene i sammenheng med henholdsvis styringsdokumenter, oppfølging, organisering, roller, ansvar og samarbeid.

1.6 HVA ER DIGITALISERING?

Ifølge regjeringen handler digitalisering om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre tjenester, arbeidsprosesser og arbeidsmåter[1]. Målet er å skape bedre tjenester, mer effektive arbeidsprosesser og økt verdi for innbyggere, brukere og virksomheten selv.

Digitalisering er ofte tett knyttet til omstilling. Ny teknologi gir muligheter til å endre arbeidsprosesser, organisering og tjenestelevering. De største gevinstene kommer gjerne når arbeidsoppgaver ikke bare digitaliseres, men også forenkles og automatiseres.

[1] https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/it-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/

I offentlig sektor handler digitalisering om å tilby gode, brukervennlige og effektive tjenester til innbyggerne. Digitale løsninger kan bidra til raskere saksbehandling, bedre kvalitet og enklere kontakt mellom innbyggere og offentlige virksomheter.

Et viktig utgangspunkt er at innbyggerne i stor grad er digitale og forventer gode digitale tjenester. Spørsmålet er derfor ikke om offentlig sektor skal digitaliseres, men hvordan digitaliseringen skal gjennomføres og hvilke områder som bør prioriteres.

1.7 TO NASJONALE DIGITALISERINGSSTRATEGIER

Det finnes to gjeldende nasjonale strategier på feltet: *Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025* ("Én digital offentlig sektor"). I teksten under er denne omtalt som *strategi for offentlig sektor*. Den andre er *Nasjonal digitaliseringsstrategi 2024–2030* ("Fremtidens digitale Norge"). I teksten under er denne omtalt som *nasjonal strategi.*

Begge strategiene definerer digitalisering primært gjennom *hva det skal føre til* og *hvordan det endrer oppgaveløsningen*, snarere enn å gi en kort, formell definisjon.

Strategi for offentlig sektor er en felles strategi for hele offentlig sektor, både stat og kommune. Målet her er å levere bedre tjenester til innbyggere, næringsliv og frivillige organisasjoner.

Nasjonal strategi har et langt bredere nasjonalt fokus. Målet er å gjøre Norge til verdens mest digitaliserte land innen 2030. Strategien dekker digitaliseringen av hele samfunnet og har en ambisjon om å skape synergier mellom norsk og europeisk digitaliseringspolitikk.

1.7.1 INNHOLD

Strategi for offentlig sektor legger vekt på felles mål og innsatsområder for den digitale transformasjonen i offentlig sektor frem mot 2025. Strategien fremhever særlig:

- **Sammenhengende tjenester** basert på viktige livshendelser.
- **Økt deling og gjenbruk av offentlige data**.
- Et **felles digitalt økosystem** for samhandling, ved å benytte fellesløsninger og felles arkitekturer.

Strategien er utarbeidet som en **felles strategi for både kommunal sektor og staten**. Målet er å levere bedre tjenester til innbyggere, næringsliv og frivillige organisasjoner. Hovedfokuset for digitaliseringsarbeidet for kommunene er knyttet til tverrsektorielt samarbeid og felles løsninger:

- **Sammenhengende tjenester**: Kommunale og statlige virksomheter må samarbeide på tvers for å skape sammenhengende tjenester som løser brukernes behov – uavhengig av hvem som leverer tjenesten. Dette arbeidet skulle baseres på viktige livshendelser.

- **Felles økosystem:** Kommunale og statlige virksomheter skulle bygge sine tjenester med utgangspunkt i et felles digitalt økosystem for samhandling. Dette innebar å benytte fellesløsninger og felles arkitekturer fremfor å etablere egne løsninger. **FIKS-plattformen** (KS) ble etablert som en delingsplattform for kommunal sektor innenfor dette økosystemet.

- **Datadeling:** Det var et mål om økt deling og gjenbruk av offentlige data. Kommunene hadde imidlertid **ingen spesielle føringer** for gjenbruk av data utover bestemmelsene i *offentleglova*.

Strategien pekte på at det var nødvendig at kommunal sektor fikk tilstrekkelig innflytelse i de nasjonale digitaliseringsinitiativene gjennom gode modeller for samarbeid og samstyring.

- KS har fått en sentral rolle med å koordinere kommunale interesser i økosystemet og forankre tiltakene i kommunesektorens samstyringsarenaer.

- Prinsippene for den nye samarbeidsmodellen (samstyringsmodellen) skulle bygge på **likeverdighet og innflytelse**. Sentrale samarbeidsstrukturer som **KommIT-rådet** og den frivillige finansieringsordningen **DigiFin** ble etablert og mobilisert i denne perioden[2].

Nasjonal strategi bygger videre på flere av de samme elementene, men introduserer og forsterker flere områder:

- **Sterkere fokus på KI**: Her vektlegges utnyttelse av mulighetene i Kunstig Intelligens (KI), med et mål om at alle statlige virksomheter skal bruke KI i sin oppgaveløsning innen 2030.

- **Samfunnsutfordringer og omstilling:** Strategien kobler digitalisering tettere til store samfunnsutfordringer som kampen om arbeidskraften, behovet for omstilling, og viktigheten av å bevare god fordeling. Det er et nytt fokus på den grønne og digitale omstillingen.

[2] Etableringen av KS Digitale fellestjenester AS (KS Digital/DIF) er en konkret videreføring og institusjonalisering av samarbeidsmodellen som ble bygget opp gjennom KommIT-rådet, DigiFin og samstyringsmodellen.

- **Sikkerhet og tillit:** Strategien legger vekt på digital sikkerhet, beredskap og bekjempelse av cyberkriminalitet, samt å bevare tilliten og sikre personvernet i møte med den raske teknologiske utviklingen.

- **Inkludering:** Strategien har et tydeligere fokus på å bekjempe digitalt utenforskap og å sikre hensyn til barn og unge i den digitale oppveksten.

Den nasjonale digitaliseringsstrategien har kort fortalt følgende betydning for kommunene:

- **Samarbeid og Styring:**
    - **KS** er regjeringens hovedpartner og har ansvaret for å **samordne kommunal sektor** i digitaliseringsarbeidet.
    - Samarbeidet skal bygge på **likeverdighet** og involvering gjennom hele prosessen.
- **Fellesløsninger og Tjenester:**
    - Kommuner skal samarbeide med staten om å utvikle **helhetlige, digitale tjenester** (f.eks. arbeid med livshendelser).
    - Tjenester skal bygges på et **felles digitalt økosystem for samhandling**, der **FIKS-plattformen** er en sentral kommunal fellesløsning.
    - Det skal utredes om krav om pliktig bruk av fellesløsninger (Digitaliseringsrundskrivet) skal gjelde for **hele offentlig sektor**.
- **Digital Sikkerhet og Kompetanse:**
    - Mål for 2030: **90% av kommunene** skal ha evaluert/forbedret sitt styringssystem for informasjonssikkerhet.
    - Digital sikkerhet styrkes via bl.a. det sektorvise responsmiljøet **KommuneCERT** og styrkede ressurser i **NSM** rettet mot kommunene.
    - **Kompetanseheving** for digital omstilling skal gjennomføres i samarbeid med KS.
- **Inkludering og Personvern:**
    - Kommunene er sentrale i å motvirke **digitalt utenforskap**, bl.a. gjennom **Digihjelpen** og pilotering av **nærtjenestesenter** (hjelp til innbyggere med digitale offentlige tjenester).

- Regjeringen vil, i samarbeid med KS, styrke kommunenes **personvernkompetanse** og erfaringsdeling.

2 STYRINGSDOKUMENTER OG PRAKSIS

2.1 INNLEDNING

I dette kapitlet besvares følgende to spørsmål: I hvilken grad har kommunen mål, strategier, planer og retningslinjer for digitaliseringsarbeidet og i hvilken grad følges disse opp i praksis?

En systematisk tilnærming til digitalisering er viktig for å sikre framdrift, prioritering og samordning. I en kommune med mange tjenesteområder og komplekse arbeidsprosesser stiller dette krav til at digitale satsinger forankres i styringsdokumenter som både peker ut retning og gir grunnlag for praktisk oppfølging. I dette kapitlet vurderes derfor både om kommunen har slike styringsdokumenter, og om de fungerer som styringsverktøy i praksis.

2.2 REVISJONSKRITERIER

Revisjonskriteriene er utledet med utgangspunkt i de nasjonale digitaliseringsstrategiene og kommunelovens krav til styring og internkontroll.

De nasjonale strategiene gir føringer for hva digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor skal bidra til. Både Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor (2019–2025) og Nasjonal digitaliseringsstrategi (2024–2030) legger til grunn at digitalisering skal bidra til bedre tjenester, mer effektive arbeidsprosesser og bedre ressursutnyttelse. Strategiene legger videre til grunn at digitalisering skal bidra til en mer effektiv offentlig sektor, økt verdiskaping i samfunnet og en enklere hverdag for innbyggere, næringsliv og frivillig sektor.

Digitalisering forstås i strategiene som en del av en bredere digital transformasjon, der virksomhetene endrer hvordan oppgaver løses gjennom bruk av teknologi, nye arbeidsprosesser og organisatoriske tilpasninger. Dette innebærer blant annet mer brukersentrert tjenesteutvikling, bedre samordning på tvers av sektorer, økt bruk og deling av data og en mer systematisk uthenting av gevinster.

Dette innebærer at digitalisering ikke er et mål i seg selv, men et virkemiddel for å oppnå konkrete forbedringer i kvalitet og effektivitet.

Samtidig følger det av kommunelovens bestemmelse om internkontroll § 25-1 at kommunen skal sikre målrettet drift, systematisk oppfølging og kontroll med måloppnåelse. Dette innebærer at det i praksis er nødvendig at kommunen har tydelige mål, etablerte oppfølgingsstrukturer og

tilgang på informasjon om resultater og effekter for å kunne ivareta kravet til internkontroll og oppfølging.

Sett i sammenheng innebærer de nasjonale strategiene og kommuneloven at digitaliseringsarbeidet både må ha en tydelig retning og være gjenstand for systematisk styring, gjennomføring og oppfølging. Strategienes vektlegging av sammenhengende tjenester, samordning, datadrevet utvikling og systematisk gevinstrealisering forutsetter at kommunene arbeider planmessig og kan dokumentere resultater og effekter. Dette er samtidig en forutsetning for å oppfylle kommunelovens krav til internkontroll etter § 25-1.

Det er altså tre sentrale forutsetninger for digitaliseringsarbeidet: For det første bør kommunen ha en strategisk retning, der det er tydelig hva digitalisering skal bidra til, og hvor strategien kan brukes som grunnlag for prioriteringer og beslutninger. For det andre bør strategien omsettes i praksis gjennom konkrete tiltak, tydelig ansvar og systematisk oppfølging fra ledelsen. For det tredje forutsetter målsettingene om bedre tjenester og mer effektiv ressursbruk at kommunen i rimelig grad kan dokumentere og følge opp effektene av digitaliseringstiltakene, blant annet gjennom å identifisere, måle og realisere gevinster og bruke data aktivt i styringen.

På denne bakgrunn er det utledet følgende revisjonskriterier:

- Sandnes kommune bør ha en digitaliseringsstrategi som angir tydelige mål for hvordan digitalisering skal bidra til bedre tjenester og mer effektiv ressursbruk, og som brukes som grunnlag for prioriteringer og beslutninger
- Kommunen bør sikre at strategien er konkretisert gjennom tiltak eller handlingsplaner, at ansvar for oppfølging er tydelig plassert, og at arbeidet følges opp gjennom systematisk rapportering og ledelsesoppfølging
- Kommunen bør sørge for at forventede gevinster av digitalisering identifiseres, måles og følges opp, og at dette brukes som grunnlag for å vurdere effekter og måloppnåelse

2.3 DIGITALISERINGSSTRATEGIEN

2.3.1 BRED INVOLVERING OG OVERORDNET RETNING

Strategi for digitalisering, Smartby og innovasjon (2019), som var gjeldende frem til 22.06.2026, beskrives som en metodikk for arbeid med digitalisering, Smartby og innovasjon. Den beskriver hvordan kommunen skal løse fremtidige utfordringer, i motsetning til hva kommunen skal jobbe med – som defineres av organisasjonens øvrige planer. Strategien er dermed først og fremst et overordnet retnings- og metodedokument. Den skal angi prinsipper og arbeidsmåter for digitaliseringsarbeidet på tvers av kommunen, ikke prioritere konkrete tiltak i de enkelte tjenesteområdene.

Den tidligere digitaliseringsstrategien er nå avløst av en ny temaplan for digitalisering. Den nye temaplanen omtales nærmere mot slutten av rapporten.

Dette er et viktig utgangspunkt for vurderingen av strategien: Den har hatt en tydelig retningsgivende funksjon, men må vurderes ut fra i hvilken grad den også har gitt grunnlag for prioritering, gjennomføring og oppfølging i praksis.

En omfattende involveringsprosess med innbyggere, næringsliv, folkevalgte og ansatte lå til grunn for digitaliseringsstrategien. Det ble gjennomført workshoper, spørreundersøkelser og intervjuer, og selve strategien ble samskrevet med deltakere fra de tidlige fasene av arbeidet. Dette ga strategien bred forankring og et tydelig utadrettet preg.

2.3.2 MÅL OG TILTAKSOMRÅDER

I Strategi for digitalisering, Smartby og innovasjon (2019) er hovedmålet å forbedre og effektivisere tjenester til innbyggere, slik at dette bidrar til økt trivsel, livskvalitet, bærekraft og et godt omdømme. Strategien legger til grunn at det er potensial for større effekt og gevinster gjennom en mer offensiv og koordinert innsats innen digitalisering, Smartby og innovasjon.

For å understøtte hovedmålet peker strategien ut tolv tiltaksområder:

- Øke den digitale kompetansen blant ansatte og innbyggere
- Fjerne unødvendig prosesser og teknologiske løsninger
- Øke samarbeid på tvers av etater og funksjoner innad i kommunen, og tilsvarende eksternt når det gjelder samarbeid med næringsliv, organisasjoner og akademia.
- Øke fokuset på innbyggernes ønsker og behov ved å følge ambisjonen om én-dør inn og én-stemme-ut
- Forenkle og automatisere saksbehandling for å forbedre kapasitet og kvalitet
- Tilby proaktive tjenester
- Sikre standardisering, og unngå fragmenterte løsninger
- Gjøre det enklere å etablere ny virksomhet
- Sikre nødvendig infrastruktur og tilgjengelighet for at kan motta tjenester på samme vilkår
- Prioritering av informasjonssikkerhet og personvern
- Fremme klimavennlige utbyggings- og mobilitetsløsninger
- Forbedre markedsføring av kommunens innovasjonsprosjekter og nye tjenester

Kommunen har dessuten valgt åtte styrende prinsipper for digitaliseringsarbeidet. Disse skal ifølge strategien bidra til å løse tverrgående utfordringer som er aktuelle innenfor mange av kommunens tjenester: 1) Vi setter innbyggerne i sentrum, 2) Vi tenker helhetlig, 3) Vi prioriterer klima og miljø, 4) Vi vektlegger inkludering og samskaping, 5) Vi satser på neste generasjon næringsliv, 6) Vi deler og tar i bruk åpne data, 7) Vi satser på kompetanseutvikling, omstilling og innovasjon, 8) Vi begynner lokalt, men tenker globalt.

Disse åtte styrende prinsippene utgjør en tverrgående metodikk som, uten å definere spesifikke tjenestemål, skal forbedre og effektivisere kommunens tjenester for å øke innbyggernes

livskvalitet, bærekraft og omdømme. Enhet for innovasjon og digitalisering er pådriveren som, i samarbeid med tjenesteområdene, har ansvar for å planlegge tiltakene[3].

2.3.3 STRATEGIEN SOM ET STRATEGISK STYRINGSVERKTØY

Intervjuene tyder på at digitaliseringsstrategien er kjent i organisasjonen, men at den i liten grad blir brukt i det daglige arbeidet. En av de intervjuede sa det slik: *«Den overordnede digitaliseringsstrategien er fin. Vi bare bruker den ikke».*

Strategien oppleves som for omfattende og for lite operasjonalisert, og som for «bred» til å fungere som et praktisk styringsverktøy. Flere beskriver den som vid og lite styrende, og peker på at *«strategien er så bred at du i praksis kan gjøre som du vil»*. Den er i liten grad knyttet til konkrete prioriteringer, valg og aktiviteter i tjenesteområdene. Mange etterlyser derfor tydeligere mål, klare prioriteringer og en mer konkret oppfølging gjennom handlingsplaner, veikart og faste stoppunkter for å vurdere fremdrift og resultater.

Mye av digitaliseringsarbeidet ser i praksis ut til å skje i prosjektene ute i tjenesteområdene, ofte uten en tydelig kobling til digitaliseringsstrategien. Faggruppe digitalisering beskriver at de i begrenset grad har oversikt over hvilke prosjekter som pågår, og at prosjekter kan utvikles lokalt uten at erfaringer eller læring systematisk deles eller samordnes**.**

Dette svekker strategiens funksjon som felles referansepunkt. Når prosjekter i liten grad begrunnes i strategiske mål, og det i begrenset grad rapporteres på sammenhengen mellom strategi, tiltak og resultater, blir strategien mindre relevant for det operative arbeidet. Digitaliseringsarbeidet fremstår dermed mindre koordinert og helhetlig enn strategiens ambisjoner legger opp til.

I intervjuene pekes det likevel på gode erfaringer fra enkelte områder, særlig innen helse- og velferd og oppvekst, der digitalisering løftes tydelig og tverrfaglige grupper etableres rundt konkrete prosjekter. Erfaringer fra blant annet arbeidet med Bedre Tverrfaglig Innsats (BTI) viser at tett samspill mellom fag og digitalisering kan bidra til gode løsninger, særlig når digitalisering kobles på tidlig i prosessen (dette kommer vi nærmere inn på i del 3.9.)

Samtidig tyder ikke intervjuene på at strategien er uten verdi. Flere informanter hevder at strategien har fungert som en overordnet ramme og et signal om retning, snarere enn som et konkret styringsverktøy. Strategien har bidratt til å tydeliggjøre at kommunen skal satse på digitalisering, og til å synliggjøre ambisjonsnivået, blant annet når det gjelder effektivisering, innbyggerorientering og bruk av teknologi. Denne betydningen ligger først og fremst i å gi legitimitet og retning, ikke i å styre prioriteringer og gjennomføring i det løpende arbeidet.

[3] Saksutredning ifm. sak (BS 103/19) Kommunestyre 16.12.2019.

Flere peker imidlertid på at denne overordnede retningen ikke er fulgt opp med tilstrekkelige styrende dokumenter eller prioriteringer i praksis. En informant hevder at mye går bra, men understreker samtidig at *«det er ikke fordi vi er gode på å planlegge»*. Mangelen på konkrete føringer bidrar til at digitaliseringsarbeidet blir mer personavhengig og til en viss grad drevet frem av dyktige og engasjerte enkeltpersoner, snarere enn av en helhetlig og planlagt styring. Dette kan gjøre gjennomføringen sårbar, fordi framdrift og læring i større grad blir drevet av lokale enkeltinitiativer enn av felles prioriteringer og koordinert oppfølging.

2.3.4 IVERKSETTELSE OG OPPFØLGING

Strategien legger til grunn at enhet for innovasjon og digitalisering, nå Digitalisering og IT, skal være pådriver for endring og forbedring. Tjenesteområdene har ansvar for iverksetting, mens planlegging av tiltak skal skje i samarbeid.

Dette innebærer en todeling mellom en sentral pådriverrolle og et linjeansvar i tjenesteområdene. Strategien omtaler også flere forutsetninger for iverksetting, blant annet infrastruktur, universell utforming, opplæring, samarbeid med eksterne aktører, forenkling av arbeidsprosesser og utvikling av en kultur for utprøving.

Samtidig framgår det i begrenset grad hvilke tiltak som faktisk skal gjennomføres, hvordan de skal prioriteres, hvilke frister som gjelder, hvem som har resultatansvar, eller hvordan framdrift og måloppnåelse skal rapporteres. Forutsetningene for iverksetting framstår derfor mer som overordnede ambisjoner enn som operative styringsgrep.

Revisjonens gjennomgang av kommunens handlings- og økonomiplaner og årsmeldinger for perioden 2020–2024 tyder på at digitaliseringsstrategien er fulgt opp gjennom flere prioriteringer, prosjekter og enkelttiltak.

Koblingen til strategien er tydeligst i de første økonomiplanene, blant annet gjennom satsing på kompetanse, Digi Rogaland, informasjonssikkerhet, automatisering og ambisjonen om «én dør inn». I senere dokumenter omtales digitalisering i større grad gjennom konkrete prosjekter og drifts- og investeringsbehov, som digitaliseringsfond, skjemakatalog, ny IT-plattform, ERP-system og grunnleggende IT-infrastruktur.

Årsmeldingene gir flere eksempler på gjennomførte tiltak og resultater. Rapporteringen er likevel i hovedsak aktivitets- og prosjektorientert. Det er ikke alltid tydelig hvilket strategimål tiltakene skal bidra til å realisere, hvordan de er prioritert, eller hvilke effekter de har hatt for brukere, ansatte, tjenestekvalitet, ressursbruk og arbeidsprosesser. Dokumentasjonen gir derfor grunnlag for å si at det har vært betydelig digitaliseringsaktivitet, men i mindre grad at oppfølgingen er tydelig sporet fra strategiens mål til prioriterte tiltak og dokumenterte resultater.

Intervjuene forsterker dette inntrykket. Flere informanter etterlyser tydeligere ledelsesforankring, en fast arena for oppfølging og sterkere avklaringer på direktørnivå når digitalisering krever prioritering på tvers av organisatoriske skillelinjer.

2.3.5 GEVINST OG MÅLING

Digitaliseringsstrategien legger til grunn at kommunen skal følge opp gevinster i form av unngåtte kostnader, spart tid og økt kvalitet. Strategien understreker samtidig at gevinster ofte oppstår andre steder i organisasjonen enn der tiltaket gjennomføres, og at gevinster derfor i hovedsak skal tas ut på overordnet nivå.

Intervjuene gir et tydelig inntrykk av at disse ambisjonene ikke er fulgt opp gjennom systematiske målinger og rapportering. Flere informanter omtaler gevinstrealisering som krevende, særlig når gevinstene viser seg som økt kapasitet, bedre kvalitet eller avlastning i arbeidshverdagen, uten at dette gir direkte utslag i budsjetter eller bemanning. Dette gjelder særlig mindre tiltak og forbedringer der effektene fordeles på mange ansatte eller kommer gradvis over tid.

Stavanger kommune peker på tilsvarende utfordringer. Der fremheves det at gevinster ofte er vanskelige å måle når de består av kvalitetsforbedringer, klima- og miljøeffekter eller små tidsbesparelser som fordeles på mange ansatte.

Også virksomhetsleder for Digitalisering og IT mener at gevinstmåling er utfordrende i praksis. Han viser til at kommunen benytter enkelte overordnede indikatorer, som kostnader per innbygger og tjeneste, men at slike mål påvirkes av mange forhold og derfor først og fremst er nyttige på et mer overordnet nivå. Han viser også til at digitalisering i enkelte tilfeller kan medføre nye oppgaver eller kompetansekrav i organisasjonen, slik at effektene ikke nødvendigvis er entydig positive.

Han understreker videre betydningen av å skille mellom gevinster og effekter. Frigjort tid, kvalitetsforbedringer og økt sikkerhet kan være viktige effekter av digitalisering, men utgjør ikke nødvendigvis realiserbare økonomiske gevinster. Som eksempel viser han til at en ansatt kan spare noen minutter hver dag gjennom et digitaliseringstiltak. Dette kan frigjøre tid til andre oppgaver og bidra til økt kvalitet, uten at det nødvendigvis gir grunnlag for økonomiske besparelser.

Det pekes også på at det er en risiko for at digitaliseringsarbeidet måles ut fra aktivitet snarere enn effekt. En sentral utfordring er at kommunen kan ende opp med å effektivisere eller digitalisere arbeidsprosesser uten først å vurdere om prosessen er nødvendig, eller om den kan forenkles eller fjernes. I enkelte tilfeller kan den største gevinsten ligge i å redusere behovet for en prosess, heller enn å gjøre den mer effektiv. Som eksempel trekkes kommunens samhandling med idrettslag frem: Der lag tidligere måtte levere årsmelding, medlemstall og regnskap, kan kommunen i større grad bruke informasjon som allerede finnes i åpne registre, og heller be lagene bekrefte at opplysningene er korrekte. Dette illustrerer at digitaliseringsprosesser bør ta utgangspunkt i ønsket effekt, ikke i størst mulig aktivitet eller automatisering av eksisterende arbeidsprosesser.

Økonomiske gevinster oppstår først når endringene faktisk gir grunnlag for reduserte kostnader eller mindre ressursbruk. Det pekes samtidig på at det ofte er vanskelig å isolere den økonomiske effekten av enkeltstående tiltak, særlig når flere faktorer virker sammen. Fra Stavanger kommune pekes det dessuten på at digitalisering kan innebære økte kostnader knyttet til lisenser, oppgraderinger og ny funksjonalitet, slik at gevinster ikke nødvendigvis kommer til uttrykk som reduserte utgifter på kort sikt.

Informantene peker videre på at gevinster av digitaliseringsarbeidet må synliggjøres tydeligere for å skape forståelse, forankring og prioritering i organisasjonen. Mange tiltak gir effekter over tid, men disse kan bli mindre synlige når nye arbeidsmåter først er etablert. Dette gjelder særlig mindre forbedringer, som fjerning av papirskjema, automatisering og mer effektiv informasjonsflyt. Hver for seg kan slike tiltak fremstå beskjedne, men samlet kan de gi betydelige effekter.

Dersom gevinstene ikke konkretiseres og kommuniseres, kan tiltakene oppleves som merarbeid for enkelte enheter, særlig når kostnadene ved endring kommer før gevinstene, eller når gevinstene tas ut andre steder i organisasjonen. Informantene mener derfor at kommunen bør bli bedre til å dokumentere, måle og formidle effektene av digitalisering, både administrativt og politisk, og skille tydelig mellom økonomiske besparelser, frigjort kapasitet, bedre kvalitet, mer standardiserte prosesser og redusert administrativt arbeid.

Bruken av medisindispensere illustrerer hvordan velferdsteknologi kan bidra til mer effektiv ressursbruk. Kommunen har om lag 200 dispensere i bruk, og beregninger antyder en mulig innsparing på rundt 11 årsverk, avhengig av blant annet kjøretid og tidsbruk per besøk[4]. Samtidig pekes det på at det er det krevende å realisere slike gevinster direkte i driften, fordi tidsbesparelsene ofte er små og fordelt på mange brukere. Gevinsten oppstår først og fremst når dispenseren gjør det mulig å redusere eller erstatte fysiske hjemmebesøk, samtidig som brukeren mestrer å håndtere medisineringen selv. Dersom hjemmetjenesten likevel må besøke brukeren for å yte andre tjenester, kan medisindispenseren i praksis representere en ressursøkning snarere enn en ressursbesparelse.

Det fremheves også at måling og rapportering bør stå i et rimelig forhold til tiltakets størrelse og forventede nytte. For omfattende krav til gevinstmåling kan bli ressurskrevende å følge opp og risikere å hemme gjennomføringen av mindre tiltak.

Intervjuene tyder samtidig på at arbeidet med gevinstrealisering er i utvikling. I Stavanger kommune er det innført en ordning der gevinstrealisering følges opp om lag ett år etter at prosjekter er avsluttet. Oppfølgingen skjer i dialog mellom prosjekteier, prosjektleder og digitaliseringsmiljøet, med utgangspunkt i gevinstene som ble identifisert tidlig i prosjektet. Samtidig beskrives overgangen fra prosjekt til ordinær drift som et område med

4 Intervju med fagleder og rådgiver i fagstab helse og velferd med ansvar for digitalisering og velferdsteknologi.

forbedringspotensial, blant annet fordi det ikke alltid er tilstrekkelig avklart hvordan gevinstene skal realiseres og følges opp etter prosjektavslutning.

Gevinstrealisering er også et sentralt satsingsområde i Digi Rogaland. Samarbeidet bistår kommunene med metodikk, verktøy og støtte til planlegging, nullpunktsmålinger, oppfølging av effekter og dokumentasjon av gevinster. Det understrekes samtidig at gevinster først realiseres når nye løsninger tas i bruk i praksis og følges opp med nødvendige endringer i arbeidsprosesser og organisering

2.3.6 VURDERING

Sandnes kommune har en digitaliseringsstrategi som angir en overordnet retning for digitaliseringsarbeidet, og som synliggjør at digitalisering skal bidra til bedre tjenester og mer effektiv ressursbruk. Strategien har først og fremst verdi som retningsgivende dokument og som uttrykk for kommunens ambisjonsnivå.

Strategien fungerer imidlertid i begrenset grad som et strategisk styringsverktøy i praksis. Dette henger særlig sammen med at strategien er bredt utformet, omfatter mange tiltaksområder og prinsipper, og i liten grad prioriterer mellom ulike innsatsområder. Den store bredden i tiltaksområdene skaper etter vår vurdering en hovedutfordring, fordi det er ressurskrevende å følge opp mange omfattende områder samtidig. Uten tydelige prioriteringer er det risiko for at innsatsen fragmenteres og at ressursene spres for tynt utover, slik at den strategiske effekten blir svakere.

Strategien er etter vår vurdering i for liten grad fulgt opp gjennom tydelig ansvar, prioriteringer og strukturert oppfølging. Selv om strategien beskriver roller og overordnede forutsetninger for gjennomføring, framgår det i begrenset grad hvilke tiltak som faktisk skal gjennomføres, hvordan de skal prioriteres, hvem som har resultatansvar, og hvordan framdrift og måloppnåelse skal rapporteres. Dette svekker strategiens funksjon som grunnlag for prioriteringer og beslutninger i det løpende digitaliseringsarbeidet.

Revisjonens gjennomgang av handlings- og økonomiplaner og årsmeldinger viser at strategien er fulgt opp gjennom flere prioriteringer, prosjekter og enkelttiltak. Koblingen til strategien er likevel tydeligst i de første økonomiplanene. I senere dokumenter omtales digitalisering i større grad gjennom konkrete prosjekter, driftsbehov og investeringer, uten at sammenhengen mellom strategiens mål, prioriterte tiltak og rapporterte resultater alltid kommer klart frem.

Etter vår vurdering tyder dette på at kommunen har hatt betydelig digitaliseringsaktivitet, men at oppfølgingen i for liten grad er systematisk sporet fra strategi til prioritering, gjennomføring og dokumenterte effekter. Rapporteringen fremstår i hovedsak aktivitets- og prosjektorientert, og gir begrenset grunnlag for å vurdere måloppnåelse og effekter for brukere, ansatte, tjenestekvalitet, ressursbruk og arbeidsprosesser.

Intervjuene underbygger dette inntrykket. De tyder på at strategien er kjent, men at den i begrenset grad brukes som en aktiv referanse i tjenesteområdenes arbeid med digitalisering. Digitaliseringsarbeidet ser i stor grad ut til å skje i enkeltprosjekter ute i organisasjonen, ofte uten en tydelig kobling til strategien. Etter vår vurdering innebærer dette at strategien i begrenset grad bidrar til samordning, helhetlig prioritering og felles læring på tvers av kommunen. Når strategien ikke brukes aktivt i vurderingen av hvilke prosjekter som skal prioriteres, hvordan de skal følges opp, og hvilke resultater de skal bidra til, får den også begrenset verdi som strategisk styringsverktøy. Mangelen på konkrete føringer bidrar samtidig til at digitaliseringsarbeidet i større grad blir personavhengig og drevet fram av enkeltpersoner, snarere enn av helhetlig og planlagt styring.

Strategien omtaler gevinster som spart tid, unngåtte kostnader og økt kvalitet, og det er positivt at kommunen anerkjenner at gevinster ofte oppstår på tvers av organisasjonen og ikke nødvendigvis i det enkelte prosjektet. Dette er en relevant forståelse av gevinstrealisering i offentlig sektor.

Samtidig mangler strategien nærmere konkretisering av hvilke gevinster som skal realiseres, hvordan de skal måles, hvem som har ansvar for oppfølgingen, og hvor ofte det skal rapporteres. Effekter av digitalisering, som reduserte eller unngåtte kostnader, spart tid, frigjort kapasitet og økt kvalitet, er i liten grad målt systematisk. Kommunen har dermed begrenset grunnlag for å vurdere hvilke resultater digitaliseringsarbeidet faktisk har gitt. Dette gjelder både økonomiske gevinster og andre effekter, som mer standardiserte prosesser, bedre informasjonsflyt og mindre administrativt arbeid. Slike effekter kan være viktige, men gir ikke nødvendigvis direkte utslag i budsjetter eller bemanning, og må derfor dokumenteres og vurderes på andre måter enn rene økonomiske gevinster.

Etter vår vurdering bør kommunen også styrke arbeidet med å synliggjøre og formidle gevinster av digitalisering. Når gevinster ikke konkretiseres og kommuniseres, kan digitaliseringstiltak fremstå som merarbeid for enkelte enheter, særlig når kostnadene ved endring kommer før gevinstene, eller når gevinstene tas ut andre steder i organisasjonen. Bedre dokumentasjon og formidling av effekter vil kunne styrke forståelse, forankring og prioritering både administrativt og politisk. I tillegg kan synliggjøring av konkrete gevinster virke motiverende for ledere og ansatte ved å vise hvordan digitalisering faktisk bidrar til bedre tjenester, enklere arbeidsprosesser eller mer effektiv ressursbruk.

Strategiens styringsverdi svekkes også ved at prinsippene og tiltaksområdene framstår som likeverdige. Selv om de gir en overordnet retning for arbeidet, gir de begrenset støtte til prioriteringer og avveininger i situasjoner der ulike hensyn trekker i forskjellige retninger. Uten en tydelig faseinndeling og konkretisering av ambisjonene blir strategien derfor krevende å bruke som et aktivt styringsdokument i organisasjonen.

På bakgrunn av vurderingen har vi tre anbefalinger. Selv om vurderingen og anbefalingene gjelder strategien som var gjeldende frem til 22.06.2026, er forholdene relevante å følge opp også i den nye digitaliseringsstrategien.

Vi anbefaler kommunen å:

- Sikre en tydelig kobling mellom den nye temaplanen for digitalisering og kommunens ordinære styrings- og rapporteringsprosesser, som prioriteringer i handlings- og økonomiplan
- konkretisere temaplan for digitalisering gjennom tydeligere prioriteringer, ansvar og oppfølging av tiltak
- videreutvikle arbeidet med gevinstrealisering, slik at forventede og oppnådde effekter av digitalisering i større grad måles, dokumenteres og synliggjøres

3 ORGANISERING AV DIGITALISERINGSARBEIDET

I dette kapitlet besvares følgende spørsmål: I hvilken grad er digitaliseringsarbeidet i kommunen hensiktsmessig organisert? I hvilken grad er rolle- og ansvarsfordelingen tydelig? Hvordan fungerer samarbeidet i digitaliseringsprosjekter? Herunder, hvordan drar kommunen nytte av samarbeidet med Digi Rogaland?

3.1 REVISJONSKRITERIER

I den nasjonale digitaliseringsstrategien for offentlig sektor for 2019-2025, er to av seks innsatsområder «samordning på tvers» og «sammenhengende tjenester». Det understrekes i dokumentet at for å sikre blant annet sammenhengende tjenester, må samhandlingen mellom forvaltningsnivåene styrkes.

I Meld. St. 27 (2015-2016) *Digital agenda for Norge* påpekes det at det kan være krevende å få til sammenhengende tjenester i en sektorstyrt offentlig sektor. Kommuner tilbyr tjenester innenfor en rekke områder, og har derfor ofte behov for tverrsektoriell samhandling både mellom fagområder og med staten på digitaliseringsområdet. Det er den enkelte sektor og virksomhet som er ansvarlig for utvikling av tjenester. For at dette skal bli effektivt og oppleves som helhetlig for brukeren, kreves stor grad av samordning. Stortingsmeldingen etterlyser at virksomhetene bestreber seg på å finne løsninger sammen der vellykket digitalisering forutsetter et nært samarbeid.

Det heter også i den nasjonale digitaliseringsstrategien at digitalisering skal føre til bedre tjenester og mer effektiv ressursbruk i offentlige virksomheter.

En av de nasjonale hovedprioriteringer når det gjelder IKT er også at digitaliseringen av offentlig sektor skal være effektiv, noe som innebærer at offentlige digitaliseringsprosjekter skal planlegges og gjennomføres profesjonelt, og på en måte som reduserer risiko og kompleksitet (Meld. St. 27 2015-2016). Den nasjonale digitaliseringsstrategien legger i tillegg til grunn at det arbeides systematisk med gevinster og gevinstrealisering.

FoU-rapporten *Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser* (2018), understreker at den digitale omstillingen må være tydelig forankret på både politisk og administrativt nivå. Internkontrollen i en kommune skal vise hvordan ansvar og myndighet er fordelt. Det legges derfor til grunn i undersøkelsen at en systematisk tilnærming til digitalisering i kommunen krever en tydelig forankring av ansvar og oppgaver i dette arbeidet.

KS FoU prosjekt nr. 174031 Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser understreker at forankring av digitaliseringsarbeidet i toppledelsen er kritisk for å oppnå en vellykket digitalisering. Dette bygges på en kartlegging gjennomført av PwC i 2016[5] som viser at dersom en skal oppnå vellykket digitalisering må eierskap til strategi og initiativ være tydelig. I dette ligger det at ledelsen må være sterkt involvert og engasjert i prosessen med å transformere organisasjonen til å være mer digital. Dette inkluderer å ta ansvar for beslutninger, støtte endringer, tilrettelegge ressurser, samt fremme en kultur, og være tydelige ambassadører.[6] Roller og ansvar innen digitalisering må på bakgrunn av dette være tydelig forankret slik at det sikrer effektivitet, ansvarlighet, fremdrift og samarbeid i digitaliseringsarbeidet.

I Sandnes kommune sin *strategi for digitalisering, Smartby og innovasjon* er hovedmålet å forbedre kommunens tjenester. For å oppnå dette er et av hovedtiltakene «økt samarbeid på tvers av etater og funksjoner innad i kommunen, og tilsvarende eksternt når det gjelder samarbeid med næringsliv, organisasjoner og akademia».

Strategien bygger på 8 styrende prinsipper. Et av disse prinsippene er «vi tenker helhetlig». Ut fra dette prinsippet er det utarbeidet målsettinger som for eksempel å «satse aktivt på samskaping der vi trekker med oss ulike ressurspersoner fra ulike fagområder».

Ut fra dette er det utledet følgende revisjonskriterier:

[5] Kartleggingen bestod av intervjuer av Bærum, Bergen og Trondheim kommune samt gjennomgang av eksisterende dokumentasjon rundt digital styringsmodell i Drammen og Kristiansand kommune.

[6] KS FoU prosjekt nr. 174031 *Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser*

- Kommunen har en tydelig forankring av roller, ansvar og oppgaver i sitt digitaliseringsarbeid som sikrer effektivitet, fremdrift og samarbeid
- Toppledelsen i kommunen har etablert og utøver et tydelig og synlig eierskap til kommunens digitaliseringsstrategi
- Kommunens virksomheter skal samhandle om digitale tjenester

3.2 OVERORDNET ORGANISERING OG ANSVARSDELING

Kommunens digitaliseringsstrategi legger til grunn at Digitalisering og IT skal være pådriver for endring og forbedring. Planlegging av tiltak skal skje i samarbeid mellom denne enheten og tjenesteområdene, mens tjenesteområdene har ansvar for iverksettelse. Dette innebærer en todeling mellom en sentral pådriverrolle og et linjeansvar i tjenesteområdene.

Intervjuene tyder på at ansvaret i praksis i stor grad følger linjeorganisasjonen, og at digitaliseringsarbeidet er desentralisert til tjenesteområdene, med støtte fra Digitalisering og IT. Dette gir et visst lokalt handlingsrom og oppleves av flere som hensiktsmessig, særlig fordi digitalisering kan knyttes tett til faglige behov og prioriteringer.

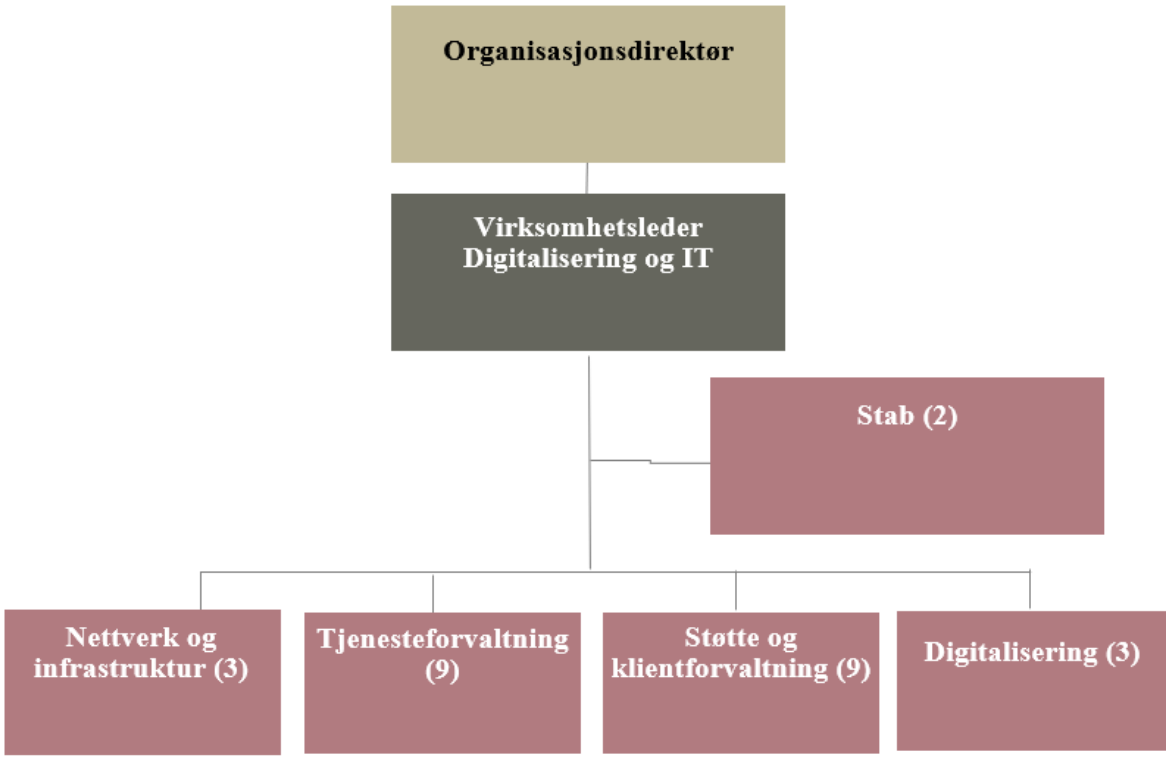
Stavanger kommune beskriver en tilsvarende organisering. Også der ligger ansvaret for behov, prioriteringer og systemvalg i linjen, ved at direktørene har rollen som systemeiere for sine tjenesteområder. Begrunnelsen er at tjenesteområdene selv kjenner behovene, arbeidsprosessene og gevinstpotensialet best. Samtidig understrekes det at linjeansvaret forutsetter gode sentrale støttefunksjoner. Ved større tverrgående digitaliseringsprosjekter har avdelingen for innovasjon og digitalisering et gjennomførings- og støtteansvar.

I Sandnes peker flere samtidig på at ansvarsdelingen i praksis er uklar. Digitaliseringsteamet uttrykker usikkerhet om deres rolle som pådriver i arbeidet, eller om de primært skal respondere på bestillinger fra tjenesteområdene, og etterlyser tydeligere prioriteringer og beslutninger fra ledelsen. Dette skaper usikkerhet om mandat og bidrar til varierende praksis mellom enhetene.

3.3 ORGANISERING, ROLLER OG ANSVAR I DIGITALISERING OG IT

Digitalisering og IT har et samlet ansvar for drift, støtte, forvaltning og utvikling av kommunens digitale tjenester. De ulike faggruppene ivaretar ulike deler av dette ansvaret. Organiseringen av virksomheten er illustrert under, og antall årsverk er vist i parentes.

Figur 1 Organisasjonskart Digitalisering og IT



Kilder: Digitalisering og IT Organisering, oppgaver, roller og ansvar – gjeldende versjon og Presentasjon i kontrollutvalget av virksomhetsleder for Digitalisering og IT, 31.10.25

Nettverk og infrastruktur skal sikre en stabil og sikker teknisk grunnmur, Tjenesteforvaltning har ansvar for drift og forvaltning av applikasjoner og tjenester, mens Støtte- og klientforvaltning ivaretar direkte støtte til brukerne, digitale enheter og praktisk oppfølging av ansatte og utstyr. Samlet skal faggruppene bidra til at kommunen har tilgjengelige, sikre og velfungerende digitale løsninger.

Faggruppe digitalisering har en sentral rolle i kommunens utviklingsarbeid og består av tre årsverk. Gruppen skal bidra til at digitalisering brukes som et virkemiddel for å forbedre arbeidsprosesser, tjenester og samhandling på tvers av kommunen. Dette innebærer å kartlegge behov, analysere prosesser, vurdere hvordan digitale løsninger kan brukes mer hensiktsmessig og støtte virksomhetene i å gjennomføre endringer.

Faggruppen har også en **rådgivende og koordinerende rolle** i digitaliseringsprosjekter, blant annet gjennom prosjektledelse, metodebruk, prosessforståelse og arbeid med gevinstrealisering. På denne måten skal gruppen bidra til at digitaliseringstiltak er forankret i kommunens mål, sees i sammenheng med eksisterende løsninger og gir varige forbedringer i tjenestene.

3.4 SYNSPUNKTER PÅ ORGANISERINGEN

I Sandnes kommune kommer det frem ulike syn på dagens organisering av Digitalisering og IT. Noen vurderer samorganiseringen som en styrke, særlig fordi den kan legge til rette for tettere

samspill mellom digitaliseringsarbeidet og den tekniske IT-kompetansen. Dette kan bidra til kortere avstand mellom utvikling, drift og forvaltning enn ved en mer oppdelt organisering.

Faggruppe digitalisering mener det er en ulempe at de er organisert under Digitalisering og IT. Gruppen peker på at koblingen til IT-drift medfører betydelig oppmerksomhet om løpende driftsoppgaver, noe som kan redusere kapasiteten til langsiktig utviklings- og forbedringsarbeid. Det trekkes også frem at dagens organisering kan bidra til uklarhet om hva digitalisering innebærer, og at digitalisering tidvis forveksles med teknisk drift og systemforvaltning.

I Stavanger kommune har man valgt å organisere Digitalisering og IT-drift i separate enheter. Begrunnelsen er at driftsoppgaver ofte krever umiddelbar oppmerksomhet, mens digitalisering forutsetter langsiktig utviklingsarbeid, prosessforbedring og endringsledelse. Kompetanse innen prosjektledelse, prosessutvikling og tjenestedesign er derfor samlet i en egen enhet for innovasjon og digitalisering, med formål om å styrke kommunens kapasitet til å drive utviklingsarbeid over tid.[7]

Intervjuene i Sandnes tyder samtidig på at organiseringen i seg selv ikke fremstår som hovedårsaken til de utfordringene som beskrives i denne rapporten. Utfordringene handler særlig om manglende helhetlig styring, uklar rolleforståelse og begrenset oversikt over digitaliseringstiltak og ressurser på tvers av kommunen. Dette kommer blant annet til uttrykk i varierende praksis mellom tjenesteområdene og manglende felles prioritering.

Flere informanter peker på at det er stor variasjon i hvordan digitaliseringsarbeidet koordineres og følges opp på tvers av direktørområdene. Helse og velferd trekkes frem som et område der arbeidet fungerer godt, blant annet fordi området har en etablert og stabil funksjon som koordinerer digitaliseringsarbeidet mot virksomhetene.

Gjennomgangen tyder på at utfordringene med å utnytte digitaliseringskompetansen i stor grad skyldes uklare roller, mandater og forventninger. Det pekes på **stor variasjon i hva som legges i begrepet digitalisering.** Noen forbinder digitalisering med teknisk drift, brukerstøtte og systemforvaltning, mens andre knytter det til tjenesteutvikling, prosessforbedring, endringsledelse og gevinstrealisering. Ulike forståelser kan bidra til uklare forventninger til hva faggruppen skal bidra med.

Dette **har betydning for hvordan digitaliseringsarbeidet bør styres**. Dersom digitalisering først og fremst forstås som innføring av teknologi, blir styringen i større grad rettet mot systemer, drift og teknisk implementering. Dersom digitalisering forstås som endring i hvordan tjenestene utføres, krever det sterkere forankring i linjen, tydeligere ansvar for arbeidsprosesser og mer systematisk oppfølging av gevinster.

[7] Kilde: Intervju med digitaliseringssjef og stabssjef for innovasjon og støttetjenester i Stavanger kommune.

Behovet for tydeligere roller trekkes frem av flere. Det stilles spørsmål ved om ressursene som brukes til digitalisering ute i tjenesteområdene i **tilstrekkelig grad brukes til utviklings- og endringsarbeid,** eller om de i praksis brukes til support og teknisk systemstøtte. Flere peker på at mandat og ansvar bør tydeliggjøres, særlig der ansatte har en rolle knyttet til utvikling og digitalisering.

Det trekkes også frem at behovene i prosjektene ikke alltid er tydelige. Faggruppen kan ha ulike roller avhengig av prosjektets karakter, for eksempel som rådgiver, koordinator, prosjektleder, prosess- eller metodestøtte, gevinststøtte eller teknisk bidragsyter. Gruppen kan også fungere som bindeledd mellom fagmiljø, ledelse, IT-drift og eksterne leverandører, og bidra til å kartlegge arbeidsprosesser, synliggjøre forbedringsmuligheter og utarbeide beslutningsgrunnlag. Intervjuene tyder samtidig på at det ikke finnes én felles arbeidsmodell for hvordan digitaliseringsprosesser skal gjennomføres i tjenesteområdene.

Gjennomføring og organisering av arbeidet synes i stor grad å være et ansvar for den enkelte virksomhet eller det enkelte tjenesteområde, mens enhet for Digitalisering og IT bidrar med rådgivning, prosess- og metodekompetanse når de involveres. Dette kan bidra til variasjoner i hvordan prosjekter organiseres og til forventningsforskjeller om hvilken rolle digitaliseringsmiljøet skal ha i det enkelte prosjekt. Når samme enhet kan opptre i flere roller, kan det skape uklarhet både internt og overfor samarbeidspartnere dersom rollen ikke avklares tidlig i prosjektet. Flere understreker derfor at roller og ansvar må avklares fra prosjekt til prosjekt. Som en informant uttrykker det: *«Å koble kabler til et nettverkspunkt er ikke det samme som å kjøre en digitaliseringsprosess».*

Samtidig fremheves det at tjenesteutvikling i stor grad bør eies av linjen. Det er tjenesteområdene som kjenner brukerbehov, arbeidsprosesser, regelverk og gevinstpotensial best. Virksomhetsleder for Digitalisering og IT understreker at enhetens rolle ikke er å styre hvordan tjenestene skal utføres, men å gi råd, kartlegge arbeidsprosesser, synliggjøre forbedringsmuligheter og bidra med beslutningsgrunnlag. Flere mener derfor at den sentrale digitaliseringsfunksjonen først og fremst bør bidra med koordinering, prioritering og beslutningsstøtte, samtidig som det er viktig å bevare digitaliseringsressurser med domenekunnskap ute i virksomhetene.

3.5 HVOR MANGE JOBBER MED DIGITALISERING I KOMMUNEN?

3.5.1 INGEN SAMLET OVERSIKT

Det er per i dag ingen samlet oversikt over hvor mange ansatte eller årsverk som arbeider med digitalisering, og hvor disse er organisatorisk plassert. Mangelen på en samlet oversikt er et viktig bakteppe for kartleggingen som er gjort under.

3.5.2 KARTLEGGING AV DIGITALISERINGSRESSURSER

I forbindelse med denne gjennomgangen ba vi alle kommunaldirektørene om å sende inn oversikter over ressursbruk knyttet til digitalisering innenfor hvert av tjenesteområdene. Kartleggingen omfattet antall ansatte, stillingsstørrelser, organisatorisk plassering og om rollene er faste eller prosjektbaserte. Temaet ble også fulgt opp i intervjuene.

Tabellen under viser innrapporterte tall for årsverk og antall ansatte som arbeider med digitalisering i kommunalområdene, utover de tre årsverkene i IT og digitalisering.

Tabell – årsverk og antall ansatte som arbeider med digitalisering i Sandnes kommune, ***utover de tre årsverkene i IT og digitalisering***

Kommunalområde	Årsverk	Antall ansatte
Økonomi	2,7	10
Organisasjon	4,7	10
Helse og velferd	10,8	13
Oppvekst	11,6	35
Byutvikling og teknisk	1,6	7
Totalt	**31,4**	**75**

Kilde: Tall fra alle kommunaldirektørene tidlig i februar 2026

De innrapporterte tallene viser 31,4 årsverk fordelt på de ulike kommunalområdene. Tallene omfatter både faste og prosjektbaserte roller for perioden 2025–2026, slik kommunalområdene har rapportert dem inn. Barnehagenes digitale veiledere er ikke tallfestet. Derfor bør dette forstås som et minimumsanslag. Tallgrunnlaget er beheftet med usikkerhet. Kartleggingen er gjennomført for første gang, og flere informanter understreker at det er krevende å skille mellom digitalisering og ordinær drift. Helse og velferd har rapportert både faste og prosjektbaserte roller, og skiller tydelig mellom disse kategoriene. For de øvrige kommunalområdene varierer rapporteringen mer. Dette kan dels skyldes faktiske forskjeller i hvordan digitaliseringsarbeidet er organisert, og dels at bevisstheten om skillet mellom faste og prosjektbaserte roller har variert. Anslagene bygger derfor på skjønn, og presisjonsnivået varierer mellom kommunalområdene. Oversikten bør forstås som et anslag over ressursbruken, ikke som en presis måling.

Digitaliseringsarbeid kan også inngå i leder-, fag- og tjenesteutviklingsroller uten at dette nødvendigvis er definert som egne digitaliseringsstillinger. Kartleggingen fanger derfor ikke nødvendigvis hele bredden i kommunens digitaliseringskapasitet, men gir et anslag over ressursene som kommunalområdene selv har identifisert som særlig knyttet til digitaliseringsarbeid.

Beskrivelsene fra de enkelte kommunalområdene viser samtidig at digitaliseringsarbeidet har ulik karakter.

Innen **økonomi** er digitaliseringsarbeidet i hovedsak knyttet til implementering, drift og videreutvikling av sentrale systemer, særlig Visma, Framsikt og HRM-løsninger, som utgjør en betydelig del av ressursbruken. Økonomi har ikke rapportert prosjektbaserte roller. I tillegg arbeides det med forbedring av innfordrings- og finansprosesser samt løsninger for anskaffelser og innkjøp, men dette utgjør gjennomgående mindre stillingsandeler. Arbeidet omfatter også datakvalitet og integrasjoner, særlig mot GAT og HRM, samt enkelte støtteverktøy.

I kommunaldirektørområdet **organisasjon** er digitaliseringsarbeidet i stor grad rettet mot arbeidsflyt, kompetanseutvikling og interne støtteprosesser. De innrapporterte rollene er ført som prosjektbaserte. Ressursene brukes særlig til utvikling og forbedring av HR- og rekrutteringssystemer, ressursstyring (GAT), dokumentasjons- og arkivprosesser og styringssystemer som Framsikt. I tillegg arbeides det med løsninger for intern kommunikasjon og samhandling, samt opplæring, lederstøtte og utvikling av nye arbeidsprosesser.

I **helse og velferd** er digitaliseringsarbeidet nært knyttet til kjerneoppgavene i tjenestene, særlig journalsystemer og velferdsteknologi, og området skiller seg ved å ha flere roller som er helt eller nesten fullt dedikert til digitalisering. De faste rollene er i stor grad knyttet til implementering og systemansvar for elektronisk pasientjournal (EPJ), anskaffelser, avtaleoppfølging og utvikling av nye tiltak, blant annet som del av større satsinger som «Sandnes blir eldre». Helse og velferd har i tillegg rapportert 4,7 årsverk i prosjektbaserte roller. Disse er knyttet til innføring av e-lås, innføring og oppfølging av teknologi i sykehjem, prosjektledelse for innføring av KS Hjelpemiddel, innføring av digitalt tilsyn i sykehjem og innføring av nytt journalsystem. Dette tyder på at området har hatt en relativt tydelig bevissthet om skillet mellom faste og prosjektbaserte digitaliseringsressurser. Samtidig inngår deler av ressursbruken i bredere fag- og utviklingsoppgaver og er ikke entydig avgrenset som digitalisering.

Byutvikling og teknisk er preget av prosjektbasert digitaliseringsarbeid, der alle innrapporterte roller er ført som prosjektbaserte. Ressursene er fordelt på flere mindre stillingsandeler. Digitalisering inngår dermed i stor grad som del av andre fag- og utviklingsoppgaver, heller enn egne dedikerte faste roller. Arbeidet retter seg hovedsakelig mot å utvikle løsninger og forbedre arbeidsprosesser, ofte med utgangspunkt i konkrete behov i virksomhetene.

I **kultur og oppvekst** er digitaliseringsressursene i stor grad desentralisert, særlig til skolene, og rollene varierer betydelig i innhold og omfang. Det dreier seg om et nettverk av ressurspersoner, blant annet pedagogiske IKT-veiledere, med ulike oppgaver fra pedagogisk støtte til systemansvar. Oppvekst har bare rapportert 0,1 årsverk som prosjektbasert rolle. Samtidig pekes det på at grensen mellom digitalisering og drift er uklar, og at oppgavene ofte glir over i hverandre, for eksempel i arbeidet med Chromebook i skolene.

Oversikten for oppvekst inneholder ikke tallfesting for barnehagesektoren, selv om det også der finnes ressurspersoner som arbeider med digitalisering. Barnehagene har egne digitale veiledere, men disse har ikke faste eller sammenlignbare stillingsstørrelser, og ressursbruken varierer betydelig. Dette gjør det vanskelig å gi et samlet bilde av digitaliseringsressursene i sektoren

På tvers av kommunalområdene varierer omfanget av dedikerte ressurser betydelig. Mens enkelte områder har ansatte som arbeider fullt eller tilnærmet fullt med digitalisering, håndteres oppgavene i andre områder som en del av lederansvar, systemeierskap eller fagutvikling, ofte i kombinasjon med ordinær drift. Kartleggingen viser også at kommunalområdene kan ha rapportert faste og prosjektbaserte roller noe ulikt. Dette gjelder både hvordan rollene er kategorisert, og hvor tydelig skillet mellom prosjektbasert digitalisering, systemforvaltning og ordinær drift er trukket. Flere peker samtidig på at ressursbruken er vanskelig å tallfeste presist,

nettopp fordi digitaliseringsoppgaver og drift i praksis glir over i hverandre og ikke er tydelig definert i stillinger.

Når det gjelder organisering, er digitaliseringskompetansen både samlet i et sentralt miljø og fordelt ute i tjenesteområdene, ofte i stab, fagmiljø eller hos enkeltpersoner med systemansvar eller prosjektroller. Mange av rollene er midlertidige og knyttet til innføring av nye løsninger.

Intervjuene peker samtidig på at desentralisert systemeierskap gir ulik praksis og bidrar til fragmentering. Det finnes heller ingen samlet oversikt over ressursene, og mange arbeider med digitalisering ved siden av andre oppgaver, ofte alene og uten tydelig mandat.

3.5.3 KAPASITET OG KOMPETANSE

Kapasitet og kompetanse fremstår som sentrale forutsetninger for kommunens digitaliseringsarbeid. Flere informanter peker på at utfordringene ikke først og fremst handler om tilgang på teknologi, men om tid, kapasitet og kompetanse til å endre arbeidsprosesser, følge opp prosjekter og realisere gevinster over tid.

Et gjennomgående poeng er at digitalisering i stor grad må forstås som endringsarbeid. Flere fremhever behovet for mer kompetanse innen endringsledelse, prosessforbedring og gevinstrealisering. Teknologien kan være tilgjengelig, men gevinstene avhenger av om kommunen klarer å organisere arbeidet annerledes, involvere ansatte og ta nye løsninger i bruk på en systematisk måte.

Kompetansen er samtidig ujevnt fordelt i organisasjonen. Digitaliseringsmiljøene og enkelte tjenesteområder har betydelig kunnskap og engasjement, mens andre deler av organisasjonen har mindre erfaring og kapasitet til digital utvikling. Dette gjør initiativene mer sårbare og i større grad avhengige av enkeltpersoner, ildsjeler eller små fagmiljøer.

Flere informanter knytter også kapasitets- og kompetanseutfordringene til ledelse. Ledere forventes å prioritere digitalisering, drive endringsarbeid, involvere ansatte og sikre gevinstoppfølging, samtidig som de skal ivareta ordinær drift. Når tid og kompetanse til dette er begrenset, øker risikoen for at digitalisering blir prosjektbasert og personavhengig, snarere enn en del av et kontinuerlig forbedringsarbeid.

3.6 INGEN HELHETLIG STYRING

Intervjuene tyder på at digitaliseringsarbeidet mangler en tydelig helhetlig styring. Flere forteller at mye skjer lokalt i tjenesteområdene, mens overordnede prioriteringer, felles føringer og oppfølging fra ledelsen er mindre tydelig.

Intervjuene gir likevel ikke et entydig bilde. Enkelte ledere følger digitaliseringsarbeidet tett, og noen tjenesteområder har mer etablerte strukturer for koordinering enn andre.

Flere peker på svak overordnet prioritering og manglende beslutninger fra toppledelsen. Dette innebærer blant annet at felles løsninger ikke alltid tas i bruk likt på tvers av organisasjonen, og at bruken i praksis kan bli valgfri. Når ledelsen i begrenset grad skjærer gjennom ved behov for felles retning, svekkes forutsetningene for standardisering, gevinstrealisering og helhetlig utvikling. En av de intervjuede sa det slik: *«En hovedutfordring er at ledelsen ikke skjærer gjennom og sier hvordan det skal være. De som vil gjøre som de alltid har gjort får lov til det, de som vil endre, er med. (..) Noen er redde for å løfte blikket. Dette er en av hovedutfordringene.»* En annen formulering peker på samme usikkerhet: *«Vi skal gjøre ledelsen gode, men vi vet ikke helt hvordan vi kan gjøre dem gode, for vi vet ikke hva de vil.»*

Flere mener at digitaliseringsarbeidet i praksis blir desentralisert og personavhengig. Det pekes på at arbeidet ofte drives frem av lokale initiativ og ildsjeler, snarere enn av en tydelig felles styring. Dette kan ifølge informantene gjøre arbeidet sårbart og bidra til at tiltak settes i gang på bakgrunn av enkeltstående forespørsler eller hvem som «roper høyest», uten at det nødvendigvis er tiltakene som gir størst samlet effekt for kommunen. Dette kan gi ulik praksis mellom tjenesteområdene, svakere standardisering og mindre systematisk gevinstrealisering. Flere peker derfor på behov for sterkere ledelsesforankring og tydeligere oppfølging av hvilke løsninger som skal brukes, og hvilke gevinster som skal realiseres.

I intervjuene pekers det også på et behov for sterkere prioritering av hvilke digitaliseringstiltak kommunen skal bruke kapasitet på. Noen mener at det arbeides med mange initiativ samtidig, og at dette kan føre til at ressursene spres for tynt utover. Det tas derfor til orde for at kommunen bør arbeide med færre prosjekter, med tydeligere målsettinger og sterkere oppfølging av gjennomføringen. Når digitaliseringsressursene må støtte mange parallelle tiltak, blir det vanskeligere å gi tilstrekkelig oppmerksomhet til de viktigste prosjektene, følge opp gevinster og evaluere om tiltakene faktisk gir ønsket effekt. Som en av de intervjuede uttrykker det: *«Det viktigste er nok å prioritere hardere og faktisk realisere de tingene vi har bestemt oss for å gjøre, i stedet for å starte altfor mye.»*

Spørsmålet om prioritering handler også om hvor i organisasjonen kapasitet, beslutningsmyndighet og koordineringsansvar ligger. Mye av ressursbruken knyttet til digitalisering ligger i tjenesteområdene. Dette aktualiserer også spørsmålet om hvilken rolle den sentrale digitaliseringsfunksjonen skal ha: Skal den først og fremst koordinere, samordne, kartlegge arbeidsprosesser, synliggjøre forbedringsmuligheter og bygge beslutningsgrunnlag, eller skal den fungere som en leveranseorganisasjon i konkrete digitaliseringsprosjekter?

Manglende samlet oversikt over digitaliseringsressursene trekkes i intervjuene fram som en faktor som gjør styring og prioritering mer krevende. Når kommunen ikke har et samlet bilde av hvilke ressurser som arbeider med digitalisering, hvor de er plassert og hvilket mandat de har, blir det vanskeligere å prioritere, styre og samordne arbeidet på tvers av tjenesteområdene.

Det pekes også på strukturelle barrierer, blant annet knyttet til infrastruktur og bygningsmessige forhold, som kan begrense muligheten for å gjennomføre digitaliseringstiltak og realisere gevinster.

3.7 DATAFORVALTNING OG ANALYSEKAPASITET

De intervjuede peker på at kommunen har store mengder data i ulike fagsystemer, men at disse i begrenset grad utnyttes systematisk til analyse, styring og forbedring. Dataene er i stor grad fordelt på ulike systemer og tjenesteområder, noe som gjør det krevende å sammenstille informasjon og bruke den aktivt i beslutningsprosesser. Flere hevder at manglende kapasitet, kompetanse og struktur for analyse bidrar til at potensialet for mer datadrevet utvikling i stor grad forblir uforløst.

Samtidig nyanseres dette bildet av virksomhetsleder for Digitalisering og IT. Han fremhever at utfordringen ikke først og fremst er mangel på data eller analyseverktøy, men å definere hvilke problemstillinger dataene skal brukes til å belyse. Ifølge ham oppstår den største verdien ofte når data fra ulike kilder kobles sammen for å gi ny innsikt og bedre beslutningsgrunnlag på tvers av tjenesteområder. Dette forutsetter imidlertid et tydelig formål og en vurdering av hvilken nytte analysene kan forventes å gi.

Virksomhetslederen understreker videre at utvikling av løsninger for dataanalyse ikke bør være et mål i seg selv. Han fremhever at verdien av data først realiseres når data omsettes til informasjon, kunnskap og handling som bidrar til bedre styring, tjenesteutvikling eller ressursutnyttelse. Arbeidet med data må derfor ta utgangspunkt i konkrete behov og problemstillinger, fremfor teknologiske løsninger alene.

Når det gjelder datasjø[8] og dataforvaltning, fremheves det at dette bør forstås som en organisatorisk kapasitet som omfatter kompetanse, rutiner, forvaltning og datakvalitet, snarere enn kun en teknisk løsning. Samtidig pekes det på at økt bruk av kunstig intelligens gjør kvalitet, struktur og kontroll på data stadig viktigere. Det vurderes derfor som hensiktsmessig å samarbeide med andre kommuner og nasjonale aktører om dataforvaltning, informasjonsklassifisering, sikkerhet og datakvalitet for å sikre tilstrekkelig kompetanse og kapasitet på området.

Et eksempel på et systematisk arbeid med dataforvaltning og analyse finnes i Stavanger kommune[9]. Kommunen har over flere år arbeidet med å samle og sammenstille data fra ulike datakilder gjennom en felles plattform ("datasjø"). Formålet har vært å styrke analyse-, visualiserings- og beslutningsstøttekapasiteten på tvers av tjenesteområder. Ifølge representanter

[8] En datasjø er et sentralisert datalager som tar inn og lagrer store mengder data i deres opprinnelige form. Dataene kan deretter behandles og brukes som grunnlag for en rekke analytiske behov (Hva er en datasjø? Datasjø kontra lager | Microsoft Azure)

[9] Stavanger kommune Stabssjef innovasjon og støttetjenester og digitaliseringssjef og https://www.digi.no/artikler/stavanger-samlet-data-fra-600-systemer-i-en-plattform/572438

fra kommunen skal satsingen bidra til å gjøre det enklere å kombinere data fra ulike kilder og legge til rette for mer datadrevet styring og tjenesteutvikling. Stavanger kommune beskriver samtidig datasjøen som en kapasitet for analyse og datadeling, og ikke kun som en teknisk løsning.

Legevakten i Stavanger er et eksempel på hvordan dataanalyser kan brukes til konkret forbedringsarbeid[10]. Ved å analysere blant annet ventetid, behandlingstid og telefonbesvarelse kan ledelsen raskere identifisere forbedringsområder og sette inn målrettede tiltak. Ifølge legevaktsjefen har dette bidratt til kortere telefonkøer og bedre måloppnåelse uten økt bemanning. Datasjøen har samtidig redusert tiden som brukes på å hente ut og sammenstille data fra ulike systemer.

Erfaringene fra Stavanger kommune illustrerer hvordan systematisk arbeid med dataforvaltning, analyse og sammenstilling av data på tvers av systemer kan styrke grunnlaget for analyse, visualisering og beslutningsstøtte. Samtidig fremheves det at verdien først oppstår når data omsettes til innsikt, beslutninger og handlinger. Gjennomgangen kan indikere at det også i Sandnes kommune kan være et potensial for å styrke arbeidet med dataforvaltning, analysekapasitet og sammenstilling av data på tvers av systemer og tjenesteområder. Et slikt arbeid kan skje gjennom egne tiltak eller i samarbeid med andre kommuner og nasjonale aktører.

3.8 SAMARBEID

Samarbeidet i digitaliseringsprosjekter beskrives gjennomgående som godt på operativt nivå, særlig når arbeidet er organisert som konkrete prosjekter. De fleste kommunaldirektørene og virksomhetslederne opplever at dialogen med Digitalisering og IT fungerer godt når prosjekter først er i gang. I slike sammenhenger er støtte, kompetanse og vilje til å bidra tydelig til stede. Digitalisering og IT trekkes ofte inn i avgrensede prosjekter, for eksempel ved anskaffelser, systemendringer og større utviklingsløp. Når prosjektene har et klart formål, tydelige leveranser og avklart ansvar, beskrives samarbeidet som tett, løsningsorientert og praksisnært. Flere ledere fremhever dette som en styrke i gjennomføringen, fordi roller blir tydeligere og forventningene mer avklarte.

Intervjuene tyder på at organiseringen av digitaliseringsarbeidet varierer mellom tjenesteområdene. Helse og velferd trekkes frem som et område med relativt etablerte strukturer, dedikerte ressurser og langsiktige satsinger knyttet til blant annet journal, helseteknologi og digital hjemmeoppfølging. Samtidig beskriver flere informanter at digitaliseringsarbeidet andre steder i organisasjonen i større grad er avhengig av lokale initiativ, tilgjengelige ressurser og engasjement hos enkeltpersoner. Dette kan bidra til ulik grad av koordinering og fremdrift.

Intervjuene med ansatte i faggruppe digitalisering nyanserer bildet ytterligere. De peker på at samarbeidet i praksis fungerer best der det allerede finnes motivasjon for endring og vilje til å

[10] https://www.digi.no/artikler/stavanger-samlet-data-fra-600-systemer-i-en-plattform/572438

jobbe på nye måter. Når prosjektene er konkrete og oppgaveorienterte, oppleves samarbeidet som konstruktivt og effektivt. Der samarbeidet i større grad er organisert rundt generell erfaringsdeling, nettverk eller overordnede diskusjoner om digitalisering, beskrives effekten som mer begrenset. Slike arenaer oppleves ofte som lite forpliktende og vanskelige å omsette i konkret handling i egen virksomhet. Dette bidrar til at samarbeidet i stor grad blir avhengig av lokale ildsjeler og interesse for digitalisering, og at omfanget og kvaliteten på samarbeidet varierer mellom tjenesteområdene.

3.9 BEHOV FOR BEDRE PROSJEKT- OG PORTEFØLJEOVERSIKT

Et gjennomgående tema i intervjuene er at kommunen mangler en helhetlig oversikt over pågående digitaliseringsprosjekter. Kommunen har ulike oversikter over prosjekter, anskaffelser, systemtiltak og utviklingsarbeid, men gjennomgangen tyder på at disse ikke er samlet i en felles prosjekt- og porteføljeoversikt som kan brukes som styringsgrunnlag på tvers. Flere informanter beskriver at initiativer i stor grad utvikles innenfor de enkelte tjenesteområdene, uten at det nødvendigvis finnes en samlet oversikt over hvilke prosjekter som er under planlegging eller gjennomføring i andre deler av organisasjonen. Dette skaper risiko for at lignende eller overlappende tiltak settes i gang parallelt, og gjør det vanskeligere å prioritere mellom prosjekter, samle ressurser om de viktigste tiltakene og sikre systematisk oppfølging av gevinster og effekter.

Denne mangelen på samlet oversikt er også bakgrunnen for at vi i neste delkapittel går nærmere inn i et utvalg konkrete digitaliseringsprosjekter. Prosjektene er valgt for å belyse hvordan samarbeidet mellom tjenesteområdene, Digitalisering og IT, eksterne leverandører og regionale aktører fungerer i praksis, og hvordan ansvar, roller, prioritering og oppfølging håndteres når digitalisering skal gjennomføres i konkrete arbeidsprosesser.

Behovet for en felles prosjekt- og porteføljeoversikt fremstår derfor som tydelig i intervjumaterialet. En slik oversikt vil kunne gjøre det lettere å prioritere mellom prosjekter, unngå parallelle eller overlappende initiativ og samle ressurser om tiltakene som gir størst effekt. Flere informanter peker også på at færre prosjekter med klare målsettinger vil kunne gi bedre ressursutnyttelse og større gjennomføringsevne.

Et slikt arbeid forutsetter også en felles forståelse av hva som skal regnes som et digitaliseringsprosjekt, og når tiltak bør inngå i en samlet portefølje. Uten tydelige kriterier kan både kartlegging og prioritering bli preget av ulik praksis mellom tjenesteområdene.

3.10 ERFARINGER FRA KONKRETE DIGITALISERINGSPROSJEKTER

3.10.1 INNLEDNING

I dette delkapitlet beskriver vi erfaringer fra et utvalg digitaliseringsprosjekter i Sandnes kommune[11]. Prosjektene er ikke gjennomgått som selvstendige revisjonsobjekter, men brukes som korte eksempler for å belyse hvordan digitaliseringsarbeidet organiseres, gjennomføres og følges opp i praksis. Utvalget gjør det også mulig å undersøke samarbeidet i digitaliseringsprosjektene mer konkret enn i den overordnede omtalen av samarbeid. Gjennom prosjektene ser vi blant annet på hvordan fagmiljøene, Digitalisering og IT, ledelsen og leverandører samhandler om behovsavklaring, gjennomføring, overgang til drift og gevinstrealisering.

3.10.2 PLAN- OG BYGGESAKSSYSTEMET PLAN & BUILD

Prosjektet Plan and build ble initiert av kommunen som en felles anskaffelse, blant annet med utgangspunkt i KS sin nasjonale kravspesifikasjon. Målet var å innføre et nytt plan- og byggesakssystem og modernisere dokumenthåndteringen. Prosjektet hadde tydelige mål og forventninger fra start. Anskaffelsen skilte seg samtidig fra en tradisjonell systemanskaffelse ved at deler av leveransen hadde karakter av et utviklingsprosjekt, der løsningen skulle videreutvikles underveis i samarbeid mellom kommunen og leverandøren. Prosjektansvaret lå hos direktørområdet, mens Digitalisering og IT hadde en hovedsakelig rådgivende rolle og bidro med teknisk tilrettelegging, implementering og oppfølging mot leverandøren.

Plan- og byggesakssystemet er i dag tatt i bruk i ordinær drift innen plan- og byggesaksområdet. Det var også en ambisjon om å ta løsningen i bruk i andre deler av byutvikling og teknisk, men dette har kommunen foreløpig ikke lykkes med. Vi får opplyst at prosjektet har gitt flere av de gevinstene man så for seg, blant annet bedre oversikt over saksporteføljen, saksbehandlingsfrister og produksjon. Samtidig er det fortsatt enkelte funksjonaliteter, særlig på plansiden, som ikke fungerer som forventet. Dette gjelder blant annet håndtering av innsendte saker og søknader, hvor leveransen ikke fullt ut har svart til forventningene. Det pekes også på at innføringen medførte en midlertidig reduksjon i kapasiteten før løsningen kom i ordinær drift.

En viktig erfaring er at utviklingskontrakter kan være krevende å følge opp fordi både behov og leveranser kan endre seg underveis. Det var ikke alltid samsvar mellom kommunens forventninger til leveranser og leverandørens planlagte utviklingsløp. Dette ga blant annet utfordringer knyttet til hva som skulle leveres ved oppstart, hvilke forbedringer som kunne forventes på et senere tidspunkt, og hvordan avvik fra forventningene kunne følges opp. Flere av utfordringene oppstod i overgangen fra prosjekt til drift, blant annet knyttet til leverandørstyring, forventningsavklaringer og videreutvikling av løsningen. Gjennomgangen illustrerer også

[11] Oppsummeringen her bygger på tilbakemeldinger fra nøkkelpersoner som har hatt en ledende eller sentral rolle i prosjektene. Erfaringene er presentert i sammenfattet form, med vekt på læringspunkter og erfaringer fra prosjektene framfor enkeltutsagn fra de intervjuede.

utfordringer som kan oppstå når ansvar og roller er fordelt mellom fagområdene som systemeiere, IT som drifts- og støtteressurs og en ekstern leverandør.

Det pekes også på at kommunen generelt sett bruker mye ressurser på anskaffelse og innføring, men mindre på organisasjonsutvikling, opplæring og gevinstrealisering etter at systemet er tatt i bruk. En sentral utfordring oppstår i driftsfasen, der gevinstene skal realiseres gjennom endrede arbeidsprosesser, opplæring og videre utvikling av organisasjonen. Manglende tid og ressurser til dette arbeidet trekkes fram som en viktig årsak til at gevinstpotensialet ikke alltid utnyttes fullt ut.

3.10.3 DIGITAL HJEMMEOPPFØLGING OG HELSETEKNOLOGISKE LØSNINGER

Innen helse og velferd ble det vist til flere parallelle digitaliseringsløp, blant annet digital hjemmeoppfølging, digitalt tilsyn, e-lås, medisindispensere og KS Hjelpemiddel. Felles for prosjektene er at de skal bidra til bedre kvalitet, økt trygghet, økt kapasitet og bedre håndtering av framtidige demografiske utfordringer.

Prosjektene er som regel initiert gjennom nasjonale initiativ, regionale samarbeid eller lokale behov. Flere av dem er fortsatt i innførings- eller oppskaleringsfase og er ikke å betrakte som avsluttede prosjekter.

Digitalisering og IT deltar gjennomgående som rådgiver og bidrar med teknisk kompetanse, integrasjoner, personvernvurderinger, ROS-analyser og anskaffelsesstøtte. Ansvar for implementering og bruk ligger i hovedsak hos tjenestene selv.

Informantene beskriver overgangen fra prosjekt til drift som særlig krevende fordi løsningene krever langsiktig kultur- og arbeidsprosessutvikling. En viktig lærdom er at gevinster ikke oppstår automatisk ved innføring av ny teknologi. Gevinstene forutsetter at arbeidsmåter, bemanning og organisering endres i takt med løsningen.

3.10.4 BEDRE TVERRFAGLIG INNSATS OG BARNEHAGEPROSJEKTET

Bedre tverrfaglig innsats (BTI) er et prosjekt som skal styrke samarbeid mellom tjenester som arbeider med barn, unge og familier. Prosjektet bygger på en nasjonal modell og er forankret i kommunale planer og politiske vedtak.

Digitalisering og IT har hatt en tydelig støtte- og utviklingsrolle gjennom hele prosjektet. De har blant annet bidratt i utviklingen av digitale arbeidsprosesser, skjemaer, handlingsveiledere og framtidige samhandlingsløsninger. De har også deltatt aktivt i workshops og implementeringsarbeidet.

Prosjektet er fortsatt under innføring. Pilotering er planlagt før full implementering.

Det pekes på at involvering av faggruppe digitalisering har bidratt til enklere og mer smidige arbeidsprosesser. Samtidig beskriver informanten utfordringer knyttet til samhandling på tvers av tjenester, ettersom de involverte fagmiljøene benytter ulike fagsystemer. Dette gjør dokumentasjon, informasjonsdeling og koordinering mer krevende. I BTI-arbeidet er det identifisert åtte forskjellige systemer. Informanten understreker at dette ikke nødvendigvis er enkelt å løse, fordi tjenestene har ulike krav til dokumentasjon og journalføring. En felles samhandlingsplattform kan derfor medføre dobbeltregistrering for enkelte ansatte.

Utviklingsstøttende barnehager (Barnehageprosjektet) handler om systematisk observasjon og kvalitetsutvikling i barnehagene. Digitaliseringsdelen har vært knyttet til innsamling, sammenstilling og analyse av observasjonsdata på barnehage- og kommunenivå.

Prosjektet ble initiert fra direktørnivå. Digitalisering og IT har bidratt med å utvikle løsninger for innsamling og sammenstilling av data.

Prosjektet er overført til ordinær drift og beskrives som velfungerende. Den viktigste gevinsten er bedre beslutningsgrunnlag for oppfølging og kvalitetsutvikling i barnehagene. Det pekes også på at tidlig arbeid med gevinstvurderinger sammen med digitaliseringsmiljøet var nyttig.

3.10.5 BOTULF-PROSJEKTET

BotUlf var et utviklings- og prøveprosjekt for robotisering innen HR-området. Hensikten var å automatisere deler av ansettelsesprosessen, redusere manuelt arbeid og øke kvaliteten i personaladministrative prosesser. Prosjektet tok utgangspunkt i utfordringer knyttet til manglende integrasjoner mellom systemer. Prosjektet inngikk i et bredere arbeid med å forbedre flyten av ansattopplysninger, gjenbruke data og forenkle administrative prosesser innen HR og lønn. Arbeidet omfattet blant annet personalmeldinger, funksjonsbeskrivelser, sykefraværsoppfølging, permisjonssøknader og overgang fra papirskjema til elektroniske skjema.

Prosjektet ble utviklet i samarbeid mellom HR, Digitalisering og IT og ekstern leverandør. De første pilotene fungerte godt og ga lovende resultater. Blant annet ble roboten brukt til å overføre funksjonsbeskrivelser til medarbeideroppfølgingssystemet Dossier, og det ble testet om informasjon fra Webcruiter kunne brukes til å forenkle utfylling av personalmeldinger. Informantene peker på at løsningen kunne gitt bedre kvalitet og en enklere arbeidshverdag for ledere, men at den samtidig forutsatte mer standardisert registrering og endrede arbeidsmåter.

Prosjektet ble imidlertid aldri satt i stabil ordinær drift. Både kommunen og leverandøren mistet nøkkelkompetanse, og løsningen ble etter hvert vanskelig å videreutvikle og forvalte. Prosjektet ble derfor avsluttet. Informantene beskriver at dette særlig gjaldt kapasitet og kompetanse i Digitalisering og IT, samt overføring av leverandørkompetanse til intern kompetanse. Da nye personer kom inn både hos kommunen og leverandøren, måtte behov og løsning i stor grad forklares på nytt. Dette gjorde prosjektet sårbart og bidro til at løsningen ikke ble videreført som en stabil driftsleveranse.

Informantene løfter fram flere lærdommer. Prosjektet illustrerer sårbarheten ved personavhengighet, betydningen av kompetanseoverføring og behovet for tydelige krav til leverandører i utviklingsprosjekter. Samtidig viser prosjektet at digitalisering ofte krever endringer i arbeidsmåter og rutiner som kan oppleves krevende for brukerne. En av lærdommene er at en løsning som gir fremdrift og bedre kvalitet ett sted, kan oppleves som merarbeid eller redusert fleksibilitet et annet sted. Informantene peker på at automatisering forutsetter at brukerne registrerer informasjon mer presist og etter faste regler. Dersom brukerne ikke ser effekten i andre enden, kan endringen oppleves som mer rigid og mindre hensiktsmessig.

Prosjektet viser ifølge informantene også betydningen av tydeligere kontrakts- og leveranseforventninger i utviklingsprosjekter. BotUlf var et utviklings- og prøveprosjekt, og dette gjorde prosjektet mer sårbart enn en ordinær driftsleveranse. I slike prosjekter er ikke leverandøren nødvendigvis forpliktet til å levere og forvalte en løsning som fungerer stabilt over tid på samme måte som ved en ordinær systemleveranse. Når både kommunen og leverandøren i tillegg blir avhengige av enkeltpersoners kompetanse, kan overgangen fra utvikling til drift bli krevende.

Erfaringene fra BotUlf illustrerer utfordringer knyttet til oppfølging og synliggjøring av digitaliseringsarbeidet. Informantene beskriver at tiltak ofte gjennomføres ved siden av ordinære arbeidsoppgaver, og at det kan være krevende å få tilgang til nødvendige ressurser og involvere relevante fagmiljøer. Samtidig etterlyses større oppmerksomhet om framdrift og resultater fra ledelsen. Informantene peker også på behovet for bedre oversikt over pågående digitaliseringstiltak, mer systematisk synliggjøring av gjennomførte forbedringer og økt kjennskap til arbeidet blant ledere og virksomheter som berøres av endringene.

3.10.6 FELLESTREKK

Erfaringene fra prosjektene peker i stor grad i samme retning. Prosjektene tar som regel utgangspunkt i konkrete behov i tjenestene, mens Digitalisering og IT i hovedsak har en rådgivende og støttende rolle knyttet til prosessutvikling, implementering og teknisk tilrettelegging. Samarbeidet med Digitalisering og IT omtales gjennomgående positivt, og utfordringene knyttes oftere til kapasitet, prioritering og ressurstilgang enn til kvaliteten på samarbeidet.

Samtidig tyder intervjuene på at det ikke alltid er en felles forståelse av hva behovet faktisk er, hvem som eier behovet, og hvordan ulike prosesser griper inn i hverandre. I prosjekter som involverer flere fagområder, kan HR, lønn, dokumentsenter, tjenesteområder og digitalisering forstå samme prosess ulikt. Informantene peker på at behovsavklaring, eierskap til behovet og sammenhengen mellom ulike arbeidsprosesser er sentrale forhold i slike prosjekter

Flere peker samtidig på uklarheter knyttet til roller, ansvar, systemeierskap og beslutningsmyndighet, særlig i prosjekter som involverer flere fagområder og eksterne leverandører. Det etterlyses også sterkere koordinering på tvers av tjenesteområdene og bedre oversikt over hvilke digitaliseringstiltak som pågår i kommunen. Intervjuene gir eksempler på at

flere prosesser kan berøre de samme lederne og administrative oppgavene, uten at det alltid er tydelig hvordan de henger sammen. Dette handler ikke bare om manglende prosjektoversikt, men også om manglende felles forståelse av hvilke forbedrings- og digitaliseringsprosesser som allerede er i gang, og hvordan de griper inn i hverandre. Når slike sammenhenger ikke er tydelige, kan det føre til parallelle initiativ, nye kartlegginger av forhold som allerede er undersøkt, eller usikkerhet om hvem som har mandat til å gå inn i et område.

Informantene peker samtidig på at kommunen må finne en balanse mellom en felles porteføljestyring og rom for mindre, iterative (trinnvise) forbedringstiltak i linjen. Mange digitaliseringstiltak oppstår som følge av nye teknologiske muligheter, endringer i arbeidsprosesser, systemutvikling eller nye lovkrav. En felles portefølje kan bidra til oversikt og prioritering, men må utformes slik at den ikke stopper små forbedringstiltak som kan løses raskt i ordinær drift.

Et annet gjennomgående tema er at de største utfordringene ofte oppstår etter at anskaffelsen eller implementeringen er gjennomført. Flere av prosjektene gir inntrykk av at kommunen i hovedsak lykkes med selve anskaffelses- og innføringsarbeidet, mens utfordringene i større grad oppstår når teknologiske løsninger skal tas i bruk og gi varige gevinster i organisasjonen. En av de intervjuede uttrykte det slik: *«Det er der jeg føler vi bommer hver gang. Vi kan investere to millioner i et system, og så sette av småpenger til å få utnyttet det best mulig gjennom opplæring og tilpasninger i egen organisasjon. Det skal vi liksom ta i hverdagen med alt det andre.»* Erfaringene tyder på at gevinstene i stor grad avhenger av endringer i arbeidsprosesser, organisering, kompetanse og arbeidskultur, og ikke av teknologien alene.

Intervjuene nyanserer også bildet av gevinstrealisering. Digitalisering kan gi høyere kvalitet og bedre arbeidsprosesser, men dette er ikke alltid det samme som effektivisering i form av redusert ressursbruk. Dersom effekten av et tiltak tas ut som økt kvalitet, bedre kontroll eller mer presis dokumentasjon, kan det være en reell gevinst for kommunen uten at det gir direkte økonomisk innsparing. Samtidig kan nye digitale løsninger også skape merarbeid dersom arbeidsprosessene ikke forenkles samtidig. Effektene av forbedringstiltak kan dessuten komme gradvis over tid, noe som gjør det krevende å synliggjøre hva som faktisk er oppnådd og hvilke gevinster som allerede er realisert.

Flere peker også på at kommunen har et forbedringspotensial når det gjelder gevinstrealisering, blant annet gjennom tydeligere mål, mer systematisk måling av effekter og bedre planer for hvordan frigjorte ressurser og kapasitetsgevinster skal følges opp. Dette gjelder særlig i overgangen fra innføring til ordinær drift, der gevinstene i praksis skal realiseres gjennom endrede arbeidsprosesser, opplæring og ledelsesoppfølging.

Informantene peker også på utfordringer knyttet til ledelsesforankring og bruk av felles løsninger. Flere viser også til situasjoner der digitale verktøy eller arbeidsmåter ikke tas i bruk likt i organisasjonen. Dette kan begrense mulighetene for standardisering og gjøre det vanskeligere å realisere gevinster på tvers av kommunen.

Flere informanter peker derfor på betydningen av tidlig involvering av virksomhetsledere og andre berørte roller, slik at organisatoriske konsekvenser kan identifiseres før nye løsninger innføres.

3.11 SAMARBEIDET MED DIGI ROGALAND

Digi Rogalands organisering og arbeid

Flere av digitaliseringsprosjektene kommunen deltar i, skjer i samspill med regionale eller nasjonale aktører. Samarbeidet med Digi Rogaland er derfor relevant både som del av kommunens prosjektgjennomføring og som en arena for kompetanse, samordning og gevinstarbeid.

Digi Rogaland er et regionalt digitaliseringssamarbeid mellom 20 kommuner i Rogaland og Rogaland fylkeskommune. Formålet er å styrke kommunenes evne til å utvikle, anskaffe og ta i bruk digitale løsninger, slik at innbyggere, næringsliv og andre samfunnsaktører får bedre og mer tilgjengelige tjenester.

Samarbeidet er forankret i kommunedirektørenes årsmøte og en egen styringsgruppe. Arbeidet støttes av et sekretariat, et prosjektkontor, ledernettverk og faggrupper innen ulike tjenesteområder. Digi Rogaland koordinerer også e-helsearbeidet i regionen på oppdrag fra KS.

Digi Rogaland har fire fast ansatte, men bygger i stor grad på frikjøpte ressurser og deltakere fra kommunene gjennom faggrupper, ledernettverk og prosjekter. Arbeidet er organisert rundt tre hovedområder: informasjon og samordning, kompetanseutvikling og gjennomføring av digitaliseringsprosjekter.

Som ett av elleve regionale digitaliseringsnettverk i Norge bidrar Digi Rogaland også til å formidle informasjon mellom kommunene, KS og nasjonale digitaliseringsaktører, og fungerer som en kanal for erfaringsdeling, samordning og forankring av felles initiativer.

Kompetanseutvikling er en sentral del av arbeidet. Dette skjer blant annet gjennom ledernettverk, faggrupper og et regionalt kompetanseløft i digital transformasjon. Nettverkene fungerer som arenaer for erfaringsdeling, faglig utvikling og samarbeid på tvers av kommunene.

Digi Rogaland initierer, koordinerer og støtter flere felles digitaliseringsprosjekter. Dette gjelder blant annet større anskaffelser og innføringsløp på områder der kommunene har like behov, og der samarbeid kan redusere risiko, styrke kompetansen og gi mer samlet kraft i møte med leverandører.

Eksempler på gevinster av samarbeidet

Et eksempel er anskaffelsen av nytt fagsystem for barnevernet, der 19 kommuner og 13 barneverntjenester gikk sammen om en felles anskaffelse. Samarbeidet omfattet blant annet

risikoanalyser, opplæring, kommunikasjon, prosessarbeid og gevinstoppfølging. Ifølge direktøren i Digi Rogaland anslo partene at den felles anskaffelsen reduserte ressursbruken med om lag 15 millioner kroner sammenlignet med om hver kommune hadde gjennomført anskaffelsen alene.

Det trekkes også frem gevinster i form av økt kompetanse, bedre erfaringsdeling og sterkere fagmiljøer gjennom ledernettverk og faggrupper. Samarbeidet gjør det mulig å utvikle løsninger én gang og ta dem i bruk i flere kommuner, noe som kan redusere dobbeltarbeid og styrke kvaliteten i tjenestene.

Et annet eksempel er innføringen av nytt EPJ-system. Dette beskrives som det største digitaliseringsprosjektet i rogalandskommunene til nå, med en ekstern kostnadsramme på om lag 600 millioner kroner. Vi får opplyst at det arbeides systematisk med gevinstplanlegging og endringsledelse for å sikre at kommunene får ønsket utbytte av den nye løsningen.

Utfordringer i digitaliseringsarbeidet, ifølge Digi Rogaland

Fra Digi Rogaland fremheves det at de største utfordringene i digitaliseringsarbeidet er knyttet til organisasjon og arbeidsformer snarere enn til teknologi. Silotenkning, uklar rolleforståelse og begrenset samarbeid mellom enheter kan gjøre det krevende å realisere gevinster på tvers av kommuner og fagområder.

Det pekes også på at digitaliseringsprosjekter ofte blir for teknologiorienterte, mens behovet for endringer i arbeidsprosesser og organisering får mindre oppmerksomhet. Når nye systemer innføres uten at arbeidsmåtene endres tilsvarende, blir gevinstene ofte mindre enn forventet.

Dette er også et gjennomgående tema i intervjuene med Sandnes kommune. Flere informanter understreker at gevinster av digitalisering først realiseres når arbeidsprosessene endres og tilpasses de nye løsningene.

Digi Rogaland fremholder videre at metodikk og krav knyttet til prosjektstyring og gevinstarbeid, for eksempel Prince2 (en prosjektstyringsmetodikk) og Prosjektveiviseren (statens modell for digitaliseringsprosjekter), kan oppleves som omfattende og lite tilpasset mindre fagmiljøer. Dette kan gjøre digitaliseringsarbeidet unødvendig komplekst og krevende å gjennomføre. Digi Rogaland opplyser at de derfor arbeider med å forenkle metodikk og verktøy for å gjøre det lettere for kommunene å lykkes med digital transformasjon.

Videre trekker Digi Rogaland frem samarbeid, kompetente ledere, tilstrekkelig organisatorisk modenhet og systematisk arbeid med gevinstrealisering som viktige forutsetninger for å lykkes med digitalisering.

Sandnes kommunes synspunkter på samarbeidet med Digi Rogaland

Når det gjelder samarbeidet med Digi Rogaland, beskriver informantene nytten som størst der samarbeidet er knyttet til konkrete prosjekter, for eksempel felles anskaffelser, utprøving av nye

fagsystemer eller samarbeid innen avgrensede fagområder som barnevern, journalsystemer og velferdsteknologi. I slike prosjekter oppleves samarbeidet å bidra til å redusere risiko, styrke bestillerkompetansen og gi tilgang til relevante erfaringer fra andre kommuner i regionen.

Virksomhetsleder for Digitalisering og IT i Sandnes kommune trekker særlig frem den felles anskaffelsen av nytt barnevernssystem som en viktig faktor for å styrke samarbeidet gjennom Digi Rogaland. I dette prosjektet hadde Sandnes ansvar for anskaffelsesprosessen, mens Digi Rogaland koordinerte arbeidet og involverte de øvrige kommunene. Ifølge virksomhetslederen bidrar slike samarbeidsprosjekter til å skape en felles retning på tvers av kommunene og fagmiljøene.

De intervjuede innen helse og velferd beskriver også samarbeidet med Digi Rogaland som nyttig. De viser til at Digi Rogaland bidrar med kompetanse, prosess-støtte, fasilitering og regional koordinering i flere av kommunens digitaliseringsprosjekter. Samarbeidet omfatter blant annet regionale anskaffelser, bistand i søknader om finansiering og arbeid knyttet til KS Hjelpemiddel. De faste møteplassene innen helse og digitalisering trekkes frem som nyttige arenaer for erfaringsutveksling, faglig læring og innhenting av erfaringer fra andre kommuner. Det pekes også på at samarbeidet gir større tyngde overfor leverandører og nasjonale aktører enn kommunen ville hatt alene.

Intervjuene tyder samtidig på at nytten av de mer generelle nettverksarenaene varierer. Flere informanter peker på at slike møteplasser gir begrenset merverdi dersom formålet er uklart, temaene blir for brede eller koblingen til eget tjenesteområde er svak. Andre fremhever nettverkene som viktige møteplasser for erfaringsdeling og samarbeid på tvers av kommunene. Nytten av samarbeidet ser derfor ut til å være størst når arenaene har tydelig formål, konkret innhold og relevans for deltakernes arbeid.

Det pekes også på at det i mange tilfeller kan være mer hensiktsmessig å samarbeide regionalt eller nasjonalt enn at kommunene utvikler egne løsninger hver for seg. Slike samarbeid kan bidra til å dele risiko, kostnader og investeringer mellom flere aktører, og gi kommunene større gjennomslag overfor leverandører og nasjonale miljøer.

3.12 VURDERING

I denne vurderingen legger vi særlig vekt på om organisering, ressursbruk, styring, kompetanse og samarbeid gir tilstrekkelige forutsetninger for effektivitet, fremdrift, gevinstrealisering og samhandling i digitaliseringsarbeidet. Dette omfatter både om roller, ansvar og oppgaver er tydelig forankret, om toppledelsen utøver et tydelig eierskap til digitaliseringsarbeidet, om virksomhetene samhandler om digitale tjenester, og om kommunen har tilstrekkelig oversikt og oppfølging til å prioritere, gjennomføre og lære av digitaliseringstiltak på tvers av organisasjonen.

Organisering og roller. Etter vår vurdering er Sandnes kommunes digitaliseringsarbeid i hovedsak organisert etter et hensiktsmessig prinsipp, der tjenesteområdene har ansvar for egne

behov og prioriteringer, mens Digitalisering og IT skal bidra med støtte, rådgivning og koordinering. En slik organisering er godt begrunnet, fordi digitalisering tar utgangspunkt i tjenestenes arbeidsprosesser, brukerbehov og gevinstmuligheter. Samtidig forutsetter modellen tydelige roller, felles prioriteringer og en sentral støttefunksjon med tilstrekkelig kapasitet og mandat.

Gjennomgangen tyder på at disse forutsetningene bare delvis er oppfylt. Ansvaret følger i stor grad linjeorganisasjonen, men rolle- og ansvarsfordelingen fremstår ikke alltid tydelig i praksis. Det er særlig uklart hvilken rolle den sentrale digitaliseringsfunksjonen skal ha: om den først og fremst skal være rådgiver og koordinator, bidra til kartlegging av arbeidsprosesser og beslutningsgrunnlag, eller også være en leveranseorganisasjon i konkrete digitaliseringsprosjekter. Denne uklarheten kan svekke både effektivitet, fremdrift og samarbeid.

Ressurser og oversikt. Kartleggingen vår viser at de sentrale digitaliseringsressursene i Digitalisering og IT utgjør tre årsverk, mens de innrapporterte ressursene ute i kommunalområdene utgjør 31,4 årsverk. Barnehagenes digitale veiledere er ikke tallfestet, og den samlede ressursbruken ute i kommunalområdene kan derfor være noe høyere. Dette viser at hoveddelen av kommunens digitaliseringskapasitet ligger i linjen. Samtidig må tallene forstås som et anslag. Helse og velferd har rapportert både faste og prosjektbaserte roller og skiller tydelig mellom disse kategoriene, mens rapporteringen varierer mer på tvers av de øvrige kommunalområdene. Dette kan dels skyldes faktiske forskjeller i hvordan digitaliseringsarbeidet er organisert, og dels at bevisstheten om skillet mellom faste og prosjektbaserte roller har variert.

Kommunen har ikke en samlet oversikt over den faktiske ressursbruken knyttet til digitalisering. Etter vår vurdering gir dette et svakt styringsgrunnlag. Dette er særlig utfordrende fordi hoveddelen av digitaliseringsarbeidet skjer ute i tjenesteområdene. Uten en samlet oversikt over kapasitet, kompetanse, pågående tiltak og planlagte prosjekter får ledelsen et svakere grunnlag for å prioritere og samordne digitaliseringsinnsatsen på tvers av kommunen.

En samlet oversikt bør samtidig skille mellom større digitaliseringsprosjekter og mindre forbedringstiltak i linjen. Det vil kunne gi bedre grunnlag for prioritering og styring av de større tiltakene, uten å hindre små, løpende forbedringer som kan gjennomføres som del av ordinært utviklingsarbeid.

Manglende oversikt gjør det vanskeligere å samordne innsatsen, prioritere på tvers og vurdere om ressursene brukes der de gir størst samlet effekt. Det øker også risikoen for parallelle initiativ, sprikende løsninger og lite målrettet ressursbruk.

Mangelen på samlet oversikt må også ses i sammenheng med kapasitets- og kompetanseutfordringene som beskrives i kapittel 3.5.3. Digitalisering handler i stor grad om endringsarbeid, og begrenset tid og ujevn kompetanse innen prosessforbedring, endringsledelse og gevinstrealisering svekker kommunens gjennomføringskraft. Dette gjør behovet for tydelig prioritering, rolleavklaring og ledelsesoppfølging større.

Kompetansedeling og samordning. Kartleggingen viser at en stor del av digitaliseringsressursene er plassert ute i linjen, samtidig som kompetanse, erfaring og kapasitet varierer mellom tjenesteområdene. Intervjuene tyder også på at det ikke finnes én felles arbeidsmodell for hvordan digitaliseringsprosesser skal gjennomføres i tjenesteområdene. Etter vår vurdering gjør dette arbeidet mer sårbart og øker behovet for strukturer som kan bidra til felles metodikk, erfaringsdeling og bedre utnyttelse av den samlede digitaliseringskompetansen. Et internt kompetansenettverk eller en tilsvarende arena kan være et aktuelt virkemiddel, men bør ses i sammenheng med kommunens øvrige styring, rolleavklaringer og prioritering av digitaliseringsarbeidet.

Det samme gjelder prosjektporteføljen. Når kommunen mangler en helhetlig oversikt over pågående og planlagte digitaliseringsprosjekter, blir det vanskeligere å prioritere mellom prosjekter, unngå overlapp og sikre systematisk oppfølging av gevinster og effekter.

Dette er også relevant for hvordan kommunen innretter en eventuell prosjekt- og porteføljeoversikt.

Styring og prioritering. Etter vår vurdering mangler digitaliseringsarbeidet en tilstrekkelig helhetlig styring. Det gjennomføres mange tiltak, og enkelte tjenesteområder har gode strukturer og sterk gjennomføringsevne, men kommunen mangler en tydelig samlet prioritering og oppfølging av digitaliseringsarbeidet på tvers. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom svak overordnet prioritering, manglende beslutninger om felles retning og begrenset oppfølging av hvilke løsninger som skal brukes, hvilke prosjekter som skal prioriteres, og hvilke gevinster som skal realiseres. Når felles løsninger ikke tas i bruk likt på tvers av organisasjonen, og bruken i praksis blir valgfri, svekkes forutsetningene for standardisering, gevinstrealisering og helhetlig utvikling. Toppledelsens eierskap til digitaliseringsarbeidet fremstår derfor som for lite tydelig og synlig.

Konsekvensen er at arbeidet i for stor grad blir avhengig av lokale initiativ, enkeltpersoner og den kapasiteten som til enhver tid finnes i tjenesteområdene. Dette gjør arbeidet sårbart og kan føre til at tiltak settes i gang på bakgrunn av enkeltstående forespørsler eller hvem som har størst gjennomslagskraft, uten at dette nødvendigvis gir størst samlet effekt for kommunen.

Kommunen har derfor behov for tydeligere prioritering av hvilke digitaliseringstiltak som skal løftes, følges opp og realiseres. Færre prosjekter med klarere mål, ansvar og forventet effekt vil etter vår vurdering kunne gi bedre ressursutnyttelse, sterkere gjennomføringsevne og mer systematisk gevinstrealisering.

Tydelig prioritering innebærer også å kommunisere hvilke tiltak som ikke prioriteres. Dette kan redusere risikoen for at nedprioritering oppfattes som manglende oppfølging eller uavklarte prioriteringer, og bidra til bedre forventningsstyring i organisasjonen.

Synliggjøring av effekter og gevinster. Gjennomgangen tyder på at kommunen bør synliggjøre framdrift, effekter og gevinster av digitalisering bedre. Når forbedringer ikke dokumenteres og

kommuniseres, blir det vanskeligere å skape forståelse, motivasjon, forankring og prioritering i organisasjonen. Synliggjøring av konkrete gevinster kan også virke motiverende for ledere og ansatte, fordi det viser hvordan digitalisering faktisk kan bidra til bedre tjenester, enklere arbeidsprosesser eller mer effektiv ressursbruk. Dette gjelder særlig tiltak der gevinstene kommer gradvis, eller der endringen oppleves som merarbeid for enkelte enheter før effektene blir synlige. Etter vår vurdering er bedre synliggjøring av effekter derfor viktig både for gevinstrealisering, motivasjon, forankring og læring på tvers av kommunen.

Digitalisering kan samtidig gi ulike virkninger i ulike deler av organisasjonen. En løsning som gir bedre kvalitet, mer effektiv flyt eller økt framdrift ett sted, kan oppleves som merarbeid eller redusert fleksibilitet et annet sted dersom arbeidsprosessene ikke forenkles samtidig. Dette understreker behovet for at organisatoriske konsekvenser, opplæring og gevinstuttak vurderes på tvers av enheter, ikke bare innenfor det enkelte prosjektet.

Gjennomgangen av **dataforvaltning og analysekapasitet** peker i samme retning. Sandnes kommune har mye data tilgjengelig i ulike systemer, men kan utnytte dataene bedre i forbedringsarbeidet. Bedre bruk av eksisterende data kan gi ledere og tjenesteområder et bedre grunnlag for å se hvor det er behov for forbedringer, prioritere tiltak og følge opp om endringene virker. Et konkret eksempel er erfaringene fra legevakten i Stavanger kommune. Her brukes data om blant annet ventetid, behandlingstid og telefonbesvarelse til å identifisere forbedringsområder og sette inn målrettede tiltak. Ifølge legevaktsjefen har dette bidratt til kortere telefonkøer og bedre måloppnåelse uten økt bemanning. Eksemplet illustrerer at verdien av data først oppstår når informasjonen brukes aktivt i ledelse og forbedring av tjenestene.

Samarbeidet i digitaliseringsprosjekter fungerer gjennomgående best når prosjektene har et klart formål, avklart ansvar og konkrete leveranser. Gjennomgangen av prosjektene viser at Digitalisering og IT ofte bidrar positivt med rådgivning, teknisk kompetanse, prosessforståelse og støtte i anskaffelser og innføring. Samtidig oppstår flere av utfordringene i overgangen fra innføring til ordinær drift. Gevinstene forutsetter endringer i arbeidsprosesser, opplæring, ledelsesoppfølging og tydelig ansvar for videre forvaltning. Dette er ikke alltid tilstrekkelig avklart.

Kommunens virksomheter samhandler om digitale tjenester i flere konkrete prosjekter, men samhandlingen er ikke systematisert på tvers av kommunen. Helse og velferd trekkes frem som et område der digitaliseringsarbeidet er mer etablert og koordinert, mens andre områder i større grad er avhengige av lokale initiativ og enkeltpersoner.

Utviklingsprosjekter. Erfaringene fra prosjektene viser også at utviklings- og prøveprosjekter kan være nødvendige, men mer sårbare enn ordinære driftsleveranser. Kommunen bør derfor vurdere nøye om utviklingskontrakter er egnet i det enkelte tilfellet, og være særlig tydelig på kontrakts- og leveranseforventninger i slike prosjekter. Der utviklingsprosjekter er nødvendige, kan samarbeid med andre kommuner være et viktig virkemiddel for å dele kostnader, risiko og kompetanse. Dette kan særlig være aktuelt der flere kommuner har like behov eller står overfor samme type system- eller tjenesteutvikling. Dette kan redusere risikoen for at løsninger blir

stående som midlertidige prosjektleveranser, uten tilstrekkelig grunnlag for stabil drift og videre forvaltning.

Samarbeidet med Digi Rogaland fungerer i all hovedsak bra. Kommunen drar særlig nytte av samarbeidet i større og mer konkrete prosjekter, der regional samordning kan redusere risiko, styrke bestillerkompetansen, gi tilgang til erfaringer fra andre kommuner og gi større tyngde overfor leverandører og nasjonale aktører. Eksemplene fra barnevern, EPJ og helse- og velferdsteknologi tyder på at samarbeidet både kan gi kompetansegevinst og mer effektiv gjennomføring. Nytten av mer generelle nettverksarenaer ser derimot ut til å variere, og avhenger av om arenaene har tydelig formål og relevans for deltakernes arbeid.

Vi anbefaler kommunen å:

- Sikre en mer helhetlig styring, prioritering og oppfølging av digitaliseringsarbeidet på tvers av kommunen, slik at felles løsninger, ressurser og tiltak i større grad samordnes og rettes mot det som gir størst samlet nytte for kommunen
- Etablere en felles forståelse av hva som skal regnes som digitaliseringsprosjekter og digitaliseringsressurser, og på dette grunnlaget utvikle bedre samlet oversikt over digitaliseringsressurser, pågående prosjekter og planlagte tiltak som grunnlag for prioritering og styring på tvers av kommunen
- Sikre tidlig avklaring av roller, ansvar og mandat i digitaliseringsprosjekter, særlig hvilken rolle Digitalisering og IT skal ha i det enkelte prosjekt
- Vurdere å legge bedre til rette for felles metodikk, intern kompetansedeling og samordning av digitaliseringsressurser, for eksempel gjennom et kompetansenettverk på tvers av tjenesteområdene
- Videreutvikle samarbeidet om digitaliseringsprosjekter, både internt og gjennom Digi Rogaland, med vekt på klare roller, gevinstrealisering og overgang fra prosjekt til stabil drift

4 NY DIGITALISERINGSSTRATEGI

4.1 FORMÅL

Temaplan for digitalisering, vedtatt 22.06.2026, erstatter den tidligere strategien Strategi for digitalisering, Smartby og innovasjon – Sandnes helt enkelt fra 2019. Temaplanen beskriver hvordan kommunen skal utvikle organisasjon, arbeidsprosesser og tjenester, og legge til rette for gevinstrealisering gjennom bruk av teknologi

Formålet med Sandnes kommunes nye temaplan for digitalisering er å etablere en felles retning for digitaliseringsarbeidet i hele kommunen, og sikre målrettet og koordinert innsats på tvers av tjenesteområdene[12].

Temaplanen skal:

- være et strategisk styringsverktøy
- gjelde for hele organisasjonen
- være teknologiuavhengig og fleksibel

4.2 FEM INNSATSOMRÅDER

Planen foreslår fem innsatsområder for å nå målsetningene:

1. Enklere tjenester og effektive arbeidsprosesser
2. Strategisk og ansvarlig bruk av teknologi
3. Datadrevet styring for gode beslutningsgrunnlag
4. Kompetanse, kvalitet og gjennomføringsevne
5. Tillit, sikkerhet og digital inkludering

4.3 TRE OPPDRAG DET SKAL ARBEIDES VIDERE MED

Det er foreslått tre oppdrag knyttet til planen som det foreslås at en skal arbeide videre med[13]:

Forenkle og forbedre arbeidsprosesser i hele organisasjonen

- Forenkle og forbedre tjenester og kjerneprosesser
- Fjerne unødvendige digitale løsninger og prosesser
- Redusere unødvendige arbeidsoppgaver og dobbeltarbeid
- Øke graden av digital selvbetjening der det gir verdi
- Sikre tilgjengelige tjenester for alle, uavhengig av digital kompetanse
- Frigjøre tid til kjerneoppgaver gjennom smartere arbeidsformer
- Kartlegge arbeidsprosesser med stort volum, høy manuell belastning eller lang

[12] Kilde: Temaplan for digitalisering – forslag til plan, 2026.

[13] Kilde: Saksfremlegg ifm. Temaplan for digitalisering, 22.06.26, kommunestyret.

- saksbehandlingstid

Samordning og systematisering av digitaliseringsarbeidet

- kommunen får samlet styring på digitaliseringsarbeidet og IT-porteføljen
- politisk og administrativ ledelse får bedre beslutningsgrunnlag for prioritering
- tjenesteområdene får tydeligere forventninger til eierskap, behovsbeskrivelse og gevinstansvar
- synliggjøre forskjellen på digitaliseringsarbeid og andre tiltak som f.eks. IT-tiltak,
- sikkerhet eller lovpålagt
- vi reduserer risikoen for parallelle, ukoordinerte eller lavt prioriterte tiltak
- digitaliseringsarbeidet blir mer realistisk opp mot økonomi, kapasitet og organisatorisk gjennomføringsevne

Styrke satsning på kunstig intelligens og digitalisering

- kompetanseheving i KI, prosessforbedring, gevinstrealisering og ansvarlig teknologibruk
- etablering av tverrfaglig støtte innen informasjonssikkerhet, personvern, arkiv, data og teknologi
- utrede og avklare behov for tilgang på utviklerkompetanse og teknologikapasitet
- være en pådriver for å ta i bruk ny teknologi

4.4 NY STRATEGI SETT I LYS AV FUNNENE I DENNE RAPPORTEN

Avslutningsvis ser vi kort på den nye digitaliseringsstrategien (temaplan for digitalisering) i lys av funnene i denne revisjonen. Strategien ble vedtatt etter perioden undersøkelsen omfatter, og er derfor ikke vurdert som et eget revisjonsobjekt. Omtalen i dette kapitlet er dermed ikke en revisjonsvurdering av om den nye strategien er tilstrekkelig, men et lærings- og oppfølgingsperspektiv. Formålet er å synliggjøre hvordan funnene i rapporten kan være relevante for kommunens videre arbeid, og hvilke forhold kommunen bør være særlig oppmerksom på når den nye strategien skal følges opp i praksis.

Den nye planen har et eget oppdrag om samordning og systematisering av digitaliseringsarbeidet. Dette svarer direkte på flere av funnene i rapporten om manglende helhetlig styring, svak prosjekt- og porteføljeoversikt, utydelig prioritering og behov for klarere forventninger til tjenesteområdenes eierskap, behovsbeskrivelse og gevinstansvar. Planen legger også opp til at digitaliseringsarbeidet skal vurderes mer realistisk opp mot økonomi, kapasitet og organisatorisk gjennomføringsevne.

Planen treffer også sentrale funn om at digitalisering må forstås som et endringsarbeid, ikke bare som et spørsmål om teknologi. Innsatsområdet Kompetanse, kvalitet og gjennomføringsevne legger vekt på at ledere og ansatte skal ha kompetanse og kapasitet til å utvikle organisasjonen gjennom digitalisering, og nevner blant annet digital kompetanse, kapasitet til digitale endringer, gevinstsynliggjøring, lederansvar og endringsledelse i større tiltak. Dette er i tråd med rapportens

funn om kapasitets- og kompetanseutfordringer, ujevn kompetanse i organisasjonen og behov for sterkere endringsledelse.

Planen berører også flere av de samme utfordringene som rapporten peker på når det gjelder arbeidsprosessforbedring og gevinstrealisering. Oppdraget Forenkle og forbedre arbeidsprosesser i hele organisasjonen legger opp til kartlegging av arbeidsprosesser med høyt volum, manuell belastning eller lang saksbehandlingstid, og til å prioritere prosesser med stort potensial for digitalisering, automatisering eller bedre bruk av data. Dette er i tråd med rapportens vurdering om at gevinster først oppstår når arbeidsprosesser faktisk endres, forenkles eller fjernes helt.

Planen adresserer dessuten dataforvaltning og analysekapasitet gjennom innsatsområdet Datadrevet styring for gode beslutningsgrunnlag. Her vektlegges bedre styringsdata, dataanalyse, redusert manuell rapportering og tydeligere ansvar for dataeierskap og datakvalitet. Dette ligger nært opp til rapportens funn om at kommunen har et uutnyttet potensial for bedre bruk av data som grunnlag for styring, prioritering og tjenesteutvikling.

Agenda Kaupangs effektiviseringsrapport for Sandnes kommune underbygger dette poenget[14]. Rapporten er ikke en analyse av kommunens digitaliseringsarbeid som sådan, men viser at flere av kommunens effektiviseringstiltak forutsetter bruk av digitale løsninger og teknologi, blant annet digitalt tilsyn på sykehjem, digital hjemmesykepleie, medisindispensere, helseteknologi og nytt administrasjonssystem for barnehage og skole. Rapporten illustrerer dermed at digitalisering inngår som et virkemiddel i kommunens økonomiske omstillingsarbeid, og at gevinstene først kan realiseres dersom teknologien kobles til investeringer, endrede arbeidsprosesser, kompetanse, ledelsesoppfølging og systematisk gevinstarbeid.

Samtidig må det tas enkelte forbehold. Den nye planen gir en tydeligere retning enn den tidligere strategien og inneholder mer konkrete oppdrag. Flere av funnene i denne rapporten handler imidlertid nettopp om gapet mellom strategi og praksis. Det avgjørende blir derfor ikke bare innholdet i planen, men hvordan den kobles til kommunens ordinære styrings-, prioriterings- og rapporteringsprosesser.

Ifølge saksfremlegget vil kommunen komme tilbake til tiltak som krever økonomiske midler i handlings- og økonomiplanen, og det legges opp til rapportering på handlingsdelen i Framsikt. Dette er positivt, og kan bidra til å koble strategien tettere til kommunens ordinære styringssystem. Samtidig forutsetter dette at ansvar, prioriteringer, rapportering og gevinstoppfølging følges opp systematisk over tid.

[14] *Kilde: Effektiviseringsprosjekt 2025 - analyse og tiltak*, Agenda Kaupang, versjon 05.09, Sandnes kommune.

5 VEDLEGG

5.1 SKRIFTLIGE KILDER

- Kommuneloven § 25-1 om internkontroll
- Meld. St. 27 (2015–2016) Digital agenda for Norge
- Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025 – Én digital offentlig sektor
- Nasjonal digitaliseringsstrategi 2024–2030 – Fremtidens digitale Norge
- Store norske leksikon – definisjon av digitalisering
- KS FoU-rapport/prosjekt: Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser (2018 / prosjekt nr. 174031)
- Store norske leksikon – definisjon av digitalisering
- Sandnes kommunes Strategi for digitalisering, Smartby og innovasjon (2019)
- Temaplan for digitalisering / ny digitaliseringsstrategi for Sandnes kommune, vedtatt 22.06.2026
- Saksfremlegg til ny temaplan for digitalisering, dersom formuleringen om Framsikt og HØP bygger på saksfremlegget
- Handlings- og økonomiplan fra 2020-2025 til 2025-2028, og årsrapporter 2021-2024
- Tjenestebeskrivelse for Digitalisering og IT
- Organisering roller og ansvar Digitalisering og IT
- Digitalisering og IT – organisering, oppgaver, roller og ansvar, dersom dette er en egen skriftlig kilde bak organisasjonsomtalen
- Digitalisering og IT – organisering, oppgaver, roller og ansvar, dersom dette er en egen skriftlig kilde bak organisasjonsomtalen
- Notat evaluering og status robotisering, 28.01.24
- E-post fra virksomhetsleder for Digitalisering og IT, 27.11.2025
- Prinsipper og veileder for bruk av KI – Sandnes kommune
- Innrapporterte tall fra kommunaldirektørene om digitaliseringsressurser, februar 2026
- Agenda Kaupang: Effektiviseringsprosjekt 2025 – analyse og tiltak, Sandnes kommune, versjon
- Informasjon fra Digi Rogalands hjemmeside, der dette er brukt som grunnlag https://www.digi.no/artikler/stavanger-samlet-data-fra-600-systemer-i-en-plattform/572438

5.2 MUNTLIGE KILDER

- Direktør helse og velferd
- Direktør kultur og oppvekst
- Direktør byutvikling og teknisk
- Organisasjonsdirektør
- Økonomidirektør
- Virksomhet Digitalisering og IT
    - Virksomhetsleder
    - Fagleder for digitalisering

    - Fagleder for støtte og klientforvaltning
    - Digitaliseringsrådgiver
    - Fagleder for tjenesteforvaltning
    - Fagleder for nettverk og infrastruktur
- Prosjektleder for Bedre tverrfaglig innsats (samarbeider med faggruppe digitalisering ifm. Implementering av BTI)
- Fagleder fagstab helse og velferd (Ansvarlig for digitalisering i omstillingsarbeidet innen helse og velferd) rådgiver helse og velferd fagstab (digitalisering og helse- og velferdsteknologi)
- To HR-rådgivere (og virksomhetsleder Digitalisering og IT) ifm. BotUlf-prosjektet
- Virksomhetsleder samfunn, plan og bygg
- Direktør Digi Rogaland
- Stavanger kommune Stabssjef innovasjon og støttetjenester og digitaliseringssjef
- **Totalt: 20 personer**