



Larvik
kommune

TEMAPLAN FOR INNOVASJON OG DIGITALISERING



DEL 1. Kunnskapsgrunnlag

Innholdsfortegnelse:

Del 1: Kunnskapsgrunnlag	3
1. 1 Sammendrag	3
1.1 Formål og planprosess	3
1.2 Begrepsbruk og avgrensninger	3
1.2.1 Hva er innovasjon.	4
1.2.2 Digitalisering og digital transformasjon	4
2. Mål, målgrupper og overordna føringer.	6
2.1 Nasjonale føringer	6
2.1.1 En innovativ offentlig sektor.	7
2.1.2 Én digital offentlig sektor	7
2.1.3 Det Nasjonale målbildet	8
2.1.4 Seks sentrale temaer for å lykkes med digital transformasjon.	9
2.1.5 Lov og forskrift setter rammer for arbeidet med innovasjon og digitalisering	11
2.2 Regionale føringer	12
2.3 Lokale føringer - KPS - Strategidokument - Planstrategi etc	13
2.3.1 Kommuneplanens samfunnsdel (KPS)	13
2.3.2 Bærekraftsmålene.	14
2.3.3 Strategidokumentet 2022-2025	15
3. Bakgrunn (dagens situasjon)	17
3.1 Om innovasjonsarbeid i organisasjonen	17
3.1.2 Organisering av innovasjonsarbeidet	17
3.1.3 Porteføljestyling av utviklingsprosjekter	18
3.2 IT-funksjonen i organisasjonen - nåværende organisasjon og arbeidsmåter	18
3.2.1 IT	18
3.2.2 Digitalisering	19
3.2.3 Tjenestedesign og kvalitet	19
3.2.4 HR	19
3.2.5 Samlet ressursbruk i organisasjonen på innovasjon og digitalisering	20
3.3 Digital modenhet - funn fra Rambølls modenhetsanalyse i 2021	20
3.3.1 Potensial og muligheter i organisasjonen	22
4. Analyse	23
4.1 Hva krever innovasjon og digital transformasjon av oss?	23
4.2 Kultur for samskaping og samhandling	23
4.3 Medvirkningsprosesser til utarbeidelse av kunnskapsgrunnlaget	24
4.3.1 Fra intern workshop	24
4.3.2 Samlet inn fra innspillskonferansen med ekstern deltakelse	25
4.3.3 Innspill fra workshop med IT, Digitalisering, TDK og systemansvarlige	27
4.3.4 Innspill fra Ungdomsrådet 31.05.2022	28
5. Utfordringsbildet	30
5.1 Akselererende teknologisk utvikling	30
5.2 Teknologi som driver for innovasjon	30

5.2.1 Endringer i teknologiske rammevilkår - overgang til skydrift	31
5.2.2 5G	31
5.2.3 Tingenes Internett - sensorikk.	31
5.2.4 Nasjonale fellesløsninger.	32
5.3 Nasjonale virkemiddel for innovasjon	32
5.4 Lokale virkemiddel for innovasjon.	33
5.4.1 Offentlige anskaffelser som innovativt virkemiddel	33
5.4.2. Samarbeid med næringsliv - Smartby	34
5.4 Behov for mål, retning og ledelse	36
5.5 Mennesket og organisasjonen i møtet med ny teknologi - en utfordring	36
5.6 Kompetanse i dag og i fremtiden - rekruttering	37
5.7 Økonomiske rammevilkår.	37
5.8 Hvordan møte utfordringsbildet framover - overgang til mål og handlingsprogram?	38
5.9 Omstillingsarbeid - Innovasjon og Digitalisering - 3 sider av samme sak?	39
Del 2. Mål og handlingsprogram.	39
2.1 Mål - nye mål må tilpasses målstruktur i strategidokument	39
2.2 Handlingsprogram for planperioden	39

TEMAPLAN

Del 1: Kunnskapsgrunnlag

Kunnskapsgrunnlaget består av relevant informasjon innhentet fra statlige-, regionale og interne føringer og lokal kunnskap. Formålet er å sikre at kommunens planarbeid er oppdatert og tilstrekkelig kunnskapsbasert.

1.1 Sammendrag

Første kapittelet i dette kunnskapsgrunnlaget omhandler formålet med denne planen. Her blir også begrepene innovasjon og digitalisering definert. Vi har valgt å benytte de samme begrepene og definisjonene som stat og KS benytter gjennomgående i kunnskapsgrunnlaget. Videre blir målene fra gjeldende digitaliseringsstrategi gjengitt samt at målgruppene for dette dokumentet fastslått.

I kapittel to gjennomgås de overordnede føringene som gjelder for temaene som belyses. Det felles nasjonale målbildet slik det framgår av digitaliseringsstrategien “Én digital offentlig sektor. Det redegjøres videre for samstyringsstrukturen for digitalisering i KS og arbeidet som nå skjer i regionen. Kapitlet har også en gjennomgang av hvordan temaet innovasjon og digitalisering blir behandlet i kommunens egne styringsdokumenter.

I tredje kapittel gjøres det rede for hvordan arbeidet med innovasjon og digitalisering foregår og er organisert i Larvik kommune. Hovedfunnene fra Rambølls modenhetsanalyse gjennomført av organisasjonen i 2021 oppsummeres.

I kapittel 4 gjennomgås og refereres innspill fra de 4 medvirkningsarenaene som er gjennomført i forbindelse med utarbeidelsen av kunnskapsgrunnlaget.

Til slutt i kapittel 5 redegjøres det for utfordringsbildet slik administrasjonen ser det pr mai 2022. Flere av temaene som blir beskrevet som utfordringer inneholder også muligheter som kommunen kan gripe når mål- og handlingsprogram skal fastsettes høsten 2022 og følges opp i kommende strategidokumenter.

1.1 Formål og planprosess

Med utgangspunkt i kommuneplanens samfunnsdel 2020-2032 vedtok formannskapet 01.12.21 (sak 155/21) oppstartssaken knyttet til temaplan for innovasjon og digitalisering. Temaplan for innovasjon og digitalisering baserer seg på kunnskapsgrunnlag som representerer organisasjonen som helhet og de ulike tjenesteområdene. Kunnskapsgrunnlaget baserer seg derfor på statlige-, regionale- og interne føringer. Formålet er å samle kunnskap som skaper et grunnlag for videre arbeid med temaplan innovasjon og digitalisering. I prosessen med utarbeidelse av kunnskapsgrunnlag, har Larvik kommune gjennomført både interne workshoper og innspillskonferanse med deltakelse fra organisasjonen, næringsliv, frivilligheten og folkevalgte samt med ungdomsrådet. Innspillene fra deltakerne vil være en del av kunnskapsgrunnlaget.

1.2 Begrepsbruk og avgrensninger

Larvik kommune leverer lovpålagte tjenester til innbyggerne i kommunen. Det er nødvendig å fokusere på innovasjon blant annet på bakgrunn av de stadig større og mer komplekse samfunnsmessige utfordringer som kommunene i Norge står overfor. Disse utfordringene inkluderer blant annet behov for tydeligere prioriteringer av mål og mer aktiv, systematisk og kontinuerlig innsats for å øke effektivitet og produktivitet uten at velferdsnivået senkes (Regjeringen, 2017). For å kunne møte disse stadige mer komplekse utfordringene, kreves det et kontinuerlig arbeid for å vurdere hvordan tjenester kan endres og utføres på nye og bedre måter. Vi står overfor utfordringer vi ikke kan løse alene. Det handler om demografi, klima, utenforskap, synkende produktivitet og en strammere økonomi. For å løse utfordringene våre må vi tenke nytt, endre systemene våre og gjennom innovasjon og digitalisering, skal vi kunne levere tjenester til flere på mer effektive måter.

Kunnskapsgrunnlaget har som hensikt å gi kunnskap om hva digitalisering og innovasjon er og hvilke faktorer som er sentrale for at Larvik kommune skal lykkes med innovasjonsarbeid. Det er derfor nødvendig å avgrense kunnskapsgrunnlagets omfang og redegjøre for tydelig begrepsavklaringer for å skape felles forståelse knyttet til digitalisering og innovasjon.

1.2.1 Hva er innovasjon

Det finnes ulike definisjoner på begrepet innovasjon. I denne framstillingen velger vi å forstå begrepet slik som det er beskrevet i Stortingsmelding 30. Regjeringen (2019) definerer der at

innovasjon i offentlig sektor kan være en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte. At innovasjonen er ny, betyr at den er ny for den aktuelle virksomheten, den kan likevel være kjent for og iverksatt i andre virksomheter (Regjeringen, Innovasjon i offentlig sektor, 2020). Definisjonen tar utgangspunkt i at innovasjon skal ha en nytteverdi for noen; et marked eller brukere. Innovasjon spenner altså vidt og kan både være tett knyttet til utvikling, men like gjerne til praktiske endringer på den enkelte arbeidsplass.

1.2.2 Digitalisering og digital transformasjon

Digital transformasjon er ikke kun å digitalisere dagens tjenester og prosesser. Det er viktig å skille mellom digitalisering og digital transformasjon. Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive, og pålitelige. Digitalisering legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon (Digitalisering i offentlig sektor, regjeringen, 2014). Digital transformasjon omhandler en prosess, en stor endring, og en redesign av virksomheten. Digital transformasjon kan beskrives som en prosess der virksomheten endrer hvordan den utfører sine oppgaver, tilbyr bedre tjenester, jobber mer effektivt eller skaper helt nye tjenester hvor brukerfokus og brukeropplevelsen er selve kjernen i endringen. Den baserer seg på utnyttelse av digital teknologi og en grunnleggende og omfattende endring og ikke en mindre justering. Det er redesign av virksomheten på alle nivå – folk, prosesser, teknologi og styring. Bærekraftig utvikling, innbyggernes forventninger om mer sammenhengende tjenester og nye muliggjørende teknologier stiller store krav til offentlig sektor.

Digital transformasjon er et nødvendig virkemiddel for å møte utfordringene. Det er en radikal endring som treffer hele virksomheten, og handler vel så mye om ledelse, kompetanse og kultur, som teknologi. Vi står overfor en bølge av nye teknologier som vil medføre betydelige endringer på en rekke områder i samfunnet. Digital transformasjon gir oss store muligheter til å tenke nytt rundt tjenestetilbudet vårt og tilhørende arbeidsmåter, men fører også til økt grad av kompleksitet. For en organisasjon styrt av folkevalgte er det avgjørende at det folkevalgte lederskapet forstår utviklingstrekkene nevnt over og bidrar med å gi nødvendig retning, handlingsrom og tillit til at organisasjonen samlet sett kan gjennomføre den digitale transformasjonen og innovasjonsarbeidet som må til for at kommunen skal være en framtidig relevant velferdsprodusent og arbeidsgiver.

Digital transformasjon vil tvinge fram at flere kommuner må samarbeide om teknologiske løft. Det vil kreve en betydelig omstilling av kommunen for å tilby og levere tjenester i tråd med de forventningene omgivelsene våre stiller i årene framover. Særlig vil økt teknologisk utskiftningstakt, økt kompleksitet og ukjente anvendelsesområder være krevende å håndtere. Staten og kommunene må gjennomføre flere løft i fellesskap innen både teknologiutvikling, finansiering og sammenhengende tjenester for å møte disse utfordringene.

Vi vil redegjøre for eksempler av tiltak som har blitt gjort og som er under arbeid senere i kunnskapsgrunnlaget.

2. Mål, målgrupper og overordna føringer.

Gjeldende Digitaliseringsstrategi har hatt 5 målområder:

1. Brukeren i sentrum
2. Digitalisering som drivkraft for innovasjon og økt effektivitet
3. Styrket digital kompetanse og deltagelse
4. Effektiv digitalisering av offentlig sektor
5. Informasjonssikkerhet, personvern og dokumentasjonsforvaltning

Larvik kommune har så langt ikke hatt en egen strategi, plan eller egne vedtatte mål for innovasjonsarbeidet. Likevel er det grunn til å hevde at Larvik kommune langt på vei har vært, og er en, kommune med relativt god evne til å ta i bruk nye innovasjoner. Denne temaplanen skal bidra til å sette nye mål og rammer for et systematisk innovasjonsarbeid.

Målgruppene for dette plandokumentet er som følgende:

1. **Folkevalgte** - fastsetter mål og økonomiske rammer for kommunenes arbeid og innsats innovasjon og digitalisering.
2. **Kommunens ansatte** som skal arbeide for å nå de målene kommunestyret fastsetter
3. **Innbyggere, nærings- og foreningsliv** - mottar tjenester fra den kommunale organisasjonen og som i fremtiden i større grad vil bli deltakere i utvikling og utforming av nye tjenester.

Med bakgrunn i dette kunnskapsgrunnlaget vil kommundirektøren fremme forslag til mål for arbeidet med innovasjon og digitalisering i et eget "Mål og handlingsprogram" som legges fram for politisk beslutning høsten 2022.

2.1 Nasjonale føringer

I det følgende redegjøres det for nasjonale, regionale og lokale føringer arbeidet med innovasjon og digitalisering i Larvik kommune. Offentlig sektor står framfor store utfordringer og behovet for endringer understrekes både fra Staten og KS.

2.1.1 En innovativ offentlig sektor.

Forrige regjering la fram en egen Stortingsmelding (Meld.St. 30 2019 -2020) om innovasjon i offentlig sektor, - “*En innovativ Offentlig sektor*”

Regjeringen er opptatt av at kommunene satser på innovasjon og digitalisering, og at innbyggerne møter kommuner som er effektive, og som tenker nytt om hvordan de kan gi best mulige tjenester. Imidlertid behøver ikke kommunenes utviklingsarbeid innebære at alle kommuner selv står for innovasjon og utvikling av teknologi og arbeidsformer. (En innovativ offentlig sektor).



Regjeringens mål er en effektiv offentlig sektor som leverer gode tjenester til innbyggerne, har høy grad av tillit i befolkningen, og finner nye løsninger på samfunnsutfordringer i samarbeid med innbyggerne, næringslivet, forskningsmiljøer og sivilsamfunnet.

For å nå målet har regjeringen utviklet tre prinsipper for å fremme innovasjon i offentlig sektor:

- Politikere og offentlige myndigheter må gi handlingsrom og insentiver til å innovere
- Ledere må utvikle kultur og kompetanse for innovasjon, der man har mot til å tenke nytt og lærer av feil og suksesser
- Offentlige virksomheter må søke nye former for samarbeid

2.1.2 Én digital offentlig sektor

I 2019 la Kommunenes Sentralforbund (KS) og Kommunal- og moderniseringsdepartementet fram en felles digitaliseringsstrategi for offentlig sektor.

Strategien fremhever viktigheten av at stat og kommune samarbeider om digitaliseringen av offentlig sektor. Fra innledningen til strategien siteres følgende:



“Strategien gjelder for offentlig sektor i perioden 2019–2025. Retningen for arbeidet med digitalisering av offentlige tjenester ligger fast i tråd med føringene i Meld. St. 27 (2015–2016) Digital agenda for Norge, og strategien er en oppfølging av denne. Strategien gjelder på et overordnet nivå og gir føringer for digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor og eventuelle sektorspesifikke strategier. Strategien er tverrsektoriell og skal både ivareta et helhetsperspektiv og understøtte sektorvise mål for digitalisering av offentlig sektor.

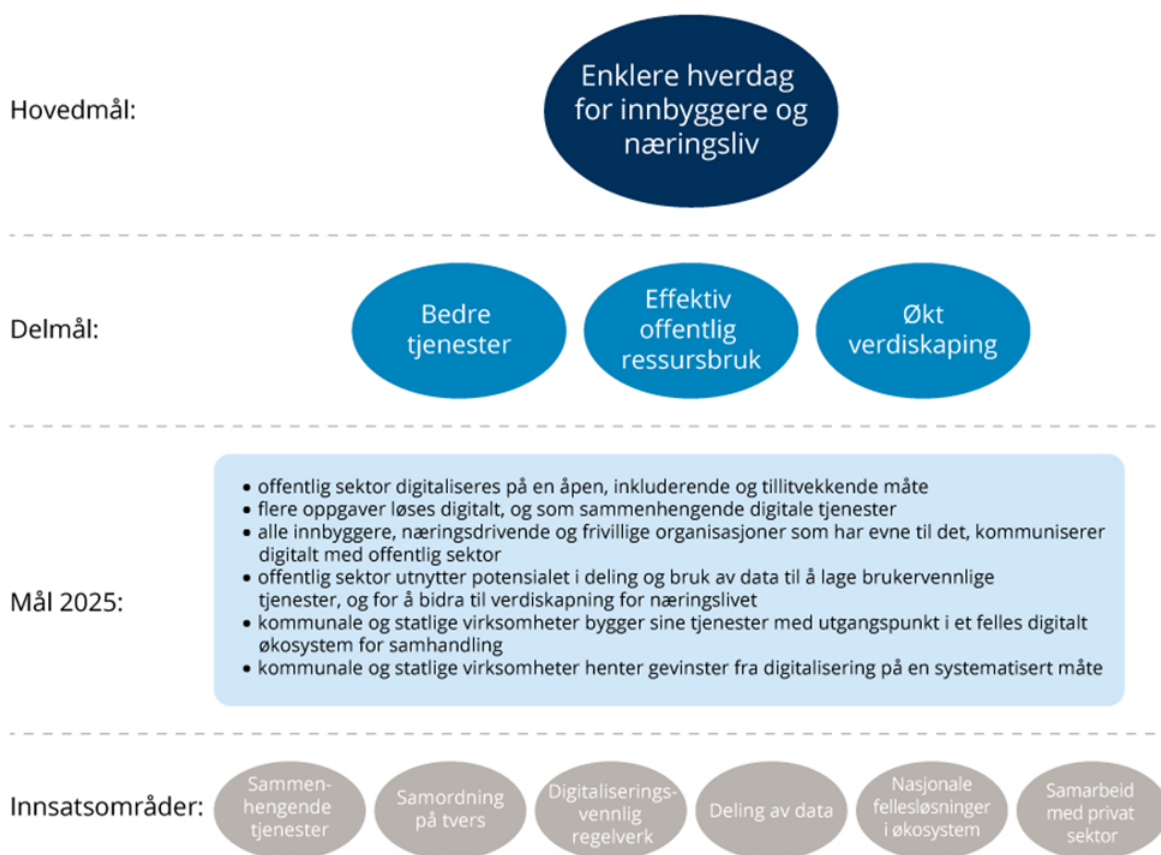
Digitalisering av offentlig sektor skal gi en enklere hverdag for innbyggere, næringsliv og frivillig sektor gjennom bedre tjenester, mer effektiv ressursbruk i offentlige virksomheter og legge til rette for produktivitetssøkning i samfunnet. Hensikten med strategien er å understøtte digital transformasjon i hver enkelt virksomhet, og i offentlig sektor som helhet. Digital transformasjon betyr å endre de grunnleggende måtene virksomhetene løser oppgavene på ved hjelp av teknologi. Det innebærer at virksomhetene gjennomgår radikale endringer med mål om bedre brukeropplevelser og smartere og mer effektiv oppgaveløsning. En slik tilnærming kan føre til at organisasjonen må endres, ansvar flyttes, regelverket skrives om, eller prosesser designes på nytt. Dette handler like mye om endringsledelse, kompetanse- og organisasjonsutvikling, forvaltningspolitikk og forvaltningsutvikling som teknologi.

Offentlig sektor må øke sin evne til å jobbe smidig og innovativt slik at nye arbeidsmåter og prosesser kan tas i bruk. Digitaliseringsarbeidet handler ikke bare om hva vi skal digitalisere – men hvordan digitalisering kan skape innovasjon og bidra til effektivisering. Samtidig er det å sette brukeren i sentrum ikke alltid forenlig med effektivisering av offentlig sektor. Denne strategien skal legge til rette for smartere oppgaveløsning i hele offentlig sektor og verdiskaping i næringslivet.

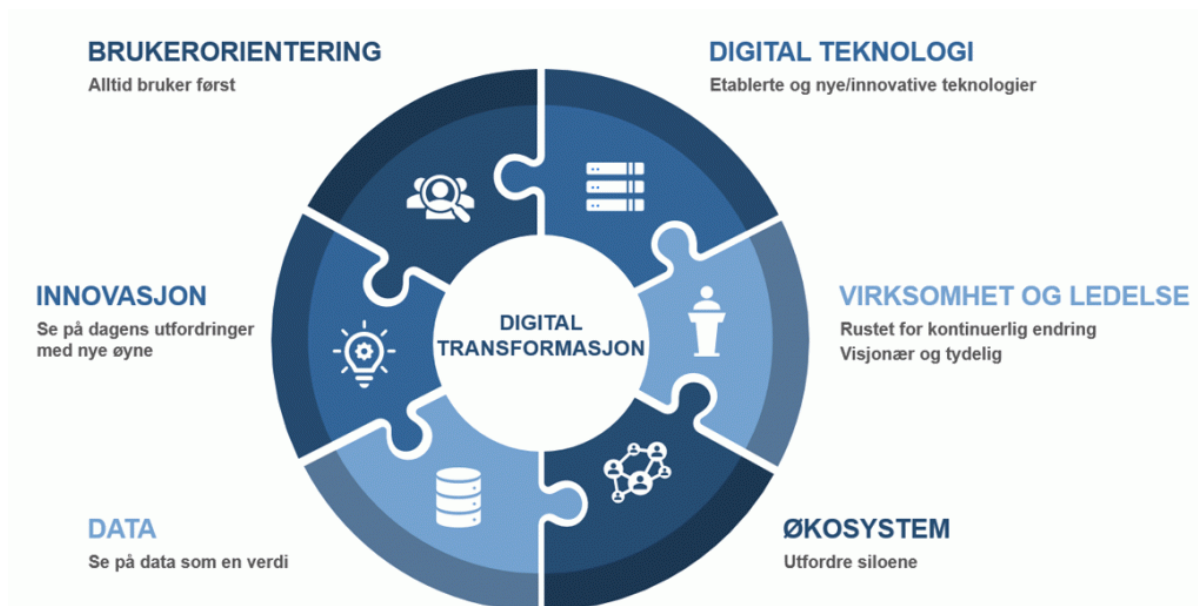
Hovedgrepene i strategien retter seg mot en tydelig brukersentrert tjenesteutvikling og mer effektiv og samordnet utnyttelse av felles IT-løsninger gjennom utvikling av felles økosystem for digital samhandling i offentlig sektor. Strategien forutsetter at digital sikkerhet bygges inn i tjenesteutvikling, drift og forvaltning av felles IT-løsninger, i tråd med målene i Nasjonal strategi for digital sikkerhet”

2.1.3 Det Nasjonale målbildet

I Digitaliseringsstrategien “Én digital offentlig sektor” er følgende målbilde gitt fram mot 2025.



2.1.4 Seks sentrale temaer for å lykkes med digital transformasjon.



Digitaliseringsdirektoratet fremhever seks temaer som er sentrale for å lykkes med digital transformasjon (Digdir, “Hva er digital transformasjon?”):

1. Brukerorientering

Brukerorientering og brukeropplevelse er selve kjernen i en digital transformasjon. Digitale teknologier endrer spillereglene for brukerinteraksjon, med nye regler og muligheter som var utenkelige for bare få år siden. Dagens brukere forventer at offentlige tjenester er like bra som kommersielle tjenester. De forventer at tjenester, informasjon og løsninger er tilpasset deres behov. De vil ha hva de trenger i det øyeblikket de trenger det – på den kanalen de til enhver tid bruker. Sett brukeren i sentrum, og involver brukerne ved utvikling og forvaltning av virksomhetens tjenester.

2. Digital teknologi

En transformasjon er digital når den er bygd på digital teknologi. Teknologiene som understøtter digital transformasjon er ikke fastlåst. De varierer over tid og – til en viss grad, mellom sektorer og bransjer. Eksempelvis kan nye teknologier som skytjenester, stordata, 3D-printing, kunstig intelligens, roboter, tingenes internett, plattformer, droner og blockchain muliggjøre nye tjenester, løsninger og forretningsmodeller.

3. Virksomhet og ledelse

Vi må endre fokus fra teknologi til forbedring av virksomheten. Det er ikke IT-strategien som skal være førende for den digitale transformasjonen, men virksomhetens strategi. Hvordan kan virksomheten løse sitt samfunnsoppdrag på nye eller bedre måter? Dvs ikke fokuser på enkelte teknologier eller lage strategier som er svært operasjonelle, men strategier som vektlegger transformering av virksomheten og har fokus på hvordan vi fornyer organisasjonen, hvordan vi skal sette folka i stand til å tenke nytt og hvordan vi får endret nødvendige arbeidsprosesser og arbeidsvaner slik at vi får brukt teknologien på en best mulig måte.

I digitalt modne organisasjoner ledes den digitale transformasjonen fra toppen. Topplederne må derfor ha de nødvendige evner, forståelse og interesse. De trenger ikke mestre teknologiene, men de må forstå og se mulighetene digitale teknologier gir. Kommunen er styrt av folkevalgte som setter mål og rammer for hva organisasjonen skal levere på. Det er derfor viktig at også folkevalgte har forståelse og interesse for dette politikkområdet og bidrar til at organisasjonen lykkes i sitt arbeid med innovasjon og digitalisering.

4. Innovasjon

Måten vi ser på utvikling er også i endring. De store IT-prosjekters tid er forbi. Den nye tilnærmingen er smidig og innovativ, hvor vi tør å eksperimentere og feile. Hurtighet og brukerfokus er viktige suksesskriterier. Samtidig må vi kontinuerlig videreutvikle våre tjenester og prosesser. Vi blir aldri ferdig med forbedringer. Det er en løpende prosess.

5. Data

Informasjon er blant de viktigste ressursene i offentlig sektor. Det er et mål at offentlige virksomheter deler og gjenbraker informasjon som brukeren har oppgitt, i stedet for å spørre på nytt – «Kun én gang». En hensiktsmessig deling og gjenbruk av informasjon er ikke begrenset til det som brukeren rapporterer inn, men omfatter også informasjon som forvaltningen selv produserer eller henter fra andre kilder. Digitalisering medfører større datamengder fra flere kilder. Hvordan kan vi utnytte disse til å lage bedre tjenester og til å løse våre samfunnsoppdrag på helt nye måter? Innovasjon, brukerorientering og god utnyttelse av data henger godt sammen.

6. Økosystem

Det er nye, spennende muligheter ved å åpne for samarbeid med andre – også de det ikke er så naturlig å tenke på. Hvordan ser egentlig nettverket av brukere, interessenter, samarbeidspartnere og leverandører ut? Og hvordan kan nye «forretningsmodeller» se ut, dersom vi tenker nytt på rollene? Eksempelvis kan tilgjengeliggjøring av data og funksjonalitet føre til at andre parter utvikler nye tilleggstjenester, som vi selv ikke hadde tenkt på.

2.1.5 Lov og forskrift setter rammer for arbeidet med innovasjon og digitalisering

Som offentlig aktør er det en rekke lover og forskrifter en kommune må forholde seg til når nye tjenester skal utvikles og prosessene digitaliseres. Særlig gjelder dette innenfor personvern og sikkerhet. Generelt kan en hevde at komplisert lov- og regelverk medfører kompliserte løsninger. Dette er blitt skjerpa etter innføring av EU-regelverket GDPR (General Data Protection Regulation) samt Schrems II dommen. Schrems II handler om restriksjoner om overføringer av personopplysninger til land utenfor EU/EØS og om andre lands myndigheters tilgang til disse dataene. Det er likevel slik at kommunen er pålagt til, og har ulike hjemler for, å behandle personopplysninger om sine ansatte og innbyggere. Dette medfører et stort ansvar som er ressurskrevende for organisasjonen å håndtere i det daglige.

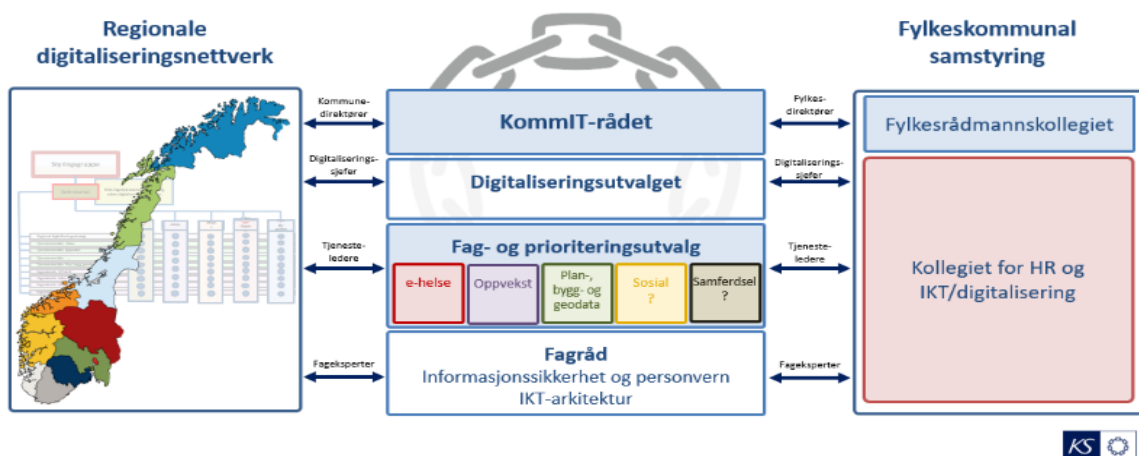
Skadepotensialet i form av brudd på slikt regelverk er stort, både for de som blir berørt og for kommunen som organisasjon.

Det er også slik at at organisasjonens evne og kompetanse til å forstå og å ta i bruk relevant lov- og regelverk på rett måte kan være et godt virkemiddel i innovasjonsarbeidet. Særlig nevnes anskaffelsesregelverket, som anvendt på nye måter, kan være med å frambringe nye løsninger og innovasjoner i et godt samarbeid med markedet.

2.2 Regionale føringer

Kommunestyret beslutta i KST-sak 086/21 at Larvik kommune skulle tilslutte seg det regionale nettverket for digitalisering DigiTV (Digitale Telemark og Vestfold). Slike regionale nettverk har oppstått etter som flere og flere kommuner har kommet til erkjennelsen av at utfordringene og oppgavene innenfor digitaliseringsområdet er for store til at hver enkelt kommune kan løse de alene. Nettverket i vår region er det siste som er dannet og er fortsatt i en oppstartsfase. Nettverket har så langt vært finansiert som et prosjekt med prosjektskjønnsmidler fra Statsforvalteren i Vestfold og Telemark. Det arbeides nå for å få nettverket over i ordinær drift og det forventes at kommunene i regionen går inn med finansiering. Kommunedirektøren vil fremme egen sak om videre deltakelse i dette nettverket.

Parallelt med framveksten av de regionale nettverkene har KS etablert en nasjonal samstyingsstruktur for digitalisering (se figuren under):



Samstyingsstrukturen skal bidra til at kommunene i økende grad kan samarbeide om å løse

felles utfordringer. Grovt sett kan en si at kommunene er mer like enn de er forskjellige, det kan derfor være både kvalitetsmessige og økonomiske gevinster i å samarbeide om anskaffelser, implementering og kompetanseheving rundt nye system og tjenester. I regionen Vestfold og Telemark taes det nå ulike grep for å sette samarbeidet i system. Bl.a etableres det regionale fag- og prioriteringsutvalg som speiler den nasjonale strukturen. Larvik kommune er representert i alle disse utvalgene.

2.3 Lokale føringer - KPS - Strategidokument - Planstrategi etc

2.3.1 Kommuneplanens samfunnsdel (KPS)

Temaet innovasjon og digitalisering er i beskjeden grad omtalt i vedtatt KPS. Fra plandokumentet finnes følgende om innovasjon:

“Mennesker og teknologi må samhandle på nye, smarte måter, og innovasjon må handle like mye om samfunn som teknologi. Endringer trengs i hele samfunnet, og må få støtte i befolkningen”.



Videre peker KPS på digitalisering både som en del av utfordringsbildet men også som en ny mulighet:

“Larviksamfunnet skal utvikle seg i tråd med internasjonale, nasjonale og regionale føringer. Vårt lokale utfordringsbilde følger i stor grad globale trender. Vi ser endringer knyttet til klima, demografi, globalisering, polarisering og urbanisering, automatisering og digitalisering – i stadig raskere endringstakt..... Det gir utfordringer, men skaper også nye muligheter.”

2.3.2 Bærekraftsmålene



Kommuneplanens samfunnsdel bygger opp under FNs 17 bærekraftsmål. Ved behandling av KPS prioriterte kommunestyret følgende mål blant disse:

- Bærekraftsmål 13: Stoppe klimaendringene
- Bærekraftsmål 14: Livet i havet
- Bærekraftsmål 3: God helse og livskvalitet
- Bærekraftsmål 4: God utdanning
- Bærekraftsmål 11: Bærekraftige byer og lokalsamfunn
- Bærekraftsmål 8: Anstendig arbeid og økonomisk vekst
- Bærekraftsmål 17: Samarbeid for å nå målene

Vedtatte mål og retningsvalg i det årlige strategidokumentet er knyttet til FNs bærekraftsmål. Flere av målene er ambisiøse og problemstillingene som adresseres er komplekse. Behovet for nye innovasjoner er stort for å løse dagens og framtidens utfordringer.

2.3.3 [Strategidokumentet 2022-2025](#)

I vedtatt strategidokument er begrepet innovasjon hovedsakelig nevnt i kapittelet “Profil og prioriteringer/organisasjonsutvikling” samt noe under tjenesteområdene “Interne funksjoner” og “Helse og Mestring”. De viktigste vedtatte punktene gjengis under:

“Profil og prioriteringer / organisasjonsutvikling:

En organisasjon som ligger i forkant og hele tiden klarer å drive fram nye innovasjoner både når det gjelder demokrati, ledelse, brukerorientering, struktur og kultur, samarbeid og styring



Skape velferd sammen:

Omstilling, effektivisering og innovasjon er den nye normalen. De viktigste ressursene er:

- *De pengene vi har – Realitetsorientering og felles virkelighetsforståelse*
- *De ansatte vi har – De beste må ønske å jobbe i Larvik kommune*
- *De ressursene vi har i lokalsamfunnet – Vår samhandlingsevne*
- *De innbyggerne vi har – Medborgerskap*
- *De naboene vi har – Regionalt perspektiv og partnerskap*

Strategier for styrket tjenesteutvikling:

Rammebetingelsene fordrer at vi i fremtiden skaper mer for mindre – sammen. I perioden prioriteres:

- *Systematisk involvering av innbygger/tjenestemottaker*
- *Kompetanseutvikling og system for involvering av medarbeidere*
- *I større grad la andre definere hva som er utfordringene, og arbeide sammen om å løse disse i et likeverdig partnerskap*
- *Digitalisere og automatisere prosesser og tjenester*
- *Ta i bruk felles metodikk for tjenesteutvikling og innovasjon*

Interne Funksjoner Hovedmål:

I Larvik danner samskaping et godt grunnlag for innovasjon, vekst og verdiskaping.

Tjenesteområdet Helse og mestring:

Satsing på ny kompetanse, innovasjon og teknologi som støtter opp under innbyggernes egenmestring.

Bruk av velferdsteknologi har et særlig fokus på økt trygghet og selvstendighet for hele befolkningen, samt innovasjon av tjenestetilbudet og gevinstrealisering som følge av dette. Dette er en vesentlig satsing for å ha en bærekraftig tjeneste i fremtiden.

Fokus for innovasjon og velferdsteknologi må være:

- *Forebygge behov for tjenester*

- *Erstatte behov for tjenester*
- *Supplere behov for tjenester*”

I strategidokumentet er begrepet “Digitalisering” gjennomgående nevnt som et viktig virkemiddel til omstilling og effektivisering av tjenestene. Kommunedirektøren framhever viktigheten av å finne midler til dette arbeidet. I sitt vedtak har kommunestyret satt av en årlig bevilgning i investeringsbudsjett på 1 mill kr til tverrgående digitaliseringsprosjekter. Videre er det bevilget nødvendige investeringsmidler til oppgradering av nettverk og generell IKT infrastruktur.

3. Bakgrunn (dagens situasjon)

3.1 Om innovasjonsarbeid i organisasjonen

Generelt foregår det mye utvikling ute i tjenesteområdene. Dette inkluderer både mindre utviklingsprosjekter til store- og organisasjonsomfattende innovasjonsprosjekter. Erfaringsmessig er det god kultur i Larvik kommune for å delta i ulike utviklingsarbeid og prosjekter. Bl.a. har det innenfor tjenesteområdet Helse og Mestring vært et stort fokus på velferdsteknologi og digital hjemme oppfølging. Innenfor Oppvekst og kvalifisering er grunnskolen i Larvik langt framme i bruk av digitale løsninger og digital pedagogisk programvare. Også innenfor de andre tjenesteområdene foregår det innovasjonsarbeid i ulik grad. Ofte er det slik at ny teknologi og nye digitale løsninger bidrar til nye og forbedrede tjenester. Det kan være både interne tjenester og tjenester ut mot innbyggere, nærings- og foreningsliv.

3.1.2 Organisering av innovasjonsarbeidet

Ved siste store omorganisering av kommunen ble det opprettet et eget tjenesteområde for **Organisasjon og Innovasjon** ledet av en egen kommunalsjef. Pr d.d. består dette tjenesteområdet av avdelingene IT, Digitalisering, HR, Tjenstedesign og kvalitetsutvikling, Kommunikasjon samt Dokumentsenteret. Fra og med høsten 2022 vil også avdelingene Innkjøp og Lønn inngå i dette tjenesteområdet. Tjenesteområdet er en del av felles stabs- og støttetjenester og skal bl.a bistå, og legge føringer, for de øvrige tjenesteområdene sitt innovasjons- og digitaliseringsarbeide.

Mye av innovasjonsarbeidet knytter seg til tjenesteutvikling. Dette skjer som regel etter initiativ fra tjenestene selv og det er ulike måter og metodikk som blir benyttet i utviklingsarbeidet. Ved opprettelsen av det nye tjenesteområdet Organisasjon og Innovasjon ble det lagt vekt på at det skal være felles og kjent metodikk, bl.a ved bruk av tjenstedesign og LEAN i prosjektene.

3.1.3 Porteføljestyling av utviklingsprosjekter

Med bakgrunn i stor ressursknapphet er det administrativt besluttet å innføre porteføljestyling av utviklingsprosjekter. Organisasjonen er nå i ferd med å utarbeide rutiner for

porteføljestyring av prosjekter. Dette skal bidra til at prosjektene prioriteres og bygger oppunder vedtatte mål i kommunens planverk. Ansvar for gjennomføring av porteføljestyring ligger til tjenesteområdet Organisasjon og Innovasjon. Det er Kommunedirektøren og hennes ledergruppe som står for beslutningene om prosjektene skal gjennomføres eller ikke.

3.2 IT-funksjonen i organisasjonen - nåværende organisasjon og arbeidsmåter

Tradisjonelt sett er det IT- (InformasjonsTeknologi) miljøene som har stått for digitaliserings- og forsåvidt innovasjonsarbeidet i organisasjoner. Utviklingen de siste årene har ført til en utvidelse av dette begrepet da en har sett at det er flere fag og disipliner som må involveres dersom en skal lykkes i stort med innovasjon og digitalisering. Organisasjonen har tatt dette inn over seg og forsøkt å organisere og dedikere ressurser innenfor de disiplinene en pr nå mener bør inngå i det samlede arbeidet med innovasjon og digitalisering. Vurderingene så langt har vært at dagens organisering bidrar til å gi den nødvendige tverrfagligheten for å kunne lykkes. I punktene under gjøres kort rede for hovedtrekkene i de ulike avdelingens ansvarsområder.

3.2.1 IT

IT avdelingen sørger for nødvendig infrastruktur i form av nettverk og serverløsninger for at organisasjonen skal ha god og sikker tilgang til IT-løsningene. Sikkerhetsarbeidet har stort og kontinuerlig fokus. Trusselbildet er komplisert og angrepene på systemene øker i omfang. Det er derfor investert betydelig i god sikkerhet rundt kommunens IT-løsninger. Dette har særlig aktualisert seg i forbindelse med den pågående krigen i Ukraina.

I Larvik kommuner er det ca 10.500 brukere av kommunes IT systemer, dette er elever og ansatte. Til sammen driftes ca 3.500 PC'er, 7.500 nettbrett, 1.500 trådløse antenner og ca 250 ulike servere av IT avdelingen. Driftsmodellen har tradisjonelt vært å drifte kommunens IT-løsninger i eget datarom. Utviklingen går nå i retning av flere løsninger levert som skytjenester, og vi har pr nå en hybrid driftsmodell av kommunens IT-løsninger.

IT avdelingen har videre ansvar for kommunens egne fibernett som strekker seg over ca 120 km til 150 ulike lokasjoner.

3.2.2 Digitalisering

Digitaliseringsavdelingen ble opprettet som egen avdeling 1. januar 2018 etter en organisasjonsjustering i forbindelse med kommunereformen. Avdelingen består nå av systemansvarlige for kommunens største og tjenesteovergrepene fagsystemer. Bl.a har avdelingen ansvar for drift og utvikling av kommunens sak- og arkivsystem, system for timeregistrering og kommunens lønns- og økonomisystem. Kommunenes nettsider utvikles og driftes av avdelingen. I tillegg er det noe utvikler kompetanse som lager nye Webapplikasjoner, skjemaer og sørger for integrasjoner, gjenbruk av data og god dataflyt. Ansvar for fagsystemer som er knytta direkte til tjeneste- eller virksomhetsområdene er plassert i disse områdene. IT og Digitalisering bistår med vurderinger av systemer, leverandøroppfølging og integrasjoner.

3.2.3 Tjenestedesign og kvalitet

Avdeling for Tjenestedesign og kvalitetsutvikling ble opprettet i 2020. Hensikten var å samle og spesialisere prosjektleder- og tjenestedesignkompetanse for å kunne bistå organisasjonen i utviklings- og innovasjonsarbeidet. Avdelingen arbeider målrettet med å implementere system for porteføljestyring av prosjekter og dette vil gradvis bli implementert i tiden som kommer. For å komme videre og sette fart i utviklingsarbeidet er det viktig at det er god metodikk og systematikk i og rundt prosjekter og tiltak. En av avdelingens viktigste oppgaver er å bistå organisasjonen med dette og øke evnen til samskaping ved å sette brukeren i fokus.

3.2.4 HR

HR avdelingen har det overordnede ansvaret for organisasjonens forvaltning av personalressursene. Strategisk HR-arbeid er blant å bistå, og i noen grad legge føringer for organisasjonens arbeid med kompetanseutvikling samt vurdere behovet for framtidig kompetanse. I denne sammenhengen må det legges særlig vekt på nødvendigheten av å utvikle organisasjonens samlede digitale kompetanse og ikke minst støtte til lederskapet i arbeidet med digital transformasjon. HR avdelingen har hatt et stort fokus på driftsoppgaver de siste årene. Framover vil det strategiske arbeidet og utviklingsoppgaver få større fokus.

3.2.5 Samlet ressursbruk i organisasjonen på innovasjon og digitalisering

Larvik kommune er blant kommunene som bruker minst ressurser på administrasjon i landet. Tjenestene nevnt i punktene over (3.2.1 - 3.2.4) inngår i kommunens administrative tjenester som blir ført på KOSTRA funksjon 120). Dette forteller oss at de økonomiske “musklene” til systematisk arbeide med innovasjon og digitalisering er små. For å bøte på dette forsøker organisasjonen å arbeide nettverksorientert i matriser for å få mest mulig ut av de ressursene som er tilgjengelige. Det er krevende å prioritere systematisk innovasjonsarbeid i en situasjon der tjenestene er under sterkt press og de administrative stabs- og støtteressursene er på et minimum.



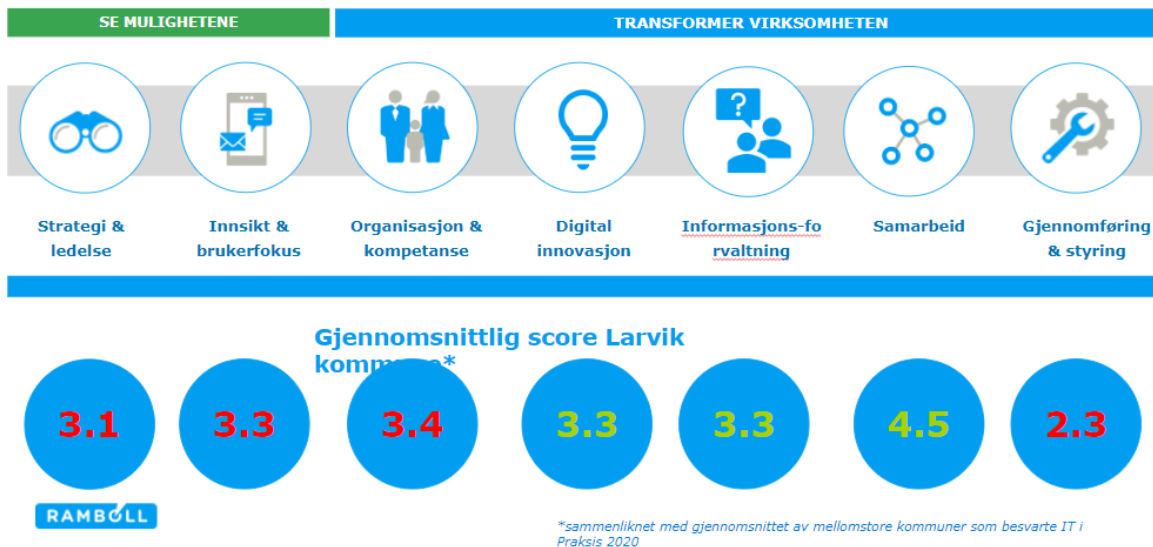
3.3 Digital modenhet - funn fra Rambølls modenhetsanalyse i 2021

Ved inngangen til omorganiseringen i 2020 ble det besluttet å gjennomføre en kartlegging av organisasjonens digitale modenhet. Det ble besluttet å sette dette ut til et eksternt miljø slik at en kunne få et uavhengig blick på organisasjonen fra utsiden. Etter en offentlig anbudsrunde ble oppdraget gitt til Rambøll AS. Analysen ble utført i 2021.

Formålet med Rambøll sin digitale modenhetsanalyse av Larvik kommune i 2021, var å evaluere kommunens digitale modenhet opp mot sentrale temaer som er viktige for å oppnå gode resultater med digitalisering, og se disse resultatene opp mot andre kommuner (Rambøll, 2021, s. 3-8). Organisasjonens digitale ferdigheter og kompetanse og evne til å møte og anvende digital transformasjon som et verktøy til utvikling er med på å danne grunnlaget for hvor digitalt moden organisasjonen er.

Figuren under viser Larvik kommunes score på 7 dimensjoner i Rambølls modenhetsanalyse. Grønne tall i sirklene nederst i figuren indikerer at vi er på gjennomsnittet eller bedre enn mellomstore kommuner som har besvart undersøkelsen “IT i praksis 2020”. Røde tall indikerer at vi scorer dårligere enn gjennomsnittet.

GJENNOMSNIITT LARVIK KOMMUNE



Digital modenhetsanalyse viser til at ansatte sine digitale ferdigheter burde økes, både når det gjelder grunnleggende digitale verktøy og generell digital kompetanse. Når det kommer til kommunikasjon og samhandling på tvers av avdelinger og virksomhetsområder, så viser analysen til lite kommunikasjon mellom de ansatte utover sine egne avdelinger. Innføring av Google Workspace er et tiltak som har bidratt og kan ytterligere legge til rette for samarbeid, kommunikasjon og informasjonsdeling innad i kommunen. Analysen viser til at det er høy grad av frihet og toleranse til å prøve ut nye ting, men lite struktur. Kommunen er silobasert og dette skaper utfordring for utvikling og samhandling.

Modenhetsanalysen viser at Larvik kommune scorer lavere enn gjennomsnittet av mellomstore kommuner. Rambøll har gitt råd og anbefalinger til forbedringer innenfor alle 7 dimensjonene. Bl.a trekkes det fram at fokus på virksomhetsarkitektur, prosjektledelse, gevinstrealisering og kompetanseheving er nødvendig for å kunne prestere bedre og møte utfordringene kommunen står ovenfor.

Funnene, samt råd og anbefalinger vil bli tatt med videre i dokumentet når utfordringsbildet drøftes og vil inngå i vurderingene når forslag til mål og handlingsprogram skal utarbeides.

3.3.1 Potensial og muligheter i organisasjonen

Innovasjonskapasitet beskriver potensialet for å innovere. Dette inkluderer ansatte, programmer og andre prosesser. Innovasjonsevne derimot er evnen til å anvende innovasjonskapasiteten. Innovasjonsevnen kan være viktigere for verdiutvikling i områder som trengs å innoveres, enn det innovasjonskapasitet er. Ut i fra Rambøll sin digitale modenheitsanalyse så scorer Larvik kommune godt på både digital innovasjon, informasjonsforvaltning og samarbeid. Dette er faktorer som er med på kunne arbeide målrettet med innovasjon i kommunen.

HOVEDTREKK

Fortsette å jobbe på samme måte:

- Samarbeid med eksterne miljøer
- Organisasjonskultur for innovasjon

Jobbe mer med:

- Strategisk tilnærming
- Involvering av ledergruppen
- Porteføljestyling, prosjektledelse, gevinstrealisering
- Virksomhetsarkitektur
- Digital kompetanse

RAMBØLL



4. Analyse

4.1 Hva krever innovasjon og digital transformasjon av oss?

Befolkningen har høye forventninger til offentlig sektor. Å sette innbyggeren i sentrum og la deres behov stå i sentrum for utvikling av de tjenestene det offentlige tilbyr er helt nødvendig for å lykkes med innovasjon i offentlig sektor. Samfunnsutviklingen utfordrer kommunen og innbyggerne skal involveres mer aktivt enn tidligere som en ressurs og partner gjennom nye former for samskaping og samarbeid. Behovet for kontinuerlig utvikling, endring og omstilling utfordrer det tradisjonelle skillet mellom driftsoppgaver og utviklingsoppgaver. Kjennetegn ved driftsoppgaver er at de er rutinemessige, nøye planlagte, ofte standardiserte, langsiktige og nærmest litt uavhengig av skiftende omgivelser. Det er tjenester utformet av fagfolk for å møte et gitt behov i samfunnet. Parallelt har utviklingsoppgaver ofte vært frakoblet driftsnære praksiser. Når omgivelsene endrer seg raskere og innbyggere og brukere forventer at kommunen svarer på endrede behov, må det skje noe med hvordan det tenkes om drift eller om hvordan vi arbeider mer generelt.

For å skape helhetlige og mer sammenhengende tjenester må det samarbeides på tvers av sektorer og forvaltningsnivå, og for å svare på reelle behov må brukerne spille en aktiv rolle i tjenesteutformingen. Hvis ikke er det fare for at kommunen fremstår som irrelevant på sikt. Læring og utvikling må integreres i alle praksiser. På den måten unngår vi statisk oppgaveløsning som om omgivelsene er uforanderlige og det bygges en sterkere læringskultur. Det krever imidlertid en betydelig mental omstilling og det krever at ledere og ansatte prioriterer, legger til rette for og etterspør kompetanseheving i alle typer praksiser.

4.2 Kultur for samskaping og samhandling

Det er nødvendig at det tilrettelegges for en kultur der samskaping og samhandling foregår på tvers av tjenesteområder. I strategidokumentet til Larvik kommune for 2022-2025 blir det fremhevet at Larvik kommune skal være en nettverksorientert organisasjon, både internt og med eksterne. Larvik



kommune skal være en lærende organisasjon som utvikler og etablerer arenaer, strukturer og ha en kultur som fremmer felles læring og kunnskapsoverføring. I tillegg skal Larvik

kommune være en organisasjon som ligger i forkant og hele tiden klarer å drive fram nye innovasjoner både når det gjelder demokrati, ledelse, brukerorientering, struktur og kultur, samarbeid og styring. For å kunne praktisere dette er det nødvendig at både ledelse og kulturen legger godt grunnlag for økt endringsvilje og tilpasningsdyktige ansatte.

4.3 Medvirkningsprosesser til utarbeidelse av kunnskapsgrunnlaget



Bilder fra Innspillskonferanse 27.04.22 og intern workshop 01.04.22

Til utarbeidelsen av dette kunnskapsgrunnlaget ble det avholdt 4 innspillmøter:

- Et møte med representanter fra alle tjenesteområder (intern workshop)
- En offentlig innspillskonferanse med deltakere fra Larvik kommune, nærings- og foreningsliv samt inviterte fra folkevalgte, akademia og andre offentlige virksomheter.
- Workshop med ansatte fra IT, Digitalisering, Tjenstedesign og kvalitetsutvikling, samt systemansvarlige fra tjenesteområdene.
- Innspillsrunde med ungdomsrådet

4.3.1 Fra intern workshop

Intern workshop med ansatte i Larvik kommune kan oppsummeres til to overordnede fokusområder knyttet til innovasjon og digitalisering i kommunen. Det første er fokus på forankring og kompetanse og den andre er fokus på overordnet mål og retning. Det er ulik forståelse av hva innovasjon og digitalisering innebærer for Larvik kommune. Ved å ha ulike

forståelser på sentrale begreper, skaper dette utfordringer med å arbeide samlet med innovasjon og digitalisering. Det fremstår som uklart hvem sitt ansvar det er å ha kompetanse som fremmer innovasjon og digitalisering i kommunen, og det er uklart hvem som skal arbeide aktivt med innovasjon og digitalisering. Innspill fra intern workshop er blant annet at det ikke er en kommunisert overordnet visjon og strategi. Ulempen ved dette er at man ikke får samlet ressurser mot et felles mål. Det skaper også en uklarhet om hva som burde prioriteres. Dette gjør det uklart hva som er nyttig for kommune. Det er derfor mer utfordrende “å gi slipp” på ulike oppgaver, og man ender da opp med alt for mange driftsoppgaver. Dette resulterer i at man nedprioriterer utvikling. Innovasjonskulturen i kommunen blir påvirket til å bli mer silobasert, når det ikke er kommunisert felles mål og utvikling. Her er noen tilbakemeldinger fra Intern workshop:

- Lite eierforhold til begrepene som brukes. Hva innebærer digitalisering, innovasjon, osv. for Larvik kommune?
- Innovativ avlæring - når nye ting skal tas i bruk, må andre fjernes.
- De ansatte har en grunnleggende digital kompetanse. System/verktøy kan tas i bruk uten “opplæring” (apple modellen).
- Flere ansatte som ikke ser på innovasjon og digitalisering som nødvendig for sine arbeidsoppgaver. Hva slags mindset skal vi ha i Larvik kommune når det kommer til digitalisering og innovasjon?

4.3.2 Samlet inn fra innspillskonferansen med ekstern deltakelse

Innspillskonferanse med deltakere fra kommunen, folkevalgte, næringsliv, frivilligheten med fler kom med innspill knyttet til hva som kjennetegner en innovativ kommune. Det ble da lagt vekt på brukersnitt, bruk av nasjonale løsninger, prioritering, evnen og viljen til å utforske, kultur som tilrettelegger for innovasjon og ikke minst god kommunikasjon. Under ligger ordskyene med innspill om hva digitalisering og innovasjon er for deltakerne på innspillskonferansen. Disse innspillene ble samlet inn digitalt ved hjelp av QR kode og et digitale verktøy som gjorde det mulig for deltakerne å engasjere seg og delta rask og enkelt med mobiltelefon. Ordene som er i større skriftstørrelse har blitt nevnt av flere av deltakerne.

- Nødvendig med gode samarbeidsarenaer mellom Larvik kommune og næringsliv.

Forslag på samarbeidsarenaer er blant annet:

- Digital portal for kommune / næringsliv
- Samarbeid med studiesteder
- Frivilligheten inkluderes i utviklinga av tjenestene
- Arena for unge og innovasjonsarbeid

Det kom inn innspill fra deltakerne på innspillskonferansen om hva som burde prioriteres i tidsperioden 2023-2024. Det som ble vektlagt i innspillene er:

- Skape forankring om mål og visjon i Larvik kommune. Nødvendig å prioritere hva som skal fokuseres på for å skape verdi
- Tilrettelegge for og øke samarbeid og samhandling
- Øke digitale ferdigheter og kompetanse i kommunen

4.3.3 Innspill fra workshop med IT, Digitalisering, TDK og systemansvarlige

Temaer som ble fremhevet på intern workshop med IT, Digitalisering, Tjenestedesign og systemansvarlige var skyløsninger, sikkerhet og samarbeid internt i organisasjonen. Sentrale innspill fra denne samlingen fokuserte på at det er en oppfattelse at det er for lite oversikt og kompetanse om nasjonale løsninger i kommunen. Det er nødvendig å ta i bruk digitale fellesløsninger og samarbeide nasjonalt, regionalt og lokalt for å få til god implementering og bruk. Skydrift krever god kompetanse til å kunne anskaffe gode løsninger, sette riktig krav til leverandører og ivareta sikkerhet. Det ble også fremhevet at det er uklart hva Larvik kommune har ansvar for når det kommer til skydrift og sikkerhet og hva leverandører skal ha ansvar for. Skaffe gode systemer og ansvarliggjøre leverandører vil være med på å gjøre drift mer effektivt og hensiktsmessig med tanke på brukere og sikkerhet.

I likhet med de tidligere samlingene kom det inn innspill på intern workshop med IT, Digitalisering, TDK og systemansvarlige som samsvarer med utfordringsbildet som har blitt presentert på både intern workshop og innspillskonferansen:

- Vanskelig å samle ressurser når det er uklart hva mål og retning skal være
- Det er ønskelig med mindre silo arbeid, og tilrettelegge for tettere samarbeid på prosjekter og systemer på tvers i organisasjonen

- Det oppleves at Digitalisering og IT burde samarbeide tettere og mer målrettet

4.3.4 Innspill fra Ungdomsrådet 31.05.2022

Etter en kort innledning fra administrasjonen om behovet for innovasjon og digitalisering ble medlemmene i ungdomsrådet bedt om å oppgi de 3 viktigste tingene Larvik kommune må tenke på i sitt arbeide med innovasjon og digitalisering. Alle innspillene gjengis her:

1. Forenkle kommunens nettside
2. Gjøre det enklere å jobbe hjemmefra
3. Bedre byplanlegging

Involvere ungdommen, gjøre det enklere å finne informasjon på kommunens nettside, effektivisere lyskryss.



Gode og enkle løsninger til ulike apper, nettsteder og programvare.
 God opplæring i barne og ungdomsskoler i digitalisering og innovasjon.
 Gode og kreative løsninger i alle områder.

Selv om det er flott med digitalisering og roboter kan man ikke dra det for mye, mennesker trenger andre mennesker. Og enkelte mennesker trenger de få samtalene i dagliglivet, f.eks spesielt og oftest eldre. -Viktig å legge digitalisering forståelig.

1. Det digitale betyr ikke alltid det bedre.
2. Lettere oversikt på kommunens nettside og andre innovasjoner.
3. Opplæring i ulike digitaliserte nettsider og apper osv.

Lære uvitende mennesker om teknologi. Dedikere tid og ressurser for opplæring slik at fremtiden blir enklere for alle. Etter mange er opplært starte med full digitalisering.

1. Bedre byplanlegging - korte avstander, mindre bruk av transport
2. Tilrettelegge bedre for kollektivtransport, bedre oversikt i app osv. (lettere å kjøpe billett og oversikt over tider)
3. Kreative løsninger og utforskende problemstillinger

1. Skape en mer forståelig nettside, vanskelig å finne frem.
2. Lære om digitaliseringen på skolen - kanskje lett tilgjengelig informasjon til unge på nettside
3. Bedre byplanlegging

1. Enklere å jobbe hjemmefra,
2. Forbedre mulighetene til å være miljøvennlige f eks busslinjer,
3. God opplæring på skolen om digitalisering

Tenke på smarte løsninger for hvordan ungdom enklere kan få hjelp hvis de sliter psykisk. Gjøre det enklere å finne frem i bysentrum. Få inn et bedre system for hvordan vi skal sortere søppel, og hvor vi kan kaste det.

5. Utfordringsbildet

I det følgende drøftes utfordringsbildet som organisasjonen står i for kunne møte fremtiden og fortsatt sikre gode og effektive tjenester til innbyggere, ansatte, nærings- og foreningsliv.

5.1 Akselererende teknologisk utvikling

Den teknologiske utviklingen går hurtigere enn noen gang. Ny teknologi og digitalisering står fram som både mulighet og som trussel. Mulighetene som åpner seg i form av automatiserte og brukertilpassede tjenester er store. Den teknologiske utviklingen muliggjør innovasjoner som kan bidra til at kommunen fortsatt kan levere tjenester som er nødvendige for å opprettholde velferdssamfunnet. Truslene ligger i første rekke i manglende datasikkerhet, digitalt utenforskap og på sikt manglende tillit til kommunen som både myndighetsutøver og tjenesteprodusent.



5.2 Teknologi som driver for innovasjon

Innovasjon og behovet for innovasjon er relativt sparsomt beskrevet i kommunens egne styringsdokumenter. Derfor settes dette nå på dagsordenen i forbindelse med denne temaplanen. Larvik kommune har tradisjonelt vært langt framme med å ta i bruk ny teknologi i enkelte tjenester. Innovasjoner har ofte kommet som et resultat av mulighetene ny teknologi har gitt. Slik vil det nok være framover også. Utfordringa nå er at teknologiutviklinga skyter fart og det er vanskelig for organisasjonen å forholde seg til den da hele organisasjonen opplever sterkt press på drifta og manglende ressurser til det systematiske utviklingsarbeidet. Dedikerte ressurser for å følge med på den teknologiske utviklinga er mangelvare.

5.2.1 Endringer i teknologiske rammevilkår - overgang til skydrift

De tekniske, økonomiske og juridiske forutsetningene for digitalisering av våre tjenester er i sterk endring. Kommunen har oppunder 200 store og små fagsystemer som ansatte benytter i tjenesteproduksjonen. Felles for disse fagsystemene er at de gir muligheter for

effektivisering og god dokumentasjon rundt tjenestene vi leverer. Leverandørmarkedet er nå i sterk endring og går fra å levere programmer som tradisjonelt har vært installert og driftet i kommunens eget datarom, til å bli tjenester som blir levert i skybaserte løsninger. Dette gir muligheter til hurtigere oppdateringer og mer sømløse tjenester. Samtidig utfordres vår tradisjonelle IT-drift og det settes nye krav til organisasjonens kompetanse ifht å følge opp at leverandørene leverer tjenester og systemer som oppfyller sikkerhetskrav og juridiske forpliktelser i avtaleverk som blir mer og mer komplekst.

5.2.2 5G

Vi ser at nye teknologier kommer fort og vil muliggjøre mange nye innovasjoner. Bl.a nevnes 5G som gir helt nye overføringshastigheter og større båndbredde i mobilnettverket. Dette kan åpne opp for eks. helt nye helsetjenester innenfor digital hjemmeoppfølging og fjerndiagnostisering. Videre



blir det mulig å leie og opprette egne 5G nettverk innenfor den nasjonale strukturen som nå bygges. Dette kan gi helt nye muligheter for innsamling og deling av alle typer data innenfor organisasjonen.

5.2.3 Tingenes Internett - sensorikk.

Tingenes internett, blir gjerne framstilt som IKT-system hvor et stort antall fysiske enheter kommuniserer med hverandre og med internett. Enhetene i tingenes internett er typisk batteridrevet og koblet sammen med trådløs kommunikasjon. Tingenes internett er muliggjort av den raske utviklingen innen kommunikasjonsteknologi, sensorteknologi og batteriteknologi som nå er tilgjengelig. Tingenes internett kan anvendes innen mange ulike områder som for eksempel miljøovervåkning, transport, energi, og smarte hus. I dette ligger det stor muligheter for å effektivisere drift og endre ressurskrevende manuelle prosesser til automatiserte flyter.

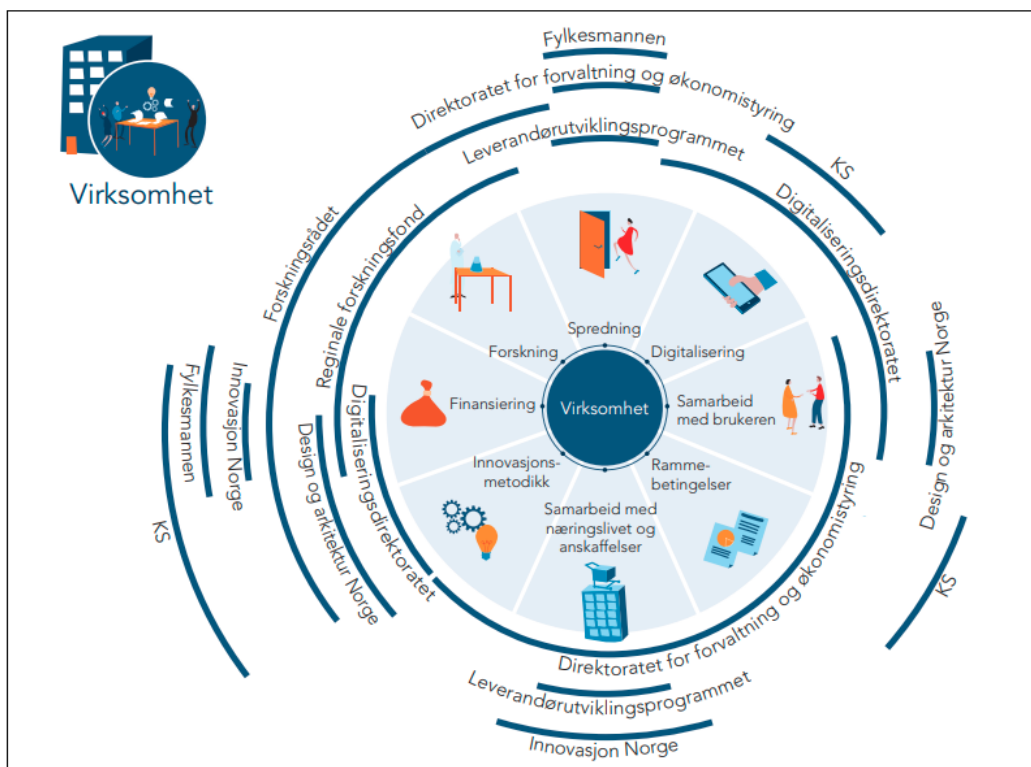
5.2.4 Nasjonale fellesløsninger.

Med til utfordringsbildet hører også at det rulles ut nasjonale fellesløsninger i et økosystem i regi av Digitaliseringsdirektoratet, Norsk helsenett og KS Fiks plattformen i stort tempo. De nasjonale fellesløsningene legger i stor grad opp til at leverandørmarkedet som leverer digitale tjenester til kommune skal benytte seg av disse tjenestene for å sørge for felles

integrasjonsløsninger og gjenbruk av data som det offentlige besitter. Det er krevende for en organisasjon med begrensede ressurser å følge med på og bygge tilstrekkelig kompetanse rundt fellesløsningene for å kunne ta ut den merverdien som disse kan gi. Som et svar på dette søker nå kommunene sammen i regionale nettverk for sammen å bedre kunne ta i bruk løsningene som tilbys.

5.3 Nasjonale virkemiddel for innovasjon

Samlet sett er det et stort virkemiddelapparat for innovasjon i offentlig sektor. Vi velger i denne forbindelse å presentere det som en del av utfordringsbildet. Det kunne også vært presentert som en del av et mulighetsbilde. Ved utarbeidelsen av St.meld 30 utarbeidet Kommunal og moderniseringsdepartementet denne oversikt over ulike virkemiddel som er stilt til rådighet for innovasjon i offentlig sektor:



Når vi velger å framstille dette som en del av utfordringsbildet for Larvik kommune så er det bl.a med bakgrunn i at mange av incitamentene er knyttet til søknadsprosedyrer om utviklingsmidler som i seg selv er ressurskrevende å delta i. Aktørbildet kan fremstå som fragmentert og til sist at vår organisasjon har få dedikerte ressurser til rådighet for å holde

seg oppdatert i hva som skjer innenfor de ulike institusjonene som har oppgaver med å bistå offentlig sektor med innovasjon.

5.4 Lokale virkemiddel for innovasjon.

Samlet sett rår den kommunale organisasjonen over ulike virkemidler som kan bidra til i innovasjonsarbeidet. Bl.a blir digitalisering i seg selv fremhevet som et virkemiddel til å forenkle og forbedre prosesser slik at innovasjoner kan skje. Videre er organisasjonens samlede kompetanse og metodikk på utviklingsarbeide avgjørende for å lykkes både med innovasjonsarbeidet og for å få til nødvendig digital transformasjon. Utfordringen består bl.a i at det er krevende å samle ressurser og kompetanse på dette feltet uten at det går på bekostning av drift av tjenesteproduksjonen.

I de to neste avsnittene 5.4.1 og 5.4.2 redegjøres for 2 viktige virkemiddel i innovasjonsarbeidet som det knytter seg store muligheter til, men som en bare i mindre grad har hatt tilstrekkelig gjennomføringskraft til å benytte seg godt nok av.

5.4.1 Offentlige anskaffelser som innovativt virkemiddel

I Forskrift om Offentlige Anskaffelser (FOA) defineres innovasjon som: innføring av en ny eller betydelig forbedret vare, tjeneste eller prosess, inkludert produksjons-, bygge- eller anleggsprosesser, en ny markedsføringsmetode eller en ny organisasjonsmetode innen forretningspraksis, arbeidsplassorganisering eller eksterne relasjoner.

Dette kan anskaffes enten via en Forsknings- og Utviklingskontrakt, innovasjonspartnerskap eller en vanlig anskaffelsesprosedyre. I forbindelse med innovasjon betegnes det siste ofte som innovative anskaffelser - dette er imidlertid ikke en egen prosedyre i lov om offentlige anskaffelser.

Innovasjonspartnerskap brukes til anskaffelser av løsninger som ikke finnes i markedet fra før i en samarbeidsprosess mellom oppdragsgiver og leverandør/utvikler.

Anskaffelsesprosedyren kombinerer utviklingsfasen og det senere kjøpet i én og samme utlysning.

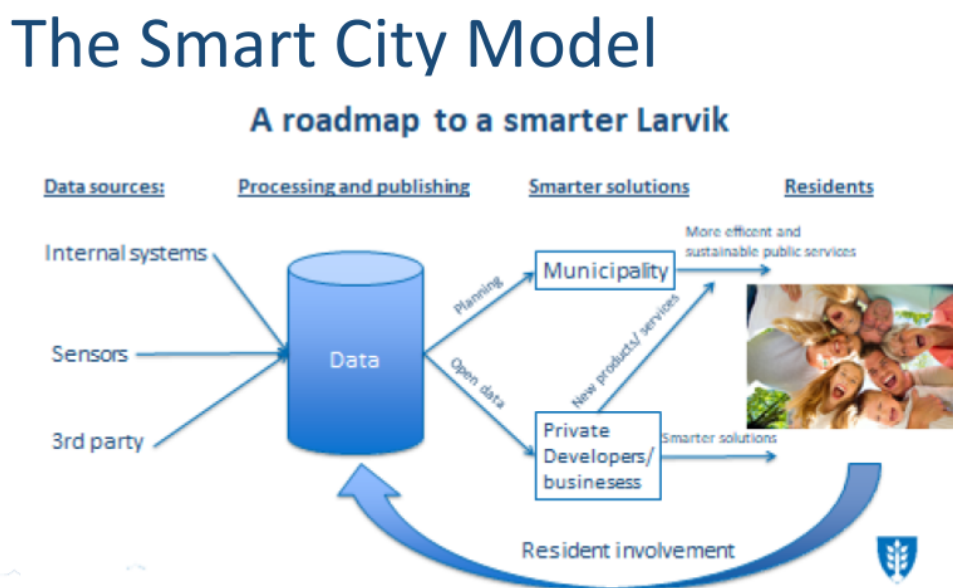
Tildelingskriteriene skal ha tilknytning til leveransen. Slike kriterier kan for eksempel være pris, kvalitet, livssyklus kostnader, miljø, sosiale hensyn og innovasjon. Det er videre lov i

kontraktvilkårene å sett krav krav til grad av innovasjon. Larvik kommune har gjennomført både FoU kontrakter og også anskaffelser med fokus på å finne løsninger som ikke er tilgjengelig i dagens markedet.

Utgangspunktet for disse anskaffelsesformene er at man gjennom behovs- og markedsundersøkelser ikke finner tilbydere eller løsninger i markedet. Slike anskaffelser er ikke vanskelige å gjennomføre, men er i større grad ressurs- og tidkrevende, og det er ikke sikkert på at man får en løsning som dekker kommunes behov (til 100%).

Larvik kommune har god kjennskap til to store miljøer som kan bistå i slike prosesser Startoff og Leverandørutviklingsprogrammet.

5.4.2. Samarbeid med næringsliv - Smartby



De nasjonale føringene framhever også samarbeid med næringslivet i arbeidet med å få fram nye innovasjoner og løsninger i offentlig sektor. Staten pålegger sine etater å dele offentlige data slik at disse kan benyttes av innovative miljøer for å utvikle nye løsninger. Larvik kommune er en stor dataprodusent, men har så langt ikke hatt ressurser til å dele disse på en systematisk og god måte. I 2016 slutta kommunestyret seg til en kortfattet strategi for Smartbysatsing i Larvik. Allerede da ble samarbeid rundt data og nye løsninger med næringslivet beskrevet som et viktig virkemiddel for innovasjoner. I arbeidet med å sette dette arbeidet inn i en sammenheng og for å forstå nødvendigheten av samarbeid og

samskaping rundt data har vi utviklet denne modellen, se figur over (språket er på engelsk da den har vært benyttet i presentasjoner ifb med utenlandsbesøk mv).

Figuren over viser hvordan vi tenker å bygge et systematisk arbeid rundt deling av data. Grunnleggende tenkning bak dette er at innbyggere og næringsliv skal kunne bidra til nye og bedre løsninger for offentlig sektor. Ut av dette kan det være gode muligheter for næringsutvikling både for nye og etablerte bedrifter. Kommunen kan bidra til både nye løsninger og næringslivsvekst ved å være en god utviklingspartner.

Slik satsing er forankra i kommunens næringsplan hvor følgende vedtatt under strategi 3 -

En aktiv utviklingspartner:

“Ved å være en aktiv utviklingspartner skal kommunen stimulere til vekst, utvikling og innovasjon i det lokale næringslivet. For å lykkes med dette skal Larvik kommune:

- 1. Benytte egne anskaffelser og utviklingsprosjekter for å stimulere til innovasjon og verdiskaping i lokalt næringsliv Kommunen skal gjennom aktiv bruk av offentlige anskaffelser og i gjennomføring av egne utviklings- og omstillingsprosjekter stimulere til leverandørutvikling og økt lokal innovasjon.*
- 2. Være en aktiv samarbeidspartner og fasilitator for felles prosjekter med næringslivet Kommunen skal delta i og fasilitere bedriftsnettverk og prosjekter rettet mot spesifikke sektorer og behov, i samarbeid med næringslivet. Disse prosjektene vedtas som en del av næringsplanens handlingsprogram .”*

5.4 Behov for mål, retning og ledelse

En av utfordringene i organisasjonen som kommer fram fra både fra modenhetsanalysen av Rambøll og samlingene internt og eksternt er at det er uklart hvem som er ansvarlig for utvikling og innovasjon. I tillegg er det uklart hvordan man skal dele kompetanse og innovasjon på tvers i organisasjonen. Dette går på dimensjonene med strategi og ledelse, innsikt og brukerfokus, organisasjon og kompetanse og til slutt gjennomføring og styring. Det som går igjen i disse dimensjonene er mål og retning, kompetanse og ledelse. Dette er helt nødvendig at vi har tydelig forankret i hele organisasjonen. Utfordringen i dag er at sentrale

føringer ikke er tilstrekkelig forankret i organisasjonen. Det er forankret i enkelte ledd og nivåer, men ikke som en grunnleggende del av hvordan vi driver organisasjonen videre i alle virksomhetsområder.

5.5 Mennesket og organisasjonen i møtet med ny teknologi - en utfordring

Erfaringsmessig møter vi hindringer og motstand i organisasjonen nå vi digitaliserer / innoverer prosesser og tjenester. Ofte kommer dette av at behovet for endringer ikke er tilstrekkelig anerkjent eller forankra. Innføring av nye digitale løsninger rasjonaliserer ofte bort manuelle arbeidsprosesser, de kan utfordre etablerte ansvarsoppgaver og maktstrukturer innad i organisasjonen. Figuren under viser hvordan prosesser, teknologi og organisasjon henger sammen og påvirker hverandre



Organisasjonens evnene til å ta hensyn til disse utfordringene og håndtere de i takt med utviklingen er i stor grad et mål på hvor digitalt moden den er og hvor langt den er kommet i digital transformasjon. Status pr nå er at det mye å gå på før en kan si at organisasjonen er digitalt transformert.

5.6 Kompetanse i dag og i fremtiden - rekruttering

Fremtiden krever at vi har annen kompetanse enn det vi har i dag. Tjenesteproduksjonen blir mer og mer kompleks, ressursene til å drive tjenesteproduksjonen vil bli relativt mindre gitt

de demografiske-, økonomiske- og miljømessige utfordringene samfunnet står over for. Kampen om de mest kompetente medarbeiderne er allerede godt i gang og kommunen må derfor utarbeide en arbeidsgiverpolitikk som bidrar til at de mest kompetente menneskene ønsker å arbeide og virke i vår organisasjon. Dette stiller store krav til at vi klarer å utvikle den kompetansen vi allerede besitter, at organisasjonen er prega av en kultur der innovasjon, prøving og feiling blir etterspurt og at medarbeiderne har moderne, brukervennlige og sikre digitale flater å samhandle på.

5.7 Økonomiske rammevilkår.

Larvik kommune er en lavinntektskommune med høy lånegjeld. Organisasjonen har mindre ressurser enn sammenlignbare kommuner på de fleste tjenestoområder. Slik det ser ut framover vil dette bildet ikke endre seg til det bedre i årene som kommer. Dette er godt dokumentert og tydelig beskrevet bl.a i Rammesaken som behandles sommeren 2022. Behovet for omstilling er stort og nødvendigheten av innovasjon og digital transformasjon er påtrengende. Det er krevende både for administrativ og politisk ledelse å finne handlingsrom og ressurser til prioritere et systematisk godt arbeide med innovasjon og digitalisering. Uten at dette prioriteres og gis oppmerksomhet, kompetansepåfyll og ressurser kan en heller ikke forvente å oppnå gevinster.

5.8 Hvordan møte utfordringsbildet framover - overgang til mål og handlingsprogram?

Basert på det som framgår av kunnskapsgrunnlaget presentert i denne teksten vil kommunedirektøren fremme et mål og handlingsprogram som bl.a vil bygge på de 3 anbefalingene fra Stortingsmelding 30:

- *“Politikere og offentlige myndigheter må gi handlingsrom og insentiver til å innovere.*
- *Ledere må utvikle kultur og kompetanse for innovasjon, der man har mot til å tenke nytt og lærer av feil og suksesser.*
- *Offentlige virksomheter må søke nye former for samarbeid”*

Kommunedirektøren merker seg innspillene som er kommet inn i medvirkningsprosessene knytta til utarbeidelsen av kunnskapsgrunnlaget. Det vil derfor bli fremma forslag til klare mål for det videre arbeidet med innovasjon og digitalisering i hele organisasjonen.

Med bakgrunn i at Larvik kommune står i mange av de samme utfordringer som andre kommuner vil det i det kommende mål- og handlingsprogrammet tas utgangspunkt i den

felles nasjonale Digitaliseringsstrategien “Én digital offentlig sektor” ref. pkt 2.1.2 der følgende hovedmål er gitt: **“Enklere hverdag for innbyggere og næringsliv”**.

Videre vil også råd og anbefalinger og fra Rambølls modenhetskartlegging legges til grunn i utarbeidelsen av forslag til mål- og handlingsprogram. I inneværende år vil det bli gjort en uavhengig evaluering av måloppnåelsen i implementeringsarbeidet med Google Workspace. Dersom det foreligger relevante funn i evalueringen, og at de foreligger i tide, vil også de kunne tas med i vurdering av forslag til mål- og handlingsprogram.

Det vil bli lagt til rette for en struktur i mål- og handlingsprogrammet som skal bidra til at folkevalgte skal få god anledning til å delta i politikkkutformingene når det gjelder å sette mål for arbeidet med innovasjon og digitalisering i Larvik kommune

5.9 Omstillingsarbeid - Innovasjon og Digitalisering - 3 sider av samme sak?

Parallelt med at dette kunnskapsgrunnlaget legges fram til politisk behandling skal kommunestyret behandle 1. tertialrapport for 2022. Der tegnes det et klart bilde om store omstillingsbehov, - umiddelbart. Kommunedirektøren foreslår i samme sak at det opprettes et fond for omstilling. Det er avgjørende for kommunens helt nødvendige innovasjonsarbeid at dette følges opp med både midler, tillit og støtte fra folkevalgte og innbyggere, ansatte og nærings- og foreningsliv.

Del 2. Mål og handlingsprogram.

2.1 Mål - nye mål må tilpasses målstruktur i strategidokument

2.2 Handlingsprogram for planperioden

Politisk behandling: *“Mål og tiltak som krever ny økonomi avklares i kommende Strategidokumentet”*

Referanser:

Digitaliseringsdirektoratet - hva er digital transformasjon?

<https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-digital-transformasjon/1589>

Rambøll (2021) Digital modenhetsanalyse av Larvik kommune

Regjeringen (2014) Digitalisering i offentlig sektor.

<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>

Regjeringen (2017) Perspektivmeldingen 2017

https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/norsk_okonomi/perspektivmeldingen-2017/id2484715/

Regjeringen. (2019). En digital offentlig sektor..

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/?ch=9>

Regjeringen. (2020). Innovasjon i offentlig sektor.

<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/innovasjon-i-offentlig-sektor/id2610542/>