

Forvaltningsrevisjon | Vestland fylkeskommune

Satsing på digitalisering

Mars 2023

«Forvaltningsrevisjon av satsing på digitalisering»

Mars 2023

Rapporten er utarbeidd for Vestland fylkeskommune av Deloitte AS.

Deloitte AS
Postboks 6013 Postterminalen, 5892
Bergen
tlf: 55 21 81 00
www.deloitte.no
forvaltningsrevisjon@deloitte.no

Samandrag

Revisjonen har i samsvar med bestilling frå kontrollutvalet gjennomført ei undersøking av satsing på digitalisering i Vestland fylkeskommune. Føremålet med undersøkinga har vore å kartleggje og vurdere fylkeskommunen si satsing på digitalisering, inkludert målinnfriing, organisering, integrering av informasjonssystema, prosjektgjennomføring, budsjettkontroll i digitaliseringsprosjekt, samt digital kompetanse.

Som datagrunnlag har revisjonen nytta intervju, dokumentgjennomgang og spørjeundersøking. Undersøkinga har blitt gjennomført frå mai 2022 til februar 2023.

Kartlegging av potensial for digitalisering

Vestland fylkeskommune **har kartlagt potensialet for digitalisering** innan dei ulike verksemdsområda og tenestene sine gjennom ei ekstern evaluering. Både tilsette og leiarar i organisasjonen har vore involvert i kartlegginga, og det går fram at funn og tilrådingar i evalueringa aktivt har blitt nytta inn i utviklingsarbeid i fylkeskommunen.

Mål, strategi og planar for digitalisering

Det er **ikkje utarbeidd tilstrekkeleg felles strategi og mål** for Vestland fylkeskommune sitt arbeidet med digitalisering. Det er utarbeidd ein strategi for digitalisering som byggjer på nasjonale styringsdokument og fylkeskommunen sin utviklingsplan, og det er i strategien nemnt fleire ulike målsettingar, mellom anna kva som er utviklingsmålsettingane for avdelinga IKT og digitalisering (IDI). Revisjonen meiner at det også i større grad bør tydeleggjerast kva som er konkrete målsettingar for fylkeskommunen samla når det gjeld digitaliseringsarbeid. Mål på sektorovergripande nivå er ein føresetnad for å etablere eit godt og felles arbeid med digitalisering i fylkeskommunen. Revisjonen meiner også at det er viktig at arbeid med målsettingar og strategi knytt til digitalisering ikkje berre omfattar teknologiutvikling og kompetanse om digitale system og verktøy, då mellom anna leiing og kultur også er sentrale delar av digitaliseringsprosesser.¹

Undersøkinga indikerer at digitaliseringsstrategien ikkje er tilstrekkeleg kjend i organisasjonen, og det blir vidare vist til at enkelte avdelingar og einingar har utarbeidd eigne planar og mål for digitalisering uavhengig av fylkeskommunen sin strategi for digitalisering (og tilhøyrande tiltaksplan). Dette fører mellom anna til risiko for at enkeltavdelingar arbeider med tiltak som ikkje er i samsvar med satsingsområda til fylkeskommunen eller eventuelt at det blir gjennomført tiltak som ikkje blir fanga opp av IDI som har overordna ansvar for organiseringa av digitaliseringsarbeidet i fylkeskommunen.

Satsingsområda som er etablert i **strategi for digitalisering blir systematisk følgt opp, evaluert og justert** gjennom seksjon for digitalisering (DIG) sin tiltaksplan. Som tidlegare nemnt blir det samtidig påpeikt at fylkeskommunen i større grad bør sikre at strategi for digitalisering og tilhøyrande tiltaksplan er forankra i organisasjonen. Revisjonen meiner at dersom digitaliseringsarbeidet skal få prioritet må det vere forankra i leiinga både i avdelingane og ute i einingane, slik at leiinga på alle nivå forpliktar seg og at tiltak blir inkludert i verksemdene sine planar.²

Vestland fylkeskommune sin **strategi for digitalisering er forankra i anerkjende nasjonale mål, strategiar og planar**, og det går fram at tilhøyrande tiltak baserer seg på desse nasjonale føringane. Gjennom undersøkinga som er gjennomført kjem det ikkje fram indikasjonar på at fylkeskommunen ikkje i tilstrekkeleg grad følgjer opp nasjonale mål, strategiar og planar.

Organisering av digitaliseringsarbeidet

Det er etablert ei **tydeleg overordna organisering av arbeidet med digitalisering** i Vestland fylkeskommune. Ansvaret for å koordinere og styre arbeidet med digitalisering i organisasjonen er lagt til seksjon for digitalisering, og ny organisering frå hausten 2022 framstår som føremålstenleg med tanke på å få forankre dette arbeidet tilstrekkeleg i leiinga av avdelinga og toppleiargruppa i fylkeskommunen. Samtidig viser undersøkinga at organiseringa av porteføljestyring ikkje i tilstrekkeleg grad har fanga opp erfaringar og innspel frå brukarane og tiltak i avdelingane i fylkeskommunen. Undersøkinga indikerer at det ikkje har vore god nok oversikt og styring av prosjekt i fagavdelingane og einingane og vidare at det har vore for stor avstand mellom prosjektstyringa i avdelinga IDI og avdelingane. Forankringa i avdelingane har dermed vore svak. Revisjonen registrerer at denne utfordringa er fanga opp og at det blir arbeidd med å implementere ei ny organisering av porteføljestyringa som mellom anna skal betre kommunikasjonen til og frå avdelingane i fylkeskommunen.

¹ Jf. Stortingsmeldinga *Digital agenda for Norge*.

² Jf. Digitaliseringsdirektoratet. Hvordan jobbe med sammenhengende tjenester. Veiledning: styre og organisere sammenhengende digitale tjenester. Styringstema: sikre forankring.

Det er **ikkje sikra tilstrekkeleg samhandling** mellom fylkeskommunen sentralt (ved IDI) og andre avdelingar, einingar mv. i organisasjonen når det gjeld digitaliseringsarbeid. I spørjeundersøkinga som er gjennomført svarar 28 prosent av respondentane med leiaransvar at det *i liten grad* (23 prosent) eller *ikkje i det heile* (5 prosent) er god samhandling. Fylkeskommunen har sett inn fleire tiltak for å sikre samhandling, men undersøkinga indikerer at desse tiltaka ikkje alltid fungerer etter føremålet.

Vestland fylkeskommune deltar i fleire fora og samlingar der dei samhandlar med fleire eksterne aktørar. Revisjonen vurderer at denne samhandlinga verker føremålstenleg, og merkar seg mellom anna at fylkeskommunen gjennom samhandling med andre fylkeskommunar har sett i gang ei revidering av porteføljestyringa i organisasjonen. Revisjonen finn ikkje indikasjonar på at samhandlinga med andre aktørar ikkje er tilstrekkeleg.

Systemintegrasjon

Vestland fylkeskommune **arbeider systematisk med å sikre at relevante informasjonssystem som blir nytta i organisasjonen er integrert med kvarandre.** Det blir mellom anna vist til at fylkeskommunen vurderer anskaffingar i lys av eksisterande portefølje og at Felles Fylkeskommunale INTEgrasjonar (FINT) er føretrekt integrasjonsform. Dette er i samsvar med nasjonale tilrådingar frå Digitaliseringsdirektoratet (Digdir). Undersøkinga indikerer samtidig at det er utfordringar med integrasjonen for nokre av systema, og at det er potensial for å i større grad integrere system som blir nytta i tenestene.

Fylkeskommunen sine **informasjonssystem er integrert med fleire relevante nasjonale system/fellesløysingar** og mange av dei inngår i Digitaliseringsdirektoratet si liste over nasjonale fellesløysingar som er anbefalt for fylkeskommunal og kommunal sektor. Basert på undersøkinga som er gjennomført, har ikkje revisjonen indikasjonar på at fylkeskommunen sine informasjonssystem ikkje er tilstrekkeleg integrert mot statlege informasjonssystem.

Prosjektstyring

Det **varierer i kva grad fylkeskommunen sine digitaliseringsprosjekt blir gjennomført i samsvar med tildelt budsjett.** Oversikt for 2021 og førebels oversikt for 2022 viser at avdeling for IDI samla sett har brukt mindre midlar enn planlagt. Undersøkinga viser vidare at heile 41 prosent av respondentane i spørjeundersøkinga som oppgjev at dei har vore del av digitaliseringsprosjekt svarer *veit ikkje* på spørsmål om prosjekta har blitt gjennomført innan budsjetttrammer. Basert på dette vurderer revisjonen at fylkeskommunen i større grad kan tydeleggjere kva som er budsjetttrammer for gjennomføring av enkeltprosjekt.

Det er utydeleg i kva grad det blir sett frist for gjennomføring av prosjekt, og det **går dermed ikkje klart fram i kva grad digitaliseringsprosjekt blir gjennomført innanfor fristar.** Revisjonen påpeiker at dette er ikkje er i samsvar med nasjonale retningslinjer der det blir haldt fram viktigheita av å utarbeide overordna plan for gjennomføring av prosjekt og å knyte dette opp mot spesifiserte gjennomføringsfasar og kva som skal leverast i kva fase.

Revisjonen merkar seg samtidig at ny organisering av porteføljestyringa skal sikre at ressursbruk i prosjektgjennomføringa (økonomi/årsverk/kompetanse) skal bli vurdert ved utveljing av digitaliseringsprosjekt, og at fylkeskommunen er i prosess med å innføre felles standard for prosjektstyring. System og rutinar knytt til felles standard for prosjektstyring skal mellom anna sikre at ulike fasar i prosjekta blir fastsett og at det blir jamleg rapportert om framgang i prosjekta. Revisjonen vurderer at ny organisering av porteføljestyring og innføring av felles standard for prosjektstyring vil vere føremålstenleg for å sikre at digitaliseringsprosjekt blir gjennomført innanfor vedtatt budsjett og fristar.

Digital kompetanse

Fylkeskommunen har etablert fleire retningslinjer, kurs, videoar mv. på sine intranettsider som skal hjelpe tilsette med å sette seg inn i digitale system og rutinar. Basert på funn i undersøkinga vurderer revisjonen at **fylkeskommunen bør undersøke i kva grad det er etablert tilstrekkeleg rutinar i avdelingane og tenestene** som sikrar at tilsette kjenner til og gjennomfører opplæring i system og digitale retningslinjer. Revisjonen meiner at dette kan auke sannsynet for at system, plattformar mv. blir nytta som føresette og at det kan etablerast ein felles kultur for bruk av digitale system og verktøy.

Fylkeskommunen **kan arbeide meir systematisk med å heve den digitale kompetansen i organisasjonen.** Det går fram at det ikkje er gjennomført kartlegging av kompetanse og behov for opplæring, men revisjonen merkar seg at dette er sett opp som tiltak i digitaliseringsseksjonen sin tiltaksplan. Det går vidare fram i spørjeundersøkinga at ein av tre respondentar svarar at dei «i liten grad» eller «ikkje i det heile» har fått opplæring i digitale system og verktøy som dei brukar i sin kvardag. Undersøkinga indikerer vidare at ein del tilsette opplever at det ikkje er tilstrekkeleg tilbod om rettleiing og støtte når det gjeld bruk av digitale system og verktøy. Revisjonen vurderer at fylkeskommunen i tråd med den nasjonale

digitaliseringsstrategien³ bør sikre kartlegging av kva kompetanse som finst i organisasjonen, samt sikre at dei som har behov for opplæring i nødvendige system og verktøy, får dette.

Tilrådingar

Basert på det som kjem fram i undersøkinga vil revisjonen tilrå at Vestland fylkeskommune sett i verk følgjande tiltak:

1. Sikrar at strategi knytt til digitalisering
 - a) har tydelege målsettingar for heile fylkeskommunen,
 - b) omfattar planar og mål som skal sikre at organisasjonen gjennomfører ønska digital transformasjon (til dømes leining, kultur, teknologiutvikling og kompetanse).
 - c) er tilstrekkeleg forankra i toppleiinga,
 - d) er tilstrekkeleg kjend i organisasjonen.
2. Sikrar tilstrekkeleg samhandling og kommunikasjon mellom fylkeskommunen sentralt (ved IDI) og avdelingar, einingar mv. i organisasjonen når det gjeld digitaliseringsarbeid (inkludert innspel og erfaringar frå tilsette). Under dette:
 - a) Sikrar at det er etablert tydelege retningslinjer for rollar og tiltak som skal bidra til kommunikasjon og samhandling i digitaliseringsarbeidet (t.d. kontaktpersonar).
 - b) Sikre at tiltaka som skal bidra til kommunikasjon og samhandling er tilgjengeleg for alle tilsette og gjort tilstrekkeleg kjend i organisasjonen.
3. Sikrar at etablerte system og rutinar for gjennomføring av digitaliseringsprosjekt blir tatt i bruk (for å m.a. sikre tydeleggjering og etterleving av budsjett og frist).
4. Sikrar at det blir gjennomført kartlegging av kva digital kompetanse som finst i organisasjonen.
5. Undersøker i kva grad det er etablert tilstrekkeleg rutinar i avdelingane og tenestene som sikrar at tilsette kjenner til og gjennomfører nødvendig opplæring i system og digitale retningslinjer.

Lesarrettleiing

Kapitla i forvaltningsrevisjonsrapporten har følgjande hovudinnhald:

Kapittel 1: Dette kapittelet er innleiinga til forvaltningsrevisjonsrapporten. Her blir bakgrunn for prosjektet presentert, saman med føremål og problemstillingar. Vidare er det gjort kort greie for den metodiske tilnærminga som er nytta og verifiseringsprosessar som er gjennomførte.

Kapittel 2: Kapittel to er eit bakgrunnskapittel, og inneheld ein presentasjon av 1) organiseringa av avdelingane i Vestland fylkeskommune og 2) organiseringa av avdelinga IKT og digitalisering.

Kapittel 3: I kapittel tre, *kartlegging av potensiale for digitalisering*, svarar revisjonen på første hovudproblemstilling. Innleiingsvis blir problemstillinga og revisjonskriterium som er relevante for å svare på problemstillinga presentert. Tema i kapittelet er korleis fylkeskommunen har kartlagt potensiale for digitalisering innan ulike verksemdsområde og tenester.

Kapittel 4: I kapittel fire, *mål, strategiar og planar for digitalisering*, svarar revisjonen på den andre hovudproblemstillinga. Også i dette kapittelet blir problemstillingar og relevante revisjonskriterium presentert innleiingsvis. Det blir deretter sett nærare på om fylkeskommunen har utarbeidd mål, strategiar og planar for digitalisering og om desse blir følgt opp, evaluert og eventuelt justert. Vidare blir det undersøkt om nasjonale mål, strategiar og planar for digitalisering blir følgt opp av fylkeskommunen.

Kapittel 5: I kapittel fem, *organisering av digitaliseringsarbeidet*, svarer revisjonen på tredje problemstilling. Også her blir problemstillingar og relevante revisjonskriterium presentert innleiingsvis. Temaet i kapittelet er om det er etablert ei tydeleg organisering av arbeidet med digitalisering, med klare rolle- og ansvarstilhøve, om fylkeskommunen sikrar tilstrekkeleg samhandling mellom ulike einingar i fylkeskommunen som er involvert i digitaliseringsarbeidet, og om fylkeskommunen i tilstrekkeleg grad samhandlar med andre aktørar om digitalisering.

³ KS og Regjeringa: *En digital offentlig sektor*.

Kapittel 6: I kapittel seks, *systemintegrasjon*, svarar revisjonen på den fjerde hovudproblemstillinga. Innleiingsvis blir problemstillinga og relevante revisjonskriterium presentert. Tema for kapittelet er i kva grad fylkeskommunen har sikra tilstrekkeleg integrering mellom informasjonssystema, og under dette om fylkeskommunen sine informasjonssystem er 1) tilstrekkeleg integrert med kvarandre og 2) tilstrekkeleg integrert mot statlege informasjonssystem.

Kapittel 7: I kapittel sju, *prosjektstyring*, svarar revisjonen på den femte hovudproblemstillinga. Som i dei andre problemstillingkapitla, blir også her problemstillingar og relevante revisjonskriterium presentert innleiingsvis. I dette kapittelet har revisjonen lagt inn eit innleiingsavsnitt som omhandlar prosjektstyring av digitaliseringsprosjekt i fylkeskommunen før det blir undersøkt om digitaliseringsprosjekt blir gjennomført innanfor budsjettammer og frist.

Kapittel 8: I kapittel 8, *digital kompetanse*, svarar revisjonen på den sjette hovudproblemstillinga. Innleiingsvis blir problemstillingar og relevante revisjonskriterium presentert. Tema i dette kapittelet er om det er etablert rutinar for å gje tilsette i fylkeskommunen opplæring i digitale system og rutinar og om dei tilsette har tilstrekkeleg digital kompetanse.

Kapittel 9: I kapittel ni, *konklusjon og tilrådingar*, er revisjonen sine samla konklusjonar presentert, saman med ei opplisting av tiltak revisjonen meiner at fylkeskommunen bør setje i verk basert på den undersøkinga som er gjennomført.

Innhald

1	Innleiing	9
2	Organisasjonsstruktur	11
3	Kartlegging av potensialet for digitalisering	12
4	Mål, strategiar og planar for digitalisering	15
5	Organisering av digitaliseringsarbeidet	23
6	Systemintegrasjon	32
7	Prosjektstyring	39
8	Digital kompetanse	45
9	Konklusjon og tilrådingar	51
	Vedlegg 1 : Høyringsuttale	53
	Vedlegg 2 : Revisjonskriterier	54
	Vedlegg 3 : Sentrale dokument og litteratur	60

Detaljert innhald

1	Innleiing	9
1.1	Bakgrunn	9
1.2	Føremål og problemstillingar	9
1.3	Metode	9
1.3.1	Dokumentanalyse	10
1.3.2	Intervju	10
1.3.3	Spørjeundersøking	10
1.3.4	Verifiseringsprosessar	10
1.4	Revisjonskriterier	10
2	Organisasjonsstruktur	11
2.1	Organisering	11
3	Kartlegging av potensialet for digitalisering	12
3.1	Revisjonskriterier	12
3.2	Kartlegging av digitaliseringspotensialet i organisasjonen	12
3.2.1	Datagrunnlag	12
3.2.2	Vurdering	14
4	Mål, strategiar og planar for digitalisering	15
4.1	Problemstilling	15
4.2	Revisjonskriterier	15
4.2.1	Internkontroll	15
4.2.2	Nasjonale strategiar og retningslinjer	15
4.3	Mål, strategiar og planar for digitalisering	16
4.3.1	Datagrunnlag	16
4.3.2	Vurdering	19
4.4	Oppfølging, evaluering og justering av mål, strategiar og planar	20
4.4.1	Datagrunnlag	20
4.4.2	Vurdering	21
4.5	Oppfølging av nasjonale mål, strategiar og planar for digitalisering	21
4.5.1	Datagrunnlag	21
4.5.2	Vurdering	22
5	Organisering av digitaliseringsarbeidet	23
5.1	Problemstilling	23
5.2	Revisjonskriterier	23
5.2.1	Nasjonale retningslinjer	23
5.3	Organisering, ansvar og roller	24
5.3.1	Datagrunnlag	24
5.3.2	Vurdering	26
5.4	Samhandling mellom einingar i digitaliseringsarbeidet	27
5.4.1	Datagrunnlag	27
5.4.2	Vurdering	30
5.5	Samhandling med eksterne aktørar	30
5.5.1	Datagrunnlag	30

5.5.2	Vurdering	31
6	Systemintegrasjon	32
6.1	Problemstilling	32
6.2	Revisjonskriterier	32
6.3	Integrasjon av VLFK sine informasjonssystem	33
6.3.1	Datagrunnlag	33
6.3.2	Vurdering	36
6.4	Integrasjon av VLFK sine informasjonssystem mor statlege informasjonssystem	37
6.4.1	Datagrunnlag	37
6.4.2	Vurdering	38
7	Prosjektstyring	39
7.1	Problemstilling	39
7.2	Revisjonskriterier	39
7.2.2	Nasjonale retningslinjer	39
7.3	Innleiing om prosjektstyring av digitaliseringsprosjekt i VLFK	40
7.4	Gjennomføring av digitaliseringsprosjekt innanfor budsjettammer og frist	41
7.4.1	Datagrunnlag	41
7.4.2	Vurdering	44
8	Digital kompetanse	45
8.1	Problemstilling	45
8.2	Revisjonskriterier	45
8.3	Rutinar for opplæring i system og digitale løysingar	45
8.3.1	Datagrunnlag	45
8.3.2	Vurdering	48
8.4	Digital kompetanse blant tilsette	48
8.4.1	Datagrunnlag	48
8.4.2	Vurdering	50
9	Konklusjon og tilrådingar	51
	Vedlegg 1 : Høyringsuttale	53
	Vedlegg 2 : Revisjonskriterier	54
	Vedlegg 3 : Sentrale dokument og litteratur	60
Figurar		
	Figur 1: Administrativ organisering av VLFK (Kjelde: VLFK)	11
	Figur 2: Administrativ organisering av avdeling for IKT og digitalisering (IDI) (Kjelde: VLFK)	11
	Figur 3: Digital modningstrapp (Kjelde: VLFK)	17
	Figur 4: Tilsette og leiarar sin kjennskap til VLFK sin strategi for digitalisering	18
	Figur 5: Tydelege og klare mål i strategi for digitalisering?	19
	Figur 6: Døme frå tiltaksplan datert 01.07.2022 (Kjelde: VLFK)	20
	Figur 7: Samanhengen mellom overordna planverk, fylkeskommunale planar, digitaliseringsstrategi og tenester (Kjelde: VLFK)	21
	Figur 8: Porteføljeorganisasjonen i VLFK (Kjelde: VLFK)	25
	Figur 9: Samhandling mellom avdelingar/einingar og VLFK sentralt i digitaliseringsarbeid	28
	Figur 10: Tilrettelegging for innspel om utfordringar og/eller betringspunkt	29
	Figur 11: Kjennskap til digitale superheltar	30
	Figur 12: Eksempel på dataflyt i VLFK (Kjelde: VLFK)	35
	Figur 13: Integrerte system og digitale løysingar	36

Figur 14: System og løysingar som bidrar til effektivitet og kvalitet	36
Figur 15: Prosjektvegisaren (Kjelde: Digitaliseringsdirektoratet)	39
Figur 16: Prosjektdeltakarar sine erfaringar organisering, involvering og samhandling i samband med prosjektarbeid.	41
Figur 17: Prosjekt gjennomført innan frist og budsjetttrammer?	43
Figur 18: IKT og digitalisering, verktøy og tenester (Kjelde: Intranett, VLFK)	46
Figur 19: Moglegheiter for tilsette til å delta i opplæring	47
Figur 20: Ulike kjelder for opplæring i system og digitale løysingar	47
Figur 21: Opplæring i system og digitale løysingar	49
Figur 22: Tilbod om rettleiing og støtte når det gjeld bruk av system og digitale løysingar	49
Figur 23: Hjelp og kompetanseauke med digitale superheltar	50
Figur 24: Illustrasjon av COSO-modellen.	54
Figur 25: Viktige faktorar ved digital transformasjon (Kjelde: Digdir)	57
Figur 26: Prosjektvegisaren (Kjelde: Digdir)	59

Tabellar

Tabell 1: Tal respondentar og svarprosent fordelt på område og totalt	10
Tabell 2: Skildring av innhaldet i dei tre delrapportane	13
Tabell 3: VLFK sine utviklingsmål for avdelinga IKT og digitalisering (Kjelde: VLFK)	17
Tabell 4: Rollar og ansvar i porteføljeorganisasjonen (Kjelde: VLFK)	25
Tabell 5: No-situasjon og ønska situasjon for satsingsområda "saumlause tenester og fellesløysingar" og "deling og gjenbruk av data" (Kjelde: VLFK)	33
Tabell 6: Skildring av fellessystema VLFK nyttar	37
Tabell 7: Budsjett og rekneskap for dei fem digitaliseringsprosjekt porteføljestyret tildelte midlar til i 2021 (Kjelde: VLFK).	42
Tabell 8: Budsjett og førebels rekneskap for 2022 for digitaliseringsprosjekt (Kjelde: VLFK)	43

1 Innleiing

1.1 Bakgrunn

Deloitte har gjennomført ein forvaltningsrevisjon av satsing på digitalisering i Vestland fylkeskommune (VLFK). Prosjektet blei bestilt av kontrollutvalet i Vestland fylkeskommune i sak PS 18/2022 den 21. mars 2022.

Satsing på digitalisering er prioritert som prosjekt nr. 3 i plan for forvaltningsrevisjon vedtatt av fylkestinget i møte 15. desember 2020, sak PS 153/20. I risiko- og vesentlegvurderinga som låg til grunn for planen, blei særleg digital kompetanse og fungerande digitale system peika på som vesentlege område å undersøkje nærare. I sjølve bestillinga frå kontrollutvalet blei integrering av digitale system og gjennomføring av digitaliseringsprosjekt peika på som aktuelle moment å undersøkje. Det blei òg stilt spørsmål ved kor langt fylkeskommunen har kome i sine digitaliseringsprosessar sett opp mot eventuelle vedtekne planar.

1.2 Føremål og problemstillingar

Føremålet med prosjektet var å kartleggje og vurdere fylkeskommunen si satsing på digitalisering, inkludert målinnfriing, organisering, integrering av informasjonssystema, prosjektgjennomføring, budsjettkontroll i digitaliseringsprosjekt, samt digital kompetanse.

Med bakgrunn i føremålet er det utarbeidd følgjande problemstillingar som har blitt undersøkt:

1. Har fylkeskommunen kartlagt potensial for digitalisering innan ulike verksemdsområde og tenester?
2. I kva grad følgjer fylkeskommunen opp at mål, strategiar og planar for digitalisering blir sett i verk?
 - a) Har fylkeskommunen utarbeidd mål, strategiar og planar for digitalisering?
 - b) Blir fylkeskommunen sine mål, strategiar og planar for digitalisering systematisk følgt opp, evaluert og eventuelt justert?
 - c) Blir nasjonale mål, strategiar og planar for digitalisering følgt opp av fylkeskommunen?
3. I kva grad har fylkeskommunen etablert ei føremålstenleg organisering av digitaliseringsarbeidet?
 - a) Er det etablert ei tydeleg organisering av arbeidet med digitalisering, med klare rolle- og ansvarstilhøve?
 - b) Sikrar fylkeskommunen tilstrekkeleg samhandling mellom ulike einingar i fylkeskommunen som er involvert i digitaliseringsarbeidet?
 - c) Samhandlar fylkeskommunen i tilstrekkeleg grad med andre aktørar om digitalisering?
4. I kva grad har fylkeskommunen sikra tilstrekkeleg integrering mellom informasjonssystema?
 - a) Er fylkeskommunen sine informasjonssystem tilstrekkeleg integrert med kvarandre?
 - b) Er fylkeskommunen sine informasjonssystem tilstrekkeleg integrert mot statlege informasjonssystem?
5. I kva grad blir fylkeskommunen sine digitaliseringsprosjekt gjennomført innanfor budsjett og tidsfrist?⁴
6. I kva grad har dei tilsette i fylkeskommunen tilstrekkeleg digital kompetanse?
 - a) Er det etablert rutinar for å gje tilsette opplæring i digitale system og rutinar?
 - b) Har dei tilsette tilstrekkeleg digital kompetanse?

1.3 Metode

Deloitte utfører forvaltningsrevisjon i samsvar med gjeldande standard for forvaltningsrevisjon (RSK 001). Alle prosjekt blir kvalitetssikra i samsvar med krava til kvalitetssikring i Deloitte Policy Manual (DPM).

Oppdraget er gjennomført i tidsrommet mai 2022 til februar 2023.

⁴ Denne problemstillinga hadde opphavelig to underproblemstillingar: a) «Blir fylkeskommunen sine digitaliseringsprosjekt gjennomført innanfor vedteke budsjett?» og b) «Blir fylkeskommunen sine digitaliseringsprosjekt gjennomført innanfor vedteke frist?». På bakgrunn av data mottatt, har vi valt å svare på desse problemstillingane samla.

1.3.1 Dokumentanalyse

Rettsreglar og fylkeskommunale vedtak har blitt gjennomgått og nytta som revisjonskriterium. Vidare har informasjon om Vestland fylkeskommunen og dokumentasjon på etterleving av interne rutinar, regelverk m.m. blitt samla inn og analysert. Innsamla dokumentasjon har blitt vurdert opp mot revisjonskriteria.

1.3.2 Intervju

For å få supplerande informasjon til skriftlege kjelder har Deloitte intervju totalt fire personar frå Vestland fylkeskommune som er involvert i digitaliseringsarbeidet. Dette inkluderer avdelingsdirektør for IKT og digitalisering (IDI), seksjonsleiar for digitaliseringsseksjonen, seksjonsleiar for IKT og porteføljansvarleg .

1.3.3 Spørjeundersøking

Revisjonen har sendt ut ei elektronisk spørjeundersøking til eit utval av leiarar og tilsette i fylkeskommunen. Det var til saman 940 tilsette som fekk spørjeundersøkinga og av desse var det 606 som svarte (64 prosent). Delen leiarar som fekk spørjeundersøkinga, på tvers av alle avdelingane, er justert noko opp, då ein del av spørsmåla berre er retta mot leiarar, og vi ønskja å få eit stort nok utval respondentar. Forholdstalet på respondentar frå avdelinga opplæring og kompetanse (OPK) blei justert noko ned, då avdelinga har langt fleire tilsette enn andre avdelingar i VLFK. Tabell 1 viser korleis respondentane fordeler seg på dei ulike einingane⁵.

Tabell 1: Tal respondentar og svarprosent fordelt på område og totalt

Avdeling	Inviterte	Besvarte	Svarprosent
Infrastruktur og veg (INV)	114	86	75 %
Kultur, idrett og inkludering (KII)	43	36	84 %
Mobilitet og kollektivtransport (MOK)	10	10	100 %
Næring, plan og innovasjon (NPI)	43	28	65 %
Opplæring og kompetanse (OPK)	357	221	62 %
Organisasjon og økonomi (ORO)	170	107	63 %
IKT og digitalisering (IDI)	34	18	53 %
Tannhelse (IDI-TANN)	169	100	59 %
Totalt	940	606	64 %

1.3.4 Verifiseringsprosessar

Oppsummering av intervju er sendt til dei som er intervju for verifisering og det er informasjon frå dei verifiserte intervjureferata som er nytta i rapporten.

Datadelen av rapporten er sendt til fylkeskommunen for verifisering, og eventuelle faktafeil vil bli retta opp i den endelege versjonen. Høyringsutkast av rapporten er sendt til fylkesdirektøren for uttale, og fylkesdirektøren sin høyringsuttale er å finne i vedlegg 1 til rapporten.

1.4 Revisjonskriterier

Revisjonskriteria er dei krav og forventningar som forvaltningsrevisjonsobjektet skal bli vurdert opp mot. Kriteria er utleia frå autoritative kjelder i samsvar med krava i gjeldande standard for forvaltningsrevisjon. I dette prosjektet er revisjonskriteria i hovudsak henta frå kommunelova kapittel 25 som stiller krav om at fylkeskommunar skal ha internkontroll med administrasjonen si verksemd for å sikre at lover og forskrifter blir etterlevd. Nasjonale strategiar og føringar for digitalisering har også blitt brukt. Kriteria er nærare presentert innleiingsvis under kvart tema, og i vedlegg 2 vedlegg til rapporten.

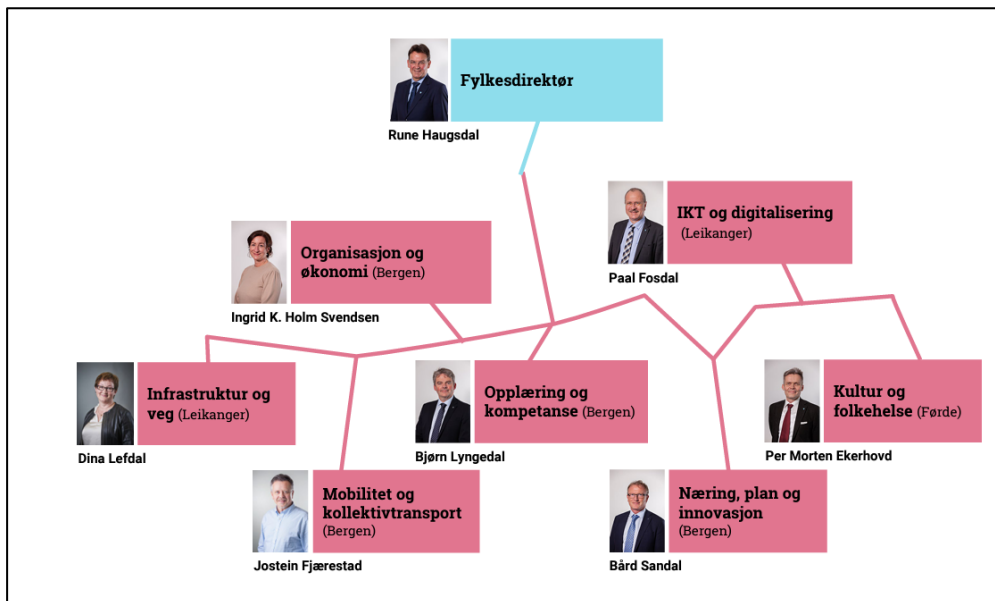
⁵ Respondentane blei spurt om dei var tilsette utan leiaransvar eller leiarar for ein avdeling, seksjon, eining eller tilsvarande.

2 Organisasjonsstruktur

2.1 Organisering

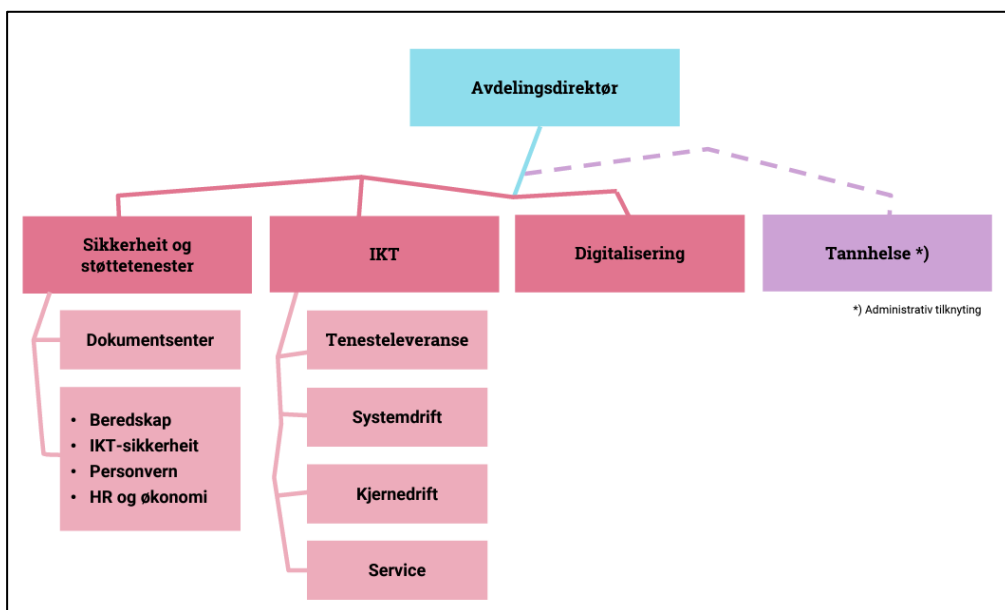
Vestland fylkeskommunen har gjennomført ei omorganisering av organisasjonsstrukturen, og dette blei sett i verk frå 1. oktober 2022. Per i dag har fylkeskommunen ein organisasjonsstruktur bestående av sju avdelingar underlagt fylkesdirektøren (figur 1). To av avdelingane, organisasjon og økonomi (ORO) og IKT og digitalisering (IDI) er sektorovergripande og består av seksjonar med ansvar på tvers av organisasjonen.

Figur 1: Administrativ organisering av VLFK (Kjelde: VLFK)



Avdelinga Strategisk utvikling og digitalisering (SUD) skifta namn til IKT og digitalisering (IDI) frå 1. oktober 2022. Til denne avdelinga ligg det, i tillegg til tannhelsetenesta, tre seksjonar, mellom anna seksjon for digitalisering (DIG).

Figur 2: Administrativ organisering av avdeling for IKT og digitalisering (IDI) (Kjelde: VLFK)



3 Kartlegging av potensialet for digitalisering

I dette kapittelet vil vi svare på følgende hovudproblemstilling:

Har fylkeskommunen kartlagt potensial for digitalisering innan ulike verksemdsområde og tenester?

3.1 Revisjonskriterier

Kommunelova kapittel 25 stiller krav om at fylkeskommunar skal ha internkontroll med administrasjonen si verksemd for å sikre at lover og forskrifter blir etterlevd. Dette inneber mellom anna at fylkesdirektøren skal:

- a) utarbeide ei skildring av verksemda sine hovudoppgåver, mål og organisering
- b) ha nødvendige rutinar og prosedyrar
- c) avdekke og følge opp avvik og risiko for avvik
- d) dokumentere internkontrollen i den form og det omfanget som er nødvendig
- e) evaluere og ved behov forbetre skriftlege prosedyrar og andre tiltak for internkontroll

I stortingsmeldinga *Digital agenda for Norge*⁶ blir det vist til at Regjeringa vil fornye, forbetre og forenkle offentlege tenester og effektivisere forvaltninga, og at digitalisering er eit verkemiddel for å få dette til. Det blir peikt på at dette samtidig krev ei planlagd og godt leia omstilling i den enkelte verksemda. Basert på studiar av offentlege digitaliseringsprosjekt, blir det anbefalt fem prinsipp som bør leggest til grunn for alle digitaliseringsprosjekt i offentleg sektor:

1. Start med behov
2. Tenk stort – start smått
3. Velg riktig samarbeidspartner
4. Sørg for riktig kompetanse og god lederforståelse
5. Lever hyppig – skap nytte hele veien

Under det første prinsippet, *start med behov*, blir det utdjupa at ein bør starte prosjekt med å forstå kva dei som skal bruke løysingane har behov for. Ein bør tenke samanhengane tenester, uavhengig av sektor og forvaltningsnivå, hugse å vurdere regelverket og involvere brukarane tidleg. Vidare blir det peikt på at ein må finne ut kva som er mål og ønska effektar og at ein bør vere mindre opptatt av kva løysingar som kan vere aktuelle.

Sjå vedlegg 2 for utfyllande revisjonskriterium.

3.2 Kartlegging av digitaliseringspotensialet i organisasjonen

3.2.1 Datagrunnlag

Fylkesdirektøren⁷ mottok hausten 2020 ei bestilling på ein organisatorisk gjennomgang av Vestland fylkeskommune etter samanslåinga. Gjennomgangen skulle mellom anna vurdere:

- Organisasjonsstruktur inkludert storleiken på seksjonar/einingar
- Kontrollspenn og omfang av lokale stabsfunksjonar inkludert merkantile ressursar
- Fordeling av ressursar og ansvar/oppgåver mellom sentrale og lokale stabsfunksjonar i administrasjonen og ytre einingar
- Organisasjonell effektivitet knytt til noverande innretting med delte kompetansmiljø versus geografisk samling av ulike fagmiljø («Center of expertise»)
- **Område med potensiale for digitalisering**

Prosjektet blei levert av eit eksternt konsultentselskap (PwC) og er delt inn i tre delprosjekt, med sjølvstendige leveransar/rapportar (sjå tabell 2 under). Det går fram av delrapport 1 at det har vore viktig å sjå gjennomgangen

⁶ Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Meld.St.27 (2015-2016). *Digital agenda for Norge*. IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet. Melding til Stortinget. 15. april 2016

⁷ Dåverande tittel var fylkesrådmann

av organisasjonen i eit utviklingsperspektiv, og at det har vore fokus på å identifisere moglegheiter og potensiale – for deretter å kunne tilrå eventuelle tiltak og justeringar i organisasjonen. I tabell 2 blir innhaldet i dei tre delrapportane kort skildra.

Tabell 2: Skildring av innhaldet i dei tre delrapportane

Delrapportar	Levert	Skildring av innhald
DP1 – <i>Gjennomgang av stabsfunksjonane i Vestland fylkeskommune</i>	August 2021	I delprosjekt 1 har administrative stabsfunksjonar med sektorovergripande oppgåver i Vestland fylkeskommune blitt kartlagt og evaluert. PwC har i sin gjennomgang sett på Vestland fylkeskommune sin heilskaplege administrative ressursbruk. Når det gjeld digitalisering tilrår rapporten: 1) Vurdere å samle to SUD-seksjonar til ein, 2) etablere ei dedikert prosjektleiargruppe for endringsprosjekt og plassere gruppa i ein ny samanslått seksjon i SUD, 3) Tydeleggjere eigarskap, forvaltning og gjere data tilgjengeleg for analyse, 4) vidareutvikle prosjektporteføljestytingsprosessen og 5) tenestekatalog for ny samla SUD-seksjon – blir utarbeidd i samarbeid mellom utførande og mottakande einingar.
DP2 – <i>Digitaliseringspotensiale for Vestland fylkeskommune</i>	August 2021	I denne rapporten er det 1) gjennomført ein modenheitsanalyse som gir innsikt i moglegheiter og utfordringar i digitaliseringsarbeidet i fylkeskommunen, 2) utarbeidd ein verksemdsmodell for å syne digitaliseringspotensiale i kvar eining i fylkeskommunen og 3) analysert og prioritert ei rekkje ulike digitaliseringsprosjekt.
DP3 – <i>Gjennomgang av fagavdelingar og tilknytte seksjonar & Organisering av sentrale og lokale stabs- og støttefunksjonar</i>	April 2022	Rapporten har som mandat å vurdere 1) organisering og samordning av linjefunksjonane sine oppgåver og funksjonar og 2) arbeidsdeling og organisatorisk tilknytning mellom sentrale- og lokale stabs- og støttefunksjonar. Når det gjeld avdelinga SUD, blir det tilrådd å overføre seksjon for plan, klima og folkehelse til andre avdelingar, samt å vurdere å flytte resten av SUD over i linjeorganisasjonen i ei ny avdeling kalla «Brukartenester». Ei rekkje einingar innan avdelinga organisasjon og økonomi (ORO), samt lokale fagstabar, blir også tilrådd flytta over til den føreslegne avdelinga for brukartenester.

I delrapport 2 blir digitaliseringspotensialet for fylkeskommunen kartlagt. Fylkeskommunen opplyser at analysen av digitaliseringspotensialet i fylkeskommunen blei gjennomført av konsulentselskapet i samarbeid med digitaliseringsseksjonen. Det blir i intervju peikt på at den eksterne gjennomgangen av organiseringa i fylkeskommunen blei bestilt politisk, men at digitaliseringsseksjonen var samde i behovet for ei kartlegging og ønskte å vere involverte i arbeidet. Seksjonen arbeidde mellom anna saman med konsulentselskapet i datainnsamlinga, men det blir presisert at konsulentselskapet var eigar av prosjektet og leverte endeleg rapport.

Det går fram at datainnsamlinga som dannar grunnlag for delrapport 2 består av om lag 20 intervju og validerande arbeidsmøte med seksjons- /stabsleiarar og nøkkeltilsette i avdelingane.

Vurderinga av digitaliseringspotensiale har tatt utgangspunkt i ein verksemdsmodell for Vestland fylkeskommune; ei framstilling av korleis fylkeskommunen organiserer og forvaltar sine ressursar for å oppnå sine strategiske ambisjonar. Det blir i rapporten vurdert kva sentrale oppgåver dei ulike avdelingane må fokusere på for å levere kvalitet og effektivitet i sine kjerneaktivitetar. Med utgangspunkt i verksemdsmodellen er det vidare skildra kva dei ulike delane av fylkeskommunen arbeider med og korleis dei eventuelt er avhengig av digitale prosessar i sitt arbeid. Deretter er det kartlagt eventuelt potensiale for ytterlegare digitalisering.

Som ein del av delrapport 2 gjennomførte også konsulentselskapet ein digital modenheitsanalyse av fylkeskommunen som viser eit heilskapsbilete av kor digitalt moden organisasjonen og tilsette medarbeidarar var på undersøkingstidspunktet. Som ledd i modenheitsanalysen blei det gjennomført ei spørjeundersøking blant tilsette og individuelle intervju med utvalde leiarar og tilsette. Analysen har søkt å skaffe innsikt i moglegheitene og utfordringane Vestland fylkeskommune står ovanfor i møte med digital transformasjon og kompetansekrav i framtida

I siste del av rapporten blir det skildra forslag til konkrete sektorovergripande prosjekt og avdelingsvise digitaliseringsprosjekt i fylkeskommunen.

Det blir i intervju vist til at delrapport 2 har blitt brukt til å identifisere kva område fylkeskommunen skal satse på, både felles område for heile organisasjonen og spesifikke område for enkelteiningar. Det blir også peikt på at delrapporten blir brukt som eit styringsverktøy på IKT- og digitaliseringsavdelinga og at avdelinga arbeidar med å implementere tiltaka som blir tilrådd i rapporten.

3.2.2 Vurdering

Vestland fylkeskommune har kartlagt potensialet for digitalisering innan dei ulike verksemdsområda og tenestene sine gjennom ei ekstern evaluering. Både tilsette og leiarar i organisasjonen har vore involvert i kartlegginga, og det går fram at funn og tilrådingar i evalueringa aktivt har blitt nytta inn i utviklingsarbeid i fylkeskommunen. Revisjonen finn ikkje indikasjonar på at kartlegginga som er gjennomført ikkje er tilstrekkeleg for å kartlegge potensialet for digitalisering i fylkeskommunen.

4 Mål, strategiar og planar for digitalisering

4.1 Problemstilling

I dette kapitlet vil vi svare på følgjande hovudproblemstilling med underproblemstillingar:

I kva grad følgjer fylkeskommunen opp at mål, strategiar og planar for digitalisering blir sett i verk?

Under dette:

- Har fylkeskommunen utarbeidd mål, strategiar og planar for digitalisering?
- Blir fylkeskommunen sine mål, strategiar og planar for digitalisering systematisk følgt opp, evaluert og eventuelt justert?
- Blir nasjonale mål, strategiar og planar for digitalisering følgt opp av fylkeskommunen?

4.2 Revisjonskriterier

4.2.1 Internkontroll

Kommunelova kapittel 25 stiller krav om at fylkeskommunar skal ha internkontroll med administrasjonen si verksemd for å sikre at lover og forskrifter følges. Dette inneber mellom anna at fylkesdirektøren skal:

- a) utarbeide ei skildring av verksemda sine hovudoppgåver, mål og organisering
- b) ha nødvendige rutinar og prosedyrar
- c) avdekke og følge opp avvik og risiko for avvik
- d) dokumentere internkontrollen i den form og det omfanget som er nødvendig
- e) evaluere og ved behov forbetre skriftlege prosedyrar og andre tiltak for internkontroll

I COSO sitt rammeverk går det frem at **mål på sektorovergripande nivå er ein føresetnad for internkontroll**. Leiarar og tilsette organisasjonen må ha ei forståing for dei overordna strategiane og måla i organisasjonen, og ein del av internkontrollarbeidet er å spesifisere målbare, oppnåelege, relevante og tidfesta mål som organisasjonen skal jobbe etter. Desse overordna **måla skal operasjonaliserast til dei underliggande einingane i organisasjonen**.

4.2.2 Nasjonale strategiar og retningslinjer

Regjeringa og KS har saman utarbeidd *Én digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025*⁸. Føremålet med strategien er å understøtte digital transformasjon i kvar enkelt verksemd, og i offentlig sektor som heilskap. Strategien er gjeldande for offentlig sektor i perioden 2019–2025.

Digitaliseringsstrategien er ei oppfølging av Stortingsmeldinga *Digital agenda for Norge (2015-2016)*⁹. Det blir sett to hovudmålsettingar for IKT-politikken i Digital agenda:

1. En brukerrettet og effektiv offentlig forvaltning.
2. Verdiskaping og deltakelse for alle.

Det blir vidare sett **fem hovudprioriteringar**: 1) brukaren i sentrum, 2) IKT er ein vesentleg innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet, 3) styrka digital kompetanse og deltaking, 4) effektiv digitalisering av offentlig sektor og 5) godt personvern og informasjonstryggleik.

Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) peiker på at berekraftig utvikling, innbyggerane sine forventningar om meir samanhengane tenester og nye mogleggjerande teknologiar stiller store krav til offentlig sektor, og at digital transformasjon er eit nødvendig verkemiddel for å møte utfordringane. Dette er ei radikal endring som treff heile verksemda, og **handlar vel så mykje om leiing, kompetanse og kultur, som teknologi**.

⁸ Kommunal- og moderniseringsdepartementet. *Én digital offentlig sektor*. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019 – 2025. Juni 2019.

⁹ Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Meld.St.27 (2015-2016). *Digital agenda for Norge*. IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet. Melding til Stortinget. 15. april 2016.

Digdir har vidare utarbeidd ein **kompetansemodell for digital transformasjon**¹⁰ med tre nivå som byggjer på kvarandre: 1) politikk og overordna føringar, 2) leiing av digital transformasjon og 3) fagkunnskap og ferdigheiter. Politikk og overordna føringar er første nivå i kompetansemodellen for digital transformasjon. Dette nivået skal gi auka merksemd om korleis å tenke nytt om samfunnsoppdraget og understøtte målet om ein digital offentlig sektor med brukaren i sentrum. Det blir peikt på at i digitalt modne organisasjonar blir den digitale transformasjonen leia frå toppen. Toppleiarane treng ikkje å meistre teknologien, men dei må ha nødvendig forståing, interesse og evner, og forstå og sjå moglegheitene som teknologien gir.

Sjå vedlegg 2 for utfyllande revisjonskriterium.

4.3 Mål, strategiar og planar for digitalisering

4.3.1 Datagrunnlag

Seksjon for digitalisering (DIG) har utarbeidd *Digital strategi for Vestland fylkeskommune 2021-2025*¹¹. Det blir vist til at strategien tar utgangspunkt i nasjonale styringsdokument («Én digital offentlig sektor» og «Digital agenda for Norge»), og er tilpassa behova og oppgåvene til fylkeskommunen.

Som nemnt i kapittel 2, er DIG ein av seksjonane i fylkeskommunen som har sektorovergripande ansvar på tvers av organisasjonen. Fylkeskommunen opplyser at DIG, som del av arbeidet med å etablere mandat og definere arbeidsoppgåver etter samanslåinga, brukte delar av hausten 2020 på å utarbeide digital strategi for fylkeskommunen. I intervju blir det vist til at digitaliseringsstrategien kjem frå og er ein sum av mellom anna innspel frå brukarar, kontakt med avdelingane og porteføljeorganisasjonen. Strategien blei administrativt vedtatt av toppleiargruppa (TLG) i mars 2021, men ikkje gjort kjend for andre enn TLG og DIG før hausten 2021. Fylkeskommunen opplyser at dei avventa framlegginga av digitaliseringsstrategien til dei fekk overlevert delrapport 2 om digitaliseringspotensial hausten 2021 (sjå avsnitt 3.2.1), då denne delrapporten potensielt kunne innehalde informasjon som ikkje samsvara eller var motstridande med eigen utarbeidd strategi, og dermed kunne krevje justering av delar av strategien. Fylkeskommunen opplyser at strategidokumentet blei delt med det eksterne konsulentselskapet, og at dokumentet var ein viktig del av faktagrunnlaget i delrapport 2. Då delrapport 2 var ferdigstilt august 2021, og fylkeskommunen opplevde at satsingsområda og strategiske forventningar i dette dokumentet var i samsvar med strategien, blei strategien gjort tilgjengeleg i kvalitetssystemet og i ei eiga sak på intranett¹². Det går vidare fram at seksjonsleiar for DIG hausten/vinteren 2021 presentere digitaliseringsstrategien for alle avdelingane i fylkeskommunen.

Den digitale strategien koplar innleiingsvis nasjonale styringsdokument mot Vestland fylkeskommune sine planar, samfunnsoppdrag, visjon og verdiar. Det blir mellom anna vist til at den nasjonale digitaliseringsstrategien *Én digital offentlig sektor*¹³ er styrande for fylkeskommunen sin strategi for digitalisering, og at fylkeskommunen avstemmer måla sine opp mot måla som er sett i den nasjonale digitaliseringsstrategien. Dokumentet viser deretter til *Utviklingsplan for Vestland 2020-2024*¹⁴ og at følgjande målsetting i denne planen er særskilt relevant for prioriteringane i digitaliseringsstrategien: «Vestland skal utvikle fysisk og digital infrastruktur som sikrar mobilitet og digitale tenester» (Strategi 3.3).

Det blir vidare vist til fire hovudmål for den tidlegare avdelinga Strategisk utvikling og digitalisering (SUD)¹⁵ som er definert med utgangspunkt i utviklingsplanen (tabell 3 under). Det blir vist til at det er mål nummer 2 og 4 som utgjer *hovudforankringa* til strategien for digitalisering i fylkeskommunen.

¹⁰ Digitaliseringsdirektoratet. Kompetansemodell for digital transformasjon. Sist oppdatert 03.02.2022.

¹¹ Vestland fylkeskommune. *Digital strategi for Vestland fylkeskommune 2021-2025*. Administrativt vedtatt i toppleiargruppa, mars 2021.

¹² Vestland fylkeskommune. *Den digitale strategien vår er klar*. Datert 09.09.2021.

¹³ Kommunal- og moderniseringsdepartementet. *Én digital offentlig sektor*. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019 – 2025. Juni 2019.

¹⁴ Vestland fylkeskommune. *Utviklingsplan for Vestland 2020-2024*. Regional planstrategi. Vedtatt i fylkestinget 29.09.2020.

¹⁵ Frå hausten 2022: avdeling for IKT og digitalisering (IDI),

Tabell 3: VLFK sine utviklingsmål for avdelinga IKT og digitalisering (Kjelde: VLFK)

Mål for SUD ¹⁶	Delmål
1. Styrke rolla fylkeskommunen har som samfunnsutviklar	<ul style="list-style-type: none"> • Samordne aktiviteten fylkeskommunen har overfor kommunar og eksterne aktørar • Leie og følgje opp utviklingsplan
2. Utvikle fylkeskommunen som forvaltningsnivå	<ul style="list-style-type: none"> • Samordne intern sektorovergripande aktivitet • Leie og følgje opp arbeidet med digitalisering
3. Utvikle fylkeskommunen sin rolle som regional planmyndigheit	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennom utviklingsplan og regionale planar • Gjennom rettleiing overfor kommunane
4. Utvikle og effektivisere vår tenesteytande verksemd.	

Strategien går deretter inn på samanheng mellom planverk og fylkeskommunen sine strategiske satsingsområde og det blir haldt fram at «digitaliseringsstrategien til Vestland fylkeskommune ynskjer å bygge ned siloane og sjå fylkeskommunen i eit overordna perspektiv samstundes som vi set brukaren i sentrum». Det blir vist til at det frå eit brukarperspektiv er to hovudinnsatsfaktorar i VLFK si utøvande verksemd: **medarbeidarane sin kompetanse og teknologiske løysingar**. Det blir vist til at det for å sikre best mogleg leveransar er viktig å ha fokus på kvalitetssikring og utvikling på desse to områda.

Vidare blir *no-situasjon* og *ønska situasjon* definert (Gap-analyse) og fylkeskommunen nyttar rammeverket *digital modningstrapp* for å tydeleggjere dette. Den digitale modningstrappa definerer ulike steg eller fasar i ein organisasjon si digitale utvikling, der steg ein skildrar lågare grad av digitalisert tilrettelegging og steg fem skildrar høgare grad av digitalisert tilrettelegging. Hovudutviklingstrekka i ønska organisasjonsutvikling er skildra i dei vertikale stolpane til høgre i figuren. Det går fram av strategien at fylkeskommunen på dåverande tidspunkt vurderer at dei samla sett ligg på trinn to i den digitale modningstrappa, og at fylkeskommunen har som overordna målsetting å ligge på trinn fem.

Figur 3: Digital modningstrapp (Kjelde: VLFK)



Strategien går vidare inn på at fylkeskommunen, ut frå målsettingane dei har sett seg og «måten den digitale modningstrappa skal løfte organisasjonen», har definert fem satsingsområde:

- Digital kompetanse og deltaking
- Rette verktøy
- Ta ut effekt av eksisterande verktøy
- Saumlause tenester og fellesløysingar
- Deling og gjenbruk av data

Avslutningsvis inneheld strategien ei lenke til ein tiltaksplan. I intervju blir det peikt på at strategien og tiltaksplanen på revisjonstidspunktet er under revisjon. Det blir mellom anna peikt på at strategien treng ei oppdatering etter organisasjonsendringane i 2022, slik at namna på avdelingane blir rett og at seksjonane er plassert på riktig plass.

¹⁶ Endra namn til IDI hausten 2022

I samband med verifiseringa av rapporten viser fylkeskommunen til at strategien framleis er under revisjon. Det blir vist til at fylkeskommunen i tredje kvartal i 2022 og første kvartal i 2023 har arbeidd med å danne faktagrunnlag for ny og revidert strategi. Det blir vidare peikt på at konklusjonane i denne forvaltningsrevisjonsrapporten vil vere viktig bidrag til å forme ut ein ny strategi, og at ein ser for seg at nytt strategidokument vil vere klart innan utgangen av andre kvartal i 2023. Det blir vidare vist til at fylkeskommunen vil bygge opp det nye tiltaksdokumentet på ein måte som er tettare integrert mot portefølje- og prosjektstyring (meir om dette i kapittel 5 og kapittel 7), samt at det skal vere mogeleg å kople direkte mot fleire satsingsområde.

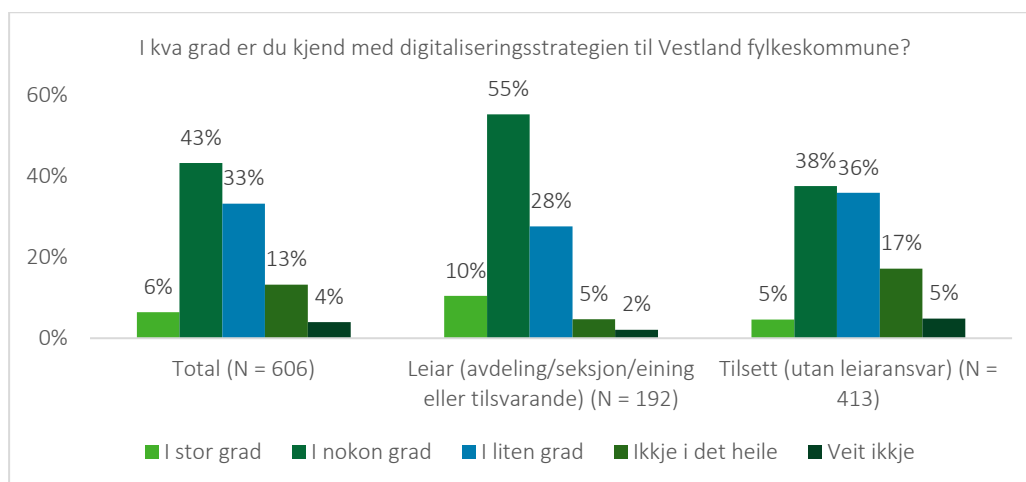
I intervju blir det vist til at covid-19 pandemien har hatt konsekvensar for IDI sitt planleggingsarbeid for digitalisering, då en del av dei tilsette som jobbar med IKT og digitalisering fekk nye arbeidsoppgåver som til dømes å bistå politikarar og administrasjonen å organisere digitale møter og digitale arbeidsflater.

Det går fram i intervju at digitaliseringsstrategien blei utarbeidd med utgangspunkt i at det skulle etablerast ein tiltaksplan for å følge den opp, og at dei strategiske satsingsområda derfor er på eit overordna nivå. Det blir vidare vist til at visjonen og retninga i strategien er bra, men at tiltaka kunne blitt spissa i større grad. Det blir også peikt på at det kan vere behov for å sjå på mål og organisering mv. knytt til digitalisering for heile organisasjonen, inkludert Skyss, sidan det er ein del grenseovergangar kor det kan vere uklart kven som gjer kva. Det blir mellom anna vist til at det er uklart om Skyss har eigne planar og/eller strategiar for digitalisering, då dei har jobba ein del på sida av resten av fylkeskommunen, og har eigne tilsette som jobbar med digitalisering.

I intervju blir det påpeikt at digitaliseringsstrategien truleg ikkje har stått øvst på agendaen til dei andre avdelingsleiarane, og at det er ei utfordring å få innspel om digitaliseringstiltak og -idear frå avdelingane inn til digitaliseringsseksjonen. Det blir vist til at denne utfordringa er ein av årsakene til at fylkeskommunen på revisjonstidspunktet var i prosess med ny porteføljeorganisering, der det blei oppretta eigne porteføljeråd i kvar avdeling som skal bestille og initiere digitale system og løysingar. I samband med verifiseringa av rapporten blir det vist til at ny organisering av porteføljestyring er innført frå 01.01.2023. Det går vidare fram at det er sett i gang eit innføringsprosjekt som skal sikre at den nye organiseringa blir innført og gjort kjent i heile organisasjonen. Vidare blir det påpeikt at oppretting av porteføljeråd i avdelingane og forbetring av innmeldingssystem for behov også er ein del av dette innføringsprosjektet (meir om organisering av digitaliseringsarbeidet i kapittel 5).

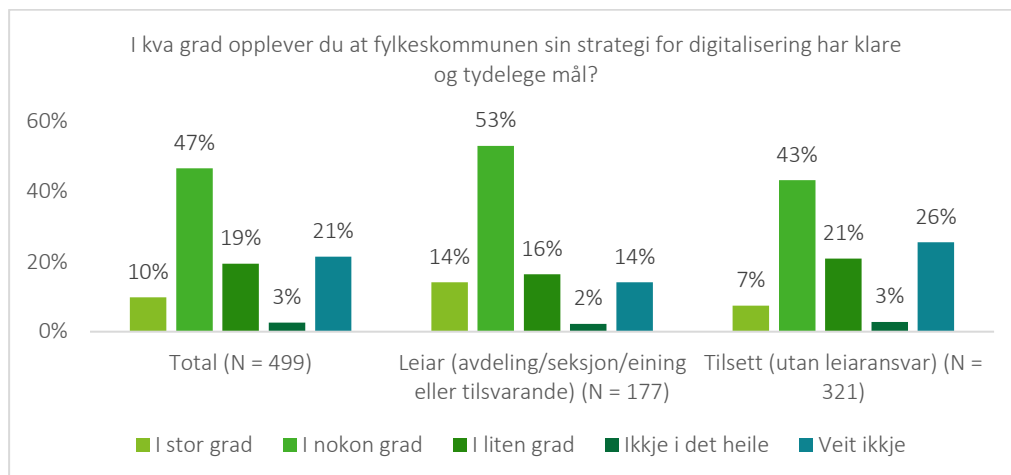
I spørjeundersøkinga fekk respondentane spørsmål om i kva grad dei er kjende med fylkeskommunen sin strategi for digitalisering. Som vist i figuren under er det skilnad mellom leiarar og tilsette når det gjeld i kva grad dei kjenner til strategien. Medan 65 prosent av leiarane svarar at dei *i stor grad* (10 prosent) eller *i nokon grad* (55 prosent) er kjend med strategien, så svarar 43 prosent av tilsette det same. 36 prosent av respondentane utan leiaransvar svarer at dei *i liten grad* kjenner til strategien og 17 prosent svarer *ikkje i det heile*.

Figur 4: Tilsette og leiarar sin kjennskap til VLFK sin strategi for digitalisering



Dei som svara at dei i svært stor grad, i nokon grad eller i liten grad kjenner til strategien, fekk spørsmål om i kva grad dei opplever at strategien har klare og tydelege mål (figur 5). Også på dette spørsmålet er det fleire av respondentane med leiaransvar enn respondentar utan leiaransvar som svarer *i stor grad* eller *i nokon grad*. Medan 67 prosent av respondentane med leiaransvar svarer at strategien *i stor grad* (14 prosent) eller *i nokon grad* (53 prosent) har klare og tydelege mål, svarer 50 prosent av respondentane utan leiaransvar det same. Ein av fire respondentar utan leiaransvar svarer *veit ikkje* på dette spørsmålet, om lag ein av fem svarer *i liten grad*.

Figur 5: Tydelege og klare mål i strategi for digitalisering?



I opne kommentarfelt er det fleire respondentar som påpeiker at dei saknar ein tydeleg visjon for VLFK sitt arbeid med digitalisering («kva fylkeskommune ønsker vi å vere om 5 år, kva vil det ha å seie for våre brukarar, korleis skal vi komme oss dit?»), og mange stiller spørsmål ved kva som er meint med omgrepet digitalisering i fylkeskommunen. Vidare blir det etterlyst at den digitale strategien i større grad er kopla opp mot lokale plandokument og strategiar. Det blir vidare etterlyst tydelege og konkrete mål for korleis digitaliseringa samla skal gjennomførast i dei ulike avdelingane. Ein respondent viser til at dei i skulen held seg til KS og regjeringa sin strategi for digitalisering, og ikkje VLFK sin strategi, då denne ikkje er kjend for dei.

4.3.2 Vurdering

Revisjonen vurderer at det ikkje er utarbeidd tilstrekkeleg felles strategi, mål og planar for Vestland fylkeskommune sitt arbeid med digitalisering. Vestland fylkeskommune ved avdelinga IDI har utarbeidd ein strategi for digitalisering som nemner fleire ulike målsettingar, mellom anna kva som er utviklingsmålsettingane for avdelinga IDI. Revisjonen meiner samtidig at det i større grad bør tydeleggjerast kva som er konkrete målsettingar for fylkeskommunen samla når det gjeld digitaliseringsarbeid. Revisjonen vurderer, i samsvar med COSO-rammeverket og tilrådingar frå Digdir¹⁷, at mål på sektorovergripande nivå er ein føresetnad for å etablere eit godt og felles arbeid med digitalisering i fylkeskommunen. Revisjonen vil vidare påpeike at det er viktig at arbeid med målsettingar og strategi knytt til digitalisering ikkje berre omfattar teknologiutvikling og kompetanse om digitale system og verktøy, då mellom anna leiing og kultur også er sentrale delar av digitaliseringsprosessar (jf. *Digital agenda for Norge*).

Undersøkinga indikerer at digitaliseringsstrategien ikkje er tilstrekkeleg kjend i organisasjonen. 46 prosent av respondentane i spørjeundersøkinga svarer at dei i *liten grad* eller *ikkje i det heile* er kjend med denne strategien. Vidare blir det vist til at enkelte avdelingar og einingar har utarbeidd egne planar og mål for digitalisering uavhengig av strategi for digitalisering (og tiltaksplanen til DIG). Revisjonen vurderer at dette mellom anna fører til risiko for at enkeltavdelingar arbeider med tiltak som ikkje er i samsvar med satsingsområda til fylkeskommunen eller eventuelt at det blir gjennomført tiltak som ikkje blir fanga opp av IDI som har overordna ansvar for organiseringa av digitaliseringsarbeidet i fylkeskommunen. Revisjonen vurderer at fylkeskommunen vil redusere denne risikoen gjennom mellom anna å sikre at det blir etablert tydelege mål for kvar organisasjonen samla ønsker å nå ved hjelp av digitalisering, samt å sikre at strategien er tilstrekkeleg kjend og operasjonalisert i kvar avdeling¹⁸. Som nemnt i Digdir sin *kompetansemodell for digital transformasjon*, bør den digitale transformasjonen bli leia frå toppen av organisasjonen, og det er dermed eit føremon at leiarane i organisasjonen er tilstrekkeleg kopla på i dette arbeidet.

¹⁷ Digitaliseringsdirektoratet. Styring og organisering av sammenhengende digitale tjenester. <https://www.digdir.no/sammenhengende-tjenester/utvikle-felles-mal/3140>

¹⁸ Jf. COSO sitt rammeverk for internkontroll.

4.4 Oppfølging, evaluering og justering av mål, strategiar og planar

4.4.1 Datagrunnlag

Fylkeskommunen opplyser at for å sikre oppfølging av strategi for digitalisering, er det etablert eit tiltaksdokument som definerer konkrete årlege tiltak knytt til dei fem satsingsområda som blir skissert i strategien: 1) Digital kompetanse og deltaking, 2) rette verktoy, 3) ta ut effekt av eksisterande verktoy, 4) saumlause tenester og fellesløysingar og 5) deling og gjenbruk av data. Fylkeskommunen opplyser at det viktigaste verktøyet for å følgje opp digitaliseringsstrategien er denne tiltaksplanen.

Tiltaksplanen skal skildre korleis gapet mellom *no-situasjon* og *ønska situasjon* skal tettast med konkrete tiltak. Det blir vidare vist til at tiltaksplanen inneheld kortsiktige mål som skal evaluerast og justerast årleg, samt langsiktige mål som viser kor fylkeskommunen ønsker å vere i 2025.

Tiltaksplanen er utforma som ein tabell inndelt med dei fem satsingsområda i strategi for digitalisering som overskrifter. Under kvart av satsingsområda er det fem kolonnar som viser til tiltak, resultatmål for 2022, status¹⁹, oppnåing av mål i prosent og resultatmål for 2025. Døme på oppsett for eit av tiltaka under satsingsområde *digital kompetanse og deltaking* går fram av figuren under.

Figur 6: Døme frå tiltaksplan datert 01.07.2022 (Kjelde: VLFK)

Tiltak	Resultatmål 2022	Status pr 01.07.22	Oppnåing i %	Resultatmål 2025
Digital kompetanse og deltaking		Samla måloppnåing 1/1	51%	
Opprette retningslinjer for ein god digital medarbeidar i VLFK. Omtale / promotering på intranett. Skal finne dokumentet igjen i kvalitetssystemet.	Jobbe saman med digitale superhelter til å få avdelingane til å bruke desse retningslinjene for å få betre/endra samhandling i vlkf, med fokus på sikkerhet, effektivitet og kommunikasjon. Måle dette med spørreundersøking i starten av 2022 og i slutten av 2022.	Retningslinjer er informert ut om på intranettet og i møter med dei digitale superheltane. Spørreundersøking er ikkje gjennomført. Planlagt gjennomføring September 2022 for å sjekke kva områder vi skal legge tiltaka til. Informasjonsmøter gjennomført (4) for dei digitale superheltane med fokus på digitale verktoy (Rpa, Chatbot, skjematøysing, felleskomponentar.)	50%	Endra praksis og avdelingane skaper nye idear -> innovasjon

Fylkeskommunen vise til at dei følger «SMART-modellen» når det gjeld tiltak/målsettingar i tiltaksplanen. Dette betyr at alle mål skal vere spesifikke, målbare, achievable/oppnålege, realistiske og tidfesta.

I intervju blir det vist til at tiltaksplanen er seksjon for digitalisering (DIG) sitt arbeidsdokument, og at seksjonen brukar tiltaksplanen som verktoy for å følgje opp digitaliseringsstrategien innan sitt ansvarsområde. Det blir vist til at DIG årleg i tredje kvartal oppsummerer kor langt dei har kome i tiltaka sett opp mot målsettingar for inneverande år, og at dei lagar nye målsettingar for komande år.²⁰ Det går vidare fram at gjennomsnittet av måloppnåing i 2021 var på 84 prosent. Det blir utdjupe at dette betyr at nokre av målsettingane/tiltaka blei 100 prosent oppnådd, medan andre tiltak ikkje blei fullstendig oppnådd. Det blir understreka at det ikkje er eit vesentleg poeng å treffe 100 prosent på alle målsettingane, og at dersom grad av måloppnåing hadde vore 100 prosent, ville truleg målsettingane vore for enkle/avgrensa. VLFK hadde per 01.07.2022 nådd 51 prosent av måla dei hadde sett seg for 2022.²¹

Det går fram at det ikkje blir arbeidd med risikovurderingar knytt til risiko for at mål, strategiar og planar ikkje blir oppnådd.

Det blir vist til at tiltaksplanen er eit dynamisk dokument som blir justert ut frå dei pågåande oppgåvene til digitaliseringsseksjonen. Det blir påpeikt at interne og eksterne endringar påverkar i kva grad ein oppnår tiltaka som er planlagd. Som eksempel blir det peikt på at endringar i organisasjonsstruktur, bemanning, verktoy og ytre faktorar påverkar arbeidet, i tillegg til aktivitetar og tiltak som ikkje er planlagde, men som ein må ta tak i.

I fritekstfelte til spørjeundersøkinga går det fram at ulike avdelingane og einingane har nokre eigne strategiar og planar som inneheld digitaliseringstiltak. Til dømes blir det vist til at regional transportplan og drift og vedlikehaldsstrategien inneheld konkrete digitaliseringstiltak, og i ei avdeling har dei ein årsplan der dei har sett mål som t.d. å etablere publikumsportal, retningslinjer for Teams og lagring av data mv. Ein respondent som er tilsett i ein tanklinikk peiker også på at dei t.d. har planar som omtalar utarbeiding av digital løysing for innmelding av pasientar og digitalisering av dokumenthandteringa.

¹⁹ Tiltaksplanen revisjonen har fått oversendt viser status per 01.07.2022.

²⁰ Fylkeskommunen opplyser at DIG følger SMART-modellen når det gjeld målsettingar i tiltaksplanen. Dette betyr at alle mål skal vere spesifikke, målbare, achievable/oppnåeleg, realistiske og tidfesta.

²¹ Fylkeskommunen viser til at dei i samband med denne forvaltningsrevisjonen har lagt inn grad av måloppnåing for 2022 pr. 01.07.2022.

4.4.2 Vurdering

Basert på undersøkinga som er gjennomført, vurderer revisjonen at satsingsområda som er etablert i strategi for digitalisering blir systematisk følgt opp, evaluert og justert gjennom seksjon for digitalisering (DIG) sin tiltaksplan. Jamfør vurderinga i avsnitt 4.3.2 vurderer revisjonen samtidig at fylkeskommunen i større grad bør sikre at strategi for digitalisering og tilhøyrande tiltaksplan er forankra i organisasjonen. Revisjonen meiner at dersom digitaliseringsarbeidet skal få prioritet må det vere forankra i leiinga både i avdelingane og ute i einingane, slik at leiinga på alle nivå forpliktar seg og at tiltak blir inkludert i verksemdene sine planar.²²

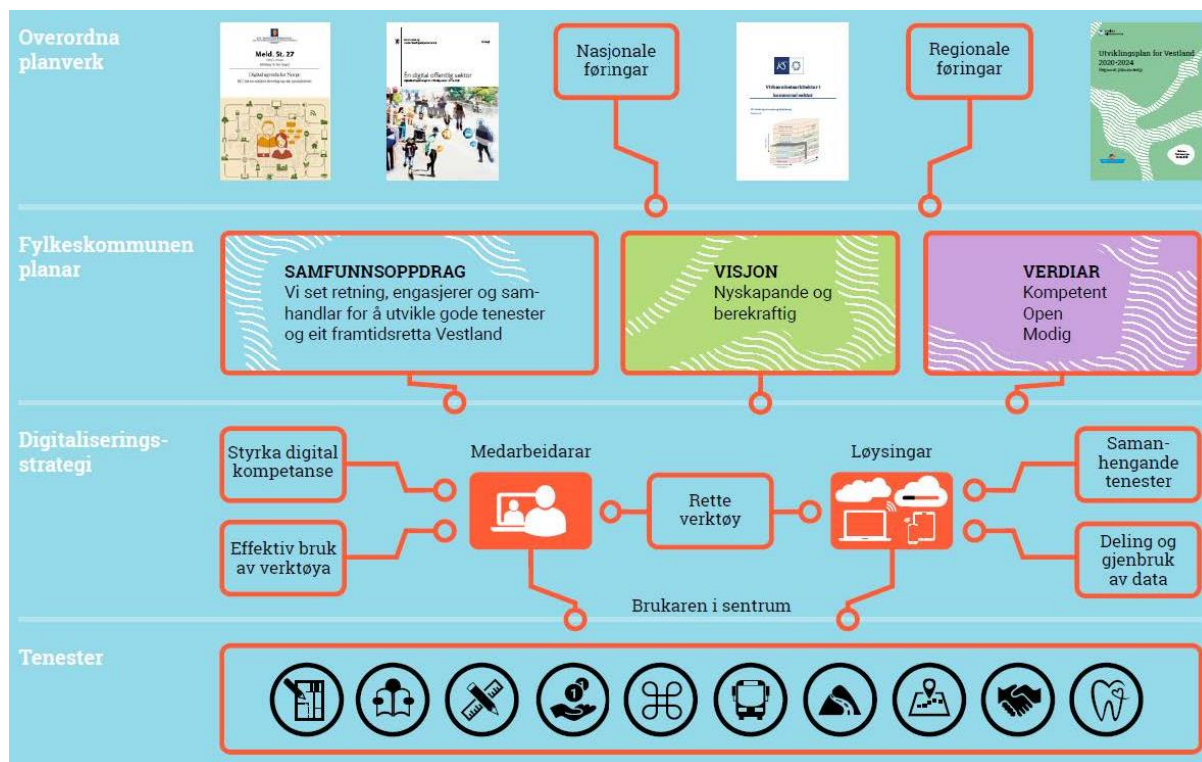
4.5 Oppfølging av nasjonale mål, strategiar og planar for digitalisering

4.5.1 Datagrunnlag

Som nemnt i avsnitt 4.3.1 er fylkeskommunen sin strategi for digitalisering utarbeidd med forankring i *Digital agenda for Norge*²³, med tilhøyrande strategidokumentet *Én digital offentlig sektor*²⁴. Fylkeskommunen viser til at det også er andre nasjonale dokument som legg grunnlaget for innhaldet i strategien og oppfølginga av denne, mellom anna *Data som ressurs - datadrevet økonomi og innovasjon*²⁵ og *En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse*²⁶

Fylkeskommunen viser til at digitaliseringsseksjonen si oppfølging av nasjonale mål, strategiar og planar er synleggjort i tiltaksplanen (omtalt i avsnitt 4.4.1), då dette dokumentet oppsummerer prioriterte tiltak som er forankra i nasjonale mål, strategiar og planar. Figur 7 viser fylkeskommunen si framstilling av samanhengen mellom dei nasjonale føringane og dei fylkeskommunale planane og strategiane for digitalisering.

Figur 7: Samanhengen mellom overordna planverk, fylkeskommunale planar, digitaliseringsstrategi og tenester (Kjelde: VLFK)



²² Jf. Digitaliseringsdirektoratet. Hvordan jobbe med sammenhengende tjenester. Veiledning: styre og organisere sammenhengende digitale tjenester. Styringstema: sikre forankring.

²³ Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Meld.St.27 (2015-2016). *Digital agenda for Norge*. IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet. Melding til Stortinget. 15. april 2016.

²⁴ Kommunal- og moderniseringsdepartementet. *Én digital offentlig sektor*. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019 – 2025. Juni 2019

²⁵ Kommunal- og distriktsdepartementet. Meld. St. 22 (2020-2021). *Data som ressurs – Datadrevet økonomi og innovasjon*. Melding til Stortinget. 26. mars 2021.

²⁶ Kommunal- og distriktsdepartementet. Meld. St. 30 (2019-2020). *En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse*. Melding til Stortinget. 23. juni 2020.

Fylkeskommunen viser til eit konkret eksempel som tydeleggjer at dei ser til, og følgjer opp nasjonale strategiar: I digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025 (Én digital offentlig sektor) er eit av måla for 2025 at «alle innbyggere, næringsdrivere og frivillige organisasjonar som har evne til det, kommuniserer digitalt med offentlig sektor». Fylkeskommunen viser til at DIG forvaltar ei digital skjemaoppløysing som er ein viktig del av overgangen frå manuelle til automatiserte prosessar og at innbyggerane skal kunne kommunisere digitalt med tenestene. Dei peiker på at skjemaoppløysinga bidrar til digitalisering ved at:

- Innbyggjarar/verksemdar får fylle ut skjema på internett og sende inn. Skjemaoppløysingane har óg moglegheit for nettbetaling og digital signering.
- Interne arbeidsprosessar blir enklare ved å bruke digitale skjema.
- Arkivering blir automatisert. Dette sparar mange manuelle prosessar for Dokumentsenteret. Alle skjema blir automatisk arkivert og klare for saksbehandling
- Data blir samla inn digitalt, og formatet gjer det enklare å kople på robotar som vidare kan automatisere arbeidsprosessar.
- Skjemaoppløysinga har automatiske oppslag mot folkeregisteret, einingsregisteret og kontakt- og reservasjonsregisteret
- Utnyttar potensialet for å lage brukarvennlege tenester der vi ikkje spør brukaren om ting vi allereie veit, og vi sikrar kvalitet på innkommande data.

Det blir vist til at skjemaoppløysinga er tilgjengeleg for alle avdelingar i VLFK, men det er avdelingane sjølve som styrer korleis dei vil ta i bruk digitale skjema som eit ledd i arbeidet med å betre interne og/eller eksterne arbeidsprosessar.

4.5.2 Vurdering

Vestland fylkeskommune sin strategi for digitalisering er forankra i anerkjende nasjonale mål, strategiar og planar, og det går fram at tilhøyrande tiltak baserer seg på desse nasjonale føringane. Basert på undersøkinga som er gjennomført har ikkje revisjonen indikasjonar på at fylkeskommunen ikkje i tilstrekkeleg grad følgjer opp nasjonale mål, strategiar og planar.

5 Organisering av digitaliseringsarbeidet

5.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgjande hovudproblemstilling med underproblemstillingar:

I kva grad har fylkeskommunen etablert ei føremålstenleg organisering av digitaliseringsarbeidet?

Under dette:

- a) Er det etablert ei tydeleg organisering av arbeidet med digitalisering, med klåre rolle- og ansvarstillhøve?
- b) Sikrar fylkeskommunen tilstrekkeleg samhandling mellom ulike einingar i fylkeskommunen som er involvert i digitaliseringsarbeidet?
- c) Samhandlar fylkeskommunen i tilstrekkeleg grad med andre aktørar om digitalisering?

5.2 Revisjonskriterier

Kommunelova kapittel 25 stiller krav om at fylkeskommunar skal ha internkontroll med administrasjonen si verksemd for å sikre at lover og forskrifter følges. Dette inneber mellom anna at fylkesdirektøren skal:

- utarbeide ei skildring av verksemda sine hovudoppgåver, mål og organisering
- ha nødvendige rutinar og prosedyrar
- avdekke og følge opp avvik og risiko for avvik
- dokumentere internkontrollen i den form og det omfanget som er nødvendig
- evaluere og ved behov forbetre skriftlege prosedyrar og andre tiltak for internkontroll

Internkontrollen skal vere systematisk og tilpassa verksemda sin storleik, eigenart, aktivitetar og risikoforhold.

COSO definerer internkontroll som ein kontinuerleg prosess, utført av styre, leiing og andre tilsette i ei verksemd for å gi rimeleg tryggleik for at ein når mål knytt til: målretta, effektiv og føremålstenleg drift; påliteleg intern og ekstern rapportering; og etterleving av lovar, reglar og interne retningslinjer. Rammeverket omfattar fem hovudelement: **kontrollmiljø, risikovurderingar, kontrollaktivitetar, informasjon og kommunikasjon, og oppfølging frå leiinga**. Komponentane er gjensidig avhengige av kvarandre, og likeverdige deler av eit internkontrollsystem.

5.2.1 Nasjonale retningslinjer

Stortingsmeldinga *Digital agenda for Norge (2015-2016)*²⁷ presenterer fem hovudprioritringar i IKT-politikken: 1) brukaren i sentrum, 2) IKT er ein vesentleg innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet, 3) styrka digital kompetanse og deltaking, 4) effektiv digitalisering av offentleg sektor og 5) godt personvern og informasjonstryggleik.

I digitaliseringsstrategien *Én digital offentlig sektor* er to av seks innsatsområde «samordning på tvers» og «samanhengande tenester». Det blir påpeikt i dokumentet at

For å sikre sammenhengende tjenester, økt deling av data og økt bruk av felles IT-løsninger, må samhandling og samordning på tvers av sektorer og mellom statlig og kommunal sektor, styrkes. Regjeringen har som mål å legge opp til en mer systematisk uthenting av gevinster fra digitalisering

Digitaliseringsstrategien peiker vidare på at samordning av digitaliseringsarbeidet i kommunar, fylkeskommunar og statlege verksemdar i tida framover skal legge grunnlaget for utvikling av samanhengande tenester til innbyggjarar, frivillige organisasjonar og næringsliv. Det blir vist til at dette vil krevje samarbeid på nye og meir forpliktande måtar, og at det derfor bør utviklast samarbeidsmodellar for digitaliseringsarbeidet i offentleg sektor som sikrar samordning og samhandling på tvers og innanfor sektorar og forvaltningsnivå. Modellen skal gi kommunal sektor tilstrekkeleg innflytelse i det nasjonale digitaliseringsarbeidet, og blir derfor omtala som

²⁷ Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Meld.St.27 (2015-2016). *Digital agenda for Norge*. IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet. Melding til Stortinget. 15. april 2016.

samstyring, utan at dette rokkar ved dei grunnleggjande prinsippa for styring og oppgåvedeling i offentleg forvaltning.

Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) peiker på at berekraftig utvikling, innbyggerane sine forventningar om meir samanhengane tenester og nye mogleggjerande teknologiar stiller store krav til offentleg sektor, og at digital transformasjon er eit nødvendig verkemiddel for å møte utfordringane. Dette er ei radikal endring som treff heile verksemda, og **handlar vel så mykje om leiing, kompetanse og kultur, som teknologi.**

Digdir viser til at **samanhengande tenester** krev styring og organisering på tvers av organisasjonar, og at ein i dette arbeidet saman må vurdere fire styringstema og vurdere ulike modellar for å finne ein føremålstenleg måte å styre og organisere arbeidet på. Dei fire styringstema er å **1) utvikle felles mål, 2) sikre forankring, 3) skape einigheit om roller og ansvar og 4) sikre finansiering**

Sjå vedlegg 2 for utfyllande revisjonskriterium.

5.3 Organisering, ansvar og roller

5.3.1 Datagrunnlag

Overordna organisering og ansvar

Fylkeskommunen opplyser at avdeling for IKT og Digitalisering (IDI), ved digitaliseringsseksjonen (DIG), har hovudansvaret for digitaliseringsarbeidet i VLFK og at avdelinga skal ta ei leiande rolle i arbeidet med digitalisering i fylkeskommunen. Det går fram at DIG skal samordne dei interne aktivitetane i fylkeskommunen gjennom sektorovergripande prosessar og samhandling på tvers av organisasjonseiningar. Det går vidare fram at DIG skal syte for at fylkeskommunen jobbar med digitalisering på ein einsarta, koordinert og strategisk måte, og at seksjonen vil arbeide med digitalisering gjennom fornying, forenkling og forbetring, effektivisering av prosessar og føremålstenleg bruk av ressursar i fylkeskommunen.

I intervju blir det vist til at det er tilsett ein person som arbeider med verksemdsarkitektur i digitaliseringsseksjonen, og at det er fleire tilsette i seksjonen som jobbar med IT-arkitektur. Det blir vidare peikt på at fylkeskommunen arbeider med å fase inn eit nytt verktøy for verksemdsarkitektur.²⁸ I samband med verifiseringa av rapporten presiserer fylkeskommunen at det er fleire personar som jobbar med verksemdsarkitektur, men berre ein som er tilsett som verksemdsarkitekt.

Ved etableringa av Vestland fylkeskommune blei DIG etablert som ein parallell seksjon til IKT-seksjonen. Begge seksjonane blei plasserte i Avdeling for strategisk utvikling og digitalisering (SUD), som etter oktober 2022 har endra namn til Avdeling for IKT og digitalisering (IDI). IDI er ei avdeling som skal yte tenester og hjelp til alle avdelingane i fylkeskommunen knytt til strategisk utvikling og digitalisering. Medan IKT leverer drift og vedlikehald av tekniske tenester og infrastruktur, er det DIG si oppgåve å sørge for at fylkeskommunen satsar på dei rette løysingane, har den rette kompetansen og gjer dei rette strategiske vala knytt til digitaliseringsområdet.

I intervju blir det peikt på at organiseringa der IDI ved DIG har hovudansvaret for digitaliseringsarbeidet er tydeleg. Det blir vidare vist til at digitaliseringsarbeidet etter organisasjonsendringa i 2022 har blitt meir reindyrka, og at det er mindre kontrollspenn i avdelinga no enn tidlegare. Det blir vidare peikt på at ny organisering vil gi avdelingsdirektøren betre tid til å arbeide strategisk med digitalisering, og at den nye leiargruppa i avdelinga kan jobbe meir aktivt og effektivt framover sidan den berre har tre seksjonar. Det blir vist til at det er positivt at IDI no er representert i toppleiargruppa, då dette varetar IKT og digitalisering som eit strategisk område for fylkeskommunen.

Porteføljorganisering i VLFK

Porteføljestyring blei oppretta under samanslåing av Sogn og Fjordane og Hordaland fylkeskommune og vidareført etter samanslåinga. Porteføljestyring i VLFK blei formelt oppretta av fylkesrådmannen²⁹ 25. oktober 2020, og porteføljestyret hadde sitt første møte i januar 2021. I saksframlegget om porteføljestyring som styringsverktøy³⁰ blir det vist til at organisasjonen, for å sikre optimal måloppnåing og god ressursutnytting, må ha fokus på korleis

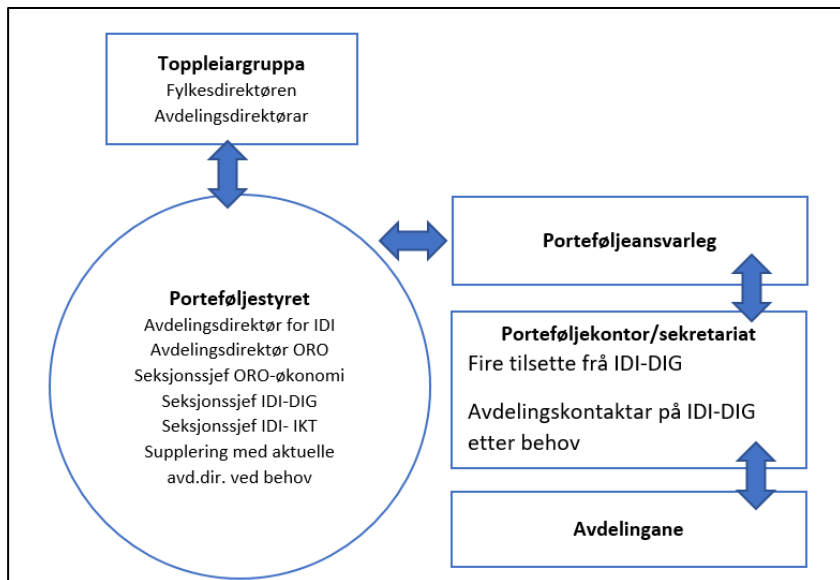
²⁸ «Virksomhetsarkitektur dreier seg om hvordan en virksomhet er organisert, hvordan arbeidsprosesser er satt sammen og hvordan IT-løsninger utnyttes. En virksomhetsarkitektur består av prinsipper, metoder og modeller som til sammen beskriver dette i en helhet». Prosjektveiviseren. Digitaliseringsdirektoratet.

²⁹ Dåverande tittel. Tittelen er no endra til fylkesdirektør.

³⁰ Vestland fylkeskommune. *Porteføljestyring av IKT-digitaliseringsprosjekt*. Strategisk utvikling og digitalisering. Notat. Saksnr. 2020/73638-1

samlinga av prosjekt blir forvalta. Samlinga av prosjekt blir kalla portefølje og styringa av dei blir kalla porteføljestyring. Det blir vist til at ein må styre prosjektporteføljen slik at den til ein kvar tid er optimal opp mot den strategiske og økonomiske målsettinga organisasjonen har. På revisjonstidspunktet var oppsettet for porteføljeorganisasjonen som framstilt i figuren under.

Figur 8: Porteføljeorganisasjonen i VLFK (Kjelde: VLFK)



Fordeling av rollar og ansvar i porteføljeorganisasjonen blir skildra som framstilt i tabellen under.

Tabell 4: Rollar og ansvar i porteføljeorganisasjonen (Kjelde: VLFK)

Rollar	Ansvar
Toppleiargruppa	Toppleiargruppa har ansvar for å godkjenne porteføljeplanen og innspel til budsjettprosessen, og å godkjenne årsevalueringa av prosjektporteføljen. I tillegg skal toppleiargruppa ha ansvar for enkeltavgjersler som går ut over delegererte fullmakter, større innkjøp/utviklingsaktivitetar angående fellessystem som HR, sakshandsaming, økonomi og større IKT arkitektuendringar/prinsipp som involverte større investeringar og endring av kompetanse.
Porteføljestyret	Porteføljestyret har i oppgåve å sikre at porteføljen er balansert i forhold til VLFK sine strategiske mål, sikre budsjettering for godkjente prosjekt/system, forankre og rapportere porteføljeinnhold til toppleiargruppa to gonger i året, løfte avgjerder opp i toppleiargruppa der det er nødvendig, komme med framlegg til tiltak for å handtere vesentlege avvik i prosjekt, komme med framlegg til porteføljen og nye revisjonar av denne, sikre tiltak for gevinstrealisering og oppfølging av gevinstar for av slutta prosjekt.
Porteføljeansvarleg er ein tilsett i digitaliseringsseksjonen med kompetanse innan området	Porteføljeansvarleg skal levere eit best mogleg avgjerdsgrunnlag til porteføljestyret, slik at porteføljestyringa blei så optimal som mogleg. Vidare skulle porteføljeansvarleg foreslå oppdateringar til/revisjonar i porteføljen, rapportere status for porteføljen til porteføljestyret og hente inn status for igangsette prosjekt og gevinstrealisering for avslutta prosjekt.
Porteføljekontoret	Porteføljekontoret er sekretariatet som skal støtte den porteføljeansvarlege i utøvinga av sitt ansvar og gjennomføringa av sine oppgåver. Porteføljekontoret har ansvar for å innhente informasjon om prosjekt, for oppdatering av porteføljeoversikten, identifisere avvik i porteføljeplanen og foreslå endringar og vedlikehalde planen og følge opp gevinstrealisering av avslutta prosjekt.

Det går fram at **målsettinga med porteføljestyring** er å 1) velkje ut og prioriterer dei rette prosjekta, 2) ha god oversikt over IKT-prosjekt og systemporteføljen, type prosjekt som er igangsett og kvifor, 3) oppnå betre prosjektresultat og gevinstrealisering, 4) sikre bruk av felles arkitektur og komponentar, 5) sjå systema/prosjekta i

samanheng, 6) ha budsjettmidlar/ressursar til prioriterte prosjekt, 7) ha høve til å stoppe igangsette prosjekt, om naudsyn, og 8) ha kort veg til avgjer dersom omfattar IKT.

Porteføljestyret skal ha oversikt over IKT-system og -prosjekt i organisasjonen. Vidare er det lagt inn ei oversikt over IKT-porteføljen innan dei ulike områda i VLFK på VLFK si intranettside.³¹

Forslag til ny organisering av porteføljestyring i VLFK

Fylkeskommunen viser til at det i april 2021 blei tatt initiativ til samarbeid mellom fylkeskommunar om porteføljearbeid, og at VLFK gjennom deltaking i dette samarbeidet fekk innsikt i korleis andre fylkeskommunar jobba med porteføljearbeid. Fylkeskommunen peiker på at dei gjennom dette samarbeidet har gjennomgått ei modning og såg behov for å ta ein gjennomgang av eigen prosess for porteføljearbeid. Det går fram at avdelinga **IDI har utarbeidd eit forslag til nytt system for porteføljestyring**. Avdelingsdirektør for IDI peiker på at porteføljestyringa har vore altfor altomfattande, og at det ikkje er føremålstenleg av å lage prosjekt av alt, då nokre tiltak kan implementerast rett i avdelingane. Det blir i intervju vist til at forslag til ny organisering av porteføljestyringa skal svare på to hovudutfordringar ved noverande styring:

- For det første må mindre tiltak bli skilt ut, slik at dei blir tatt hand om av linjeorganisasjonen. Sidan det er avdelingane som veit best kva som er behova og løysingane dei treng, tar den nye porteføljestyringa utgangspunkt i at idear blir spelt inn frå avdelingane til digitaliseringsseksjonen. Ideane skal bli sortert og vurdert av **eit porteføljeråd i kvar avdeling**, før dei blir sendt vidare til **eit sentralt porteføljeråd**, som avgjer kva tiltak som skal inn i tiltaksplanen.
- For det andre må ein **jobbe metodisk med store prosjekt**. Prosjekt av ein viss storleik treng gjerne eigen finansiering, og då må det opp til **porteføljestyret**. Avdelingsdirektør viser til at digitaliseringsseksjonen har jobba med ein standardisert metode for prosjektstyring, og at det til ein viss grad har vore slik at avdelingar har halde på med digitale løysingar og initiativ på eiga hand. Avdelingsdirektør påpeiker at det er viktig at dette arbeidet blir organisert og styrt.

I eit anna intervju blir det påpeikt at det har vore ei utfordring at det har vore for stor avstand mellom prosjektstyring og avdelingane prosjekta er til for, og at forankringa til prosjekta derfor ikkje har vore god nok.

I samband med verifiseringa av rapporten blir det vist til at toppleiargruppa godkjende ny organisering av porteføljestyring på møte den 14.11.2022, og at organiseringa blei sett i drift den 01.01.2023 med toppleiargruppa som porteføljestyre.

Det blir i intervju vist til at det på undersøkingstidspunktet blei arbeidd med å få på plass verktøya som skal vere støtte i arbeidet med porteføljestyringa, til dømes ved innsending av behov/idear, behandling av desse og tilbakemelding. Det blir vidare peikt på at det blei arbeidd med delegering og kriteria for utveljing av prosjekt og linjeoppgåver, samt kven som bør inngå i dei ulike delane i prosessen (porteføljeråd mv). Det blir vidare vist til at det er behov for meir fokus på arbeidet med gevinstrealiseringa i linja, men påpeikt at dette arbeidet ikkje ennå har kome i gang.

5.3.2 Vurdering

Revisjonen vurderer at det er etablert ei tydeleg overordna organisering av arbeidet med digitalisering i Vestland fylkeskommune. Ansvaret for å koordinere og styre arbeidet med digitalisering i organisasjonen er lagt til seksjon for digitalisering, og ny organisering frå hausten 2022 framstår som føremålstenleg med tanke på å få forankre dette arbeidet tilstrekkeleg i leiinga av avdelinga og toppleiargruppa i fylkeskommunen.

Undersøkinga viser at organiseringa av porteføljestyring i fylkeskommunen ikkje i tilstrekkeleg grad har fanga opp innspel og erfaringar frå brukarane og tiltak i avdelingane i fylkeskommunen. Undersøkinga indikerer også at det ikkje har vore god nok oversikt og styring av prosjekt ute i fagavdelingane og einingane og vidare at det har vore for stor avstand mellom prosjektstyring i avdelinga IDI og avdelingane, og at forankringa i avdelingane dermed har vore svak. Revisjonen registrerer at denne utfordringa er fanga opp og at det blir arbeidd med ei ny organisering av porteføljestyringa som mellom anna skal betre kommunikasjonen til og frå avdelingane i fylkeskommunen. Revisjonen vurderer at dette er positivt då det mellom anna kan auke fokuset på brukarmedverkinga frå tilsette i arbeidet med digitalisering i fylkeskommunen, noko som er ein sentral del i å lukkast med digitaliseringsarbeidet (jf. m.a. *digital agenda for Norge*).

³¹ Vestland fylkeskommune. Intranett. IKT og digitalisering. Porteføljestyring. 24.01.2023.

5.4 Samhandling mellom einingar i digitaliseringsarbeidet

5.4.1 Datagrunnlag

Som nemnt i avsnitt 5.3.1 over, er det IDI-avdelinga ved DIG som har det overordna ansvaret når det gjeld digitaliseringsarbeidet i fylkeskommunen. Det blir vist til at det er ei utfordrande oppgåve å sikre tilstrekkeleg samhandling i digitaliseringsarbeidet, då fylkeskommunen består av mange avdelingar, seksjonar og einingar.

Fylkeskommunen er organisert med mange ulike avdelingar og seksjonar. I tillegg er det ei rekkje ytre einingar med over 40 skular og 50 tannklinikkar. Fylkeskommunen viser til at det er etablert **kontaktpersonar i DIG som har eit koordineringsansvar ut mot avdelingane** i VLFK, og at dette er gjort for å sikre samhandling med avdelingane og for å kunne gi råd og innspel om digitaliseringsmoglegheiter. Det blir vist til at kontaktpersonane/koordineringsansvarlege har følgjande oppgåver:

- Kontaktledd mot leing i avdelinga
- Oversikt over digitaliseringstiltak som gjeld avdelinga
- Initiere og delta på innleiande samtalar med avdelinga om digitaliseringstiltak
- I samråd med leiar, vurdere kva for tiltak som skal setjast i verk, og kven som skal ha ansvar for desse.
- Rapportere om aktivitetar knytt til avdelinga, dele erfaringar.
- Ha eit ekstra blikk for potensielle digitaliseringstiltak som gjeld avdelinga.

Det blir vist til at kontaktpersonane ikkje nødvendigvis skal ha ansvar for å delta på eller ha ansvar for alle aktivitetane som gjeld avdelinga dei har ansvar for, men at dei skal ha oversikt over desse gjennom regelmessige samtalar eller møte med seksjonane i avdelinga.

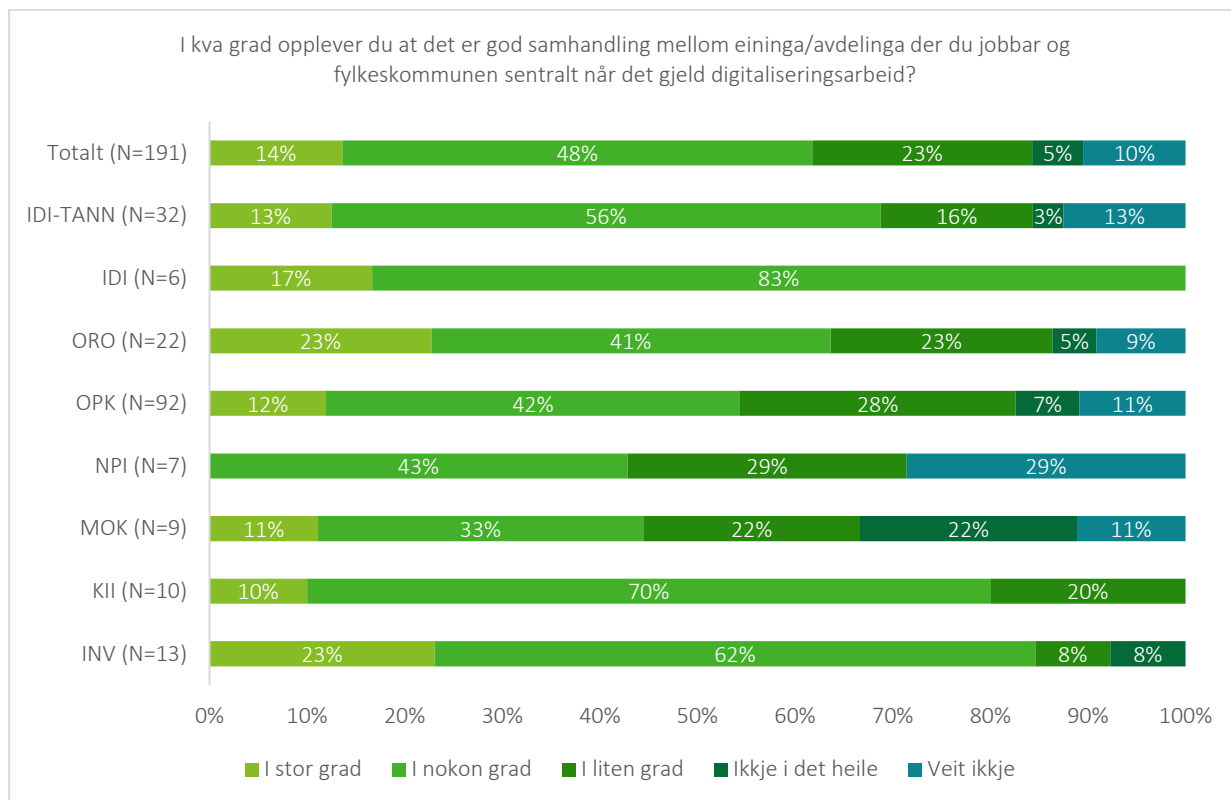
I intervju går det fram at bruken av kontaktpersonar har variert frå avdeling til avdeling, og at kontaktpersonane har blitt brukt i den grad den einkilde avdelinga har ønska det. Det blir vist til at det ikkje har blitt utarbeidd felles rutinar eller retningslinjer for kontaktpersonane eller etablert faste møteintervallar for samhandling med avdelingane. Det blir peikt på at DIG oppfattar at det har vore ei utfordring at enkelte avdelingar ikkje i stor grad har ønska hjelp frå DIG til digitalisering, og at DIG har hatt meir enn nok å gjere med å hjelpe avdelingane som ønskjer bistand, og dermed ikkje har hatt kapasitet til å følgje opp avdelingar som ikkje har ønska dette tilbodet. I eit intervju blir det vidare påpeikt behov for å tydeleggjere kontakten IDI har ut mot andre avdelingar i fylkeskommunen.

Det går vidare fram at DIG mellom anna arbeider med RPA (Robotic Process Automation), virtualisering og chatbot, og at det er fire **tenestedesignarar** i DIG som jobbar med forbettringsprosessar ut mot avdelingane i fylkeskommunen.³² Det blir vist til at ein sentral del i arbeid med tenestedesign er at brukarane skal settast i sentrum og at alle interessentar skal vere involverte for så sikre riktig kompetanse, kvalitet, engasjement og eigarskap («samskapande»). I intervju blir det opplyst om at digitaliseringsseksjonen har etablert ei løype for tenestedesign og at dette er eit standard opplegg som dei gjennomfører i møte med avdelingar. I intervju blir det peikt på at DIG og tenestedesignarane er avhengig av å få med folk frå avdelingane for å finne gode løysingar. DIG kan leie prosessane, men det er behov for å få innspel frå tilsette som kjenner til behova i avdelinga. I fleire intervju kjem det fram at digitaliseringsseksjonen er nøgd med arbeidet med tenestedesign og robotisering og at dei har fått gode tilbakemeldingar på dette arbeidet frå andre avdelingar. I intervju blir det samtidig vist til at det er ei utfordring at digitaliseringsseksjonen har utfordringar knytt til kapasitet. Det blir vist til at seksjonen gjerne skulle ha gjort meir, til dømes knytt til skjema utvikling og robotisering.

I spørjeundersøkinga blei respondentane med leiaransvar bedt om å svare på i kva grad dei opplever at det er god samhandling mellom eininga/avdelinga der dei jobbar og fylkeskommunen sentralt når det gjeld digitaliseringsarbeid. Totalt svarar omlag halvparten (48 prosent) av leiarane at det *i nokon grad* er god samhandling, og litt under ein av fire (23 prosent) svarer at det *i liten grad* er god samhandling. Totalt svarar 14 prosent av leiarane at det *i stor grad* er god samhandling og 5 prosent opplever at det *ikkje i det heile* er god samhandling. I figur 9 under har vi fordelt svara frå leiarane etter kva avdeling dei høyrer til i fylkeskommunen. Her går det fram at høvesvis 28 prosent av respondentane som er leiarar i avdelinga Opplæring og kompetanse (OPK) og 29 prosent av leiarane i Næring, plan og innovasjon (NPI) svarer at det *i liten grad* er god samhandling mellom deira avdeling eining og fylkeskommunen sentralt i digitaliseringsarbeidet. I avdelinga infrastruktur og veg (INV) svarer 85 prosent av leiarane som har deltatt i undersøkinga at det anten *i stor grad* (23 prosent) eller *i noko grad* er god samhandling.

³² Med bruk av tenestedesign organiseres tenestene ut fra brukernes behov og ikke systemets behov. Kjelde: Idekatalog for tenestedesign. KS.no.

Figur 9: Samhandling mellom avdelingar/einingar og VLFK sentralt i digitaliseringsarbeid

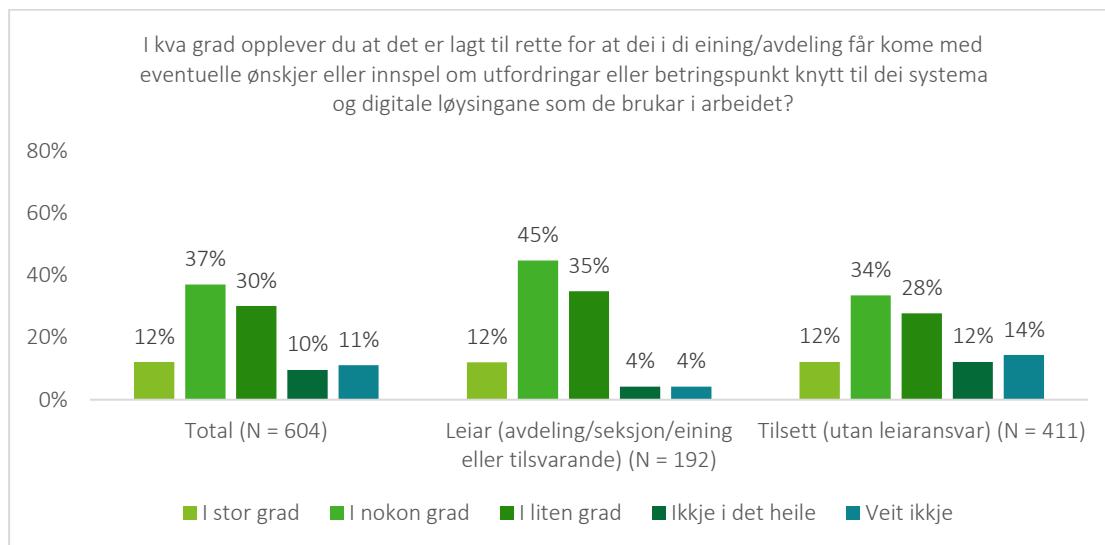


Respondentane som svarte *i noko grad*, *i liten grad* eller *ikkje i det heile* på spørsmålet som er framstilt i figuren over, fekk eit oppfølgingsspørsmål der dei blei bedt om å peike på utfordringar og moglege betringspunkt i samhandlinga.³³ Hovudpunkt i tilbakemeldingane frå respondentane er manglande brukarmedverknad frå tenestene («vi blir ikkje høyrd») og manglande opplæring i og informasjon om system før dei blir implementert. Det er vidare fleire som peiker på at det er for lite kapasitet i fylkeskommunen til å følgje opp tenester dersom det til dømes er spørsmål eller utfordringar knytt til IKT og system. Det blir også vist til behov for tydeleg digitaliseringsstrategi for dei ulike einingane og meir informasjon om korleis leiarane kan bidra, spele inn behov mv. Ein av respondentane peiker på at samhandlinga mellom IDI og fagavdelingane per i dag blir opplevd som rapportering, og det er fleire som kommenterer at det er eit for einseitig fokus på verktøy og system og ikkje heilskapen med digitalisering som til dømes også omfattar organisasjonsutvikling.

Alle respondentane fekk spørsmål om i kva grad dei opplever at det er lagt til rette for at deira eining/avdeling får komme med eventuelle ønskjer eller innspel om utfordringar eller betringspunkt knytt til dei systema og digitale løysingane dei brukar i arbeidet. Som framstilt i figuren under svarer totalt 49 prosent av respondentane at dei *i stor grad* (12 prosent) eller *i noko grad* (37 prosent) opplever at det er lagt til rette for dette, medan 30 prosent svarar *i liten grad* og 10 prosent svarer *ikkje i det heile*.

³³ N= 85

Figur 10: Tilrettelegging for innspel om utfordringar og/eller betringspunkt



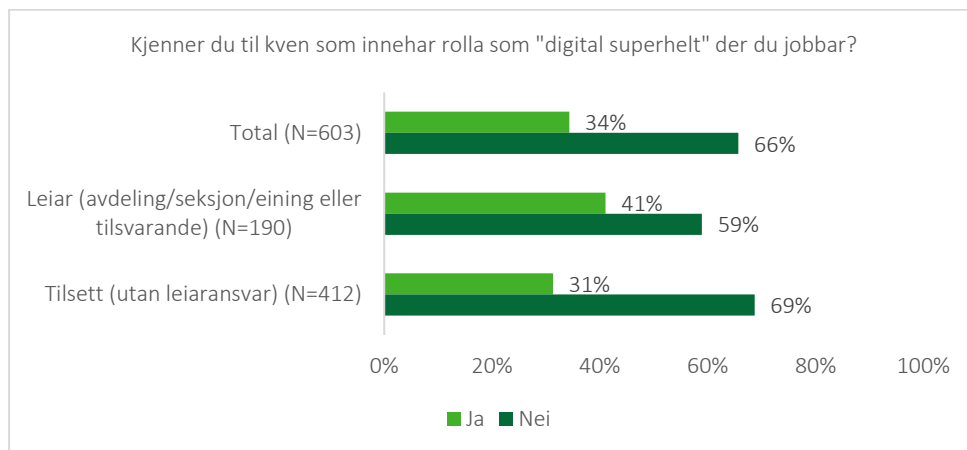
Fylkeskommunen har iverksett eit anna tiltak som mellom anna skal bidra til betre digital samhandling; ordninga med **digitale superheltar** i avdelingane. Dei digitale superheltane er tilsette i avdelingane og tenestene som har meldt seg frivillig eller har blitt utpeikt av sine leiarar til å ta på seg denne rolla. Ordninga blei opphøveleg etablert desember 2020 for å sikre at tilsette fekk god opplæring i Teams (grunna heimekontor), men det blir vist til at rolla deretter har utvikla seg, og at føremålet med rolla no er at dei skal bidra med å spreie digital kompetanse ut på dei ulike avdelingane og seksjonane i organisasjonen. Fylkeskommunen opplyser at det per i dag er om lag 46 digitale superheltar, og at dette er personar frå fleire ulike seksjonar og avdelingar. Det går fram at dei digitale superheltane har deltatt på fleire kurs og samlingar, og at det er oppretta eit eige Teams-område der dei kan drøfte saker seg imellom. Det går fram at hovudoppgåvene til dei digitale superheltane er å

- Saman med leiarane sin finne ut korleis avdelinga/seksjonen skal jobbe saman og kva behova er
- Dele kunnskap med medarbeidarar i avdelinga/seksjonen sin
- Avdelinga/seksjonen sitt kontaktpunkt for spørsmål mv. knytt til Office 365
- Avdelinga sitt kontaktpunkt inn mot digitaliseringsseksjonen
- Vere ressurs til å støtte også andre delar av organisasjonen

I DIG sin tiltaksplan for digitaliseringsstrategien (per juli 2022) er det lagt inn som tiltak at det skal rekrutterast fleire digitale superheltar og at desse skal bli følgt opp slik at dei blir trygge i rolla si. Status per 1. juli 2022 var at det var fleire digitale superheltar som hadde slutta i organisasjonen, at det ikkje hadde vore kapasitet til å rekruttere nye, og at ein ikkje hadde fått jobba tilstrekkeleg godt med digitale superheltar første del av 2022.

I spørjeundersøkinga fekk respondentane spørsmål om dei kjenner til kven som innehar rolla som digital superhelt der dei jobbar. Totalt svarar to av tre respondentar *nei* på dette spørsmålet. Det er ein noko høgare grad av respondentar med leiaransvar som svarer *ja* på dette spørsmålet enn respondentar utan leiaransvar; 41 prosent av leiarane svarar *ja* medan 31 prosent av tilsette utan leiaransvar svarar det same. Det er ikkje store skilnadar mellom dei ulike avdelingane når det gjeld svar på dette spørsmålet.

Figur 11: Kjennskap til digitale superheltar



Det er fleire respondentar som har lagt inn kommentarar knytt til ordninga med digitale superheltar i spørjeundersøkinga. Det er fleire som peiker på at dei aldri har høyrte om omgrepet digital superhelt, medan andre viser til at opprettinga av digitale superheltar burde ha vore gjort på ein annan måte, då det blir opplevd som at det ikkje alltid er tilstrekkeleg kompetanse hos personane som har meldt seg sjølv frivillig eller som har blitt utpeikt. Enkelte peiker på at dei digitale superheltane får veldig mange henvendingar, men at det i liten grad er lagt til rette for at dei får melde dette vidare slik at ein kan finne løysingar.

5.4.2 Vurdering

Revisjonen vurderer at det ikkje er sikra tilstrekkeleg samhandling mellom fylkeskommunen sentralt (ved IDI) og fagavdelingar, einingar mv. i organisasjonen når det gjeld digitaliseringsarbeid. I spørjeundersøkinga som er gjennomført svarar 28 prosent av respondentane med leiaransvar at det *i liten grad* (23 prosent) eller *ikkje i det heile* (5 prosent) er god samhandling. Fylkeskommunen har sett inn fleire tiltak for å sikre samhandling, mellom anna kontaktpersonar i seksjonen med koordineringsansvar og digitale superheltar ute i organisasjonen, men undersøkinga indikerer at desse tiltaka ikkje alltid fungerer etter formålet. Heile to av tre respondentar i spørjeundersøkinga svarar at dei ikkje kjenner til ordninga med digitale superheltar, og det går fram av intervju at ordninga med kontaktpersonar ikkje har fungert like godt i alle avdelingar.

5.5 Samhandling med eksterne aktørar

5.5.1 Datagrunnlag

Fylkeskommunen opplyser at dei deltar aktivt i ulike nettverk og kollegium, samt på nasjonale konferansar og samlingar om digitalisering. Det blir vist til at dei deltar på dei store nasjonale konferansane og samlingane med digitalisering i fokus, til dømes KS sin digitaliseringskonferanse (e-kommune), Digitaliseringsdirektoratet sin digitaliseringskonferanse (digitaliseringskonferansen) og Norsk konferanse for IKT i offentlig sektor (Nokios).

Fylkeskommunen deltar også i fleire nasjonale og fylkeskommunale initiativ, mellom anna KS sitt fylkeskommunalt kollegium for HR og digitalisering/IKT og i KS sitt nettverk for IT-leiarar. I sistnemnte nettverk er fylkeskommunen representert i arbeidsgruppa til nettverket, og det blir i intervju vist til at og dette er ein arena for å diskutere og utvikle digitaliseringsarbeidet i fylkeskommunane. Fylkeskommunen viser til at deltaking i kollegium og nettverket sikrar at dei jobbar med relevante saker, bygger nettverk med andre fylkeskommunar og deltar aktivt i utforming og forvaltning av digitaliseringsarbeidet i fylkeskommunane i Noreg.

Fylkeskommunen deltar også i eit forpliktande samarbeid med andre fylkeskommunar gjennom Vigo IKS. Vigo IKS er eit interkommunalt selskap som varetar forvaltning og vidareutvikling av fylkeskommunane sine felles IT-system innan vidaregåande opplæring, samferdsel og fellestenester.

Fylkeskommunen opplyser at dei gjennom deltaking i desse fora bygger formelle og uformelle kontaktpunkt i det offentlege Noreg, og at dette mellom anna har medført ein del aktive samarbeid, til dømes:

- Samhandling med andre fylkeskommunar via fellesportalen *Samhandling.org*³⁴ i ulike fora, til dømes.: porteføljestyling, digitalisering, IT-sjefar og RPA.
- Samarbeid om fylkeskommunale fellesløysingar som KS Fiks³⁵, FINT³⁶ og KS SvarUt.

Fylkeskommunen viser også til at ved innføringa av nytt skuleadministrativt system, Visma In School (VIS), var VLFK del av eit tett samarbeid med Agder fylkeskommune og IKT Agder. Det blir vist til regelmessige møter for utvikling og testing av HR/FINT-integrasjonen, og at denne møtearenaen var aktiv frå tidleg 2020 til hausten 2021.

Det går vidare fram at Vestland fylkeskommune er ein aktiv deltakar og bidragsytar i IT-forum Vest, som er ei vidareføring av IT-forum Sogn og Fjordane. Dette er eit regionalt samarbeid mellom næringsliv, offentlege aktørar og FoU-miljø.

KS har, på oppdrag frå sine medlemsorganisasjonar, etablert regionale digitaliseringsnettverk. Fylkeskommunen viser til at dei ikkje deltar aktivt i dei regionale digitaliseringsnettverka, då desse i hovudsak er fokuserte kring kommunale tenester. Fylkeskommunen viser til at dei er i dialog med dei andre fylkeskommunane om kva type engasjement og involvering dei skal ha i dei regionale digitaliseringsnettverka, men at dei på revisjonstidspunktet ikkje har ei aktiv rolle.

I intervju blir det opplyst om at deltakinga på konferansar og i dei ulike samarbeida blir opplevd som føremålstenleg og at det bidrar til at fylkeskommunen er oppdatert på kva system og digitale løysingar som finns.

5.5.2 Vurdering

Vestland fylkeskommune deltar i fleire fora og samlingar der dei samhandlar med fleire eksterne aktørar. Revisjonen vurderer at denne samhandlinga verker føremålstenleg, og merkar seg mellom anna at fylkeskommunen gjennom samhandling med andre fylkeskommunar mellom anna har sett i gang ei revidering av porteføljestylinga i organisasjonen (jf. avsnitt 5.3.1). Revisjonen finn ikkje indikasjonar på at samhandlinga med andre aktørar ikkje er tilstrekkeleg.

³⁴ Samhandling.org er ein samhandlingsarena som alle nettverk og kollegium mellom KS og fylkeskommunane brukar for å legge ut informasjon og samhandle om ulike tema. Plattformen blir mellom anna brukt til å handtere fleire ulike fagforum, samt at alle møtereferat blir lagt ut her. Verktøyet er basert på Sharepoint/Teams

³⁵ KS FIKS Tjenesteplattform er en plattform for utvikling og drift av kommunale applikasjonstjenester. Kjelde: KS.no

³⁶ Felles Fylkeskommunale INTEgrasjoner. FINTLabs blir forvalta av Vigo IKS. Fintlabs.no

6 Systemintegrasjon

6.1 Problemstilling

I dette kapitlet vil vi svare på følgjande hovudproblemstilling med underproblemstillingar:

I kva grad har fylkeskommunen sikra tilstrekkeleg integrering mellom informasjonssystema?

Under dette:

- Er fylkeskommunen sine informasjonssystem tilstrekkeleg integrert med kvarandre?
- Er fylkeskommunen sine informasjonssystem tilstrekkeleg integrert mot statlege informasjonssystem?

6.2 Revisjonskriterier

I stortingsmeldinga *Digital agenda for Norge (2015-2016)*³⁷ blir det peikt på at informasjon er ein av dei viktigaste ressursane i offentleg sektor, og må derfor forvaltast på ein god måte. Det er den enkelte offentlege verksemda som har ansvar for å forvalte informasjonen verksemda eig. Dette inneber mellom anna at:

virksomheten skal ha oversikt over hvilken informasjon den har, hva informasjonen betyr, i hvilken sammenheng den ble innhentet, hva informasjonen skal brukes til, **hvem informasjonen kan deles med**, hvordan informasjonen skal sikres og hvor lenge den skal bevares.

Digital agenda for Norge slår fast prinsippet om at forvaltninga skal gjenbruke informasjon i staden for å spørje brukarane (inkludert tilsette) på nytt om forhold dei allereie har opplyst om – **«kun-ein-gong»-prinsippet**.

I digitaliseringsstrategien *Én digital offentlig sektor* blir det vist til at ein for å nå målsettinga om «kun ein gong», er starta eit arbeid med **«orden i eige hus»**. «Orden i eige hus» inneber god informasjonsforvaltning, noko som også er heilt avgjerande for ei forsvarleg ivaretaking av personvernet. Det er utarbeidd ein egen rettleiar for orden i eige hus,³⁸ som inngår i *nasjonalt rammeverk for informasjonsforvaltning*³⁹ som gir nasjonale føringar, støtte og verkøy i arbeidet med informasjonsforvaltning og vegen mot auka gjenbruk og vidarebruk av data.

Digitaliseringsdirektoratet lanserte i 2021 en *Nasjonal verktøykasse for deling av data*⁴⁰, som skal vere til hjelp for dei som skal dele og bruke data. Det går fram at dette er meint å vere eit viktig verkemiddel for å realisere den nasjonale digitaliseringsstrategien. I den nasjonale verktøykassen for deling av data blir det under overskrifta «dele data med andre» vist til at det er opp til kvar enkelt verksemd å utvikle tekniske løysingar for publisering og deling av data. Det blir her vist til at kommunal sektor kan bruke Felles Fylkeskommunale INTegrasjoner (FINT) i dette arbeidet, og at arbeidet og metodikken til FINT er tett knytt opp mot *Rammeverk for informasjonsforvaltning og Felles datakatalog*⁴¹.

FINT skal sørge for bedre integrasjoner og dataflyt inn i alle tjenesteområder i fylkeskommunene, gjennom en kombinasjon av en standardisert informasjonsmodell og tilgjengeliggjøring av informasjon over åpne programmerbare grensesnitt (API).

I Digital agenda blir det slått fast at effektiv digitalisering av offentleg sektor er ei av hovudprioriteringane i IKT-politikken, og at **felles IKT-løysingar for å dekke like behov** er eit viktig effektiviseringstiltak. Det blir vist til at stat, kommune og ulike sektorar bør nytte fellesløysingar for å lage brukarvenlege og samanhengande digitale tenester i heile offentleg sektor. Dei mest sentrale fellesløysingane blir omtalt som **nasjonale felleskomponentar**. Fellesløysingane/felleskomponentane blir omtalt som byggjeklossar som offentlege verksemder kan dra nytte av i sine digitale tenester: Løysingane blir utvikla ein gong og kan deretter brukast av mange. På Digdir sine nettsider går det mellom anna fram følgjande nasjonale felleskomponentar per 23.01.2023: Altinn API, Altinn tenesteutviklingsløysing, Digital dialog, Digital post til innbyggjarar, eBevis, eFormidling, elnnsyn, Elektronisk mottaksregister (ELMA), Folkeregisteret, Matrikkelen, Maskinporten og Kontaktregisteret.

³⁷ Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Meld.St.27 (2015-2016). *Digital agenda for Norge*. IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet. Melding til Stortinget. 15. april 2016.

³⁸ Digitaliseringsdirektoratet. Veileder for orden i eget hus. <https://www.digdir.no/informasjonsforvaltning/veileder-orden-i-egget-hus/2716>

³⁹ Digitaliseringsdirektoratet. Rammeverk for informasjonsforvaltning. <https://www.digdir.no/informasjonsforvaltning/rammeverk-informasjonsforvaltning/3626>

⁴⁰ Digitaliseringsdirektoratet. Nasjonal verktøykasse for deling av data. <https://www.digdir.no/datadeling/deling-av-data/2243>

⁴¹ Felles datakatalog – data.norge.no er den offentlege nettstaden som gir oversikt over skildringar av datasett, omgrep, api-ar og informasjonsmodellar. Det er digitaliseringsdirektoratet som er ansvarleg for drift og utvikling av nettstaden.

Sjå vedlegg 2 for utfyllande revisjonskriterium.

6.3 Integrasjon av VLFK sine informasjonssystem

6.3.1 Datagrunnlag

I fylkeskommunen sin strategi for digitalisering er «saumlause tenester og fellesløysingar» og «deling og gjenbruk av data» to av fem satsingsområde fram mot 2025.

Fylkeskommunen si skildring av *no-situasjonen* på desse områda per mars 2021 går fram i tabellen under.

Tabell 5: No-situasjon og ønska situasjon for satsingsområda "saumlause tenester og fellesløysingar" og "deling og gjenbruk av data" (Kjelde: VLFK)

Satsingsområde	No-situasjon	Ønska situasjon
Saumlause tenester og fellesløysingar	<p>Mange arbeidsprosessar krev at ein må bruke ulike verktøy med ulike grensesnitt. Løysingane er i stor grad Single-Sign-On (SSO), men der stoppar og likheiten. Vi har tenester levert av same leverandør som i alt for liten grad leverer grensesnitt med lik funksjonalitet. Dette bidreg til feilregistreringar, inkonsistente data og potensielle feil.</p> <p>Mange verktøy er isolert sett gode, men som ein del av ein arbeidsprosess ser vi at manuelle operasjonar, ulike grensesnitt og manglande gjenbruk av informasjon gjer verktøya samla sett vanskelege og ineffektive i bruk.</p>	<p>Vi styrer etter standardiserte arkitekturprinsipp. Tilrådingane frå Digitaliseringsdirektorat er tekne i bruk og hjelper oss med å byggje standiserte løysingar, samt å garantere at tenestene våre heng saman.</p> <p>Behova står i fokus når vi lyser ut etter nye system eller erstatning for utgåande. Alle anskaffingar vert vurderte i lys av eksisterande portefølje.</p> <p>Vi har etablert overbyggande teknologi der vi ikkje har system som ut frå eigen arkitektur heng godt saman. Dette er t.d. virtuelle assistentar (chatbotar) og automatiserte prosessar (robotar) som i stor grad gjennomfører arbeid som sikrar datakvaliteten og effektiviteten på arbeidet.</p> <p>Ein del prosessar og informasjonsutveksling er heilautomatisert, noko som stiller krav til at me heile tida held ved like og vidareutviklar det vi allereie har i produksjon. Vi automatiserer ikkje mest mogleg, men best mogleg.</p>
Deling og gjenbruk av data	<p>Dagens situasjon speglar ein avdelingsbasert organisasjonsstruktur. Silobasert dataflyt fører til lite gjenbruk av data. Vi opplever og ei viss leverandøravhengigheit, då leverandørar i stor grad styrer kva for endringar som skjer i dei ulike systema. Dette gjev oss for lite eigarskap til system og informasjon. I kulelista under er det lista opp eksempel frå dagens situasjon.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tid går med til å registrere den same informasjonen i fleire ulike system, gjeld spesielt utdanningssektoren. • Vi har etablert arkitekturprinsipp, men dei vert ikkje nytta fullt ut. • Vi nyttar i noko grad FINT til datautveksling mellom fagsystem. • Vi nyttar i noko grad FIKS-plattform, spesielt SvarUt og SvarInn • Vi nyttar i noko grad ID-porten til sikker autentisering 	<p>Digitale løysingar er fleksible og skalerbare. Derfor nyttar vi opne og/eller vedtekne standardar, og i så stor grad som mogleg fellesløysingar og komponentar. Me nyttar enkle og transparente løysingar som er egna for gjenbruk. Som resultat av dette har vi t.d. betre og enklare innsynløysing til Sak og arkiv-system som igjen bidreg til ei meir transparent saksbehandling.</p> <p>Systema er godt integrerte, noko som gjer det mogleg med gjenbruk og deling av data. Vi har etablert datanav/datasjø, ei standardisert integrasjonsplattform som knyter saman dei ulike systema og hjelper oss med å samanstill data. Eit slikt datastrømmingsnav utvekslar masterdata, lettar integrasjonsdrifta og vidareutviklar fylket sine mikrotenster. Vidare bidreg datanavet til å forenkle tilgangen til data, som ofte vert peika som ein «flaskehals» i digitaliseringsprosjekt.</p>

- Vi nyttar ulike felles register, t.d. folkeregisteret og kontakt- og reservasjonsregisteret.

Integrasjonar er i dag til dels lukka, leverandørstyrte, kostbare og sårbare. Vi stiller i liten grad krav til korleis systema skal utveksle informasjon med andre system. I den digitale modningstrappa er vi på trinn 3. Innsatsen så langt med gjenbruk av data har ført til effektivisering av ein del administrative prosessar.

Økt deling av data er også ein føresetnad for utvikling av samanhengande tenester på tvers av sektorar og forvaltningsnivå. Vestland fylkeskommune sin ambisjonar å dele data når vi kan, og skjermje data når vi må. Opne offentlege data er tilgjengeleg for vidare bruk til blant anna utvikling av nye tenester og verdiskaping elles i næringslivet.

Løysingane er standardiserte og informasjonen flyt saumlaust mellom systema gjennom standardiserte grensesnitt. Når vi avsluttar system har vi gode løysingar for å avlevere data på standardisert format via ein arkivkjerne til depot.

Vi har og teke i bruk sentrale register der det gir større datakvalitet og betre samanheng mellom tenestene.

I den tidlegare nemnte tiltaksplanen som blir nytta for å følgje opp føreslegne satsingsområde i fylkeskommunen sin strategi for digitalisering, er det lagt inn åtte tiltakspunkt under satsingsområdet «saumlause tenester og fellesløysingar» og fire tiltak knytt til «deling og gjenbruk av data». Nokre av tiltaka er markert som gjennomført (100 %), medan andre tiltak på dåverande tidspunkt framleis var i prosess.

Fylkeskommunen opplyser at dei legg vekt på å integrere informasjonssystema slik at dei slepp å handtere informasjonen meir enn ein gong. Det blir vist til at det i anskaffingsprosessar er krav om at nye system skal integrerast og hente masterdata frå dagens definerte arkitektur. Det er også krav om standard autentiseringsløysing og Single Sign On (SSO). Det går vidare fram at Felles Fylkeskommunale INTEgrasjonar (FINT) er føretrekt integrasjonsform, då ei stor mengd HR-data ligg klart for bruk i dette opne API-et⁴². I intervju blir det vist til at fylkeskommunen ønskjer at fleire leverandørar skal bruke FINT, og at moglegheit for integrasjon med bruk av FINT derfor er tungtvegande i innkjøpsprosessar av nye system. I intervju blir det vist til at fylkeskommunen må ha nokre leverandørspesifikke integrasjonar, men at IDI-avdelinga forsøker å unngå dette, og det blir ikkje tillat med mindre det er heilt nødvendig.

Det blir vidare vist til at fylkeskommunen ønskjer å utvide bruken av FINT, og at det er fleire nye element som ligg på vent. Det blir påpeikt at ein fordel med FINT er at det er lett å sjå reint fysisk kva som er integrert, då systemadministratorane kan logge inn i FINT og sjå alle integrasjonane i skjermbilete. Det blir vidare vist til at fylkeskommunen som IT-eigar har ein CMDDB⁴³ (konfigurasjonsdatabase) som mellom anna viser oversikt over eksisterande integrasjonar.

Som eksempel på dataflyt via FINT blir det vist til at tilsettdata (masterdata) om lærarar kjem frå HR til Visma In School (VIS) via FINT. Fastlønkontering blir generert i VIS, og sendt tilbake via FINT til HR, som då blir grunnlaget (masterdata) for lønsutbetaling til læraren.

Det blir vist til at fylkeskommunen også har ein del system som nyttar Robotic process automation (RPA) for å sikre integrasjon. Dette er til dømes brukt i ein del tilfelle der ein treng å hente ut informasjon som ikkje har gode nok innebygde rutinar, webservices eller API for å hente ut informasjon. Eit døme på dette er tilsettlista til Vestland fylkeskommune som nyttar ein robot til å lese frå HR-systemet som igjen genererer eit uttrekk av namnelista som er utgangspunktet for tilsettlista⁴⁴. I intervju blir det også vist til at det har blitt brukt RPA- og Chat-bot løysingar for å effektivisere ein del standardisert kontorarbeid i andre avdelingar i fylkeskommunen, til dømes i tannhelsetenesta, og at løysingane har gitt god effekt.

Det blir vidare vist til bruk av VIGO-BAS som døme på dataflyt i fylkeskommunen. VIGO-BAS er ei IDM-løysing⁴⁵ utvikla i samarbeid mellom åtte fylkeskommunar, og det går fram at den utfører følgjande funksjonar⁴⁶:

⁴² Application programming interface (API) blir oversett til programmeringsgrensesnitt på norsk. API er eit grensesnitt som gir direkte tilgang til data og funksjonalitet i eit datasystem, og gjer det enklare for eit system eller ei teneste å kommunisere med datasystemet.

⁴³ configuration management database

⁴⁴ <https://www.vestlandfylke.no/finn-tilsette>

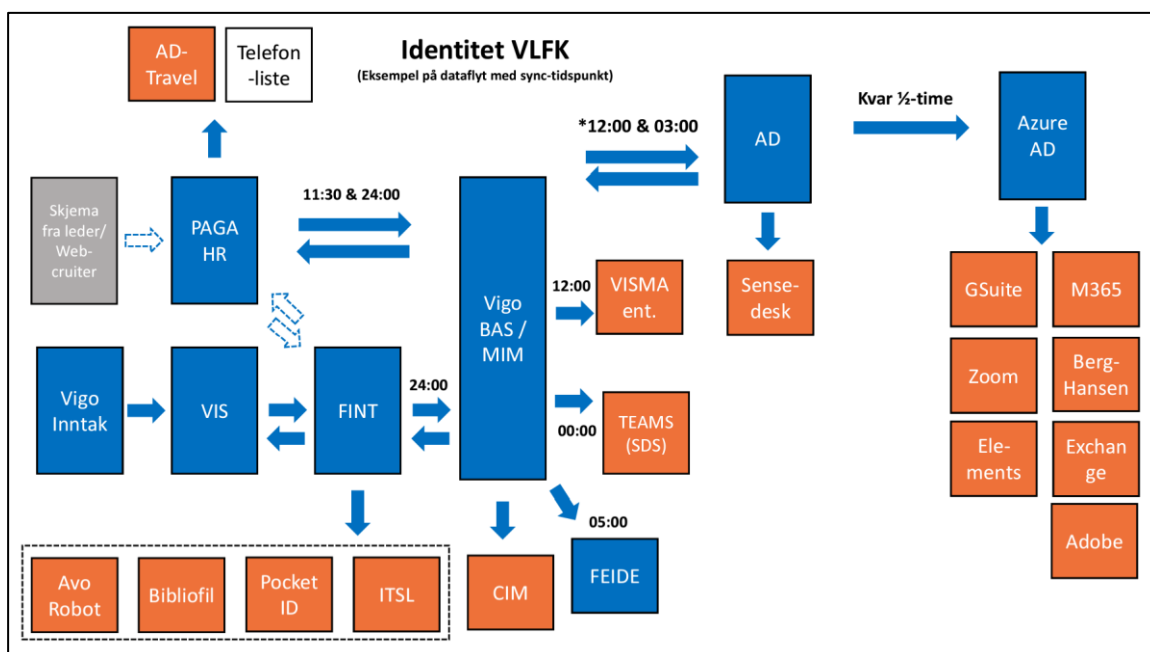
⁴⁵ Identity Management

⁴⁶ vigoiks.no/tjenester/vigo-bas/

- Samlar inn og sjekkar identifiseringsinformasjon (som identifiserer person eller objekt)
- Klargjering av brukarar
- Opprettar brukarkonti
- Opprettar FEIDE brukarkonto (blir nytta av tenester innanfor utdanningssektoren)
- Identifiserer dei systema ein brukar skal ha tilgang til
- Vedlikeheld autentiseringsinformasjon og tilgangsrettar
- Fjerning av tilgangsrettar

VLFK skildrar dataflyten knytt til VIGO-BAS som framstilt i figur 12 under. Løysinga er basert på Microsoft Identity Manager (MIM), og består av eit rammeverk der nye brukarar og gruppe-objekt blir tildelt flyt av tilhøyrande eigenskapar og koplingar for HR-system og dei skuleadministrative systema som blir brukt i fylkeskommunen (t.d. VIGO Inntak og Visma In School (VIS)).

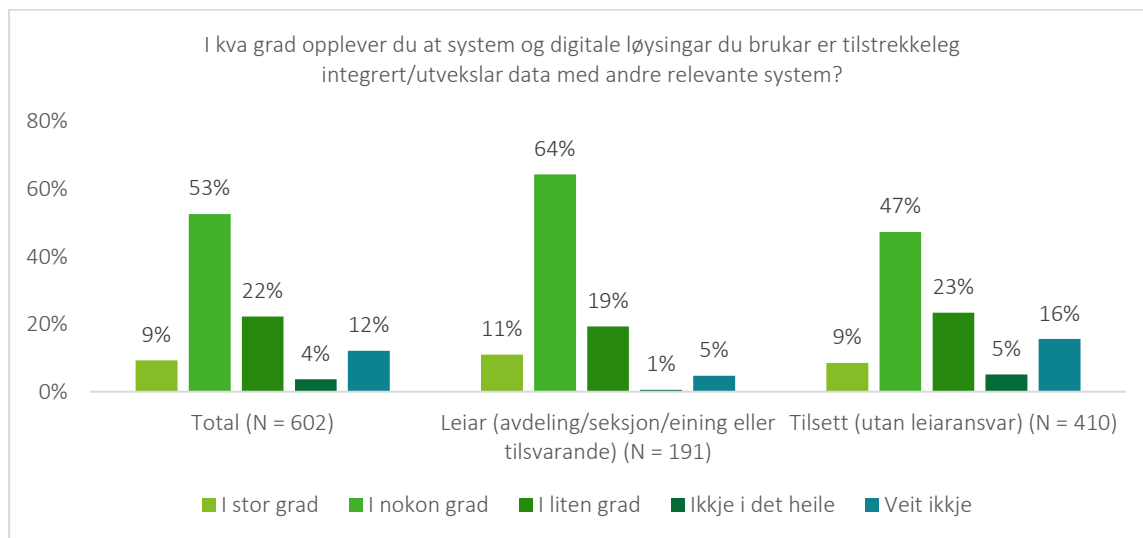
Figur 12: Eksempel på dataflyt i VLFK (Kjelde: VLFK)



I intervju blir det peikt på at integrasjon av eksisterande og nye system er ein naturleg del av dagleg drift og forvaltning. Samtidig blir det peikt på at fylkeskommunen kan bli betre på å få dokumentert og standardisert det dei gjer innan integrasjon av system. Det blir i intervju også vist til at fylkeskommunen har hatt utfordringar med BrukarID og integrasjonen med HR- og lønssystema, og at det er mangel på masterdata som har vore sentral problemstilling.

I spørjeundersøkinga fekk respondentane spørsmål om i kva grad dei opplever at system og digitale løysingar dei brukar er tilstrekkeleg integrert/utvekslar data med andre relevante system. Som framstilt i figuren under, er det totalt 53 prosent av respondentane som svarer *i nokon grad* på dette spørsmålet, 22 prosent svarer *i liten grad* og 4 prosent svarer *ikkje i det heile*. Når vi fordeler svara på respondentar med og utan leiaransvar, går det fram at 75 prosent av respondentane med leiaransvar svarer at system og digitale løysingar *i stor grad* (11 prosent) eller *i nokon grad* (64 prosent) er tilstrekkeleg integrert, medan 19 prosent svarer *i liten grad*. Blant respondentane utan leiaransvar oppgjev 28 prosent av respondentane at systema *i liten grad* (23 prosent) eller *ikkje i det heile* (5 prosent) er tilstrekkeleg integrert, medan 58 prosent svarer *i stor grad* eller *i noko grad*.

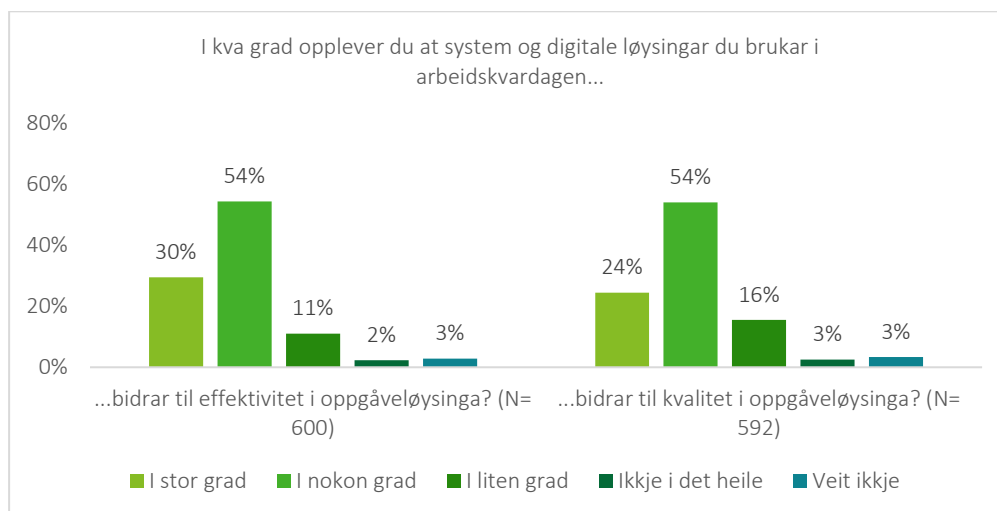
Figur 13: Integrerte system og digitale løysingar



Det er fleire respondentar som i opne kommentarfelt i spørjeundersøkinga peiker på utfordringar med integrering av system. Til dømes peiker fleire respondentar at det er system som «snakkar dårleg saman» og er lite tilpassa for automatisering, mellom anna VIS, HR-modul og PAGA. Det blir også vist til at det er utfordringar knytt til VIS i vaksenopplæringa (noko som gjer at inntak av vaksne er ei utfordring) og at det ikkje er kopling mellom sak- og arkivsystemet og NSSU⁴⁷, noko som gjer at dokument som er skrive i NSSU ikkje kan bli vidare sendt til relevante aktørar via sak- og arkivsystemet.⁴⁸

Respondentane blei også bedt om å svare på i kva grad dei opplever at system og digitale løysingar dei brukar i kvardagen 1) bidrar til effektiv oppgåveløysing og 2) bidrar til kvalitet i oppgåveløysinga. Over halvparten av respondentane (54 prosent) svarer *i nokon grad* på begge desse spørsmåla. 30 prosent oppgjer at system og løysingar *i stor grad* bidrar til effektivitet, medan 11 prosent svarer *i liten grad* på dette spørsmålet. Vidare er det 24 prosent svarer at system og løysingar *i stor grad* bidrar til kvalitet i oppgåveløysinga, medan 16 prosent svarer *i liten grad*.

Figur 14: System og løysingar som bidrar til effektivitet og kvalitet



6.3.2 Vurdering

Basert på undersøkinga som er gjennomført, vurderer revisjonen at Vestland fylkeskommune arbeider systematisk med å sikre at relevante informasjonssystem som blir nytta i organisasjonen er integrert med kvarandre. Det blir

⁴⁷ Nettbasert Sakshandsaming av Søknad om Spesialundervisning

⁴⁸ Det blir påpeikt at dette er meldt vidare til arkiv, og at vedkomande har fått tilbakemelding på at dette heng saman med personvernomsyn.

mellom anna vist til at fylkeskommunen vurderer anskaffingar i lys av eksisterande portefølje og at Felles Fylkeskommunale INTegrasjonar (FINT) er føretrekt integrasjonsform. Dette er i samsvar med nasjonale tilrådingar frå Digdir.

Undersøkinga indikerer samtidig at det er utfordringar med integrasjonen for nokre av systema, og at det er potensial for å i større grad integrere system som blir nytta i tenestene. Om lag ein av fire respondentar utan leiaransvar i spørjeundersøkinga svarer at system og digitale løysingar dei brukar «i liten grad» er tilstrekkeleg integrert/utvekslar data med andre relevante system. Revisjonen vurderer at fylkeskommunen bør undersøke tilsette sine erfaringar med integrasjonar for å sikre at dette fungerer som føreset.

6.4 Integrasjon av VLFK sine informasjonssystem mor statlege informasjonssystem

6.4.1 Datagrunnlag

Fylkeskommunen opplyser at informasjonssystema deira er kopla til statlege informasjonssystem i den grad det er relevante tenester for fylkeskommunen. Det blir vidare vist til at dette samsvarer med fylkeskommunen sin digitale strategi, der det går fram at dei skal ha samanhengande tenester og at dei skal dele og gjenbruke data (sjå tabell 5 på side 33).

Det går fram at fylkeskommunen brukar standardiserte grensesnitt og felleskomponentar så langt det er mogleg, då dette reduserer sårbarheita og kompleksiteten. Det blir vidare vist til at der det ikkje er mogleg med felleskomponentar, brukar fylkeskommunen anten webservicar eller RPA.

Fylkeskommunen viser til at dei brukar fleire fellesløysingar og at dei mest relevante tenestene er leverte av KS, Digdir eller VIGO (felles fylkeskommunale INTegrasjoner (FINT)). Skildring av fellesløysingar nytta av fylkeskommunen går fram av tabellen under.

Tabell 6: Skildring av fellessystema VLFK nyttar

Fellessystem	Skildring
Fiks-plattform	Fiks-plattform er utvikla og drifta av KS. Den er ei felles tenesteplattform for kommunar og fylkeskommunar. Via Fiks har VLFK blant anna tilgang til å gjere oppslag i Kontakt- og reservasjonsregisteret, samt SvarInn / SvarUt.
Modernisert folkeregister (FREG)	FREG er tilgjengeleg via KS si løysing Fiks folkeregister. VLFK nyttar denne nasjonale fellesløysinga for følgjande fagsystem: sak/arkiv Elements, Visma Enterprise og Visma Flyt PPT. VLFK opplyser at alle deira fagsystem skal over på denne løysinga.
Maskinporten	Maskinporten er Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) sin integrasjonsplattform. Denne løysinga forenkler deling av data mellom anna via brukarvenleg sjølvbetjeningsportal samt innebygd sikkerheitsmekanismer. VLFK har fleire klientar i Maskinporten t.d. Visma Enterprise og Elements.
ID-porten	ID-porten er felles innloggingsløysing frå Digdir, for offentlege tenester. Denne fungerer som to-faktor løysing for fleire system i VLFK sine informasjonssystem.
FINT-plattform	FINT-plattform er ein felles fylkeskommunal integrasjonsteneste levert av Vigo. VLFK opplyser at det starta som eit felles fylkeskommunalt prosjekt i 2015 for å forenkle digitalisering i offentlig sektor ved å lage standardiserte felleskomponentar og informasjonsmodellar. Systemet sørger for betre integrasjonar og dataflyt innan alle tenesteområde, men vart spesielt utvikla for å handtere dataflyt mot nytt felles skuleadministrativt system (Visma in School).

Det går vidare fram av fylkeskommunen sine nettsider at dei mellom anna nyttar innsynsløysinga elnnsyn (forvaltast av Digdir), eDialog, Digipost og Altinn.

Avdelingsdirektøren for IDI fortel at fylkeskommunen følger nøye med på kva som blir utarbeidd av statlege og fylkeskommunale fellesløysingar, og tar i bruk felleskomponentar der det finst, og at fylkeskommunen brukar standardiserte grensesnitt mellom system der det er mogleg.

I intervju blir det peikt på at det kan vere ei utfordring å integrere fylkeskommunen sine system med dei statlege informasjonssystema. Manglande standardisering på statleg nivå, mellom anna knytt til autentisering og format, gjer at fylkeskommunen må nytte meir tid og ressursar enn nødvendig. I nokre tilfelle medfører manglande standardisering meirarbeid og manuelle rutinar, som til dømes ved arkivering av informasjon.

6.4.2 Vurdering

Revisjonen vurderer at fylkeskommunen sine informasjonssystem er integrert mot fleire relevante nasjonale system/fellesløysingar og mange av dei inngår i Digitaliseringsdirektoratet si liste over nasjonale fellesløysingar som er anbefalt for fylkeskommunal og kommunal sektor. Basert på undersøkinga som er gjennomført, har ikkje revisjonen indikasjonar på at fylkeskommunen sine informasjonssystem ikkje er tilstrekkeleg integrert mot statlege informasjonssystem.

7 Prosjektstyring

7.1 Problemstilling

I dette kapitlet vil vi svare på følgjande hovudproblemstilling med underproblemstillingar:

I kva grad blir fylkeskommunen sine digitaliseringsprosjekt gjennomført innanfor budsjett og tidsfrist?⁴⁹

7.2 Revisjonskriterier

7.2.1 Internkontroll

Kommunelova slår fast at fylkeskommunen skal ha internkontroll med verksemda, for sikre at lover og reglar blir etterlevd. Internkontrollen skal vere systematisk og tilpassa verksemda sin storleik, eigenart, aktivitetar og risikoforhold.

COSO er eit anerkjent rammeverk for internkontroll. COSO definerer internkontroll som ein kontinuerleg prosess, utført av styre, leiing og andre tilsette i ei verksemd for å gi rimeleg tryggleik for at ein når mål knytt til: målretta, effektiv og føremålstenleg drift; påliteleg intern og ekstern rapportering; og etterleving av lovar, reglar og interne retningslinjer. Rammeverket omfattar fem hovudelement: **kontrollmiljø, risikovurderingar, kontrollaktivitetar, informasjon og kommunikasjon, og oppfølging frå leiinga**. Komponentane er gjensidig avhengige av kvarandre, og likeverdige deler av eit internkontrollsystem.

7.2.2 Nasjonale retningslinjer

I stortingsmeldinga *Digital agenda for Norge* blir digitaliseringsprosjekt definert som

et utviklingsprosjekt eller endringsprosjekt hvor IKT utgjør en sentral del, og som endrer arbeidsprosesser, organisering, regelverk eller teknologi.

Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) har etablert *overordna arkitekturprinsipp for digitalisering av offentlig sektor*⁵⁰. To av dei sju overordna prinsippa omhandlar at ein skal ta arkitekturavgjersler på rett nivå og at ein skal ta utgangspunkt i brukarane sine behov.

Digdir har vidare utarbeidd ein *prosjektveiviser* og det er tilrådd at ein bruker denne prosjektmodellen i alle digitaliseringsprosjekt i offentlig sektor. Prosjektveiviseren skildrar verksemdene si overordna styring av prosjekt, basert på fasar og *beslutningspunkt*. Ved kvart beslutningspunkt (vist med tala 1-6 i figur 15) skal verksemdsleiinga/prosjekteigaren godkjenne overgang frå ein fase til den neste.

Figur 15: Prosjektveivisaren (Kjelde: Digitaliseringsdirektoratet)



Idé- og konseptfasen som framstilt heilt til venstre i figuren over, høyrer til verksemda sin **prosess for porteføljestyring**⁵¹. Verksemda skal her gjere ei første vurdering av dei ulike behova, og ei prioritering av kva som

⁴⁹ Denne problemstillinga hadde opphavelag to underproblemstillingar: a) «Blir fylkeskommunen sine digitaliseringsprosjekt gjennomført innanfor vedteke budsjett?» og b) «Blir fylkeskommunen sine digitaliseringsprosjekt gjennomført innanfor vedteke frist?». På bakgrunn av data mottatt, har vi valt å svare på desse problemstillingane samla.

⁵⁰ Digitaliseringsdirektoratet. Overordna arkitekturprinsipp for digitalisering av offentlig sektor. <https://www.digdir.no/digital-samhandling/overordnede-arkitekturprinsipper/1065>

⁵¹ Digdir.no: Porteføljestyling dreier seg om å identifisere, prioritere og iverksette verksemda sine prosjekt og program, samt å følge opp leveransane. Porteføljen er samlinga av alle avslutta og pågåande prosjekt og program som skal sikre at verksemda oppnår sine strategiske mål.

er viktigast å ta fatt i. I konseptfasen avklarar linjeorganisasjonen kva behovet eigentleg er, og vel den beste tilnærminga (konseptet) for eit eventuelt prosjekt. Før konseptfasen vurderer og prioriterer linjeorganisasjonen kva idéar som skal utgreiast vidare i ein konseptfase. Sjølve prosjektet består av tre fasar: planlegging, gjennomføre og avslutte. I avslutningsfasen blir produktansvaret overført og prosjektet blir oppløyst. Etter at prosjektet er avslutta følgjer verksemda opp den vidare realiseringa av gevinstar, basert på prosjektet sine leveransar.

Digdir viser på sine nettsider⁵² til at det per i dag ikkje lenger er tilstrekkeleg å snakke om digitalisering av tenester og prosessar, men at det handlar om **digital transformasjon** grunna auka kompleksitet og tempo. Digital transformasjon blir skildra 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
 - som baserer seg på utnyttelse av digital teknologi
- en grunnleggende og omfattende endring, og ikke en mindre justering
- redesign av virksomheten på alle nivå – folk, prosesser, teknologi og styring

Sjå vedlegg 2 for utfyllande revisjonskriterium.

7.3 Innleiing om prosjektstyring av digitaliseringsprosjekt i VLFK

Som nemnt i avsnitt 5.3.1 om porteføljearbeid i VLFK, blei det i 2020 formelt vedtatt å innføre porteføljestyling som styringsverktøy i VLFK. Det blir vist til at porteføljestylinga er ein del av verksemdsstyring og skal omfatte heile prosessen frå eit behov oppstår til realisering og oppfølging av gevinstane er gjennomført (jf. figur 15 over).

Det blir vist til følgende prioriteringskriterier i utveljing av prosjekt i fylkeskommunen:

- Krav eller pålegg (frå eksterne myndigheiter)
- Tilfredsstillar VLFK sin IKT/Digitaliseringsstrategi
- Viktigheit med tanke på sikker og stabil drift
- Kompatibilitet med eksisterande system
- Bidrag til det administrative effektiviseringsprogrammet
- Auka kvalitet
- Ressursbruk på prosjektgjennomføringa (økonomi/årsverk/kompetanse)
- Driftskostnader etter ferdigstilling

Det blir vist til at seksjon for digitalisering er ei ny organisasjonseining i Vestland Fylkeskommune, og at tidlegare praksis med gjennomføring av digitaliseringsprosjekt i linja i nokon grad har forplanta seg over i Vestland fylkeskommune etter fylkessamanslåinga. Det går fram at innføring av ny porteføljestyling har som føremål å fange opp desse prosjekta.

Vestland fylkeskommune var i revisjonsperioden i prosess med å innføre ein **felles standard for prosjektstyring i fylkeskommunen**. Det går fram at det er Digdir sin *prosjektveiviser* som ligg til grunn for VLFK sin standard for styring av prosjekt, men at det er tilpassa behova i fylkeskommunen. Seksjonsleiar for DIG fortel at dei har vore opptatt av å gjennomgå materialet i prosjektveiviseren og har valt ut malar og verktøy som er mest relevant, for å gjere det mest mogleg brukarvenleg og oversiktleg.

Det går fram av VLFK sine intranettsider at prosjekta skal styrast gjennom fasar, i samsvar med prosjektveiviseren til Digdir, med faste sjekkpunkt i kvar fase og beslutningspunkt for kvar fase om prosjektet skal fortsette. Det blir vidare vist til at det er ein felles standard for rapportering frå prosjektleiarar til prosekteigar/styringsgruppe, at prosjektdokumentasjon skal arkiverast i sak/arkivsystemet og at *prosjektportalen* er verktøyet prosjektleiar i VLFK skal bruke for å administrere prosjekta sine. Det er vidare lagt ut digitale skjema/digital rapport for rapportering i dei ulike fasane av prosjekta (planlegging, gjennomføring, avslutte).

Det går vidare fram at digitaliseringsseksjonen, i samarbeid med HR, skal gjennomføre kurs for alle prosjektleiarar og prosekteigarar. Prosjektleiarar har tilbod om tre dagars-kurs i prosjektleiing og prosjektstyring med tilhøyrande eLæring, og prosekteigarar og styringsgruppedlem har tilbod om dagskurs i prosekteigarstyring med tilhøyrande eLæring. Når prosjektleiarar og -eigarar har gjennomført opplæring, får dei tilgang til prosjektportalen

⁵² <https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-digital-transformasjon/1589>

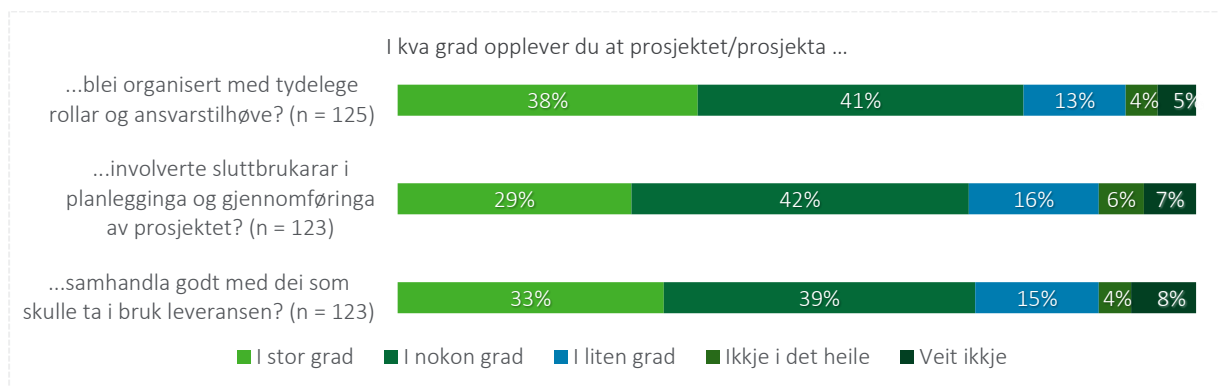
på fylkeskommunen sine intranettsider. Fylkeskommunen opplyser at det på revisjonstidspunktet var til saman 23 prosjektleiarar og -eigarar i den tidlegare avdelinga Innovasjon og næringsutvikling (INN)⁵³ som hadde gjennomført kurs i 2022.

I intervju blir det vist til at prosjektportalen er eit rammeverk som skal bli brukt i prosjektgjennomføring og prosjektoppfølgning i VLFK. Prosjektleiarar skal også bruke prosjektportalen til rapportering til prosjekteigar. Det blir peikt på at prosjektportalen skal sikre at prosjektleiarane gjer «dei riktige tinga på rett måte», og vidare at dette er ein styrt prosess i systemet. Ein prosjektleiar kjem ikkje vidare i arbeidsflyten dersom vedkomande ikkje sjekkar av punkt som er påkravd i prosessen. Det er vidare krav om at det blir utarbeidd prosjektrapport ved prosjektslutt. Det blir vist til at dette samla sett skal vere med å sikre at arbeidet blir riktig utført.

Respondentane som deltok i spørjeundersøkinga fekk spørsmål om dei i løpet av dei tre siste åra har vore involvert i eit eller fleire digitaliseringsprosjekt, anten som prosjekteigar, -leiar eller -deltakar.⁵⁴ 21 prosent av respondentane svarte ja på dette spørsmålet⁵⁵, og dei fekk vidare spørsmål om dei har fått opplæring i prosjektstyring i regi av fylkeskommunen. 16 prosent av respondentane svarer *ja* på dette spørsmålet, 9 prosent svarar *delvis* og 75 prosent svarer *nei*.

Respondentane som svarte at det har vore involvert i digitaliseringsprosjekt blei også spurt i kva grad dei opplever at prosjekta blei organisert med tydelege rollar og ansvarstilhøve, om dei involverte sluttbrukarar i planlegginga og gjennomføringa av prosjektet og om ein samhandla godt med dei som skulle ta i bruk leveransen. Svara er framstilt i figuren under.

Figur 16: Prosjektdeltakarar sine erfaringar organisering, involvering og samhandling i samband med prosjektarbeid.



Som framstilt i figuren over svarar rundt 40 prosent av respondentane som har deltatt inn i prosjekt at prosjekta *i nokon grad* har vore organisert med tydelege rollar og ansvarstilhøve (41 prosent), har involvert sluttbrukarar i planlegging og gjennomføring (42 prosent) og har samhandla godt med dei som skulle ta i bruk leveransen (39 prosent). 17 prosent svarar at prosjekta *i liten grad* eller *ikkje i det heile* blei organisert med tydelege rollar og ansvar og over ein av fem (22 prosent) svarer at prosjekta *i liten grad* eller *ikkje i det heile* involverte sluttbrukarar i planlegging og gjennomføring av prosjektet. Om lag ein av fire (19 prosent) svarer at prosjektet *i liten grad* eller *ikkje i det heile* samhandla godt med dei som skulle ta i bruk leveransen. Det er mellom 5 og 8 prosent av respondentane som svarar *veit ikkje* på desse spørsmåla.

7.4 Gjennomføring av digitaliseringsprosjekt innanfor budsjetttrammer og frist

7.4.1 Datagrunnlag

Fylkeskommunen opplyser at den økonomiske oversikta over digitaliseringsprosjekt i VLFK er avgrensa til det som blir finansiert av den årlege ramma til felles IT-investeringar i økonomiplanperioden. I budsjett for 2023/økonomiplan 2023-2026⁵⁶ har det blitt løyvd NOK 33,9 millionar årleg til IT-investeringar. I

⁵³ Etter hausten 2022 er denne avdelinga ein del av avdelinga Næring, plan og innovasjon (NPI)

⁵⁴ Digdir. Prosjektveiviseren: Prosjekteigar er personen som blir utpeikt som overordna ansvarleg for at prosjektet når sine mål. Prosjektleiar har ansvar og mynde til å leie prosjektet og levere produkta innan rammene sett av prosjekteigar. Prosjektdeltakar er ei fellesnemning på alle dei som skal bidra til ei definert oppgåve knytt til prosjektet sine aktivitetar, og dermed er ein del av prosjektgruppa.

⁵⁵ N= 127

⁵⁶ Vestland fylkeskommune. Budsjett 2023/økonomiplan 2023-2026. Vedtatt i Fylkestinget 14.12.2022. PS 127/2022.

budsjettdokumentet blir det vist til at det samla er sett av NOK 135,6 mill. kr i planperioden til felles IT-investeringar i fylkeskommunen.

Fylkeskommunen viser til at det i tillegg til midlane som er løyvd på sektorovergripande nivå, og som avdelinga IDI har ansvar for å følge opp, er løyvd NOK 51,3 mill. årleg til ulike investeringstiltak på kollektivområdet. Det blir peikt på at det ut frå omtalen i budsjettet er sannsynleg at delar av desse midlane blir nytta til digitaliseringstiltak⁵⁷, men at desse midlane, og eventuelle andre sektorspesifikke løyvingar til digitaliseringsprosjekt ikkje er knytt til IDI sitt ansvars- og oppfølgingsområde.

Revisjonen har etterspurt oversikt over alle digitaliseringsprosjekt i fylkeskommunen med informasjon om mellom anna status, budsjett og rekneskap for prosjekta. Det går fram at fylkeskommunen ikkje har ein slik oversikt over alle digitaliseringsprosjekt i organisasjonen, og at det vidare er ei utfordring å definere kva som er reine digitaliseringsprosjekt, då det stadig blir færre av desse. Det blir vist til at det er ein klar trend at digitaliseringsarbeidet i større grad skjer som ein del av større prosjekt, der digitaliseringa er eit verktøy for å oppnå ønska prosjektresultat. Der digitaliseringsarbeidet skjer som del av eit større prosjekt, blir ikkje dette spesifisert i budsjettet. Eit døme på dette er prosjektet nytt fylkeshus i Bergen der «Nytt fylkeshus» er den budsjetterte eininga, og prosjektleinga i dette prosjektet har ansvar for samla gjennomføring.

Fylkeskommunen viser til at då porteføljestyling blei innført i 2021, tildelte porteføljestyret midlar til fem IT-prosjekt: arkivkjerne, virtuell assistent, Visma In School (VIS), nytt ERP-system (HR-løn, personal, rekneskap) og nytt sak/arkivsystem.

Tabell 7: Budsjett og rekneskap for dei fem digitaliseringsprosjekt porteføljestyret tildelte midlar til i 2021 (Kjelde: VLFK).

Prosjekt	Budsjett 2021	Rekneskap 2021
Arkivkjerne	650 000	0
Virtuell assistent	1 450 000	2 744 213
Visma In School (VIS)	1 000 000 ⁵⁸	880 970
HR- løn, personal, rekneskap	1 000 000	909 804
Sak- og arkivsystem	2 000 000	3 213 912
Alle IKT-investeringar 2021	64 712 500	43 204 228

Når det gjeld prosjektet Visma in School (VIS) (sjå tabellen over), blir det i intervju peikt på at det for åra 2020 og 2021 samla sett blei budsjettert med om lag NOK 16,1 mill. til innføringa av dette. I 2020 var det eit mindreforbruk på om lag NOK 4,3 mill., medan det i 2021 var eit meirforbruk på NOK 10 mill. Netto meirforbruk for innføringa er om lag NOK 5,7 mill. Det blir vist til at meirforbruket blei saldert innanfor sektoren si samla budsjettertramme. I 2022 var det venta eit meirforbruk på om lag NOK 1 mill., og det blir vist til at også dette blir saldert innafor sektoren sin budsjettertramme. Det blir peikt på at hovudårsaka til meirforbruket er at innføringa av VIS har kravd frikjøp av personalressursar over lengre periode enn antatt. Det blir vidare vist til at meirforbruket kytt til nytt sak- og arkivsystem skuldast innleige av prosjektleiar som følgje av ein vakanse.

Fylkeskommunen opplyser om at det negative avviket under «Virtuell assistent» (tabell 7) kjem av at driftsbudsjettet frå digitaliseringsseksjonen dette året ikkje blei overført til prosjektet i rekneskapsavslutninga. Det var avklart mellom digitaliseringsseksjonen (DIG) og ORO-Økonomi at innsparte driftsmidlar i DIG skulle kunne bli brukt på dette prosjektet.

Fylkeskommunen viser til at seksjonsleiarane i IKT og DIG blei tildelt høvesvis NOK 7 og 5 mill. til digitaliseringstiltak ut over det som kjem fram av tabell 7 over. Det blir vist til at digitaliseringsseksjonen nytta desse midlane til automatisering av kundetenester.

Foreløpig rekneskapsrapport for digitaliseringsprosjekt per november 2022 går fram av tabell 8 under.⁵⁹

⁵⁷ Det blir peikt på at det er lagt planar for investeringar innan områda digitale plattformer, integrasjon av Skyss/ Kringom og nye mobilitetstenester. Total er det sett av årlege summar på NOK 51,3 mill. i planperioden.

⁵⁸ Fylkeskommunen opplyser om at tala for VIS ikkje er oppdatert. Sjå forklaring i avsnittet under tabellen.

⁵⁹ Fylkeskommunen bemerkar at tala er førebelse og at dei derfor kan vere noko upresise.

Tabell 8: Budsjett og førebels rekneskap for 2022 for digitaliseringsprosjekt (Kjelde: VLFK)

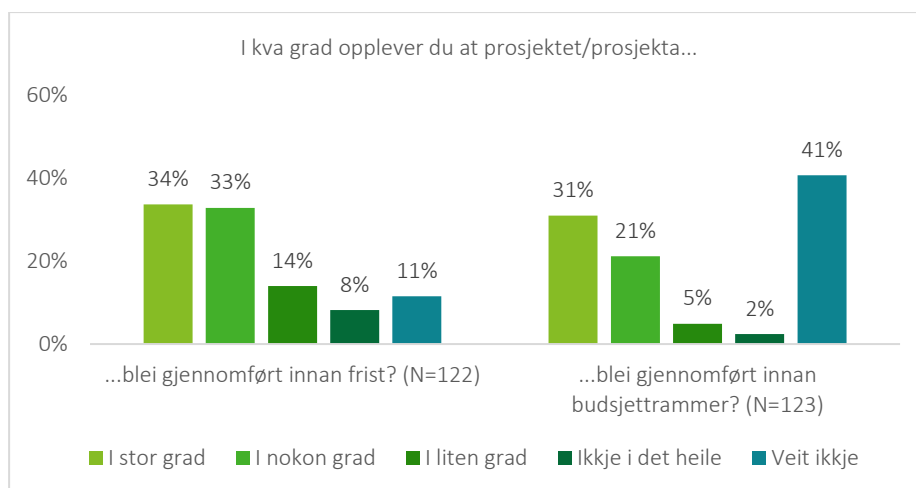
Prosjekt	Budsjett 2022	Rekneskap per november 2022
IT-investeringar rammeløyving	17 880 000	914 686
IT-investeringar rammeløyving	1 400 000	622 732
Automatisering av kundetenester	0	1 100 156
IKT- utstyr OPK	13 050 000	9 719 160
Arkivkjerne	220 000	0
Virtuell assistent	0	1 735 589
Visma In School (VIS)	600 000	624 743
HR- løn, personal, rekneskap	3 000 000	1 204 250
Saks- og arkivsystem	1 800 000	1 729 085
VA-intern	2 850 000	379 713
VA-ekstern	2 500 000	1 198 142
Automatisert arbeidsprosess	3 150 000	2 856 353
Alle IKT-investeringar 2022	64 350 000	35 235 387

Fylkeskommunen opplyser om at IDI ved seksjon for digitalisering har fått tildelt ein sekkepost til chatbot og robotisering på NOK 8,5 mill. Denne er splitta i fleire prosjekt: Visma – VA- intern (NOK 2,85 mill.), VA-ekstern (NOK 2,5 mill.) og automatisert arbeidsprosess (NOK 3,15 mill.). Fylkeskommunen opplyser om at budsjettet ikkje er oppdatert med rett fordeling på desse prosjekta og at forbruket på automatisering av kundetenester og virtuell assistent i 2022 skal dekkast av denne sekkeposten.

Fylkeskommunen opplyser at **budsjettløyvingane til det enkelte prosjekt** vil signalisere forventa framdriftsplan i prosjekta, og at det i den grad tidsfristar har vore aktuelt i prosjekta så er dei overhalde. Det blir vidare vist til at nokre prosjekt har tidsfrist i form av at ein avtale utgår, til dømes var dette tilfelle for implementering av nytt ERP-system. I slike tilfelle blir utløpsdato for gjeldande avtale den styrande tidsfristen for ferdigstilling.

Respondentane som svarte at dei har vore del av digitaliseringsprosjekt som prosjekteigar, -leiar eller -deltakar, fekk spørsmål om i kva grad dei opplever at prosjekta/prosjektet blei gjennomført i samsvar med sette budsjetttrammer og innan frist. Som framstilt i figuren under svarer 41 prosent av respondentane *veit ikkje* på spørsmål om prosjekt er gjennomført innan budsjetttrammer, medan 31 prosent svarer *i stor grad*, 21 prosent svarer *i nokon grad* og 7 prosent svarer *i liten grad* eller *ikkje i det heile*. På spørsmål om i kva grad prosjekt har blitt gjennomført innan frist, svarer om lag ein av tre (34 prosent) *i stor grad*, og ein av tre (33 prosent) *i noko grad*. Det er vidare 11 prosent som svarer *veit ikkje*, 8 prosent svarer *ikkje i det heile* og 14 prosent svarer *i liten grad*.

Figur 17: Prosjekt gjennomført innan frist og budsjetttrammer?



7.4.2 Vurdering

Revisjonen vurderer at det varierer i kva grad fylkeskommunen sine digitaliseringsprosjekt blir gjennomført i samsvar med tildelt budsjett. Oversikt for 2021 og førebels oversikt for 2022 viser at avdeling for IDI samla sett har brukt mindre midlar enn planlagt. Undersøkinga viser vidare at heile 41 prosent av respondentane i spørjeundersøkinga som oppgjev at dei har vore del av digitaliseringsprosjekt svarer *veit ikkje* på spørsmål om prosjekta har blitt gjennomført innan budsjetttrammer. Basert på dette vurderer revisjonen at fylkeskommunen i større grad kan tydeleggjere kva som er budsjetttrammer for gjennomføring av enkeltprosjekt.

Revisjonen vurderer at det er utydeleg i kva grad det blir sett frist for gjennomføring av prosjekt, og at det dermed ikkje går klart fram i kva grad digitaliseringsprosjekt blir gjennomført innanfor fristar. Revisjonen vil påpeike at dette er ikkje er i samsvar med nasjonale retningslinjer (*prosjektveiviseren*) der det blir haldt fram viktigheita av å utarbeide overordna plan for gjennomføring av prosjekt og å knytte dette opp mot spesifiserte gjennomføringsfasar og kva som skal leverast i kva fase.

Revisjonen merkar seg samtidig at ny organisering av porteføljestyringa skal sikre at ressursbruk i prosjektgjennomføringa (økonomi/årsverk/kompetanse) skal bli vurdert ved utveljing av digitaliseringsprosjekt, og at fylkeskommunen er i prosess med å innføre felles standard for prosjektstyring. System og rutinar knytt til felles standard for prosjektstyring skal mellom anna sikre at ulike fasar i prosjekta blir fastsett og at det blir jamleg rapportert om framgang i prosjekta. Revisjonen vurderer at ny organisering av porteføljestyring og innføring av felles standard for prosjektstyring vil vere føremålstenleg for å sikre at digitaliseringsprosjekt blir gjennomført innanfor vedtatt budsjett og fristar.

8 Digital kompetanse

8.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgjande hovudproblemstilling med underproblemstillingar:

I kva grad har dei tilsette i fylkeskommunen tilstrekkeleg digital kompetanse?

Under dette:

- a) Er det etablert rutinar for å gje tilsette opplæring i digitale system og rutinar?
- b) Har dei tilsette tilstrekkeleg digital kompetanse?

8.2 Revisjonskriterier

Kommunelova kapittel 25 stiller krav om at fylkeskommunar skal ha internkontroll med administrasjonen si verksemd for å sikre at lover og forskrifter blir følgt.

For å sikre ein god internkontroll er det, ifølgje COSO-modellen, viktig å utvikle eit godt kontrollmiljø. Kontrollmiljøet er dei standardane, prosessane og strukturane som danner basis for organisasjonen sitt internkontrollarbeid. Det er fleire viktige prinsipp for eit godt kontrollmiljø, mellom anna:

- at organisasjonen viser at dei er opptatt av integritet og etiske verdiar
- at leiinga, med utgangspunkt i organisasjonen sine mål, etablerer strukturar, rapporteringsvegar og eigna fullmakts- og ansvarstilhøve.
- at organisasjonen forpliktar seg til å tiltrekke seg, utvikle og behalde kompetanse som samsvarer med organisasjonens mål.

I digitaliseringsstrategien utarbeidd av KS og Regjeringa, *Én digital offentlig sektor*, blir det påpeikt at

Digital kompetanse blir fremover en kritisk faktor for offentlige virksomheters evne til digital transformasjon og uthenting av gevinster fra digitalisering.

Det blir vidare vist til at digital kompetanse mellom anna handlar om å **utvikle kompetanse hos medarbeidarar og leiarar, og også om å utvikle arbeidsprosessar og kultur som understøtter digitalisering** til det beste for innbyggjararar, frivillige organisasjonar og næringsliv. Det blir peikt på at krava til kompetanse hos leiarar, tilsette og verksemdar må endrast dersom ein skal klare å gjennomføre den digitale transformasjonen, og at nye måtar å jobbe på krev kompetanse på omstilling og endring, stadig auka krav til digitale ferdigheiter hos den enkelte, og digital spisskompetanse hos nokre.

Sjå vedlegg 2 for utfyllande revisjonskriterium.

8.3 Rutinar for opplæring i system og digitale løysingar

8.3.1 Datagrunnlag

Fylkeskommunen opplyser at som ein del av «onboardingprosessen», skal nyttilsette blir introdusert for dei digitale løysingane og systema som blir nytta på tvers i organisasjonen (t.d. Microsoft 365, SharePoint, Outlook, Teams og sak- og arkivsystem). Det blir samtidig vist til at sjølve onboardingprosessen er under revisjon gjennom eit samarbeidsprosjekt mellom HR og DIG. Det blir vist til at målet med samarbeidsprosjektet er å standardisere, forenkle og forbetre prosessen rundt pre-, on- og offboarding av tilsette i Vestland fylkeskommune.

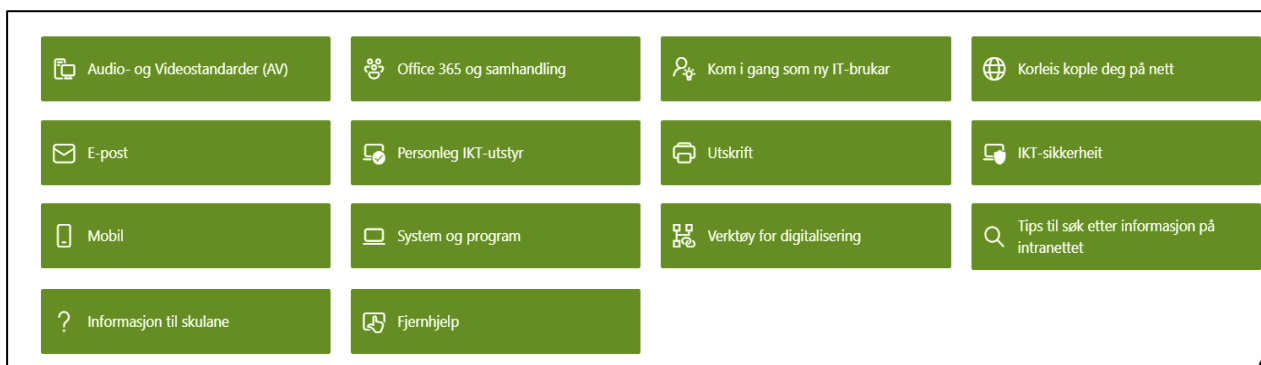
Revisjonen har ikkje mottatt skriftlege rutinar eller retningslinjer som seier noko om t.d. kva opplæring nyttilsette og tilsette i fylkeskommunen skal gjennomføre når det gjeld digitale system og rutinar. I intervju blir det vist til at det er opp til kvar enkelt eining å syte for at dei tilsette har kompetansen dei treng, og det blir vidare vist til at kompetansehevingstiltak fell naturleg inn under HR og kompetansestrategi sitt ansvarsområde.

Fylkeskommunen viser til at det, etter samanslåinga i 2020, har blitt gjennomført ein del tiltak som omhandlar kompetanseheving knytt til bruk av Teams: Seksjonsleiar for digitaliseringsseksjonen har informert om bruk av Teams og digitale superheltar i avdelingane, det blei i februar 2020 og januar 2021 gjennomført webinar for alle tilsette om bruk av Teams, og det er oppretta ei Teamsgruppe for alle tilsette der ein kan få tips og/eller spørje om bruk av Teams. Vidare blei dei «digitale superheltar» i kvar avdeling opphøveleg etablert for å fungere som støtte ved bruk av Teams (som nemnt i avsnitt 5.4.1 om samhandling mellom einingar i digitaliseringsarbeidet),

men har sidan fått utvida si rolle til å også mellom anna vere ein ressurs når det gjelde bruk av Office 365 og andre system og verktøy, og å vere eit kontaktpunkt for avdelinga inn mot DIG. Det blir påpeikt på fylkeskommunen sine intranettsider at dei digitale superheltane ikkje skal erstatte IKT-hjelp, og at dette er medarbeidarar som har tatt på seg ei ekstra oppgåve.

Det går fram ein del forventningar, tips og opplæring knytt til digitale system og verktøy på intranettsidene til fylkeskommunen. På IKT og digitalisering sitt område på intranett kan ein gå inn på temasida *verktøy og tenester* (figur 18). Her kan ein mellom anna komme vidare til sida «kom i gang som ny IT-brukar» og finne lenker til brukarretteleiing og tips (t.d. om utskrift, e-post signatur og «ta i bruk jobbmail»).

Figur 18: IKT og digitalisering, verktøy og tenester (Kjelde: Intranett, VLFK)



Dersom ein går inn på «Office 365 og samhandling», som vist i figuren over, kjem ein til ein ny meny der ein mellom anna kan gå inn på «slik samhandlar du godt digitalt». Her er det lagt inn **felles retningslinjer for digital samhandling** som skal sikre at fylkeskommunen har ein felles og god praksis for digital samhandling. Samhandling er delt inn i fire hovudkategoriar med tilhøyrande forventningar/krav til dei tilsette. Til dømes er den eine hovudkategorien «å kommunisere er når vi er i dialog med ulike målgrupper, for eksempel elevar og innbyggjarar» og tilhøyrande krav/forventning til tilsette er følgjande:

Når eg kommuniserer med andre

... tyder det at eg er open, er imøtekommande og tilgjengeleg, samtidig som eg tek i vare krav til personvern og arkivering.

- Eg brukar digitale verktøy til raske avklaringar og innspel, for å vere effektiv og spare tid. (Teams-chat for intern bruk)
- Eg sjekkar e-post kvar arbeidsdag, svarer innan rimeleg tid og gir ei rask første tilbakemelding på at e-posten er mottatt dersom eg treng meir tid på å gi eit tilfredsstillande svar. (Outlook e-post, Outlook automatisk svar)
- Eg er ein tydeleg avsendar og signerer e-postane mine i tråd med fylkeskommunen sin grafiske profil.⁶⁰

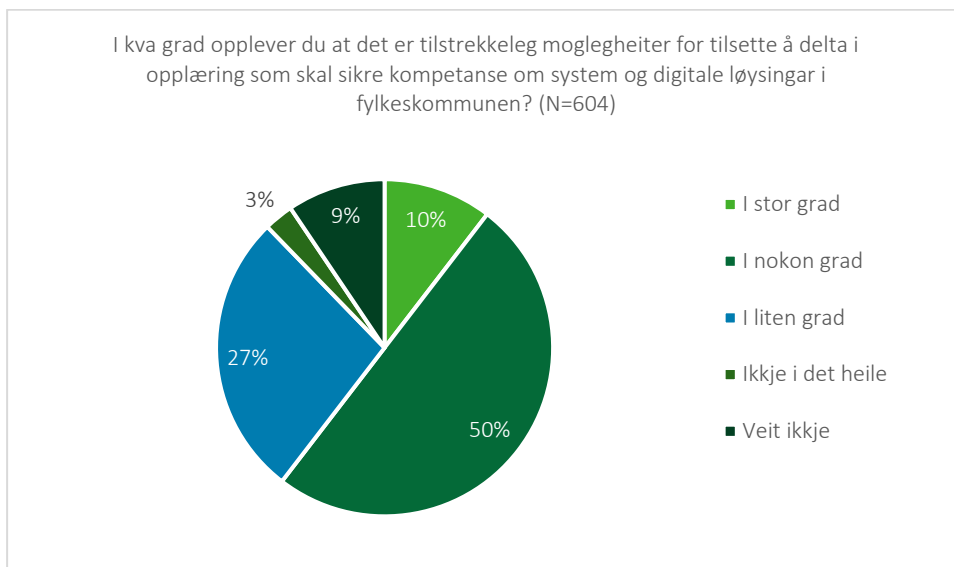
I samband med dei felles retningslinjene for digital samhandling er det også lagt ved oversikt over kva system og løysingar du som tilsett skal bruke og ha kjennskap til (*Digital verktøykasse*), samt lenke til mellom anna meir informasjon om kva det er venta at tilsette skal bruke og kunne om programma og verktøya til fylkeskommunen. På denne sida er det også lagt inn lenke til opplæring, hjelpesenter mv.

Det blir opplyst at det i 2022 var planlagt å gjennomføre ei kartlegging når det gjeld områda som er blir nemnt i *digitale retningslinjer for god samhandling* og tilhøyrande verktøykasse. Dette var planlagt gjennomført for å kunne undersøke eventuelle behov for å sette inn tiltak når det gjeld opplæringsmaterieill. Det går fram at denne kartlegginga er planlagt gjennomført med anonym spørjeundersøking og intervju. I samband med verifiseringa blir det peikt på at kartlegginga per 15. februar 2023 ikkje er gjennomført. Det blir vist til at flytteprosess og innføring av nytt ERP-system i 2023 gjer at ein har valt å utsette denne kartlegginga.

Respondentane som deltok i spørjeundersøkinga fekk spørsmål om i kva grad dei opplever at det er tilstrekkeleg moglegheiter for tilsette å delta i opplæring som skal sikre kompetanse om system og digitale løysingar i fylkeskommunen. Som framstilt i figur 19 svarar halvparten av respondentane *i nokon grad* på dette spørsmålet, medan 27 prosent svarer *i liten grad*.

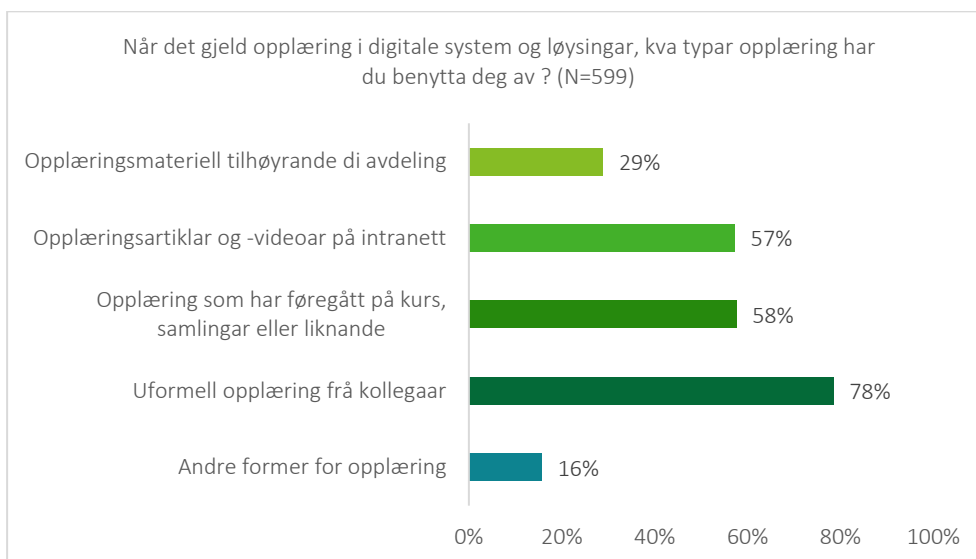
⁶⁰ Her er det lagt ved lenke til dokument som syner korleis e-post signaturen skal utformast

Figur 19: Moglegheiter for tilsette til å delta i opplæring



Respondentane blei vidare bedt om å svare på kva type opplæring dei har nytta seg av. Som vist i figur 20 fekk respondentane velje mellom nokre førehandsdefinerte kategoriar på dette spørsmålet, og det var høve til å krysse av for fleire alternativ. Det er flest respondentar som viser til at dei har nytta seg av uformell opplæring frå kollegaar, men det er også mange (høvesvis 57 prosent og 58 prosent av respondentane) som viser til at dei har nytta seg av opplæringsartiklar og -videoar på intranett og opplæring på kurs, samlingar eller liknande.

Figur 20: Ulike kjelder for opplæring i system og digitale løysingar



Av dei som svarar at dei har nytta seg av opplæring via intranett, så er det 32 prosent som svarer at dette *i stor grad* var nyttig, medan 60 prosent svarer at det *i noko grad* blei opplevd som nyttig. Når det gjeld respondentane som har mottatt opplæring på kurs, samlingar eller liknande, så oppgjev 40 prosent at dette *i stor grad* var nyttig og 50 prosent svarer *i nokon grad*. 63 prosent av respondentane som har nytta uformell kollegarettleiing peiker på at dette *i stor grad* var nyttig og 34 prosent svarer *i nokon grad*.

Det er fleire respondentar som har lagt inn kommentarar vedrørande opplæring i digitale system og/eller verktøy i opne svarfelt i spørjeundersøkinga. Det er mellom anna fleire respondentar som meiner at det fungerer betre med lokale «hands-on»-opplæringsøktar enn større samlingar/ kurs. Det blir vist til at det har blitt innført mange system, verktøy mv. på kort tid og at det for mange tilsette er utfordrande å sette av tid til opplæring og kurs. Fleire peiker også på at det bør vere betre tilrettelagt for å finne fram til informasjon/kursing på eigenhand. Det er også respondentar som påpeiker at det er behov for at fylkeskommunen tydeleg avklarar kva dei ulike digitale plattformene skal brukast til og ikkje (til dømes Teams, SharePoint, intranett). Det blir til dømes vist til at nokre

bruker Teams til arkivering, at det verkar tilfeldig kvar fylkeskommunen legg ut forskjellig informasjon (heimeside, intranett, Teams) og at det blir lagt ut for mykje informasjon til alle tilsette på Teams som anten er irrelevant (private annonsar om kjøp og sal av ymse) eller berre gjeld nokre grupper (turar, kurs mv.). Det blir vidare nemnt at det bør utarbeidast «grunnpakkar» for leiarar i skulane som tydeleggjer kva type tilgangar tilsette skal ha i dei ulike systema.

8.3.2 Vurdering

Revisjonen vurderer at fylkeskommunen har etablert fleire retningslinjer, kurs, videoar mv. på sine intranettsider som skal hjelpe tilsette med å sette seg inn i digitale system og rutinar. Utifrå svar på spørjeundersøkinga ser det vidare ut til at relativt mange tilsette nyttar seg av dette materialet på fylkeskommunen sine intranettsider og at det blir opplevd som nyttig. Samtidig registrerer revisjonen at det er relativt mange respondentar som svarer at dei i hovudsak nyttar seg av uformell opplæring frå kollegaar, noko som kan indikere at det ikkje er etablert tilstrekkeleg rutinar som skal sikre at alle tilsette får informasjon om kva type opplæring som er etablert på intranettsidene. Revisjonen vurderer at fylkeskommunen bør undersøke i kva grad det er etablert tilstrekkeleg rutinar i avdelingane og tenestene som sikrar at tilsette får opplæring i system og digitale retningslinjer. Revisjonen meiner at dette kan auke sannsynet for at system, plattformar mv. blir nytta som føresettt og at det kan etablerast ein felles kultur for bruk av digitale system og verktøy.

8.4 Digital kompetanse blant tilsette

8.4.1 Datagrunnlag

Fylkeskommunen viser til at dei to første åra som Vestland fylkeskommune i stor grad har vore prega av pandemi, noko som sette fart på bruk av digitale løysingar for å til dømes kunne gjennomføre møteverksemd. Tilsette måtte jobbe heimanfrå, og det blir vist til at det raskt blei tydeleg at den digitale kompetansen var ei større utfordring enn linjer og utstyr. Det går fram at det med bakgrunn i dette blei sett i gang eit arbeid for å lage løysingar og system for å handtere situasjonen både med tekniske løysingar og kompetansehevande tiltak.

Fylkeskommunen har ikkje gjennomført ei overordna kartlegging av det digitale kompetansenivået i organisasjonen, og det blir i intervju peikt på eit behov for at dette blir gjennomført, slik at tilsette får den opplæringa dei har behov for. I eit intervju blir det samtidig peikt på at den digitale kompetansen i organisasjonen har blitt kartlagt noko i rapporten frå det eksterne konsultentselskapet (PwC). Det blei som del av bestillinga nemnt i kapittel 3, gjennomført ein digital modenheitsanalyse i organisasjonen der det også blei gjennomført spørjeundersøking retta mot tilsette der digital modneheit blei kartlagt ved å undersøke tilsette sine haldningar og åtferd.⁶¹

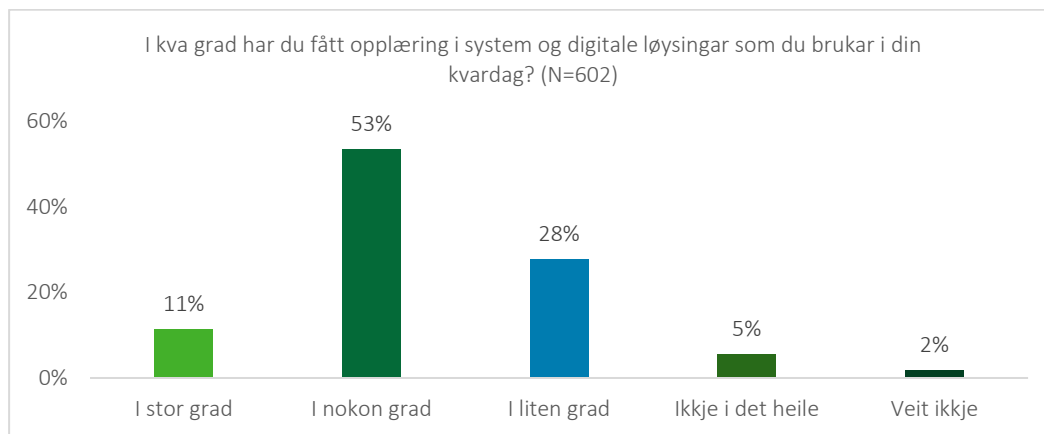
I tiltaksplanen tilhøyrande digital strategi for fylkeskommunen, går det fram at VLFK har planar om å kartlegge kompetansen til dei tilsette. Resultatmålet knytt til dette tiltaket er å lage ein plan for kompetanseheving i fylkeskommunen som er forankra i toppleiinga. Det blir vidare sett som mål at spørsmål om digital kompetanse skal vere ein del av utviklingssamtalen til dei tilsette. Det blir påpeikt i intervju at fylkeskommunen kan bli betre å arbeide strategisk med kompetanseheving.

Det blir i intervju peikt på at det er behov for kompetanseheving innan IKT-tryggleik, då det til dømes er tilsette som brukar jobb e-post i andre samanhengar enn det som er arbeidsrelatert. Det blir i intervju også vist til at det truleg er varierende grad av digital kompetanse i ulike delar av fylkeskommunen, og at den nye generasjonen tilsette som kjem inn i organisasjonen bidrar til å heve den digitale kompetansen. Det blir vidare peikt på at det er ein del IKT-kompetanse i andre avdelingar enn avdeling IDI i fylkeskommunen. I eit intervju blir det vist til at det kunne ha vore ein fordel å samle denne kompetansen i seksjonane for IKT og digitalisering.

I spørjeundersøkinga fekk respondentane spørsmål om i kva grad dei har fått opplæring i system og digitale løysingar som dei brukar i sin arbeidskvardag (figur 21). Om lag halvparten av respondentane svarer at dei *i nokon grad* har fått opplæring i system og løysingar dei brukar, medan 28 prosent svarer at dei *i liten grad* har fått denne opplæringa og 5 prosent svarer *ikkje i det heile*.

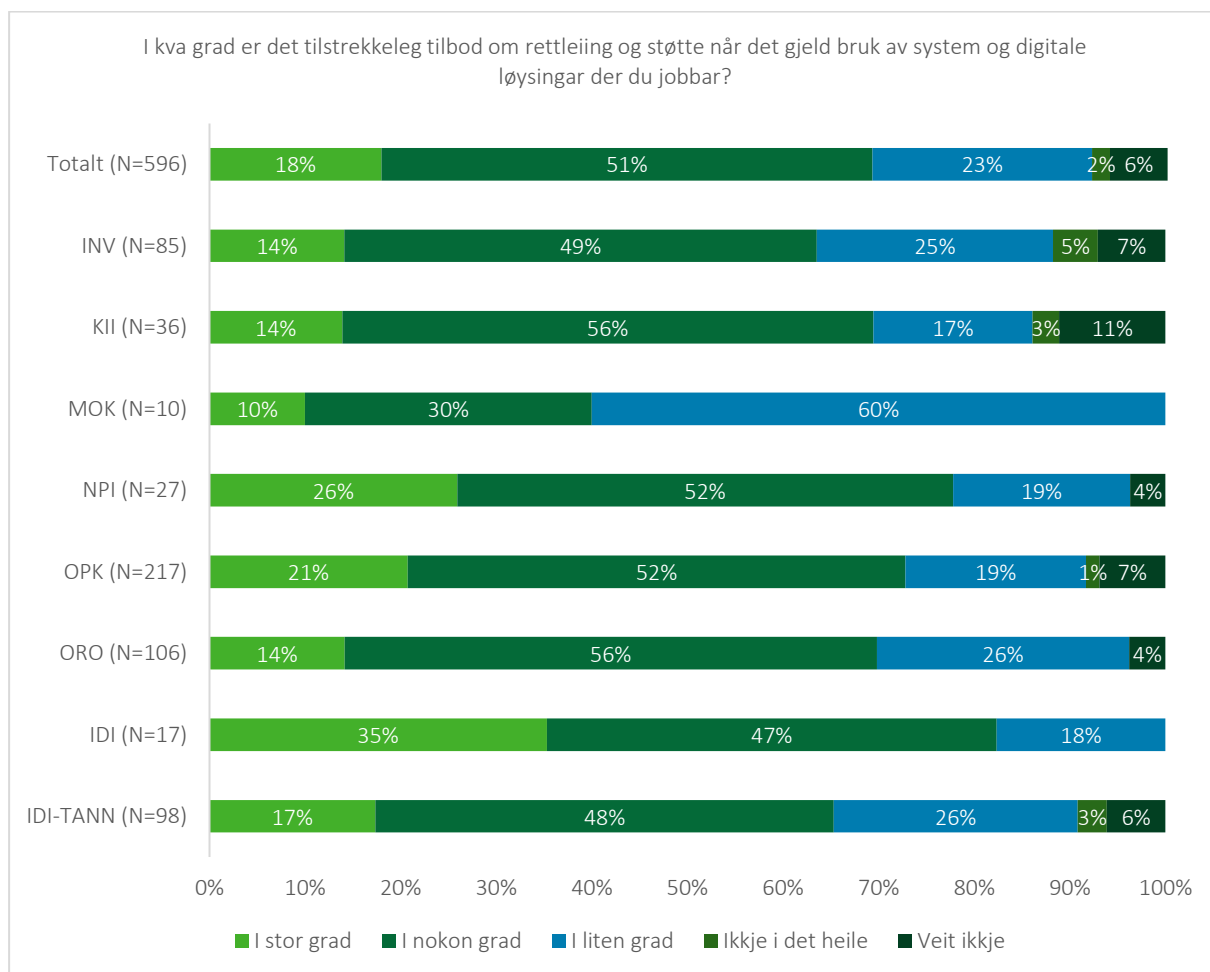
⁶¹ Delrapport 2 om digitaliseringspotensiale.

Figur 21: Opplæring i system og digitale løysingar



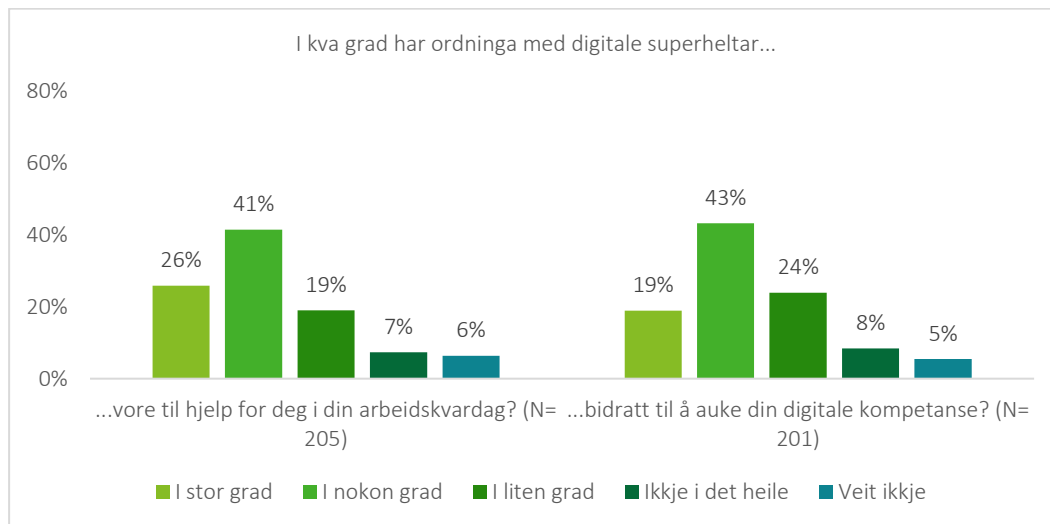
Respondentane fekk vidare spørsmål om i kva grad det er tilstrekkeleg tilbod om rettleiing og støtte når det gjeld bruk av system og digitale løysingar der dei jobbar. Totalt svarar 25 prosent av respondentane at det *i liten grad* (23 prosent) eller *ikkje i det heile* (2 prosent) er tilstrekkeleg tilbod om rettleiing og støtte, medan 69 prosent av respondentane svarer *i stor grad* (18 prosent) eller *i nokon grad* (51 prosent). I figur 22 er svara på dette spørsmålet fordelt på dei ulike avdelingane i fylkeskommunen, og det går fram at 29 prosent av respondentane frå tannhelse meiner at det *i liten grad* eller *ikkje i det heile* er tilstrekkeleg tilbod om rettleiing og støtte. Vidare går det fram at 26 prosent av respondentane frå avdelinga organisasjon og økonomi (ORO) og 19 prosent av respondentane frå høvesvis opplæring og kompetanse (OPK) og Næring, plan og innovasjon (NPI) meiner at det *i liten grad* er tilbod om dette på deira arbeidsplass.

Figur 22: Tilbod om rettleiing og støtte når det gjeld bruk av system og digitale løysingar



Dei tilsette som deltok i spørjeundersøkinga, og som svarte at dei kjenner til kven som innehar rolla som digital superhelt der dei jobbar, blei bedt om å svare på i kva grad dei opplever at ordninga med digitale superheltar har 1) vore til hjelp i arbeidskvardagen og 2) bidratt til å auke deira digitale kompetanse. Som framstilt i figuren under svarer 41 prosent at ordninga *i nokon grad* har vore til hjelp i arbeidskvardagen og 26 prosent svarer *i stor grad* på dette spørsmålet. 19 prosent svarer *i liten grad* og 7 prosent svarer *ikkje i det heile* på same spørsmålet. Når det gjeld digitale superheltar og bidrag i å auke digital kompetanse, så svarer om lag ein av fire (24 prosent) *i liten grad*, medan 43 prosent svarar *i noko grad* og nesten ein av fire (19 prosent) svarer *i stor grad*.

Figur 23: Hjelp og kompetanseauke med digitale superheltar



8.4.2 Vurdering

Revisjonen vurderer at fylkeskommunen kan arbeide meir systematisk med å heve den digitale kompetansen i organisasjonen. Det går fram at det ikkje er gjennomført kartlegging av kompetanse og behov for opplæring, men revisjonen merkar seg at dette er sett opp som tiltak. Det går vidare fram i spørjeundersøkinga at ein av tre respondentar svarar at dei «i liten grad» eller «ikkje i det heile» har fått opplæring i digitale system og verktøy som dei brukar i sin kvardag. Undersøkinga indikerer vidare at ein del tilsette opplever at det ikkje er tilstrekkeleg tilbod om rettleiing og støtte når det gjeld bruk av digitale system og verktøy. 27 prosent av respondentane svarer at det «i liten grad» eller «ikkje i det heile» er tilstrekkeleg tilbod om dette der dei jobbar. Digitaliseringsstrategien, *Én digital offentlig sektor*, peiker mellom anna på at krava til kompetanse hos leiarar og tilsette må endrast for å sikre ønska digital transformasjon. Revisjonen vurderer at fylkeskommunen i tråd med dette må sikre kartlegging av kva kompetanse som finst i organisasjonen, samt sikre at dei som har behov for opplæring i nødvendige system og verktøy, får dette.

9 Konklusjon og tilrådingar

Undersøkinga viser at Vestland fylkeskommune har kartlagt potensialet for digitalisering innan dei ulike verksemdsområda og tenestene. Det er etablert ei tydeleg overordna organisering av arbeidet med digitalisering, og det er sett i verk tiltak som skal sikre betre oversikt og organisering av digitaliseringsprosjekt. Vestland fylkeskommune deltar også i fora og samlingar der dei samhandlar med fleire eksterne aktørar, og utarbeidd strategi for digitalisering er forankra i anerkjende nasjonale mål, strategiar og planar. Vestland fylkeskommune arbeider vidare systematisk med å sikre at relevante informasjonssystem som blir nytta i organisasjonen er integrert med kvarandre og opp mot fleire relevante nasjonale system/fellesløysingar.

Samtidig viser undersøkinga at Vestland fylkeskommune har betringpunkt når det gjeld satsing på digitalisering. Undersøkinga viser mellom anna at:

- Det bør i større grad tydeleggjerast kva som er konkrete målsettingar for fylkeskommunen samla når det gjeld digitaliseringsarbeid. Mål på sektorovergripande nivå er ein føresetnad for å etablere eit godt og felles arbeid med digitalisering i fylkeskommunen. Det er vidare viktig at arbeid med målsettingar og strategi knytt til digitalisering er forankra og kjend i organisasjonen og at den omfattar leing og kultur, i tillegg til teknologiutvikling og kompetanse.
- Organiseringa av porteføljestyring har ikkje i tilstrekkeleg grad fanga opp erfaringar og innspel frå brukarane og tiltak i avdelingane i fylkeskommunen. Undersøkinga indikerer at det ikkje har vore god nok oversikt og styring av prosjekt ute i fagavdelingane og einingane, at det har vore for stor avstand mellom prosjektstyringa i avdelinga IDI og avdelingane, og at forankringa i avdelingane dermed har vore svak. Revisjonen registrerer at denne utfordringa er fanga opp og at det blir arbeidd med implementering av ei ny organisering av porteføljestyringa som mellom anna skal betre kommunikasjonen til og frå avdelingane i fylkeskommunen.
- Det er ikkje sikra tilstrekkeleg samhandling mellom fylkeskommunen sentralt (ved IDI) og fagavdelingar, einingar mv. i organisasjonen når det gjeld digitaliseringsarbeid. Fylkeskommunen har sett inn fleire tiltak for å sikre samhandling, men undersøkinga indikerer at desse tiltaka ikkje alltid fungerer etter føremålet.
- Vestland fylkeskommune arbeider systematisk med å sikre at relevante informasjonssystem som blir nytta i organisasjonen er integrert med kvarandre. Undersøkinga indikerer samtidig at det er utfordringar med integrasjonen for nokre av systema, og at det er potensial for å i større grad integrere system som blir nytta i tenestene.
- Det varierer i kva grad fylkeskommunen sine digitaliseringsprosjekt blir gjennomført i samsvar med tildelt budsjett. Basert på funn i undersøkinga vurderer revisjonen at fylkeskommunen i større grad kan tydeleggjere kva som er budsjetttrammer for gjennomføring av enkeltprosjekt. Det er vidare utydeleg i kva grad det blir sett frist for gjennomføring av prosjekt, og det går dermed ikkje klart fram i kva grad digitaliseringsprosjekt blir gjennomført innanfor fristar. Revisjonen vurderer at ny organisering av porteføljestyring og innføring av felles standard for prosjektstyring vil vere føremålstenleg for å sikre at digitaliseringsprosjekt blir gjennomført innanfor vedtatt budsjett og fristar.
- Fylkeskommunen har etablert fleire retningslinjer, kurs, videoar mv. på sine intranettsider som skal hjelpe tilsette med å sette seg inn i digitale system og rutinar, men basert på funn i undersøkinga vurderer revisjonen at fylkeskommunen bør undersøke i kva grad det er etablert tilstrekkeleg rutinar i avdelingane og tenestene som sikrar at tilsette kjenner til og gjennomfører opplæring i system og digitale retningslinjer. Revisjonen meiner at dette kan auke sannsynet for at system, plattformar mv. blir nytta som føresett og at det kan etablerast ein felles kultur for bruk av digitale system og verktøy.
- Fylkeskommunen kan arbeide meir systematisk med å heve den digitale kompetansen i organisasjonen. Det går fram at det ikkje er gjennomført kartlegging av kompetanse og behov for opplæring, men revisjonen merkar seg at dette er sett opp som tiltak. Det går vidare fram i spørjeundersøkinga at ein av tre respondentar svarar at dei «i liten grad» eller «ikkje i det heile» har fått opplæring i digitale system og verktøy som dei brukar i sin kvardag. Undersøkinga indikerer vidare at ein del tilsette opplever at det ikkje er tilstrekkeleg tilbod om rettleiing og støtte når det gjeld bruk av digitale system og verktøy.

Basert på det som kjem fram i undersøkinga vil revisjonen tilrå at Vestland fylkeskommune sett i verk følgjande tiltak:

1. Sikrar at strategi knytt til digitalisering
 - a) har tydelege målsettingar for heile fylkeskommunen,
 - b) omfattar planar og mål for alle nødvendige område som skal sikre at organisasjonen gjennomfører ønska digital transformasjon (til dømes leiing, kultur, teknologiutvikling og kompetanse).
 - c) er tilstrekkeleg forankra i toppleiinga,
 - d) er tilstrekkeleg kjend i organisasjonen.
2. Sikrar tilstrekkeleg samhandling og kommunikasjon mellom fylkeskommunen sentralt (ved IDI) og avdelingar, einingar mv. i organisasjonen når det gjeld digitaliseringsarbeid (inkludert innspel og erfaringar frå tilsette). Under dette:
 - a) Sikrar at det er etablert tydelege retningslinjer for rollar og tiltak som skal bidra til kommunikasjon og samhandling i digitaliseringsarbeidet (t.d. kontaktpersonar).
 - b) Sikre at tiltaka som skal bidra til kommunikasjon og samhandling er tilgjengeleg for alle tilsette og gjort tilstrekkeleg kjend i organisasjonen.
3. Sikrar at etablerte system og rutinar for gjennomføring av digitaliseringsprosjekt blir tatt i bruk (for å m.a. sikre tydeleggjering og etterleving av budsjett og frist).
4. Sikrar at det blir gjennomført kartlegging av kva digital kompetanse som finst i organisasjonen.
5. Undersøker i kva grad det er etablert tilstrekkeleg rutinar i avdelingane og tenestene som sikrar at tilsette kjenner til og gjennomfører nødvendig opplæring i system og digitale retningslinjer.

Vedlegg 1: Høyringsuttale



Gjuvsland, Kjersti

Avdeling for
IKT og digitalisering (IDI)

Dato	03.03.2023
Vår referanse	2023/37962-4
Dykkar referanse	
Sakshandsamar	Tom Sølve Myklebust
E-post	Tom.Solve.Myklebust@vifk.no
Telefon	41530977

Forvaltningsrevisjonsrapport på høring. Satsing på digitalisering i Vestland fylkeskommune.

Fylkesdirektøren viser e-post datert 16.februar d.å., der høyringsdokument om forvaltningsrevisjonsrapport vart send over til Vestland fylkeskommune v/ fylkesdirektør Rune Haugsdal med kopi til avdelingsdirektør, IKT og digitalisering, Paal Fosdal og seksjonssjef, seksjon for digitalisering, Tom Sølve Myklebust.

Vi har lese gjennom rapportutkastet og merka oss at innspela frå verifiseringsrunden er tatt med.

Forvaltningsrevisjonsrapporten er grundig og god og tek føre seg dei viktigaste utfordringane innanfor digitaliseringsområdet. Den vil bli eit nyttig dokument i fylkeskommunen sitt vidare arbeid med digitalisering. Fylkesdirektøren har ut over dette ingen andre kommentarar til dokumentet.

Med helsing

Rune Haugsdal
Fylkesdirektør

Paal Fosdal
avdelingsdirektør
IKT og digitalisering

Brevet er elektronisk godkjent og har difor inga handskriven underskrift

Postadresse	Telefon	E-post	Heimeside	EHF-Fakturaadr.	Organisasjonsnr.
Postboks 7900 5020 Bergen	05557	post@vifk.no	www.vestlandfylke.no	821311632	821 311 632

Vedlegg 2: Revisjonskriterier

Innleiing

Revisjonskriteria har blitt henta frå og utleia av autoritative kjelder, rettsreglar, politiske vedtak og fastsette retningslinjer. Rammeverket for digital modning er brukt som eit supplement og ligg vedlagt i vedlegg 3.

Krav i lov og forskrift

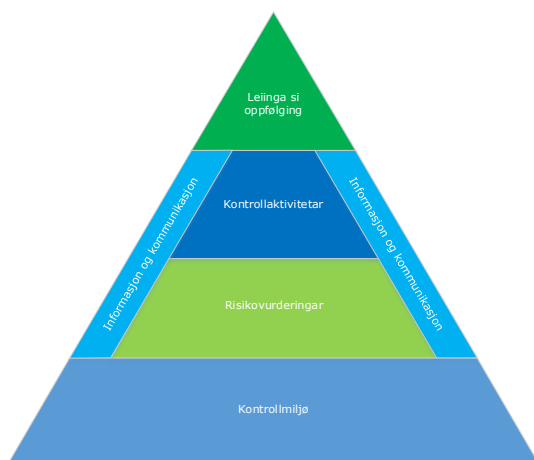
Kommunelova kapittel 25 stiller krav om at fylkeskommunar skal ha internkontroll med administrasjonen si verksemd for å sikre at lover og forskrifter følges. Dette inneber mellom anna at fylkesdirektøren skal:

- utarbeide ei skildring av verksemda sine hovudoppgåver, mål og organisering
- ha nødvendige rutinar og prosedyrar
- avdekke og følge opp avvik og risiko for avvik
- dokumentere internkontrollen i den form og det omfanget som er nødvendig
- evaluere og ved behov forbetre skriftlege prosedyrar og andre tiltak for internkontroll

COSO

COSO er eit anerkjent rammeverk for internkontroll. COSO definerer internkontroll som ein kontinuerleg prosess, utført av styre, leiing og andre tilsette i ei verksemd for å gi rimeleg tryggleik for at ein når mål knytt til: målretta, effektiv og føremålstenleg drift; påliteleg intern og ekstern rapportering; og etterleving av lovar, reglar og interne retningslinjer. Rammeverket omfattar fem hovudelement: kontrollmiljø, risikovurderingar, kontrollaktivitetar, informasjon og kommunikasjon, og oppfølging frå leiinga. Komponentane er gjensidig avhengige av kvarandre, og likeverdige deler av eit internkontrollsystem. COSO-modellen kan illustrerast slik:

Figur 24: Illustrasjon av COSO-modellen.



I COSO sitt rammeverk går det frem at mål på sektorovergripande nivå er ein føresetnad for internkontroll. Leiingar og tilsette i organisasjonen må ha ei forståing for dei overordna strategiane og måla i organisasjonen, og ein del av internkontrollarbeidet er å spesifisere målbare, oppnåelege, relevante og tidfesta mål som organisasjonen skal jobbe etter. Desse overordna måla skal operasjonaliserast til dei underliggande einingane i organisasjonen.

Kontrollmiljø

For å sikre ein god internkontroll er det, ifølgje COSO-modellen, viktig å utvikle eit godt kontrollmiljø. Kontrollmiljøet er dei standardane, prosessane og strukturane som danner basis for organisasjonen sitt internkontrollarbeid. Det er fleire viktige prinsipp for eit godt kontrollmiljø, mellom anna:

- at organisasjonen viser at dei er opptatt av integritet og etiske verdiar
- at leiinga, med utgangspunkt i organisasjonen sine mål, etablerer strukturar, rapporteringsvegar og eigna fullmakts- og ansvarstilhøve.
- at organisasjonen forpliktar seg til å tiltrekke seg, utvikle og behalde kompetanse som samsvarer med organisasjonens mål.

Kommunikasjon og informasjon

For å etablere god internkontroll er det i følge COSO-modellen viktig med effektiv og tidsriktig informasjon og kommunikasjon, både horisontalt og vertikalt i organisasjonen. Dette krev føremålstenlege møte- og rapporteringspunkt, og system som sikrar at vesentleg informasjon blir kommunisert til rett nivå.

Risikovurderingar

Risikovurderingar er eit sentralt element både i rammeverket for internkontroll i COSO, og dei sektorspesifikke og tenestespesifikke krava til internkontroll.

Gjennom risikovurderingar gjer ein systematisk gjennomgang av tenestene for å finne fram til aktivitetar eller prosessar kor det til dømes er fare for manglande målinnfriing, manglande etterleving av regelverk / rutinar, mangelfull rapportering eller utilfredsstillande kvalitet i tenestene.

Kontrollaktiviteter

Kontrollaktivitetar er dei retningslinjer, aktivitetar og rutinar som blir sett i verk i den daglege drifta for å sikre at organisasjonen når måla sine. Eit prinsipp som blir lagt til grunn er at leiinga skal etablere rutinar og retningslinjer som inngår som ein del av den daglege drifta i organisasjonen. Slike rutinar skal gjere det klart kva som er forventa av einingane, og skal gjere det tydeleg kven som har ansvar for å gjennomføre rutinen. COSO åttvarar mot at uskrivne rutinar kan vere lette å omgå og kostnadskrevjande for organisasjonen å vedlikehalde dersom det er utskifting av personell. Vidare tilrår COSO at leiinga ved jamne mellomrom gjennomgår og oppdaterer prosedyrar og kontrollaktivitetar.

Leiinga si oppfølging

COSO-rammeverket legg til grunn at for å sikre gjennomføring av handlingar eller endringar som er naudsynte for å oppnå ein god internkontroll, er leiinga si oppfølging viktig. Dette krev at leiinga må ha tilstrekkeleg innsikt til å vurdere kva element i internkontrollen som fungerer bra og kva element som bør forbeistrast.

Leiinga kan til dømes følge opp internkontrollen gjennom regelmessige gjennomgangar i møte (leiinga si gjennomgang), inspeksjonsrundar/stikkprøver, og/eller systemrevisjonar.

Nasjonale strategiar og føringar for digitalisering

I 2019 presentert kommunal- og moderniseringsdepartementet saman med KS digitaliseringsstrategien for offentleg sektor 2019–2025 (*Én digital offentlig sektor*). Strategien er ei oppfølging av Meld. St. 27 (2015–2016) *Digital agenda for Norge*. Strategien har som hovudmål at innbyggjarar og næringsliv i Norge skal få ein enklare kvardag. Dei tre delmåla i strategien er (1) betre tenester, (2) effektiv offentleg ressursbruk og (3) auka verdiskaping. Måla fram til 2025 inkluderer:

- offentleg sektor skal digitaliserast på ein open, inkluderande og tillitvekkande måte
- fleire oppgåver skal løysast digitalt, og som samanhengande tenester
- alle innbyggjarar, næringsdrivande og frivillige organisasjonar som har evne til det, kommuniserer digitalt med offentleg sektor
- offentleg sektor utnyttar potensialet i deling og bruk av data til å lage brukarvennlege tenester, og for å bidra til verdiskaping for næringslivet
- kommunale og statlege verksemder bygger sine tenester med utgangspunkt i eit felles digitalt økosystem for samhandling
- kommunale og statlege verksemder hentar gevinstar frå digitalisering på ein systematisert måte

For å nå desse måla og understøtte digital transformasjon, fokuserer strategien på følgjande innsatsområde:

- Brukarane skal settast i sentrum gjennom utvikling av meir samanhengande tenester basert på viktige livshendingar
- Offentleg sektor skal samarbeide betre om digitale tenester og effektivisere ressursbruken gjennom styrket samordning på tvers av forvaltningsnivå og sektorar, og systematisk hente ut gevinstar frå digitalisering
- Data skal i større grad delast og blir brukt igjen i offentleg sektor, og opne data skal publiserast for innovasjon og verdiskaping i næringslivet
- Nasjonal digital samhandling og tenesteutvikling, fellesløysingar og felles arkitektur, skal etablerast i eit heilskapleg og overordna styrt og koordinert økosystem

- Samarbeid med privat sektor på digitaliseringsområdet skal styrkast for å oppnå betre og meir effektive tenester og for å legge til rette for innovasjon

Strategien omtalar fylkeskommunal sektor fleire stader, og legg føringar for digitaliseringsarbeidet som skal gjerast i fylkeskommunen.

Kartlegging av digitaliseringspotensiale

I *Digital agenda for Norge* blir det vist til at Regjeringa vil fornye, forbetre og forenkle offentlege tenester og effektivisere forvaltninga, og at digitalisering er eit verkemiddel for å få dette til. Det blir peikt på at dette samtidig krev ei planlagd og godt leia omstilling i den enkelte verksemda. Basert på studiar av offentlege digitaliseringsprosjekt, blir det anbefalt fem prinsipp som bør leggest til grunn for alle digitaliseringsprosjekt i offentleg sektor:

1. Start med behov
2. Tenk stort – start smått
3. Velg riktig samarbeidspartner
4. Sørg for riktig kompetanse og god lederforståelse
5. Lever hyppig – skap nytte hele veien

Under det første prinsippet, start med behov, blir det utdypa at ein bør starte prosjekt med å forstå kva dei som skal bruke løysingane har behov for. Ein bør tenke samanhengane tenester, uavhengig av sektor og forvaltningsnivå, hugse å vurdere regelverket og involvere brukarane tidleg. Vidare blir det peikt på at ein må finne ut kva som er mål og ønska effektar og at ein bør vere mindre opptatt av kva løysingar som kan vere aktuelle.

Det blir sett to hovudmålsettingar for IKT-politikken i Digital agenda:

1. En brukerrettet og effektiv offentlig forvaltning.
2. Verdiskaping og deltakelse for alle.

Det blir vidare sett **fem hovudprioriteringar**: 1) brukaren i sentrum, 2) IKT er ein vesentleg innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet, 3) styrka digital kompetanse og deltaking, 4) effektiv digitalisering av offentleg sektor og 5) godt personvern og informasjonstryggleik.

Mål, strategiar og planar for digitalisering

I Formålet med *Én digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025*⁶² er å understøtte digital transformasjon i kvar enkelt verksemd, og i offentleg sektor som heilskap.

Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) peiker på at berekraftig utvikling, innbyggjarane sine forventningar om meir samanhengane tenester og nye mogleggjerande teknologiar stiller store krav til offentleg sektor, og at digital transformasjon er eit nødvendig verkemiddel for å møte utfordringane. Dette er ei radikal endring som treff heile verksemda, og handlar vel så mykje om leiing, kompetanse og kultur, som teknologi.

Digdir har vidare utarbeidd ein **kompetansemodell for digital transformasjon**⁶³ med tre nivå som byggjer på kvarandre: 1) politikk og overordna føringar, 2) leiing av digital transformasjon og 3) fagkunnskap og ferdigheiter. Politikk og overordna føringar er første nivå i kompetansemodellen for digital transformasjon. Dette nivået skal gi auka merksemd om korleis å tenke nytt om samfunnsoppdraget og understøtte målet om ein digital offentlig sektor med brukaren i sentrum. Det blir peikt på at i digitalt modne organisasjonar blir den digitale transformasjonen leia frå toppen. Toppleiarane treng ikkje å meistre teknologien, men dei må ha nødvendig forståing, interesse og evner, og forstå og sjå moglegheitene som teknologien gir.

Digdir viser på sine nettsider⁶⁴ til at det per i dag ikkje lenger er tilstrekkeleg å snakke om digitalisering av tenester og prosessar, men at det handlar om **digital transformasjon** grunna auka kompleksitet og tempo. Digital transformasjon blir skildra 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

⁶² Kommunal- og moderniseringsdepartementet. *Én digital offentlig sektor*. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019 – 2025. Juni 2019.

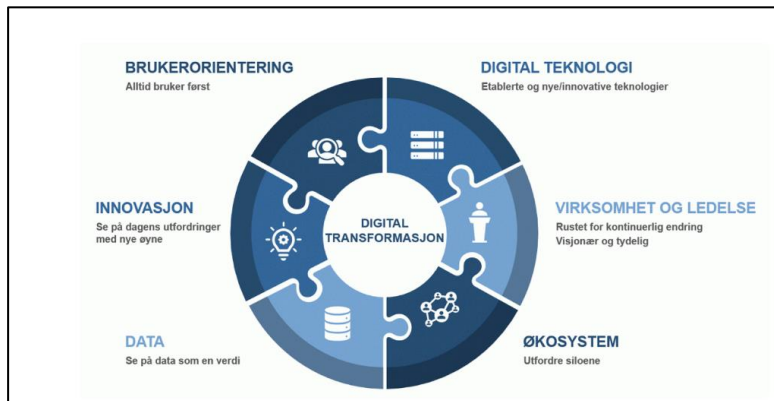
⁶³ Digitaliseringsdirektoratet. Kompetansemodell for digital transformasjon. Sist oppdatert 03.02.2022.

⁶⁴ <https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-digital-transformasjon/1589>

- som baserer seg på utnyttelse av digital teknologi
- en grunnleggende og omfattende endring, og ikke en mindre justering
- redesign av virksomheten på alle nivå – folk, prosesser, teknologi og styring

Det blir vidare vist til at følgende tema er særskilt viktig for offentlig forvaltning ved digital transformasjon:

Figur 25: Viktige faktorar ved digital transformasjon (Kjelde: Digdir)



Organisering av digitaliseringsarbeidet

I digitaliseringsstrategien *Én digital offentlig sektor* er to av seks innsatsområde «samordning på tvers» og «samanhengande tenester». Det blir påpeikt i dokumentet at

For å sikre sammenhengende tjenester, økt deling av data og økt bruk av felles IT-løsninger, må samhandling og samordning på tvers av sektorer og mellom statlig og kommunal sektor, styrkes. Regjeringen har som mål å legge opp til en mer systematisk uthenting av gevinster fra digitalisering

Digitaliseringsstrategien peiker vidare på at samordning av digitaliseringsarbeidet i kommunar, fylkeskommunar og statlege verksemdar i tida framover skal legge grunnlaget for utvikling av samanhengane tenester til innbyggjarar, frivillige organisasjonar og næringsliv. Det blir vist til at dette vil krevje samarbeid på nye og meir forpliktande måtar, og at det derfor bør utviklast samarbeidsmodellar for digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor som sikrar samordning og samhandling på tvers og innanfor sektorar og forvaltningsnivå. Modellen skal gi kommunal sektor tilstrekkeleg innflytelse i det nasjonale digitaliseringsarbeidet, og blir derfor omtala som samstyring, utan at dette rokkar ved dei grunnleggande prinsippa for styring og oppgåvedeling i offentlig forvaltning.

Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) peiker på at berekraftig utvikling, innbyggjarane sine forventningar om meir samanhengane tenester og nye mogleggjerande teknologiar stiller store krav til offentlig sektor, og at digital transformasjon er eit nødvendig verkemiddel for å møte utfordringane. Dette er ei radikal endring som treff heile verksemda, og handlar vel så mykje om leiing, kompetanse og kultur, som teknologi.

Digdir viser til at samanhengande tenester krev styring og organisering på tvers av organisasjonar, og at ein i dette arbeidet saman må vurdere fire styringstema og vurdere ulike modellar for å finne ein føremålstenleg måte å styre og organisere arbeidet på. Dei fire styringstema er å 1) utvikle felles mål, 2) sikre forankring, 3) skape einigheit om rollar og ansvar og 4) sikre finansiering

Systemintegrasjon

I stortingsmeldinga *Digital agenda for Norge (2015-2016)*⁶⁵ blir det peikt på at informasjon er ein av dei viktigaste ressursane i offentlig sektor, og må derfor forvaltast på ein god måte. Det er den enkelte offentlege verksemda som har ansvar for å forvalte informasjonen verksemda eig. Dette inneber mellom anna at:

virksomheten skal ha oversikt over hvilken informasjon den har, hva informasjonen betyr, i hvilken sammenheng den ble innhentet, hva informasjonen skal brukes til, hvem informasjonen kan deles med, hvordan informasjonen skal sikres og hvor lenge den skal bevares.

⁶⁵ Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Meld.St.27 (2015-2016). *Digital agenda for Norge*. IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet. Melding til Stortinget. 15. april 2016.

Digital agenda for Norge slår fast prinsippet om at forvaltninga skal gjenbruke informasjon i staden for å spørje brukarane (inkludert tilsette) på nytt om forhold dei allereie har opplyst om – «kun-ein-gong»-prinsippet.

I digitaliseringsstrategien *Én digital offentlig sektor* blir det vist til at ein for å nå målsettinga om «kun ein gong», er starta eit arbeid med «orden i eige hus». «Orden i eige hus» inneber god informasjonsforvaltning, noko som også er heilt avgjerande for ei forsvarleg ivaretaking av personvernet. Det er utarbeidd ein egen rettleiar for orden i eige hus,⁶⁶ som inngår i *nasjonalt rammeverk for informasjonsforvaltning*⁶⁷ som gir nasjonale føringar, støtte og verkøy i arbeidet med informasjonsforvaltning og vegen mot auka gjenbruk og vidarebruk av data.

Digitaliseringsdirektoratet lanserte i 2021 en *Nasjonal verktøykasse for deling av data*⁶⁸, som skal vere til hjelp for dei som skal dele og bruke data. Det går fram at dette er meint å vere eit viktig verkemiddel for å realisere den nasjonale digitaliseringsstrategien. I den nasjonale verktøykassen for deling av data blir det under overskrifta «dele data med andre» vist til at det er opp til kvar enkelt verksemd å utvikle tekniske løysingar for publisering og deling av data. Det blir her vist til at kommunal sektor kan bruke Felles Fylkeskommunale INTegrasjoner (FINT) i dette arbeidet, og at arbeidet og metodikken til FINT er tett knytt opp mot *Rammeverk for informasjonsforvaltning* og *Felles datakatalog*⁶⁹.

FINT skal sørge for bedre integrasjoner og dataflyt innen alle tjenesteområder i fylkeskommunene, gjennom en kombinasjon av en standardisert informasjonsmodell og tilgjengeliggjøring av informasjon over åpne programmerbare grensesnitt (API).

I Digital agenda blir det slått fast at effektiv digitalisering av offentleg sektor er ei av hovudprioriteringane i IKT-politikken, og at felles IKT-løysingar for å dekke like behov er eit viktig effektiviseringstiltak. Det blir vist til at stat, kommune og ulike sektorar bør nytte fellesløysingar for å lage brukarvenlege og samanhengande digitale tenester i heile offentleg sektor. Dei mest sentrale fellesløysingane blir omtalt som *nasjonale felleskomponentar*. Fellesløysingane/felleskomponentane blir omtalt som byggjeklossar som offentlege verksemder kan dra nytte av i sine digitale tenester: Løysingane blir utvikla ein gong og kan deretter brukast av mange. På Digdir sine nettsider går det mellom anna fram følgande nasjonale felleskomponentar per 23.01.2023: Altinn API, Altinn tenesteutviklingsløysing, Digital dialog, Digital post til innbyggjarar, eBevis, eFormidling, elnnsyn, Elektronisk mottaksregister (ELMA), Folkeregisteret, Matrikkelen, Maskinporten og Kontaktregisteret.

I *Digital agenda for Norge* blir det fastsett strategiske prinsipp som gir rammer og føringar for bruk og utvikling av nasjonale felleskomponentar:

- i. Nasjonale felleskomponentar forenklar og effektiviserer
- ii. Nasjonale felleskomponentar skal kunne brukast av heile offentleg sektor
- iii. Nasjonale felleskomponentar skal dekke likearta behov
- iv. Nasjonale felleskomponentar sin IKT-arkitektur er compatible
- v. Nasjonale felleskomponentar samspekar med europeisk infrastruktur
- vi. *Forvaltningen av nasjonale felleskomponenter skal tilpasses utviklingstrekk og brukerbehov*
- vii. *Nasjonale felleskomponenter tilrettelegger for deling av informasjon*
- viii. *Forutsigbar forvaltning av felleskomponentforvaltnernes nasjonale ansvar*
- ix. *Forutsigbare finansieringsmodeller som bidrar til digitalisering*
- x. *Utviklingen av felleskomponentene er samordnet*
- xi. *Styringen av felleskomponentforvalterne er koordinert*

Styring av digitaliseringsprosjekt

I stortingsmeldinga *Digital agenda for Norge* blir digitaliseringsprosjekt definert som

et utviklingsprosjekt eller endringsprosjekt hvor IKT utgjør en sentral del, og som endrer arbeidsprosesser, organisering, regelverk eller teknologi.

⁶⁶ Digitaliseringsdirektoratet. Veileder for orden i eget hus. <https://www.digdir.no/informasjonsforvaltning/veileder-orden-i-eget-hus/2716>

⁶⁷ Digitaliseringsdirektoratet. Rammeverk for informasjonsforvaltning. <https://www.digdir.no/informasjonsforvaltning/rammeverk-informasjonsforvaltning/3626>

⁶⁸ Digitaliseringsdirektoratet. Nasjonal verktøykasse for deling av data. <https://www.digdir.no/datadeling/deling-av-data/2243>

⁶⁹ Felles datakatalog – data.norge.no er den offentlege nettstaden som gir oversikt over skildringar av datasett, omgrep, api-ar og informasjonsmodellar. Det er digitaliseringsdirektoratet som er ansvarleg for drift og utvikling av nettstaden.

Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) har etablert *overordna arkitekturprinsipp for digitalisering av offentlig sektor*⁷⁰. To av dei sju overordna prinsippa omhandlar at ein skal ta arkitekturavgjersler på rett nivå og at ein skal ta utgangspunkt i brukarane sine behov.

Digdir har vidare utarbeidd ein *prosjektveiviser* som det er tilrådd at ein bruker denne prosjektmodellen i alle digitaliseringsprosjekt i offentlig sektor. Prosjektveiviseren skildrar verksemdene si overordna styring av prosjekt, basert på fasar og *beslutningspunkt*. Ved kvart beslutningspunkt (vist med tala 1-6 i figur 15) skal verksemdsleinga/prosjekteigaren godkjenne overgang frå ein fase til den neste.

Figur 26: Prosjektveivisaren (Kjelde: Digdir)



Idé- og konseptfasen som framstilt heilt til venstre i figuren over, høyrer til verksemda sin **prosess for porteføljestyling**⁷¹. Verksemda skal her gjere ei første vurdering av dei ulike behova, og ei prioritering av kva som er viktigast å ta fatt i. I konseptfasen avklarar linjeorganisasjonen kva behovet eigentleg er, og vel den beste tilnærminga (konseptet) for eit eventuelt prosjekt. Før konseptfasen vurderer og prioriterer linjeorganisasjonen kva idéar som skal utgreiast vidare i ein konseptfase. Sjølve prosjektet består av tre fasar: planlegging, gjennomføre og avslutte. I avslutningsfasen blir produktansvaret overført og prosjektet blir oppløyst. Etter at prosjektet er avslutta følgjer verksemda opp den vidare realiseringa av gevinstar, basert på prosjektet sine leveransar.

Digdir viser på sine nettsider⁷² til at det per i dag ikkje lenger er tilstrekkeleg å snakke om digitalisering av tenester og prosessar, men at det handlar om **digital transformasjon** grunna auka kompleksitet og tempo. Digital transformasjon blir skildra 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
 - som baserer seg på utnyttelse av digital teknologi
- en grunnleggende og omfattende endring, og ikke en mindre justering
- redesign av virksomheten på alle nivå – folk, prosesser, teknologi og styring

Digital kompetanse

I digitaliseringsstrategien utarbeidd av KS og Regjeringa, *Én digital offentlig sektor*, blir det påpeikt at

Digital kompetanse blir fremover en kritisk faktor for offentlige virksomheters evne til digital transformasjon og uthenting av gevinster fra digitalisering.

Det blir vidare vist til at digital kompetanse mellom anna handlar om å utvikle kompetanse hos medarbeidarar og leiarar, og også om å utvikle arbeidsprosessar og kultur som understøtter digitalisering til det beste for innbyggjararar, frivillige organisasjonar og næringsliv. Det blir peikt på at krava til kompetanse hos leiarar, tilsette og verksemdar må endrast dersom ein skal klare å gjennomføre den digitale transformasjonen, og at nye måtar å jobbe på krev kompetanse på omstilling og endring, stadig auka krav til digitale ferdigheiter hos den enkelte, og digital spisskompetanse hos nokre.

⁷⁰ Digitaliseringsdirektoratet. Overordna arkitekturprinsipp for digitalisering av offentlig sektor. <https://www.digdir.no/digital-samhandling/overordnede-arkitekturprinsipper/1065>

⁷¹ Digdir.no: Porteføljestyling dreier seg om å identifisere, prioritere og iverksette verksemda sine prosjekt og program, samt å følge opp leveransane. Porteføljen er samlinga av alle beslutta og pågåande prosjekt og program som skal sikre at verksemda oppnår sine strategiske mål.

⁷² <https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-digital-transformasjon/1589>

Vedlegg 3: Sentrale dokument og litteratur

Lov og forskrift

- Kommunal- og distriktsdepartementet: Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven). LOV-2018-06-22-83

Rundskriv, rettleiarar mv.

- COSO: COSO ERM – Helhetlig Risikostyring. 2017.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. *Én digital offentlig sektor*. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019 – 2025. Juni 2019.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Meld.St.27 (2015-2016). *Digital agenda for Norge*. IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet. Melding til Stortinget. 15. april 2016.
- Kommunal- og distriktsdepartementet. Meld. St. 22 (2020-2021). Data som ressurs – Datadrevet økonomi og innovasjon. Melding til Stortinget. 26. mars 2021.
- Kommunal- og distriktsdepartementet. Meld. St. 30 (2019-2020). En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse. Melding til Stortinget. 23. juni 2020.
- Digitaliseringsdirektoratet. Kompetansemodell for digital transformasjon. Sist oppdatert 03.02.2022.
- Digitaliseringsdirektoratet. Styring og organisering av sammenhengende digitale tjenester. Digdir.no
- Digitaliseringsdirektoratet. Veileder for orden i eget hus. Digdir.no
- Digitaliseringsdirektoratet. Rammeverk for informasjonsforvaltning. Digdir.no
- Digitaliseringsdirektoratet. Nasjonal verktøykasse for deling av data. Digdir.no
- Digitaliseringsdirektoratet. Overordna arkitekturprinsipp for digitalisering av offentlig sektor. Digdir.no
- Felles datakatalog – data.norge.no.

Dokument frå fylkeskommunen

- Vestland fylkeskommune. *Digital strategi for Vestland fylkeskommune 2021-2025*. Administrativt vedtatt i toppleiargruppa, mars 2021.
- Vestland fylkeskommune. Utviklingsplan for Vestland 2020-2024. Regional planstrategi. Vedtatt i Fylkestinget 29.09.2020.
- Vestland fylkeskommune. Porteføljestyling av IKT-digitaliseringsprosjekt. Strategisk utvikling og digitalisering. Notat. Saksnr. 2020/73638-1
- Vestland fylkeskommune. Budsjett 2023/økonomiplan 2023-2026. Vedtatt i Fylkestinget 14.12.2022. PS 127/2022.

Andre kjelder

- Dokument og informasjon frå fylkeskommunen si intranettside.
- PwC. Gjennomgang av stabsfunksjonene i Vestland fylkeskommune. Delrapport 1. August 2021
- PwC. Digitaliseringspotensial for Vestland fylkeskommune. Delrapport 2. August 2021
- PwC. Gjennomgang av fagavdelingar og tilknytt seksjonar & Organisering av sentrale og lokale stabs- og støttefunksjonar. Delrapport 3. April 2022.



Deloitte AS and Deloitte Advokatfirma AS are the Norwegian affiliates of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.no for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte Norway conducts business through two legally separate and independent limited liability companies; Deloitte AS, providing audit, consulting, financial advisory and risk management services, and Deloitte Advokatfirma AS, providing tax and legal services.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's 330,000 people make an impact that matters at www.deloitte.no.

© 2023 Deloitte AS