1. **Hvilke faglige elementer (teori og caser) vil dere fremheve som spesielt viktig for deres arbeid med digital transformasjon?**

**Kommune 1:** Vi ser at vi har fått:

* ett felles begrepsapparat, og dannet et viktig grunnlag for en felles forståelse for vårt hvorfor – hvordan og hva. Dette blir viktig i vårt fremtidig strategiarbeid.
* økt bevissthet på hvor vi befinner oss i forhold til den digitale modenhetstrappa. Vi kjente ikke til begrepene før vi startet dette arbeidet, så vi har på mange måter hatt en bratt læringskurve og vi har fått økt bevissthet.
* bedre innsikt i hvilke muligheter som faktisk ligger i teknologien (AI, digital tvilling etc) og hva som begrenser mulighetene
* økt bevissthet og forståelse for at vi må ruste oss til å ta imot det som kommer og at vi som ledere og mellomledere må være gode forbilder
* fokus på digitalt tankesett i stedet il tillegg til digitale ferdigheter i rekrutteringsprosesser

**Kommune 2:** Vi har fått løftet oss spesielt godt på Økosystem-tankesett og samhandling, virksomhetsstyring/-arkitektur, agilitet og endringsledelse. Balansen mellom drift og utvikling har vi fått et løft på.

**Kommune 3:** Diskusjonene i gruppen har vært veldig gode, og programmet har gitt økt forståelse for betydningen av digital transformasjon og hvordan vi kan tenke smart og gjøre ting ute av boksen. Vi vet i stor grad hvilke neste grep som er naturlige å ta, og vi har fått vist konkrete gode eksempler på dette. Nå skal vi avsette penger på en annen måte enn før – og i forhold til hva som er lurt i en felles setting.

**Kommune 4:** Vi ser vel alt henger sammen med alt, og at vi har trengt enkeltelementene i det som hver modul har tatt for seg; nettopp for å få sett det store bildet. Det har åpnet opp for at vi ser behovet for at vi hele tiden må jobbe aktivt med små mål, teste ut og prioritere tydelig.

**Kommune 5:** Dette har skapt felles tanker, gitt oss beskrivelser vi trenger og belyser hvordan IKT og digitalisering kan og bør utvikles sammen med hele organisasjonen.

**Kommune 6:** Det er vanskelig å trekke fram konkrete teorier/caser, men vi kommer med en generell vurdering av programmet:

* Vi har fått en økt bevissthet på viktigheten av å sette digitalisering og digital transformasjon på dagsorden.
* Vi har fått et felles rammeverk som utgangspunkt for videre arbeid med digitalisering.
* Programmet har «tvunget» oss til å sette av tid til sammen å diskutere problemstillingen/utfordringer med digitalisering
* Vi er blitt mer bevisste på forskjellen på «digitalisering» og «digital transformasjon». Vi har så vidt begynt denne reisen.
* Fått et «helikopterbilde» av hvordan verden kanskje vil se ut i framtiden
* Ved at ledergruppen (toppledelse og virksomhetsledere) har gjennomført programmet sammen har vi et godt utgangspunkt for videre arbeid.
* Det ligger også noen «trusler/hindringer» i digitalisering/digital transformasjon (systemer som ikke snakker sammen, kunstig intelligens, GDPR, annen lovgivning mv.)
* Endringsledelse blir mer og mer viktig for at kommunen skal kunne tilpasse seg fremtidsbildet

**Kommune 7:** Vi vet vår digitale modenhet nå - hvor modne vi egentlig er og innen hva. Forståelse av eget ståsted og være skodd for fremtiden – det har blitt en styrke for oss.

**Kommune 8:** Vi har virkelig fått erkjenne at digitalisering og digital transformasjon er en del av vårt ordinære arbeid.

**Kommune 9:** Vi har fått mye bedre oversikt over hvordan vi skal bli datadrevet i praksis. Vi skal derfor arbeide med et styringssystem for å samle og strukturere data. Dette vil gi mer og bedre informasjon raskere (til rett tid)

**Kommune 8:** Dette har vært et veldig godt kompetanseprogram. Vi hadde frustrasjon i starten da vi ble kastet inn i en kombinasjon av noe vi kjente og noe som var helt nytt – så fikk vi etter hvert se det det hele og store bildet og det ble til slutt kjempebra!

**Kommune 9:** For oss har kartleggingene rundt digital modenhet og evner til digital transformasjon vært veldig nyttig, og vi skal nå jobbe med videre prosess som omfatter opplæring av andre i vår kommune omkring det vi har lært.

1. **Hva har dere lært av prosessene og gruppearbeidet i ledergruppa, og hvilken læring fra dette vil dere ta med dere videre?**

**Kommune 1:**

* Alle ledere må ta en mer sentral rolle i arbeidet med digital transformasjon. Det blir viktig i å vektlegge dette tankesettet i alle rekrutteringsprosesser.
* Vi må jobbe mer aktivt med digital transformasjon (implementere digitalt tankesett) nedover i organisasjonen.
* Lederne må gå foran som gode eksempler når vi skal jobbe med dette.

**Kommune 2:** Vi skal begynne å fokusere på digitalisering og digital transformasjon som et sektorovergripende fagfelt – og sørge for at det mindset som vi som toppledelse nå har fått, også etableres blant ledere og medarbeidere.

**Kommune 3:** Det har vært en omfattende prosess, men som av arrangør har vært nøye og godt pedagogisk godt planlagt. Det har resultert i prioritering på gjennomføring. Det er blitt satt av tid fra oss deltakere, og basert på dette ser vi at det gir resultater/ felles læringsresultater.

**Kommune 4:** Vi ser hvor viktig det tverrfaglige samarbeidet er i kommunen vår. Vi ser behovet for at vi fortsetter å ha slike møtepunkter, som vi har fått gjennom kompetanseprogrammet.

**Kommune 5:** Dette kompetanseløftet har vist hvor viktig det er at man må sette av nok tid, og at alle bør delta på den samme opplæringen/kursingen som vi gjennomføre, for at man skal nå målene sammen.

**Kommune 6:** Slike prosjekter bygger ellers samhold og utvikling i ledergruppen. Vi blir bedre kjent og har utviklet relasjoner sammen. Dette kan vi bygge videre på fremover i andre prosjekter og sammenhenger.

**Kommune 7:** Vi har beveget oss videre på en felles bevissthet på hvilke landskap vi er på vei inn og tenker vi nytt rundt digitalisering og teknologi, og også om kompetansebehovet.  Vi har fått en erkjennelse av at vi må løfte oss systematisk. Programmet har ført til gode diskusjoner.  Vi vet mer hva vi må få til strategisk, og det er interessant å oppleve oss som gruppe som skal lære sammen: Vi opplever at vi faktisk har lært noe hele veien.

**Kommune 8:** Vi har fått mange gode innspill til vår handlingsplan, og gjennomført gode diskusjoner rundt sammenhengen mellom hvorfor-hvordan-hva. Dette tar vi med videre i arbeidet med digitalisering/digital transformasjon. Vi har fått mye inspirasjon fra ulike eksempler vi har sett gjennom programmet, og erkjenner at vi ikke må/bør finne opp alt selv.

**Kommune 9:** Vi har hatt gode og krevende diskusjoner, blant annet rundt motivasjon og hvorfor vi skal arbeide med digital transformasjon. Vi er blitt bevisst hva digital modenhet er og ser at vi ikke er god på å hente innsikt og levere tjenester som folk trenger – vi lever tjenester vi tror innbyggerne trenger. Vi må derfor ta dette videre slik at vi kan begynne å rigge tjenestene ut fra det som er det reelle behovet.

**Kommune 10:**Vi har satt fokus og en retning i forhold til digital transformasjon nå. Vi er blitt bevisste ovenfor den aktuelle problematikken. Dette må arbeides og bearbeides i tiden fremover, og vårt videre engasjement er helt nødvendig.

**Kommune 11:** Vi har lært å tenke mer stegvis utvikling, prøving og feiling og at vi må utvikle lærende nettverk. Vi må tenke mer ‘hvorfor’ og ha fokus på forankring i hele organisasjonen. Prosessen har gitt oss mer forståelse av viktigheten med digital transformasjon og det å lære av andre kommuner – og endre mindset. Vi har fått tid til refleksjon og lære av hverandre – og har derfor nå mulighet til å videreformidle kunnskap/forståelse i større grad ut i egen organisasjon. Vi forstår at det bør være mer samspill mellom kommuner og IKT-samarbeid.

1. **Roller: Eksempelvis IT/digitalisering og HRs rolle inn i digital transformasjon: Hva blir viktig for dere med hensyn til sentrale roller i organisasjonen i arbeidet videre med digital transformasjon?**

**Kommune 1:** Vi er ein av de minste kommunane, men har nå oppretta ei stilling i strategisk leiing som skal koordinere og vere ein pådrivar for digital transformasjon som arbeider tett opp mot leiargruppa.

**Kommune 2:** (også fra en av de minste kommunene): Spriket mellom ledergruppens tidligere kunnskap og kompetanseprogrammet har vært stort. Vi har skjønt at vi må involvere andre ressurspersoner i og utenfor organisasjonen som kan dra dette sammen med oss. Vi skal nå satse videre på å også ha et lederutviklingsarbeid i egen kommune innen dette temaet.

**Kommune 3:** Vi tenker nå atIT-tjenesten må fungere mer som et nav /moderator for å motta innspill fra organisasjonen, og bidra ut til organisasjonen ved å ha oversikt over behov knyttet til bruk av digitale løsninger. **Vi må** tydeliggjøre HR sin rolle, sette mål og jobbe med kompetanseplanlegging i forhold til ønsket digital modenhet.

**Kommune 4:** Digital transformasjon skal nå inn som sentralt kompetanseområde ute i virksomhetene i forhold til

1. Rekruttering
2. Arbeidsgiverstrategi
3. Virksomhetsplaner/-strategi
4. Kompetanseplan for ledere
5. Lederopplæringen
* Utviklingen skal skje i et (likeverdig) samarbeid mellom IT/organisasjon og virksomhetene
* Virksomhetene skal holde seg orienterte om IT-utviklingen innen sitt fagområde
* Digitale ‘ambassadører/ressurspersoner/endringsagenter’ - bindeledd mellom utviklingsteam. Viktig at dette er roller som forstår hvorfor
* Treffpunkter på tvers av sektorer
* Teknologiradar – hva er det fokus på? Hva trengs? Vi skal ha lærende nettverk og rammeverk for å jobbe i team med fokus på tjenesteutvikling.
* Tjenesteeiere og endringsagenter med definert/formalisert ansvar
* Eierskap i kommunen – tydelighet i våre forventninger til forhold til IKT-leverandør.

**Eksempel på kommende tiltak i lys av programmet:**

***På kort sikt:***

**Kommune 1:**

* Bunnlinjer: Vi har vært veldig opptatt av drift/økonomi de siste årene for å få balanse i økonomien. Dette har nok gått ut over andre typer bunnlinjer. Dette underbygger også vårt ønske om et mer balansert fokus på utvikling
* Motivasjon: Viktig å lage en kultur for motivasjon og engasjement der man blir belønnet for å ta initiativ selv om ikke alle prosjekter lykkes. Det er lov å gjøre feil.

**Kommune 2:**

* Etablering av tverrfaglig digiteam
* Bevissthet i forhold til økosystem og ressurseffektivisering ved hjelp av nye digitale løsninger
* Blir viktig å kommunisere WHY/hvorfor mht nye programmer

**Kommune 3:**

Vårt “hvorfor” skal være kompasset for vår tjenesteproduksjon og dermed vår digitale transformasjon: Vi ønsker å utvikle et fremtidsrettet tjenestetilbud til innbyggere og brukere i vår kommune.

**Kommune 4:** Vi vil fokusere på det som kan være med å få oss opp i generasjonstrappa.  Vi skal ha et tettere samarbeid/partnerskap med IKT leverandør og kommunene som er der sammen med oss.

**Kommune 5:** Organisatorisk forankring: Utvikle kultur og motivasjon for digital transformasjon.

***På mellomlang sikt:***

**Kommune 1:**

* Kartleggingen viser at vi ønsker å være på minst nivå tre i løpet av 2 år. Nå er vi på flere generasjoner samtidig. Å få alle på nivå tre vil innebære at vi må blant annet være med på det som initieres nasjonalt. I tillegg må vi koble «siloene» sammen, de ulike tjenestenestene kan ikke leve sine egne liv. Det er viktig at vi forstår på hvilken generasjon vi er på de ulike tjenestene og lage strategier ut fra dette.
* Ha mer fokus på digital kompetanse ved rekruttering

**Kommune: 2:**

* Digitalisering og digital transformasjon, herunder handlingsplan for arbeidet, skal være fast på agendaen i Kommunedirektørens ledermøter
* Handlingsplanen skal ha tydelig prioritering, gevinstansvar, klargjøre opplæring.
* Ny leder for IT-tjenesten skal ansettes
* Avklare videre arbeid med digital kompetanse /modenhet for ansatte og ledere

**Kommune 3:**

* Bevisste på at digital transformasjon er noe vi må jobbe kontinuerlig med – vi blir aldri ferdig med dette
* Gjennom strategi og budsjettprosess sikre økonomiske ressurser til investering i arbeidet med digital transformasjon og teknologiske løsninger.

**Kommune 4:** Ta i bruk KS fellesløsninger, blant annet med tanke på data og analyse, samt digital arkitektur. Få med konkrete opplæringspakker knyttet til alt fra generell IT-kompetanse, til videregående kurs i systemer.

**Kommune 5:** Utvikle en strategi for hvordan det jobbes med digital transformasjon i virksomhetene og blant lederne. Ta inn digitalisering/digital transformasjon i virksomhetsplaner.

**Kommune 6:**Arbeid med gjenbruk av data, automatisering, sensorikk og kunstig intelligens er det vi ser for oss dei neste to åra.

***På lengre sikt:***

**Kommune 1:**

* Kartleggingen viser at vi ønsker å være på minst nivå fem i løpet av 5 år. Dette vil innebære at vi må sette av både tid, penger og ressurser. Mye vil komme til oss gjennom en utvikling av systemer og tjenester vi bruker. Det er viktig å bruke modenhetstrappa aktivt for å måle hvor vi er og hvor vi må satse. Den er et godt utgangspunkt for diskusjoner. Frigjøring av tid kan komme brukerne og lederne til gode. Vi må få frem de gode eksemplene.

**Kommune 2:** Vi skal bort fra “bestiller - utfører” modellen ift. IT-tjenesten - og gjøre dette sammen

**Kommune 3:** Vi tenker 5 år frem som en del av vår måte å se behov på i dag. Vi lager fotavtrykk som andre lett kan følge

**Kommune 4:** Vi har skjønt at vi må sette av ressurser på en helt annen måte enn i dag. Prioriteringene våre blir annerledes fremover.

**Kommune 5:** Vi må etablere en organisasjon som er slik at vi arbeider i digitale økosystemer, og dette skal være naturlig og integrert.

**Kommune 6:** Vi skal bruke data som er samlet over år for å analyse og ytterligere forbedre tjenestene kommunen leverer. Sørge for at ansatte og ledere får økt kompetanse som setter oss i stand til å møte fremtidige utfordringer.  Kontinuerlig fokus på nødvendigheten/viktigheten av endringer og effektivisering. Hensikten med digitalisering er «å spare hender/frigjøre ressurser» for å kunne levere bedre og nødvendige tjenester med god kvalitet

**Kommune 7:** Jobbe mer på tvers (matrise) for å kunne sette sammen effektive team som sørger for å gjennomføre endringer.  Vi skal ha "ambassadører" ute i organisasjonen som er med på å realisere gevinster.  Følge opp tiltakene i digitaliseringsstrategien og oppfølgingsplanen, og se på organisasjonsutvikling som verktøy. Teknologi skal gi færre ansatte per bruker.

Kommune 8: I løpet av fem år vil vi jobbe for å få på plass kunstig intelligens, maskinlæring og VR. Vi er avhengig av god samhandling mellom kommunane i IKT-samarbeidet vårt for å få alt dette på plass.