

Strategi innovasjon og digital transformasjon Moss kommune

Versjon 1.0 (1.3.2021)

#mennesketisentrum #samskaping #helhetlig #teknologi #bærekraft

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Innledning	3
Strategiens plass i forhold til kommunens andre planer	3
Hvorfor innovasjon og digital transformasjon?	4
Hva er innovasjon og digital transformasjon?	5
Hvor er vi og hvor skal vi?	5
Hovedmål	6
Hovedområde 1: Innovasjonskultur	7
Her er vi	7
Slik vil vi ha det	7
Slik kommer vi dit	7
Slik gjør vi det	7
Hovedområde 2: Innovasjonsledelse	9
Her er vi	9
Slik vil vi ha det	9
Slik kommer vi dit	9
Slik gjør vi det	9
Hovedområde 3: Innovasjonsprosess	11
Her er vi	11
Slik vil vi ha det	11
Slik kommer vi dit	11
Slik gjør vi det	11
Hovedområde 4: Porteføljestyring	12
Her er vi	12
Slik vil vi ha det	12
Slik kommer vi dit	12
Hovedområde 5: Digital transformasjon	12

Sammendrag

Formålet med strategien er å beskrive hvordan Moss kommune skal arbeide med innovasjon og digital transformasjon. Strategien skal legge til rette for økt gjennomføringskraft slik at kommunen kan nå fastsatte mål. Strategien er basert på prinsippene for åpen innovasjon med mål om å jobbe på tvers av og gjennom hele kommunen.

Målrettet og systematisk arbeid med innovasjon og digital transformasjon krever en annerledes og økt bruk av både økonomisk og menneskelig kapital, samt større grad av risikovilje.

Overordnet visjon for strategien er:

Moss kommune er en innovativ, effektiv og lærende organisasjon som tar i bruk løsninger som treffer behov i samfunnet, skaper verdi for den enkelte og bidrar til miljømessig, sosial og økonomisk bærekraft

Strategien består av fem satsningsområder:

1. Innovasjonskultur
2. Innovasjonsledelse
3. Innovasjonsprosess
4. Porteføljestyling
5. Digital transformasjon.

For hvert område beskrives mål, strategi og tiltak. For hvert tiltak utarbeides det separate handlingsplaner.

Innledning

“Vi må ha hårete ambisjoner for å nå målene våre. Skal vi opprettholde og videreutvikle dagens velferdssamfunn må vi utvikle radikalt nye løsninger. Offentlig sektor må være i stand til å gjennomføre mer radikale innovasjonsprosesser, som typisk krysser forvaltningsgrenser og flere sektorer. Vi har kort tid på å løse store oppgaver, derfor må vi starte nå”

(Tidligere styreleder i KS Gunn Marit Helgesen, 2019¹).

I perspektivmeldingen 2017² påpekes det at evne og vilje til omstilling er avgjørende for å møte dagens og det fremtidige utfordringsbildet i velferdssamfunnet. Å ta vare på og sikre velferdssamfunnets bærekraft – sosialt, klimamessig og økonomisk – er derfor vesentlig for at Norge fortsatt skal være et godt land å bo i³.

Målet med denne strategien er å legge til rette for at et dette arbeidet får økt gjennomføringskraft i Moss kommune.

Innovasjon og digital transformasjon utfordrer etablerte måter å løse det offentliges oppgaver på, men også hvordan alle i kommunen jobber, hvordan den ledes, de verdier og tankesett som eksisterer, prosesser samt synet på medarbeidere og omgivelsene rundt oss.

Fornyng og omstilling er utfordrende fordi kostnadene vil komme først, og gevinstene på sikt. Enkelte ganger vil gevinster realiseres et annet sted enn hos den som bærer kostnadene. En slik gevinstforskyvning krever holdninger og atferd som fremmer helhetsperspektivet.

For å lykkes med dette arbeidet kreves det systematikk og langsiktighet. Politikere, ledere og medarbeidere må sammen skape en kultur og et rammeverk som muliggjør innovasjon og digital transformasjon. Et aktivt samarbeid (og samskaping) med samfunnsaktører, næringslivet samt forsknings- og utdanningsinstitusjoner er en forutsetning.

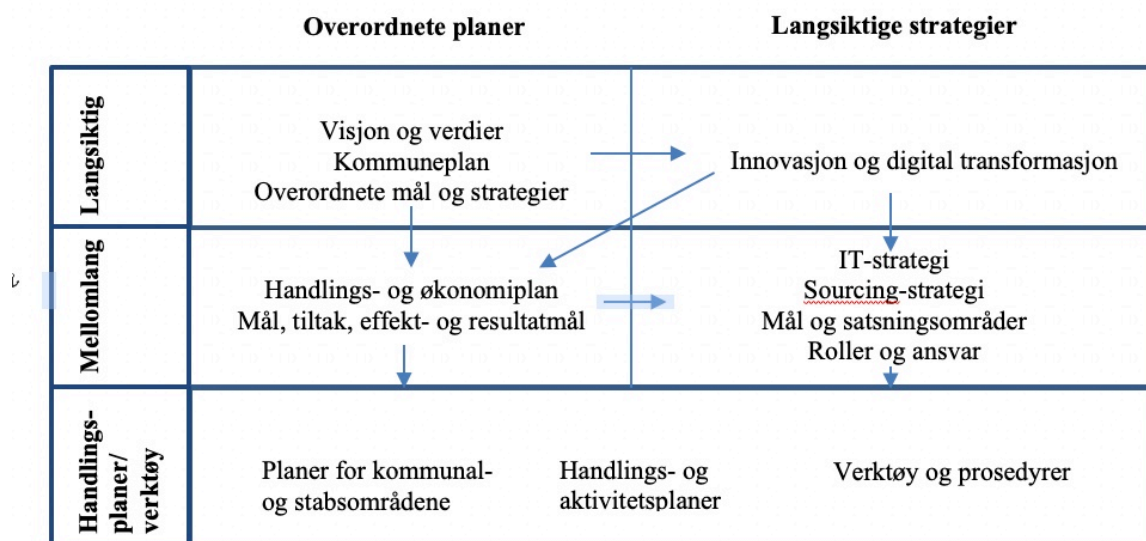
Strategiens plass i forhold til kommunens andre planer

Strategi for innovasjon og digital transformasjon er en langsiktig plan som henger sammen med kommunens øvrige planer og strategier på følgende måte:

¹ [KS med klare forventninger til regjeringens stortingsmelding om innovasjon](http://kortlink.no/2AU) (<http://kortlink.no/2AU>)

² [Stortingsmelding 29](#) (2016-2017)

³ [Perspektivmeldingen 2021](#)



Figur 1 Sammenhengen mellom innovasjonsstrategien og kommunens overordnede planer og langsiktige strategier

Hvorfor innovasjon og digital transformasjon?

«Moss skal yte helhetlige og inkluderende tjenester og tilbud til alle innbyggere, brukere og næringsliv. Moss skal tilby fellesskap for alle og muligheter for den enkelte. Kommunen skal være en regional kraft som gjør den til den mest attraktive kommunen langs Oslofjorden å bo i og besøke, og et sted hvor lokalt, regionalt og internasjonalt næringsliv finner gode vekst og utviklingsmuligheter. Utviklingen skal bygge på de fortrinnene Moss har med nærheten til Oslo,

Kommunens ambisjoner fra kommuneplanens samfunnsdel om innsatsområder (Moss 2030)

Det er både forventninger til, og behov for, store endringer for å opprettholde velferdssamfunnet. Velferdsstaten Norge berøres direkte av flere globale endringer som både gir muligheter og utfordringer. Teknologiutviklingen gir store fordeler, men krever også at vi jobber aktivt og systematisk for å ta ut potensialet. Forventningene til offentlig sektor endres, og øker ofte i takt med teknologiutviklingen.

Følgende drivkrefter anses å ha stor påvirkning på offentlig sektor⁴:

- Moderat befolkningsvekst med flere eldre
- Mindre økonomisk handlingsrom gir tøffere prioriteringer
- En digital økonomi med rask teknologisk utvikling
- Klimaendringer, klimarisiko og miljøspørsmål som berører alle

⁴ https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/global_tidsalder/id2576988/

- Grunnleggende menneskelige behov for trygghet og tilknytning
- Mangel på kompetent arbeidskraft
- Lokaldemokratiet utfordres og tilliten til det offentlige er svakere enn tidligere

Hva er innovasjon og digital transformasjon?

Kommunesektorens organisasjon (KS) definerer innovasjon slik:

*Noe som er **nytt, nyttig og nyttiggjort** – det vil si at løsningen er tatt i bruk og har skapt verdi⁵. Verdi kan være økt kvalitet, bedre ressursbruk (effektivitet), bedre innbyggerinvolvering, medarbeidertilfredshet og økt verdi for næringslivet.*

For Moss kommune betyr satsningen på innovasjon og digital transformasjon å endre de grunnleggende måtene vi utfører oppgaver på og tilbyr tjenester på der bruk av teknologi vil være en drivende faktor.

Ifølge den nasjonale digitaliseringsstrategien («Én digital offentlig sektor»)⁶ vil en slik satsning innebære at organisasjonen må endres, ansvar flyttes, regelverk skrives om, eller at prosesser må designes på nytt. Dette handler like mye om endringsledelse, kompetanse- og organisasjonsutvikling, forvaltningspolitikk og forvaltningsutvikling som teknologi.

Hvor er vi og hvor skal vi?

Moss har sammensatte utfordringer innen områdene urbanisering, mobilitet, klimaendringer, alderssammensetning, økonomisk nedgang, utenforskap, behov for ny kompetanse, samt økte krav og forventninger fra samfunnet.

Folkehelse og levekårsoversikten beskriver forskjeller og utfordringer innen flere områder. Folkehelseprofilen beskriver at kommunen har mange unge uføre og/eller mottakere av støtte til livsopphold, samt et høyt antall unge med psykiske lidelser. Det er høyt frafall av elever fra videregående skoler, få møtearenaer og lav deltakelse i fritidsaktiviteter for ungdom. Befolkningen har lavt utdanningsnivå, bor trangt, og et høyt antall barn vokser opp i familier med lav inntekt.

Overføring av oppgaver fra stat til kommune legger et ekstra press på kommunen med tanke på økt omstillingstakt, fornying og utvikling. For å møte ovennevnte utfordringer og økte forventninger til kommunen, må vi bygge en organisasjon som kan utvikle og ta i bruk løsninger innenfor gitte rammer og ressurser. Kommunen må arbeide helhetlig, ha gode systemer, riktig kompetanse, være effektiv, samt identifisere og utnytte forbedringsmuligheter.

Moss kommune har behov for å redusere sektorisert tankegang og oppgaveløsning, og i langt større grad samarbeide internt og eksternt. Løsningene skal svare på reelle utfordringer som fremmer en bærekraftig utvikling for kommende generasjoner.

⁵ <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/framtidas-kommune/n3-nytt-nyttig-nyttiggjort/>

⁶ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/>

Hovedmål

Strategiens hovedmål er følgende:

Moss kommune er en innovativ, effektiv og lærende organisasjon som tar i bruk løsninger som treffer behov i samfunnet, skaper verdi for den enkelte og bidrar til miljømessig, sosial og økonomisk bærekraft

For å utvikle en kommune som er rustet til å nå dette er det identifisert **fem satsningsområder**:

1. Bygge kultur for innovasjon (**innovasjonskultur**)
2. Styrke lederes evne til å legge til rette for innovasjon (**innovasjonsledelse**)
3. Utvikle og ta i bruk felles systematikk for **innovasjonsprosesser**
4. Etablere og iverksett et styringssystem for å prioritere og gjennomføre innovasjonsprosjekter som gir reelle gevinster (**porteføljestyling**)
5. Gjennomføre endringsprosesser som baserer seg på utnyttelse av digital teknologi (**digital transformasjon**)

Satsningsområdene støtter opp under Moss kommunes visjon om **mangfoldige Moss - skapende, varmere og grønnere**.

Satsningsområde 1: Innovasjonskultur

Kommunens kultur kommer til uttrykk gjennom måten politikere, ledere og medarbeidere i stab og kommunalområdene, herunder enheter, virksomheter og avdelinger samhandler, løser oppgaver og tilbyr tjenester på.

For Moss kommune betyr innovasjonskultur den adferd, verdier og holdninger som legger til rette for at oppgaver som utføres og tjenester som tilbys er nytt, nyttig og nyttiggjort.

Her er vi

Kommunen har lite erfaring med å bygge felles kultur som fremmer innovasjonsaktiviteter. Nyskaping, utvikling og oppgaveløsning har hovedsakelig skjedd i hver sektor, uten at avhengigheter og helhetsperspektiv er grundig vurdert og ivare tatt⁷.

Slik vil vi ha det

Kommunen med politikere, ledere og medarbeidere skal kjennetegnes ved å være en trygg, attraktiv og innovativ samarbeidspartner.

Slik kommer vi dit

For å nå målet er følgende strategier identifisert:

- **Vi ser fremover og er tydelige**
- **Vi er modige og har tillit**
- **Vi ser muligheter og involverer**
- **Vi lærer og forbedrer praksis kontinuerlig**

Slik gjør vi det

Når vi ser fremover løftes vi ut av hverdagens rammer og først da kan **vi være tydelige**. Vi må være åpne om utfordringer og gi andre innsikt. Innsikt for å skape en omforent forståelse for både utfordrings- og mulighetsbildet, og behovet for nyskaping.

Vi skal:

- Jobbe systematisk og kontinuerlig med å ha oversikt over samfunnets behov, for å sette retning
- Utvikle arenaer, eller benytte eksisterende arenaer som gjør det enkelt å formidle utfordringer og gi innsikt
- Bidra i problemløsningsprosesser som ikke direkte angår eget kjerneområde, og anerkjenne behovet for å avgi kompetanse og ressurser på tvers av organisasjonen

Når vi er modige og har tillit legger det grunnlaget for å gjøre noe annet enn i dag. Å være modig innebærer risiko og usikkerhet.

Vi skal:

- Trene ledere, politikere og medarbeidere i ferdigheter som fremmer innovasjonskultur

⁷ Kommunekompasset, KS, januar 2018

- Distribuere myndighet til medarbeidere og samarbeidsparter, slik at vi får effektive beslutningsprosesser nær bruker
- Dele risiko når vi velger nye ideer, og ta et helhetlig ansvar for resultatet

Åpne innovasjonsprosesser innebærer å **søke muligheter og involvere**.

Vi skal:

- Samskape og involvere relevante aktører
- Søke og rekruttere mangfold
- Benytte innovasjonsarenaer og -nettverk i problemløsningsprosesser

Når vi er lærende og forbedrer praksis kontinuerlig handler det både om forståelse for hva som er problemet, og å lære om en løsning kan fungere eller ikke. Ledere og nøkkelpersoner må ha evne og vilje til å lede innovasjonsprosesser og ta avgjørelser. Det kan bety at vi må forbedre, fornye og eventuelt fjerne gammel praksis eller løsninger.

Vi skal:

- Være nysgjerrige, oppsøke ny kunnskap for å få innsikt, dele ny kunnskap, reflektere og utforske muligheter og motsetninger, for å finne beste og neste praksis.
- Delta i og gjennomføre innovasjonsprosesser
- Delta aktivt i implementering av nye løsninger.
- Motivere og belønne aktivitet.

Satsningsområde 2: Innovasjonsledelse

Med innovasjonsledelse mener vi ledere som legger til rette for innovasjonskultur. Lederens adferd er avgjørende for å lykkes med å bygge en innovativ, effektiv og lærende organisasjon.

Her er vi

Ledere i kommunen opplever det utfordrende å prioritere utviklingsaktiviteter opp mot daglig drift. Per i dag er det ikke satt et system eller insentiver som bidrar til helhetlig og strategisk prioritering av innovasjon og digital transformasjon.

Slik vil vi ha det

Ledere bygger innovasjonskultur ved å vise retning og prioritere utvikling, ha tillit, legge til rette for og velge nye løsninger, fremme involvering og samhandling, være relasjonelle og styrke innovasjonskompetansen.

Slik kommer vi dit

For å nå målet er følgende strategier identifisert:

- **Styrke og utvikle lederes innovasjonskompetanse**
- **Systematisk prioritere utvikling og innovasjon**
- **Vise retning og involvere**
- **Fremme samhandling og ha tillit**

Slik gjør vi det

Styrke og utvikle lederes innovasjonskompetanse.

Vi skal:

- Utarbeide et lederutviklingsprogram for politisk og administrativ ledelse med fokus på innovasjon og strategisk ledelse.
- Gi veiledning til ledere og ressurspersoner i praktisk prosjekt- og innovasjonsledelse.
- Ta med kompetanseheving for ledere og ressurspersoner i planlegging og gjennomføring av alle større utviklings- og innovasjonsprosjekter.

Systematisk prioritere utvikling og innovasjon

Innovasjon skjer ikke av seg selv. Innovasjons- og utviklingsområder defineres og ressurser prioriteres i henhold til kommunens strategier og mål.

Vi skal:

- Etablere systemer for identifisering, prioritering og styring av utviklingsprosjekter som bidrar til å nå kommunens overordnede mål
- Etablere finansieringsordninger til utprøving og gjennomføring av utviklings- og innovasjonsprosjekter
- Identifisere, beskrive og oppdatere mål for arbeidet med utvikling og innovasjon på alle nivåer

Vise retning og involvere

Ledere skal vise retning og aktivt involvere medarbeidere.

Vi skal systematisk involvere medarbeidere i å:

- Utarbeide målsettinger og prioriteringer for arbeidet i henhold til kommunens overordnede planer og strategier.
- Klargjøre prinsipper, verdier og visjon for arbeidet i henhold til kommunens overordnede prioriteringer, verdier og visjon.
- Rapportere og gi tilbakemelding på arbeidsstedets arbeid, utvikling, utfordringer og målsettinger.
- Identifisere og foreslå innovasjonstiltak både for eget arbeidssted og for kommunen.

Fremme samhandling og ha tillit

Samhandling på tvers av hierarkier, enheter, faggrupper og roller bidrar til helhetlige og smidige løsninger som dekker behov. Myndiggjorte medarbeidere med god forståelse for virksomhetens mål og rammer er bedre rustet til å gjøre vurderinger og ta beslutninger. Ledere må ha tillit til sine medarbeidere for å bygge en effektiv innovasjonskultur.

Vi skal:

- Øke bruk av kryssfunksjonelle tverrgående team
- Involvere på tvers i prosjekt- og utviklingsarbeid
- Styrke lederes kompetanse på nettverks- og mangfoldsledelse

Satsningsområde 3: Innovasjonsprosess

En innovasjonsprosess er et rammeverk bestående av ulike faser som beskriver hvordan idéer og behov fanges opp, utvikles, prioriteres, testes, implementeres, og hvordan gevinstene skal realiseres.

Her er vi

Kommunen har ikke felles praksis eller metodikk for å jobbe målrettet med utvikling. Det finnes ikke et godt system for å følge opp status og resultater (herunder realisering av gevinster). Målstyring er implementert i ulik grad og på ulike nivåer.

Slik vil vi ha det

Innovasjonsprosessen er integrert som en naturlig del av kommunens kjerneaktivitet.

Slik kommer vi dit

For å nå målet er følgende strategier identifisert:

- **Etablere felles praksis og metodeverk**
- **Implementere konseptet åpen innovasjon**
- **Tilrettelegge for kontinuerlig forbedring**

Slik gjør vi det

Etablere felles praksis og metodeverk

Skal vi lykkes med innovasjonsarbeid må hele organisasjonen ha ett felles språk og jobbe i felleskap.

Vi skal:

- Definere, utvikle, forankre og forvalte felles prosess for innovasjon
- Utvikle og forvalte felles verktøykasse som understøtter de enkelte stegene av innovasjonsprosessen (som for eksempel tjenestedesign, LEAN/prosessforbedring, gevinstrealisering og endringsledelse).
- Etablere og ta i bruk verktøykasse (felles maler og metodikker) som understøtter innovasjonsprosessen
- Etablere og utvikle et kompetansesenter for tjenestedesign

Implementere konseptet åpen innovasjon

Vi tilrettelegger for samskaping og etablerer arenaer for interne og eksterne samarbeid.

Vi skal:

- Velge konsept, etablere rom (fysisk og digitalt) og modeller for samskaping
- Legge til grunn prinsippene for åpen innovasjon i alle utviklings og innovasjonsprosjekter: #mennesketisentrum #samskaping #helhetlig #teknologi #bærekraft
- **Kontinuerlig forbedring** – Vi jobber systematisk der utviklingsarbeid blir integrert i den daglige driften.

Vi skal:

- Legge til rette for arbeidet med kontinuerlig forbedring basert på prinsipper for kontinuerlig forbedring (LEAN)

Satsningsområde 4: Porteføljestyring

Hovedmålet med porteføljestyring er å sikre at kommunens ledelse får et best mulig grunnlag for å vurdere hvilke endringsinitiativer som skal prioriteres ut fra et helhetlig bilde. Det betyr blant annet å sikre at vi velger de endringsinitiativer som har størst *nytte* og som er *nødvendige* for å nå vedtatte strategiske mål.

Ved utvelgelsen og sammensetningen av porteføljen må det sikres at kommunen har tilstrekkelige ressurser og økonomi til å gjennomføre planlagte endringsinitiativer og unngå at det blir tatt for stor risiko totalt sett. Dette innebærer blant annet å lykkes med å gjennomføre ønsket endring i organisasjonene, øke kvalitet på aktuelle områder og ta ut gevinster som forespeilet.

Porteføljestyring skal bidra til å:

- Sikre at de mest strategisk viktige endringsinitiativene blir startet og fulgt opp, og at initiativene er vurdert i forhold til en helhetlig sammenheng (størst nytte og nødvendighet)
- Sikre at kommunen har ressursmessig kapasitet til å støtte og gjennomføre de besluttede endringsinitiativ (folk)
- Sikre at økonomiske forutsetninger er ivarettatt (penger)

Her er vi

Metode for prosjektstyring er delvis innført og tatt i bruk. Metode for vurdering og evaluering av endringsinitiativ er mangelfull. Målstyring er ikke implementert på alle nivåer og det er lite transparens i hva som iverksettes, og hva som oppnås av resultater. I kunnskapsgrunnlagene til de ulike stabs- og kommunalområdene etterspørres en bedre samordnet innsats- og oppgaveløsning for å få til effektiv samhandling og felles løsninger

Slik vil vi ha det

Vi sikrer at kommunen har ressursmessig kapasitet til å støtte og gjennomføre de mest strategisk viktige endringsinitiativer.

Slik kommer vi dit

Vi fokuserer på strategisk måloppnåelse ved å foreta tverrgående prioriteringer og samordning.

Slik gjør vi det

Porteføljestyring innføres som metode og som en del av kommunens virksomhetsstyring.

Hovedområde 5: Digital transformasjon

For å utvikle et bærekraftig samfunn og møte morgendagens utfordringer er det ikke lenger tilstrekkelig å digitalisere dagens tjenester og prosesser. For å møte større krav til en effektiv, brukervennlig og åpen kommune må vi tenke nytt og løse våre samfunnsoppdrag på nye måter⁸.

Digital transformasjon er en prosess der kommunen endrer hvordan den utfører sine oppgaver, tilbyr bedre tjenester, jobber mer effektivt eller skaper helt nye tjenester. Brukerfokus og brukeropplevelsen er kjernen i endringen og den baserer seg på utnyttelse av digital teknologi. Digital transformasjon innebærer en grunnleggende og omfattende endring med redesign av kommunen på alle nivåer.

Her er vi

Kommunen har lav grad av digital modenhet. Dette gjelder kommunesektoren generelt noe som også gjenspeiler seg i KS sin undersøkelse av kommunesektoren⁹. Det er mangel på overordnet strategi og forankring av digitaliseringsaktiviteter, svakt fokus på gevinstrealisering, varierende grad av digital kompetanse og lav utnyttelse av potensialet av fagsystemene.

Slik vil vi ha det

Teknologi er en drivende faktor som påvirker de grunnleggende måtene vi utfører oppgaver på og tilbyr tjenester på. Vi har økt kunnskap og forståelse om hvilke muligheter teknologi gir og hvordan de kan utnyttes i virksomheten. Vi henter systematisk ut gevinster som følge av digitalisering.

Slik kommer vi dit

For å nå målet er følgende strategier identifisert:

1. **Brukerorientering og brukeropplevelse**
2. **Helhetlig virksomhetsutvikling**
3. **Ledelse og kultur**

Slik gjør vi det

Brukerorientering og brukeropplevelse

Digitale teknologier endrer spillereglene og gir nye muligheter for brukerinteraksjon. Dagens brukere forventer at offentlige tjenester, informasjon og løsninger er tilpasset deres behov. Ethvert nytt teknologinitiativ må ha en klar visjon rundt hvilke utfordringer hos innbyggerne eller offentlige ansatte som adresseres, og hvordan den nye teknologien vil hjelpe med å løse disse utfordringene.

Vi skal:

1. Sette brukerne i fokus ved utvikling og forbedring av kommunens tjenester
2. Være proaktive ved å utvikle digitale tjenester tilpasset fremtidige behov

⁸ <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitalt-forstevalg/hva-er-digitalt-forstevalg/digital-transformasjon>

⁹ <https://www.ks.no/fagomrader/forskning-og-utvikling-fou/forskning-og-utvikling/fou-rapporter/hvor-digital-er-kommunesektoren/>

Helhetlig virksomhetsutvikling

Vi må endre fokus fra teknologi til forbedring. Det er behov for å løses kommunens samfunnsoppdrag på nye og mer optimaliserte måter. Vi må ha en helhetlig tilnærming ved å adressere organisasjon, arbeidsprosesser, kompetanse og kultur og ikke være begrenset til digital teknologi.

Vi skal:

1. Lage strategier som vektlegger transformasjon slik at kommunen kan løse sitt samfunnsoppdrag på nye og bedre måter
2. Kontinuerlig videreutvikle tjenester og prosesser
3. Bruke data og analyse for å ta mest mulig treffsikre beslutninger og for å bidra til verdiskapning og innovasjon

Ledelse og kultur

Digital transformasjon ledes av topplederne og de må være tydelig rollemodeller. Kommunen må se seg som en del av økosystemet og etablere partnerskap med innbyggere, næringsliv, akademia og andre offentlige instanser.

Vi skal:

1. Etablere digital transformasjon som et kompetanseområde i kommunen og påse at området er et element i alle lederutviklingsaktiviteter
2. Etablere prosesser som inkluderer alle deltakerne i økosystemet
3. Benytte smidig organisering av prioriterte satsningsområder.