

DIGIVESTLAND- SAMARBEIDET

KUNNSKAPSGRUNNLAG FØR NY
SAMARBEIDSAVTALE



Formålet med dette dokumentet er å bedre forståelsen av, og slik forsterke, DigiVestland-samarbeidet.

Dokumentet gir innsikt i dagens situasjon på tema som er lagt til grunn for en evaluering av samarbeidsavtalen. Dette påvirker utarbeidelse av ny samarbeidsavtale mellom kommunene i Vestland og DigiVestland.

Gjennom innspillsrunde med flere versjoner av dokumentet, er innholdet forankret hos interessentene.

Versjonslogg – forankring og innspill

Versjon	Dato	Forankring og innspill	Vesentligste endringer/kommentarer	Ansvarlig
0.7	6. mars 2024	Arbeidsgruppen	Utgangspunkt beskrevet i punkt 1.2 og 1.3 (nytt avsnitt 1.1 i v 0.95)	Prosessleder
0.7	7. mars 2024	Sekretariatet - møte	Mindre justeringer, feilretting, og evaluering satt i egne bokser	Fagleder
0.75	12. mars 2024	DuVe - møte	Noe endring i struktur kapittel 1. Oppdateringer i kapittel 3 og punkt 2.4, 4.4, 5.1, 5.4	Fagleder
0.75	12. mars 2024	Faggrupper – utsending	Presiseringer på e-helse, vertskommune rolle, faggrupper.	Faggruppe koordinatører
0.85	20. mars 2024	Operativ styringsgruppe - møte	KS innledning 1.1. Lagt inn oppsummering og Bergen kommune sin rolle nasjonalt og roller i DigiVestland strukturen 5.6. Oppdateringer på formål 5.3. Endret struktur i kapittel 5. Forkastet kortversjon av kapittel 3. Mindre justeringer.	Styringsgruppeleder
0.95	2. april 2024	Kommuner – utsending og mulighet for møter	Egen logg for innspillsrunde. Logg kan deles på forespørsel.	Kommunedirektører
0.98	15. april 2024	Styringsgruppen - utsending		Styringsgruppeleder
1.0	9. mai 2024			

DigiVestland
Bergen, 30. april 2024

Oppsummering

Kommunenes samarbeidsavtale om DigiVestland går ut 31. desember 2024. Styringsgruppen i DigiVestland oppnevnte i desember 2023 en operativ styringsgruppe bestående av medlemmer fra styringsgruppen. Den operative styringsgruppen skal støtte og gi innspill til sekretariatet sin arbeidsgruppe for ny samarbeidsavtale. Arbeidsgruppens oppgave er å forberede og utarbeide forslag til ny samarbeidsavtale for DigiVestland. Den nye avtalen skal gjelde fra 1. januar 2025 ([se avsnitt 1.2](#) og [1.3](#)).

Diginettverkene har nasjonal politisk forankring fra landstinget i KS ([se avsnitt 1.1](#)). Regionale digitaliseringsnettverk er en viktig brikke for å møte utfordringene sektoren står ovenfor og for å bidra til å realisere de politiske prioriteringene til kommunesektoren i 2024-2027.

Utfordringer og behov i kommunene er i økende grad dokumentert i nasjonale strategier frem mot 2030, og peker retning for hvordan kommunene ved hjelp av digitalisering, kan levere sine tjenester til innbyggerne ([se kapittel 2.0](#)).

Omgivelsene og aktørbildet har endret seg siden 2020. Interessentenes roller må vurderes på nytt ved ny samarbeidsavtale ([se avsnitt 1.5](#), [1.6](#) og [avsnitt 4.2](#)).

Leveransene i DigiVestland er i stor grad avhengig av de konkrete resultatene av de tre sistnevnte forhold i avsnittene over.

Organisasjons- og styringsmodell bør endres for å imøtekomme ny kommunelov, og tilpasses DigiVestlands formål og innsatsområder. Kommunalt oppgavefelleskap fremstår som det mest naturlige valget og gir fleksibilitet og legitimitet ([se avsnitt 5.2](#)).

DigiVestlands formål er foreslått justert etter nytt oppdrag tildelt fra KS til diginettverkene. Dette gjelder felles nasjonale og regionale innføringsløp på e-helse ([se avsnitt 5.3](#)).

De strategiske innsatsområdene - *kompetanse, konsept- og prosjektforslag, felles digitale løsninger og samhandling* - har stått støtt i inneværende periode. Det anbefales å fortsette med de fire strategiske innsatsområdene for DigiVestland. Det er likevel usikkert om dagens oppgaver er tilstrekkelig for å støtte fremtidens utfordringsbilde. En endring av organisasjons- og styringsmodell for DigiVestland, vil gi mulighet for utvikling i type oppgaver i neste periode, basert på signaler fra KS og behov i kommunene ([se avsnitt 2.4](#), [avsnitt 4.3](#) og [avsnitt 5.4](#)).

Ved ny samarbeidsavtale er det behov for en gjennomgang av roller og mandater knyttet til styrende og rådgivende organer, og det administrative nivået bør vurdere forbedringsområdene og iverksette tiltak ([se kapittel 3.0](#)). Finansiering av samarbeidet med tilhørende ressurser må tilpasses formål, ny organisasjons- og styringsmodell og ambisjonsnivået på innsatsområdene i samarbeidsavtalen. Det anbefales å beholde grunnleggende prinsipper i finansieringsmodellen, med noen justeringer. Ressursbruk bør minimum være på det nivået det er nå, for å løse oppdraget og oppgavene som samarbeidet utfører i dag ([se avsnitt 5.5](#) og [5.6](#)).

Det anbefales å lese minimum [kapittel 5](#).

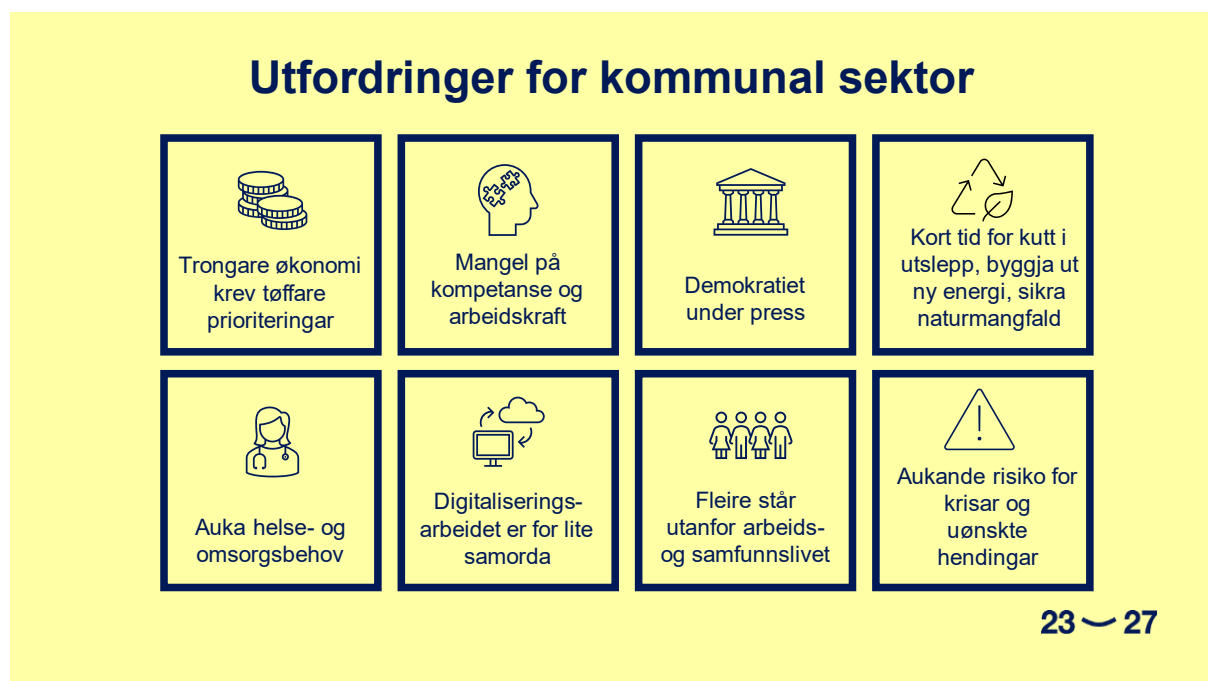
Innholdsfortegnelse

1.	Innledning	5
1.1.	Vedtak i KS Landstinget.....	5
1.2.	Bakgrunn	6
1.3.	Arbeidsprosess.....	7
1.4.	Begrepsavklaringer.....	8
1.5.	Aktører.....	8
1.6.	Interessentanalyse	11
2.	Situasjonsanalyse – ekstern.....	12
2.1.	Kommunesektorens politiske prioriteringer 2024-2027.....	12
2.2.	KS' innspill til ny nasjonal digitaliseringsstrategi.....	13
2.3.	Utfordringsbildet for kommunal sektor i stort.....	13
2.4.	Diginettverkene - nasjonal evaluering.....	15
2.5.	Regionale samarbeidsarena.....	16
2.6.	Mål for et felles økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling.....	17
2.7.	Kommuner	18
2.8.	Nasjonale strategier for tjenesteområder	18
2.9.	IKT-samarbeid i region Vestland.....	21
3.	Situasjonsanalyse – internt i DigiVestland.....	22
3.1.	Generelt	22
3.2.	Sekretariatet	23
3.3.	Faggrupper	24
3.4.	Digitaliseringsutvalget (DuVe).....	25
3.5.	Styringsgruppen	25
4.	Særlige vurdering.....	25
4.1.	Måloppnåelse for inneværende periode opp mot samarbeidsavtalen	25
4.2.	Endring av interessenter i samarbeidet og deres roller	26
4.3.	Strategiske innsatsområder og oppgaver.....	26
4.4.	Organisasjons – og styringsmodell.....	29
5.	Anbefalinger for ny samarbeidsavtale	32
5.1.	Format for ny samarbeidsavtale.....	32
5.2.	Organiserings- og styringsmodell.....	33
5.3.	Formål.....	34
5.4.	Strategiske innsatsområder og oppgaver.....	35
5.5.	Ressurser	35
5.6.	Finansiering av samarbeidet.....	36
5.7.	Videre arbeid	39
6.	Kildehenvisninger.....	40
6.1.	Vedlegg:.....	40

1. Innledning

1.1. Vedtak i KS Landstinget

I 2023 spurte KS alle norske kommuner og fylkeskommune om hva de mest relevante utfordringene for kommunesektoren fremover var. Svarene som ble gitt har dannet grunnlaget for arbeidet med politiske prioriteringer for kommunesektoren de neste fire årene. Disse prioriteringen ble vedtatt av KS Landsting i februar 2024. En av utfordringene som ble pekt på av sektoren var behovet for samordning og fart i digitaliseringsarbeidet. De åtte mest rapporterte utfordringene for sektoren kommer frem av figuren under.



Samordning av digitaliseringsarbeidet er ikke bare pekt på som en utfordring i seg selv, men også som en viktig bidragsyter til å håndtere mange av de andre utfordringene sektoren står overfor, gjennom mellom annet kvalitetsforbedring og effektivisering.

Kommunesektoren møter juridiske og tekniske utfordringer i digitaliseringen. De handler om eierskap til løsninger, tilgang til data, forholdet til leverandører, datasikkerhet og personvern. Sektorisert statlig styring bidrar til digital fragmentering. De siste årene er det blitt bedre samordning på digitaliseringsområdet. Likevel opplever mange kommuner situasjonen som utfordrende. Kommunene har ulik kompetanse og ulike økonomiske forutsetninger for å ta i bruk digitale løsninger. Det kan skape forskjeller mellom kommuner, mens innbyggerne har de samme forventningene til tjenestene, uavhengig av bosted. Mange kommuner sliter også med å realisere gevinster av digitalisering. Den raske teknologiske utviklingen, herunder kunstig intelligens, er i ferd med å skape et nytt forhold mellom menneske og teknologi. Dette vil også bli utfordrende for kommunesektoren. Digital teknologi og store informasjonsmengder gir samtidig kommunesektoren mange muligheter, og vil kunne ha stor betydning for samfunnet og arbeidslivet. Personvern, kilder og databeskyttelse

utfordres, og kommunesektoren må sikre at de nye teknologiske mulighetene håndteres etisk forsvarlig.

Landstinget vedtok derfor at «kommuner og fylkeskommuner vil samarbeide tett med andre kommuner/fylkeskommuner gjennom digitaliseringsnettverk, KS samstyringsstruktur og kommunesektorens fellesskap for digitalisering for å utvikle og innføre felles løsninger og tjenester og etablere sammenhengende tjenester mellom stat og kommune».

Regionale digitaliseringsnettverk er i dette bildet en viktig brikke for å møte utfordringene sektoren står ovenfor, og for å bidra til å realisere de politiske prioriteringene til kommunesektoren i 2024–2027. KS har derfor bygd en nasjonal samstyringsstruktur på digitaliseringsområdet som samvirker med de regionale nettverkene for å realisere målsettingene.

1.2. Bakgrunn

DigiVestland-samarbeidet ble i 2020 etablert for at alle kommuner i Vestland fylke skulle få samme mulighet til å tilby bedre og mer likeverdige tjenester til innbyggerne, der hvor digitalisering støtter tjenestene.

I dag er 40 av 43 kommuner medlemmer i DigiVestland. Kommunene i tidligere Hordaland og Sogn og Fjordane har også før 2020 samarbeidet om digitalisering. [Les mer om historien her.](#)

[Samarbeidsavtalen mellom DigiVestland og kommunene](#) regulerer gjensidig rettigheter og plikter i samarbeidet, i kontekst av kommunenes selvstyre. Dagens samarbeidsavtale har dette formålet:

«Formålet med samarbeidet er blant annet

- å arbeide saman med KS for å løyse kommunane sine behov gjennom nasjonale og felleskommunale satsingar på digitaliseringsområdet.
- å vere eit gjennomføringsorgan som legg til rette for og støttar kommunane i mottak av nasjonale/felleskommunale løysingar.
- å framstå som eit bindeledd mellom den enkelte kommune og KS. Sentrale mål for arbeidet er å oppnå gjenbruk, dele erfaringar og løysingskomponentar i heile fylket, og å bidra regionalt inn i den nasjonale utviklinga.»

(DigiVestland, 2020, s. 3).

I avtalen har alle partene som deltar tatt på seg følgende ansvar:

«Kvar part har ansvar for å arbeide for at formålet i avtalen blir oppnådd. Partane har òg ansvar for å bruke verkemidla dei har til rådvelde for å sikre måloppnåing, bidra med ressursar på felles arenaer og i prosjekt som blir etablert, og å arbeide for at relevante fellesløysingar blir tatt i bruk. Dei deltakande partane ber sine interne kostnader som følger av samarbeidet. Alle deltakande kommunar kan forplikte seg til å ta på seg ansvar som prosjekteigar for regionale prosjekt. Dette inneber å sikre at prosjektet svarar ut dei deltakande kommunane sine behov innanfor framdriftsplanar og budsjett det er semje om, medrekna tilrettelegging for innføring av løysing i

samarbeidskommunane i dei tilfella dette er ein del av prosjektet sitt mandat. Fordeling av prosjekt mellom dei deltakande kommunane framgår av den til ei kvar tid gjeldande prosjektporteføljen.» (DigiVestland, 2020, s. 12)

Dagens samarbeidsavtale går ut i 2024. Målet er å lage en ny avtale for DigiVestland-samarbeidet. Den nye avtalen vil gjelde fra 2025. I avtalen fra 2020 står det at samarbeidet skal evalueres før ny samarbeidsavtale blir utformet og signert.

Dette dokumentet skal gi kommunene, styringsgruppen og DigiVestland nok innsikt til å kunne påvirke og beslutte en ny samarbeidsavtale. For ytterligere om samarbeidsavtalen, følg lenken over, eller se kortversjon i vedlegg 1.

1.3. Arbeidsprosess

I styringsgruppens møte 1. desember 2023 la sekretariatet (sak 37-23) frem en skisse til prosess for å evaluere og revidere samarbeidsavtalen.

Styringsgruppen vedtok følgende:

«Styringsgruppen ber sekretariatet om å arrangere en strategisamling med tema status på relevante nasjonale og lokale prosesser, rammet inn for å avklare prioriteringer og innretning fremover, deriblant arbeid frem mot ny avtaleperiode.

Det opprettes en operativ styringsgruppe bestående av medlemmer i styringsgruppen som støtter og gir innspill til sekretariatets arbeidsgruppe for ny samarbeidsavtale.»

Kommunedirektører i Vestland, representanter fra fylkeskommunen, Statsforvalteren i Vestland, KS, DigiVestlands digitaliseringsutvalg og sekretariatet ble invitert til strategisamling 31. januar 2024.

Formålet med samlingen var *«å sette retning for Vestlandsregionens digitale prioriteringer og hvordan vi gjennom felles forståelse og forpliktelse kan øke gjennomføringskraften for å oppnå viktige mål. Samlingen skal tegne et tydelig bilde av rammebetingelsene kommunene må forholde seg til innen digitalisering knyttet til samfunnsoppdraget. DigiVestland vil derav definere hva kjerneoppgavene må være og hvordan en ny samarbeidsavtale med kommunene kan understøtte dette.»*

Før strategisamlingen innhentet arbeidsgruppen eksisterende informasjon relevant for saken og gjennomførte flere arbeidsmøter med sekretariatet. Kilder til informasjonsmaterialet var kommunebesøk høsten 2023, signaler og tilbakemeldinger fra faggrupper, tiltak, aktivitet og prosjekt. Materialet ble systematisert i en SWOT. SWOT er en analyse som viser styrker, svakheter, muligheter og trusler.

Analysen ga grunnlaget for oppgaver og diskusjoner på strategisamlingen. Deltakerne diskuterte dagens og fremtidens utfordringsbilde. De drøftet hva DigiVestland så langt har levert bra, og hva som kunne vært bedre. I tillegg ble behovene kommunene har for digitaliseringsstøtte fra DigiVestland i neste periode spilt inn.

Arbeidet ble dokumentert i referater fra innlegg og gruppebordene. Alle referatene fra gruppene ble godkjent av en representant fra en kommune før de ble sendt til arbeidsgruppen. Referatene har gitt analysen mer råmateriale.

Situasjonsanalyse eksternt med utfordringsbilde, er oppsummert og fylt ut under [kapittel 2](#) i dette dokumentet. Situasjonsanalyse internt er oppsummert i [kapittel 3](#). Det er viktig å merke seg at temaene i evalueringen ikke er vektet. Vi vet ikke nøyaktig hvor mange kommuner som stiller seg bak hvert tema. Noen tema finnes igjen i nasjonale referanser. Det gir grunnlag for å tro at tema er gjennomgående relevant.

[Kapittel 4](#) legger frem vurderinger av situasjonsanalysen. [Kapittel 5](#) legger frem anbefalinger for ny samarbeidsavtale.

1.4. Begrepsavklaringer

Nedenfor vil vi forklare noen få grunnleggende begreper.

Offentlige tjenester skal oppleves sammenhengende og helhetlige av brukerne, uavhengig av hvilke offentlige virksomheter som tilbyr dem. Kommuner, fylkeskommuner og statlige virksomheter må samarbeide på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer for å lykkes med denne ambisjonen. Med brukerne menes både innbyggere, frivillig sektor og offentlige og private virksomheter (KMD, 2019).

Bærekraftig utvikling, innbyggernes forventninger om mer sammenhengende tjenester og nye muliggjørende teknologier stiller store krav til digital omstilling i offentlig sektor. Den digitale omstillingen omtales ofte som **digital transformasjon** og er en prosess som innebærer en radikal endring, et redesign av virksomheten på alle nivå og handler om strategi, ledelse, organisering, kompetanse, kultur og teknologi. Denne transformasjonen medfører at virksomheten ikke lenger fungerer som en enhet, men en enhet i et økosystem.¹

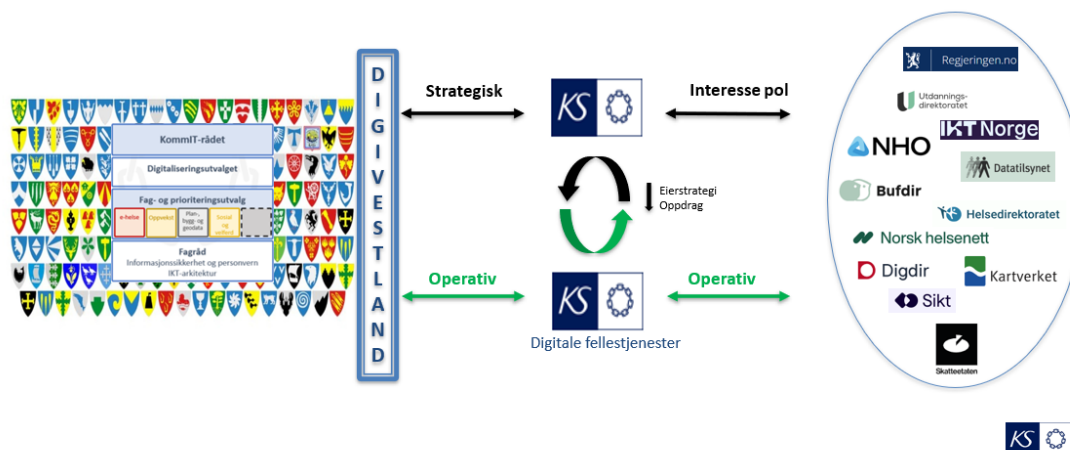
Felles økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling er en måte å samhandle på, og en samling verktøy og løsninger som flere kan bruke for å utvikle digitale tjenester. Dette skal bidra til at offentlige tjenester oppleves som sammenhengende for brukerne, uansett hvilken offentlig virksomhet som tilbyr dem.²

1.5. Aktører

Aktørbildet er komplekst, både i og utenfor samstyingsstrukturen. Bildet består av flere premissgivere og leverandører på ulike forvaltningsnivå. Under er noe av de viktigste aktørene beskrevet kort. Det er lenket til hver kilde, om leseren ønsker ytterligere fordykning.

¹ Digitaliseringsdirektoratet: *Hvordan jobbe med Digital transformasjon*. Hentet fra [Digital transformasjon](#)

² Digitaliseringsdirektoratet: [Hva er felles økosystem? | Digdir](#)



Illustrasjon 1: aktører i offentlig sektor. Noen av aktørene er beskrevet i punkt 1.5.

[Statsforvalteren](#) har ansvar for å følge opp vedtak, mål og retningslinjer fra Stortinget og regjeringen. Statsforvalteren er dessuten et viktig bindeledd mellom kommunene og sentrale myndigheter. Statsforvalteren forvalter skjønnsmidler til fornyings- og innovasjonsprosjekt i kommunene. Disse midlene finansierer noen av digitaliseringsnettverkens tiltak og prosjekter.

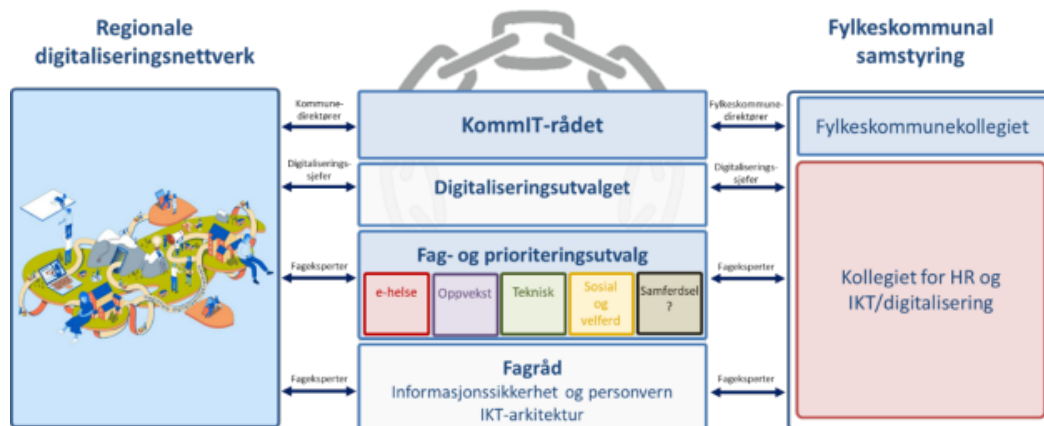
[KS](#) er en arbeidsgiver- og interesseorganisasjon for kommunesektoren. KS arbeider sammen med medlemmene for å utvikle en selvstendig, effektiv og nyskapende kommunesektor. Alle kommuner har rett til å være med. KS fremmer kommunesektorens interesser på digitaliseringsområdet og sørger for at nasjonale strategier og løsninger, lover og regler tilpasses kommunesektorens behov. Behovene defineres av kommuner og fylkeskommuner gjennom samstyriingsorganer.

[KS forskning, innovasjon og digitalisering](#) (KS FID) er et område i KS. Området jobber med interessepolitikk og forvalter finansieringsordningen for digitaliseringsprosjekter (Digifin). KS FID samhandler med stat og andre i utviklingsarbeid. De utreder og er utviklingsaktør på vegne av kommunene. I tillegg forvalter KS FID samstyriingsstrukturen.

[KS Vest – region Vest-Norge](#) er en viktig aktør og samarbeidspartner inn mot kommunene, uavhengig av samarbeidets karakter og omfang.

[KS Samstyriingsstrukturen](#) skal bidra til å koordinere og samordne digitaliseringsområdet i sektoren. Samstyriingsstrukturen består av medlemsutvalg på ulike nivåer:

- KommIT-rådet (kommune- og fylkesdirektører) – er premissgivende for nasjonal koordinering av fellesprosjekter
- Digitaliseringsutvalget (digitaliseringsjefer)
- Fag- og prioriteringsutvalg (fageksperter og tjenesteledere) og
- Fagråd for henholdsvis virksomhetsarkitektur, samt informasjonssikkerhet og personvern (fageksperter)



Illustrasjon 2: Samstyingsstrukturen, beskrevet i teksten.

[Digitaliseringsdirektoratet \(Digdir\)](#) er en av leverandørene av nasjonale fellesløsninger. Fellesløsningene er byggeklosser som kan brukes til å utvikle offentlige digitale tjenester. Noen er obligatoriske og andre er anbefalt å bruke, både for statlige virksomheter og kommunal sektor.

[Norsk Helsenett](#) er et IKT-selskap som leverer digitale tjenester og infrastruktur til helsesektoren. DigiVestland samhandler med Norsk helsenett i regionale og nasjonale innføringsløp for e-helse. Norsk helsenett leverer også Helse- og KommuneCERT, som er cybersikkerhetssenter for helse- og kommunesektoren, og utpekt som sektorvis responsmiljø (SRM). En viktig oppgave vil være å øke motstandsdyktigheten knyttet til uønskede digitale sikkerhetshendelse i kommunesektoren, det være seg både kommuner og fylkeskommuner.

[Nasjonal sikkerhetsmyndighet \(NSM\)](#) er Norges direktorat for nasjonal forebyggende sikkerhet. Tjenestens hovedoppgave er å bedre Norges evne til å beskytte seg mot spionasje, sabotasje, terror og sammensatte trusler. NSM drifter Nasjonalt cybersikkerhetssenter (NCSC) som er en arena for nasjonalt og internasjonalt samarbeid innen deteksjon, håndtering, analyse og rådgivning knyttet til digital sikkerhet.

[Helsedirektoratet](#) og direktorat for e-helse er slått sammen. Direktoratet har ansvar for Norsk velferdsteknologi-program og Helseteknologiordningen som gir støtte til innføring av teknologi i helse og omsorgstjenesten.

[Foreningen Kommunal Informasjonssikkerhet \(KiNS\)](#) har som formål å bidra til økt informasjonssikkerhet i kommuner og fylkeskommuner. Foreningen har over 300 kommuner, fylkeskommuner og interkommunale selskaper som medlemmer. KiNS samarbeider spesielt tett med Datatilsynet. Andre viktige samarbeidspartnere er Digdir, KS, NSM, Direktoratet for e-helse, DSB, CSA, NTNU CCIS, Kommune CSIRT og Utdanningsdirektoratet. KiNS jobber aktivt med å spre informasjon og øke kompetansen hos medlemmene.

[KS digitale fellestjenester AS](#) er utviklingsaktør og tjenestetilbyder av digitale fellestjenester og komponenter. Selskapet skal levere naturlig tilliggende tjenester og bidra til sektorens samordning og samspill med leverandørmarkedet. [Fiks-plattformen](#) har digitale fellesløsninger som kommuner og fylkeskommuner kan ta i bruk. Plattformen skal bidra til en samordnet digital tjenesteutvikling i kommunesektoren.

Private aktører leverer viktige løsninger knyttet til tjenester i kommunene. Disse leverandørene opplever å både dra nytte av - og være i konkurranse - med KS digitale fellestjenester.

Digitaliseringsnettverkene: Kommunene i Norge har gått sammen i regionale digitaliseringsnettverk for å gi bedre digitale tjenestetilbud til innbyggere og næringsliv. KS koordinerer nettverkene, som er eid av kommunene. Diginettverkene er både strategiske og operative samarbeid om digitalisering.

«Formålet er å

- styrke den samlede kompetansen og dele på nøkkelkompetanse
- øke gjennomføringskraften i utbredelse av, og gevinstrealisering av nasjonale løsninger og prosjekter
- gjennom å ta del i nasjonalt arbeid, forsterke og påvirke det nasjonale utviklingsarbeidet, herunder delta i arbeidet med å få frem behovene i sektoren (kommunene).»

(KS, 2021)

Det er 10 digitaliseringsnettverk i Norge i dag. Diginettverkene er til dels ulikt organisert. Flere har vertskommunemodellen som organisatorisk modell for samarbeidet. Flere av diginettverkene er i en prosjektfase og/eller på vei over i driftsfase. Kjerneoppgavene er i alt det vesentlige identiske, men både prioriteringer og ressursbruk er ulikt mellom dem.

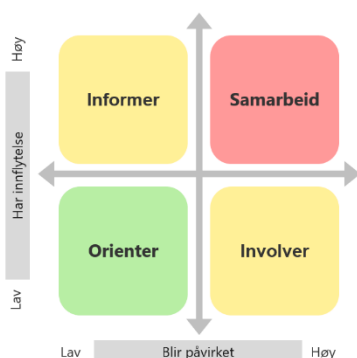
Diginettverkene har et særlig mandat i arbeidet med **e-helse**. Nettverkene i hver kommuneregion skal, i samarbeid med helseforetakene, være den regionale aktøren som tar det helhetlige strategiske ansvaret for å koordinere og samordne de fellesregionale aktivitetene i fylket på e-helseområdet.

Vestland fylkeskommune deltar i og finansierer samarbeid, prosjekter og løsninger.

IKT-samarbeid (Regjeringen): Interkommunalt samarbeid er oppgaveløsning på tvers av kommune- eller fylkesgrenser. Dette til forskjell fra situasjoner hvor kommuner løser oppgavene i sin egen driftsorganisasjon eller ved kjøp av tjenester.

1.6. Interessentanalyse

En interessent er en part som blir berørt av beslutningen om, og konsekvensen av, DigiVestland-samarbeidet.



Vi plasserer interessentene etter

- i hvor stor grad de blir påvirket av prosess og/eller resultat av arbeidet
- hvor stor grad av innflytelse de har på prosess og/eller resultat av arbeidet

Videre definerer vi hvordan vi skal følge opp interessentene, og hva som er målet for samhandlingen.

Illustrasjon 3: Interessentmodell

Samarbeid Blir påvirket: i stor grad Har innflytelse: i stor grad Oppfølging: nøye Mål: engasjere	Styringsgruppa, Digitaliseringsutvalg Vestland (DuVe), sekretariatet, faggrupper, arbeidsgrupper og prosjekter, vertskommune. Kommunene med politikere og kommunedirektører, kommunalsjefer, fylkeskommunene, diginettverkene, KS, KS Digitale fellestjenester (DIF), Norsk helsenett (NHN), Digitaliseringsdirektoratet,
Involver Blir påvirket: i stor grad Har innflytelse: i mindre grad Oppfølging: jevnlig Mål: involvere	IKT-samarbeid, IKT-ledere, mellomledere i kommunene, IKT-ansatte i kommunene
Informer Blir påvirket: i liten grad Har innflytelse: i stor grad Oppfølging: jevnlig Mål: informere	Helseforetak, Statsforvalteren, KommIT-rådet, Digitaliseringsrådet, direktorat, Kins, NSM
Orienter Blir påvirket: i liten grad Har innflytelse: i liten grad Oppfølging: ved behov Mål: informere	Ansatte i kommunene, økonomisjefer i kommunene, leverandører, media og akademia

2. Situasjonsanalyse – ekstern

Dette kapittelet viser til deler av utfordringsbildet som ble formidlet på første del av strategisamlingen. Kapittelet tar også for seg relevante tema og dokumenter som gir retning for kommunene innen digitalisering.

Alt dette påvirker formålet DigiVestland bør ha, og hva samarbeidet kan gi vestlandskommunene. I tillegg har KS i sitt arbeid også definert noen generelle oppgaver for diginettverkene.

Tilbakemeldinger fra kommunene og styringsgruppen på strategisamlingen og andre kontaktpunkter med kommunene, er knyttet opp til de ulike temaene og er lagt i egne oransje bokser etter hvert avsnitt.

2.1. Kommunesektorens politiske prioriteringer 2024-2027

[Kommunesektorens politiske prioriteringer 2024-2027](#) er vedtatt av landstinget i 2024 og landstinget står sammen om de politiske ambisjonene og prioriteringene som er nødvendig.

Landstinget trekker frem at digitaliseringsarbeidet er for lite samordnet. Det er forventet at kommunene samarbeider «tett med andre kommuner/fylkeskommuner gjennom digitaliseringsnettverk, KS' samstyringsstruktur og kommunesektorens fellesselskap for digitalisering for å utvikle og innføre felles løsninger og tjenester og etablere sammenhengende tjenester mellom stat og kommune» (KS, 2024, s. 9). Videre forventes det å «bruke innovative digitale løsninger til å løse oppgavene på nye måter, samt styrke innbyggermedvirkning og åpenhet» (KS, 2024, S. 9).

De politiske prioriteringene gir grunnlag for en ny samarbeidsavtaleperiode.

Samstyringsstrukturen nasjonalt har ytterligere potensial og bør forsterkes.

2.2. KS' innspill til ny nasjonal digitaliseringsstrategi

Regjeringen har startet arbeidet med en ny nasjonal digitaliseringsstrategi. Strategien skal etter planen lanseres i juni 2024. Den skal blant annet sette kursen for videre digitalisering av offentlig sektor, legge bedre til rette for næringsrettet digitalisering og ta opp viktige samfunnsspørsmål. Målet er sterkere samordning og utvikling av en helhetlig politikk som går på tvers av offentlig og privat sektor.

Les mer her om [innspillsrunder](#) til ny strategi. Under følger noen utvalgte [punkter fra KS sitt innspill](#) (ikke uttømmende):

1. Gevinstrealisering ved utvikling av nasjonale fellesløsninger. *
2. Utfordringer knyttet til styring og finansiering ved tverrsektorielt samarbeid
3. Kompetansemangel, behov for kontinuerlig læring *
4. Sammenhengende tjenester
5. Digitaliseringsvennlig lov- og regelverk*
6. Digital inkludering *
7. Personvern og informasjonssikkerhet*
8. Tilgang til høyhastighetsinternett
9. Kunstig intelligens *
10. Digitaliseringen er grenseløs - Norge må aktivt delta i utformingen av EUs politikk
11. Mennesker, samfunn og teknologi - samspillet mellom menneske og teknologi

(KS, 2023)

*Punktene 1, 3, 5, 6, 7 og 9 fra KS' innspill til ny digitaliseringsstrategi, samsvarer med behovene som kommunedirektørene i Vestland la frem.

2.3. Utfordringsbildet for kommunal sektor i stort

Da KS Digitale fellestjenester AS ble eget selskap, ønsket medlemskommunene å utrede digitaliseringsutfordringene i kommunal sektor. KS startet da forsknings- og utredningsarbeidet «Det samlede utfordringsbildet for digitalisering i kommunal sektor».

Arbeidet består av en utredningsfase og en strategisk del. Den beskriver målbildet for hva som bør håndteres lokalt, regionalt og nasjonalt. Dokumentet ble behandlet i KommiT-rådet i april 2024. Det er nå vedtatt og publisert. Tekst i avsnitt 2.3 er ikke oppdatert etter lansering. Full versjon [finnes her](#).

«Alt kan ikke løses i egen kommune»

De største utfordringene for digitalisering generelt er grunnet i mangel på evne og/eller kapasitet. Rekruttering av riktig eller tilstrekkelig kompetanse er et stadig voksende problem som nå de aller fleste kommunene i Norge melder om. Det er ikke en bærekraftig, eller oppnåelig, løsning å ansette tilstrekkelig kompetanse i hver enkelt kommune, og derfor er det meste av løsningshypoteser i denne FOUen sentralisert mellom nivåene, uten at man går videre inn på hva disse pilene faktisk betyr. Vi vil derfor adressere utfordringen med evnen til å ta imot eller delta i regionale eller nasjonale aktiviteter og tiltak. Når nesten alle kommuner i Norge melder om rekrutteringsproblemer, viser det viktigheten av å sette kommunene i stand til å delta i regionale samarbeid for å styrke sine kapabiliteter og kapasiteter til å gjennomføre gode digitaliseringsprosjekter.

Alle kommuner og fylker har det samme samfunnsoppdraget for sitt virkeområde med de samme lovpålagte tjenestene. Det bør derfor være fullt mulig å samarbeide om den store delen av tjenesteproduksjonen som er felles, og heller bruke de nødvendige ressursene på den lokale tilpasningen av tjenestene som er unik for hver enkelt. På den måten vil man kunne få en god innsikt i lokale arbeidsprosesser og frigjøre tid til å realisere de unike behovene man har, heller enn på de generiske oppgavene. Samtidig er det ikke et mål i seg selv i et samarbeid om digitalisering eller digital drift å rasjonalisere eller utarme kompetansen i kommunen. Kompetanse- og kapasitetsbehovet i kommunene er så stort at det kun gjennom omstilling og endring i oppgavefokus er mulig å oppfylle minimumsbehovene.”

Teksten over er hentet fra KS FOU. "Hvordan kan det samlede utfordringsbildet for fremtidig digitalisering i kommunal sektor håndteres? Del 2"

De fleste regionale tiltak er i form av felles samordning og deling av felles kunnskap. Fagmiljøer for kommunale tjenester, tjenesteutvikling, drift og IKT-støtte, anskaffelse og leverandøroppfølging er viktige ressurser for regionen.

Slike regionale ressurser for digital transformasjon må ledes og samordnes. Porteføljen må styres og det må utvikles felles virksomhetsarkitektur. Den digitale omstillingen skjer i den enkelte kommune i utførelsen på tjenesteområdene. Omstillingen krever forankring i lokal styringsstruktur.

Årsaksforholdene og behovet i FOU-rapporten ble langt på vei bekreftet i diskusjonene på strategisamlingen. Også i diskusjoner og tematikk i faggruppene IT-drift og personvern- og informasjonssikkerhet er dette gjenkjennelig. Særlig risiko- og sårbarhetsanalyser (ROS) og vurderinger av konsekvenser for personvernet (DPIA) blir trukket frem som krevende.

Videre nevnes rekruttering som en utfordring og at den digitale kompetansen er lav, spesielt hos helsepersonell. Mindre kommuner har ikke kapasitet til å skille mellom digitalisering og ikt-drift.

Noen opplever at den tekniske gjelden øker og transaksjonskostnadene ved bytte av for eksempel fagsystemer eller infrastruktur er stor. Det er også en generell oppfatning av at leverandørmarkedet fremdeles har for stor makt. Lovgivning og regler oppfattes som ikke tilstrekkelig tilpasset ulike aspekter av digitalisering.

Gevinstrealisering oppleves ekstra krevende når det er på tvers av sektorer og forvaltningsnivå.

2.4. Diginettverkene - nasjonal evaluering

Sommeren 2022 ble det lagt frem [en sluttrapport om diginettverkene](#) (KS, 2022a). Den behandlet utfordringer og mulige tiltak for å forsterke nettverkene. Rapporten var grunnlag for samtaler KS gjennomførte med alle diginettverkene samme høst, og som senere i 2023 ble presentert for DU og KommiT-rådet.

Rapporten hadde tiltak som oppleves relevante. Det er mer usikkert om de samlet sett er dyptgripende nok til å løse utfordringene knyttet til de identifiserte oppgavene, og dermed bidra til å nå relevante nasjonale og regionale mål. Tiltakene er skissert i matrisen under og kommentert opp mot det utfordringsbildet som refereres i samme rapport.

Utfordringer ved dagens oppgaveløsning

Dette er en spisset og foreløpig oversikt over tilhørende utfordringer. Listen vil måtte justeres og utvides i takt med videre utvikling av digitaliseringsnettverkene.

Oppgave	Behov for justering, eller utfordring ved dagens struktur og prosesser
Administrative prosesser i digitaliseringsnettverkene	Det er etablert ti til dels ulike måter å organisere, formalisere og administrere dagens diginettverk. Dette tar mye kapasitet og antas å være lite ressurseffektivt. Muligens er det også til hinder for godt koordinerte satsinger nasjonalt og på tvers av regioner.
Kompetanseutvikling regionalt	Det er behov for å styrke kompetanseutviklingen i kommunene innen prioriterte tjenesteområder. Dette bør være en samordnet og prioritert oppgave for diginettverkene, basert på nasjonale kompetanseplaner.
Prioritering og forvaltning av regional portefølje	Regionale porteføljer prioriteres og forvaltes ulikt i digitaliseringsnettverkene. Det kan være potensial for bedre samkjøring med nasjonal portefølje og prosesser for utvikling av samarbeid om f.eks. IT-drift.

Holde oversikt over arbeid nasjonalt	Det er ulik og begrenset kontakt mellom digitaliseringsnettverk og nasjonalt nivå. Dette resulterer i begrenset oversikt over nasjonale prosesser i regionene og særlig for kommuner som ikke sitter i nasjonale organer.
Utrulling nasjonale felleskomponenter og prosjekter	Når prosjekter er besluttet og tjenester er utviklet, fungerer dagens rigg i hovedsak. Digitaliseringsnettverk har i dag en tilretteleggerrolle, men innføringsløpene er lite koordinert og harmonisert på tvers av regioner og inn imot KS. Støtte til gevinstrealisering ved utrulling av nasjonale felleskomponenter har også et vesentlig forbedringspotensial.
Koordinere og fremme ideer fra regionalt til nasjonalt nivå gjennom samstyringsstrukturen i KS	For få ideer som oppstår i kommunene blir fremmet og utviklet til prosjekt på nasjonalt nivå. Det er behov for mer systematisk identifisering, drøfting og prioritering av behov i tjenestene.
Erfaringsdeling, samarbeid og pilotering på tvers av regioner	Det er i begrenset grad systematisk samhandling mellom digitaliseringsnettverk i dag.

Da KommIT-rådet behandlet tiltakene i rapporten, ble det drøftet om disse var dyptgripende nok til å løse utfordringene om å nå relevante nasjonale og regionale mål for diginettverkene.

KS etablerte derfor primo februar 2024 en arbeidsgruppe. Gruppen skal utrede mulighetene for om KS DIF (DIF) kan utvikle en tjeneste for diginettverkene som kan harmonisere og utnytte felles ressurser bedre enn tilfellet er i dag. Dette kan påvirke forhold knyttet til oppgavedeling og andre forhold relatert til diginettverkene.

Saken er ikke avklart ved utarbeidelse av versjon 1.0 av dette dokumentet.

Organisering av digitaliseringsnettverk og administrative tjenester kan bli utført på en mer formålstjenlig og kostnadseffektiv måte.

2.5. Regionale samarbeidsarenaer

Flere nasjonale strategier peker på betydningen av å ha en god dialog med forskning, utdanning, næringsliv og brukergrupper.

Kommunene kan ha interesse av at DigiVestland er til stede på flere regionale arenaer for å fremme deres sak. DigiVestland samarbeider i dag med forskning og utdanning, næringsliv og brukergrupper innen e-helse. Dette er nyttig og gir viktig innsikt på området for alle parter.

2.6. Mål for et felles økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling

[Regjeringen formulerte i 2019 i nasjonal digitaliseringsstrategi](#) mål for økosystem som et virkemiddel:

«Et felles økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling er lett tilgjengelig, enkelt å bruke og løser felles behov.

Det er enkelt for kommuner, fylkeskommuner og statlige virksomheter å få oversikt over innholdet i økosystemet. Det samlede innholdet er koordinert og styrt på en samordnet måte. Likeartede behov løses felles, innholdet henger sammen og nye behov blir fanget opp og ivaretatt. Styringsmodeller, finansieringsmodeller og avtalevilkår er samordnet slik at det er enkelt å ta fellesløsningene i bruk. Dette skjer i tett samarbeid med forvalterne av fellesløsningene. Ansvaret for de enkelte delene i økosystemet er tydelig definert og plassert.» (KMD, 2019, s. 36).

Kommunen har ansvar for at innbyggerne får grunnleggende velferdstjenester som skolegang, barnehage, sosialhjelp, barnevern, legehjelp og sykehjem. Denne plikten er regulert i lover og forskrifter. Plikten er lik for alle kommuner, selv om selve tjenestene kan leveres noe ulikt fra kommune til kommune.

KS koordinerer kommunale interesser og Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) statlige interesser i økosystemet. Det er en viktig forutsetning at alle aktører som har fellesløsninger i økosystemet deltar i koordinering og styring av dette. Virksomhetene dekker egne kostnader knyttet til å integrere sine tjenester og fagsystemer mot komponenter i økosystemet.

Digitaliseringsdirektoratet arbeider med tjenester som «livshendelser» og setter brukeren i sentrum. Syv livshendelser er valgt ut og inngår i EUs målinger av digitalisering i offentlig sektor i Europa. I Norge samarbeider man på tvers av forvaltningsnivåer, sektorer og med næringslivet og frivillige organisasjoner for å lykkes. Disse syv livshendelsene blir det nå arbeidet med:

1. Starte og drive egen bedrift
2. Alvorlig sykt barn
3. Ny i Norge
4. Dødsfall og arv
5. Starte og drive en frivillig organisasjon
6. Miste og finne jobb
7. Få barn

Tjenestene på områdene over, gir muligheter for å standardisere og effektivisere. Det kan gi kommunene gevinster. KS har gitt de regionale diginettverkene i oppdrag å se nærmere på hvordan de ulike livshendelsene treffer kommunene.

DigiVestland jobbet tett sammen med Digi Agder om livshendelsen «Alvorlig sykt barn». Hensikten med dette arbeidet er å få frem et kunnskapsgrunnlag. Grunnlaget skal si noe om

mulige tiltak, eventuell ressursbruk for kommunene, hvilken informasjon som må kommuniseres til kommunene og når en livshendelse er å regne som levert eller ferdig.

Nasjonale fellestjenester fra Digitaliseringsdirektoratet, KS Digitale fellestjenester AS og Norsk helsenett gir også grunnlag for standardisering og stimulerer til mer lik virksomhetsarkitektur i kommunene. Strukturerte regionale og nasjonale innføringsløp med felles metode bidrar til større gjennomføringskraft i innføringen og bruken i kommunene.

På strategisamlingen rådet det en positiv holdning til å standardisere tjenestereiser og digitale løsninger.

Det ble fremmet at leverandører av fellesløsninger må bli bedre på å teste løsninger i relevante miljøer, beskrive forventede gevinster av løsninger og at prismodeller for løsninger må være besluttet før utrulling.

Løsningene bør også tydelig beskrive avhengigheter seg imellom og utfyllende effekter. Generelt er det en utfordring at kostnaden knyttet til nasjonale fellesløsninger stadig øker og ikke har vært forutsigbar. Dette skjer uten økonomiske gevinster, men kun med kvalitative gevinster for brukeren av tjenestene.

2.7. Kommuner

Et grunnleggende prinsipp for kommunene er det lokale selvstyret. Hver kommune velger selv sine prioriteringer og hvilke aktiviteter kommunen ønsker å samarbeide om.

På strategisamlingen ble det påstått at kommuner som er aktive deltakere på arenaene til DigiVestland, får størst nytte av samarbeidet. Flere diskusjoner støttet dette. Noen mente det kunne ha en sammenheng med hvor digitalt moden hver kommune er i dag. Andre mente at tjenestene til DigiVestland må bli mer oversiktlig, slik at det er lett å finne ut hvor og hvordan man kan bidra og delta. Det kom forslag om en forpliktende, men fleksibel tjenestekatalog, som ikke må bli for stor og uoversiktlig.

Gevinstrealisering ble nevnt som en gjentakende utfordring. Noen mente det kan ha en sammenheng med kompetanse på området i kommuneledelsen. Det kan også handle om prioritering av ressurser og kompetanse til tjenesteutvikling, utover selve administrasjonen av tjenestene.

Generelt er det behov for at felles utfordringer hos kommunene må adresseres på politisk nivå.

I innspillsrunden fremkom det at flere kommuner mener det er vanskelig å prioritere kapasitet til å delta i felles regionale initiativ gjennom DigiVestland samarbeidet.

2.8. Nasjonale strategier for tjenesteområder

Nedenfor er det overordnede referanser til nasjonale, tjenestespesifikke strategier knyttet til digitalisering. Strategiene gjelder de tre tjenesteområdene som DigiVestland har definert i

egne faggrupper. Nasjonale strategier har som formål å være retningsgivende for utvikling av tjenesteområdene.

E-helse

Digitalisering er ett av seks innsatsområder for å sikre et bærekraftig helsevesen. Den nasjonale [e-helsestrategien](#) peker på fem strategiske mål:

1. Aktiv medvirkning i egen og næres helse
2. Enklere arbeidshverdag
3. Helsedata til fornying og forbedring
4. Tilgjengelig informasjon og styrket samhandling
5. Samarbeid om å styrke gjennomføringskraften

(Direktoratet for e-helse, 2023, s. 4)



Illustrasjon 4: Seks innsatsområder for e-helse.

[Kommunal sektors ambisjoner på e-helse-området.](#)

Helse- og omsorgssektoren er enig i at digitalisering og smart bruk av teknologi er sentrale virkemidler for å få nok kapasitet og videreutvikle tjenestene i møte med de demografiske utfordringene.

Dette er en oppgave som kommunene ikke bør løse hver for seg, men i samarbeid med andre kommuner og aktører. For å oppnå gevinster på kort sikt, og legge grunnlag for langsiktige løsninger, har KS i samarbeid med medlemmene prioritert de fem e-helseområdene høyt fra 2022 til 2027.

[Nasjonale innføringsløp](#) bygger på innføring av helseteknologi. KS og Norsk helsenett SF (NHN) har, sammen med kommuner, laget ny modell for innføring av helseteknologi og nasjonale e-helseløsninger. En ny samordnet struktur for nettverk innen e-helse vil bidra til at innføringen av e-helseløsninger går raskere.

Innføringsløpene ble fremhevet som viktige for kommunene. DigiVestland har vært med i den nasjonale gruppen for utforming av struktur for innføringsløp. Deltakelsen har vært på bakgrunn av de felles innføringsløp regionen har gjennomført siste to år med DigiHelse, DigiHelsestasjon og Kjernejournal. DigiVestland arbeider kontinuerlig med forbedringer av metoden i selve innføringsløpet.

DigiVestland har også etablert et eget sekretariat for e-helse, med et regionalt fag- og prioriteringsutvalg med delegert fullmakt fra styringsgruppen. Utvalget foreslår e-helseporteføljen i regionen, koordinert mot et styringsråd med Helse Vest RHF.

Oppvekst

I 2023 ble ny [felles strategi for digital kompetanse og infrastruktur i barnehager og skoler](#)

lansert, med følgende hovedmål:

1. «Elever utvikler digital kompetanse i tråd med læreplanverket. Barnehagens digitale praksis bidrar til barnas lek, kreativitet og læring i tråd med rammeplan for barnehagen.»
2. «Ansatte i barnehage- og skolesektoren har profesjonsfaglig digital kompetanse til å oppfylle intensjonene i rammeplanene for barnehage og SFO og læreplanverket i skolen, med en kunnskapsbasert kunnskapsbasert tilnærming.»
3. «Alle barn, unge og voksne har inkluderende, trygge og gode digitale miljøer i barnehage og skole.»
4. «Den digitale grunnmuren og tilgangen til digitale løsninger er bærekraftig, av god kvalitet og bidrar til et likeverdig barnehage- og opplæringstilbud i hele landet.»
5. «De digitale tjenestene og informasjonsforvaltningen i barnehage- og skolesektoren har barn, elever, ansatte og foreldre i sentrum, og blir utviklet som sammenhengende tjenester.»

(Kunnskapsdepartementet, 2023, s. 8)

Hovedmålene har tilhørende ambisjoner og tiltak.

Kommunene i DigiVestland har fått komme med innspill om hvilke deler av denne strategien samarbeidet bør prioritere videre. Følgende ambisjoner og områder fra strategien ble nevnt av kommunene:

1. Profesjonsfaglig digital kompetanse i grunnskole og videregående skole
2. Kunstig intelligens i opplæringen
3. Den digitale grunnmuren
4. Likeverdig tilbud av digitale læremidler og løsninger for alle elever
5. Dialog med foreldre

Flertallet av kommunene som svarte, mente at punkt 1, «profesjonsfaglig digital kompetanse i grunnskole og videregående skole», er det viktigste området for DigiVestland å prioritere fremover. I tillegg ble det på strategisamlingen trukket frem ønske om flere fellesløsninger på skoleområdet.

Plan, bygg og geodata

[Veikartet for plan, bygg og geodata](#) består av seks definerte forbedringsområder iht. figuren nedenfor. DU og KommIT-rådet ga sin tilslutning til veikartet høsten 2022. KS har sammen med strategisk råd/FPU har valgt følgende tre tema (handlingsplan) som - i fase 1 (2023-24) - er prioritert slik:

1. "Arbeidsmetoder og samhandling" (alle 3 delområder). TEMA: Omstilling lokalt i regionene/kommunene og utbredelse av digitale fellesløsninger og fagsystem som eksisterer.
2. "Funksjonelt mål bilde", spesifikt "Strukturert datagrunnlag". TEMA: Modernisering av matrikkelen og tilrettelegging av et strukturert datagrunnlag for øvrig (DOK og plandata)
3. "Funksjonelt mål bilde", spesifikt "Heldigital samhandling". TEMA: Videreutvikle planprosessen med fokus på å få hele verdikjeden til å fungere bedre. (KS, 2022b)



Illustrasjon 5: Funksjonelt mål bilde

2.9. IKT-samarbeid i region Vestland

I Vestlandsregionen er det tre formelt etablerte samarbeid, [IKT Nordhordland](#), [SYSIKT](#) og [IKT Nordfjord](#). De tre IKT-samarbeidene arbeider i dag i et felles prosjekt. De har funnet fem områder der de vil øke samarbeidet seg imellom.

Ved etablering av DigiVestlands samarbeidsavtale i 2020 var det vurdert om avtalen også skulle adressere IKT-samarbeid. Det ble da vedtatt i styringsgruppen at avtalen kun skulle inngås med hver enkelt kommune.

I dag er det totalt 25 av 40 medlemskommuner i Vestland som er en del av formelt etablerte IKT-samarbeid. I tillegg gjennomfører ytterligere fem kommuner en pilot for et mulig samarbeid. Andre kommuner har mindre uformelle og sporadiske samarbeid. Trenden er at kommuner har samarbeid om IKT, men i ulik form.

På strategisamlingen trakk flere kommuner frem at de var fornøyde med sine IKT-samarbeid i dag. Felles anskaffelser kan gi gevinster for kommunene. Dette krever organisatoriske tilpassinger, felles arkitektur og en prosess for eliminering av teknisk gjeld for hver kommune.

Samarbeid om IKT kan også gi større gjennomføringskraft når nasjonale fellesløsninger blir teknisk innført.

På strategisamlingen ble det stilt spørsmål om overgang til økende grad av skytjenester og kontraktsforvaltning påvirker hvordan man kan samarbeide innen IKT fremover. Det ble stilt spørsmål om det finnes et «ideelt» antall kommuner for hvert enkelt IKT-samarbeid, eller om det varierer avhengig av hvilke tjenester man samarbeider om og om dette vil påvirke måten man kan samarbeide på.

Noen kommuner innenfor et ikt-samarbeid, opplever større avstand til DigiVestland enn de kommunene som er utenfor et IKT-samarbeid.

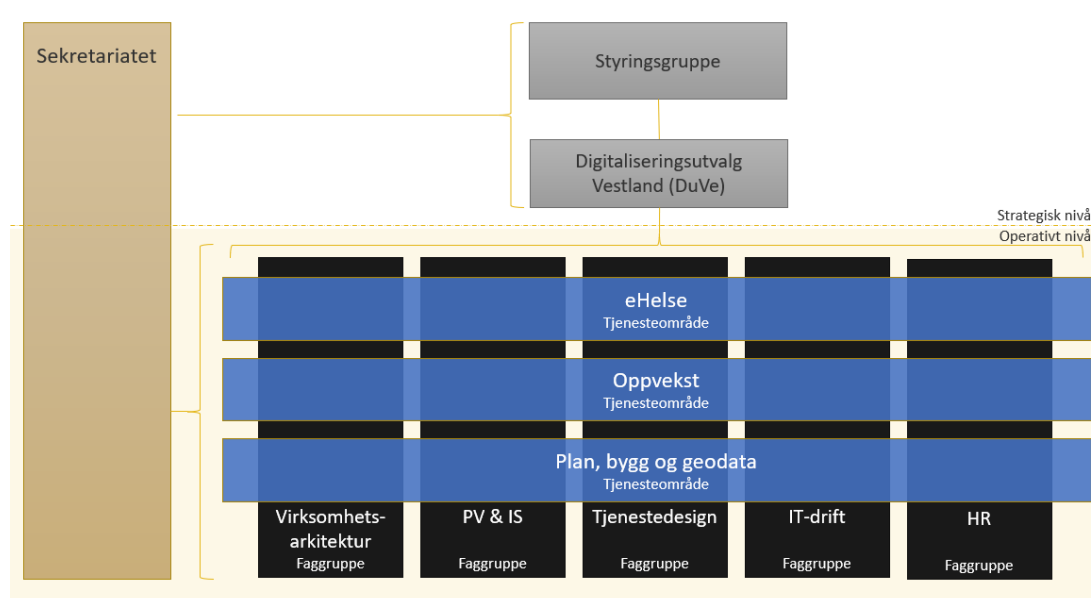
I innspillsrunden fremkom det at kommuner i IKT-samarbeid mener DigiVestland må ha en tydelig avgrensning på ansvarsområde som ikke kommer i konflikt med kommunene/IKT-samarbeidene sine tjenesteområder, slik at vi unngår dobbeltarbeid, bruk av ressurser til samme formål.

3. Situasjonsanalyse – internt i DigiVestland

Samarbeidsavtalen med kommunene er evaluert (*vedlegg 1 – samarbeidsavtalekriterier*) opp mot strategiske innsatsområder med tiltak og prosjekter som DigiVestland har prioritert i perioden avtalen har vært gjeldende (*vedlegg 2 – strategiske innsatsområder*). Dette har igjen bygget på noen av elementene under kapittel 2. Også i dette kapitlet er evalueringene, med sterke sider og forbedringsområder, lagt i egne oransje bokser.

3.1. Generelt

DigiVestland ledes av en styringsgruppe som består av kommunedirektører/rådmenn fra medlemskommunene. Styringsgruppen gir oppgaver og mandat til aktiviteter som sekretariatet utfører. Digitaliseringsutvalg Vestland (DuVe) har blant annet rollen som saksforberedende organ for styringsgruppen. Organiseringen av DigiVestland på operativt nivå speiler i stor grad den nasjonale samstyringsstrukturen, men med nyanser i tilnærming og oppgaveløsning.



Illustrasjon 6: DigiVestland organisasjonskart

I startfasen sprang DigiVestland sine faggrupper ut fra fagmiljøer i Bergen kommune. Dette har vært en viktig del av utvikling, prøving og feiling. Egenbidrag fra vertskommunen Bergen har vært avgjørende i oppstarten. Som region har Vestland kommet lengre enn den enkelte kommune hver for seg. ([Se også avsnitt 5.6](#))

På strategisamlingen ble det stilt spørsmål om det er utfordrende at DigiVestland både har et strategisk og operativt nivå, og om det er egnet å speile den nasjonale samstyingsstrukturen på det operative nivået.

Det ble fremmet ønske om en tydelig beslutningsmatrise for de ulike gruppene og utvalgene og en beskrivelse av ressurser som finansieres av kommunene og medlemsavgiften.

I det følgende listes opp sterke sider og forbedringsområder som er fremsatt i evalueringsprosessen for de ulike grupper og utvalg:

3.2. Sekretariatet

Sekretariatet er en administrativ enhet og består av ressurser som til daglig arbeider som fagledere eller koordinatore av faggrupper eller tjenesteområder. I tillegg leder de tiltak og prosjekter.

STERKE SIDER:

På oppdrag fra styringsgruppen bidro sekretariatet i oppstarten til å lage en strategi med innsatsområder for DigiVestland.

Sekretariatet er tett på kommunene og nasjonale aktører, og jobber kontinuerlig med å koordinere disse. En stor del av arbeidet er å spre informasjon fra nasjonale og regionale arenaer. Det blir gjort i operative kontaktpunkt, faggrupper og digitaliseringsutvalget. Sekretariatet formidler kommunenes ønsker og behov til en nasjonal arena. Tett samhandling og deling av oppgaver med andre diginettverk i Norge øker gjennomføringskraften.

Sekretariatet har etablert metode for innføringsløp som gir gjennomføringskraft for spredning av nasjonale fellesløsninger fra KS DIF, Norsk Helsenett og Digdir. Sekretariatet har utviklet en løsning i Power BI som gir god oversikt over bruken av nye løsninger og potensial for å ta ut gevinster.

Gjennom prosjekter som gjennomføres nå, får sekretariatet bygget seg opp kompetanse på å legge til rette for anskaffelser på felles etablerte nasjonale krav.

Sekretariatet har også etablert rutiner for prosjektidentifisering, kvalifisering, finansiering og porteføljestyling.

Et eget e-helsesekretariat er etablert for å realisere «kommunal sektors ambisjoner på e-helse». Sekretariatet har samordnet KS e-komp nettverket, kommunenettverket for VT og DHO (tidligere E-helse Vestland) og DigiVestland.

FORBEDRINGSOMRÅDER:

Sekretariatet må forbedre samkjøringen av kommunikasjon ut til kommunene og etablere en tydeligere struktur for strategisk og operativ kommunikasjon. Særlig den strategiske kommunikasjonen må sørge for at bidraget fra DigiVestland til kommunene kommer tydelig frem.

Det må vurderes om kommunikasjonslinjene ut til kommuner, innenfor og utenfor IKT-samarbeid, skal differensieres og i så fall hvordan. Det er også et ønske om bedre oversikt over kommunene og deres behov.

Ressursene i sekretariatet kan styres bedre i henhold til kompetanse og portefølje. Det er noe knapphet på administrative ressurser, gitt at flere større prosjekt og prosesser har tatt noe av kapasiteten.

Evaluering av tiltak og prosjekt bør være rutine på alle områder. Flere rutiner er etablert, men noen mangler beslutning og etterlevelse. Det er fortsatt uklart for noen hvordan porteføljen til DigiVestland etableres og hvilke rutiner som følges for prosjektkvalifisering. Det kom forslag om å utrede alle prosjektforslag i faggruppene før de blir besluttet.

I innspillrunden ble igjen fokus satt på at sekretariatsfunksjonen bør organiseres slik at den både er effektiv og transparent.

3.3. Faggrupper

Faggruppene er det viktigste virkemiddelet DigiVestland har for å øke kompetanse, bidra til konsept- og prosjektforslag og sikre mottak av nasjonale fellesløsninger og tiltak.

Faggruppene er regionale kompetanseorgan og arbeidsgrupper som blir brukt til prosjektarbeid og deling av kunnskap og erfaring. Per desember 2023 har samarbeidet tre faggrupper for tjenesteområder og fem faggrupper for fagområder. Lederne av de regionale utvalgene er med i nasjonale utvalg.

Grunnlaget for gruppene var samarbeidsavtalens punkt om å «etablere en system- og kompetansemessig plattform». Hver gruppe utarbeidet et eget mandat som ble vedtatt i styringsgruppen. Hver faggruppe har fått utvikle seg organisk i denne perioden.

De tre tjenesteområdene, e- helse, oppvekst og plan, bygg og geodata, og faglige støttefunksjoner som HR og tjenstedesign, er ledet av ledere som ellers har sin ordinære jobb på det samme området i vertskommunen Bergen. Faggruppene IT-drift, virksomhetsarkitektur, og informasjonssikkerhet og personvern, har ledere fra DigiVestland-strukturen.

STERKE SIDER:

Kommunene understøtter betydningen av faggruppenes rolle. De trekker frem faggruppe for personvern og informasjonssikkerhet som spesielt viktig. Det er gunstig å ha tilgang til felles maler, som eksempelvis for vurderinger av konsekvenser for personvernet (DPIA) og risiko- og sårbarhetsanalyser (ROS).

FORBEDRINGSOMRÅDER:

Det er behov for å koordinere og samordne mer mellom faggrupper og tjenesteområder, samt rolle i innføringsløp. Porteføljeetablering innen hvert område må koordineres, slik at den totalt sett ikke blir for stor. Faggruppene bør ta en mer aktiv rolle i å løfte saker opp i strukturen. Før øvrig ble det fremmet synspunkter på at det er viktig at dagens

arbeidsform fortsetter å virke gjennom faggrupper, og at nye oppgaver (tiltak og prosjekter) blir fremmet derfra.

Det bør vurderes om en standardisering av hvordan hver faggruppe arbeider, kan øke verdien i de ulike faggruppe.

Det er en utfordring for regionen hvis ikke regionalt fag- og prioriteringsråd for e-helse og styringsrådet med Helse Vest RHF står for samordningen mellom forvaltningsnivåene og at dette fungerer tilstrekkelig strukturert og formelt.

3.4. Digitaliseringsutvalget (DuVe)

DuVe er et rådgivende og saksforberedende utvalg.

STERKE SIDER:

Digitaliseringsutvalget har fulgt samarbeidsavtalen og mandatet. Utvalgets arbeid bidrar til å senke kompleksiteten og legge til rette for kommunene.

FORBEDRINGSOMRÅDER:

Samarbeid med sekretariatet om saksforberedelser kan økes. Mandatet med roller og myndighet er uklart. Møter hver 14. dag er for ofte. IKT-samarbeidenes rolle i DuVe er uklar. Kunnskapen til IKT-samarbeidene kan brukes i andre utvalg eller på andre arenaer. Det er et ønske å bedre samhandling mellom de regionale fag- og prioriteringsutvalgene og digitaliseringsutvalget.

3.5. Styringsgruppen

Styringsgruppen er et besluttende organ.

FORBEDRINGSOMRÅDER:

På strategisamlingen ble det spurt om styringsgruppens medlemmer er representative for alle kommunene i Vestland, og om de viderefremidler til og involverer andre kommunedirektører i tilstrekkelig grad. Det er usikkert om hvordan beslutning rundt prosjektporteføljen gjennomføres, og det etterlyses større åpenhet. Styringsgruppen mangler et tydelig mandat.

4. Særlige vurdering

4.1. Måloppnåelse for inneværende periode opp mot samarbeidsavtalen

Evalueringen av samarbeidet og leveransene i det, viser at samarbeidsavtalen i all hovedsak har vært oppfylt. Særlig kommuner, som har deltatt aktivt i samarbeidet, har opplevd nytteverdien av det.

Strategiske innsatsområder - *kompetanse, konsept- og prosjektforslag, felles digitale løsninger og samhandling* - har stått støtt i inneværende periode. Disse innsatsområdene kan i stor grad fortsette å ramme inn oppgavene til DigiVestland. Innsatsområdene støttes også av den nasjonale vurderingen.

Den nasjonale utviklingen er stadig i bevegelse. Strategier gjeldende frem mot 2030 peker retning for den nye samarbeidsavtalen og perioden. Dette bygger opp under de aktiviteter som er mest relevant for DigiVestland å levere til kommunene. Som den nasjonale evalueringen peker på, kan det være aktuelt at oppgavene skal gå enda lengre i å støtte kommunene i digitaliseringsarbeidet.

4.2. Endring av interessenter i samarbeidet og deres roller

KS har i dag en tydeligere og sterkere rolle inn mot diginettverkene og koordinerer alle diginettverkene i Norge. Dette sikrer god samhandling mellom diginettverk. Dette kommer også kommunene i Vestland til gode.

KS' egne nasjonale faggrupper arbeider med tema som berører kommunene. Det er viktig å avklare hvordan kommunikasjon med kommunene skal tilrettelegges og håndteres. Belastningen på kommunene må ikke bli for stor eller fremstå som fragmentert og ukoordinert mellom KS og diginettverkene.

IKT-samarbeid er ikke omtalt i samarbeidsavtalen siden kommunene er avtalepart. Den nye avtalen vil fortsatt være mellom DigiVestland og kommunene. Likevel bør den nye avtalen omtale IKT-samarbeidene som en viktig aktør og interessent.

Det bør tydelig komme frem hvordan kommunikasjon og informasjon skal utføres mellom diginettverket generelt, fag- og tjenesteledere spesielt, og kommunene og IKT-samarbeid. IKT-samarbeidene bør også få en rolle knyttet til vurdering av handlingsrom for den årlige/den rullerende porteføljen i regionen.

Tjenesteeier i kommunene er en svært viktig interessent. Denne interessenten kjenner behovene i tjenesten best og er også definert som gevinsteeier. Det er viktig å legge til rette for en svært god dialog med tjenesteeierne når DigiVestland kartlegger behov og melder dette opp til nasjonal portefølje. I samarbeidsavtalen bør kommunen ikke bare bli omtalt som én virksomhet, men omtales med flere roller.

4.3. Strategiske innsatsområder og oppgaver

Her gir vi en oversikt over dagens fire strategiske innsatsområder med oppgaver/tiltak. I tillegg viser vi de nye behovene som kommunene har gitt signaler om. Det er muligheten til å nyttiggjøre seg av dette som er fordelene med å være medlem og gir verdi til kommunene. Det er så langt ikke kommet behov for å diskutere endring av innsatsområdene inn mot ny samarbeidsavtale.

Nye behov som ble tatt opp på strategisamlingen er satt i oransje bokser. Behovene som er spilt inn må ikke oppfattes som uttømmende lister. Styringsgruppen må på sikt ta stilling til

om innspillene skal suppleres, utredes videre eller forkastes. Dette arbeidet er ikke en del av prosessen mot ny samarbeidsavtale. Det viktige er at formål, organisasjons- og styringsmodell, samt finansiering gir rom for en utvikling i oppgaver. Se anbefalinger i kapittel 5.

Innsatsområde: Kompetanse

Mål: Tilstrekkelig tilgang til kompetanse og kapasitet innenfor digitalisering.

Kompetanse fremstår som det viktigste innsatsområdet for kommunene. Det er knapphet på dette i regionen. Det er behov for å dele kompetansen som er tilgjengelig. På dette området er det ønske om økt innsats.

I 2024 deles kompetanse gjennom DigiVestland i faggrupper med kommunene, på følgende områder:

Tjenesteområder

- e-helse
- oppvekst
- plan, bygg og geodata

Fagområder

- informasjonssikkerhet og personvern
- virksomhetsarkitektur
- IKT-drift
- HR
- Tjenstedesign
- Kommunikasjon (klarspråk-konferanse)
- Andre mindre og sporadiske tema som dekkes på tvers

DigiVestland har pågående prosesser for å utvikle kompetanse på følgende områder:

- Digital transformasjon med sammenhengende tjenester, økosystemer, ledelse og organisering
- Innføringsløp for nasjonale fellesløsninger med gevinstrealisering og endringsledelse

På strategisamlingen og etter innspill, meldte kommunene inn behov på disse områdene:

- Anskaffelseskompetanse for IKT og digitale løsninger med egen faggruppe
- Lederutvikling generelt, men særlig kompetanse knyttet til ledelse av den digitale transformasjonen
- Oversikt over lov- og forskriftsendringer som gjelder digitalisering
- DigiVestland skal være et nettverk for erfaringsdeling på tvers av kommunene i Vestland.

Innsatsområde: Felles digitale løsninger

Mål: Effektiv innføring av nye nasjonale og regionale løsninger.

Innføringsløp er en strukturert metode for å støtte kommunene i innføring og å ta i bruk digitale løsninger. Kompetanseområdene over støtter opp under innføringsløp. Innføringsløp

for kommunene fasiliteres både nasjonalt og regionalt, avhengig av tilknytning til porteføljen i regionen. Løsningene kan være nasjonale felles løsninger eller nasjonale og regionale felles anskaffelser i markedet.

I tråd med besluttet regional portefølje, [se DigiVestland.no for total oversikt](https://digi-vestland.no), gir vi dette tilbudet til kommuner som vil delta:

- Halvårlige og årlige innføringsløp for nasjonale felles løsninger
- Fasilitering av anskaffelser i tråd med felles nasjonale kravspesifikasjoner

På strategisamlingen og meldte kommunene inn behov på dette området:

- Felles kontraktsforvaltning ved anskaffelser på nasjonal kravspesifikasjon

Innsatsområde: Konsept og prosjektforslag

Mål: Gode konsept- og prosjektforslag blir identifisert og fremmet.

Typisk for konsept- og prosjektforslag er at de spilles inn fra kommunene gjennom faggrupper, DuVe eller styringsgruppen. DigiVestland kan også inviteres inn i slike prosesser fra nasjonalt hold. For områder, som ikke har faggrupper, har sekretariatet utformet forslag i samarbeid med kommunene.

Forslagene skal være relevante for DigiVestlands formål og strategiske innsatsområder – og kommunenes behov. Et forslag går fra idéfase (behovsavklaring) til konseptfase, før styringsgruppen tar endelig stilling til om foreslåtte konsept skal planlegges for iverksettelse av et prosjekt. Konsept- og prosjektforslag som har nasjonal relevans, er spilt opp i samstyringsstrukturen. DigiVestland har derfor i liten grad gjennomført innovasjons- eller utviklingsprosjekt.

I 2024 arbeider DigiVestland med nasjonale eller regionale konsept- og prosjektforslag på følgende områder:

- Samlet utfordringsbilde for digitalisering (nasjonalt)
- Operasjonalisering av nasjonal strategi på oppvekst (nasjonalt)
- Struktur for nasjonale og regionale innføringsløp på e-helse (nasjonalt)
- Økende andel digitale byggesaker
- Sikkerhetsstyring
- Hendelseshåndtering - sikkerhet
- Konsepter for samarbeid på Ikt-området
- Kompetanseløft - Digital transformasjon

På strategisamlingen meldte kommunene inn behov på disse områdene:

- Kunstig intelligens (KI)
- Tjenestekatalog
- Flere fellestjenester skole

I innspillsrunden meldte IKT-samarbeid at DigiVestland har startet noen initiativ som ikke er i tråd med målsetningene med samarbeidet.

Innsatsområde: Samhandling

Mål: God samhandling regionalt og nasjonalt, med åpen dialog og informasjonsflyt.

Samhandling er et krevende område. I noen sammenhenger blir det omtalt som fremtidens «metakompetanse». Samhandling bygger også opp under tematikkene «sammenhengende tjenester» og «økosystem». Av dette følger behovet for samhandling mellom aktørene, på tvers av sektorer og forvaltningsnivå.

I dag arbeider DigiVestland med samhandling i mange ulike former nasjonalt eller regionalt på følgende områder/arena:

- I samhandlingsstrukturen
- Nasjonale aktører på statlig og kommunalt nivå, spesielt helseforetakene, KS og Digdir
- Mellom diginettverk
- Gjennom nettverk av kommuner i faggrupper og tjenesteområder (på e-helse er noen nettverksressurser frikjøpt i kommunene).
- I prosjekter og tiltak
- Gjennom informasjon som stimulerer til samhandling, som nyhetsbrev, DigiVestlandsrevyen, webinarer på ulike fag- og tjenesteområder med mer.

4.4. Organisasjons – og styringsmodell

Rammebetingelser og kriterier for valg av samarbeidsmodell.

Det er forholdsvis stor frihet og fleksibilitet for å etablere interkommunalt samarbeid mellom kommuner, så lenge samarbeidet følger kommunelovens rammer.

Med organisasjonsmodell menes hvilken samarbeidsform de samarbeidende kommunene kan anvende for DigiVestland, og som det er rettslig adgang til innenfor kommuneloven eller særlovgivningen. Med styringsmodell menes i dette dokumentet hvilke styrende organer som etableres og hvilke fullmakter og oppgaver disse skal ha i samarbeidet.

Blir det etablert et samarbeid utenfor rammene av kommuneloven, må samarbeidet forankres i særlovgivningen som eksempelvis IKS-loven og aksjeloven. Samarbeid uten organisatorisk overbygning og privatrettslige avtaler vil ha begrenset relevans inn mot vurdering av ny organisasjonsmodell. Det er forutsatt at oppgavene til DigiVestland ikke blir vesentlig endret.

Endring i rammevilkår, prioriteringer, arbeidsoppgaver og oppslutning om samarbeidet bør derfor kontinuerlig bli vurdert opp mot behovet for å revidere samarbeidsavtalen og styringsmodellen. Det gjør at vi fortløpende sikrer en best mulig organisering av DigiVestland.

Kjøp og salg av tjenester, som en del av samarbeidet, må følge reglene om offentlige anskaffelser. I den grad DigiVestland skulle utvikle tjenester, i en kombinasjon av samarbeid og kjøp av tjenester mellom deltagende kommuner, må unntaksbestemmelsene i

anskaffelsesforskriftens kapittel 3 oppfylles. Dette er fullt ut gjennomførbart og kan tilpasses reglene rundt utvidet egenregi.

Valg av organisasjons- og styringsmodell for DigiVestland må ta utgangspunkt i en rekke sentrale kriterier. I tillegg til formålet med samarbeidet, oppgaver og behovet for effektive arbeidsprosesser, må vi finne en styringsmodell som har legitimitet hos alle deltagende kommuner.

Det må videre tas stilling til behovet for tettere politisk styring og involvering. Skal fremtidig modell være et selvstendig rettssubjekt? Har dagens regionale organisering en tilstrekkelig klar ansvars- og rollefordeling?

Når organisasjons- og styringsmodell skal vedtas må det tas hensyn til antallet kommuner. Kommunene er også ulike i størrelse og ressurser. Det samme gjelder om kommunene har kompetanse til å aktivt delta i samarbeidet. Utfordringer med asymmetri må det også tas hensyn til. Det siste er viktig å vektlegge for å unngå mistenksomhet rundt prioriteringer og ressursbruk. Dette kan forebygges ved å involvere og kommunisere godt.

Valg av fremtidig modell må ta utgangspunktet i at kjerneoppgavene til DigiVestland er av administrativ karakter. Samarbeidet dreier seg ikke om å utøve myndighet ut mot innbyggere. Med utgangspunkt i dagens oppgaver og prinsippene for å velge organisasjons- og styringsmodell, bør dagens vertskommunemodell vurderes opp mot et kommunalt oppgavefelleskap etter kommunelovens kapittel 19.

Andre selskapsformer som IKS-selskap og aksjeselskap er ikke relevante alternativer ut fra dagens virksomhet i DigiVestland. En privatrettslig avtale kan ikke brukes på grunn av omfanget av virksomheten og at nettverket har faste ansatte knyttet til seg.

Dagens vertskapskommunemodell i DigiVestland

Dagens samarbeidsavtale og vertskommunemodell bygger på avtalen for DigiHordaland. Den ble etablert før dagens kommunelov trådte i kraft. De fleste andre aktive diginettverk har også valgt vertskommunemodellen, Selv om denne samarbeidsformen er ment for kommunale oppgaver og myndighetsutøvelse, og ikke et administrativt samarbeid som digitalisering.

Modellen har ingen organisatorisk overbygning i form av folkevalgt organ. Den er egnet for samarbeidsområder som er regelstyrte og krevet særskilt kompetanse.

Vertskommunesamarbeid innebærer videre at samarbeidskommunene overlater til vertskommunens administrasjon å treffe avgjørelser i de sakene som fremgår av samarbeidsavtalen.

Dagens samarbeidsavtale er på mange måter en "hybrid" utgave av vertskommunemodellen etter kommuneloven kapittel 20. Det er etablert en styringsgruppe som er gitt myndighet til å fatte "avgjerdre av overordna karakter", "mandat og budsjett for sekretariatet og enkeltprosjekt som blir tatt i vare gjennom samarbeidet" og er ellers gitt myndighet til å ta beslutninger rundt "fellesprosjekt og finansiering".

Styringsgruppen kan beslutte endringer i rammevilkårene for samarbeidet og endre styrende dokumenter. Styringsgruppen skal søke enstemmige beslutninger. Hvis det ikke er mulig, kan styringsgruppens leder fatte endelig beslutning.

I tillegg til sekretariatet er det også oppnevnt en "ressursgruppe" (DuVe). Formålet til gruppen er *"å sikre realisering av samarbeidsavtalen sitt formål, styrke samhandlinga på tvers av kommunane og understøtte integrerende prosesser og oppgaveløysing som bidrar til den felles gjennomføring."*

DuVe har fungert bra som et sterkt faglig samhandlingsorgan. Når ny samarbeidsavtale og organisasjons- og styringsmodell skal besluttes, bør det likevel vurderes om det er behov for å gå opp grensesnittet mot styringsgruppen. Det må avklares om organet skal gis myndighet til å treffe beslutninger, eller om det er bedre å se på en felles sammensetning av ny styringsgruppe, bestående av representanter fra begge organene.

Gjennom samtaler med flere av de andre dignettnettverkene er det en erkjennelse av at modellen har sine svakheter sett opp mot formålet og rammene for et vertskommunesamarbeid etter kommuneloven. Behovet for fremover å styrke samarbeidet rundt felles anskaffelser, felles prosjekter og gevinstrealisering vil kunne styrke behovet for å se på en annen samarbeidsmodell med bredere deltagelse i styrende organer, eksempelvis et folkevalgt representantskap.

Om deltagerkommunene velger å fortsette med "vertskommunemodellen", er det anbefalt å sikre en bred representasjon i de styrende organene og gå opp grensesnittet mellom styringsgruppen, DuVe og sekretariatet.

Kommunalt oppgavefelleskap (KO)

Kommunalt oppgavefelleskap (KO) kom inn i kommuneloven ved revisjonen i 2018. Det erstattet de tidligere § 27-styrene etter kommuneloven fra 1992 og de tidligere uregulerte regionrådene.

Samarbeidsformen er spesielt utviklet for samarbeid om produksjon av tjenester, og administrative støttetjenester som HR, IKT og arkiv. Også felles anskaffelser er eksplisitt nevnt i veilederen fra departementet som et samarbeidsområde innenfor et KO.

Et KO kan ikke fatte enkeltvedtak og drive med myndighetsutøvelse som et vertskommunesamarbeid. Selv om det er unntak for interne vedtak om interne forhold og forvaltning av tilskuddsordninger, går det altså et skarpt skille mellom kompetanseområdene for de to modellene av interkommunalt samarbeid.

KO reguleres av kommunelovens kapittel 19. Det er gitt stor fleksibilitet for kommunene til å velge løsninger for samarbeidet som er tilpasset behovet. Kommunene som deltar i et KO kan gjennom samarbeidsavtalen fordele myndighet til andre «styrende organer», så lenge minimumsvilkårene i loven er oppfylt.

Kommunestyrene vedtar å opprette et oppgavefelleskap og godkjenner samarbeidsavtalen. Denne myndigheten kan ikke delegeres.

Det eneste obligatoriske organet i et KO er representantskapet. Alle kommunene skal være representert med minst ett medlem. Dette er begrunnet i behovet for demokratisk forankring for alle deltakere, og mulighet for styring og ivaretagelse av kommunens interesser.

Kommunestyret velger sine medlemmer (i parlamentarisk styrte kommuner er byrådet valgmyndighet) i utgangspunkt for fire år. Representantskapet kan etter §19-3, 5. ledd, selv velge å opprette egne «styringsorganer». De får ansvar for å forvalte den daglige driften og regulere hvilken myndighet de underordnede styringsorganene skal ha.

Representantskapet velger medlemmer til disse organene. Det er gjort unntak i kommuneloven for å utnevne andre enn folkevalgte til disse vervene. Kommunedirektører, kommunalsjefer og ledere på tilsvarende nivå kan bli utnevnt til disse vervene.

Representantskapet har full instruksjons- og omgjøringsrett over beslutninger tatt av underordnede styringsorganer. Den nærmere prosessen for å utøve denne myndigheten kan nedfelles i samarbeidsavtalen eller andre styrende dokumenter.

Det er valgfrihet om KO skal være et eget rettssubjekt eller utpeke en «kontorkommune».

Dette må fremgå av samarbeidsavtalen. Samarbeid som forventes være langvarig, ha et visst omfang og som baserer seg på å ansette egne ansatte bør være eget rettssubjekt.

Da vil KO ha partsevne, forplikte seg avtalemessig overfor tredjepart og på selvstendig grunnlag inngå kontrakter o.l. Skal KO ansette egne ressurser, må det være eget rettssubjekt.

Selskapsformen KO har et «ubegrenset økonomisk ansvar». Det betyr at deltakerne (kommunene) til sammen ut fra sin pro rata-innskudd har et 100% ansvar for forpliktelser rettssubjektet pådrar seg og som eventuelt ikke blir dekket inn ved påkrav mot KO. Innskuddsplikten (ansvar for finansering mm) for den enkelte deltager må fremgå av samarbeidsavtalen.

I denne omgang går det ikke nærmere inn på detaljene i rammebetingelsene for et KO, men både intensjonene med samarbeidsformen, legitimiteten ved et representantskap og fleksibiliteten til å regulere blant annet fordeling av myndighet til underordnede styringsorganer gjør modellen sterkt egnet til et samarbeid om digitalisering.

5. Anbefalinger for ny samarbeidsavtale

5.1. Format for ny samarbeidsavtale

Arbeidsgruppen anbefaler følgende struktur for ny samarbeidsavtale:

En samarbeidsavtale må oppfylle kravene i kommuneloven til minimumsinhold. I tillegg anbefales at det i avtalen vises til at Representantskapet har vedtakskompetanse til å opprette «andre styrende organ».

Et oppgavefelleskap vil kreve at samarbeidsavtalen vedtas av den enkelte kommune, noe som ikke kan delegeres. Utover dette er det som nevnt stor frihet og fleksibilitet til å både regulere andre forhold i avtalen og delegerer myndighet til andre styrende organer.

Endringer i samarbeidsavtalen, som gjelder det obligatoriske innholdet³, må vedtas av kommunestyrene. Dette gjelder blant annet endringer av kommunenes innskuddsplikt, myndighet og andre plikter til å yte bidrag. Derfor er det viktig at myndighetsfordeling og ikke minst finansieringsmodell er så fleksibel at ikke enhver endring må godkjennes av hvert enkelt kommunestyre. Dette må gå opp nærmere når organisasjonsmodell er valgt.

Arbeidsgruppen anbefaler at selve kjernen i samarbeidsavtalen gjøres overordnet. Den må være tydelig med tanke på formål, gjensidige forpliktelser og likeverd. Avtalen må også inneholde innsatsområder med mål og prinsipper for tjenestene som kan inngå under hvert område. Det må sjekkes ut at områder som kan bli utfordrende, tvetydige eller kan være knyttet ønske om forbehold til, må særlig og eksplisitt avklares og dokumenteres.

Endelig samarbeidsavtale og styrende dokumenter anbefales å kvalitetssikre eksternt av part med særlig kunnskap om kommunalt samarbeid, før dokumentene blir lagt frem for det enkelte kommunestyre.

Arbeidsgruppen har fått utført ekstern vurdering av avtaletekst, vurdert opp mot kommunelovens kapittel 19. Denne ble ferdigstilt 6. mai, og er brukt som grunnlag ved utforming av forslag til format og innhold i avtalen.

5.2. Organiserings- og styringsmodell

Arbeidsgruppen anbefaler nå at styringsgruppen venter med å ta stilling til endelig organisasjonsmodell til utredning fra KS er presentert og behandlet av KS og samstyringsstrukturen. Forhåpentligvis vil dette skje i løpet av første halvår.

Kommunalt oppgavefelleskap fremstår uansett som det mest naturlige å jobbe videre med, og som gir mest fleksibilitet og legitimitet i forhold til oppgaver og formål med samarbeidet.

Skulle utredningene i regi av KS trekke ut i tid, er det ingenting i veien for å velge et oppgavefelleskap med en kommune som "kontorkommune". Avhengig av samarbeidets karakter og omfang kan man senere "konvertere" til et eget rettssubjekt. ,

Overgangen fra et vertskommunesamarbeid blir i så fall enklere om Bergen kommune blir "kontorkommune" i et oppgavefelleskap. Vi presiserer at veilederen om interkommunalt samarbeid fra Kommunal- og distriktsdepartementet fremhever at samarbeid, som ikke organiseres som eget rettssubjekt, egner seg best ved samarbeid av mindre omfang.

Basert på dagens oppgaver i samarbeidet er det likevel å anbefale at et oppgavefelleskap ikke organiseres som eget rettssubjekt. Grunnen til dette er hensynet til omfanget og karakteren av samarbeidet.

³ Se kommunelovens § 19-4, 4. ledd som regulerer oppgavefelleskap.

I et oppgavefelleskap vil uansett samtlige kommuner bli representert i representantskapet, og vil ha stor fleksibilitet til å delegere myndighet til styringsgruppen eller andre funksjoner som DuVe eller fag- og prioritetsutvalg.

Rollene og mandatet til de ulike organene i «oppgavefelleskapet» må gås opp med tydelig rolle- og ansvarsdeling. Dette må legges frem for representantskapet. Når de formelle rammebetingelsene for samarbeidet skal utformes, må det legges vekt på å skape

- felles oppfatninger om mål og formelle rammebetingelser for samarbeidet
- felles oppfatninger om innholdet (oppgaver) i samarbeidet
- klarhet i ansvarsdeling og roller, herunder tydelige mandat
- god dialog gjennom utvikling av hjemmesider, rapporteringskultur og konstruktiv uformell dialog
- god styring og kontroll

Dette har også sammenheng med at diginettverkene er en del av samstyringsstrukturen som KS koordinerer. I årene fremover er det forventet en nærmere harmonisering av organisasjonsmodell på tvers av nettverkene. Da må også de avklaringspunkter som er skissert over utredes og avstemmes nærmere før endelig innstilling forelegges styringsgruppen og senere den enkelte kommune.

5.3. Formål

Dagens formål for samarbeidet er nevnt under avsnitt [1.2](#).

Arbeidsgruppen vurderer at formålet har, sammen med innsatsområdene, fungert godt i avtaleperioden. Det svarer godt ut behovet for å styrke og dele på kompetanse og kapasitet i regionen. Samarbeidet skal hjelpe kommunene med å ta i bruk nasjonale løsninger raskt og effektivt. Forventningen om og behovet for gevinstrealisering kommer tydelig frem i dialog med kommunene.

Dagens formål tar ikke høyde for rollen og ansvaret som diginettverkene nå har fått innenfor e-helse. Statsbudsjettet har under helseteknologiordningen avsatt midler til nettverk for innføring av helseteknologi. KS har valgt at disse midlene skal tildeles de regionale digitaliseringsnettverkene. Med tildelingen skal det følge et oppdragsbrev/-avtale og felles føringer og prinsipper. Det skal være en regional gruppe for e-helse i hver region. Gruppene skal være tilknyttet digitaliseringsnettverkene. Formålet er å samle kompetanse og ressurser på e-helse og helseteknologi, samt bedre koordinering og forankring av felles innføringsløp og prosesser overfor kommunene. Den regionale gruppen skal også gi veiledning om effektiv innføring av løsninger. Dette skal være i tråd med kommunal sektors portefølje og behov i regionen, som er forankret hos helse- og oppvekstledere.

Oppdraget og ansvaret KS gir diginettverkene er ut mot alle kommunene i fylket. Dagens formålsbeskrivelse til DigiVestland beskriver ikke en slik rolle. Modellen på e-helse er godt tatt imot i sektoren. Modellen har også overføringsverdi til andre tjenesteområder. Forslag til revidert formål tar høyde for dette (pkt. 4 under).

Arbeidsgruppens forslag til justert formål:

Formålet med samarbeidet om DigiVestland er å gi bistand til kommunane sitt digitaliseringsarbeid, og auka kommunane sin gjennomføringskraft, ved å

- ha ein koordinerande rolle i digitaliseringsarbeidet i Vestland fylke.
- styrke og dele den samla kompetansen i Vestland.
- støtta kommunane i auka utbreiing, bruk og gevinstrealisering av løysingar og prosjekt.
- ta del i nasjonalt arbeid, forsterka og påverke utviklingsarbeidet, som å delta i samstyringsstrukturen for å få fram behova i sektoren.
- på vegne av nasjonale aktørar, utføra oppgåver og ta ansvar for å støtta kommunane i deira arbeid.

5.4. Strategiske innsatsområder og oppgaver

Strategiske innsatsområder - *kompetanse, konsept- og prosjektforslag, felles digitale løsninger og samhandling* - har stått støtt i inneværende periode. Det anbefales å fortsette med de fire strategiske innsatsområdene for DigiVestland.

Nasjonal FoU om diginettverk støtter i stor grad innsatsområdene. Samtidig stiller den og noen kommuner i Vestland spørsmål om dagens oppgaver er tilstrekkelig for fremtidens utfordringsbilde. Ved en endring av organisasjons- og styringsmodell for DigiVestland, vil dette gi mulighet for en utvikling i type oppgaver i neste periode, basert på signaler fra KS og behov i kommunene. Kommunene ønsker at oppgaver det skal samarbeides om blir tydeligere i ny samarbeidsavtale.

5.5. Ressurser

Bemanning i DigiVestland samarbeidet er sammensatt av fast ansatte i sekretariatet, fast ansatte i Bergen kommune som bidrar som en del av kommunens egeninnsats, frikjøpte ressurser fra kommuner i Vestland, og innleie av kompetanse og kapasitet ved behov. Ved å bemanne på denne måten har samarbeidet en forutsigbar drift som kan skaleres i tråd med antall tiltak og prosjekt som gjennomføres.

Sekretariatet i DigiVestland har per 1. januar 2024 åtte faste ansatte:

Rolle	Årsverk
Leder sekretariat	1
Virksomhetsutvikler	1
Fagressurs Personvern og informasjonssikkerhet	1
Fagressurs Virksomhetsarkitektur	1
Rådgivere	4
Totalt	8

Rådgivere i sekretariatet utfører oppgaver inn mot faggruppene, samt deltar i prosjekt, tiltak og aktiviteter i samarbeidet. Arbeidet mot faggruppene utgjør samlet sett om lag 3,5 årsverk.

E-helse er det største tjenesteområdet i samarbeidet og har derfor eget sekretariat med fem ansatte, som er finansiert med midler tildelt fra KS (se [avsnitt 4.3](#) og [5.3](#)).

Ytterligere behov for bemanning varierer med antall tiltak og prosjekter. Dette blir løst gjennom frikjøp av ressurser eller bruk av konsulenter for å dekke inn behov for økt kompetanse eller kapasitet. Fag- og tjenestegruppene blir ledet av ressurser fra Bergen kommune som del av denne kommunens egenbidrag inn i samarbeidet.

Arbeidsgruppen mener at ressursbruk minimum bør være på det nivået det er nå for å løse oppdraget og oppgavene som samarbeidet utfører i dag.

DigiVestlands bidrag inn i samstyringsstrukturen

Med unntak av fag- og prioriteringsutvalg sosial, speiler DigiVestland organiseringen for fag- og prioriteringsutvalgene i samstyringsstrukturen i KS. Ressurser som sitter i fag- og prioriteringsutvalg, inngår i Bergen kommunes egenbidrag.

Per 1. januar 2024 representerer følgende DigiVestland i samstyringsstrukturen:

Ressurs	Utvalg
Seksjonssjef, Seksjon for e-helse, Byrådsavdeling for eldre, helse og omsorg	Fag- og prioriteringsutvalg eHelse
Avdelingssjef, Plan- og bygningsetaten	Fag- og prioriteringsutvalg Plan, bygg og geodata
Seniorrådgiver, Byrådsavdeling for barnehage og skole	Fag- og prioriteringsutvalg Oppvekst
Fagleder Virksomhetsarkitektur, Seksjon for digital transformasjon	Fagråd virksomhetsarkitektur Fag- og prioriteringsutvalg sosial og velferd
Avdelingsleder Arkitektur, personvern og informasjonssikkerhet, Seksjon for digital transformasjon	Fagråd Personvern og informasjonssikkerhet
Direktør, Seksjon for digital transformasjon	KommIT-rådet Digitaliseringsutvalget

Arbeidsgruppen anbefaler at deltakelse i råd og utvalg i samstyringsstrukturen blir videreført.

5.6. Finansiering av samarbeidet

Dagens modell for grunnfinansiering

Dagens modell bygger på økonomisk bidrag fra den enkelte kommune. Kommunene betaler et fast grunnbeløp på kr 100 000 og 20 kr per innbygger. Øvre grense er et bidrag på 500.000 kroner.

Bruk av vertskommunemodellen innebærer levering fra en kommune (vertskommunen) til andre kommuner (samarbeidskommuner). Det er derfor ikke avgiftsplikt (moms) ved levering fra vertskommunen til samarbeidskommunene.

Per 1. januar 2024 er det 40 kommuner som har signert samarbeidsavtale om DigiVestland. Grunnfinansieringen i 2023 var på 10,1 mill. Bergen kommune bidrar ikke med et fast grunnbeløp og kostnad per innbygger, men har et egenbidrag som er [beskrevet under](#).

Grunnfinansieringen fra medlemskommunene går hovedsakelig til lønn av faste ansatte og til frikjøp av ressurser fra kommuner. Arbeidet i sekretariatet omfatter blant annet drift av samarbeidet, koordinering av prosjekt, tiltak og aktiviteter og strategisk utviklingsarbeid. I tillegg involverer og samarbeider sekretariatet med deltakerkommunene.

Bergen kommune sitt bidrag

Bergen kommune bidrar til DigiVestland-samarbeidet i flere perspektiver.

1. DigiVestland baserer sine aktiviteter i stor grad på prosesser, prosjekter og aktiviteter knyttet til den nasjonale samstyringsstrukturen for digitalisering. I denne strukturen er det av flere årsaker et sterkt ønske at de største kommunene prioriterer kompetansebygging for å bekle flere roller og bidra i nasjonale oppgaver. Det å ta disse rollene passer godt med strategiene til Bergen kommune. Bergen kommune har derfor flere sentrale roller i den nasjonale samstyringsstrukturen. Bidraget i dette perspektivet er et betydelig bidrag som gir direkte verdi inn i DigiVestland-samarbeidet.
2. Bergen kommune er, som landets nest største kommune, av flere årsaker ønsket med i strategiske og operative oppgaver i samstyringsstrukturen. Det kan være utarbeidelse av strategier, målbilder, interessepolitiske saker, konkrete prosjekter, piloteringer, finansieringsvurderinger, høringer, utarbeidelse av nye forvaltningsmodeller, nasjonale kravspesifiseringer, andre utredninger med mer. Når Bergen kommune deltar i slike nasjonale prosesser har Bergen kommune derfor et annet behov og en annen rolle enn resterende kommuner i Vestland når løsningen eller prosjektet er klart for full utrulling i sektoren. Ofte kan Bergen bistå de øvrige kommunene med kompetanseoverføring fra det nasjonale engasjementet. Summen av pågående aktiviteter er betydelig. Det samme er Bergen kommune sitt samlede bidrag i dette perspektivet.
3. Bergen kommune bygger kompetanse på samstyringsstruktur for digitalisering, sammenhengende tjenester, nye økosystemer og den helhetlige digitale kompleksiteten. Dette er krevende å holde ved like, og det gjelder flere tjeneste- og fagområder. Kommunen benytter denne kompetansen internt og i sine roller i det nasjonale arbeidet. Bergen kommune har tilbud å benytte denne kompetansen i DigiVestland samarbeidet, for å sikre overføring av tilgjengelig erfaring og kompetanse. Det har medført at Bergen leder ulike fag- og tjenesteområder. Dette er et tilbud Bergen fortsatt er innstilt på å bidra med også i fortsettelsen, men det er også mulig for andre kommuner i samarbeidet å bygge kompetanse for å bekle den type roller. DigiVestland-samarbeidet må selv beslutte hva som er ønsket kompetanse til ulike roller, og hvem det er ønsket at bekler de ulike rollene.

4. Bergen kommune har vært vertskap for samarbeidet. I dette bidraget ligger kontorfasiliteter, tilgang på avtaler, fagmiljø, merkantile oppgaver og spesialkompetanse ved behov. Dette er en rolle kommunen er innstilt på å vurdere å bidra med også i neste avtaleperiode, dersom samarbeidet ønsker det.
5. I prosjekt eller aktiviteter hvor det riktig å bidra med egeninnsats, må Bergen bidra med det på lik linje med andre kommuner.

Dagens modell for grunnfinansiering:

Fordeler:

- Modellen er forholdsvis enkel å forstå og gir forutsigbarhet både for kommunene og for DigiVestland. Innbyggertallet baseres på SSB folketall per 31.12 i det foregående budsjettåret. Variasjonene i kostnad for en kommune er derfor begrenset til endringer i innbyggertallet.
- Bergen kommunes egenbidrag er av stor betydning for samarbeidets drift og utvikling.

Utfordringer:

- Målet med en modell med elementene fastpris og innbyggerpris er at den skal balansere kostnadsbyrden, med sikte på rettferdighet på tvers av størrelser. Dagens modell er ikke helt i tråd med denne målsetningen, da det er stort sprik i kostnad per innbygger i den enkelte kommune.
- Modellen beskriver ikke konsekvenser for maksimumsgrensen på kr. 500 000, når prisene blir justert med deflator. Om gjeldende modell videreføres, vil flere kommuner nå maksimumsgrensen. Kommuner, som har nådd denne grensen, har lavest kostnad per innbygger.

Områder finansiert av KS

I tillegg til oppgaver finansiert av grunnfinansieringen eller Bergen kommunes egenbidrag, utfører DigiVestland oppgaver og ansvar på vegne av KS. Diginettverkene har i 2024 fått i oppdrag å etablere regional gruppe for e-helse og bidra i arbeidet med felles innføringsløp ut mot alle kommunene i Vestland. Ressursene er finansiert gjennom tilskuddsmidler fra KS. Dette er midler som KS forvalter på vegne av Helsedirektoratet. Det ligger an til at DigiVestland får tildelt om lag 3,8 mill. kroner i 2024.

Finansiering tiltak og prosjekt

Statsforvaltaren i Vestland forvalter og tildeler skjønnsmidler til fornying og innovasjon (prosjektskjønn) i kommunene. DigiVestland søker hvert år om midler til tiltak og prosjekt som skal komme kommunene i Vestland til gode.

Tildelte prosjekt og tiltak løses ved frikjøp fra kommuner og evt. innleie av ekstern bistand. I tillegg kommer egeninnsats fra kommuner og DigiVestland. For disse prosjektene utgjør

dette minst 50%. I 2024 har DigiVestland fått tildelt fornyingsmidler 2,6 mill. til fire prosjekt. I tillegg til dette søkes det om midler fra andre forvaltere, som f.eks. Helsedirektoratet.

Ny finansieringsmodell

Arbeidsgruppen foreslår at grunnelementene (fast grunnbeløp + innbyggerpris) blir videreført som i dagens modell. utfordringene med modellen må sees på når det lages en modell for grunnfinansiering for ny avtaleperiode.

Forslag til prinsipp for finansieringsmodell:

- **Åpenhet:** Alle aspekter av finansieringsmodellen er klare og forståelige.
- **Selvkost:** Modellen skal reflektere de reelle kostnadene til drift av samarbeidet.
- **Konsistens og forutsigbarhet:** Kommunene må kunne forutse sine kostnader og enkelt budsjettere og forutse sine utgifter.
- **Rettferdig:** Modellen oppleves som rettferdig på tvers av kommuner.

Ny modell for finansiering blir utarbeidet når rammene for samarbeidet er avklart. I dette ligger også styrings- og organisasjonsmodell og ressursbehov. Modellen legges som vedlegg når samarbeidsavtale sendes på innspillsrunde til kommunene.

5.7. Videre arbeid

1. Tilbakemelding på 0.95-versjon av kunnskapsgrunnlag
2. Utarbeidelse av endelig versjon kunnskapsgrunnlag
3. Utarbeidelse av utkast til ny samarbeidsavtale
4. Utarbeidelse av vedlegg for finansiering
5. Utarbeidelse av vedlegg for organisering
6. Tilbakemelding på utkast samarbeidsavtale
7. Utsending endelig samarbeidsavtale
8. Politisk behandling i kommunene
9. Øvrig administrativt arbeid som ikke inngår i samarbeidsavtale utføres utover høsten 2024

6. Kildehenvisninger

Digitaliseringsdirektoratet. (u.åb). *Hva er felles økosystem?* Hentet fra [Hva er felles økosystem? | Digdir](#)

Digitaliseringsdirektoratet. (u.åa). *Hvordan jobbe med Digital transformasjon.* Hentet fra [Digital transformasjon | Digdir](#)

DigiVestland. (2020). *Samarbeidsavtale.* Hentet fra [avtale digivestland.pdf - Google Disk](#)

Direktoratet for e-helse. (2023). *Nasjonal e-helsestrategi.* Hentet fra [Microsoft Word - Nasjonal e-helsestrategi v.1.0 \(ehelse.no\)](#)

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019). *Én digital offentlig sektor. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025.* Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/db9bf2bf10594ab88a470db40da0d10f/no/pdfs/digitaliseringsstrategi_for_offentlig_sektor_rettet.pdf

Kommunesektoren organisasjon. (2021). *Dette er regionale digitaliseringsnettverk.* Hentet fra [Dette er regionale digitaliseringsnettverk - KS](#)

Kommunesektorens organisasjon. (2024). *Kommunesektorens politiske prioriteringer 2024-2027.* Hentet fra [Kommunesektorens-prioriteringer-2024-2027.pdf \(ks.no\)](#)

Kommunesektorens organisasjon. (2022b). *KS har utviklet veikart for plan-, bygg- og geodata.* Hentet fra [KS har utviklet veikart for plan-, bygg- og geodata - KS](#)

Kommunesektorens organisasjon. (2023). *KS' innspill til ny nasjonal digitaliseringsstrategi.* Hentet fra [KS' innspill til ny nasjonal digitaliseringsstrategi \(regjeringen.no\)](#)

Kommunesektorens organisasjon. (2022a). *Regionale digitaliseringsnettverk.* Hentet fra [Microsoft Word - Sluttrapport FoU om regionale digitaliseringsnettverk.docx \(ks.no\)](#)

Kunnskapsdepartementet. (2023). *Strategi for digital kompetanse og infrastruktur i barnehage og skole 2023-2030.* Hentet fra [Strategi-for-digital-kompetanse-og-infrastruktur-i-barnehage-og-skole.pdf \(ks.no\)](#)

6.1. Vedlegg:

Vedlegg 1 – Samarbeidsavtale kriterier

Vedlegg 2 – Strategiske innsatsområder

Vedlegg 3 – Logg innspill fra kommuner