

# Smart Gjesdal

Gjesdal kommune, 2022



# INNHold

Oppdraget .....	4
Sammendrag .....	5
Kommunedirektørens kommentar .....	7
1 Innledning .....	9
1.1 Formål og problemstillinger .....	9
1.2 Metode .....	9
1.3 Avgrensning .....	10
1.4 Revisjonskriterier .....	10
2 Organisering .....	11
2.1 Organisering av Smart Gjesdal .....	11
2.2 Finansiering av digitaliseringsprosjekter .....	13
2.3 Vurdering .....	14
3 Måloppnåelse .....	15
3.1 Hva er Smart Gjesdal? .....	16
3.1.1 Smart kommune - Interkommunalt samarbeid - plan, byggesak og geodata .....	16
3.1.2 Ålgård – Smart City 2015-2017 .....	16
3.1.3 Smart Gjesdal 2017-2021 .....	18
3.1.4 Fra Smart til lærende organisasjon 2021 .....	21
3.2 Ansattes opplevelse av Smart Gjesdal .....	22
3.3 Gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter .....	24
3.3.1 Velferdsteknologi .....	26
3.4 Gevinster med å bruke Lean .....	26
3.5 Vurdering .....	28
3.6 Anbefaling .....	28
4 Opplevelse av satsingen .....	29
4.1 Universell utforming .....	30
4.2 Ansattes opplevelse av digitalisering .....	30
4.3 Tilrettelegging og veiledning for innbyggere .....	31
4.4 Vurdering .....	32

4.5	Anbefaling .....	33
5	Innbyggermedvirkning og samskaping .....	34
5.1	Rutiner og metoder .....	35
5.2	Ungdoms- og elderåd .....	36
5.3	Frivilligsentralen.....	38
5.4	Involvering i planarbeid.....	38
5.5	Involvering i tjenesteutvikling.....	40
5.6	Vurdering.....	41
5.7	Anbefaling .....	42
6	Konklusjon og anbefalinger.....	43
	Vedlegg .....	44

# OPPDRAGET

## Bestilling:

Kontrollutvalget i Gjesdal kommune bestilte i møte 17.11.2020 en forvaltningsrevisjon om Smart Gjesdal. Mandatet ble vedtatt i møte 20.04.2021

## Formål:

Formålet med prosjektet er å vurdere kommunens arbeid med Smart Gjesdal og digitalisering, og hvor langt er Gjesdal kommet mht. måloppnåelse.

## Problemstillinger:

- Hva er **målet eller hensikten** med Smart Gjesdal?
  - Hvilke tiltak har man iverksatt for å nå målene?
  - Er det en plan for når de ulike målene skal nås?
  - Hvor langt er kommunen kommet mht. måloppnåelse?
- Hvordan fungerer **organiseringen** av Smart Gjesdal?
  - I hvilken grad er Smart Gjesdal forankret i ledelsen?
  - Hvordan finansieres digitaliseringsprosjekter?
- Hvordan jobbes det med å fremme innbyggermedvirkning og samskaping i prosjektet?
- Hvordan oppleves satsingen av kommunens ansatte og innbyggere?
  - Hvordan ivaretas enkeltmenneskers behov i møtet med digitale løsninger og smart teknologi?
- Hvordan sikrer kommunen prosjektet nytteverdi og gevinstrealisering?

*Prosjektleder har vært forvaltningsrevisor Inger Bjørgo Hustvedt. Rapporten er kvalitetssikret av senior forvaltningsrevisor Linn Christin Rustøen.*

# SAMMENDRAG

Formålet med prosjektet er å vurdere kommunens arbeid med Smart Gjesdal og digitalisering, og hvor langt er Gjesdal kommet mht. måloppnåelse. De viktigste datakildene har vært intervjuer med ansatte og ledere, spørreundersøkelse og intervju av lederne for ungdomsrådet og eldrerådet. En rekke dokumenter, planer og strategier er også gjennomgått.

## Hovedinntrykk:

- Kommunen har kultur for å nyteknung og innovasjon, med fokus på forbedringsarbeid.
- Kommunen har god praksis for å både innbyggermedvirkning og samskaping, noe som bidrar til bedre tjenester og felles eierskap.
- Innholdet Smart Gjesdal-satsingen har endret seg over tid, og det nye innholdet må derfor kommuniseres ut i organisasjonen, for å skape felles forståelse.

## Hva er Smart Gjesdal?

Siden begrepet oppstod som «Smart City» i 2015, har mål og innhold endret seg. Det startet som en satsing på framtidsretta energiløsninger, digitalisering, nye transportløsninger og innbyggerinvolvering. Over tid har Smart Gjesdal glidd mer inn i kommunens forbedringsarbeid gjennom «lærende organisasjon», med Lean som kvalitetsforbedringsmetode. Satsingen har med det endret seg, fra et prosjekt med egne mål og egen prosjektleder, til å defineres som et «veikart» og metode for å tenke, planlegge, utføre og evaluere kommunens oppgaver.

Arbeidet med Smart Gjesdal og forbedringsarbeidet er tydelig forankret i tverrfaglig utviklingsgruppe, med kobling til kommunedirektørens lederteam, og med bindeledd ut i alle avdelinger. Skiftende begrepsbruk og innhold har derimot gjort satsingen noe uklar blant de ansatte. Derfor bør Smart Gjesdal sin «nye drakt» kommuniseres ut i organisasjonen.

## Gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter

Som del av Smart Gjesdal-satsingen, satset kommunen på innovative digitale løsninger, i samarbeid med blant annet EU-finansiert forskningsprosjekt og privat næringsliv. Den nyskapende holdningen har markert Gjesdal som en nytenkende og innovativ kommune. Men det har også vært prosjekter som det ikke ble noe av, eller som var kortvarig, noe som spesielt var gjeldende i starten av Smart Gjesdal-satsingen. I denne første fasen har det ikke vært systematisk arbeid med gevinstrealisering eller andre evalueringer.

Kommunens nåværende digitaliseringsprosjekter gjøres i stor grad i samarbeid med andre kommuner gjennom det faglige nettverket DigiRogaland. Samarbeidet sikrer rammer og struktur rundt gevinstrealisering, behov og nytte. Kommunen iverksetter også digitaliseringsprosjekter på egenhånd, som samkjøres gjennom den tverrfaglige utviklingsgruppen. I slike prosjekter har det ikke vært tydelige krav til gevinstrealisering, noe som bør gjøres for å sørge for at nye digitale løsninger har en nytteverdi.

### **Hvordan oppleves satsingen?**

For riktig bruk, og god nytteverdi av digitale løsninger, er det nødvendig med opplæring og veiledningen. Spesielt er dette viktig for å hindre digitalt utenforskap, som gjerne oppstår blant innbyggere med lav digital kompetanse. Det er positivt at kommunen anerkjenner behov for veiledning av innbyggere, gjennom digital strategi, og samarbeider med frivillig sektor for å gi innbyggere bistand i bruk av digitale verktøy. Kommunen bruker velfersteknologi som del av tjenestetilbudet. De kommunale helsetjenestene gir opplæring, både til brukere og pårørende i bruk av ny velferdsteknologi.

For ansatte er det system for opplæring gjennom KS læring, og det er positivt at kommunen har egen digitaliseringsansvarlig som skreddersyr opplæring etter ansattes behov. I spørreundersøkelsen svarer de fleste ansatte og ledere at de er trygge på å ta i bruk nye digitale løsninger.

Fra 2023 gjelder nye krav til universell utforming av offentlige nettsteder og mobilapper (EU's webdirektiv, WAD). Kommunen har startet arbeidet med å tilpasse innhold, i henhold til nytt direktiv, noe som bør slutføres før direktivet settes i kraft.

### **Innbyggermedvirkning og samskaping**

Kommunen har lenge hatt fokus på innbyggerinvolvering, både i arealplanlegging og i tjenesteutvikling. Innbyggerne involveres på ulike måter, fra å gi innspill til planer, verksteder/workshops, folkemøter og til å delta i selve beslutninger. Vi vurderer at kommunen har kultur for å involvere innbyggere, men mangler rutiner og struktur som gir felles føringer for hvilke metoder for medvirkning som skal brukes når.

Kommunen har en engasjert frivillig sektor, som vi vurderer, beriker det kommunale tjenesteapparatet. For å sikre god ivaretagelse av frivillige og tydeliggjøre hvor/hvordan de frivillige kan supplere det kommunale tjenesteapparatet, bør kommunen få egne føringer for dette, som egen frivillighetspolitikk.

### **Revisjonen har medfølgende anbefalinger til kommunen:**

- Kommunisere hva «Smart Gjesdal» er, ut i organisasjonen
- Jobbe systematisk med gevinstrealisering i digitale prosjekter som kommunen iverksetter selv
- Sørge for at kommunens digitale løsninger fra 2023 er i henhold til nye krav til universell utforming (EUs webdirektiv, WAD)
- Lage rutiner for hvordan innbyggere skal involveres
- Utforme lokal frivillighetspolitikk

# KOMMUNEDIREKTØRENS KOMMENTAR

Kommunedirektørens kommentar mottatt 30.09.2022:

Vi takker Rogaland Revisjon for en grundig rapport. Rapporten gir oss et godt innblikk i hvordan «Smart Gjesdal» har utviklet seg som begrep.

Bestillingen av denne revisjonen ble sendt fra kontrollutvalget i november 2020. På samme tidspunkt var Gjesdal kommune midt i et pågående utviklings- og endringsarbeid knyttet til det å utvikle Gjesdal kommune til å bli en lærende organisasjon. Vi begynte da å trekke mange koblinger mellom Smart Gjesdal-tenkingen og grunntenkningen som ligger i Leanfilosofien.

Vi kjenner oss derfor godt igjen i beskrivelsen i rapporten om at Smart Gjesdal som begrep har endret seg i periode fra oppstarten i 2015 og frem til i dag. Rapporten gir også en god beskrivelse av hvordan vi definerer begrepet i dag. Vi kjenner oss igjen i at vi fortsatt har en vei å gå med tanke på å kommunisere dette ut i organisasjonen, selv om vi har kommet en lang vei videre fra der vi var i oppstarten.

I 2021 begynte vi arbeide med å lage en egen digitaliseringsstrategi. Vi ser at noen av anbefalingene i rapporten blir svart opp gjennom handlingsplanen i denne strategien.

Det er også verdt å merke seg at revisjonen er avgrenset til kun å omfatte arbeidet knyttet mot digitalisering og samskaping. Dette betyr at andre områder ikke er tatt med i undersøkelsen og heller ikke i anbefalinger til videre arbeid.

## Veien videre i Gjesdal

Vi er i stor grad enige i anbefalingene i rapporten

Nr	Anbefaling	Kommentar
1	Kommunisere hva «Smart Gjesdal» er, ut i organisasjonen	Her må vi synliggjøre koblingen mot Gjesdal kommune som en lærende organisasjon.
2	Jobbe systematisk med gevinstrealisering i digitale prosjekter som kommunen iverksetter selv	Ja, vi jobber kontinuerlig med å synliggjøre gevinster. For tiden jobber vi med å utvikle en modell i samarbeid med DigiRogland gjennom faggruppen «Prosessmodellering og gevinstrealisering»

3	Sørge for at kommunens digitale løsninger fra 2023 er i henhold til nye krav til universell utforming (EUs webdirektiv, WAD)	<p>Dette er allerede lagt inn i vår nye digitaliseringsstrategi.</p> <p>Her vil det være viktig å legge til rette for gode og brukervennlige løsninger i møte med våre innbyggere, men også om hvordan vi skal forebygge digitalt utenforskap.</p>
4	Lage rutiner for hvordan innbyggere skal involveres	Bruker- og innbyggerinvolvering er et sentralt prinsipp i Leanfilosofien. Dette fokuset skal gjennomsyre alle våre aktiviteter og vårt utviklingsarbeid.
5	Utforme lokal frivillighetspolitikk	<p>Dette er et godt innspill som vi vil se videre på. Her vil vi bygge videre på det gode arbeidet som allerede gjøres, blant annet gjennom arbeidet til frivillighetssentralen. Det vil dessuten være viktig når vi sammen skal utforme «Kommune 3.0». Uten nært og godt samarbeid med innbyggere og frivillige så vil vi ikke kunne møte fremtidens utfordringer på en god måte. Arbeidet er så vidt igangsatt, og målet er å ha på plass en ny lokal frivillighetspolitikk innen neste år.</p>

Ålgård – 30.september 2022

Pål Larsson

Kommunedirektør



# 1 INNLEDNING

## 1.1 FORMÅL OG PROBLEMSTILLINGER

---

Formålet med prosjektet er å vurdere kommunens arbeid med Smart Gjesdal og digitalisering, og hvor langt er Gjesdal kommet mht. måloppnåelse. Mandatet ble vedtatt av kontrollutvalget 20.04.2021. Følgende problemstillinger skal besvares:

- Hva er **målet eller hensikten** med Smart Gjesdal?
  - Hvilke tiltak har man iverksatt for å nå målene?
  - Er det en plan for når de ulike målene skal nås?
  - Hvor langt er kommunen kommet mht. måloppnåelse?
- Hvordan fungerer **organiseringen** av Smart Gjesdal?
  - I hvilken grad er Smart Gjesdal forankret i ledelsen?
  - Hvordan finansieres digitaliseringsprosjekter?
- Hvordan jobbes det med å fremme innbyggermedvirkning og samskaping i prosjektet?
- Hvordan oppleves satsingen av kommunens ansatte og innbyggere?
  - Hvordan ivaretas enkeltmenneskers behov i møtet med digitale løsninger og smart teknologi?
- Hvordan sikrer kommunen prosjektet nytteverdi og gevinstrealisering?

## 1.2 METODE

---

For å finne ut hva ansatte og ledere tenker om Smart Gjesdal, ble det i juni 2022 gjennomført elektronisk spørreundersøkelse. I samråd med kommunen ble undersøkelsen sendt til ledere i alle sektorer<sup>1</sup>, og ansatte i Kultur og Samfunn, og Fellestjenester. Undersøkelsen ble sendt ut til totalt 135 ansatte, med svar fra 70 stykk, noe som utgjør en svarprosent på 52 prosent.

Selv om undersøkelsen kun ble sendt til ledere (inkludert mellomledere) i Oppvekst, og Helse og Velferd, har noen av dem svart i undersøkelsen at de er ansatte og ikke ledere (Tabell 1). Ettersom undersøkelsen er anonym, har vi ikke hatt mulighet til å sjekke faktisk stillingstype, og har valgt å beholde besvarelsene slik de er.

Utvalget for undersøkelsen favner ikke alle tjenesteområder, og vil sådan ikke gi et helhetlig bilde av hva ansatte og ledere tenker om Smart Gjesdal, men vil gi et inntrykk av hva som rører seg i organisasjonen.

---

<sup>1</sup> Fellestjenester, Helse og velferd, Kultur og samfunn og Oppvekst.

Tabell 1. Oversikt over antall respondenter på spørreundersøkelsen

Tjeneste	Ansatt	Leder	Totalsum
Fellestjenester	15	5	20
Helse og velferd	1	8	9
Kultur og samfunn	11	4	15
Oppvekst	5	21	26
<b>Totalsum</b>	<b>32</b>	<b>38</b>	<b>70</b>

Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Rogaland Revisjon, juni 2022

### 1.3 AVGRENSNING

---

Smart Gjesdal har gått fra en satsing på smart-teknologi, til å bli en fellesnevner som knyttes til arbeidet med både tidlig innsats, klima og miljø, digitalisering og samskaping. I denne revisjon har vi avgrenset oppdraget til å gjelde Smart Gjesdal som metode i kommunens arbeid med digitaliserings og samskaping.

### 1.4 REVISJONSKRITERIER

---

Revisjonskriterier er elementer som inneholder krav eller forventninger, og vil bli brukt til å vurdere funn i de undersøkelser som gjennomføres. Kriteriene skal være begrunnet i, eller utledet av, autoritative kilder innenfor det reviderte området. I dette prosjektet legges blant annet følgende kilder til grunn for utvikling av revisjonskriterier:

- Lov om kommuner og fylkeskommuner (Kommuneloven)
- Plan og bygningsloven
- Forskrift om universell utforming av informasjons- og kommunikasjonsteknologiske (IKT)-løsninger
- Meld. St. 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge. IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet
- Én digital offentlig sektor. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025. Kommunal- og moderniseringsdepartementet
- KS (2018) Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser. FoU-prosjekt nr.174031
- KS og DFØ sine veiledere innen tjenesteinnovasjon og gevinstrealisering.
- Gjesdal kommunes planer og strategier

## 2 ORGANISERING

### Problemstillinger:

Hvordan fungerer organiseringen av Smart Gjesdal?

- I hvilken grad er Smart Gjesdal forankret i ledelsen?
- Hvordan finansieres digitaliseringsprosjekter?

Planlegging og gjennomføring av prosjekter krever god organisering og rolleavklaring. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) sin veileder for gevinstrealisering, peker på viktigheten av å etablere eierskap til gevinstene hos gevinstansvarlige/virksomhetsledelsen.<sup>2</sup>

I KS sitt «veikart for tjenesteinnovasjon», er forankring en av seks faser, hvor hensikten er å: «[...] definere kommunens utfordringsbilde og sikre at organisasjonen har en felles forståelse for både problem og mål. Vellykket arbeid med tjenesteinnovasjon kjennetegnes av grundig forarbeid, god planlegging og bred forankring.»<sup>3</sup>

Riksrevisjonen undersøkte i 2015, digitalisering av kommunale tjenester. Et av hovedfunnene var at det kommunale digitaliseringsarbeidet har vesentlige hindringer. Blant annet vises det til at:

*«Mange kommuner framhever at kostnadene ved å digitalisere kommunale tjenester er for høye til at kommunen prioriterer det. I mange kommuner mangler i tillegg digitaliseringsarbeidet nødvendig forankring hos ledelsen. Administrativ ledelse i bare én av tre kommuner er helt eller delvis enig i at de har tilstrekkelige incentiver til å digitalisere sine kommunale tjenester.»*<sup>4</sup>

### Revisjonskriterier:

- Kommunen har en tydelig forankring av ansvar og oppgaver i Smart Gjesdal.

### 2.1 ORGANISERING AV SMART GJESDAL

---

Kommunen er overordnet organisert med kommunedirektørens lederteam som består av kommunalsjefene for de ulike tjenesteområdene Helse og velferd, Oppvekst og Kultur og samfunn samt økonomisjef og personal- og organisasjonssjef som ligger under fellestjenester. Utenom tjenesteområdene, har kommunen egen utviklingsjef, samt egen stilling som digitaliseringsansvarlig.

Smart Gjesdal-satsingen startet med utvikling av Ålgård som «Smart City» i 2015, med vekt på framtidretta energiløsninger, transportløsninger og digitalisering, i samarbeid med nasjonale og

---

<sup>2</sup> [Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter \(dfo.no\)](#)

<sup>3</sup> [Veikart for tjenesteinnovasjon - KS](#)

<sup>4</sup> [Dokument 3:6 \(2015–2016\) \(riksrevisjonen.no\)](#)

internasjonale forskningsprosjekter. Siden da har satsingen med tilhørende ansvar og forankring endret seg.

I intervju med ledere og ansatte i kommunen får vi vite at satsingen i starten manglet forankring. En leder sier:

*«Smart Gjesdal hadde noen svakheter fra begynnelsen av. Det startet plutselig uten forankring i kommunen, men noen ildsjeler i bresjen. Nå har det gått over i noe litt for generelt. Det at vi er Smart Gjesdal, hva skiller oss ut fra andre? Det er mange kommuner som også jobber med bærekraftsmål. Og Smart Gjesdal handler nå om forbedringer og bærekraft.»*

En masteroppgave fra 2018 om «Smart City» konseptet i kommunen beskriver også utfordringer rundt forankring og at satsingen var toppstyrt:

*«Mens den eksterne nettverksbyggingen fungerte veldig bra, var det vanskeligere med den interne forankringen av konseptet, særlig når resultatene av forskningssøknadene uteble.»<sup>5</sup>*

Kommunen hadde fram til 2018 egen prosjektleder for Smart Gjesdal. I 2020 opprettet kommunen en ny stilling som utviklingssjef, som er en del av utviklingen av kommunen som en lærende organisasjon. Samtidig ble Smart Gjesdal satsingen koblet sammen med «lærende organisasjon», et arbeid som har pågått i ulike faser siden 2012. I strategiplanen «Gjesdal kommune - en lærende organisasjon 2022-2026» defineres nå Smart Gjesdal som et veikart som skal peke ut retningen på kommunens tjenester, enten det handler om digitalisering, bærekraft, folkehelse, Lean, arbeidsmiljø eller samfunnsutvikling.

Arbeidet med Smart Gjesdal (nå som del av «lærende organisasjon»), er ledet av den tverrfaglige utviklingsgruppen på vegne av kommunedirektørens lederteam. Gruppen møtes annenhver uke, ledes av utviklingsleder, og består ellers av Lean-koordinatorer fra hvert tjenestoområde, digitaliseringsansvarlig, representant fra kommunedirektørens lederteam og hovedtillitsvalgt.

Vi har snakket med flere medlemmer av utviklingsgruppen, som forteller at fast punkt på møtet er gjennomgang av status for Lean-arbeidet. Her skal alle avdelinger sende inn forbedringspunkter i eget skjema, «telleapparatet», som utviklingsgruppen går gjennom. Utviklingsgruppen koordinerer ulike arbeidsgrupper, hvor andre ansatte involveres, eksempelvis kommunens eget lederutviklingsprogram Gjesdallederen, oppvekstgruppen og arbeid med ny kommunikasjonsstrategi og digitaliseringsstrategi.

---

<sup>5</sup> Hentet fra: [Smart Gjesdal – «lur bygd» \(masteroppgave\)](#)

Ny digitaliseringsstrategi 2022-2026 er per august 2022 ikke vedtatt, men er ute på høring. Utkast til strategi foreslår endring i forankring av digitaliseringsarbeidet. Her foreslås å samkjøre alle nye digitaliseringsprosjekter gjennom den tverrfaglige utviklingsgruppen. Ifølge en av de intervjuede vil en da sikre bruk av samme digitale verktøy på tvers av avdelinger, at innkjøpsavdeling kobles på, og at personvern hensyn sikres. I intervju vises det blant annet til at en avdeling søkte om penger til innkjøp av program for å sladde informasjon, som en annen avdeling allerede hadde kjøpt inn.

Kommunens digitaliseringsarbeid er også tett knyttet til Digi Rogaland som er et samarbeid mellom alle kommuner i Rogaland. Hver medlemskommune betaler for samarbeidet, som også mottar støtte fra Statsforvalteren i Rogaland. Ifølge de intervjuede, handler samarbeidet om å samkjøre digitale løsninger, og være et faglig nettverk for kunnskapsdeling. Medlemskommunene er delt inn i arbeidsutvalg med møter annenhver uke. Gjesdal deltar i arbeidsutvalg sammen med Etne/Vindafjord, Stavanger, Sola og Bjerkreim.. DigiRogaland består også av ulike faggrupper med frivillig deltakelse. Kommunen leder to av faggruppene med tema «prosess og ledelse», og «data og innsikt».

## 2.2 FINANSIERING AV DIGITALISERINGSPROSJEKTER

---

Kommunen bruker ulike finansieringskilder for digitaliseringsprosjekter; fra egne midler, tilskudd, til mer innovativ finansiering. Ifølge kommunens nettside, har aktivt bruk av ulike støtteordninger vært et aktivt/bevisst valg, for å utvide handlingsrommet.<sup>6</sup>

Samarbeidet med DigiRogaland, innebærer blant annet implementering av nasjonale digitaliseringsprosjekter gjennom KS sin finansieringsordning Digifin<sup>7</sup>. Ordningen finansieres av medlemskommuner/fylkeskommuner, samt at kommunal og moderniseringsdepartementet og KS også bidrar med støtte. Medlemmene sender inn prosjektforslag, som blir prioritert ut ifra blant annet samfunnsøkonomisk lønnsomhet og kvalitativ nyttefor innbyggere, ansatte etc. Hensikten er å utvikle løsninger som er nyttig og kan tas i bruk av alle kommuner. På den måte vil kommunen kunne ta i bruk nye løsninger til en lavere utviklings- og forvaltningskostnad. Av prosjekter som er utviklet gjennom samarbeidet, har Gjesdal tatt i bruk blant annet DigiHelse og Digisos<sup>8</sup>.

Kommunen har de siste årene mottatt ulike tilskuddsmidler, blant annet:

- I 2020 fikk kommunen 650.000 kroner i innovasjonsmidler fra statsforvalter for prosjektet «Digitalt ungdomshus i Gjesdal», som er et prosjekt i samarbeid med NORCE.

---

<sup>6</sup> [Hva er Smart Gjesdal - Gjesdal kommune](#)

<sup>7</sup> [Finansieringsordning for digitaliseringsprosjekter \(Digifin\) - KS](#)

<sup>8</sup> [Digisos | Digi Rogaland](#)

- I 2022 fikk kommunen, sammen med Time, Kleppe og Hå, fikk kommunen i 2022 1.400.000 kroner til prosjektet «Barnehagemyndighetsrollen i jærkommunene – del 2», som er en digital løsning for tilsyn i barnehager.
- Kommunen var fra 2018-2020 med i FABULOS-prosjektet<sup>9</sup>, I prosjektet fikk kommunen teste ut førerløse busser.

Kommunen finansierer også digitaliseringsprosjekter selv. Ifølge de intervjuede gjøres finansiering ute i enhetene, ved at avdelinger setter av midler til digitaliseringsløsninger. Kommunen deler også årlig ut 500.000 kroner til kommunale digitaliseringsprosjekter. Midlene deles ut to ganger i året, etter søknad som vurderes av den tverrfaglige utviklingsgruppen. I ny digitaliseringsstrategi er det foreslått at søknad om midler skal forankres i avdelingsledelsen, noe som ikke alltid har vært tilfelle ifølge en av de intervjuede.

## 2.3 VURDERING

---

Organiseringen av Smart Gjesdal har utviklet seg fra prosjektorganisering med egen prosjektleder, til å inngå i kommunens arbeid med «lærende organisasjon». Smart Gjesdal satsingen samkjøres nå gjennom den tverrfaglige utviklingsgruppen. Denne organiseringen sikrer direkte bindeledd til kommunedirektørens lederteam, og også nedover i organisasjonen med oppfølging av Lean-arbeidet på avdelingene. Vi vurderer derfor at arbeidet med lærende organisasjon/Smart Gjesdal har en tydelig forankring av både ansvar og oppgaver i kommunens øverste ledelse.

Finansiering av digitaliseringsprosjekter gjøres på ulike måter, fra egne midler kanalisert gjennom utviklingsgruppen, tilskudd fra andre offentlige aktører og forskning, samt gjennom det regionale samarbeid DigiRogaland og KS. Utvikling av nye digitale løsninger, krever tid og ressurser, og den økonomiske risiko for kommunen kan være stor hvis prosjekter strander. Det er derfor positivt at kommunen i stor grad bruker digitale løsninger gjennom DigiRogaland, og de nasjonale fellesløsningene. Det er også positivt at kommunen søker alternative finansieringsordninger, som deltakelse i det EU støttede FABULOS-prosjektet, hvor kommunen fikk testet ut førerløse busser.

---

<sup>9</sup> FABULOS (Future Automated Bus Urban Level Operation System) er et forsknings- og utviklingsprosjekt. med støtte fra EUs forsknings- og innovasjonsprogram Horizon. FABULOS-prosjektet har partnere i Estland, Finland, Hellas, Nederland, Norge og Portugal.

# 3 MÅLOPPNÅELSE

## Problemstillinger:

- *Hva er målet eller hensikten med Smart Gjesdal?*
  - *Hvilke tiltak har man iverksatt for å nå målene?*
  - *Er det en plan for når de ulike målene skal nås?*
  - *Hvor langt er kommunen kommet mht. måloppnåelse?*
- *Hvordan sikrer kommunen prosjektet nytteverdi og gevinstrealisering?*

Kommunen skal etter kommuneloven beskrive hovedoppgaver, mål og organisering som en del av internkontrollen (§ 25-1 a). I kommunens økonomiplan skal det beskrives hvordan mål og strategier skal følges opp (§ 14-4). Videre skal det i årsberetning rapporteres på «virksomhetens måloppnåelse og andre ikke-økonomiske forhold som er av vesentlig betydning for kommunen eller fylkeskommunen eller innbyggerne» (§ 14-7 c).<sup>10</sup> I KS sin veileder for internkontroll, blir internkontroll koblet mot virksomhetsstyring. KS viser til at mange kommuner rapporterer og følger opp mål og resultater som del av kommunens styringssystem.<sup>11</sup>

For kommunene skapes det gevinster ved å utføre oppgaver på nye måter, enten det gjennom digitaliseringsprosjekter eller andre tiltak som fører til endringer. Ifølge KS sin veileder deles gevinster inn i tre typer: unngåtte kostnader, spart tid og økt kvalitet.<sup>12</sup> Gevinster og nytteverdi er sammenfallende begreper, ved at gevinster er den nytteverdien prosjektet gir.<sup>13</sup> Gevinstrealisering refererer til arbeidet og endringsprosessen med å realisere gevinster/nytteverdi. I KS sin veileder beskrives gevinstrealisering med tre faser:

1. **Gevinstkartlegging:** I denne fasen skal gevinster defineres og det gjennomføres kost-nytte analyser for å vurdere lønnsomhet.
2. **Gevinstplanlegging:** Gevinstplanen skal blant annet beskrive ansvar, når tiltak skal iverksettes og hvordan gevinstene skal følges opp.
3. **Gevinstoppfølging:** I siste fase måles gevinstene over tid. Læring underveis er sentralt, og avvik i gevinster føles opp med korrigerende tiltak.

Riksrevisjonen undersøkte i 2015, digitalisering av kommunale tjenester. Et av hovedfunnene var at det kommunale digitaliseringsarbeidet har vesentlige hindringer. Blant annet vises det til at:

*«Et flertall av kommunene oppgir at de ved digitalisering av kommunale tjenester ikke arbeider systematisk med å realisere de gevinstene dette gir mulighet for. Få kommuner bruker tilgjengelige veiledere i dette arbeidet. Riksrevisjonen mener at dette samlet sett gir*

---

<sup>10</sup> [Lov om kommuner og fylkeskommuner \(kommuneloven\) - Lovdata](#)

<sup>11</sup> [Kommunedirektorens-internkontroll-veileder-F41-web.pdf \(ks.no\)](#)

<sup>12</sup> [Gevinstrealisering - KS](#)

<sup>13</sup> Se blant annet [Første gevinstrealiseringsrapport – Nasjonalt velferdsteknologiprogram.pdf \(helsedirektoratet.no\)](#) og [Gevinstrealisering - KS](#)

*risiko for at kommunene ikke gjennomfører digitaliseringen på en slik måte at det utnytter mulighetene for effektivisering og ressursbesparelse»<sup>14</sup>*

#### **Revisjonskriterier:**

- Kommunen har planer og strategier for arbeidet med Smart Gjesdal
- Det bør arbeides systematisk med gevinster og gevinstrealisering i prosjektene

### **3.1 HVA ER SMART GJESDAL?**

---

Smart-begrepet er brukt over en lengre periode i kommune. For å undersøke hva som ligger i begrepet «Smart Gjesdal», er det nyttig å se hvordan prosjektet har utviklet seg gjennom årene:

#### **3.1.1 SMART KOMMUNE - INTERKOMMUNALT SAMARBEID - PLAN, BYGGESAK OG GEODATA**

Gjesdal kommuner er med i et interkommunalt nettverk med 14 kommuner i Stavangerregionen. Nettverket startet i 2005, med mål om å effektivisere og samordne saksbehandling og tjenesteleveranser innenfor fagfeltene plan, byggesak og geodata.<sup>15</sup> Målsettingen for nettverket har vært:

- Forenkling og samordning på tvers av kommunegrenser
- Økt tilbud av elektroniske tjenester
- Kompetanseheving og forbedring av interne prosesser.

Siden 2008 har nettverket fått på plass felles kartløsning, digital løsning for aktive plan- og byggesaker (eByggWeb) og nettbasert løsning for situasjonskart. I 2008 vedtok kommunene felles rutiner og maler for plan- og byggesaksbehandling.<sup>16</sup>

Stavanger-regionen Næringsutvikling AS hadde lenge regien for nettverket, men i 2019 overtok Digi Rogland ansvaret. Gevinstene av denne endringen har vært å koble på de resterende kommunene i fylket, økt synliggjøring av prosjektet og sterkere forankring i kommunenes strategiske ledelse.<sup>17</sup>

#### **3.1.2 ÅLGÅRD – SMART CITY 2015-2017**

Kommunestyret vedtok 04.05.2015, å utvikle Ålgård sentrum til en Smart City, som del av planlagt sentrumsutvikling.<sup>18</sup> I saken refereres begrepet «Smart City» til EUs

---

<sup>14</sup> [Dokument 3:6 \(2015–2016\) \(riksrevisjonen.no\)](#)

<sup>15</sup> [Plan, bygg og geodata \(Smart kommune\) – Digi Rogaland](#)

<sup>16</sup> [8115\\_1\\_P.doc \(onacos.no\)](#)

<sup>17</sup> Fra møtereferat Styringsgruppen for Smartkommune 30.01.2019

<sup>18</sup> [Kommunestyret 04.05.2015 - Gjesdal kommune \(onacos.no\)](#)



innovasjonsplattform og deltakelse i nasjonale, nordiske og europeiske forskningsprosjekter som god drahjelp. For sentrumsutviklingen knyttes smart-begrepet til følgende løsninger:

- Fremtidsrettet energiløsning som består av lokale energisentraler med varmepumper og energistyring og utredning av passiv-hus standard.
- Bærekraftige og smarte parkerings- og transportløsninger.
- Utvikle sentrum til et sted med økt livskvalitet og deltakelse, i dialog med innbyggere, næringsliv og interesseorganisasjoner.

### **Økonomi- og handlingsplan 2017-2019**

I planen refererer rådmann til tidligere beskrevet kommunestyrevedtak for «Smart City»:

*«Et enstemmig kommunestyre har vedtatt at Gjesdal de kommende årene skal være en "Smart City"-kommune og ha stor oppmerksomhet mot konseptets bærende prinsipper: Bærekraft, økonomisk utvikling, motstandsdyktighet mot indre og ytre farer og høy livskvalitet. Rådmannen tolker dette som uttrykk for en ambisjon om at Gjesdal skal være en nytenkende og bærekraftig kommune. Vedtaket bør følges opp og få konkret betydning både gjennom kultur og vilje til nytenking og innovasjon og gjennom konkrete prioriteringer og tiltak.»*

Rådmann viser til at nytenking og innovasjon gjøres i samarbeid med folkevalgte, næringsliv, organisasjoner, pårørende og innbyggere. En skal nytte ideer og energi som kommer nedenfra, og kommunen skal også bygge videre på aktiv innbygger- og næringsmedvirkning gjennom blant annet medvirkningsverksteder. Rådmann lister også opp nøkkelspørsmål som kommunen, sammen med andre aktører, bør stille:

- Er dagens prioriteringer og arbeidsmåter smarte og bærekraftige?
- Hvordan utnytter vi optimalt de betydelige ressursene som ligger i kommunens investeringer i idrettsanlegg, kulturlokaler, kirke etc.?
- Hvordan kan vi utnytte ny teknologi (eks. IKT i opplæringen og velferdsteknologi innen Helse og velferd) på måter som gir kvalitativt bedre tjenester for mange?
- Hvordan få optimal effekt på ressursutnyttelse og kvalitet av kommunens satsing på lederutvikling, kompetansebygging og investering i ny teknologi?
- Hvordan kan vi i enda større grad dra nytte av en frivillighetsressurs som vi i framtida vil bli stadig mer avhengig av i arbeidet for økt velvære, livskvalitet og sosial integrasjon

Lean og tidlig innsats er også beskrevet i planen som områder for omstillingsarbeid.

### **Økonomi- og handlingsplan 2018-2020**

Omtale av Smart-begreper samsvarer med forrige økonomi- og handlingsplan. Smart City er en av flere tverrfaglige satsinger og prosjekter for hele organisasjonen. Andre satsinger er tidlig innsats, Lean og digitalisering. Av nytt innhold fra forrige plan, vises det til at:

*«Fremdrift og gevinster i prosjektene vil kommuniseres gjennom bruk av kommunens hjemmeside, sosiale medier, orienteringer til politiske utvalg og årsmelding til kommunestyret»*

I denne planen er «Smart City»-begrepet brukt, også i mål i de ulike tjenesteområdene. For både fellestjenester, kultur og samfunn og helse og velferd, refereres det til ulike «Smart-City»-tiltak: smarte løsninger for innbyggere å kommunisere med kommunen, arenaer for

innbyggermedvirkning og utvikling av tjenester gjennom forskningsnettverket «Norwegian Smart care cluster». Kultur og samfunn har også følgende ambisjon for Smart City:

*«Tjenesteområdet Kultur og samfunn ønsker å være en foregangsfigur i å sette smart city-tankegangen ut i livet. Derfor vil smart city være et viktig fokus for alt vi gjør i Kultur og samfunn, og en gjennomgående faktor for hvordan vi planlegger, utvikler og gjennomfører våre innsatsområder.»*

### 3.1.3 SMART GJESDAL 2017-2021

#### **Økonomi- og handlingsplan 2019-2021**

Planen viser til at Smart-begrepet over tid har utvidet seg i kommune:

*«Gjesdal kommune har vedtatt at kommunen skal være en Smart kommune. Vår satsing på dette har blitt lagt merke til langt utenfor kommunens grenser. Det som startet som et fokus på fremtidsrettede energiløsninger i Ålgård sentrum, er gjennom Smart City-prosjektet utvidet til fremtidsrettet og bærekraftig utvikling og samfunnsplanlegging i sin alminnelighet.»*

Begrepsbruken i planen er endret fra «Smart City» til «Smart Gjesdal» i prosjekts statusrapport som ble lagt fram for kommunestyret 18.12.2017.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> [Kommunestyret 18.12.2017, sak 071/17](#)

Figur 1. Målsetninger fra overordnet arbeid med Smart-konseptet i 2017

## Våre målsetninger er:

- **Løse mobilitetsutfordringer** innad i kommunen og i forhold til nabokommuner på en miljøvennlig og effektiv måte
- Gjøre **energiforsyningen mer miljøvennlig**
- **Øke samholdet i befolkningen** og inspirere til at mennesker støtter hverandre
- Få til en **god utvikling for alle barn og unge**
- Gi Gjesdal som «blå» og «grønn» kommune et enda bedre innhold i form av **flere friluftstilbud og aktiviteter**
- **Fremme næringsutvikling** i etablerte bedrifter og få flere til å starte egen bedrift i Gjesdal
- Skape **kommunale tjenester** som innbyggerne opplever som **tilgjengelige og tilpasset** sine individuelle behov?
- Drive kommunen slik at **innbyggerne får bedre tjenester** til en lavere kostnad



Kilde: Gjesdal kommune

Ifølge økonomi- og handlingsplanen er det overordnede målet for Smart Gjesdal å skape bærekraftige og attraktive lokalsamfunn. Og sammen med tidlig innsats er Smart Gjesdal kommunens utviklingsstrategi, som skal ligge til grunn for «måten vi tenker, prioriterer og handler på. I tillegg må vi ha fokus på å ta bruk ny teknologi, digitalisering og nye arbeidsmetoder».

Planen viser arbeid med Smart Gjesdal i de ulike tjenesteområdene:

- **Fellestjenester:** Arbeid med å styrke internt eierskap til Smart Gjesdal. Det vises til nye digitale løsninger for innbyggerdialog og automatisering av repetitive oppgaver (som registrering av post)
- **Opplæring:** Skolen tar i bruk digitale løsninger som Chromebok, meldinger og individuelle læringsplaner blir digitale
- **Barnehage:** Viser til deltakelse i forskningsprosjektene «RogaBarn» og et om traumetilbud for barnehagebarn.
- **Kultur og samfunn:** En av strategiene er at «*Smart Gjesdal som tankesett og arbeidsmåte utvikles*». Området viser til nedgravde containerløsninger, digitalisering av saksbehandling, smart-teknologi, økt fornybar energiløsning i sentrum og flere digitaliseringstiltak i teknisk drift.
- **Helse og velferd:** Velferdsteknolog, SMS-tjeneste for helsestasjon og utvikling av samhandling med frivillige, næringsliv og akademika.

### Økonomi- og handlingsplan 2020-2022

Planens omtale av Smart Gjesdal er tilnærmet lik som forrige plan. Som forrige, beskriver de ulike tjenesteområdene hvordan de skal jobbe med Smart Gjesdal i årene fremover. Tiltak som går igjen er digitalisering, velferdsteknologi, innbyggermedvirkning/samskaping. Tjenesteområdet Oppvekst omtaler også Lean som metode for lærende organisasjon som Smart Gjesdal.

### Økonomi- og handlingsplan 2021-2023

Planen definerer Smart Gjesdal på en ny måte, og knytter satsingen opp mot flere typer bærekraft:

- **Økologisk bærekraft:** Mest mulig bruk av fornybare ressurser, miljøvennlig transport.
- **Økonomisk bærekraft:** Ikke bruke mer midler enn det en har og likevel levere gode tjenester.
- **Sosial bærekraft:** Skape godt oppvekstmiljø og lokalsamfunn som gir rom for mangfoldet i livsutfoldelse.
- **Demokratisk bærekraft:** Deltakelse, medvirkning og involvering.
- **Teknologisk bærekraft:** Bruk av nye løsninger som løser oppgavene bedre og frigjør tid.

Som tidligere planer beskriver også her de ulike tjenesteområdene og hvordan de skal jobbe med Smart Gjesdal fremover.

### Handlings- og økonomiplan 2022-2024

Planen viser til kommuneplanens handlingsplan som har 3 hovedmål:

*«Folkehelse, attraktivitet og tidlig innsats for barn og unge. Kommunens hovedstrategi for å oppnå dette er Smart Gjesdal. Dette betyr at man jobber for en bærekraftig utvikling for mennesker, økonomi og miljø. Innsatsen skal være fremtidsrettet, vi skal tenke folkehelse i alt vi gjør – og være nyskapende, innovative og opptatt av kontinuerlig forbedring. Delstrategiene for å oppnå dette er tidlig innsats, kontinuerlig forbedring, samskaping og digitalisering.»*

Planen har ellers lite omtale av Smart Gjesdal-begrepet både på overordnet nivå og for tjenesteområdene. Planen er ellers laget av ny konstituert rådmann

## Handlings- og økonomiplan 2023-2025

Siste og gjeldende plan er første plan fra dagens kommunedirektør. Slik som forrige handlings- og økonomiplan, trekkes det også i denne Smart Gjesdal frem som en måte for å oppnå kommunens hovedmål «*folkehelse, attraktive lokalsamfunn og tidlig innsats for barn og familier*». Utover det nevnes kun Smart Gjesdal igjen i tjenesteområdet Kultur og Samfunn sitt mål: «*Investeringer levert til rett tid i tråd med Smart Gjesdal og innenfor budsjettammer*».

Digitale løsninger som i tidligere planer har blitt omtalt som «Smart Gjesdal», omtales nå som digitaliseringsprosjekter.

### 3.1.4 FRA SMART TIL LÆRENDE ORGANISASJON 2021

I 2021 ble Smart Gjesdal-satsingen koblet sammen med arbeidet med Lean og forbedringskultur i en lærende organisasjon.<sup>20</sup> I årsmeldingen 2021 står det:

*«Dette betyr at Smart Gjesdal i større grad er en fellesbetegnelse for hvordan vi skal jobbe for å utvikle en lærende organisasjon. Smart Gjesdal skal være kommunens hovedstrategi for å skape attraktive og bærekraftige lokalsamfunn i Gjesdal kommune.»*

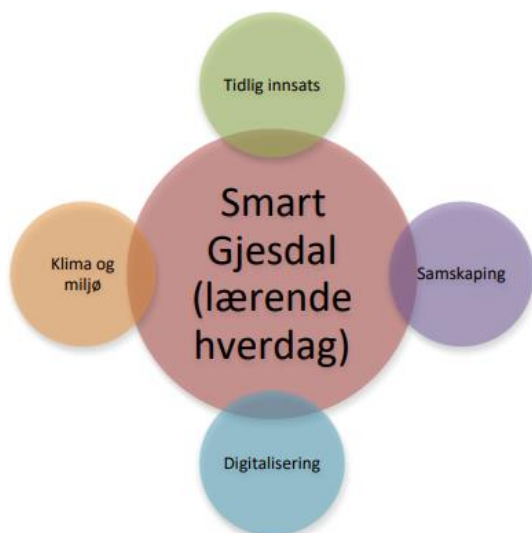
Lean-satsingen i kommunen startet i 2012 og har blant annet hatt to strategiplaner 2019-2025 og 2022-2026. I første strategiplan nevnes det en sterk kobling mellom Smart Gjesdal og Lean, ved at begge skal skape attraktive og bærekraftige lokalsamfunn. Gjeldende strategiplan ble vedtatt av kommunestyret 28.03.2022, og forklarer sammenhengen mellom Lean og Smart Gjesdal:

*«Vi ønsker her å synliggjøre en tettere kobling mellom Gjesdal kommune som en lærende organisasjon og begrepet «Smart Gjesdal». Innhold og betydning av Smart Gjesdal har endret seg over flere år. De første årene handlet det mye om «Smart City», herunder innbyggerinvolvering og bruk av Smart-teknologi. I dag ser vi at Smart Gjesdal i mye større grad handler om måten vi skal gjøre jobben vår på og hvilke verdier og retningslinjer vi styrer etter for å oppnå våre mål. Enten det handler om bærekraft, folkehelse, digitalisering, lean, arbeidsmiljø, samfunnsutvikling - så kan alt dette adresseres og håndteres gjennom Smart Gjesdal. På den måten blir Smart Gjesdal som et veikart å regne - den skal peke retning på hvordan vi skal tenke, planlegge, utføre og evaluere våre aktiviteter i kommunen»*

---

<sup>20</sup> [Årsmelding 2021 - Gjesdal kommune](#)

Figur 2. Smart Gjesdal = lærende hverdag

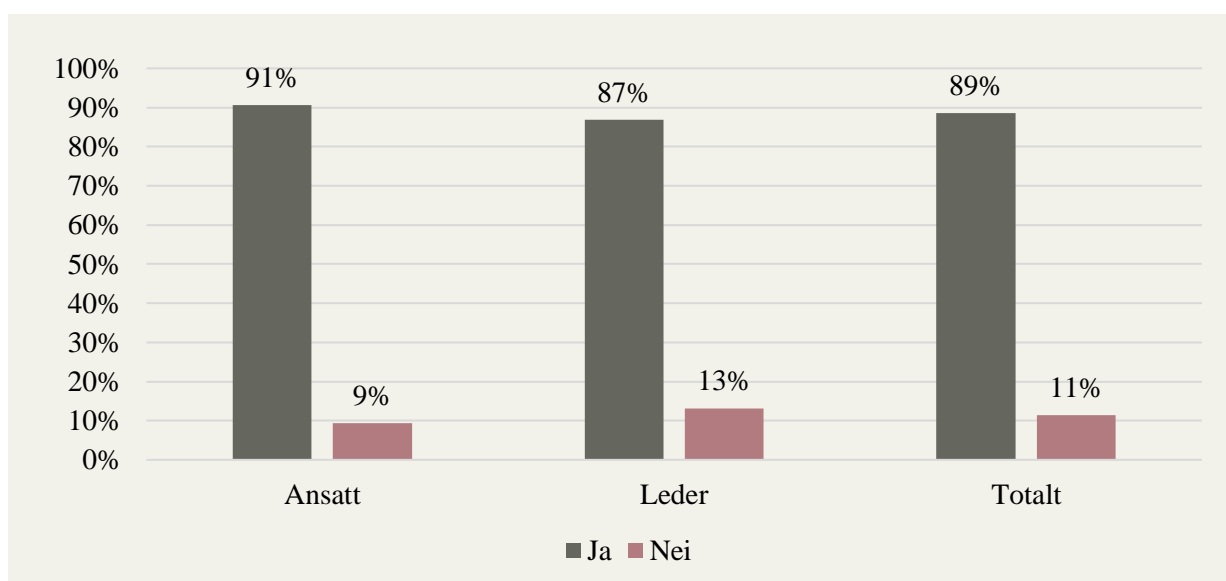


Kilde: Strategiplan 2022-2026, Gjesdal kommune

## 3.2 ANSATTES OPPLEVELSE AV SMART GJESDAL

Ifølge vår spørreundersøkelse har de fleste ansatte og ledere, 89 prosent, kjennskap til Smart Gjesdal (Figur 3). Respondenter som svarte «ja» ble også bedt om å si tre ord de forbinder med Smart Gjesdal, oppsummert i ordsky i Figur 4. Størrelsen på ordet angir antall ganger ordet er skrevet. Ord, med store bokstaver har flere respondenter skrevet, mens de minste ordene er kun skrevet av en respondent. Ordskyen har ikke slått sammen like ord som «Effektiv» og «Effektivisering», og fremstillingen kan dermed være noe misvisende. Men skyen gir et inntrykk av hva ansatte og ledere tenker rundt Smart Gjesdal. Mye brukte ord er «digitalisering», «Lean», «teknologi», «bærekraft» og «innovasjon».

Figur 3. Har du kjennskap til Smart Gjesdal? Etter stillingskategori



Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Rogaland Revisjon, juni 2022. (32 ansatte og 38 ledere svarte, totalt 70)

Figur 4. Hvilke tre ord forbinder du med Smart Gjesdal?



Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Rogaland Revisjon, juni 2022. (N= 62)

I intervjuer med ledere og ansatte har vi også spurt hva de legger i begrepet Smart Gjesdal. Mange av de intervjuede bekrefter utviklingen som beskrevet i styringsdokumenter, med overgang fra en teknologisk satsing med Smart City, til mer fokus på forbedring og bærekraftsmål. Flere mener derimot at denne endringen i varierende grad er kjent ut i organisasjonen, og at mange nok fremdeles assosierer satsingen med smartteknologi, førerløse busser etc:

*«Vi er nok ikke flinke nok til å bruke Smart Gjesdal som begrep i diskusjoner. Det er ikke slik at vi sier at «dette er Smart Gjesdal» når vi diskuterer utvikling i tjenestene.» (ansatt)*

*«Er nok mange som ikke skjønner hva det, er nok litt ullent. Men hvis en hadde spurt, så hadde vi fått veldig mange svar.» (leder)*

Kommunens forbedringsarbeid gjennom Lean, synes derimot å være godt kjent. De intervjuede forteller at forbedringsarbeid og utvikling av tjenester diskuteres jevnlig:

*«Av erfaring fra andre kommuner så er Smart Gjesdal satsingen nokså like hva andre kommuner gjør: Det handler om å utnytte ressursene bedre.» (ansatt)*

### 3.3 GEVINSTREALISERING I DIGITALISERINGSPROSJEKTER

---

Kommunens digitaliseringsprosjekter gjennomføres enten gjennom samarbeidet Digi Rogaland, eller i egen regi. De intervjuede forteller at prosjekter som kjøres som Digi Rogaland-prosjekt, har systematisk gevinstrealisering. Det brukes felles mal, hvor prosjektet vurderes uti fra gevinstene: spart tid, unngåtte kostnader, økt kvalitet, informasjonssikkerhet og klima og miljø. Malen inneholder flere sjekkpunkter for måling og evaluering, med egen prosessbeskrivelse (Figur 5).



Figur 5. Oversikt over prosess fra mal for gevinstrealiseringsplan



Kilde: Gjesdal kommune/Digi Rogaland

Et av Digi Rogaland-prosjektene som Gjesdal er pilotkommune på, er «Flyt og støtte». Dette er en digital løsning som kobler kommunens rutiner og tilgang til ulike systemer sammen med den enkelte ansatt sin rolle. Prosjektet har i gevinstrealiseringsplan flere gevinster, som for eksempel effektiv tildeling av tilganger (spart tid og informasjonssikkerhet), og mer transparente prosesser (økt kvalitet). Arbeidet med gevinstrealiseringen involverer flere ansatte i kommunen, i tillegg til prosjektleder som hører til Stavanger kommune/Digi Rogaland. Arbeidet inkluderer også økonomisk analyse av drifts- og investeringskostnader, samt sparte kostnader i frigjort tid etter implementering.

De intervjuede forteller at det ikke har vært systematisk arbeid med gevinstrealisering i prosjekter som kommunen står for selv. De intervjuede i utviklingsgruppen ønsker at Digi Rogaland sin mal, også skal brukes i egne prosjekter, og at arbeidet med gevinster samkjøres gjennom utviklingsgruppen. I intervju blir det sagt at det ut i enhetene tas i bruk nye løsninger på egenhånd, uten formelle rammer, prosjektorganisering, og annet som sikrer tydelig gevinstrealisering.

Andre vi har snakket med, viser til at enhetene er tydelige på å definere behov før nye løsninger bestilles. For eksempel tok kulturavdelingen i bruk portalen Bookup, som er et digitalt bookingsystem for kommunale utleielokaler. Ifølge en av de intervjuede er det ikke gjort egen analyse av gevinstrealisering, men innføring av systemet har spart kommunen for det manuelle arbeidet med rom-booking. En annet eksempel på ikke-dokumentert gevinst, er bruk av Friskus, som er en plattform som viser fritidstilbudet i kommunen, og som har system for påmelding. En av de intervjuede forteller at systemet ble spesielt nyttig, da kommunen fikk korona-støttemidler for sommerferietilbud for barn, og umiddelbart trengte system for påmelding og

Samtykkeskjema: «Vi hadde allerede Friskus som system for dette. Uten Friskus hadde vi slitt med å få til tilbudet.»

I avdeling teknisk drift, er det laget egen oversikt for gevinstrealisering. Oversikten er ikke like omstendelig som Digi Rogaland sin mal, men inneholder informasjon om hva gevinsten er, måleindikator og gevinst-ansvarlig. Et eksempel på prosjekt er nivåsensor i vassdrag, som erstatter manuelt arbeid. Her estimeres det en besparelse på 100.000 kr i mindre kjøring og spart arbeid.

Inntrykket fra intervjuer er at Smart Gjesdal-satsingen førte til at nye teknologiske løsninger ble testet ut i løpet av kort tid. En av de sier:

*«En ble forført av fancy tekniske løsninger, men det var ikke fokus på hvordan disse faktisk skulle brukes til forbedringer. Vi hev oss rundt og ble koblet på flere pilotprosjekter i regi av teknologiske firmaer. Vi begynte blant annet på en innbyggerapp med et slikt firma, men det gikk konkurs.»*

Flere andre viser også til prosjekter som rant ut i sanden. Kommunen har ikke hatt evaluering av prosjekter det ikke ble noe av, eller som ikke fungerte. Men flere viser til at kommunens fremoverlente holdning har åpnet mange dører; en ble koblet på ulike teknologiske miljøer, fikk innført kostnadsbesparende sensorløsninger i teknisk drift, og fikk et godt omdømme utover kommunen.

### 3.3.1 VELFERDSTEKNOLOGI

Kommunen har den siste tiden innført flere velferdsteknologiprojekt, både nasjonale løsninger og egne, og har en egen stilling dedikert til velferdsteknologi. I intervju fortelles det om innføring av nasjonal fellesløsning, DigiHelse, som er en samhandlingsplattform mellom brukere, kommunen og pårørende. En av gevinstene her var økt kvalitet ved bedring av informasjonsflyten, samt spart tid ved at løsningen har erstattet noe besøk fra hjemmesykepleien. Ifølge en av de intervjuede har gevinstene blitt dokumentert i felles mal gjennom DigiRogaland.

Av egne velferdsteknologiprojekter trekkes det frem medisindispenser, digitalt tilsyn, GPS, fallsensor og bevegelsessensor for lys i hjemmet. Ifølge en av de intervjuede er slike prosjekter «Smart Gjesdal» ved at brukerne blir mer selvstendige, tjenestene frigjør tid og kvaliteten blir bedre. Ved å erstatte noen hjemmebesøk med digitale tilsyn, sparer en ressursbruk i hjemmetjenesten, og det kan, ifølge den intervjuede, også føles mindre inngripende for brukeren.

## 3.4 GEVINSTER MED Å BRUKE LEAN

---

Lean og Smart Gjesdal har vært to strategier for utviklingsarbeid, som nå har smeltet sammen. Revisjonen har derfor undersøkt hvorvidt Lean-satsingen fører til smartere arbeidsmetoder. Alle ansatte kan melde inn forbedringsforslag, og i jevnlige møter på avdelingsnivå blir disse gjennomgått, ansvar blir fordelt og det kan settes av punkt for evaluering. Ifølge en av de intervjuede handler Lean om å jobbe etter best praksis, med fokus på læring på tvers og trygghet

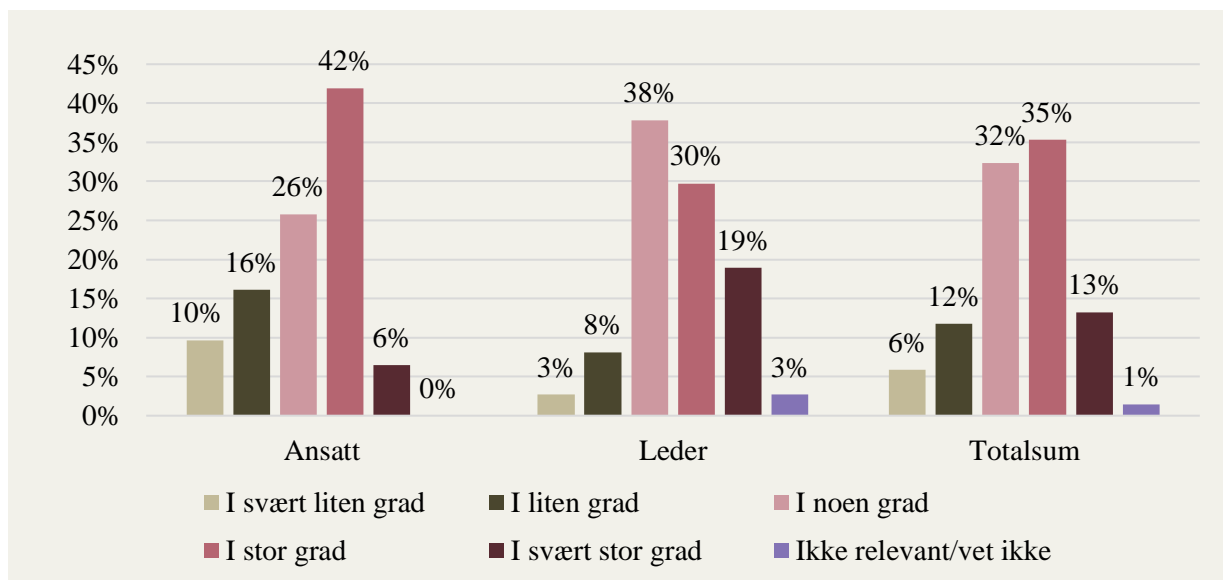
for å prøve og feile. Arbeidet gjøres enten fysisk på tavle, eller digitalt med DigiLean, som er under implementering. Kommunen har til sammen registrert 30 000 forbedringsforslag siden 2018. De intervjuede forteller at forbedringsforslag kan handle om utbedring av kommunale skjema, mer informasjon på nettsider for å unngå gjentakende spørsmål fra innbyggere, redusert bruk av engangsbeholdere etc.

Lean blir brukt som metode for problemløsningen gjennom utviklingsprosesser. For eksempel er det i kulturavdelingen brukt dette som metode i anledning nytt aktivitetstilbud for skolebarn på Veveriet, som er kommunens kulturhus med bibliotek, forsamlingsal, ungdomshus, kulturskole, møteplasser etc.

Ifølge de intervjuede har det ikke vært egne utregninger på gevinster med innføring av Lean. Det generelle inntrykket fra de intervjuede, er at de Lean har ført til mer effektive arbeidsmetoder, og system for forbedringsarbeid.

I vår spørreundersøkelse svarte 68 av 70 spurte, at de bruker Lean på avdelingen, enten gjennom tavlemøter, DigiLean eller annet forbedringsarbeid. De 68 ble spurt om sammenhengen med Lean og kvalitet på tjenesten (Figur 6). Ifølge resultatet føler de fleste at Lean bidrar til økt kvalitet på avdelingens tjenester. Ledere er noe mer positive, her svarer nær halvparten at de i stor eller svært stor grad mener Lean fører til økt kvalitet. Av de ansatte, mener rundt en fjerdedel at Lean i svært liten eller liten grad gir økt kvalitet.

Figur 6. I hvilken grad bidrar Lean til økt kvalitet på avdelingens tjenester?



Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Rogaland Revisjon, juni 2022. (31 ansatte og 37 ledere svarte, totalt 68)

## 3.5 VURDERING

---

Innholdet og målene i Smart Gjesdal har endret seg fra å, i stor grad, handle om innføring av smart-teknologi, til å handle om å tenke smart og bruke Lean i hele kommunens portefølje. Arbeidet med Smart Gjesdal er definert i strategi for «en lærende organisasjon». Ettersom innholdet og målene har endret seg, har det heller ikke vært noe konkret plan og evaluering av måloppnåelse for satsingen som helhet, noe som kunne gitt grunnlag for refleksjon og innspill til veien videre. Ettersom satsingen organisatorisk favner hele kommunen kreves det en felles forståelse av hva satsingen inneholder, noe som vi oppfatter er noe uklart blant de ansatte.

Slik Smart Gjesdal defineres i dag, er det ikke lenger en selvstendig satsing med egne mål, men en metode som brukes for å oppnå de andre målene kommunen har. Det handler om å finne effektive og nyskapende metoder for digitalisering, samskaping og andre temaer. På bakgrunn av spørreundersøkelse og intervjuer, ser vi at endring i innholdet gjør begrepet «Smart Gjesdal» uklart. Mange kobler det fremdeles til smartteknologi, mens det for andre er smeltet inn i Lean-satsingen. Sett i sammen med Lean-arbeidet, ser vi at forbedringsarbeid har en forankring blant ansatte og ledere vi har intervjuet. Det generelle inntrykket er at forbedringsarbeid inngår i det daglige arbeidet, og at det er en kultur for å kunne «tenke nytt». Det brukes egne verktøy, som DigiLean, for å iverksette forbedringsarbeid på avdelingsnivå, og som samordnes overordnet gjennom utviklingsgruppen.

Kommunens arbeid med gevinstrealisering rettes mot digitaliseringsprosjekter. Kommunen var tidlig ute med å satse på nye smarte digitale løsninger på egenhånd, i samarbeid med privat næringsliv og forskning. Kommunens synes i denne fasen, å være fremoverlent og uredde for nye prosjekt og samarbeid. Kommunen har evnet å tenke stort, og satse på prosjekter som har markert Gjesdal globalt gjennom EU-finansierte prosjekter. Baksiden med arbeidet var satsing på nye prosjekter som rant ut i sanden, eller som kun var kortvarig. Det har ikke vært evaluering av prosjekter som ikke ble noe av, noe som kunne gitt kommunen nyttig informasjon i fremtidige satsinger.

Den digitale satsingen de siste årene, har blitt gjort i samarbeid med DigiRogaland-kommunene og gjennom nasjonale fellesløsninger. Det er positivt at kommunens digitale utvikling i stor grad går gjennom digitale fellesprosjekter. Dette sikrer tydelig rammer med mål, gevinster, og løsninger tilpasset kommunens behov. Prosjekter som kommunen iverksetter selv, har ikke hatt gjennomgående system for gevinstrealisering. For å sikre at digitale løsninger er nyttige, bør kommunen sikre at det jobbes med gevinster i form av kartlegging, planlegging og oppfølging. Gjennom utviklingsgruppen, er dette et arbeid som er under planlegging.

## 3.6 ANBEFALING

---

Revisjonen anbefaler kommunen å:

- Kommunisere hva «Smart Gjesdal» er, ut i organisasjonen
- Jobbe systematisk med gevinstrealisering i digitale prosjekter som kommunen iverksetter selv

# 4 OPPLEVELSE AV SATSINGEN

## Problemstilling:

- *Hvordan oppleves satsingen av kommunens ansatte og innbyggere?*
  - *Hvordan ivaretas enkeltmenneskers behov i møtet med digitale løsninger og smart teknologi?*

Digitaliseringsstrategien sier at: «*Digitalisering av offentlig sektor skal gi en enklere hverdag for innbyggere, næringsliv og frivillig sektor gjennom bedre tjenester, mer effektiv ressursbruk i offentlige virksomheter og legge til rette for produktivitetsøkning i samfunnet*». <sup>21</sup> Å sette brukeren i sentrum for utvikling av digitale løsninger, skal være en av hovedprioriteringen. En undersøkelse gjort på oppdrag fra kommunal- og moderniseringsdepartementet, viser at brukere er delte i hvordan de opplever digitalisering av offentlig sektor; 30 prosent mener digitalisering i offentlig sektor bør økes, 44 prosent mener at den er på et passe nivå i dag, og 13 prosent mener digitaliseringen har gått for langt. <sup>22</sup>

Ifølge nasjonal strategi for økt digital deltakelse og kompetanse i befolkningen, kreves det i dag grunnleggende digitale ferdigheter for å kunne nyttiggjøre seg av tjenester, som i større grad blir digitale. <sup>23</sup> Ifølge Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse, har elleve prosent av befolkningen svake grunnleggende digitale ferdigheter (svake brukere), og tre prosent bruker ikke internett eller digitale verktøy (ikke-brukere). <sup>24</sup> Høy alder, lavt utdanningsnivå, lav inntekt, mindre sentral bosetting og svak tilknytting til arbeidslivet øker sannsynlighet for dårlige digitale ferdigheter.

Digital utenforskap knyttes også til manglende tilrettelegging for personer med funksjonsnedsettelse. Digitale løsninger skal være universelt utformet, og er et krav etter forskrift om universell utforming av informasjons- og kommunikasjonsteknologi og digitaliseringsrundskrivnet. <sup>25</sup>

## Revisjonskriterier:

- Digitale løsninger skal være universelt utformet
- Personer med liten eller ingen digital kompetanse bør få veiledning i bruk av kommunens digitale løsninger

---

<sup>21</sup> [Én digital offentlig sektor - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

<sup>22</sup> [brukerperspektiv digitalisering offentlige tjenester.pdf \(regjeringen.no\)](#)

<sup>23</sup> [Digital hele livet- Nasjonal strategi for økt digital deltakelse og kompetanse i befolkningen](#)

<sup>24</sup> [Befolkningens digitale kompetanse og deltakelse - Kompetanse Norge](#)

<sup>25</sup> [Digitaliseringsrundskrivnet - regjeringen.no](#) og [Forskrift om universell utforming av informasjons- og kommunikasjonsteknologiske \(IKT\)-løsninger - Lovdata](#)

## 4.1 UNIVERSELL UTFORMING

---

Ifølge gjeldende digital strategi 2015-2019, er krav om universell utforming et av overordnede IKT-prinsipper som skal ligge til grunn for anskaffelse, drift og vedlikehold: «*Publikumsrettede IKT-løsninger skal følge nasjonale prinsipper for universell utforming*<sup>26</sup> og skal følge anbefalte og pålagte standarder i Referansekatalog for IKT- standarder i offentlig sektor».

I ny digitaliseringsstrategi 2022-2026, som per august 2022 er på høring, videreføres universell utforming som et av de overordna prinsipper, for å ivareta brukerens behov. Strategien legger ellers til at lovpålagte krav er et minimumskrav, og digitale tjenester som er enkle å bruke skal medvirke til å redusere digitale skillelinjer.

I intervju med ansatte, bekreftes det at kommunens digitale løsninger skal være universelle. Dette sikres blant annet ved standard krav i anskaffelsesprosesser for nye digitale løsninger. Fra 2023 settes det nye krav til universell utforming av offentlige nettsteder og mobilapper, med innføring av EUs webdirektiv (WAD)<sup>27</sup>. I intervju får vi vite at ansatte med arbeid innen digitalisering og kommunikasjon har igangsatt arbeid for kunne oppfylle nye krav. Det vises blant annet til innføring av ny programvare (KS Assist), som skanner Office-dokumenter og sørger for at de lever opp til nytt regelverk. Innhold som typisk må endres kan være fargebruk, kontraster, marger, at bilder har tilhørende bildetekst etc.

## 4.2 ANSATTES OPPLEVELSE AV DIGITALISERING

---

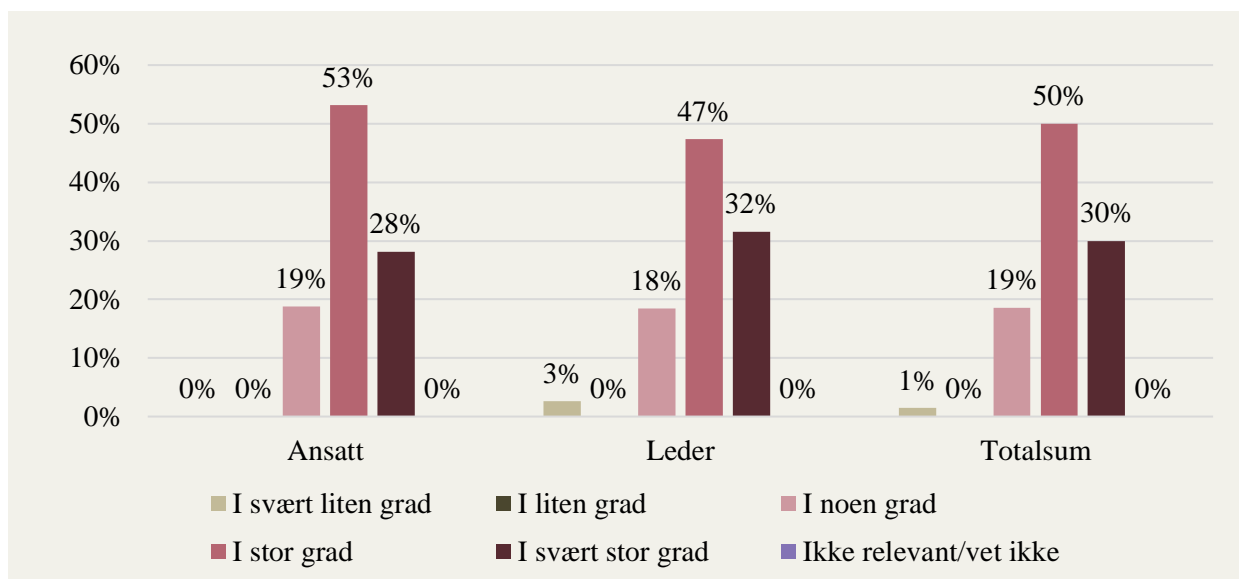
I gjennomførte spørreundersøkelsen ble 32 ansatte og 38 ledere spurt om hvordan de opplevde det å ta i bruk nye løsninger. Resultatet viste at de alle fleste, 80 prosent, enten i stor eller i svært stor grad føler seg trygge på å ta i bruk nye digitale løsninger (Figur 7).

---

<sup>26</sup> <http://universellutforming.difi.no/>

<sup>27</sup> [Fremtidige regelverk og krav | Tilsynet for universell utforming av ikt \(uutilsynet.no\)](https://www.tilsynet.no/tema/fremtidige-regelverk-og-krav-til-tilgjengelighet-til-digitaliserings-løsninger)

Figur 7. I hvilken grad føler du deg trygg på å ta i bruk nye digitale verktøy i arbeidet ditt? Etter stillingskode



Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Rogaland Revisjon, juni 2022. (32 ansatte og 38 ledere svarte, totalt 70)

De intervjuede forteller at kommunen bruker KS Læring, som er en lærings- og delingsarena for bruk av digitale løsninger. I plattformen benytter kommunen seg av felles video/kurs og bruk av andre kommuners opplæringsnutter. Som del av kommunens digitaliseringsarbeid, er det gjort en kartlegging av ansattes kunnskaper i Office-programmene. På bakgrunn av resultatet skal det lages videosnutter som kompetansehevingstiltak på utvalgte områder.

### 4.3 TILRETTELEGGING OG VEILEDNING FOR INNBYGGERE

For å belyse ivaretagelse av innbyggere med dårlig digital kompetanse, har vi intervjuet leder for eldrerådet, ansatte og ledere i frivilligsentralen, digitalisering, helse og velferd og kultur. Hovedinntrykket fra intervjuene er et felles utfordringsbilde, hvor særlig eldre trekkes fram som en gruppe som kan ha vanskeligheter med å bruke nye digitale løsninger:

*«Mange av de eldre har ikke vært vant til slike verktøy. Det er en del som gir uttrykk for at bruk av digitale løsninger er vanskelig og krøkkete. Det er ikke alle som er komfortable med det og ikke alle som har pårørende eller andre som kan hjelpe. Ikke heller alle som har tilgang til f.eks. smarttelefon.»*

Gjennom frivilligsentralen arrangeres det ukentlig treffpunkt på Veveriet, for innbyggere som ønsker hjelp, enten det gjelder kommunens digitale tjenester, betaling på buss, banktjenester og e-post. Hjelpen i dette tilbudet blir gitt av 10. klasseelever, men andre bidragsytere har også blitt invitert. Eksempelvis at bankansatte har bistått med BankID-opplæring. Utover dette tilbudet, har også Seniornett Gjesdal faste treffpunkter, hvor deltakerne tar med PC og hjelper hverandre.

Ifølge de intervjuede har det vært vanskelig å få folk til å bruke tilbudet. Samlingene har lenge utgått, grunnet pandemien, og det trekkes fram behov for å markedsføre tilbudet mer.

En ansatt i kommunen etterlyser mer aktivt arbeid med digital bistand mot innbyggere. I ny digital strategi er det foreslått å gi frivillige organisasjoner ansvar innen kompetansehevingstiltak for innbyggere uten tilstrekkelig digital kompetanse. Den intervjuede forteller at det er flott å samarbeide med frivillig sektor, men at kommunen kunne hatt en mer aktiv rolle. Videre nevnes det også at kommunen ikke har gjort noen undersøkelser på omfanget av digitalt utenforskap i kommunen.

Ifølge de intervjuede, kan digital kommunikasjon med kommunen være vanskelig for noen. Navigering på nettside, e-post, «chatting», og telefonsamtaler som krever forhåndsdefinerte nummererte valg for å komme videre, kan være vanskelig, enten for eldre, personer med nedsatt funksjonsevne, eller andre. Selv om kommunen har digitalt førstevalg, skal det ifølge en av de intervjuede, alltid være mulig å ta kontakt på andre måter, som å ringe til sentralbord eller møte opp fysisk.

Kommunen har tatt i bruk ny velferdsteknologi, fra nasjonale fellesløsninger som samhandlingsplattformen DigiHelse, til medisindispenser og GPS-klokker. I intervju forklares det at velferdsteknologi ikke skal være påtvunget, og at det er opplæring som også inkluderer pårørende. Det at nye løsninger har brukervennlig design, trekkes også fram som viktig. I intervjuet eksemplifiseres dette med innføring av DigiHelse; før det hadde blitt gitt opplæring, var systemet allerede tatt i bruk av noen tjenestemottakere.

#### 4.4 VURDERING

---

Både for ansatte og innbyggere er det viktig at nye digitale løsninger favner behov og ikke er vanskelige å bruke. Universell utforming er i kommunens digitale strategi et overordna prinsipp. Vi vurderer at kommunen sikrer universell utforming i innkjøp av digitale løsninger, ved å sette krav til leverandører i anskaffelsesprosessen. Fra 2023 skal EU's webdirektiv følges i offentlig sektor. Dette krever blant annet gjennomgang av kommunale nettsider og mobilapplikasjoner for å sikre at nye krav til universell utforming følges. Kommunen opplyser at arbeidet er igangsatt.

Vi vurderer at kommunen sikrer ansatte nødvendig kunnskap for å ta brukte digitale løsninger. Vår spørreundersøkelse viser at ansatte og ledere i stor grad føler seg trygg på at i bruk nye digitale verktøy. Kommunen benytter seg også av opplæringsplattformen KS Læring, som kompetansehevende tiltak.

Digitalt utenforskap blant innbyggere, beskrives som en utfordring i kommunens digitale strategi. Omfanget av innbyggere med lav digital kompetanse, er derimot ikke undersøkt, noe som kunne gitt kunnskapsgrunnlag for målrettet innsats. Det er positivt at det finnes veiledningstilbud i digitale verktøy for innbyggerne i kommunen. Tilbudet driftes for det meste av frivillige, noe som er i tråd med kommunens satsing på samskaping og samarbeid med frivillig sektor.

Kommunen satser på bruk av velferdsteknolog, fra store nasjonale samhandlingsløsninger, til mindre verktøy som medisindispenser og GPS-klokke. Kommunen synes å ivareta brukeren av velferdsteknologi på en god måte, ved at verktøyene tilpasses brukeren, og at kommunen gir opplæring som også inkluderer pårørende.



## 4.5 ANBEFALING

---

Revisjonen anbefaler kommunen å:

- Sørge for at kommunens digitale løsninger fra 2023 er i henhold til nye krav til universell utforming (EUs webdirektiv, WAD)

# 5 INNBYGGERMEDVIRKNING OG SAMSKAPING

## Problemstilling:

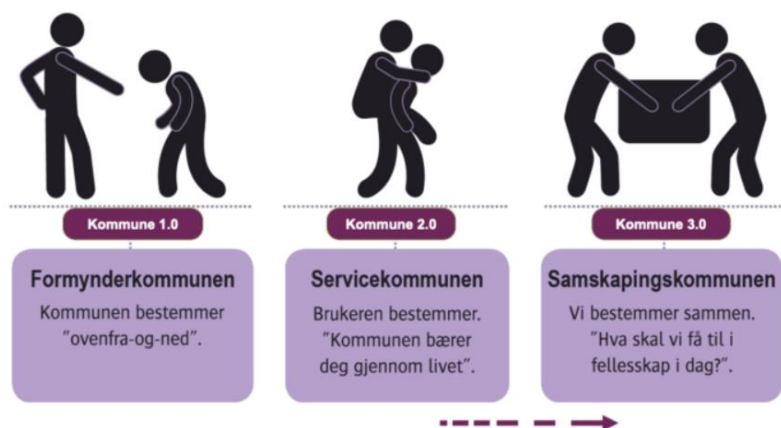
- *Hvordan jobbes det med å fremme innbyggermedvirkning og samskaping i prosjektet?*

Innbyggermedvirkning er på noen områder lovregulert:

- Plan og bygningsloven § 5-1. Medvirkning: Her står det blant annet at «*enhver som fremmer planforslag, skal legge til rette for medvirkning*».
- Kommuneleken § 12-1. Innbyggerforslag: Innbyggerne i kommunen kan fremme forslag som gjelder kommunens virksomhet.
- Kommuneleken § 5-2. Andre kommunale organer: Kommunen skal ha eldreråd, råd for personer med funksjonsnedsettelse og ungdomsråd.

I tillegg til lovpålagt medvirkning har kommuner i økende grad involvert innbyggere for å utvikle fremtidig tjenestetilbud.<sup>28</sup> «Kommunen 3.0» viser til Dansk utstillingsmodell for framtidskommunen, som brukes også i norske kommuner, hvor velferdsutfordringer skal løses sammen med innbyggere (Figur 8). I Arendal kommune er det forsket på hvordan kommuner og 100 frivillige lag og organisasjoner klarer å samskape rundt temaer som barnefattigdom.<sup>29</sup> Forskningen viser til at samskaping med innbyggere er en stor omstillingsprosess og ikke en rask løsning som umiddelbart sparer kommunen for penger og ressurser. Men samskapingen har også ført til økt engasjement og effektiv koordinering av ressurser i kommunen.

Figur 8. Utvikling av kommunen.



Kilde: Asker kommune/KS

<sup>28</sup> [Prioriterte mål i kommunalt og fylkeskommunalt planarbeid \(ks.no\)](#)

<sup>29</sup> [Er frivillig arbeid løsningen på framtidens velferdsutfordringer? \(forskning.no\)](#)

I hvilken grad kommunene bruker innbyggere i tjenesteutvikling og beslutningsprosesser, kan beskrives i medvirkningstrappen (Figur 9). På det laveste trappetrinnet gir kommunen informasjon til innbyggere. I de neste trappetrinnene øker graden av medvirkning, fra dialog, samarbeid, medbestemmelse/samskaping og beslutning. KS har laget egen håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon.<sup>30</sup>

Figur 9. Medvirkningstrappa.



Kilde: [Distriktsenteret](#)

### Revisjonskriterier:

- Innbyggere bør være med på å designe og implementere nye løsninger.

## 5.1 RUTINER OG METODER

---

Kommunen refererer til samskaping, medvirkning og innbyggerinvolvering i overordna planer og strategi. Kommunedirektøren innleder handlings- og økonomiplan 2023-2025 med:

*«Vi er en kommune preget av både samskaping, medvirkning og frivillighet. Dette er vi stolte av, og skal la oss inspirere av slik at vi alle bidrar til økt oppmerksomhet rundt alt det positive som Gjesdal har å tilby.»*

I strategiplan «Gjesdal kommune – en lærende organisasjon 2022-2026», står blant annet at: «Medvirkning må bli en naturlig del av alt planleggings- og utviklingsarbeid på alle nivå.»

---

<sup>30</sup> [handbok-for-samskaping.pdf \(ks.no\)](#)

Det generelle inntrykket fra intervjuene, er at kommunen har en praksis for involvering av innbyggere, i både arealplanlegging og i utvikling av tjenester, som det senere i kapitlet vises eksempler på.

De intervjuede trekker også fram godt samspill mellom politikere, innbyggere og frivilligheten. Eksempelvis har ordfører jevnlig «lyttepost», i form av ordførerens time på Veveriet. Da Gjesdal Gjestgiveri tok imot ukrainske flyktninger våren 2022, som et privat initiativ, stilte kommunen seg positive til å tilrettelegge for flyktningene ved å rigge tjenesteapparatet.<sup>31</sup> Kommunen bosatte også de flyktningene som ønsket å bli værende, og hadde i den forbindelse eget folkemøte hvor privatpersoner, lag/foreninger og lokalt næringsliv ble invitert til å komme med gode ideer og innspill for hvordan lokalsamfunnet kan ta imot og integrere flyktningene.

Kommunen har ikke egne rutiner, strategi eller handlingsprogram for hvordan det skal jobbes med innbyggerinvolvering. Det er opp til den enkelte avdeling å finne ut hvilke metoder som skal brukes. I intervju etterlyses det mer struktur rundt metoder for medvirkning, og det vises til noen erfaringsmessige utfordringer:

- Det må velges ut prosjekt som egner seg for medvirkning. Her vises det til kost/nytte, ved at det koster både kommunen og innbyggere å engasjere seg, og at nytten bør vurderes.
- Medvirkning krever at kommuner er bevisst på hva innbyggere blir spurt om. En må spør om ting innbyggere kan svare på.
- Det kan være tungt å engasjere folk. Det er gjerne også de samme innbyggerne som engasjerer seg fra sak til sak. Tilrettelegging og rigging av medvirkningsverksteder, og andre arrangement tar tid.
- Innbyggerinvolvering kan gjøres på ulike måter, fra informasjon, avstemning til å skape noe sammen. En må ha en god forståelse for de ulike begrepene for å kunne velge det som egner seg.

Det er i kommunen gjort noe kompetansehevingstiltak på innbyggermedvirkning. De intervjuede forteller at medvirkning er del av kommunens eget lederutviklingsprogram. Ansatte på kulturavdeling har vært på kurs i bibliotek som samskapingsarena, som blant annet handler om metoder for å involvere innbyggere i utforming av bibliotekets tilbud.

Kommunen skal gjennom DigiRogaland ta i bruk Decidim, som er en digital portal for innbyggermedvirkning og dialog. Her er det Stavanger kommune, som utvikler løsningen og tester ut løsningen, før den tas i bruk av de andre kommunene i samarbeidet.

## 5.2 UNGDOMS- OG ELDRERÅD

---

Kommunen har lovfesta eldreråd og ungdomsråd. Disse er rådgivende organer som har rett til å uttale seg i relevante saker, og kan selv ta opp saker rådet er opptatt av. Kommunens eldreråd var tidligere del av brukerrådet, men har siden 2019 vært eget rådgivende organ. I intervju med

---

<sup>31</sup> - [Frivillighet og kommuner utfyller hverandre \(ks.no\)](#)

lederne for ungdomsråd og eldreråd, har vi undersøkt hvordan rådene opplever medvirkning i kommunen.

Intervjuede fra begge rådene forteller om god støtte fra kommunen. De har egen politisk sekretær som sender innkalling og skriver protokoll. På møtene er det også noen fra administrasjonen med, som brukes til å få informasjon og avklare spørsmål.

Rådslederne forteller at møtene består i å gjennomgå relevante saker som også sirkulerer i andre råd, og saker som rådene selv ønsker å ta opp. Førstnevnte er typisk økonomirapport, driftsrapport, saker om økonomi, byggeprosjekter. Her kan rådene komme med innspill til endringer som tas med i den videre saksbehandlingen.

Saker som rådene ønsker å ta opp selv kan være saker som andre utvalg har på sakslisten, henvendelser fra innbyggere eller ting rådet ønsker å belyse. Eldrerådet viser blant annet til at de har tatt opp saker som gjelder skole, noe som ikke direkte angår eldre, men som flere av medlemmene ønsket å medvirke i. Ungdomsrådet viser til at de inviterer andre inn for å belyse tema, eller at andre ber om å informere om saker. Oppvekstkoordinator bistår rådet med å invitere politikere, administrasjon eller andre som rådet ønsker å snakke med. Barnevernleder har også vært inne i ungdomsrådet, som resultat av flere negative saker lokalt om barnevernet. Målet her var å gi barnevernet innspill til hvordan de bedre kan kommunisere med ungdom. Ungdomsrådet har også tatt opp ønske om bedring av kollektivtilbudet, hvor kollektivselskapet Kolumbus møtte opp for å belyse temaet.

Ungdomsrådleder viser til flere eksempler på saker de har tatt opp selv, som har ført til endringer. Eksempelvis ønsket rådet å forbedre et populært badested, «Perlå», med ny sand. Administrasjonen sa ja til forslaget, og ungdomsrådet ble invitert med på å bestemme blant annet sandtype. Kommunen bevilget også flere søppelspann etter at ungdomsrådet tok opp problem med forsøpling. Her var rådet med på å bestemme hvor søppelspannene skulle plasseres.

Ungdomsrådet har nylig fått fast taletid i kommunestyret, her kan rådet fritt ta opp saker som opptar ungdommen. En sak som nylig ble tatt opp var ønske om at alle ungdomsskoleelever skulle få individuell samtale med helsesykepleier. Saken ble ikke innvilget, men førte til en politisk debatt og medieoppslag. Leder forteller at taletiden bidrar til å *«plante noen ideer hos politikerne»*. Eldrerådet har ikke fast taletid, men forteller at de blant annet inviteres til å komme med innlegg og innspill i det årlige budsjettarbeidet.

Rådene tar imot innspill fra innbyggerne, enten via e-post, telefon, eller med mer tilfeldig kontakt. Dette fordrer da at rådene er kjente og blir brukt som talerør av innbyggergruppene de representerer. Lederne vi snakket med, viser til at rådene kunne vært mer kjent blant innbyggerne, og at det jobbes med informasjonsarbeid. Eldrerådet skal for eksempel ha sak om eldrerådet i informasjonsbladet «Gjesdalspensjonisten», et kommunalt informasjonsblad. Ungdomsrådet viser til tilstedeværelse på sentrumsfest i kommunen, med egen bod og forslagskasse.

Ungdomsrådet deler årlig ut 25.000 kroner til formålet som er positive for ungdom. Penger er blant annet delt ut til aktiviteter, og idrettstilbudet «Allidrett». Leder forteller at *«Det er fint å ha*

*ansvar for å dele ut de årlige 25.000. Vi føler det er en viktig oppgave, og er noe annet enn å gi kommentarer til planer.».* Eldrerådet har ikke egne økonomiske midler, men forteller at de er lovet økonomisk støtte til å arrangere eldredagen.

Både eldreråd og ungdomsråd inviteres til å gi innspill til arealplaner og planer for kommunale tjenester. De intervjuede forteller at de blir tidligere koblet på slike prosesser enn tidligere. Saker som legges fram for rådene er gjerne i startfasen, og ikke nesten ferdigbehandlet. I intervju blir det sagt at påvirkningsmuligheten er blitt større, ved at rådene for saker på et tidligere tidspunkt.

### 5.3 FRIVILLIGSENTRALEN

---

Frivilligsentralen i Gjesdal er organisert under kommunens kulturavdeling, og har eget lokale. Frivilligsentralen har egen nettside<sup>32</sup>, og tilbyr et bredt spekter av aktiviteter, fra bingo, besøksvenn, strikkekafe til matkjøring. Ifølge leder for frivilligsentralen har kommunen god tilgang på frivillige, og det er stor vilje til å jobbe sammen for å løse felles utfordringer. Initiativ til nye prosjekt kommer både fra det frivillige, og fra kommunen. Eksempelvis ble «søppelgjengen» som plukker søppel i Ålgårds sentrum, startet etter initiativ fra frivillige.

I anledning frivillighetens år 2022, skal kommunen arrangere egen fest i desember 2022, hvor alle frivillige lag skal få markere seg.

Kommunen har ikke egen frivillighetspolitikk eller andre overordna føringer for det frivillige arbeidet i kommunen, noe en av de intervjuede etterlyser. Ifølge samarbeidsforum for frivillige organisasjoner i Norge (Frivillighet Norge), vil egen lokal frivillighetspolitikk bidra til å legge til rette for vekst og utvikling av frivilligheten.<sup>33</sup>

### 5.4 INVOLVERING I PLANARBEID

---

Den generelle oppfatningen fra intervjuer med administrasjon og representanter fra rådgivende organ, er at kommunen inviterer innbyggere til å medvirke i planer for arealbruk. Hvilke metoder som brukes varierer og tilpasses størrelse og kompleksitet.

Det største planarbeid de siste årene er utvikling av nye Ålgård sentrum. Nedlagt industriområde er gjort om til småbysentrum, med blant annet torg, elvepark og sandstrand. De intervjuede forteller at innbyggerne ble involvert fra arbeidet startet med konsekvensutredning. Kommunen involverte innbyggere med egen spørreundersøkelse som 600 innbyggere svarte på, de hadde egne stands på sentrale steder og arrangerte egne medvirkningsverktsteder. En av de intervjuede forteller at prosessen var grundig, og krevde en stram regi og god fasilitering fra kommunens

---

<sup>32</sup> [Gjesdal frivillighetssentral \(frivilligsentral.no\)](https://www.gjesdal.no/frivillighetssentral)

<sup>33</sup> [Lokal frivillighetspolitikk gjør samarbeidet... | Frivillighet Norge](#)

side, for å ivareta innspill på en god måte. Innspill og ideer fra innbyggere skal tolkes og konkretiseres av de profesjonelle, som eksempelvis at arkitekt lager sin versjon av innbyggenes ønske og ide til type benk.

Medvirkning til sentrumsutviklingen har ikke blitt evaluert. Men de intervjuede viser til at innbyggerne har tatt i bruk alle de nye uterommene, fra bading til arrangementer på torget. Sentrumsutviklingen vant også statens pris for byggkvalitet, hvor gode medvirkningsprosesser også er vektlagt:

*«Prosjektet er preget av gode medvirkningsprosesser fra barn og ungdom, næringsliv og eldreråd. I tillegg har driftspersonell vært involvert gjennom plan- og byggefasen».*<sup>34</sup>

Figur 10. Nye Ålgård sentrum



Kilde: Gjesdal kommune

Kommunen har ellers et pågående arbeid med forbedring av uterom rundt Veveriet. I dette arbeidet ble det utført spørreundersøkelse (Figur 11), arrangert folkemøte og medvirkningsverksted rettet mot ulike grupper. Et verksted var rettet mot flyktninger, med bruk av tolk. Et annet mot ungdommer, hvor ungdommene fikk tegne sine egne ideer.

Leder for ungdomsrådet forteller i intervju at rådet også blir spurt om innspill. I planprosess for nytt boligområde, ble rådet spurt om innspill til uteområder som er attraktive for ungdom. I ungdomsrådet dannes innspill ofte gjennom gruppearbeid, som sammenstilles til en felles uttalelse.

---

<sup>34</sup> [Ålgård sentrum - Direktoratet for byggkvalitet \(dibk.no\)](https://dibk.no)

Figur 11. Innbyggerundersøkelse om utvikling av uterom i kommunen

# Uterom Veveriet

Vi ønsker å forbedre uterommet rundt Veveriet og vil gjerne høre hvordan du vil ha det.

...

\* Obligatorisk

1. Hvilke funksjoner eller aktiviteter ønsker du deg i området rundt Veveriet? \*

- Blomster og sitteplasser
- Lekeapparat for barn
- Skatepark
- Scene med tak
- Dyrking av mat
- Belysning
- Kunst
- Scene med fast amfi
- Servering/kaffebord
- Annet

Send

Utlever aldri passordet ditt. [Rapporter misbruk](#)

Kilde: Gjesdal kommune

## 5.5 INVOLVERING I TJENESTEUTVIKLING

---

Involvering av innbyggere og frivilligheten i utviklingen av kommunale tjenester, løftes fram blant annet i kommunens handlings- og økonomiplan, og strategiplan for lærende organisasjon/Smart Gjesdal:

*«Dersom vi skal lykkes med samskaping og utvikle bedre tjenester, må vi i større grad involvere innbyggerne. Medvirkning må bli en naturlig del av alt planleggings- og utviklingsarbeid på alle nivå»*



Involvering i tjenesteutvikling handler med dette, både om å delta i hvordan kommunen skal arbeide fremover, og om hva innbyggere bidrar med før å løse felles utfordringer. Sistnevnte kan reise spørsmål om ansvar og roller mellom kommunen og det frivillige arbeidet. Ifølge de intervjuede har kommunen mange frivillige, som bidrar med å skape aktiviteter. De frivillige skal være «de ekstra hendene», og ikke ta over oppgaver som ligger hos de kommunale tjenestene. Vårt inntrykk fra intervjuene er at dette ikke er et reelt problem i kommunen, men at kommunen bør ha et bevisst forhold til ansvar og roller. For å beholde og rekruttere frivillige, er det viktig å ta vare på dem, og skape arbeidsoppgaver som er meningsfulle.

I intervjuene forteller ansatte, ledere og representant fra ungdoms- og eldreråd om flere prosjekter innbygger er involvert i på ulike måter:

- **Handlingsplan selvmord:** Brukerorganisasjoner, brukerrådet, eldrerådet og etterlatte deltok i møter og drøftet tiltak mot selvmord i fellesskap. Ansatt i kommunen forteller at innbyggerne har kommet med erfaringer, som kommunen ikke har tenkt på, og som vil gi mer treffsikre tiltak.
- **Strategiplan for demente eldre:** Arbeidet med planen bestod i gruppearbeid, hvor blant annet eldrerådet var representert. Eldrerådet kunne kommentere på planen i flere runder.
- **Bosetting av ukrainske flyktninger:** Kommunen har arrangert folkemøte for å finne ut hvordan det frivillige kan bidra i integreringsarbeidet. Blant annet handler dette om å lage utstyrssentral for sykler, vogner og annet som flyktningene kan trenge.
- **Digg sommer:** Fritidstilbud på sommeren for 4. – 10. trinn som finansieres av kommunen og Gjensidigestiftelsen. Ungdomsskoleelever har bidratt med å velge ut aktiviteter, og har også evaluert opplegget i etterkant.
- **Fritidstilbud for barn:** Kommunen har per juni 2022 søknad om midler fra Bufdir til fritidsveileder for barn fra 5. trinn som faller utenfor organiserte aktiviteter. Det planlegges for involvering av frivillige og ungdommer i utforming av tilbudet.
- **Allidrett:** Kommunen og idrettslaget har sammen med ungdomsrådet opprettet lavterskeltilbud for ungdomsskoleelever en gang i uken. Målgruppen er ungdom som faller utenfor andre aktiviteter. Allidrett tilbyr blant annet bordtennis og basket.
- **Ensomme eldre:** Frivilligsentralen og kommunen skal lage aktivitetstilbud rettet mot hjemmeboende ensomme eldre, med tilskudd fra Helsedirektoratet. Status per juni 2022 var at prosjektet var under oppstart, og at det planlegges at hjemmetjenesten kobles på, og at det lages en prosjektorganisering for tilbudet.
- **Seniortrim:** Samarbeid mellom frivilligsentralen og kommunes hverdagsrehabiliteringstjeneste. Frivilligsentralen står for sosialt samvær og mat, mens kommunens fysio/ergoterapitjeneste står for trim og transport av eldre.
- **Gjesdal kulturskole 3.0:** Kommunen er en av 16 pilotkommuner for prosjekt i regi av KS og Norsk kulturskoleråd. Prosjektet bygger på verdier og tankesett fra samskapingskommune/ «Kommune 3.0».

## 5.6 VURDERING

---

Innbyggerinvolvering kan gjøres på ulike måter. Innbyggere kan medvirke, ved å gi innspill til saker som kommunen selv bestemmer rammene rundt. Høyere grad av involvering gjøres

gjennom samskaping, hvor utfordringer løses i fellesskap og innbyggerne er tettere på utforming av tiltak.

Etter vår vurdering jobber kommunen aktivt, både med medvirkning og samskaping. Innbygger blir involvert gjennom rådgivende organ, som eldreråd, brukerråd og ungdomsråd, som ikke bare gir innspill, men som også på selvstendig grunnlag, setter utfordringer på dagsorden og finner løsninger sammen med kommunen. Kommunen jobber med involvering av ulike brukergrupper, noe som skaper mangfold. Egne medvirkningsverksteder for flyktninger med tolk, er et godt eksempel på dette. Involveringen skjer på ulike måter, fra spørreskjema, innspillsmøter, verksteder og folkemøter. De ulike metodene krever ressurser til å nå ut til et representativt utvalg, og god fasilitering, som å være bevisst på hvilke spørsmål og utfordringer som skal besvares. Alt i alt, krever det innsikt og forståelse for samskaping som prosess. Kommunen har derimot ingen overordna dokumenter eller rutiner som beskriver hvordan medvirkning og samskaping skal gjøres. Ved å sette medvirkning i et system, vil en kunne gi en oversikt over faktisk involvering, sikret evaluering, overført læring fra et prosjekt til et annet og gjort metodene mindre personavhengig.

Kommunen bruker i stor grad den frivillige sektoren i både planlegging, og også i utføring av oppgaver. Grensen mellom hva kommunen skal gjøre, og hva frivillige skal gjøre, kan i slike samarbeid være en utfordring. I vår undersøkelse har vi ikke sett at dette er et problem i Gjesdal, men det er noe kommunen bør være bevisst på, for å beholde og ta vare på de frivillige som stiller opp. En måte å gjøre dette på er, er å utforme egen frivillighetspolitikk som legger rammer rundt samarbeidet, som å definere roller, beskrive kontaktpunkter, og ha system for oppfølging av tiltak.

## 5.7 ANBEFALING

---

Revisjonen anbefaler kommunen å:

- Lage rutiner for hvordan innbyggere skal involveres
- Utforme lokal frivillighetspolitikk

## 6 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER

Smart Gjesdal er for mange ansatte forbundet med digitalisering og teknologi, som er områdene satsingen startet med i 2015. Satsingen har endret seg, og er i dag en harmonisering med det generelle forbedringsarbeidet – «en lærende organisasjon» – i kommunen. Smart Gjesdal er ikke lenger et prosjekt med mål, men heller et veikart og metode for arbeidet med tidlig innsats, digitalisering, klima og miljø, og samskaping. Smart Gjesdal er forankret i utviklingsgruppen, med bindeledd oppover til administrativ ledelse, og også nedover i alle avdelinger.

Gjennom satsingen har kommunen blitt en digitalt innovativ kommune. Strukturert arbeid med gevinster, nytte og evaluering, har kommet noe i bakgrunnen for nybrottsarbeidet. Kommunens digitale satsinger gjennom interkommunalt faglig nettverk, DigiRogaland, har derimot tydelige rammer rundt gevinstrealisering.

Kommunen har god kultur og praksis for innbyggerinvolvering. Frivilligsektoren bidrar også, i stor grad, til å skape grunnlag for gode levekår og ønsket samfunnsutvikling. For å sikre at god kultur og praksis opprettholdes, bør kommunen sikre rutiner og føringer for arbeidet med innbyggerinvolvering og frivillighet.

### **Hovedinntrykk:**

- Kommunen har kultur for å nyteknung og innovasjon, med fokus på forbedringsarbeid.
- Kommunen har god praksis for å både innbyggermedvirkning og samskaping, noe som bidrar til bedre tjenester og felles eierskap.
- Innholdet Smart Gjesdal-satsingen har endret seg over tid, og det nye innholdet må derfor kommuniseres ut i organisasjonen, for å skape felles forståelse.

### **Revisjonen kommer medfølgende anbefalinger til kommunen:**

- Kommuniserer hva «Smart Gjesdal» er, ut i organisasjonen
- Jobber systematisk med gevinstrealisering i digitale prosjekter som kommunen iverksetter selv
- Sørger for at kommunens digitale løsninger fra 2023 er i henhold til nye krav til universell utforming (EUs webdirektiv, WAD)
- Leger rutiner for hvordan innbyggere skal involveres
- Utformer lokal frivillighetspolitikk

# VEDLEGG

## Kilder:

### Interne dokumenter

- Årsmeldinger 2013-2021
- Handlings- og økonomiplaner fra perioden 2015-2018 t.o.m. perioden 2022-2025
- Digitaliseringsstrategi 2022-2026
- Strategiplan – en lærende organisasjon 2022-2026
- Interne rapporteringer på gevinstrealisering og Lean
- Innbyggerundersøkelse 2020
- Politiske saker for «Smart City» og «Smart Gjesdal»

### Muntlige kilder

- Utviklingsleder
- Kulturleder
- Leder frivillighetssentralen
- Digitaliseringsansvarlig
- Rådgiver i helse og velferd
- Leder for ungdomsrådet
- Leder for eldrerådet

### Andre kilder

Brodahl, A., & Høyland, I. A. (2018). *Samskaping i Gjesdal kommune: En frikopling mellom prat og praksis?* (Masteroppgave, Universitetet i Stavanger).

Gärtner, E. M. (2018). *Smart Gjesdal–«hur bygd»: En casestudie av Smart city-konseptet i Gjesdal kommune, sett ut fra en strukturell, en Human resource-, en politisk og en symbolsk ramme* (Masteroppgave, Universitetet i Agder).

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2021). Digital hele livet: Nasjonal strategi for økt digital deltakelse og kompetanse i befolkningen

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2019). Én digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2019). Smarte byer og kommuner i Norge - en kartlegging

KS (2018). La oss gjøre det sammen!: Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon

Kompetanse Norge (2021). Befolkningens digitale kompetanse og deltakelse

Riksrevisjonen. (2016). Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering av kommunale tjenester. Dokument nr, 3:6 (2015–2016)