



Handelshøyskolen BI

MAN 50511 Strategisk ledelse

Term paper 60% - T

Predefinert informasjon

Startdato:	29-09-2020 09:00	Termin:	202120
Sluttdato:	01-12-2021 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202120 22654 IN08 T P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Kine Kvalstad

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Hvilke strategiske valg må Namsos Kommune ta i innsatsområdet teknologi for økt verdiskaping med innbygger, næringsliv og frivillighet?
Navn på veileder *:	Lars Huemer

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	3
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

**Hvilke strategiske valg må Namsos Kommune
ta i innsatsområde teknologi for økt verdiskaping med
innbygger, næringsliv og frivillighet?**

MAN 50511 – Strategisk Ledelse

Utleveringsdato:
18.09.2020

Innleveringsdato:
01.12.2021

Stuedsted:

BI TRONDHEIM

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	I
Sammendrag	II
Innledning	1
Beskrivelse av situasjon og problemet.....	2
Om Namsos Kommune	5
Teoretisk Rammeverk.....	10
Metodisk tilnærming og datafangst.....	15
Ekstern analyse- Porters 5 Forces.....	15
Eksterne drivkrefter -PESTEL	18
Intern -ressurs og aktivitetsanalyse.....	23
Verdiskaping -Verdinettverk.....	26
SWOT -oppsummering av intern og ekstern analyse.....	27
Beslutningskriterier.....	28
Strategisk valg.....	29
Implementering.....	30
Kilder.....	35
Intervjuguide.....	37

Sammendrag

Nye Namsos kommune ble 1.1.2020 slått sammen av tre kommuner og en krets. Ny visjon, verdier og planer er på plass. Kommunen er i dag opptatt av en helhetlig tilnærming til problemløsning og utvikling. Samarbeid med nye aktører bringer nye perspektiver og muligheter. Jeg har i denne prosjektoppgaven sett på gevinstpotensialet og synergieffekter for Teknologi og digital transformasjon i kommunen.

Nærhet til innbygger og bedre kommunale tjenester ligger til grunn for mål om en mer innbyggerdrevet kommune. Innbygger behov er den viktigste faktor i kommunens arbeid, og kommunen ønsker en samlet oversikt over dette, som kan tas i bruk i alle deler av kommunen. Innbygger data har stor verdi, og teknologi og digital transformasjon åpner for store muligheter og stort potensial.

Problemstillingen i oppgaven er: **Hvilke strategiske valg må Namsos Kommune ta i innsatsområde Teknologi for økt verdiskaping med innbygger, næringsliv og frivillighet?** Bolyst er et sentralt spørsmål i denne sammenheng. Hva skaper bolyst og hvordan kan digital teknologi bli et verktøy for å skape en mer attraktiv kommune.

Jeg har sett på to alternative løsninger i henhold til overordnet strategiske mål, kommunens visjon, verdier, offentlige retningslinjer og situasjonsanalyse som grunnlag for resultat.

Strategi er å lage helhetlige løsninger til sammensatte komplekse problemer under omskiftelige og delvis gjensidige påvirkbare dynamiske forhold under usikkerhet om fremtidige, teknologiske, sosiale og politiske forhold og andre aktørers adferd (Diesen, 2012; Rumelt, 2011)

Hvordan skal Namsos Kommune innrette sine ressurser og kapabiliteter og legge til rette for teknologisk og digital utvikling for fremtidig verdiskaping?

Innledning

Viktige forutsetninger for innovasjon i kommunal og offentlig sektor i dag er å kunne se behov. Derfra kommer mulighetene. Åpenhet for løsninger for uttrykte og emergerende behov er et viktig fundament for både offentlig og privat sektor. Behov må defineres før løsning. Store deler av samfunnet vårt er i stor transformerende endring.

Transformerende innovasjon har mange radikale elementer og krever i mye større grad enn før eksperimentering, forskning og organisatoriske endringer. Dette i mange tilfeller over flere områder samtidig. Namsos Kommune er opptatt av helhetlige tilnærminger til problemløsning og produktutvikling, prosessene ofte på kryss og tvers av virksomheter. Utfordringer og muligheter endrer seg over tid, og dette endrer også behov for verktøy, roller og arbeidsformer. Samarbeid bringer nye perspektiver og mulighet inn i utviklingen og man håper dette øker innovasjonsevnen.

Regjeringen er opptatt av at kommunene satser på innovasjon og digitalisering, og at innbyggerne møter kommuner som er effektive, som tenker nytt om hvordan de kan gi best mulige tjenester. Kommunenes utviklingsarbeid behøver ikke alltid selv å stå for all innovasjon, nyutvikling og arbeidsformer, det finnes mye hjelp og støtte fra offentlig sektors interesseorganisasjon og utviklingspartnere. Gevinstpotensialet for digital transformasjon er stort, og dette tilrettelegger for mulighetsstudier med andre tilnærminger til team og samarbeid.

I Namsos Kommune er man kommet godt i gang med digitaliseringen internt med gode felles plattformer for arbeid og samhandling. Kommunen kommuniserer eksternt via hjemmeside/web-plattform og en populær facebook side. Dialog og data innhenting/utvinning er ikke samlet i felles portal som gjøres tilgjengelig på tvers av virksomhetene og ledelse. Resultater fra intervju bekrefter at dette er en mangel og at man etterspør data og informasjon for mer målrettet arbeid.

Beskrivelse av situasjon og problemet

Offentlige tjenester har lenge blitt betraktet som en transaksjon, der innbygger får tjenester i retur for skatter og avgifter. Innbygger er mer eller mindre vært en passiv mottaker av ferdig utviklede tjenester som utføres og leveres av offentlige tjenester. Brukermidvirkningsloven og digital teknologi legger nå til rette for en annen tilnærming, der innbygger blir en aktiv deltaker i både utforming og utførelse hen benytter seg av. Gjennom interaksjon med innbygger og brukerne av kommunale tjenester, næringsliv, lag og forening får kommunen tilgang til verdifull informasjon som er avgjørende for å kunne utvikle bedre tjenester i fremtiden.

Nærhet til innbyggeren er viktig for å vite hvor i organisasjonen det finnes størst effektiviseringspotensial. Forvaltningen av plan og bygningsloven kan tjene som et illustrerende eksempel. Kommunal og moderniseringsdepartementet og direktoratet for bygg-kvalitet kan potensielt ha like god kjennskap til plan og bygningsloven som kommunene har. Gjennom å ha forvaltningsansvaret får imidlertid kommunene den praktiske erfaringen med saksbehandling som de andre forvaltningsnivåene mangler. Nærhet til brukerne av tjenestene er det som ligger til grunn for utviklingen mot en mer innbyggerdrevet og bærekraftig kommune, Kommune 3.0

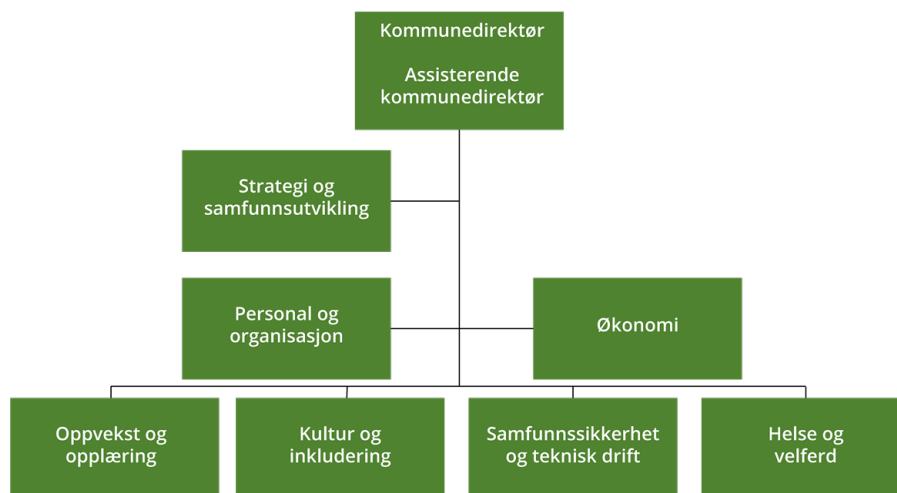
Offentlige data har stor verdi, ikke bare for offentlig, regional og kommunal sektor, men også for private aktører med ønske om å utvikle kommunale tjenester, tilrettelegging for næringsutvikling og frivillighet. Uten data som verdifullt materiale, heller ingen mulighet for bruk av kunstig intelligens, da maskin lærings algoritmer trenes på data. KI brukes nå i offentlig sektor til å løse mange problemer og utfordringer det offentlige står ovenfor. Teknologien åpner for store muligheter, og potensialet er stort. Med kunstig intelligens kan mange oppgaver utføres raskere, bedre og billigere. Den kan oppdage nye mønstre og sammenhengen i store datamengder, men den har også en pris, den kan være dyr å utvikle og ta i bruk, og den krever kompetanse.

I forbindelse med forretningsutvikling snakkes det ofte om digital strategi. Jeg har hensyntatt forskjellen mellom digital strategi og IT strategi i denne oppgaven.

Ifølge Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) er en IT-strategi mer teknologiorientert enn den digitale strategien, og tar for seg områder som struktur, IT-arkitektur, standardisering, informasjonssikkerhet og løsningsvalg. Dette er typiske IKT-relaterte fagområder som gjør virksomheten i stand til å gjennomføre og ivareta sine mål og oppgaver. Dette innebærer også at man må ha en strategi som samsvarer med overordnede strategiske mål for hvilke teknologiske verktøy og plattformer man skal ta i bruk og hvordan digitaliseringen kan løfte virksomheten til nye høyder. Et eksempel på en IT-strategi kan være å legge om fra et lokalt drevet IT miljø til en helt eller delvis skybasert virksomhet.

Offentlige systemer har i dag bygget høye nivåer av sosial tillitt til teknologiske plattformer og trygge service og interaksjons plattformer med Bank ID-løsninger til offentlige tjenester. Vi har blitt vant til selvbetjentene løsninger, men tenker ofte ikke på de digitale sporene vi legger igjen. Kan vi bruke innbygger interaksjon og data bedre i arbeidet mot fremtidens kommune basert på innbyggers behov og trend? og i hvilken grad kan teknologi, systemer og digitale verktøy gi oss bedre analyser og prediksjon for bedre langsiktig planlegging og mål om en attraktiv og kostnadseffektiv kommune? Hvem skal eie denne dataen? Hva er etiske normer og regler for hvordan man beveger seg inn i en stadig mer data drevet industri?

Digitalisering og plan for digitalisering er tverr-sektorielt og ligger under ansvarsområdet Strategi og Samfunnsutvikling i Namsos Kommune. Digital kommunikasjon med innbygger og tilhørende data er styrt av Innbygger Torget som ligger under Kultur og inkludering. IT struktur og plan ligger i ansvarsområde Samfunnssikkerhet og Teknisk drift.



(Modell 1: Organisasjonskart, Namsos kommune)

Jeg har valgt problemstillingen: **Hvilke strategiske valg må Namsos Kommune ta i innsatsområde teknologi for økt verdiskaping med innbygger, næringsliv og frivilligheten?** Dette er en stor og viktig problemstilling i kommunen, en krevende problemstilling fordi den angår hele kommunen, både innbygger, folkevalgte, administrasjon, næringsliv og andre interessenter i tilknytning til kommunen. Jeg har valgt å se på to alternativer løsninger, med overordnet strategi og mål, visjon, verdier, offentlige retningslinjer og situasjonsanalyse som grunnlag for retningsvalg.

Namsos Kommune er inne i et digitalt skifte og utreder nå retninger for teknologi og bruken av denne i kommunen. Dette er et skifte der tradisjonelle forretningsmodeller, organisasjonsformer og organisasjonskulturer i økende grad blir utfordret av disruptive modeller. En disruptiv innovasjon, er en banebrytende innovasjon og nyskaping som forstyrrer et eksisterende marked (og brukes for å beskrive innovasjoner som forbedrer et produkt eller en tjeneste på en måte som markedet ikke forventer, vanligvis ved å senke prisen eller designe for et annet sett med forbrukere.

Om Namsos Kommune

Namsos, Namdalseid og Fosnes kommune og (via en grensejustering mot Nærøy Kommune) Lund Krets vedtok i 2016 å slå seg sammen og ble en ny kommune 1.1.2020. Midtre Namdal Samkommune ble vedtatt oppløst fra samme dato, og tjenesteområdene i virksomheten inngår i nye Namsos Kommune.

Hovedmålsettingene for den nye kommunen er nedfelt i en framforhandlet intensjonsavtale datert 16.6.2016.

Hovedmålsettingen med å etablere ny kommune:

1. Å bygge en ny, helhetlig kommune med **større vekst og utviklingskraft** enn dagens kommuner har hver for seg.
2. Å sette **innbyggeren i sentrum** og skape **bedre tjenester og gode bo- og levekår** for innbyggerne i **alle deler av den nye kommunen**.

Nye Namsos kommunes visjon er: «Sammen skaper vi muligheter» Visjonen henger sammen med kommunens hovedmål for perioden 2020-2023, der:

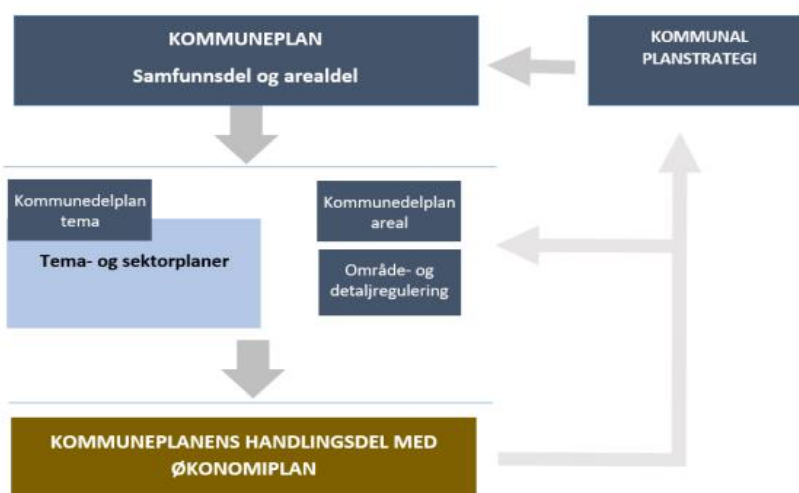
1. Innbygger er Sambygger og 2. Namsos Kommune har vekst -og utviklingskraft. Visjon og hovedmål legger opp til en kommune som utvikler seg ved å involvere og inkludere innbyggeren. Gjennom gode ordninger og arenaer for samhandling med innbyggeren, næringsliv, forskning -og utviklingsaktører, ønsker Namsos Kommune å oppnå vekst og positiv utvikling. Kommunen ønsker å være en attraktiv kommune for å etablere, nye arbeidstakere, nye virksomheter og generelt økt aktivitet. Utviklingen i kommunens tettsteder og grender skal skje gjennom at innbyggeren i samarbeid med kommunen utfordres til å ta styring over ønsket utvikling.

I arbeidsgiver-politisk plattform for den nye kommunen er verdiene: åpen, inkluderende og engasjert lagt til grunn. Kommunens nye verdier skal prege kommunen og kommunens ansatte i møte med hverandre, og i møte med innbyggerne. Verdiene innebærer at alle skal bli møtt med ærlighet, tydelighet og forutsigbarhet, alle skal bli sett, hørt og behandlet med respekt og alle skal vise initiativ, handlekraft og omsorg.

I første kvartal 2021 var befolkningstallet i Namsos Kommune på 15.068 innbyggere, forventet befolkning i år 2032 (iflg. Statistisk Sentralbyrå) er 14.862 innbyggere. Kommunen har i dag 7777 boliger og kommunen har en befolkningstetthet på 8 innbyggere per km. En andel på 75% bor i tettsted. Samlet areal er nå på 2091 km² (inkludert ferskvann). Målt etter dagens kommunestruktur blir den nye kommunen den sjette største kommunen i Trøndelag i folketall og fjerde største i areal.

I tillegg til budsjettet er planlegging etter plan og bygningsloven (pbl) det viktigste verktøyet for politikerne til å bestemme hvordan kommunen skal se ut. Kommunen er planmyndighet og gjennom lokalt selvstyre skal politikerne legge til rette for god samfunnsutvikling. Kommunal planstrategi er verktøyet for å velge hva som er viktig å gjøre når, og hvordan. Planstrategien for Namsos kommune 2020-2032, vil være viktig for å avklare planbehov og sikre de riktige prioriteringer i planperioden.

Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging ble vedtatt ved kongelig resolusjon 14. mai 2019. Kommunal planstrategi er ifølge plan- og bygningsloven § 10-1 et dokument som *«bør omfatte en drøfting av kommunens strategiske valg knyttet til samfunnsutvikling, herunder langsiktig arealbruk, miljøutfordringer, sektorenes virksomhet og en vurdering av kommunens planbehov i valgperioden»*. Planstrategien er ikke rettslig bindende, men er retningsgivende for kommunens planprioriteringer



(Modell: 2 Planstrategiprosess fra kommuneplanens samfunnsdel 2020-2032)

Statsforvalteren i Trøndelag har i sin tilbakemelding til departementet, trukket frem at arbeid med involvering av innbyggere har blitt styrket i de nye sammenslåtte kommunene: *Selv om det er ulik status, er flere kommuner i god prosess med å få på plass overordnet planverk, som kommuneplanens samfunnsdel. Statsforvalteren erfarer at kommunene er utviklingsorienterte og her fremstår med et større og sterkere fagmiljø. Flere kommuner har lagt betydelig vekt på innbyggerinvolvering i dette arbeidet, og gjennom slike prosesser styrket arbeidet med å bygge ny kommune.*

Namsos Kommune har valgt ut 12 retningsgivende innsatsområder for perioden 2020-2030. Innsatsområdene er valgt ut med bakgrunn i innholdet i intensjonsavtalen fra 2016, styringsdokument, medvirkningsprosess og offentlige høringsinnspill til planprogram og planutkast. Plan for digitalisering er ikke ferdigstilt og vedtatt pr. august 2021.

Delmål for digitalisering ligger til grunn for planen for overordnet strategi og er 1. Namsos kommune skal effektivisere og bedre tjenestekvaliteten ved å ta i bruk ny teknologi. 2. Namsos kommune skal øke innflytelsen for innbyggerne, næringsliv, lag og foreninger. 3. Namsos kommune skal jobbe systematisk med å ta alle mulighetene som digitaliseringen gir, fullt i bruk (digital transformasjon) Namsos kommune skal være med på omstilling til et grønt samfunn, og en foregangskommune innen miljø og klimatiltak. Kommunen skal være offensiv i sin klimapolitikk, og målet er å være klimanøytral innen 2030.

I kommunesammenslåing ligger det et stort potensial for endring og utvikling, og det er en stor utfordring for en kommune å utnytte dette mulighetsrommet fullt ut. Organisasjonsendringen i seg selv kan være en stor utfordring, og det er viktig å sikre gode løsninger både på system og individnivå. Mange mindre kommuner har utfordringer med å rekruttere og beholde kompetanse og ressurser for å levere gode tjenester. Mindre kommuner er under økt press som følge av befolkningsnedgang, færre barn, flere eldre, endring i overføringer, nye oppgaver og økte krav. Man blir i større grad avhengig av andre kommuner for å kunne yte gode tjenester og interkommunale samarbeid. Kommunens handlingsrom bestemmes av flere forhold og endringer i inntektssystemet, rammeoverføringer, inntekt og eiendomsskatt. Dette kan ha stor betydning for kommunens økonomi og muligheter for å utføre pålagte oppgaver. Det er kontinuerlig endringer

innenfor bruken av datasystemer, software, digital dialog, endring i oppgave utførelse og kompetanse behov. Bruk av IKT og digitalisering endrer utførelse og gir i mange sammenhenger en effektivitetsgevinst. Digitaliseringen utvikler og endrer måten vi jobber på, men gir også nye risikoer og krav til plan og strategi.

Digital situasjon pr 2021.

Det er lagt ned et stort arbeid i digitaliseringsarbeid i forkant av sammenslåing og året etter. Digitale verktøy i arbeidshverdagen er tilpasset Office pakke 365, og kommunen har som mål og primært utvikle egen og eksisterende IT plattform ved å regulere etter behov. E-fagråd skal sikre kvalitet på alle verktøy, koordinere prosesser og forankre alle endringer. En ny felles brukerrettet hjemmeside er på plass og legger til rette som informasjonskilde og kommunikasjons verktøy for innbygger og ansatte. Videre skal det jobbes videre med etablert innbyggerportal: Min side. Eiendomsarkivet er digitalisert for å gjøre materialet enklere for saksbehandlere, meglere og innbygger. Denne informasjonen får man også tilgang til gjennom min side. Innbyggerportaler har store muligheter for utvikling og bruk, og kan gi kommunen stor innsikt i den totale bruken av kommunale tjenester og være ei dør inn til kommunen.

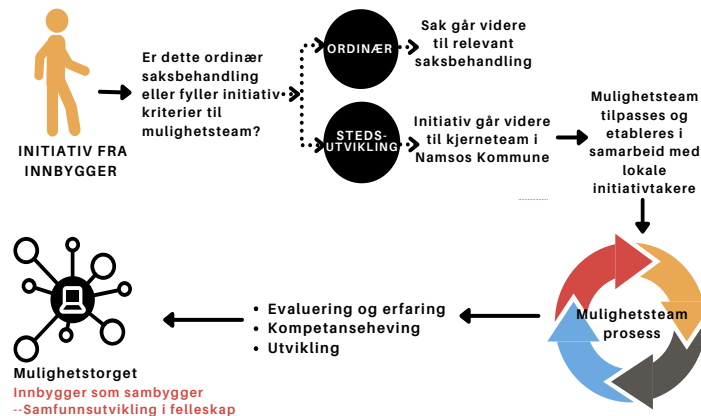
Namsos har lenge vært en fremoverlent kommune, som ikke er redd for å ta i bruk fremtidens teknologi. I 1999 var Namsos en av de første kommunene som startet med trådløs kommunikasjon mellom pumpestasjoner. Det var et digitalt hopp som høstet store gevinster for kommunen og innbyggere. Flere manuelle oppgaver ble automatisert og langt mer effektive, mens feilmelding på VA infrastruktur kunne deles opp i soner knyttet til pumpestasjonene. Dette gjorde at vi ble kjent med vann-nettet vårt på en helt ny måte og fikk avdekket store problemområder. Det er fem år siden kommunalteknikk begynte å vurdere Smartby-løsninger, som IoT-nettverk og sensor måling. På landsbasis er det beregnet at 30% av drikkevannet forsvinner før det kommer til forbrukeren, så man vet at det ligger et stort potensial for å redusere vanntapet. Å søke løsninger som kan bidra til å redusere minst halvparten av dagens vanntap, i tillegg til å forbedre kundeopplevelsen er en viktig kommunal oppgave. Neste steg blir å innhente data i sanntid fra vannmålingssensorer på flere punkter i kommunens infrastruktur, samt fra boliger

og bygg. Data oversikt ser ut til å være neste steg også i alle andre deler av IT og digital utvikling i kommunen, både i tjenesteleveranse og tilrettelegging for vekst.

Det er i 2020/201 gjort en stor jobb med å etablere Innbyggerpunkt (ikke kommunalt bemannet) i samarbeid med service næringsaktører i kommunen. Disse Innbyggerpunktene har kommunal infoskjerm, kommunalt kursede samarbeidspartnere som bistår med hjelp til å finne frem i kommunale tjenester (også digi-veiledning) Servicepunktene har som mål tilby fysisk og interaktive digitale tjenester for å være der innbygger er, spesielt i grisgrendte strøk. Til sammen har kommunen 7 innbyggertorg og punkt som alle har tilrettelagte sosiale og serveringsfunksjoner for aktivitet og sosial omgang. Dette er viktig kommunale målsettinger.

Mulighetsteam er en ny arbeidsmetode opp imot innbygger og har høstet mye suksess i pilotprosjekt. Mulighetsteam oppstår når et lokalt initiativ i samspill med frivillighet, enkeltinnbyggere og offentlige og private virksomheter kommer til kommunen med gode ideer. Når initiativ/ene fyller kriteriene som lokalt samfunnsutviklingsprosjekt settes det sammen et mulighetsteam med relevante ressurspersoner i kommune og samarbeidspartnere for å realisere prosjekt/er i samarbeid med initiativtakere. Det er laget en kommunal prosess veileder for slike samskapings prosjekter, som ligger på kommunens web-portal med annen relevant informasjon. Denne samhandlingen legger til rette for god innovasjon og utviklingspotensiale, dette har vi allerede erfart.

Fra initiativ til MULIGHETSTEAM



(Model 3: Namsos Kommune -Mulighetsteamprosess)

Namsos kommune er en stor og langstrakt kommune i areal. Vi har spredt bebyggelse og mange små grender. Digitaliseringsarbeid i denne sammenheng er et viktig verktøy for å få kommunen til å henge sammen. Det samme er digital veiledning for de som trenger hjelp til å finne frem. Etablering av fysiske og digitale arenaer for god innbyggerdialog er sentralt i hovedprosjektet: Innbygger som Sambygger.

Teoretisk Rammeverk

Strategi er å lage helhetlige løsninger til sammensatte komplekse problemer under omskiftelige og delvis gjensidig påvirkbare dynamiske forhold under usikkerhet om fremtidige teknologiske, sosiale og politiske forhold og andre aktørers adferd (Diesen, 2012; Rumelt, 2011). Strategi er et mønster, eller en plan for å oppnå virksomhetens overordnede mål. Strategi handler alltid om forandring. Vi kan forholde oss til tre horisonter når det gjelder strategi: vi skal utvikle og beskytte kjernevirksomheten, vi skal bygge og utvikle produkter og horisont tre; vi skal lage synlige valg. Hvordan skal kommunen innrette sine ressurser og kapabiliteter til å møte nye utfordringer? Mens strategi dreier seg om en rekke aspekter med vekt på teorier, modeller, analyser og prosesser, er strategisk ledelse måter og lede på, måter å behandle medarbeidere på og måter å skape kultur og mening på

(Harald Knudsen og Bjørn-Tore flåten, 2015). Offentlig sektor og ikke bare militærskolen har vært en læring og utviklingsarena for moderne strategisk ledelse, og offentlig sektor utgjør et viktig marked for konsulenter og eksperter. Det er krevende å skulle planlegge en god strategi, og samtidig skulle ligge i forkant av utvikling for å møte fremtidige behov. Hvor ligger verdiskapningen i dag og frem i tid?

To dominerende perspektiver innenfor strategi litteraturen er 1. Strategi som konkurransemessig posisjonering (Porter, 1980,1985,1990) og 2. Ressursbasert strategi i teoretisk rammeverk (Connor, 1991, Rumelt 1984, Wernerfelt 1984). Ressursbasert strategi foreslår at bedrifter formulerer strategier med utgangspunkt i de ressursene og den kompetansen bedriften rår over. Jeg har valgt å ta i bruk det ressursbaserte perspektivet i denne oppgaven. I ressursperspektivet er kompetanse en sentral viktig ressurs som blir stadig viktigere, og da spesielt i ei tid med store endringer da kompetanse er vanskelig å hente inn (spesielt i distriktsammenheng). Ressursperspektivet handler om å se ressurser som en unik kilde til konkurransefortrinn. Bakgrunnen til dette er at konkurransefortrinn vunnet gjennom generiske strategier gjerne er midlertidig. Konkurrenter observerer og kopierer. Unike ressurser derimot er vanskelig å kopiere av den grunn at de er unike.

Hva påvirker Namsos kommunes konkurransesituasjon? Her har jeg tatt utgangspunkt i Porters konkurrentanalyse for å posisjonere i møtet med fem eksisterende krefter: kundene eller innbygger som i dette tilfellet, substitutter, leverandører, mulige nye aktører i kommunal sektor. Porters konkurrentanalyse er et verktøy som er mest nyttig som en del av et større strategiarbeid, der utvikling og omstilling er fokus for å kunne få større fortrinn som i en digital transformasjon. Porters 5 Forces -analysen er et godt verktøy for en slik analyse og ekstra nyttig om den gjøres i sammenheng med en PESTEL- analysen og situasjonsanalysen: SWOT. PESTEL-verktøyet er relevant ved en større strategiprosess som denne, for å kartlegge eksterne drivkrefter, vurdere hvordan hver av faktorene vil påvirke kommunen, positivt, negativt, kortsiktig og langsiktig. Det vil bli viktig også å rangere sannsynligheten for at ytre faktorer kan skje. Jeg har tatt i bruk Porters PESTEL metode for å identifisere og forstå de

politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske, miljømessige faktorene som kan ha påvirkning på problemstillingen. Oppsummering av den interne analysen og den eksterne analysen er gjort i en SWOT analyse, der styrker(S) og svakheter(W) er indentifisering og kategorisering av internanalysen, mens muligheter(O) og trusler(T) er tilsvarende for eksternanalysen.

For å gjøre en intern-analyse, identifisere, kartlegge og analysere interne ressurser og kapabiliteter har jeg tatt i bruk VRIO rammeverket (Barney, 1991). Jeg har sett på kommunens materielle og immaterielle ressurser og kapabiliteter i virksomhetene med plan og utførende ansvar for IT og digitalisering (Strategi og Samfunnsutvikling, Kultur -Innbyggertorg, Samfunnssikkerhet og Teknisk drift)

Verdiskapingsprosessen utgjør kommunens organisatoriske aktivitet og er broen mellom strategi og strategisk valg og kunnskapsbasen. Suksessfulle kunnskapsvirksomheter kan skape verdi for våre innbyggere når det er gjensidig avhengighet mellom disse tre elementene. Et alternativ til verdikjedemodellen er en verdiverkstedmodell (Fjeldstad, Ø.D. og Stabell,C.B, 1989).

Verdiverkstedmodellen har som hensikt å legge til rette for direkte og indirekte interaksjon og utveksling mellom aktører. Verdiverksted tar utgangspunkt i den enkelte kunden og sikter mot å finne løsninger på kundes unike eller personlige problemer, muligheter og utfordringer. I verdiverksted analyse vil primæraktivitetene bestå i å definere oppgaven, undersøke problemet, komme opp med forslag til alternativer, velge løsningsalternativ, iverksette alternativ og kontrollere resultatet. Støtteaktivitetene vil i hovedsak være de samme som for verdikjeden. Verdiverksted oppgaven er å stille til disposisjon en arena eller et forum for å kople sammen kunder som ønsker en eller annen form for samhandling, handel, eller utveksling, fysisk eller digitalt. Jeg har kun brukt verdiverkstedsanalysen som et eksempel på mulighet for endret organisering av IT og digitale initiativ.

Hvordan kan kommunen innrette sine ressurser og kapabiliteter til å møte nye utfordringer? Kapabiliteter er beskrevet som kapasitet for handling. I operasjonell forstand handler det om hvordan vi tjener penger eller løser viktige definerte overordnede mål. Dynamisk kapabiliteter er endringsegenskaper. Hvordan endre

ressurser, rutiner og prosedyrer for å skape nye? Og hvilke kapasiteter har vi til å skape, modifisere eller utvide. Hvor endringsvillig er vi? (Ragnhilds Kvalshaugen et al, 2015)

Selv om strategi i offentlig sektor har en lang historie, ble strategisk sett på som innovasjon i offentlig sektor i 1980-årene og da i USA (Berry, 1994) Begreper og verktøy i strategisk styring ble først vanlig i offentlig sektor i mange andre land først i 1900- og 2000-årene, dels som del av offentlig styring. I Europa ble dette kalt «New Public management» (Hood 1991). Man skulle nå styre mindre byråkratisk og bli mer resultatorientert, med utgangspunkt i at målet for alle lovlige organisasjoner, om de er offentlig eller privat, er å skape verdier for samfunnet. Store endringer krever store omstillinger av etablert organisasjonskultur og i mange tilfeller organisasjonsform. En datadreven kultur og overnevnte omstillinger krever tillitt, vi må forstå, stole på hverandre, stole på data og den innsikten data og teknologi vil kunne gi oss. Det må jobbes frem en kultur for å etterspørre og innhente data i alle strategiske og operative beslutninger. Teknologi i seg selv skaper ikke verdi for bedriften. Det har den aldri gjort, bortsett fra teknologien i produktet. I stedet kommer teknologiens verdi fra å gjøre forretningen annerledes, fordi teknologien gjør det mulig (Westerman G, 2018) En IT og Digital strategi kan fokusere organisasjonen på en måte som ikke fanger opp den sanne verdien av digital transformasjon, dette kan skape et uheldig fokus. Når det kommer til digital transformasjon er ikke svaret digital, men snarere transformasjon.

Strategisk FIT er samsvar mellom overordnet strategi og aktivitetssett sier Porter. Forsterker på gjensidig vis aktivitetene i Namsos Kommune hverandre? og gjennomføres aktivitetene på en effektiv måte? Strategi skal skape passform blant selskapets aktiviteter. Suksessen til en strategi avhenger av å gjøre mange ting bra, ikke bare noen få og integrere seg blant dem. Om aktivitetene ikke har en passform, er det ingen særegen strategi og lite bærekraft. Ledelsen vil gå tilbake til den enklere oppgaven med å føre tilsyn, med uavhengige funksjoner, og operativ effektivitet vil avgjøre organisasjonens relative ytelse (Michael E. Porter 1996)

Henry Mintzberg beskriver ti ulike skoler som forklarer hvordan tilnærming en organisasjon kan ha på strategi prosessen. Thompson, Arthur A.; Strickland, A.J.; Janes, Alex; Sutton, Ciara; Peteraf, Margaret; and Gamble John E. beskriver dette godt i: *Crafting and Executing Strategy: The quest for competitive advantage* (2017) Hver skole har ulik tilpasning, fokusområde og fallgruver. Jeg har tatt utgangspunkt i flere skoler i anbefalte strategiske valg og vurdering.

FNs 17 bærekraftsmål vil ha stor politisk innvirkning på norsk politikk fremover. Plan og bygningsloven formålsparagraf (§ 1-1) står følgende: *Loven skal fremme bærekraftig utvikling til beste for den enkelte, samfunnet og fremtidige generasjoner.*

Strategi er vanskelig sier Kotter. Strategiutforming må ses på som separate og skillbare deler av den strategiske styringsprosessen. Et helhetlig perspektiv er viktig fra start til slutt for god gjennomføring. Den gjensidige avhengigheten mellom planlegging og utføring i involvering mellom topp og mellomledelse, god kommunikasjon gjennom hele prosessen og god kunnskapsoverføring vil sikre suksess. Et viktig aspekt i henhold til; Hrebinaiak (2006) er at gjennomføring og implementering tar tid. Dette støttes også opp i Kotters; *Leading change: Why transformation efforts fail*. Her beskrives den største lærdommen i en serie av faser som krever tid, samt at å skippe faser eller gjøre kritiske feil i prosessen kan få store konsekvenser for sluttresultatet.

Value is what customers are willing to pay (Michael Porter, 1985)

Metodisk tilnærming og data fangst

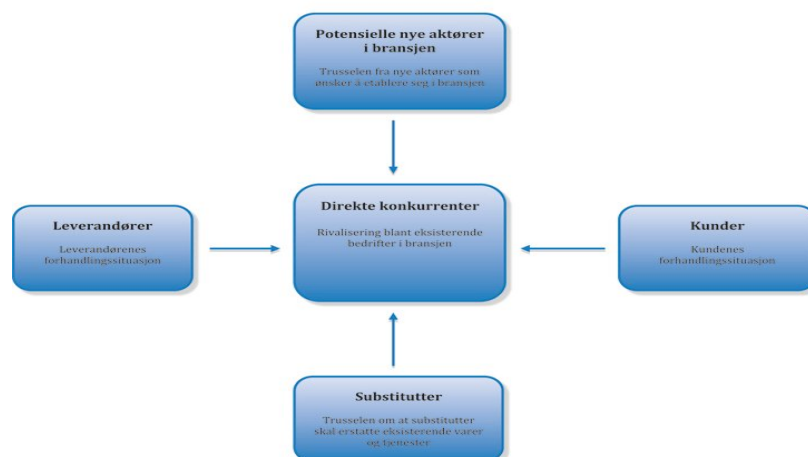
Jeg har brukt tre innfallsvinkler for datainnsamling: kvalitative intervjuer, dokumentanalyse og egen erfaring. Jeg ble engasjert som Prosjektleder for prosjekt: Innbygger som Sambygger i Namsos Kommune året 2020/2021. Prosjektet hadde som mål å bedre arbeidet opp imot innbygger både fysisk, digitalt og gjennom intern/ekstern samhandling i mulighetsstudier. Prosjektet

innebar utviklingsarbeid rettet opp imot kommunens arbeid med innbygger, som etablering av nye 4 nye innbyggerpunkt, mulighetsteam driftsplan, prosessverktøy og arbeid opp imot kommunens digitale tjenester. Prosjektet gikk på kryss og tvers av kommunen og involverte alle virksomheter.

Jeg har gjort 8 kvalitative intervjuer med: Kommunedirektør, Ordfører, virksomhetsledere og mellomledere, i tillegg til intervju har jeg tatt med meg egne notater fra møter i prosjektperioden. Har også tatt med meg erfaringer fra møter med innbyggere i mulighetsteam-prosesser og frivillig sektor i kommunen. Intervju guide ligger vedlagt i oppgaven. Andre relevante dokumenter, er strategi, økonomi plan og virksomhetsplaner samt egne relevante dokumenter brukt i arbeidet for kommunen. Offentlige dokumenter med retningslinjer er også gjennomgått og tatt i bruk. Kommunen var kjent med min mulighets studie og har delt informasjon og stilt opp til intervju.

Ekstern analyse

Hva påvirker Namsos kommunes konkurransesituasjon? Her har jeg tatt utgangspunkt i Porters konkurrent analyse for å posisjonere i møtet med fem eksisterende krefter: kundene eller innbygger som i dette tilfellet, substitutter, leverandører, mulige nye aktører i bransjen. Porters konkurrentanalyse er et verktøy som er mest nyttig som en del av et større strategiarbeid, der utvikling og omstilling er fokus for å kunne få større fortrinn som i en digital transformasjon.



(Model 4: Porters Five Forces Model)

Kommunenes oppgave er å arbeide for interessene til de som bor og lever i kommunen. Tanken bak lokaldemokratiet er at de som bor i den enkelte kommune, kjenner de lokale problemene best og vet hvordan de skal løses. Som tjenesteyter av grunnleggende velferdsgoder har mange kommuner ikke alltid hatt det helt store konkurransefokus. Som handelsby med stort fokus på helse og velferd, utdanning og et rikt kulturliv er det kanskje mer enn noen gang viktig å følge med i timen. Dette har man allerede begynt å føle på. Det at innbygger nå blir sambygger har vi allerede sett har en klart positiv påvirkningskraft i kommunens arbeid og utvikling. Et eksempel er Mulighetsteamet på Lund, som på to år har klart å igangsette 17 lokale utviklingstiltak med store lokale ringvirkninger med kompetansebistand fra kommunens administrasjon i prosessutvikling og søknadsskriving.

1.1.2018 ble Namdal regionråd etabler. Rådet består etter 1.1.2020 av 11 kommuner lengst nord i Trøndelag. Deltakende kommune er Flatanger, Grong, Høylandet, Inderøy, Leka, Lierne, Namsos, Namsskogan, Nærøysund, Osen, Overhalla, Røyrvik. Fra samme dato er også regionrådet blitt et interkommunalt politisk råd i samsvar med den nye kommuneloven. Regionrådet skal gi kommunene kraft ved at kommunene opptrer som en stemme og fremmer regionens interesse i viktige saker, samarbeide om tiltak på utviklingsområder som gir størst effekt ved samhandling enn at kommunene opptrer hver for seg. Øverste mål er at regionrådet skal være en pådriver med vekt på regional samfunnsutvikling, og et bindeledd mellom politikk næringsliv, og andre statlige styringsorgan. Samarbeidet krever et sterkt Namdalsfokus i politikk og utvikling. Samarbeidet vil ha en langsiktig positiv virkning på kommunens utviklingsarbeid.

Nærliggende kommuner og større trønderske kommuner og samarbeidspartnere er også konkurrenter. Konkurrenter om innbyggere, etablerere og investorer. Arbeid, velferdstjenester, miljø og kultur tilbud er viktige konkurransefaktorer. Namsos er en distriktskommune og den trønderske hovedstaden Trondheim frister med yrende næringsliv og muligheter. Ytre-Namdal har hatt en stor vekst i innflyttere de siste årene. Kommunene Ytre Namdal har stor vekst i havbruksnæring og etterspørselen etter arbeidskraft er stor. Disse kommunene har næringsmessig

vokst raskere enn infrastrukturen og bolyst tilbud, men er en stor konkurrent til Namsos på teknisk kompetanse. Det samme gjelder nærmeste nabo Overhalla, som også har hatt stor fokusert næringsvekst og innbyggervekst. Miljø kommunen Overhalla har i de siste år satset stort på forskning og næringsutvikling relatert til bla. entreprenørbransjen og er en stor konkurrent i forhold til kompetanse. Konkurransesituasjonen mellom nabokommunene er stor i forhold til kompetanse, da spesielt ledelse og digital kompetanse.

Mange kommuner er i dag kommet langt på veien til kommune 3.0 (Rapport: KS, prioriterte mål i kommunalt og fylkeskommunalt planarbeid, 2019) Offentlig sektor beveger seg mot et nytt paradigmeskiftet, preget av offentlig styring gjennom nettverk og partnerskap. Det er et mål at innbyggerens forhandlingsposisjon skal styrkes ytterligere. Kommunale tjenester utgjør en stadig større del av innbyggers kostnader og kravene til tjenestene blir høyere og høyere. Brukermedvirkning er et sentralt prinsipp som er nedfelt i flere lover, blant annet i bruker og pasientrettighetsloven, helse og omsorgstjeneste loven og lov om arbeid og velferdsforvaltningen. Brukermedvirkning har som mål å bedre kvaliteten og tjenestene ved at brukeren får reell innflytelse på valg og utforming av tjenestetilbudet. Brukermedvirkning innebærer at tjenestetilbudet så langt som mulig utformes i samarbeid med brukeren, og at det legges stor vekt på hva brukeren ønsker. Når innbyggeren eller brukerne tar del i utviklingen eller gjennomføring av tjenestene kan deres erfaringsbaserte kunnskap utfylle faglig kunnskap i offentlig sektor. Eksempel på at innbyggerne selv gjennomfører tjenester er selvbetjeningsløsninger hos offentlige aktører som NAV, Skatteetaten eller kommunen. Innbyggerne gjør nå selv oppgaver som det offentlige tidligere gjorde, og med det blir det offentlige mer tilgjengelig og effektivt for innbyggerne. I dag og en verden i store endringer har nasjonale retningslinjer og styringsverktøy en langsiktig positiv påvirkning, spesielt for en mindre distriktskommune.

Teknologi og digital utvikling har lenge vært basert på gode og kunnskapsrike leverandører. Disse tjenestene ofte vært outsourcet stykkevis og delt. Leverandører av løsninger til kommunens virksomheter og kommunen i sin helhet, Software, integrasjon og smartløsninger er mange, kostbare og vil i noen

tilfeller ikke dekke de tiltenkte behov (grunnet dårlig forarbeid og behovsutredninger) de kan også bli altfor kostbare å bytte ut, og man må klare seg med ufullstendige systemer. Samtidig er mange digitale aquisisjoner ikke integrert med overordnet budsjett og styringsverktøy og det kan bli vanskelig å følge opp om tiltaket har sin virkning som effektiviserings verktøy, samt at man selv ikke blir flinke nok til å se de dataene mange systemer genererer kan bli til store konkurransefordeler. IT og digitale leverandører har stor makt, fordi de er få og store og fordi digital og IT struktur kompetanse er vanskelig og få tak i og medfører store investeringer. Store avtaler og investeringer med langsiktige kontrakter kan være både positivt og negativt, men i ei tid med store endringer og uten en godt utredet analyse for helhetlige behov kan dette ha en negativ påvirkningsfaktor.

Eksterne drivkrefter

For å kunne lykkes med en digital omstilling må vi bli bedre kjent med Namsos kommunes styrker og svakheter, noe som innebærer å identifisere hvilke tre drivkrefter som påvirker kommunen gjennom PESTEL analyse.

Politiske drivere

Politiske driverne legger store rammer for kommunen og medfører ofte at kommunene får økte forpliktelser og kostnader. Økt bruk av offentlig-privat samarbeid og konkurranseutsetting kan også gi fordeler og store muligheter for utvikling av nye tjenester, men krever også ny bruk av interne ressurser eller ny kompetanse. PBL § 6-1 legger opp til at Kongen hvert fjerde år skal utarbeide et dokument med nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging. Dette skal følges opp med statlig deltakelse i planleggingen. Gjeldende forventningsdokument er datert den 12. juni 2015. I dette dokumentet er det pekt på hvilke hensyn fylkeskommunene og kommunene bør legge vekt på for å få gjennomført nasjonal politikk. I forventningsdokumentet er det tre hovedtema:

- Gode og effektive planprosesser
- Bærekraftig areal – og samfunnsutvikling
- Attraktive og klimavennlige by – og tettsted områder

FNs 17 bærekraftsmål vil ha stor politisk innvirkning på norsk politikk fremover. Samfunnsplanlegging både nasjonalt, regionalt og kommunalt er det konkrete verktøyet for å sikre dette. Bærekrafts mål er overordnede føringer i planprogram for folkehelse, klima og miljø, innovasjon og infrastruktur, universell utforming, inkludering og samhandling i Namsos kommune. Bærekraftsmålene vil legge store føringer for politikk, arbeid og, som målet om en klimanøytral kommune innen 2030. Dette arbeidet vil kreve tid og store ressurser og legger retninger for IT og digitaliseringsarbeid. Kommuneloven (Lov om kommuner og fylkeskommuner) § 5 pålegger kommunene å planlegge ut ifra en realistisk vurdering av den forventede utvikling i kommunen, og av de økonomiske ressurser som står til rådighet, slik dette kommer frem av økonomiplanen. Folkehelseloven (Lov om folkehelsearbeid) § 4, 5 og 6 pålegger kommunen å fremme befolkningens helse, trivsel, gode sosiale og miljømessige forhold og bidra til å forebygge psykisk og somatisk sykdom gjennom et systematisk og kunnskapsbasert folkehelsearbeid. Kommunene skal benytte dette som grunnlag for arbeidet med kommunal planstrategi, planprogram, kommuneplanens samfunnsdel, arealdel og Kravet om utarbeidelse av regional planstrategi er hjemlet i PBL § 7-1.

En stor driver er digitaliserings strategien for offentlig sektor 2019-2025. Denne definerer felles mål og innsatsområder for digitaliseringsarbeid frem mot 2025, og skal støtte den digitale transformasjonen i hele offentlig sektor. Strategien er felles for både kommunal sektor og staten. Namsos kommune har lagt til rette for disse målene i overordnet strategi, men ikke i arbeidet med digitalt planverk. Digital strategi for offentlig sektor legger føringer for at: offentlig sektor digitaliseres på en åpen, inkluderende og tillitsvekkende måte, at flere oppgaver løses digitalt og som sammenhengende tjenester, at alle innbyggere, næringsdrivende og frivillige organisasjoner som har evne til det, kommuniserer digitalt med offentlig sektor, at offentlig sektor utnytter potensialet i deling og bruk av data til å lage brukervennlige tjenester, og for å bidra til verdiskaping for næringslivet, at kommunale og statlige virksomheter bygger sine tjenester med utgangspunkt i et fells digitalt økosystem for samhandling og at kommunale og statlige virksomheter henter gevinster fra digitalisering på en systematisert måte.

Økonomiske drivere

Budsjettet for 2020-2023 i Namsos Kommune er det første helhetlige budsjettet for ny og sammenslått kommune. Her ligger det hele 40 millioner i kutt. De økonomiske oversiktene viser kommunens sentrale inntekter og hvordan midlene fordeles gjennom tjenesteområdene. Videre er det en oversikt over alle investeringer og hvordan disse skal finansieres. Det er store kutt i driftsbudsjetter i denne perioden i de fleste sektorene. Digitalisering og teknologibruk som bidrag i målrettet tjenesteutvikling har til tross for store kommunale nedskjæringer høy prioritet. I kommuneplanens samfunnsdel uttrykkes at samhandling/samskaping mellom kommuneorganisasjon og innbyggere/samfunnet skal være en arbeidsform som stadig skal utvikles. I grove trekk kan kommunerollen de siste ti årene beskrives som å ha beveget seg fra å arbeide mot innbyggerne (myndighetsfokus) til å gå i retning av å arbeide for (kundefokus) det finnes ulike måter å framstille denne utviklingen på, men en hoved essensen er å skape prosesser hvor samfunnets ressurser aktiveres og tas i bruk systematisk. Hensikten er å flytte involvering fra lite medvirkning/ren informasjon til å være rådgivende og deltakende. I ytterste fall også at det gis delegerende makt fra kommunestyret ut av organisasjonen. Det må utvikles forståelse og systematikk. Prinsippene i kommuneplanens samfunnsdel er viktig og økonomiplanen er uttrykk for avstand for bærekraft, og med et nullpunkt for endringsbehov. I løpet av 2021 og 2022 skal bildet forbedres vesentlig. Ytterligere er det mulig flere kjente investeringsprosjekter frem i tid, blant annet avhengig av utvikling av og for andre samfunnsaktører i Namsos, dette vil kreve ytterligere handlingsrom. Namsos kommune kan ikke vente på vedtak i mulighetsstudie for endringsarbeid. I 2021 er det lagt til grunn at det skal være en kritisk vurdering av ressursbruk ved hver naturlig avgang, med mål om at naturlig avgang gir rom for ressursendringer og frigir midler. Årsverksutvikling vil med det bli tydeligere samlet styrt. Med store samfunnsmessige endringer og forventet renteøkning må vi også ha med oss innbyggerens kjøpekraft, og kommunale kostnader. Det forventes ingen økninger i priser i denne budsjettperioden. Driftsresultat i 2020 var på 4.4%

Sosial og demografiske drivere

I 2020 forlot 108 innbyggere Namsos kommune. Kommunen har ei stor utfordring med stor nedgang i befolkningsvekst og et høyt antall eldre. En stor del av kommunens innbyggere jobber i helse og sosialtjenestene (2995 innbyggere) og Namdal sykehus er viktig for kommunen og regionen. Varehandel, samferdsel, finansielle tjenester og eiendom er nest største gruppe (2267 innbyggere). 330 innbyggere jobbet i 2020 i offentlig administrasjon. 28% av befolkningen har fullført universitet og høyskoleutdanning, og mange reiser herfra etter videregående skole og kommer aldri tilbake. Hva skal til for å skape et mer attraktivt arbeidsmarked? Kommunen kan derimot skryte av 28% av barn og ungdom i kommunal musikk og kulturskole, et godt kulturtilbud og 32 frivillige lag og foreninger.

Teknologiske drivere

Offentlige tjenester som statistisk sentralbyrå er en god kilde til å forstå sammensetning av innbyggere, men kan ikke beskrive innbyggeres ønsker og legge til rette for samskaping. Viktige teknologiske drivere er innbygger behov og felles samfunnsmessige utfordringer. Noen av dagens behov går på tvers av virksomheter. Mulighetene for digitalisering er stadig i utvikling. Påvirkninger er brukernes forventninger, noe som krever at man må holde seg oppdatert på muligheter og jobbe kontinuerlig med utvikling av tjenester. Digital modenhet er en viktig driver. Kommunen har ennå ikke målt dette, men ved bruk av DIFIs kartleggingsskjema er dette en mulighet som er lett tilgjengelig i dag. Digitalisering gjør det mulig å løse samfunnsproblemer på nye måter, og dermed skape samfunnsgevinster. Gjennom å ta i bruk digital teknologi for å levere tjenester på nye og bedre måter kan Namsos Kommune øke produktiviteten og styrke kvaliteten i tjenestene. I samarbeid med andre kommuner og det offentlige kan kommunen utfordre markedet til å utvikle nye løsninger som møter morgendagens behov. Viktige målsettinger er kunnskap om velferdsteknologi, sensorstyring og «tingenes internett», selvbetjeningsløsninger for ansatte og innbyggere, bedre internettilgang i hele kommunene, digitale støtteprosesser og selvfølgelig bedre data tilgang for analyse og prediksjon.

Gjennom interaksjon med brukere av kommunale tjenester får kommunene tilgang til verdifull informasjon som er avgjørende for å kunne utvikle bedre tjenester. Nærhet til innbygger er viktig for å vite hvor i organisasjonen det finnes størst effektiviseringspotensial. Nærhet til brukerne av tjenester er også det som ligger til grunnlag for utviklingen mot en mer innbyggerdrevet kommune, kommune 3.0. Kommunen må også være oppmerksomme på at det kan oppstå etiske problemer ved bruk av kunstig intelligens i offentlige tjenester, og innbyggernes tillitt til kommunen ligger som en forutsetning for at man skal kunne ta teknologi i bruk.

Lover og regler

Kommunen er pålagt ved lov å behandle personopplysninger som ivaretar den enkeltes personvern. Dette innebærer at personopplysninger kun skal være tilgjengelig med for ansatte med tjenstlig behov. Samtidig skal man legge til rette for at personopplysninger er tilgjengelige på tvers av enheter, og alle som har behov for å behandle disse opplysningene.

Personvern og informasjonssikkerhet må være en integrert del av utvikling og bruk av IKT og den enkelte innbygger skal ha råderett over egne personopplysninger. Informasjonssikkerhet skal ivaretas med utgangspunkt i risikovurderinger basert på trussel, sårbarhetsvurderinger og følges opp gjennom god internkontroll. Økt bruk av digital teknologi krever digital kompetanse. Mange, både ansatte og innbygger vil ha bruk for opplæring for å kunne ta i bruk ny teknologi. Dette må til for at teknologien skal kunne bli en verdi og driver for utvikling

Intern -ressurs og aktivitetsanalyse

Ressursene deles gjerne inn i tre typer: 1. Fysiske ressurser i form av systemer, digitale verktøy, samhandlingsverktøy og tilgang til kapital. 2 Kompetanse hos ansatte og ledere og 3. Organisatoriske ressurser knyttet til både formelle og uformelle elementer som struktur, system og relasjoner mellom disse.

Dette i ansvarsområdene: Strategi og Samfunnsutvikling, Kultur og inkludering og Samfunnssikkerhet og drift. Her finner vi 1 styrke, tre svakheter, og to viktige ressurser som kan utnyttes bedre.

Ressurser	Verdifull	Sjelden	Ikke kopierbar	Utnyttet	Påvirker konkurranseevne	Styrke Eller Svakheter
Finansiell	Ja	Ja	Ja	Nei	Konkurransfortrinn	Styrke som kan utnyttes bedre
IT kompetanse	Ja	Nei	Nei	Nei	Konkurranspartitet	Svakheter
Digital Kompetanse	Ja	Nei	Nei	Ja	Midlertidig konkurransefortrinn	Styrke som kan utnyttes bedre
Prosesskompetanse	Ja	Nei	Nei	Nei	Konkurranspartitet	Svakheter
Samhandling	Ja	Ja	ja	Ja	Konkurransfortrinn	Styrke
Endringsvillighet	Ja	Nei	Nei	Nei	Konkurranspartitet	Svakheter
Organisatorisk struktur	Ja	Nei	Nei	Nei	Konkurranspartitet	Svakheter

Analyse funn

Finansielle ressurser

Namsos har prioritert Teknologisk utvikling i sine budsjetter og overordnede mål, dette kan bli et konkurransefortrinn i videre arbeid.

Fysiske ressurser

Mye arbeid er lagt ned i IT struktur, Web-plattform, Min Side, og sosiale kanaler for innbyggerdialog med gode digitale verktøy de siste årene. Her er det store muligheter for utnyttelse om man kartlegger sin digitale kompetanse og tar dette med videre i planlegging.

Menneskelige ressurser -personell og kompetanse

Kompetansen hos ansatte og ledere har grunnleggende kunnskap, men ikke i samsvar med ønsket retning. Det må legges mer til rette for kompetanseheving og forståelse for struktur, verktøy og hvilke verdier teknologi, kompetanse og innovasjonsevne har. Prosess kunnskap vil være viktig i all utvikling, det vil bli viktig å ha god nok prosesskunnskap i kommunen for å møte de endringene man skal igjennom. Dette i alle deler av kommunen. Kompetanse er kritiske ressurser for videre utvikling og må ses på som en del av helhetlig planlegging i kommunalt planverk.

Organisatoriske ressurser

Namsos kommune er i stor endring, med nye kontorer og bygg. Virksomheter sitter spredt. Det er nå lagt til rette for en Arena for Ledere som i tillegg til ledermøter skal bidra til mer helhetlig tilnærming til utfordringer og løsninger. Dette har som mål å tilrettelegge for mer effektiv deling av kunnskap og prosessutvikling. Samhandling er kommunens styrke, og det mangler ikke på engasjement. Det finnes gode interne verktøy for samhandling og deling på kryss og tvers av organisasjonen.

Kapabiliteter

Kapabiliteter er kapasiteten Namsos kommune har for handling. Hvordan utnytter vi våre styrker? Kommunens største styrke er samhandling. Dette er et viktig utgangspunkt for store endringsprosesser. Økonomiske prioriteringer i IT struktur og digitalisering er en viktig styrke og konkurransefortrinn. Digital kompetanse og bruk om tatt i bruk riktig vil styrke handling mot overordnet strategi og mål.

Operasjonelle kapabiliteter – er systematisk utførelse av en aktivitet med mer eller mindre samme teknikk for å støtte eksisterende leveranser til kunder (Helfat and Winter 2011: 1244), for eksempel

- Forstå kundebehov
- Intern læring
- Formalisering
- Ekstern og intern relasjonell læring
- Integrasjon

-
- Kommersialisering

Dynamiske kapabiliteter

I kommunens ønske om å styrke implementering og bruk av teknologiske verktøy, ligger det mye kraft. Kommunen er endringsvillig, men trenger visjon og retningslinjer for endringen. Man trenger en ledelse som skaper engasjement og har gjennomføringskraft. Måten man bruker ressurser på i dag, vil få konsekvenser for kvaliteten vi har på ressursene i morgen (Ragnhild Kvålshaugen, Dr. Oecon).

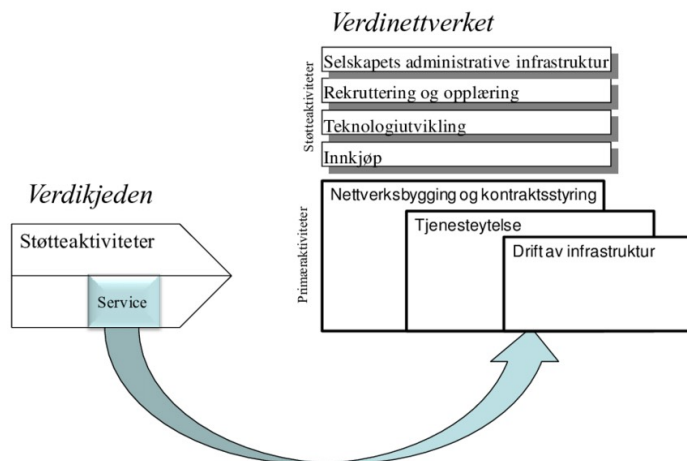
Dynamiske kapabiliteter – evne til formålmessig utvikling og endring av organisasjonens ressursbase (Helfat et al. 2007: 4), for eksempel

- Læring og kunnskapsutvikling
- Skalering og ekspandering av produktportefølje

Utfordringer

Kommunen trenger struktur kompetanse for å i samarbeid med innbygger kunne skape helhetlig arkitektur. Det må også arbeides med en tillits basert organisasjonskultur for å kunne stå i store endringer. Gode prosesser krever god gjennomføringsevne og det vil bli viktig å heve og hente inn kompetanse både i IT/digitalisering og prosess/endringsledelse om man skal fortsette utvikling av egen felles plattform selv.

Verdiskaping: Verdinettnverk



(Modell 5: Eksempel på Verdinettnverk)

Verdinettnverksmodellen over er et eksempel på en organisasjon som skaper verdi gjennom å kople klienter og kunder som ønsker å være avhengig av hverandre, i kommunens tilfelle: Kommunens folkevalgte, administrasjon, innbygger, næringsliv og frivilligheten. Kommunen skal drive formidling av informasjon, levere tjenester og legge til rette for utviklingsprosesser.

Mens aktiviteter i en verdikjede og verdiverksted er sekvensielt koplet sammen, er aktivitetene i verdinettnverk parallelt koplet sammen. Størrelsen på sammensetningen av kundegrnlag og tilknytningspunktene i nettverket er viktige verdidrivere i et verdinettnverk på grunn av nettverkseffektene. Med slike effekter øker innbyggers nytte av service og tjeneste etter hvert som antall innbyggere øker

Et verdinettnverk kan:

1. Bidra til verdiskaping gjennom å kople innbygger, folkevalgte, næringsliv, frivillighet og andre interessenter.
2. Bruke formidlende teknologi som muliggjør utveksling i nettverket

Primære aktivitetskategorier er: nettverksstyring og kontrakts styring, tjenesteytelse, drift av infrastruktur. Støtteaktiviteter er: infrastruktur, rekruttering og opplæring, teknologi, innkjøp og anskaffelser. Arbeidsform er styrt av simultan formidling. Verdinettverk vil ha en pool av ressurser og gjensidig avhengighet mellom aktiviteter. Etablering vil være kostbar, men også gi god kapasitetsutnyttelse.

SWOT-oppsummering av intern og ekstern analyse

Styrker	Svakheter
<ol style="list-style-type: none"> 1. Etablert innbygger medvirkning 2. Web portal, Innbygger Torg & Punkt 3. Mulighetsteam prosesser 4. Målrettet tjenesteutvikling 5. Verdi basert ledelse 6. Stor frivillig sektor 7. God intern tverrfaglig samhandling 8. Leder Arena 9. Ikke for stor eller liten kommune 10. Engasjert kommune 11. Namsos Datasenter 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingen digital strategi 2. Digitale enkelt prosjekter 3. Digital modenhet 4. Forankring i toppledelse 5. Hastverk 6. Kritisk vurdering av ressursbruk 7. Endrings kompetanse 8. Synkende folketall 9. Langsiktige kontrakter 10. Store leverandører, 11. lite rom for små leverandører 12. Innstrammende økonomi
Muligheter	Trusler
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kommunen som tilrettelegger 2. Innbyggers forhandlingsposisjon 3. Interkommunalt samarbeid 4. Namdalssamarbeidet 5. Namdal Næringsforening 6. KS 7. Bærekraftsmål og utvikling 8. Samhandling FOU 9. Omdømme Strategi/Branding 10. Felles systematisert data 11. Felles økosystem 12. Sanntidsdata 13. Smartby 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Økonomiske nedskjæringer 2. IT kompetanse 3. Eksisterende digital kompetanse internt og eksternt 4. Mangel på IT og digital kompetanse 5. Sentralisering 6. Informasjonsikkerhet 7. Endringsvilje 8. Store langsiktige kontrakter 9. Eldrebølgen 10. Klimaendringer

Beslutningskriterier

Jeg har med et ressursbasert perspektiv valgt beslutningskriterier og tatt med meg Namsos Kommunes fire strategiske prinsipper fra handlingsprogram med økonomiplan for 2021-2024.

1. Fokus på ledelse, samhandling og helhet for endringsdyktighet og utviklingsevne.
2. Organisasjon, arbeidsprosesser og infrastruktur utvikles for effektiv kommunal tjenesteyting og bærekraftig økonomi
3. Digitalisering og teknologibruk som bidrag i målrettet tjenesteutvikling
4. Samskaping som virkemiddel for ressursløsning og utvikling

Og teorien om en vinnende strategi (Crafting and executing strategies: Thompson, Strickland, Sutton, Peteraf & Gamble, 2017).

En vinnende strategi vil bestå av tre tester:

1. FIT testen: intern og dynamisk konsistens
2. Konkurransen fordel (Vange)
3. Utføring

Strategisk valg

Løsning 1:

Fortsette arbeid med eksisterende plattform (Microsoft basert) og utvide verktøy etter behov. «Veien blir til mens man går prinsippet» (læringsskolen)
Dette er kommunens utgangspunkt i dag. Strategien blir dermed emergerende

(fremvoksende). I læringsskolen skal man legge til rette for læring. Omgivelsene er ofte i endring fordi ny kunnskap kommer til kontinuerlig.

Læring kan skje på to måter: inkrementell tilnærming, der man lærer litt etter litt og justerer underveis og en fremvoksende strategi: der organisasjonen lærer etter hvert som den vokser.

Hvordan lærer kommunen av sine feil og justeringer? (enkelkretslæring) og hvordan reflekterer kommunen selv rundt hvordan læringen skjer? (dobbelkretslæring). Å lære av hvordan man lærer.

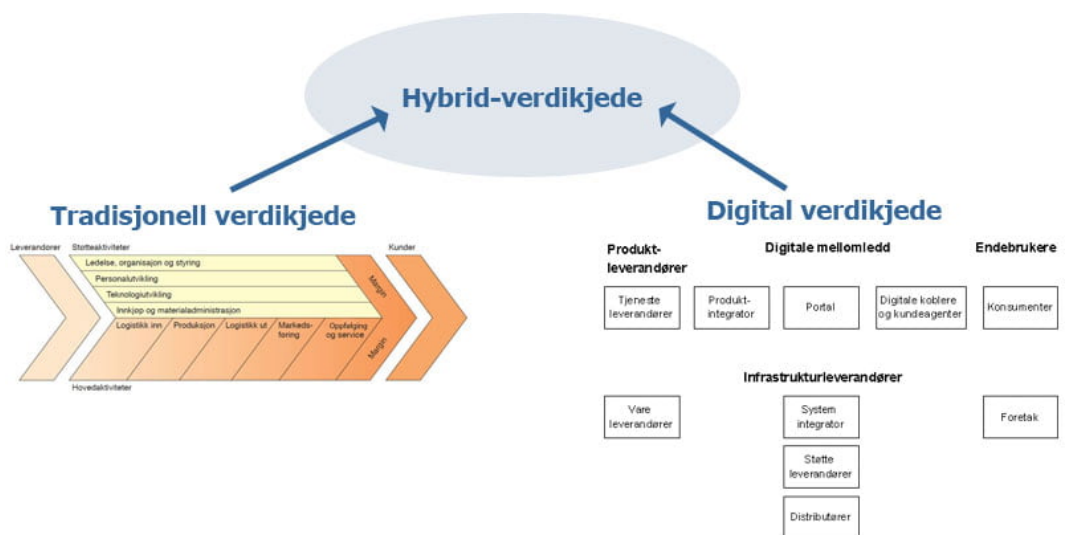
Løsning 2: Kommunen designer, planlegger, posisjonerer, undersøker, lærer og konfigurerer (konfigurasjonsskolen) i samarbeid med innbygger og ekstern bistand (KS) eller privat aktør for optimal og helhetlig system arkitektur for en skalerbar fleksibel dataplattform, og ekstern kompetanse i endringsledelse. Dette skjer i to deler, hvor den ene ser på kommunen og omgivelsene som to konfigurasjoner, og den andre ser på strategidannelsesprosessen som en transformasjon.

Valg

Strategisk valg er gjort ut ifra intern/ekstern analysen av kommunens ressurser og kapabiliteter. Det er et stort behov for å innhente ekspertkompetanse, både i virksomhetsarkitektur-samlet plattform, og ekspertkompetanse på ledelse.

Valg: Løsning 2

Løsning 2: Kommunen lærer, designer og konfigurerer (konfigurasjonsskolen) i helhetlig prosess samarbeid og henter inn ekstern bistand (KS) eller privat aktør for optimalt og helhetlig system arkitektur for en skalerbar fleksibel dataplattform, og mål om ny hybrid verdikjede.



(Model og eksempel på en Hybrid verdikjede som legger til rette for organisasjonens totale ressurser)

Implementering

I implementering og gjennomføring av strategisk endring må en ta kommunens kompleksitet inn i det store og hele bildet. Helhetlig organisatorisk perspektiv må legge til rette for god involvering og engasjement på tvers av hierarkisk ledelse. Toppledelsen og mellomledelsen må spille på lag for å nå mål. For å forberede og utvikle digitale løsninger må behovene til de som bruker disse løsningene ligge til grunn. Brukerne må derfor involveres i utviklingen av tjenestene.

En viktig faktor er å ikke skape en kraftig nok allianse. Strategisk utføring og implementering er mer enn teambuilding man må sette fokus på de menneskelige drivkreftene. Å lede endring er vanskelig da utførelse ofte innebærer endring i struktur, incentiver, kontroll, mennesker, mål og ansvar (Hreebinak, 2006)

Implementeringen lykkes best når den er tilstrekkelig utredet og godt planlagt med kontinuitet fra utviklingens start til endringen er gjennomført. Det innebærer blant annet å involvere på riktig tidspunkt, riktig nivå og hele tiden forankre arbeidet. Deltakelse og involvering av riktig medarbeidere er helt sentralt for å oppnå god implementering (kilde: Bærum Kommune, innovasjonsstrategi 2018-2020)

Engasjement

Digitale initiativ vil mest sannsynlig feile eller gi begrenset verdi om de ikke er knyttet til strategien i virksomheten, derfor må virksomhetsmålene styre disse initiativene. Digitale mål må linkes til den helhetlige strategien og implementeres gjennom hele virksomheten. Strategier og planer må koples på i startfasen for å forstå hva som kreves av utvikling. Hvilke behov har vi for innsikt? hva slags innsikt trenger vi? Hvordan prioriterer vi?

Engasjementet for strategi og utviklingen må starte på toppen. Hos Kommunedirektør og øverste ledelse. Virksomhetsledere og linjelederne må deretter videreføre dette engasjementet å kommunisere denne planen til alle medarbeidere. Dette er et stort og langsiktig arbeid som vil påvirke mange mennesker, både politisk, administrativt og eksternt i kommunen.

Kommunikasjon er kommunens viktigste driver for resultater

Det er her ytterst viktig at målet er så klart at det blir forstått av alle. Visjonen må beskrives og visualiseres så godt at det aldri skal være tvil i noen ledd om hva vi skal jobbe mot. Visjonen skal skape positivt engasjement for alle parter. Bruk god tid på denne formuleringen og husk at denne også må ses i sammenheng med «a sense of urgency». Det haster å få denne visjonen på plass, for at kommunen skal være med i tiden, bli konkurransedyktig og følge nasjonale retningslinjer og krav. Er denne beskrevet i Teknologi strategi?

Mellomleder har en stor påvirkningskraft i det arbeidet som skal gjøres, og i prosessen frem mot mål. Strategi implementering krever endringsvilje fra øverst til nederste hold i kommunen. For å få til dette må vi skape tillitt. Det må jobbes godt her, med å skape en kultur for denne endringen. Der kulturen er preget av lukkethet, kontroll, tilfredshet og status quo, vil innovasjons kapasiteten være lavere. I mange tilfeller er kommunen både kommune 1.0 og 2.0. Det vil ta tid å jobbe med mål om å bli en kommune 3.0. Tålmodighet er en dyd, og mennesker er forskjellige og komplekse. Det må presiseres at man hensynta at vi er forskjellige og legger tilrette for dette for god prosess. Kommunen, visjonen og

verdier er ny, og en omstilling til ny tankegang krever kontinuerlig arbeid med å skape god kultur for endring. En endringsvillig kultur er basert på tillitt. Dette må man ta med seg i arbeidet. Det er opparbeidet er stor endringsvillighet i kommune gjennom sammenslåingen. Denne motivasjonen må holdes oppe og videreføres i nytt og viktig arbeid.

Å lede mot nytenking og muligheter krever at ledere lager rutiner og strukturer som støtter oppunder utvikling av nye ideer og nye samarbeidsformer. Formålet er å legge tilrette for smidighet og endringskapasitet, i tillegg til kontroll og driftssikkerhet. Å utvikle nye ideer til konkrete løsninger krever handlingsrom, fleksibilitet og risiko styring.

Både medarbeidere og ledere må ha nødvendig digital kompetanse. Det handler om både strategisk teknologiforståelse, evnen til å kople teknologi, systemforståelse, økossystemforståelse, anskaffelses kompetanse og digital verktøy- metode kompetanse. Store endringer krever store omstillinger av etablert organisasjonskultur og i mange tilfeller organisasjonsform. En datadreven kultur og overnevnte omstillinger krever tillitt, vi må forstå, stole på hverandre, stole på data og den innsikten data og teknologi vil kunne gi oss. Det må jobbes frem en kultur for å etterspørre og innhente data i alle strategiske og operative beslutninger. Teknologi i seg selv skaper ikke verdi for bedriften. Det har den aldri gjort, bortsett fra teknologien i produktet. I stedet kommer teknologiens verdi fra å gjøre måten vi arbeider, planlegger og utfører tjenester på, fordi teknologien gjør det mulig (Westerman G, 2018)

En digital strategi kan fokusere organisasjonen på en måte som ikke fanger opp den sanne verdien av digital transformasjon, dette kan skape et uheldig fokus. Når det kommer til digital transformasjon er ikke svaret digital, men snarere transformasjon.

Legg til rette for en innovativ kultur

Kommunen er påvirket og påvirkes av sin kompetansebeholdning, kultur og struktur. Det vil være større rom for innovasjon der kulturen er preget av åpenhet,

nysgjerrighet, risiko håndtering, fleksibilitet og utvikling. Der kulturen er preget av lukkethet, kontroll, tilfredshet og status quo, vil innovasjons kapasiteten være lavere. Bruk kommunens verdier i arbeidet: åpen, inkluderende og engasjert. Å lede mot nytenking og muligheter krever at ledere lager rutiner og strukturer som støtter oppunder utvikling av nye ideer og nye samarbeidsformer. Formålet er å legge tilrette for smidighet og endringskapasitet, i tillegg til kontroll og driftssikkerhet. Å utvikle nye ideer til konkrete løsninger krever handlingsrom, fleksibilitet og risiko styring.

Både medarbeidere og ledere må ha nødvendig digital kompetanse. Det handler om både strategisk teknologiforståelse, evnen til å kople teknologi, systemforståelse, økossystemforståelse, anskaffelses kompetanse og digital verktøy- metode kompetanse.

Kartlegging viser at ledere og arbeidstakere i både offentlig og privat virksomheter mangler nødvendig kompetanse for å se og nyttiggjøre seg mulighetene gir.

Ni gode råd til ledelse i digital omstilling (KS-Virksomhetsarkitektur råd)

1. Politisk og administrativ ledelse må ta aktivt eierskap til den digitale omstillingen
2. Alle ansatte må involveres i omstillingsprosessene
3. Gi handlingsrom til ildsjeler og endringsagenter, eller outsource ekspertise.
4. Digitalisering må henge sammen med utvikling av en lærings- og innovasjonskultur
5. Digital omstilling handler om å vurdere dagens arbeidsprosesser og organisering på nytt
6. Rekrutter spisskompetanse og legg til rette for kontinuerlig læring på arbeidsplassen
7. Gevinster må planlegges tidlig og følges opp over tid
8. For å gi kraft til digitaliseringsprosjekter bør det etableres egne program ved siden av ordinær drift
9. IT-prosesser og anskaffelser må forankres i overordnet ledelse

«I et samfunn der det er tillitt mellom folk er det lettere å skape gode institusjoner, bærekraftige ordninger og arbeidsplasser»

(kilde: Almlid-NHO)

Avslutning

Kommunens mål om «Innbygger som sambygger» henger sammen med generell transformasjon og effektivisering av offentlig sektor og kommune 3.0.

Kommunen skal i dag bli en tilrettelegger, utvikle nye tjenester for innbygger, øke effektivitet og presisjon i tjenesteytingen.

Dette er et paradigmeskift og store utfordringer for ledelse og kommunalt ansatte. Med tilgang til bedre struktur og data vil innbyggers behov være drivere for at innbygger selv kan bygge tjenester med samlet data som grunnlag. Hybrid tenking vil også legge til rette for mer effektiv og målrettet virksomhet styring. For å komme dit må Namsos Kommune legge gjennom en stor endrings prosess, som vil kreve helhetlig planlegging, samarbeid, involvering, medvirkning og innhenting av ny kompetanse.

Denne transformasjonen vil ikke bare kunne gjøre kommunen til et bedre sted å bo, men også legge raskere til rette for målrettet næringsutvikling og aktivitet.

All ny infrastruktur må ses i sammenheng med Namsos Kommunes strategi, som tilrettelegger, Sambygger, Smartby og virksomhetsarkitekt for å skape verdier, bli mer konkurransedyktig og møte fremtidens utfordringer som en endringsdyktig organisasjon.

Kilder

- Porter, Michael E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78
- Westerman, G. (2018). Your company Doesn't need a Digital Strategy. *MIT Sloan management Review*, 59(3), pp 116-120
- Thompson, Arthur A.; Strickland, A.J.; Janes, Alex; Sutton, Ciara; Peteraf, Margaret; and Gamble John E. (2017). *Crafting and Executing Strategy: The quest for competitive advantage*. London: McGrawHill/Irwin
- Johnsen, Å. (2015). Strategisk styring i offentlig sektor, i Knudsen, H. & Flåten, B-T. *Strategisk Ledelse* Oslo: Cappelen Damm Akademisk. Kap.18, ss.501-502.
- Porter, M.E. (1985). Competitive advantage: *Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press (kap.3-4).
- Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86 (1), 25-40.
- Teece, D.J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86,202-2016.
- Garvin, D.A., Edmondson, A.C., & Gino, F. (2008). *Is yours a learning organization?* 86 (3), 109-116.
- Kvalshaugen, R. & Brenuig, K.J (2009). Strategisk kompetansestyring i prosjektbaserte organisasjoner: Fra et brukerperspektiv til et produsentperspektiv. *Praktisk økonomi og finans*, 25(3), 73-81.
- Skjøelvik, T., Løwendahl, B.R., Kvalshaugen, R. & Fosstenløkken, S.M (2007). Choosing to learn and learning to choose: Strategies for client co-production and knowledge development. *California Management review*. 49(3), 110-28.
- Christensen, C. M., Raynor, M.E, & McDonald, R.(2015) What is disruptive innovation. *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.
- Eisenhardt, K.M.(1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.

-
- Johnsen, Å.(2015). Strategisk styring I offentlig sector, i Knudsen, H. & Flåten, B-T. Strategisk Ledelse oso: Cappelen Damm Akademisk. Kap.18, ss. 501-520.
 - Allio, M.K(2005). Ashort, practical guide to implementing strategy. Journal of Business Strategy, 26(4), 12-21.
 - Hreebinak, L.G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. Organizational Dynamics, 35(1), 12-31.

Kommunale og offentlig dokumenter

- Kommuneplanens samfunnsdel 2020-2023;
<https://online.fliphtml5.com/zsht/uqhg/#p=1>
- Kommunal planstrategi 2020-2023, Namsos Kommune (vedtatt av kommunestyre 18.06.2020: <https://online.fliphtml5.com/zsht/uqhg/#p=1>
- <https://www.ks.no/globalassets/regioner/ks-trondelag/kalenderhendelser-for-trondelag/Sigrid-Angen-Innbyggerinvolvering-og-kommunikasjon-FoUI-nettverk-23-mars-2021.pdf>
- Strategi og samfunnsutvikling, Namsos Kommune-budsjettplan:
https://pub.framsikt.net/2021/nye/bm-2021-handlingsprogram_med_ekonomiplan_2021-2024/#/budsa/orgstructuremain/1

Internett

- <https://www.visolit.no/artikler#>
- <https://namdalregionrad.no/wp-content/uploads/2018/09/komplett-namdalsstrategi.pdf>
- <https://www.ssb.no/kommunefakta/namsos-naavmesjenjaelmie>
- <https://www.veiviseren.no/forstaa-helheten/brukermedvirkning/brukermedvirkning>

Intervjuguide

Navn:

Stilling:

Ansvarsområde:

Kort om deres roller i organisasjonen:

«Hvilke strategiske valg må Namsos Kommune ta i innsatsområdet digitalisering for økt innflytelse for innbygger, næringsliv, lag og forening»

1. Hvilke prosesser har Namsos kommune for ekstern samhandling i dag?
2. Hvilke prosesser fungerer godt?
3. Hvilke interne prosesser legger til rette for samhandling, med innbygger, næringsliv, lag og forening?
4. Hvilke eksterne samarbeidsaktører er tilknyttet disse prosessene?
5. Hvilke ressurser har kommunen til et slikt arbeid?:
 - Økonomisk:
 - Menneskelige ressurser:
 - Teknologi og utvikling:
6. Hva er Namsos Kommune best på, hva er våre styrker?
7. Har Namsos Kommune noen særlige styrker sammenlignet med andre kommuner?
8. Har Namsos kommune noe som "arbeider mot" oss? eksterne trusler?:
9. Hva er Namsos kommunes svakheter?:
10. Som Namsos innbygger hvordan ønsker du dialogen med kommunen skal være i fremtiden?:
11. Hva er dine tanker rundt digital utvikling for medvirkning, og hva ser du for deg vil kunne fungere med hensyn til nåværende organisasjonskultur basert på dine erfaringer?:
12. I digitale endringsprosesser som denne, hvilke grupper, miljøer, funksjoner, formelle og uformelle "aksjeeiere" (eng: stakeholders) er viktig å ta med i et eventuelt endringsarbeid?