

SINTEF Digital

Postadresse:
Postboks 4760 Torgarden
7465 Trondheim
Sentralbord: 40005100

info@sintef.no

Foretaksregister:
NO 919 303 808 MVA

Rapport

Digitalisering i Statped

Sluttrapport fra følgeforskning

EMNEORD:

Digitalisering, Offentlig
forvaltning, Utdanning,
følgeforskning

VERSJON

1.0

DATO

2020-03-31

FORFATTERE

Siw Olsen Fjørtoft
Trond Buland
Siri Mordal
Trude Mariane Midtgård
Gudveig Gjøsund

OPPDRAKSGIVER(E)

Statped

OPPDRAKSGIVERS REF.

Gerd Ingunn Opdal

PROSJEKTNR

102019286

ANTALL SIDER OG VEDLEGG:

118 + 2 vedlegg

SAMMENDRAG

Digitaliseringsprosjektet i Statped har vært et omfattende prosjekt med varighet over to år. Prosjektet har ført til endringer både i intern og ekstern samhandling. Ved bruk av videomøter til rådgivingsarbeid ser vi størst endringer i internt samarbeid, men praksisen har også økt ut mot eksterne brukere, primært PPT og skoler. Videre ser vi at ansatte er mer tilbøyelig til å dele og kommunisere på tvers av fagområder og regioner, noe som prosjektet har tilrettelagt for gjennom blant annet kurs og digitale veiledere i bruk av skyløsninger. Det er også en utvikling i andel rådgivere som tar i bruk nye arbeidsmåter, som webinar, for formidling av fagkunnskap. Med etablering av tjenesten "Spør oss," har prosjektet bidratt til at flere brukere og samarbeidspartnere lettere kommer i kontakt med Statped.

Implementering av tiltak har vært preget av små skritt, der man har bygd videre på kjente teknologier og arbeidsmåter i domestiseringen av digitale praksiser. Systematisering av bruk, i form av brukerrettledninger/veiledere, kan ha bidratt til å senke terskelen for utprøving hos enkelte ansatte. Noen regioner og fagområder har mer erfaring med digitale praksiser, og følgelig har kommet lengere. Vi har møtt skeptikere underveis, og ikke minst de som gjerne skulle vært hørt mer i prosessene. Vi har ikke sett åpen motstand mot endring, men mange har gitt uttrykk for grenser ved digitalisering.

UTARBEIDET AV

Siw Olsen Fjørtoft

Siw O. Fjørtoft SIGNATUR

KONTROLLERT AV

Hans Yngvar Torvatn

Hans Yngvar Torvatn SIGNATUR

GODKJENT AV

Anne Rita Bakken

Anne Rita Bakken SIGNATUR
Anne Rita Bakken (31. mar. 2020)

RAPPORTNR

2020:00334

ISBN

978-82-14-06288-5

GRADERING

Åpen

GRADERING DENNE SIDE

Åpen

Forord

Vi vil med dette overlevere sluttrapporten etter følgeforskning på Digitaliseringsprosjektet i Statped. Rapporten oppsummerer et omfattende arbeid, som forskere fra SINTEF og NTNU Samfunnsforskning har gjennomført i perioden november 2018 fram til februar 2020.

Forskningsprosjektet er utført på oppdrag fra Digitaliseringsprosjektet i Statped, ledet av Gerd Ingunn Opdal. Vi vil takke for et godt samarbeid med prosjektledelsen og andre medarbeidere i Digitaliseringsprosjektet. Vi vil også rette en stor takk til alle våre informanter og ansatte, som har bidratt med både informasjon og teknisk bistand til forskerne. Uten disse bidragene hadde ikke forskningen i denne rapporten vært mulig å gjennomføre.

I tillegg til forfatterne av sluttrapporten har flere andre forskere har bidratt underveis. I den første fasen med ståstedsanalysen, hadde vi med oss følgende: Ragnhild Halvorsrud, Jacqueline Floch, Thomas Vilharino og Gunnar Lamvik, alle fra SINTEF. Mona Kirkeby har bistått ved utforming av spørreundersøkelser, og Geir Haakon Hilland har bidratt med analyser og bearbeiding av data, begge fra SINTEF. Hans Yngvar Torvatn har hatt rollen som kvalitetssikrer, og bidratt kontinuering gjennom prosjektets varighet. Vi vil rette en stor takk til alle forskerne. Deres bidrag har vært viktige for gjennomføringen av prosjektet.

Rapporten gir et innblikk i gjennomføringen av både et digitaliseringsprosjekt og i følgeforskning. Vi håper at den vil være nyttig for Statped, men også for andre med interesse for digitalisering.

Trondheim 31.03.2020

Siw Olsen Fjørtoft
Prosjektleder

Historikk

VERSJON	DATO	VERSJONSBEKRIVELSE
0.9	2020-02-28	Utkast sluttrapport til gjennomlesing av Digitaliseringsprosjektet v/prosjektledelsen
1.0	2020-03-31	Sluttrapport ferdig versjon sendt til Statped v/prosjektleder. Små endringer og presiseringer ihht. tilbakemeldinger.

Figurer	9
Tabeller	9
Sammendrag	10
Summary in English	12
1 Innledning	14
1.1 SINTEF sitt mandat	14
1.2 Disposisjon for rapporten	14
2 Metodisk tilnærming og datainnsamling	15
2.1 De fire fasene i forskningsoppdraget	15
2.1.1 Ståstedsanalyse	15
2.1.2 Følgforskning	15
2.1.3 Sluttevaluering.....	16
2.1.4 Effektevaluering.....	16
2.2 Refleksjoner rundt følgforskningen	16
2.3 Datainnsamling	17
2.3.1 Dokumentanalyse	18
2.3.2 Intervju	18
2.3.3 Observasjon	19
2.3.4 Deltakelse/Aksjonsforskning	19
2.3.5 Spørreundersøkelse	19
2.4 Nullpunktsmåling til fremtidig effektevaluering	21
3 Om Digitaliseringsprosjektet i Statped	22
3.1 Bakgrunn for prosjektet	22
3.2 Hovedprosjektet (P0)	22
3.2.1 Prosjektets mål	22
3.3 Delprosjekter	24
3.3.1 P1 - Teknologiprogrammet	24
3.3.2 P2 - Digitalt tjenesteforløp	24
3.3.3 P3 - Digitale læringsarenaer	24
3.3.4 P4 - Statped.no som digitalt ressurs og kompetansesenter	25
3.3.5 P5 - Interaksjon og samhandling internt	25
3.3.6 P6 - Digitale mediefiler	25
3.4 Gevinster	26
3.4.1 Gevinstarbeidet	26
3.4.2 Prioriterte gevinster.....	26

4	Spør oss – Et lavterskeltilbud til brukere og samarbeidspartnere	29
4.1	Formålet med tjenesteutviklingen	29
4.2	Henvendelser til Spør oss	31
4.3	Informasjon, kommunikasjon, faglig tjenesteyting og digitalisering i Spør oss	37
4.3.1	Informasjon og empowerment	37
4.3.2	Spør oss som faglig tjenesteyting	39
4.3.3	Erfaringer fra intervju med rådgivere i Spør oss	39
4.4	Spør oss som informasjonstjeneste	40
4.4.1	Informasjonsstrategi	40
4.4.2	Kanalstrategi	40
4.5	Måloppnåelse i Spør oss	42
4.6	Gjennomgående tema i følgeforskningen	43
4.6.1	Personvern og grenser for digitalisering	43
4.6.2	Barrierer for digitalisering	43
4.6.3	Ulikhet i brukergrupper	44
4.7	Oppsummering og anbefalinger	44
5	Videomøter i rådgivning	45
5.1	Bruk av videomøter i Statped	45
5.1.1	Intern bruk	48
5.1.2	Mot eksterne samarbeidspartnere	48
5.1.3	Mot sluttbrukere	49
5.2	Utfordringer og muligheter	50
5.2.1	Tekniske utfordringer	50
5.2.2	Tekniske muligheter	52
5.2.3	Organisatoriske/kulturelle utfordringer	52
5.2.4	Organisatoriske/kulturelle muligheter	57
5.3	Digitaliseringsprosjektets virkning på bruk av videomøter	57
5.4	Oppsummering og refleksjoner rundt gjennomgående tema	58
5.4.1	Inntrykk fra intervjuene	58
5.4.2	Personvern og informasjonssikkerhet	59
5.4.3	Universell utforming og valg av teknologi	59
5.4.4	Implementering	60
5.4.5	Barrierer for digitalisering	62
5.4.6	Ulikhet i brukergrupper	62
5.4.7	Gevinster av digitalisering	63
5.5	Noen anbefalinger - Hør på de ambivalente også	63
6	Omvendt undervisning som metode i kurs og kompetanseheving	65
6.1	Hva er omvendt undervisning?	65

6.1.1	Læringsutbytte ved omvendt undervisning	66
6.2	Omvendt undervisning i Statped	67
6.2.1	Tiltak fra Digitaliseringsprosjektet.....	67
6.2.2	Tidligere erfaringer	68
6.3	Case – Omvendt undervisning i Statped	68
6.3.1	Case 1 - Grunnkurs i syn	68
6.3.2	Case 2 – Kurs i språkvansker.....	70
6.3.3	Case 3 - Aksjonsforskning gjennom SINTEF sitt webinar	72
6.4	Refleksjoner rundt gjennomgående tema	73
6.4.1	Personvern og informasjonssikkerhet.....	73
6.4.2	Universell utforming og valg av teknologi.....	74
6.4.3	Implementering	74
6.4.4	Ulikhet i brukergrupper	75
6.4.5	Barrierer for digitalisering	75
6.4.6	Potensielle gevinster	76
6.5	Anbefalinger og veien videre	77
7	Statped.no som ressurs- og kompetansesenter	78
7.1	Tidligere utredninger	79
7.2	Bruksmønster.....	79
7.3	Organisering i arbeidet med statped.no.....	80
7.4	Hvordan blir statped.no brukt?	81
7.5	Samordning og oversikt – og for hvem?	83
7.6	Gjennomgående tema for følgeforskningen.....	85
7.6.1	Personvern og informasjonssikkerhet.....	85
7.6.2	Universell utforming og valg av teknologi.....	85
7.6.3	Implementering	86
7.6.4	Barrierer for digitalisering	86
7.6.5	Ulikhet i brukergrupper	87
7.7	Anbefalinger og veien videre	87
8	Evaluering av Digitaliseringsprosjektet	88
8.1	Personvern og informasjonssikkerhet	88
8.2	Universell utforming og valg av teknologi	93
8.3	Kommunikasjon og implementering.....	93
8.3.1	Kommunikasjon fra Digitaliseringsprosjektet.....	94
8.3.2	Implementering	96
8.4	Barrierer for digitalisering.....	99
8.5	Ulikhet i brukergrupper	100
8.6	Gvinster av digitalisering.....	100

8.7	Resultatmål	102
8.7.1	Resultatmål 1 - Digital strategi	102
8.7.2	Resultatmål 2 – Planer og implementering	104
8.7.3	Resultatmål 3 – Statped.no og andre digitale kanaler	104
8.7.4	Resultatmål 4 – Eksterne krav	105
8.7.5	Resultatmål 5 – Universell utforming	106
8.7.6	Resultatmål 6 – Personvern og informasjonssikkerhet	107
9	Digital modenhet i Statped	108
9.1	Digital modenhetsanalyse i Statped	108
9.2	Ansattes vurdering av egen digital kompetanse.....	110
9.3	Oppsummerende betraktninger	112
10	Oppsummering og anbefalinger	113
10.1	Endringer i det stille?	113
10.2	Videre oppfølging av digitalisering i Statped	115
11	Referanser.....	117

BILAG/VEDLEGG

Vedlegg 1: Indikatorer til effektevaluering

Vedlegg 2: Spørreundersøkelse nov 2019

Figurer

Figur 3.1 De 15 identifiserte gevinstene i Digitaliseringsprosjektet	26
Figur 3.2 Prioriterte gevinster i Digitaliseringsprosjektet	27
Figur 3.3 Seks prioriterte gevinster ved prosjektslutt	27
Figur 4.1 Henvendelser til Spør oss fordelt på kanal og periode	31
Figur 4.2 Henvendelser til Spør oss fordelt på brukergruppe og periode	31
Figur 4.3 Andel av henvendelser til Spør oss som oppgir at de har vært i kontakt med Statped tidligere	32
Figur 4.4 Andel "vet ikke" om de har hatt kontakt med Statped tidligere, pr brukergruppe	33
Figur 4.5 Henvendelser til Spør oss fordelt på fagområde og periode	33
Figur 4.6 Andel henvendelser til Spør oss som er besvart direkte eller sendt videre	34
Figur 4.7 Andel henvendelser til Spør oss som er svar direkte eller sendt videre, pr brukergruppe	35
Figur 4.8 Andel rådgivere som har mottatt eksterne henvendelser utenom ordinær saksgang	35
Figur 4.9 I hvilke kanaler rådgivere mottar eksterne henvendelser utenom ordinær saksgang	36
Figur 4.10 Antall eksterne henvendelser utenom ordinær saksgang fordelt på kanal	36
Figur 5.1 Digitaliseringsprosjektets virkning på faglig arbeid	58
Figur 6.1 Rådgiveres bruk av omvendt undervisning som metode. (n=151)	67
Figur 6.2 Hvilke læringsressurser rådgivere bruker mot brukere og/eller samarbeidspartnere	75
Figur 7.1 Rådgiver/pedagogs bruk av statped.no i faglig arbeid	82
Figur 7.2 I hvilken grad rådgivere mener de kan påvirke innhold på statped.no	84
Figur 8.1 De seks gjennomgående temaene i følgeforskningen	88
Figur 8.2 Ansattes svar på påstander om personvern og informasjonssikkerhet	89
Figur 8.3 I hvilken grad ansatte opplever at personvern/GDPR blir ivaretatt ved sin avdeling	90
Figur 8.4 Hvilke verktøy rådgivere i Statped bruker ved produksjon av læringsressurser	90
Figur 8.5 Datatilsynets modell for programvareutvikling med innebygget personvern	92
Figur 8.6 Ansattes viktigste kilder til informasjon om Digitaliseringsprosjektet	94
Figur 8.7 I hvilken grad ansatte har fått informasjon om ulike sider ved Digitaliseringsprosjektet	95
Figur 8.8 Bruk av veiledere/manualer blant rådgivere som produserer egne læringsressurser	98
Figur 8.9 Digital strategi for Statped 2020-2022	103
Figur 9.1 Digital modenhetsscore i Statped i 2018	108
Figur 9.2 Ansattes vurdering av egen digital kompetanse og behov for/tilgang til bistand	110
Figur 9.3 Hvordan ansatte opplever at innføring av digitale verktøy har påvirket internt og eksternt samarbeid sammenlignet med for to år siden	111

Tabeller

Tabell 2.1 Oversikt over intervjuer og antall informanter	18
Tabell 2.2 Respondenter fordelt på yrkesgruppe og region/enhet. Andel i prosent.	20
Tabell 4.1 Antall henvendelser på telefon til sentralbord og til Spør oss	41

Sammendrag

Digitaliseringsprosjektet i Statped har vært et omfattende prosjekt med varighet over to år. Fokus har vært på innføring av nye digitale arbeidsmåter internt og utvikling av digitale tjenester eksternt, som svar på myndighetenes krav om digitalt førstevalg i tjenesteytingen.

Digitaliseringsprosjektet har ført til endringer i måten ansatte arbeider på, både når det gjelder intern og eksternt samhandling. Ved bruk av videomøter til rådgivingsarbeid ser vi størst endringer i intern samhandling, men praksisen har også økt ut mot eksterne brukere, primært PPT og skoler. Videre ser vi at ansatte er mer tilbøyelig til å dele og kommunisere på tvers av fagområder og regioner, noe som prosjektet har tilrettelagt for gjennom blant annet e-læringskurs og digitale veiledere. Ved å etablere tjenesten *Spør oss*, har prosjektet bidratt med et lavterskeltilbud til eksterne brukere og samarbeidspartnere, som søker svar på spørsmål om spesialpedagogisk opplæring og inkludering. Prosjektet har jobbet mye med hvordan Statped.no kan utvikles til å bli en ressurs for brukere og samarbeidspartnere, og et verktøy i faglig tjenesteyting. En ny redaksjonell modell bereder grunnen for en slik utvikling.

En del av Digitaliseringsprosjektet har handlet om at ansatte skal prøve ut nye arbeidsformer, som webinarer og omvendt undervisning, for formidling av fagkunnskap. Vi ser en utvikling i andel rådgivere som tar i bruk slike løsninger. Samarbeidspartnere, som skole og PPT, har i flere tilfeller gitt uttrykk for at de er fornøyde med at de kan få videoer tilgjengelig på forhånd, for å møte mer forberedt til fysiske kurs og samlinger. Rådgivere ser fordelen med å gjenbruke slike videoer i andre sammenhenger, hvor innføring i et tema distribueres på video, og fysiske møter brukes til mer tilpasset veiledning.

Når det gjelder sluttbrukere (barn og deres foreldre), er det mange hensyn som må tas for å sikre en forsvarlig tjenesteyting. Digitalt førstevalg er neppe en god løsning i alle tilfeller. Flere informanter ser potensiale ved digitale løsninger for sluttbrukerne, men det må brukes med forsiktighet og vurderes i hvert enkelt tilfelle. Samtlige vi har snakket med undervis i følgeforskningen, mener at det bør være plass for nødvendige fysiske møter, særlig i starten av en prosess. Så kan for eksempel videomøter og andre digitale løsninger benyttes for hyppigere oppfølging og kontakt.

Implementering av tiltak fra prosjektet har vært preget av små skritt, der man har bygd videre på kjente teknologier og arbeidsmåter, og egne erfaringer i domestiseringen av digitale praksiser. Veien fra lokal lagring til skybaserte samhandlingstjenester ser ut til å ha vært svært vellykket. De fleste ansatte gir uttrykk for at de mestrer de nye digitale løsningene. Digitaliseringsprosjektet har bidratt til å systematisere bruken i form av brukerrettledninger/veileder, som kan ha senket terskelen for utprøving av nye arbeidsmåter hos noen ansatte. Som et ledd i å øke den digitale modenheten har man i tillegg satset på kollektiv opplæring gjennom e-læring, og et studieoppgjørende kurs i digital grunnkompetanse.

Underveis i følgeforskningen har vi også møtt skeptikere, en viss grad av endringskynisme, og ikke minst ansatte som gjerne skulle vært hørt mer i prosessene. Vi har ikke sett åpen motstand mot endring, men mange har gitt uttrykk for grenser ved digitalisering. Teknologien kan oppleves som en barriere i møte med både brukere og samarbeidspartnere, fordi de ikke nødvendigvis innehar samme kompetanse og utstyr som Statped. Veien videre i slike tilfeller vil være som den har vært

ellers i Digitaliseringsprosjektet: små skritt, stegvis flikking og å gjøre nødvendige justeringer underveis.

Alt i alt er Statped i bevegelse mot en mer digital praksis i tjenesteytingen og i internt samarbeid. Det har skjedd en endring av arbeidsmåter gjennom innføring av nye digitale løsninger, og samtidig fokus på kompetanseheving av ansatte. Noen regioner og fagområder i Statped har flere erfaringer med digitale arbeidsmåter enn andre, og har følgelig kommet lengere. Disse bør brukes som veivisere i resten av organisasjonen. Samtidig er det viktig å gjøre tiltak for de ansatte som opplever at de ikke har fått den oppøringen og støtten de har behov for.

Digitaliseringsprosjektet har beredt grunnen for videre digital utvikling i Statped, gjennom å utarbeide en digital strategi for perioden 2020-2022, implementere digitale aktiviteter i Mål- og disponeringsskrivet, og ved å foreslå plassering av ansvar for videre oppfølging i Statped etter at prosjektet er avsluttet. Dette er svært viktige grep for å sikre at linjeorganisasjonen fortsetter implementeringen av de mange tiltakene fra prosjektet, i utviklingen av egen digitale praksis. Digitaliseringsprosjektet har nådd de fleste av målene de satt seg for prosjektperioden, men noen av de tekniske løsningene er ennå ikke helt på plass.

I denne rapporten presenterer vi flere eksempler på god digital utvikling, men vi vil være forsiktige med å anslå effekter og størrelser av disse, ut over det vi har presentert av kvalitative og kvantitative funn fra følgeforskningen. En digital modenhetsanalyse og nullpunktsmåling ved prosjektslutt legger grunnlaget for en slik effektevaluering i 2022.

Summary

The Digitalization project in Statped has been a comprehensive project lasting more than two years. The focus has been on the introduction of new digital ways of working internally and the development of digital services in response to the government's demand for digital solutions as a "first choice" in the service system.

The Digitalization project has led to changes in the way employees work both in terms of internal and external interaction. When using video meetings for advisory work, we see the greatest changes in internal interaction, but the practice has also increased towards external users, primarily PPT and schools. Furthermore, we see that employees are more inclined to share and communicate across disciplines and regions, something that the project has facilitated through e-learning courses and digital tutors. By establishing the public service "Spør oss" (Ask us), the project has contributed a low threshold service for external users and partners who seek answers to questions about special educational needs (SEN) and inclusion. The project has worked extensively on how Statped.no can be developed to become a resource for users and partners, and a tool in professional service provision. A new editorial model prepares the ground for such a development.

Part of the Digitalization project has been about encouraging employees to try new approaches in their practices, such as webinars and flipped classroom, for the dissemination of professional knowledge. We see a development in the proportion of advisers adopting such solutions. Schools and PPT seem to be satisfied with the possibility to receive tutoring videos in advance of a course or meeting, because it makes them more prepared. Advisers see the benefit of reusing such videos in other contexts, where general introductions are distributed on video and physical meetings can be more customized.

There are many considerations that need to be taken to ensure proper service provision for children and their parents. Digital first choice is hardly a good solution in all cases. Several informants also see the potential of digital solutions for these users, but it must be done with caution and considered in each case. All advisers we have spoken to believe that there should be room for necessary physical meetings, especially at the start of a new SEN-process. But video meetings and other digital solutions can possibly be used for more frequent follow-up and contact.

Implementation of initiatives from the project has been characterized by small steps, where one has built on familiar technologies and ways of working, and own experiences in domesticating digital practices. The shift from on-premises storage to cloud-based interaction services seems to have been very successful. Most of the employees express that they are mastering the new digital solutions. The Digitalization project has helped to systematize new practices in the form of user guides, which may have lowered the threshold for some employees when it comes trying new approaches. As part of increasing digital maturity, they have also focused on collective learning through e-learning and a credits course in digital basic competence.

During the trailing research we have also met skeptics, a certain degree of change cynicism, and not to mention employees who would like to have been heard more in the processes. We have not seen open opposition to change, but many have expressed limits in digitalization. The technology can be perceived as a barrier for external users and partners because they do not necessarily possess the

same expertise and equipment as Statped. The way forward in such cases will be as it has been in the Digitalization project: small steps and making necessary adjustments along the way.

All in all, Statped is moving towards a more digital practice in the service and in internal cooperation. There has been a change in working methods through the introduction of new digital solutions and at the same time focus on competence raising of employees. Some regions and disciplines in Statped have more experience with digital practices than others - and are consequently further ahead. These should be used as tutors for the rest the organization. At the same time, it is important to take measures for employees who find that they have not received the necessary training and support

The Digitalization project has laid the foundation for further digital development in Statped. They have done this by developing a digital strategy for the period 2020-2022, implementing digital activities in the Mål- og Disponeringsskriv 2020 (governing document) and by proposing *where* and *who* should be responsible in the follow-up after the project has been completed. These are very important steps to ensure that the organization continues the implementation of the many initiatives from the project, in the development of its own digital practice. The Digitalization project has achieved most of the goals they set for the project period, but some of the technical solutions are not yet fully in place.

In this report we present several examples of good digital development, but we will be cautious in estimating the effects and sizes of these beyond what we present as qualitative and quantitative findings from subsequent research. A digital maturity analysis and zero-point measurement at the end of the project will be the foundation for such an effect evaluation in 2022.

1 Innledning

Med denne rapporten presenterer vi en oppsummering fra følgeforskningen av Digitaliseringsprosjektet i Statped, som SINTEF med NTNU samfunnsforskning har gjennomført på oppdrag fra Statped. Vi har fulgt prosjektet fra november 2018 fram til februar 2020. Rapporten gir innblikk i både tema som gjelder for digitalisering generelt, og i utfordringer og muligheter som gjelder spesifikt for Statped.

Hoveddelen består av fire utvalgte forskningsområder, hvor vi har fulgt ulike teknologiske satsinger eller tiltak, og sett på hvilket potensiale disse har i Statped. (Kap. 4-7). Rapporten gir også en evaluering av overordnede mål og tiltak fra Digitaliseringsprosjektet (Kap. 8) som er gjennomført i perioden 2017-2019. Rapporten er basert på ståstedsanalyse og notater som er utviklet underveis i forskningsperioden, i tillegg til spørreundersøkelse og intervjuer som ikke tidligere er presentert for Statped.

1.1 SINTEF sitt mandat

SINTEF sitt mandat har vært å følge interne prosesser og fremdrift i Digitaliseringsprosjektet fra november 2018 fram til prosjektslutt. Forskerne har fulgt og evaluert prosjektet som helhet, i tillegg til å identifisere og evaluere spesifikke tema innenfor de mange delprosjektene. Les mer om vår tilnærming i kap. 2.1 som beskriver de fire fasene i forskningsoppdraget.

1.2 Disposisjon for rapporten

I kapittel 2 gjør vi rede for ulike metodiske tilnærminger vi har hatt i følgeforskningen.

Kapittel 3 er en kort beskrivelse av Digitaliseringsprosjektet, der vi ser på bakgrunn for prosjektet, hvilke mål og gevinster som forventes realisert, og innholdet i de ulike delprosjektene. Kapitlet er ment for å gi leseren forutsetning for å forstå de påfølgende kapitlene med forskning og evaluering.

Kapittel 4-7 gir en gjennomgang av prioriterte forskningsområder og caser i følgeforskningen. Gjennom oppsummering og refleksjon gir vi et innblikk i fire forskjellige satsninger eller tiltak fra Digitaliseringsprosjektet og hvilket potensiale disse har for utvikling i Statped.

I kapittel 8 gjør vi en evaluering av Digitaliseringsprosjektets overordnede mål og tiltak og ser på gjennomgående tema som blant annet valg av teknologi, implementering, ulikhet i brukergrupper, personvern og universell utforming.

Kapittel 9 gir et innblikk i digital modenhet i Statped, og tar utgangspunkt i en modenhetsanalyse som Digitaliseringsprosjektet selv har fasilitet.

Kapittel 10 gir en oppsummering med anbefalinger om videre oppfølging av digitalisering i Statped.

2 Metodisk tilnærming og datainnsamling

2.1 De fire fasene i forskningsoppdraget

Forskningsoppdraget består av fire faser: ståstedsanalyse, følgeforskning, sluttevaluering og effektevaluering. Denne rapporten markerer slutten på fase 3- sluttevaluering.

De fire fasene har ulike krav til innhold og leveranser.

2.1.1 Ståstedsanalyse

I den innledende fasen av følgeforskningen ble det utarbeidet en ståstedsanalyse med den hensikt å beskrive nå-situasjonen i Digitaliseringsprosjektet, samt anbefale videre fokusområder.

Ståstedsanalysen ble utarbeidet på grunnlag av dokumentgjennomgang av hovedprosjektet og seks delprosjekter, supplert med et begrenset antall intervjuer med ressurspersoner i Digitaliseringsprosjektet.

Ståstedsanalysen ble levert som en intern rapport til prosjektledelsen.

Rapporten har vært en nyttig ressurs videre inn i neste fase, både for følgeforskerne og for ledelse og ressurspersoner i Digitaliseringsprosjektet. Etter ståstedsanalysen ble det bestemt at følgeforskningen skulle avgrenses til fem tema, i stedet for å følge hovedprosjektet og delprosjektene vi hadde kartlagt i ståstedsanalysen.

De fem prioriterte temaene beskrives i 2.1.2 og evalueres i kapitlene 4-8. Våren 2019 gjennomførte vi et webinar for å forankre tema fra ståstedsanalysen ut til organisasjonen i Statped. Webinaret beskrives som case 3 i kapittel 6.

2.1.2 Følgeforskning

I selve følgeforskningsfasen har vi vært tett på Digitaliseringsprosjektet gjennom å delta på ukentlige videomøter, og ved å ha full tilgang til prosjektets dokumenter og kommunikasjon i Microsoft Teams.

Forskerne har fulgt fem områder som ble prioritert etter den innledende fasen:

- "Spør oss" – som er et lavterskeltilbud for eksterne brukere og samarbeidspartnere som ønsker mer informasjon om Statped sine tjenester.
- Bruk av videomøter i rådgivningsarbeidet
- Omvendt undervisning som metode i kurs og kompetansehevingstiltak
- Utvikling av statped.no som ressurs- og kompetansesenter
- Digitaliseringsprosjektets framdrift (P0) med fokus på mål og tiltak

Vi har i tillegg hatt følgende gjennomgående tema som en rød tråd i følgeforskningsfasen:

- Personvern og informasjonssikkerhet
- Universell utforming og valg av teknologi
- Implementering
- Barrierer for digitalisering
- Ulikhet i brukergrupper
- Gevinster av digitalisering

Vår tilnærming i følgeforskningen har vært av både kvalitativ og kvantitativ art. De ulike metodene vi har brukt beskrives nærmere i 2.3. Se også 2.2. for refleksjoner rundt følgeforskningen.

I denne fasen har vi levert flere prosjektnotater underveis til prosjektledelsen. Notatene har vært både kunnskapsgrunnlag, oppsummeringer og anbefalinger rundt de ulike digitaliserings tiltakene prosjektet har igangsatt. Digitaliseringsprosjektet har brukt notatene inn i sitt arbeid i ulike delprosjekter, samt som bidrag inn i beslutningssaker til styringsgruppa.

2.1.3 Sluttevaluering

Sluttevalueringen er en oppsummering og evaluering fra følgeforskningen. Herunder også de dokumentene som vi i følgeforskningen har produsert gjennom arbeidet med prosjektet.

Vi kommer også med anbefalinger til hvordan Statped bør følge opp digitaliseringsarbeidet videre nå som prosjektet formelt er avsluttet, samt et sett indikatorer som kan brukes til å evaluere effekter et par år fram i tid. Denne rapporten er vår leveranse fra sluttevalueringen.

2.1.4 Effektevaluering

Oppdragsgiver ønsker at vi evaluerer resultatet av prosjektet 2 år etter at det er avsluttet. Effektevalueringen er dermed satt til våren 2022. Målet med effektevalueringen er å måle hvilke effekter leveransene fra Digitaliseringsprosjektet har hatt, og hvordan disse har bidratt til verdiskaping for Statped og Statpeds brukere og samarbeidspartnere. Fokus vil være på evaluering av effektmål og vurdering av i hvilken grad prosjektets ulike verktøy, metoder og arbeidsformer er implementert i organisasjonen. Denne evalueringen vil baseres seg på data vi har samlet inn underveis i de øvrige fasene, hvor spørreundersøkelsen fra høsten 2019 spiller en viktig rolle. Denne vil bli gjentatt helt eller delvis om to år. Se vedlegg for indikatorer til effektanalyse. Vi vil også vurdere hvilke andre metoder som er nødvendig å bruke i denne fasen. Deriblant dokumentgjennomgang, observasjoner og intervjuer.

2.2 Refleksjoner rundt følgeforskningen

Følgeforskning forbindes som oftest med en formativ type evaluering der forskerne følger utviklingen av ett eller flere tiltak, og gir tilbakemelding til aktører med tanke på forbedringer (Scriven 1991). En følgeforsker skal i mange tilfeller både *forske på*, *forske for* og *forske med* (Svensson et al. 2002). Dette kan by på utfordringer for forskeren når det gjelder rolle og relasjoner til oppdragsgiver og informanter i prosjektet. En felles forventningsavklaring og forståelse av oppdragstakerens mandat er derfor viktig i følgeforskningsprosjekter.

Begrepsparene *nærhet og distanse*, og *deltaker og tilskuer* kan være nyttige i forståelsen av føleforskning (Sverdrup 2013). Forskeren skal ikke være deltaker i selve intervensjonen eller være ansvarlig for de tiltakene som iverksettes. Nærhet til ansatte, ledelse og andre eventuelle brukere av evalueringen er likevel svært viktig for å kunne finne svar og forstå prosesser som pågår. Som tilskuer skal forskeren skal bidra med et verdifullt utenfrablikk, samtidig som hen deltar i prosjektet gjennom dialog og veiledning. Sverdrup (2013 s. 139) omtaler følgeforskning som "*et forsøk på å innta en posisjon mellom å være nøytral observatør på siden av det som skjer, og en endringsagent som aktivt deltar i intervensjonen som iverksettes.*" Det er derfor viktig å påpeke at forskeren skal hverken beslutte eller gjennomføre endringer og endringsprosesser, det er det oppdragsgiveren som har ansvar for.

Vi har *forsket for* Digitaliseringsprosjektet i den forstand at vårt bidrag underveis skal hjelpe prosjektet til å nå sine mål. For eksempel i form å utarbeide ståstedsanalyse, kunnskapsgrunnlag og innspillsnotater på bestemte tema underveis. Videre har vi *forsket på* Digitaliseringsprosjektet ved å følge prosesser og progresjon innen utvalgte fokusområder og tema. For eksempel gjennom å delta i ukentlige prosjektmøter, følge utviklingen i delprosjektene og gjøre selvstendige datainnsamlinger, som survey og intervjuer av ansatte, for å finne ut om hvordan prosjektets tiltak og leveranser tas imot. Vi har *forsket med* Digitaliseringsprosjektet ved å samarbeide om utforming av notater og enkelte leveranser som skal brukes som beslutningsgrunnlag i organisasjonen. Det er også et mål om en felles publikasjon eller mediebidrag etter prosjektslutt.

Et eksempel på hvordan vi har hatt *nærhet* er gjennom blant annet deltakelse på ukentlige videomøter med prosjektledelse. Samtidig har vi full tilgang til Digitaliseringsprosjektets kommunikasjons- og delingsplattform på Microsoft Teams, hvor vi ofte har vært *tilskuere* med litt *distanse*, men noen ganger *deltakere* gjennom intern kommunikasjon og framdrift i prosjektet. Videre har vi vært *deltakere* gjennom dialog med prosjektledere og innspill i form av skriftlige prosjektnotater underveis i følgeforskningen. I mars 2019 gjennomførte vi et webinar med omkring 200 ansatte i Statped, der vi vekslet på å oppleve både nærhet, distanse, være deltakere og inneha tilskuerrollen. Ut over dette har vi vært i kontakt med ansatte *utenfor* prosjektgruppa primært ved å gjennomføre intervjuer.

Følgeforskning kan være en utfordrende øvelse. Forskeren skal følge en organisasjon tett, og samtidig være bevisst på sin egen rolle inn i arbeidet. Som følgeforsker skal man bistå og bidra til gjennomføring og med kunnskap underveis, som kan justere prosjektets retning om nødvendig. Det innebærer altså være bidragsyter på et overordnet nivå, samtidig som man gjennom sitt faglige ståsted fungerer som en “kritisk venn” inn i gjennomføring og bestemmelsesfaser. Det er vanskelig å sette et absolutt skille mellom ståstedsanalysen (fase 1) og følgeforskningsprosessen (fase 2), da vi også gjennom ståstedsanalysen har brukt følgeforskningsmetodikk. Det kan være mer naturlig å se på ståstedsanalysen som første del av følgeforskningsprosjektet, hvor vi som forskere har forsøkt å gjøre oss opp et bilde av Digitaliseringsprosjektet og Statped som organisasjon inn i dette arbeidet.

2.3 Datainnsamling

I løpet av de 15 månedene vi har fulgt Statped har vi fått innsyn i store mengder data både gjennom direkte tilgang til digitale plattformer, muntlig og skriftlig kommunikasjon med prosjektledelse, og ved egen innsamling gjennom både spørreundersøkelser, intervjuer, deltakelse og observasjoner. Forskningsprosjektet er meldt inn til og godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), og deltakende forskere har forhold seg forskriftsmessig til rutiner for håndtering av data. Deriblant samtykkeerklæringer, anonymisering, lagring og sletting av data.

Følgende er en kort beskrivelse av fem metoder og hvordan vi har brukt disse i følgeforskningen.

2.3.1 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse har en lang tradisjon i forskningen og brukes innenfor svært mange fagdisipliner. En fellesnevner for dokumentanalyser er at forskeren benytter seg av dokumenter skrevet av andre, og for et annet formål enn forskningsprosjektet (Thagaard 2003). Typiske eksempler på slike dokumenter kan være stortingsmeldinger og offentlige utredninger (NOUer).

Vi har gjort dokumentanalyser av prosjektplaner, prosjektmandat og andre formelle planer og dokumenter som Digitaliseringsprosjektet utarbeidet før følgeforskningen kom i gang. Men vi har også benyttet oss av dokumenter som prosjektet har utarbeidet og delt underveis i prosessen. Digitaliseringsprosjektet har vært et utviklingsprosjekt der noen av leveransene har vært å utarbeide strategier og legge disse frem for styringsgruppa. Noen av disse dokumentene er offentlige mens andre er interne. SINTEF har hatt tilgang til alle dokumentene, både offentlige og interne, via prosjektets Team-side. Vi har begrenset analysene til dokumenter som har vært relevant for våre prioriterte forskningsområder.

2.3.2 Intervju

Vi har gjennomført både individuelle intervjuer og gruppeintervjuer med ansatte i Statped. De fleste intervjuene er gjort ved bruk av digitale løsninger som Skype og videomøte. I noen tilfeller er det også gjort videoopptak av intervjuene, som ble slettet etter transkribering. Informantene samtykket til bruk av digitale løsninger og til midlertidig opptak. Totalt har vi gjennomført 27 intervjuer med til sammen 42 personer, hvor enkelte er intervjuet flere ganger. Informantene består av ansatte i Statped med og uten tilknytning til Digitaliseringsprosjektet.

Tabell 2.1 Oversikt over intervjuer og antall informanter

Tema	Antall intervjuer	Antall informanter
Ståstedsanalyse P1-P6	10	12
Gevinstarbeid	2	2
Videomøter i rådgivning	4	11
Statped.no	3	6
Omvendt undervisning	4	5
"Spør oss"	4	6
SUM:	27	42

Vi benyttet semistrukturerte intervjuguider under intervjuene. Med det menes at tema og de fleste spørsmålene er fastsatt før intervjuet, men at rekkefølgen er fleksibel alt etter initiativ fra informanten og hvordan samtalen forløper seg (Brinkmann og Kvaale 2009).

2.3.3 Observasjon

Observasjon uten deltakelse kan være hensiktsmessig i studier der forskere trenger innblikk i en situasjon, men vil ha distanse for å unngå at man påvirker situasjonen. (Thaagard 2003). Observasjon som metode forbindes for det meste med studier der forskeren er fysisk til stede. I de siste årene har imidlertid teknologien gjort det mulig å studere fenomener via internett.

Vi har brukt observasjon uten deltakelse i forskning på omvendt undervisning. Helt konkret har vi observert to webinarer til oppsatt sendetid. Vi har hatt en passiv rolle og ikke deltatt på chat eller andre mulige kommunikasjonsflater i forbindelse med webinarne. Les mer om disse i kap. 6.

I tillegg har vi brukt observasjon som datainnsamling i forbindelse med delprosjekt P2, gjennom deltakelse på en workshop i tjenstedesign med personer fra arbeidsgruppa i P2 og konsulenter fra PwC.

2.3.4 Deltakelse/Aksjonsforskning

I kap 2.2. reflekterte vi over kompleksiteten ved følgeforskningen, der forskerne balanserer mellom nærhet og distanse, og kan ha roller som både deltakere og tilskuere. Aksjonsforskning er en metodisk tilnærming som går ut på at forskeren er tett på og innehar en aktiv rolle i det som forskes på. Man går fra å være en ressursperson med eksternt blikk til å deltaker med et internt blikk (Sverdrup 2013). Ut ifra denne beskrivelsen har vi hatt flere innslag av aksjonsforskning underveis. Det mest synlige eksempelet er da vi gjennomførte et webinar for ansatte i Statped. Vi holdt en prosess i forbindelse med nylig gjennomført ståstedsanalyse. Dataene vi samlet inn gjennom gruppearbeid underveis var både på vegne av Digitaliseringsprosjektet og oss selv. I tillegg fikk vi prøvd ut ulike tekniske løsninger, som er nyttige erfaringer og kunnskaper i forskning på webinar som arbeidsmåte. Les mer i kap. [6.3.3](#).

2.3.5 Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelser egner seg godt i tilfeller der man søker synspunkter fra mange respondenter med mål om å beskrive mottakelse, utbredelse eller hyppighet av et fenomen (Jacobsen 2005). En fordel ved spørreundersøkelser kan være muligheten til anonymitet. Respondentene risikerer mindre enn ved for eksempel å uttale seg om arbeidsgiver i et intervju. Forskerne kan få mer troverdige tilbakemeldinger, men samtidig risikere at spørsmål kan bli misforstått eller utelatt. Det er likevel enklere å håndtere større mengder data ved bruk av digitale spørreundersøkelser.

Det er flere måter å vurdere hvor representativ en undersøkelse er. En vanlig måte er å vurdere om svarprosenten er god nok til at undersøkelsen kan sies å være gyldig. Målet er at så mange som mulig av de inviterte fullfører undersøkelsen. En annen tilnærming, gjerne ved store populasjoner, er å regne ut feilmarginen ved å sette nettoutvalg opp mot bruttopopulasjon. (Jacobsen 2005).

Vi har gjennomført to spørreundersøkelser i løpet av forskningsprosjektet. Den første var en avgrenset undersøkelse som ble sendt ut til 200 ansatte i januar 2019 i forbindelse med arbeidet med ståstedsanalysen. Formålet med undersøkelsen var å få kunnskap om ulike tiltak fra delprosjekt P1, som ble avsluttet i det SINTEF påbegynte følgeforskningen. Vi gjorde et systematisk utvalg ut ifra

en alfabetisk oversikt over ansatte. 106 av 200 ansatte svarte på undersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 54,6 prosent. Det er en akseptabel svarprosent utfra formålet med undersøkelsen.

Den andre undersøkelsen ble sendt ut i november 2019. Denne hadde til hensikt å gjøre en evaluering av Digitaliseringsprosjektet og etablere målepunkter til effektevalueringen i 2022. Vi inviterte alle ansatte i Statped til å svare på denne undersøkelsen. Invitasjon med lenke til undersøkelsen ble sendt på e-post ut ifra en liste med alle ansatte som vi fikk fra Digitaliseringsprosjektet. Det må tas forbehold om at den reelle populasjonen kan være noe lavere, ettersom listene inneholdt adresser som ikke lenger var i bruk. Motsatt kan det være at enkelte nyansatte ikke var oppført på listen. Vi sendte på nytt en ukes tid etter første utsendelse. Det var 288 av 793 inviterte som gjennomførte undersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 36,3 prosent. Svarprosenten er dermed lav, men antall svar er likevel akseptabelt ved beregning av feilmargin. Ved et konfidensnivå på 95% er feilmarginen beregnet til å være +/- 4,6 %. Det vil si at for eksempel når 70 prosent av respondentene oppgir at de bruker videomøter internt ukentlig eller oftere, kan vi med 95 prosent sannsynlighet si at den reelle andelen av populasjonen som ville ha svart det samme ligger mellom 65,4 og 74,6 prosent.

En annen faktor som også er viktig å ta i betraktning er hvem som har svart på spørreundersøkelsen. Vi har representasjon fra alle fire regioner og to landsdekkende enheter, i tillegg til en spredning på ulike fagområder som syn, hørsel, sammensatte lærevansker, administrasjon, ledelse og tekniske avdelinger. Vi har imidlertid ikke gjort vurderinger av skjevhet i utvalget, men vi ser ingen grunn til å anta at det er bestemte grupper ansatte som har unnlatt å svare. En eventuell begrensning kan ligge i design, slik at skjemaet fremstår som lite leservennlig for de som bruker talesyntese og annen lese-teknologi. Ut over dette så ser vi at 12 prosent av respondentene har eller har hatt en stillingsprosent i Digitaliseringsprosjektet. Dette indikerer heller ikke noen systematisk skjevhet, da prosjektet har benyttet mange interne ressurspersoner i løpet av prosjektperioden. Ifølge sluttrapport fra P0 har prosjektet til enhver tid hatt rundt 65-70 medarbeidere involvert siden 2018. Det er vår oppfatning at data fra spørreundersøkelsene, kombinert med øvrige data vi har samlet inn, gir et godt bilde på digitalisering i Statped. Tabell 2.2 viser andel respondenter i vår hovedundersøkelse fordelt på yrkesgruppe og region/enhet.

Tabell 2.2 Respondenter fordelt på yrkesgruppe og region/enhet. Andel i prosent.

Region/ Enhet	Totalt alle ansatte (n=288)	Rådgivere/ pedagoger (n=158)	Ledelse/administrasjon/ Teknisk (n=130)
Nord	7 %	11 %	2 %
Midt	13 %	14 %	12 %
Vest	15 %	16 %	13 %
Sørøst	35 %	46 %	22 %
Landsdekkende enheter	24 %	12 %	39 %
Annen (f.eks. skoler)	6 %	1 %	11 %

2.4 Nullpunktsmåling til fremtidig effektevaluering

Forskningsprosjektet består av fire faser hvor den siste fasen, effektevalueringen, blir gjennomført to år etter prosjektet er avsluttet. I effektevalueringen vil vi måle hvilke effekter leveransene fra Digitaliseringsprosjektet har hatt, og hvordan disse har bidratt til verdiskaping for Statped og eventuelt Statpeds brukere og samarbeidspartnere. Dermed er det nødvendig å etablere et nullpunkt for å ha noe å måle ut ifra. I Ståstedanalysen beskrev vi nå-situasjonen, men ettersom flere av prosjektets tiltak var under arbeid, og det var noe uklarheter i leveranser, så bestemte vi oss for å utsette utviklingen av måleindikatorer. Utgangspunktet for nullpunktsmålingen er ansattes arbeidshverdag og den digitale praksisen i Statped, slik vi kjenner den i 2019. Måleindikatorene vi bruker er basert på effektmålene til Digitaliseringsprosjektet. Dataene til målingen henter vi gjennom vår egen spørreundersøkelse, supplert med Statpeds kilder til data, som blant annet Fabris. Tabell med indikatorer ligger som vedlegg 1. Tall fra målingene presenteres i en egen rapport i 2022.

3 Om Digitaliseringsprosjektet i Statped

I dette kapittelet gir vi en kort deskriptiv gjennomgang av Digitaliseringsprosjektet, der vi ser på bakgrunn for prosjektet, hvilke mål og gevinster som forventes realisert og en beskrivelse av innholdet i de ulike delprosjektene. Kapittelet er ment for å gi leseren forutsetning for å forstå de påfølgende kapitlene med forskning og evaluering.

3.1 Bakgrunn for prosjektet

Digitaliseringsprosjektet i Statped startet våren 2017 og varte ut 2019. Satsningen bestod av seks delprosjekter som tok for seg både digitalisering knyttet til interne utviklingsprosesser og digitalisering knyttet til økt oppfyllelse av Statped sitt samfunnsmandat.

Formålet med Digitaliseringsprosjektet var å bidra til at Statped operasjonaliserer stortingsmeldingen Digital agenda for Norge, og følger opp sentrale anbefalinger og pålegg fra myndighetene knyttet til digitalisering. Statped skal forbedre den eksterne kunnskaps- og kompetansespredningen og utvikle digitalt førstevalg i tjenesteytingen. I tillegg skal digitale løsninger i intern samhandling bidra til faglig utvikling på tvers av faglige grenser og geografi, og til utvikling og effektivisering av Statped sine interne arbeidsprosesser.

3.2 Hovedprosjektet (P0)

Statped definerte sitt Digitaliseringsprosjekt som et hovedprosjekt med seks delprosjekter. I tillegg til to ressursgrupper; en for personvern og informasjonssikkerhet og en for universell utforming. Alle delprosjektene har hatt egne mål og aktiviteter, men målene for hovedprosjektet er overordnet for alle. Prosjektledelsen var sammen av hovedprosjektleder og delprosjektledere. Prosjektet ble ledet av direktør for region Vest, som rapporterte til en styringsgruppe bestående av øvrige direktører i Statped. Delprosjektlederne rapporterte til prosjektleder for hovedprosjektet.

Viktige leveranser fra hovedprosjektet har vært å utarbeide en kommunikasjonsplan og en implementeringsplan for tiltak og leveranser fra Digitaliseringsprosjektet. I tillegg har de lagt mye arbeid i å utarbeide et forslag til en digitaliseringsstrategi og en plan for gevinstrealisering, som begge skal gjelde i årene etter prosjektet er avsluttet.

3.2.1 Prosjektets mål

Forenklet sett kan vi si at hensikten med å formulere mål er å i forkant presisere hva man vil oppnå med et prosjekt, slik at man i etterkant kan kontrollere i hvilken grad en har greid det. Mål skal uttrykke en ønsket tilstand eller resultat, ikke hvilke aktiviteter eller arbeidsoppgaver prosjektet skal gjennomføre.

Digitaliseringsprosjektet skiller mellom *resultatmål* og *effekt mål*, der resultatmålene er konkrete mål de skal ha oppnådd innen prosjektslutt, og effekt mål er det prosjektets tiltak skal bidra til av verdiskaping i Statped på sikt. Vi gjør en evaluering av resultatmålene i kapittel 8, mens effektmålene blir vurdert i en effektevaluering i 2022.

Følgende er en gjengivelse av målene for Hovedprosjektet (P0) slik de står i revidert prosjektplan datert 21.06.2018:

Resultatmål

Prosjektet skal:

- 1. Levere ein digital strategi for Statped som gir retning, der krav til digitale verktøy, kompetansebehov, universell utforming, informasjonssikkerheit og personvern skal vere ein tydeleg del av strategien.*
- 2. Lage planar og leggje til rette for implementering i linjeorganisasjonen knytt til: • Å heve den digitale kompetansen i organisasjonen, med forslag til korleis dei tilsette kan ta i bruk digitale verktøy og nye arbeidsmåtar i samarbeid med kollegaer, brukarar og samarbeidspartar. • Digital tenesteyting med sikte på å gjere digitale løysingar til førsteval i tenesteytinga. • Å lage relevante dømme og manualar for utvikling og bruk av digitale læringsarenaer. • Valde plattformer, kommunikasjonskanalar, verktøy m.v. • Innføring av system for forvaltning av digitale mediefiler*
- 3. Utvikle statped.no og andre digitale kanalar til å bli læringskanalar og plattformer for interaksjon og samhandling.*
- 4. Kome med forslag til korleis Statped kan oppfylle krava frå statlege styresmakter gjennom m.a. Digitaliseringsrundskrivet.*
- 5. Ta i bruk digitale løysingar som er universelt utforma (UU), og peike på at universell utforming er viktig i etablering av løysingar for offentleg sektor.*
- 6. Vurdere digitale løysingar som vert leverte opp mot personvernsomsyn og informasjonssikkerheit.*

Effekt mål

Prosjektet skal føre til at Statped:

- 1. Har ein digital strategi som gir retning for arbeidet med digitalisering i organisasjonen, og at etaten tidleg tek i bruk verktøy og metodar som m.a. er utvikla til bruk for offentleg sektor.*
- 2. Leverer digitale tenester av høg kvalitet, presist og effektivt. Tenestene er lett tilgjengelege for brukarar og samarbeidspartar og oppfyller krav til personvern, informasjonssikkerheit og universell utforming.*
- 3. Sine brukarar og samarbeidspartar deltek i utviklinga av nye system og digitale verktøy som er ein del av tenesteytinga til Statped. Eit system for kontinuerleg tilbakemelding frå brukarar og samarbeidspartar gir Statped eit grunnlag for læring.*
- 4. Sine medarbeidarar nyttar eit breitt spekter av digitale arbeidsmåtar og arbeidsprosessar i samarbeidet internt og eksternt med kommunar, fylkeskommunar, UH-sektor, spesialisthelseteneste og andre samarbeidspartar.*

5. Sine medarbeidarar nyttar større delar av arbeidstida si til fagleg arbeid. Reisebelastninga og reisekostnadene for Statped sine medarbeidarar, brukarar og samarbeidspartar er reduserte.

6. Som ressurs- og kompetansesenter tilbyr digitale læringsarenaer av høg kvalitet med statped.no som hovudportal. Statped.no er ei ressurside som inviterer til interaksjon og samhandling med brukarar og samarbeidspartar.

7. Forvaltar digitale mediefiler som bilete, lyd, film m.v. i tråd med personvernomsyn, informasjonssikkerheit og FAIR- prinsippet³

3.3 Delprosjekter

Digitaliseringsprosjektet har bestått av et hovedprosjekt og seks delprosjekter. Hvert av delprosjektene har hatt en egen prosjektgruppe, men flere av medlemmene har vært tilknyttet mer enn ett delprosjekt.

Vi gir en kort beskrivelse av de seks delprosjektene med kommentar til hva vi har prioritert å følge videre i forskningen. Alle delprosjektene ble gjennomgått i en ståstedsanalyse vi leverte i rapportens form til prosjektledelsen i april 2019. Etter ståstedsanalysen ble videre forskningsområder avgrenset både på grunn av ressursbruk og viktighet for Statped. Avgrensingene ble gjort i samråd med ledelsen i Digitaliseringsprosjektet.

3.3.1 P1 - Teknologiprogrammet

P1 arbeidet med kompetansetiltak for ansatte knyttet til digitalisering og nye arbeidsformer. Delprosjektet initierte ulike tiltak som blant annet fysiske kurs og samlinger, e-læringskurs og videreutdanning med studiepoeng. P1 ble formelt avsluttet omtrent samtidig som SINTEF fikk sitt oppdrag, og delprosjektet er derfor ikke med i følgeforskning og evaluering.

3.3.2 P2 - Digitalt tjenesteforløp

P2 skulle blant annet svare på Digitaliseringsrundskrivets krav om digitalt førstevalg, og det å sette brukeren i sentrum. Delprosjektets mandat var å bidra til å digitalisere flere prosesser i tjenesteforløpet, gjennom å benytte tjenstedesign som metodikk.

Etter en gjennomgang av delprosjektet i ståstedsanalysen valgte vi å avgrense videre følgeforskning til piloten "Spør oss", som er et lavterskeltilbud til brukere og samarbeidspartnere. Se kapittel 4.

3.3.3 P3 - Digitale læringsarenaer

P3 har hatt fokus på arenaer og ressurser for læring. Delprosjektet har hatt som mål å prøve ut et bredt spekter av format og formidlingsmetoder, og komme med anbefalinger om arbeidsmåter og digitale formater. Eksempler på arbeidsformer og formater er webinar, e-læring, videomøter og omvendt undervisning. Arbeidet i P3 må ses i sammenheng med P4 fordi statped.no er vesentlig som ressursbank og i arbeidet med kunnskapsformidling.

Etter en gjennomgang av delprosjektet i ståstedsanalysen valgte vi å avgrense videre følgeforskning til å se på bruk av videomøter i rådgivningsarbeid (kap. 5) og bruk av omvendt undervisning som metode i kurs- og kompetanseheving (kap.6).

3.3.4 P4 - Statped.no som digitalt ressurs og kompetansesenter

P4 har hatt som mål å utvikle Statped sine digitale kanaler for samhandling og interaksjon med eksterne aktører. Fokuset har vært på nettsiden statped.no, både gjennom design, innhold og utprøving av nye tekniske løsninger.

Etter en gjennomgang av delprosjektet i ståstedsanalysen, valgte vi å fokusere på prosjektets arbeid med å legge til rette for at rådgivere kan bruke statped.no i sitt faglige arbeid, og selv bidra med innhold til siden. Se kapittel 7.

3.3.5 P5 - Interaksjon og samhandling internt

P5 skulle utvikle Statped sine digitale kanaler for samhandling og interaksjon internt i organisasjonen, og utvikle nye samhandlingsverktøy. Prosjektet har jobbet med bruksbeskrivelser og informasjonssikkerhet/GDPR for interne løsninger, og hvordan plattformer, som blant annet Workplace, fungerer mot andre løsninger (Intranett og O365).

SINTEF har ikke fulgt tiltak og implementering fra P5 videre etter ståstedsanalysen. Dette på grunn av både begrensede ressurser i følgeforskningen og begrenset tilgang for eksterne brukere til interne sider. Ansattes bruk og opplevelser av nye interne løsninger er imidlertid fanget opp gjennom både spørreundersøkelser og intervjuer vi har gjennomført.

3.3.6 P6 - Digitale mediefiler

P6 har hatt som mål å anskaffe et lukket og et åpent system for å oppbevare mediefiler i Statped. Det lukkede systemet skal forvalte mediefilene i tråd med personvernlovgivingen, og det åpne systemet skal gjøre relevante mediefiler tilgjengelig for bruk i og utenfor organisasjonen.

Vi har ikke fulgt P6 videre etter ståstedsanalysen, både av ressursmessige årsaker og på bakgrunn av prioriteringer gjort i samråd med prosjektledelsen. Ved prosjektslutt i 2019 har ikke P6 kommet i havn med arbeidet. Selve anskaffelsen ble gjort ferdig i desember 2019, men løsningen er i skrivende stund ikke ferdigstilt. Prosjektet har tatt i bruk metodikk innen "innovative anskaffelser", og har brukt konkurranse med forhandlinger som arbeidsform. Begge deler er nytt for Statped.

3.4 Gevinster

Med gevinster menes hvilke positive effekter et tiltak gir. Digitaliseringsprosjektet har hatt fokus på gevinster både på et overordnet plan og i de ulike delprosjektene. De hentet inn ekstern kompetanse, og har i perioden mai 2018 til januar 2020 hatt bistand fra PwC i gevinstarbeidet. SINTEF sin rolle i evalueringen er se gevinstarbeidet i sammenheng med prosjektets måloppnåelse, og vi har derfor valgt gevinster som et gjennomgående tema i de fem prioriterte forskningsområdene. Temaet tas opp i hvert av kapitlene 4-7 og i sluttevaluering av hovedprosjektet i kap. 8.

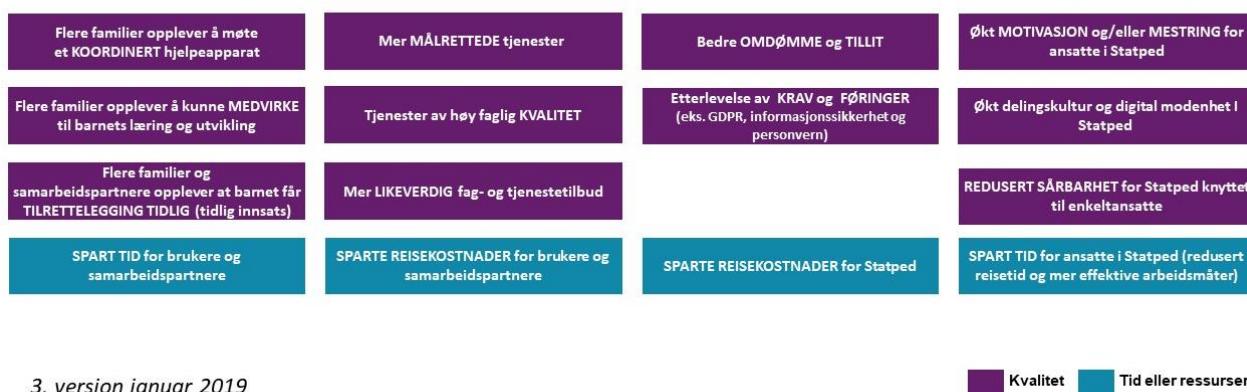
Følgende er en beskrivelse av gevinstarbeidet i Digitaliseringsprosjektet, og hvilke gevinster som er prioritert for videre oppfølging i årene etter prosjektet er avsluttet.

3.4.1 Gevinstarbeidet

Arbeidet mellom mål og gevinster henger sammen. Mens et mål søkes realisert, skal en gevinst synliggjøre konkrete positive effekter av et tiltak som prosjektet har igangsatt. Utfordringen ligger i hvor sikker man er på at gevinsten kan tilskrives det spesifikke tiltaket. Digitaliseringsprosjektet har identifisert en rekke potensielle gevinster, gjennom en lang prosess med involvering av prosjektmedarbeidere og andre ansatte i Statped. Prosjektledelsen har deretter lagt fram de identifiserte gevinstene for styringsgruppa, som har tatt beslutninger om hvilke gevinster som skal prioriteres. Dette begrunnes med behovet for å vite hvilke innsatsområdet som skal prioriteres og forankres videre i Statped. Man kan ikke satse på "alt."

3.4.2 Prioriterte gevinster

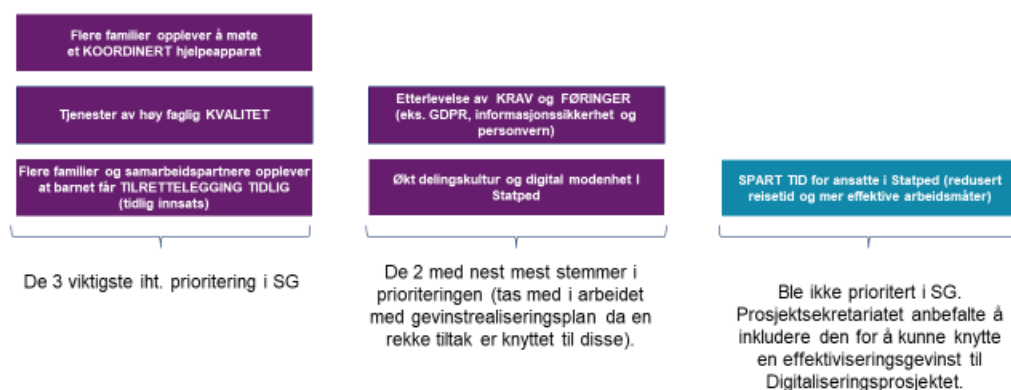
Ansvarlige fra Digitaliseringsprosjektet og PwC har gjennomført to runder med arbeidsmøter med alle delprosjektene for å identifisere leveranser og forventede gevinster fra de ulike prosjektene. Deretter ble dette bearbeidet og presentert for prosjektledelsen. I denne prosessen ble det identifisert tolv gevinster, som ble supplert med tre sluttbrukergevinster (fra P2). I januar 2019 ble 15 gevinster lagt fram for styringsgruppa for en videre prioritering. Blant de 15 gevinstene (Figur 3.1) var fordelingen 11 kvalitetsgevinster og 4 effektivitetsgevinster (spart tid eller ressurser).



Figur 3.1 De 15 identifiserte gevinstene i Digitaliseringsprosjektet

Det ble også identifisert en rekke samfunnsgevinster, men disse er ikke tatt med her fordi de er vanskelig å spore tilbake til tiltak fra prosjektet.

Styringsgruppa prioriterte i sitt møte 31.01.2019 tre kvalitetsgevinster som vist i figur 3.2.

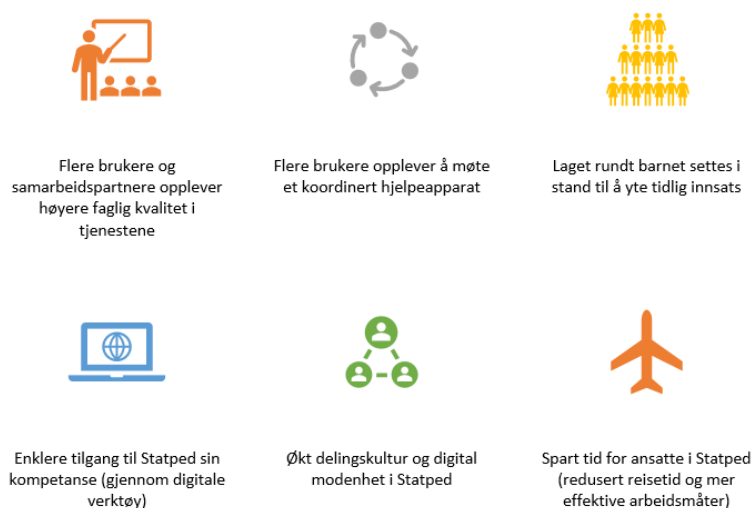


Figur 3.2 Prioriterte gevinster i Digitaliseringsprosjektet

I løpet av 2019 fortsatte arbeidet med gevinstene med kobling til tiltak fra Digitaliseringsprosjektet og utarbeidelse av kjennetegn/indikatorer til gevinstrealiseringsplanen.

Gevinstene som ble vedtatt av styringsgruppa har blitt videre bearbeidet i ordlyd og utvidet i antall.

Figur 3.3. viser de seks gevinstene som står som prioriterte gevinster etter prosjektslutt.



Figur 3.3 Seks prioriterte gevinster ved prosjektslutt

Det er fem kvalitetsgevinster med fokus på tidlig innsats, høyere faglig kvalitet i tjenestene, økt digital modenhet og enklere tilgang til Statped gjennom bruk av digitale tjenester. I tillegg er det en effektivitetsgevinst hvor bruk av digitale løsninger kan føre til redusert reisetid for ansatte i Statped. Det er disse seks gevinstene som Digitaliseringsprosjektet har jobbet videre med å finne indikatorer på, og sette i sammenheng med mål- og disponeringsskrivet som gjelder for den ordinære virksomhetsstyringen i Statped. Gevinstrealiseringen skjer i linja, og det er mellomlederen som har ansvar for dette ved sin avdeling. Gevinstplaner er overlevert fra Digitaliseringsprosjektet til styringsgruppa for videre oppfølging og forankring i organisasjonen fra 2020.

4 Spør oss – Et lavterskeltilbud til brukere og samarbeidspartnere

Spør oss er en av tre leveranser som springer ut fra delprosjekt P2, Digitalt tjenesteforløp, i Digitaliseringsprosjektet. Tjenesten er i dag et anonymt lavterskeltilbud hvor alle kan ringe eller skrive inn for å drøfte spesialpedagogiske problemstillinger med Statped. *Spør oss* er i dag et felles, nasjonalt tjenestetilbud for Statped sine brukere, samarbeidspartnere og andre. Den publikumsrettede delen av tjenesten består i dag av å:

- besvare henvendelser på telefon, epost og chat, og sikre tilgang på riktig spisskompetanse i Statped
- henwise til og veilede i bruk av statped.no

Tjenesten er bemannet av erfarne ansatte med spesialpedagogisk fagkompetanse, som også har eller får opplæring i systemkompetanse. Det vil si, kompetanse på forvaltning og sammenhengen i tjenestevei mellom barnehage, skole, PPT, Statped, og grenseflatene mot andre relevante etater og tilbud i helse- og velferdssektoren.

Spør oss er utviklet som en ny informasjons- og drøftingstjeneste fra Statped til omverdenen, som samtidig innebærer en samordning av allerede eksisterende lokale tilbud. Det har alltid vært mulig å ta kontakt med Statped for å drøfte sak, både for PPT og foresatte, men denne tilgangen har variert stort mellom geografisk område og fagområde. *Spør oss* skiller seg fra de andre tiltakene i Digitaliseringsprosjektet ved at tjenstedesignprosessen i delprosjektet som ligger til grunn for tjenesten ikke har hatt digitalisering av en eksisterende tjeneste eller arbeidsmetode som utgangspunkt. *Spør oss* som tjeneste i dag benytter per i dag både telefon, e-post og chat.

4.1 Formålet med tjenesteutviklingen

Spør oss springer ut fra delprosjekt P2, som hadde som resultatmål å *Utvikle konkrete arbeidsmåter og rutiner og gjøre digitale løsninger til førstevalg i tjenesteytingen*. Leveranse fra prosjektet skulle være å *"gjennomføre tjenstedesignprosesser, som gjennom brukerreiser bidrar til å definere krav og forventninger til tjenesteytingen"*, og dessuten å *"gjennom brukerreisekartlegging, kontinuerlig vurdere hvordan digitale tjenester kan bidra til å øke kvaliteten og/eller effektiviteten på tjenesteytingen."*

Ved hjelp av innleide tjenstedesignere fra PwC ble det gjennom året i 2019 gjennomført en tjenstedesignprosess. Denne prosessen var grundig, men hadde lite fokus på digitalisering. Innledningsvis ble det gjennomført et innsiktsarbeid for å kartlegge møtet med hjelpeapparatet i saker med store og komplekse problemstillinger fra bruker, PPT, skole/barnehage og rådgivere i Statped sitt perspektiv. Rapporten fra dette arbeidet beskriver noe av den frustrasjonen og hjelpeløsheten foreldre til barn med komplekse saker og stort behov for bistand kan oppleve i møte med hjelpeapparatet. I rapporten kom det også fram at de intervjuede samarbeidspartnerne opplevde Statped som lite tilgjengelige. Denne rapporten har satt sitt preg på tiltaksutviklingen, og problemforståelsen som ligger til grunn for den. Dette har vært et bevisst valg. Å gjennomføre en tjenstedesignprosess har vært et mål i seg selv, og har bidratt til at tjenesteutviklingen som har

ledet opp mot *Spør oss* har vært en organisasjonsutviklings- heller enn en digitaliseringsprosess. Digitalisering har handlet om hvilke eksisterende teknologier som kunne støtte opp om disse.

Arbeidsgruppen for tjenesteutviklingen har utviklet mål og hensikt med tjenesten kontinuerlig siden starten, og disse har endret seg mye underveis. SINTEF har også fulgt denne utviklingen og kommet med innspill underveis.

Innledningsvis ble formålet med piloten *Spør oss* ble beskrevet som *å komme tidligere inn, støtte fagpersoner og foreldre, senke terskelen for å få hjelp fra Statped og lære hva det krever å levere et nyttig lavterskeltilbud til brukere og samarbeidspartnere, og hva en enklere søknadsprosess innebærer*. Målet med piloten var *å gi flest mulig en god og rask løsning og hjelpe de et steg videre, gi brukere og samarbeidspartnere et godt første møte med Statped, og å gjøre Statped tilgjengelig for flere, litt tidligere*.

I dag er hensikten med piloten beskrevet som å:

- Å øke kjennskapen til Statped
- Senke terskelen for å be om hjelp og fange opp saker tidligere (tidlig innsats)
- Sørge for at kompetansen kommer nærmere brukerne ved at for eksempel ansatte i barnehage og skole, i tillegg til foreldre kan ta direkte kontakt
- Økt forutsigbarhet ved at det blir én vei inn, ikke bare gjennom søknad, men også for veiledning før en eventuell søknad
- Likere lavterskeltilbud i Statped på tvers av fagområder og geografi

I tillegg er *Spør oss* særlig forventet til å ha en effekt mot gevinstene «Laget rundt barnet settes i stand til å yte tidlig innsats», og «flere brukere opplever å møte et koordinert hjelpeapparat». Det er også formulert noen designkriterier som beskriver hvordan målene med *Spør oss* bidrar til gevinstene som har blitt utviklet gjennom Digitaliseringsprosjektet.

Generelt er den beskrevne hensikten med og målbildet for tjenesten fortsatt uoversiktlig og noe utydelig, også idet *Spør oss* har blitt besluttet videreført. Det er to hovedårsaker til dette:

1) *Spør oss* har blitt utviklet gjennom en prosess hvor mål og formål har blitt utviklet side om side med tjenesten. Dette kommer som en naturlig følge av at det anvendes en metodikk for innovasjon i tjenesteutviklingen som tar utgangspunkt i nyskaping heller enn en etablert problemforståelse tjenesten skal løse.

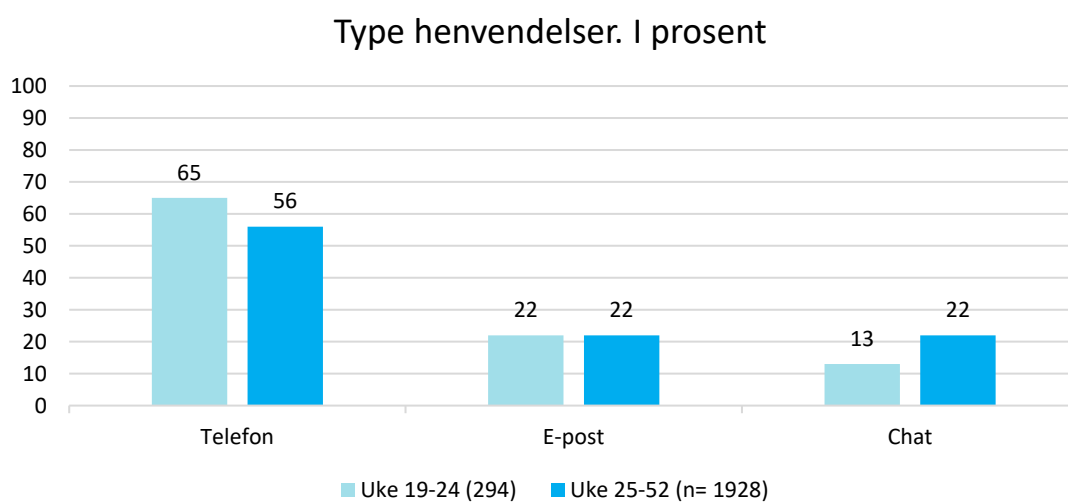
2) *Spør oss* forholder seg til resultatmål, effektmål og gevinster for Digitaliseringsprosjektet, samt Statpeds overordnede mål. I tillegg er det beskrevet hensikt, mål og designkriterier for selve tjenesten. Målbildet for *Spør oss* har også blitt koblet til det overordnede målbildet og gevinstene til Digitaliseringsprosjektet. Dette er vanskelig siden *Spør oss* ikke er et digitaliseringstiltak på samme måte som de andre tiltakene som er utviklet gjennom Digitaliseringsprosjektet.

Dette fører til at *Spør oss* i beskrivelsene framstår som mer utydelig og mindre målrettet enn det tjenesten i realiteten er. *Spør oss* vil være tjent med å utvikles videre som en faglig tjeneste som en

del av Statpedes øvrige tjenesteportefølje, og heller knytte mål for digitalisering av Spør oss til de erfaringene tjenesten gjør seg som lavterskeltilbud.

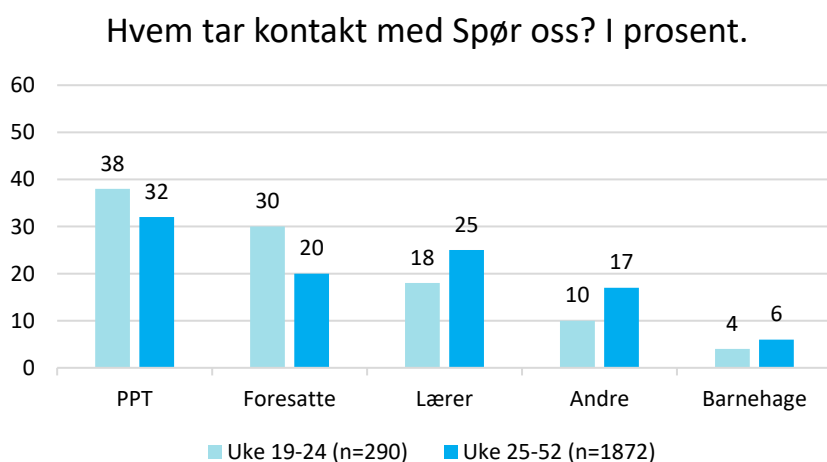
4.2 Henvendelser til Spør oss

Det er i dag mulig å kontakte *Spør oss* via telefon, e-post og chat. Tjenesten er åpen mandag-fredag 08.00-15.30 i alle tre kanaler. *Spør oss* har registrert alle henvendelser siden prøveperioden i medio mai 2019. Vi kan se en utvikling i bruken av tjenesten siden starten.



Figur 4.1 Henvendelser til *Spør oss* fordelt på kanal og periode

De fleste henvender seg til *Spør oss* via telefon. Det ser ut som man siden utprøvingen har klart å flytte noen av hendelsene over på chat. Vi ser en nedgang på ni prosent fra 65 til 56 prosent i andel telefonhenvendelser, og en tilsvarende økning i henvendelser via chat.

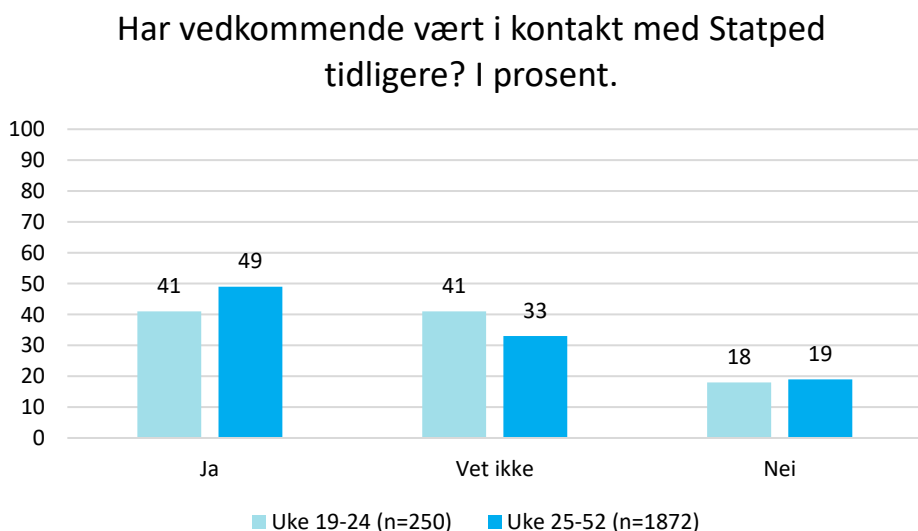


Figur 4.2 Henvendelser til *Spør oss* fordelt på brukergruppe og periode

Som vi ser av figur 4.2 er det først og fremst PPT som tar kontakt med *Spør oss*. Vi kan se noen endringer siden starten i hvilke grupper som benytter seg av tjenesten. Andelen henvendelser fra PPT har gått ned fra 38 til 32 prosent, mens andel henvendelser fra foresatte har gått ned fra 30 til 20 prosent. Samtidig har andelen henvendelser fra lærere gått opp fra 18 til 25 prosent. Henvendelser fra andre aktører har gått opp fra 10 til 17 prosent. Dette kommer nok som en konsekvens av den innsatsen som har blitt lagt i å markedsføre *Spør oss* til flere enn PPT. Den lave frekvensen av henvendelser fra barnehage tolker vi som en konsekvens av at det er mindre fokus på læring i barnehagen, og dermed også et mindre opplevd behov for læringsressurser fra barnehage enn fra skole.

I gruppen "andre" finner vi en stor andel av ansatte i helsevesenet, voksne som ringer på vegne av seg selv, ansatte i universitet og høyskolesektoren. Det er også en større andel henvendelser utenom samarbeidspartnere og brukere som ikke er identifiserte. Denne økningen er forventet i og med at offensiv markedsføring av *Spør oss* som et tilbud til alle på statped.no gjør at tilbudet kan forventes å nå ut til flere grupper enn Statpeds ordinære samarbeidspartnere og brukere.

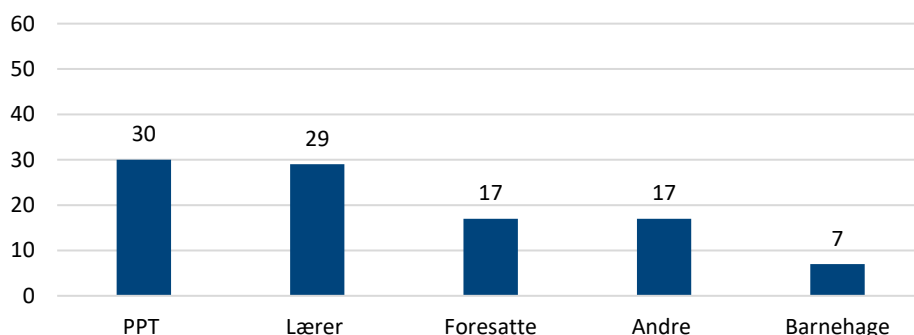
Spør oss stiller også spørsmål om vedkommende som tar kontakt har vært i kontakt med Statped tidligere. Her finner vi en stor andel som oppgir at de ikke vet. Siden prøveperioden har antallet som svarer ja på spørsmålet steget fra 41 til 49 prosent, mens andelen som oppgir at de ikke vet har gått ned fra 41 til 33 prosent (figur 4.3).



Figur 4.3 Andel av henvendelser til *Spør oss* som oppgir at de har vært i kontakt med Statped tidligere

Årsaken til det høye antallet som svarer "vet ikke" er noe uklar. Det er mulig å tolke dette som at dette er personer som er i systemet, enten i forbindelse med egen sak, eller som fagperson i en sak, men ikke vet hvem i systemet de har vært i kontakt med tidligere. Det kan også være en feilregistrering. Henvendelser på epost og chat bærer mindre preg av en samtale, og det er mulig rådgiver i *Spør oss* har oppgitt vet ikke i de tilfellene spørsmålet ikke har blitt stilt til den som har tatt kontakt.

Andel "vet ikke" om de har hatt tidligere kontakt med Statped, per brukergruppe. Uke 24-52. I prosent (n=495)

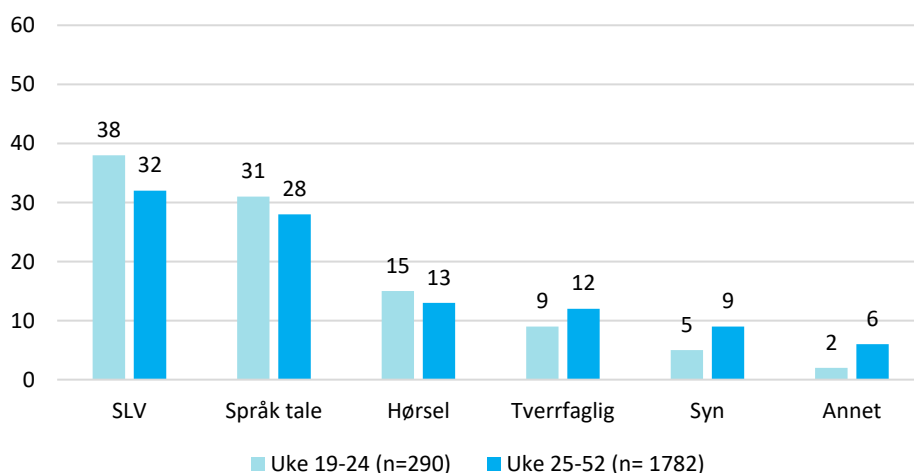


Figur 4.4 Andel "vet ikke" om de har hatt kontakt med Statped tidligere, pr brukergruppe

Det er klart flest PPT-rådgivere og lærere som står registrert med "vet ikke" i spørsmålet om de har vært i kontakt med Statped tidligere. Disse gruppene kan forventes å være best kjent med Statped fra før, noe som øker sannsynligheten for at "vet ikke" kan bety at resultatet kommer som følge av at spørsmålet ikke har blitt stilt, og må tolkes som at det er den som tok imot henvendelsen ikke vet om den som gjorde henvendelsen har vært i kontakt med Statped tidligere. Slik det står i dag er spørsmålet om de har vært i tidligere kontakt med Statped mindre egnet til å fange opp i hvilken grad *Spør oss* genererer nye henvendelser til Statped, og med det oppfyller målsettingen om å gjøre Statped tilgjengelig for flere. Vi ser at 19 prosent ikke har vært i kontakt med Statped tidligere, men vi vet ikke om disse ville ha tatt kontakt gjennom andre kanaler.

Spør oss registrerer også hvilket fagområde henvendelsen dreier seg om (figur 4.5):

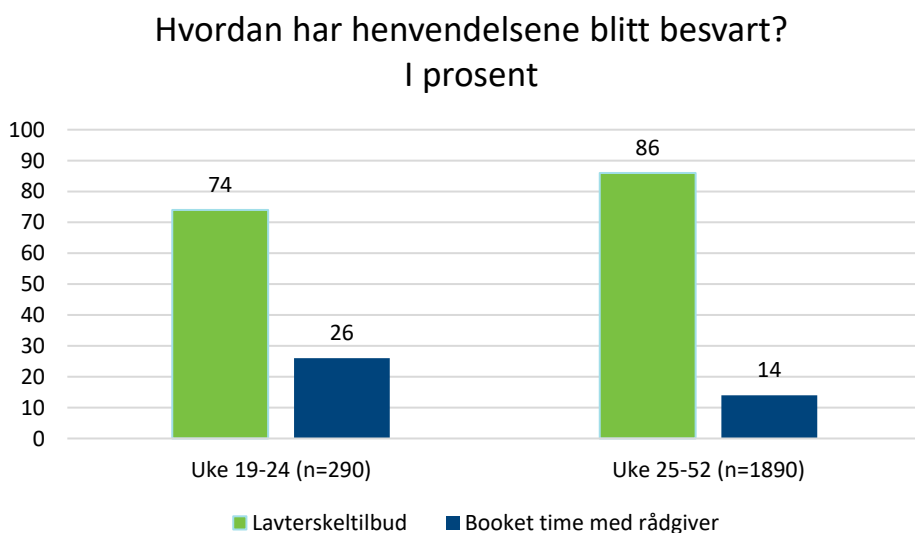
Henvendelser fordelt på fagområde. I prosent



Figur 4.5 Henvendelser til *Spør oss* fordelt på fagområde og periode

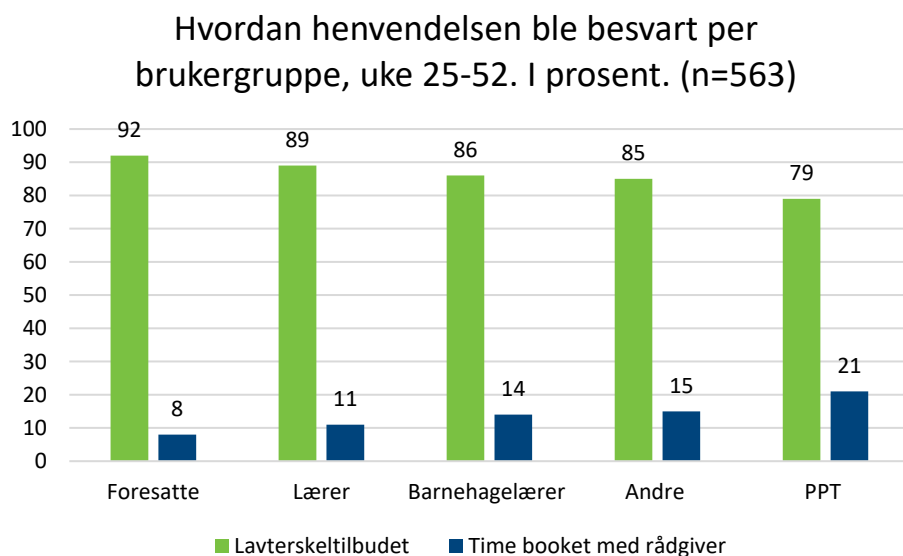
Fordeling av henvendelser per fagområde har endret seg litt siden prøveperioden. De fleste henvendelsene er innen fagområdet sammensatte lærevansker. Grafen viser en endring fra 38 til 32 prosent for henvendelser knyttet til SLV. Språk/tale er det andre store fagområdet for henvendelser til Spør oss. Også her er det en liten reduksjon, fra 31 til 28 prosent fra utprøvingen til mer ordinær drift av tjenesten. Fagområdene hørsel og tverrfaglige problemstillinger utgjør hhv 13 og 12 prosent av henvendelse, med en liten oppgang for tverrfaglige henvendelser. Fagområde syn har også en liten økning til 9 prosent. Andre henvendelser inkluderer både mindre fagområder og andre mer sentralbordorienterte spørsmål om tema som lydbøker, bibliotek og nettbutikk.

Spør oss besvarer enten spørsmålet direkte i lavterskeltilbudet, ved konsultasjon med andre rådgivere i lavterskeltilbudet eller ved å booke inn tid hos rådgiver med spesialkompetanse på temaet. De aller fleste spørsmålene blir besvart av rådgiverne i lavterskeltilbudet:



Figur 4.6 Andel henvendelser til *Spør oss* som er besvart direkte eller sendt videre

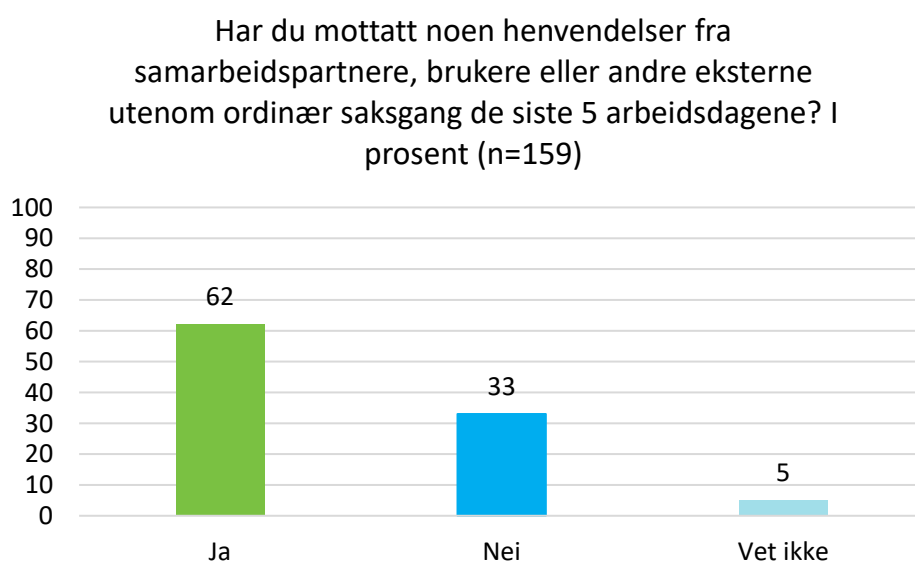
Totalt har *Spør oss* registrert 2180 henvendelser siden starten i medio mai 2019 og ut året. I tillegg står 20 henvendelser som ikke besvart. Rådgiverne i *Spør oss* besvarer nå flere henvendelser selv enn det de gjorde i prøveperioden. Færre henvendelser blir sendt videre. Grafen viser en økning fra prøveperioden fra 74 til 86 prosent av saker som rådgiverne i *Spør oss* avslutter selv. 14 prosent blir booket videre for avklaring av rådgiver med spesialkompetanse på området. Denne økningen av løsninger i *Spør oss* kan forklares med at de som jobber i tilbudet også får mer kompetanse på den type henvendelser som kommer til tilbudet.



Figur 4.7 Andel henvendelser til *Spør oss* som er svar direkte eller sendt videre, pr brukergruppe

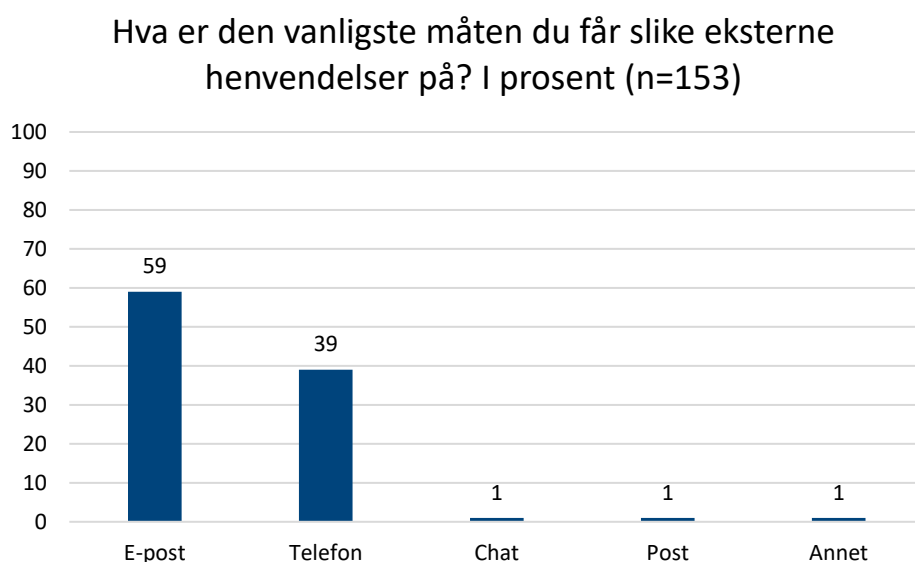
Ansattundersøkelsen

Vi har også stilt noen spørsmål om hvordan uformell kommunikasjon med eksterne aktører foregår. Undersøkelsen er gjennomført i november 2019 når *Spør oss* har vært operativ i seks måneder. Vi ser at 62 prosent av de ansatte som jobber faglig ut mot brukere og samarbeidspartnere har mottatt uformelle henvendelser utenom ordinær saksgang de siste fem arbeidssdagene:



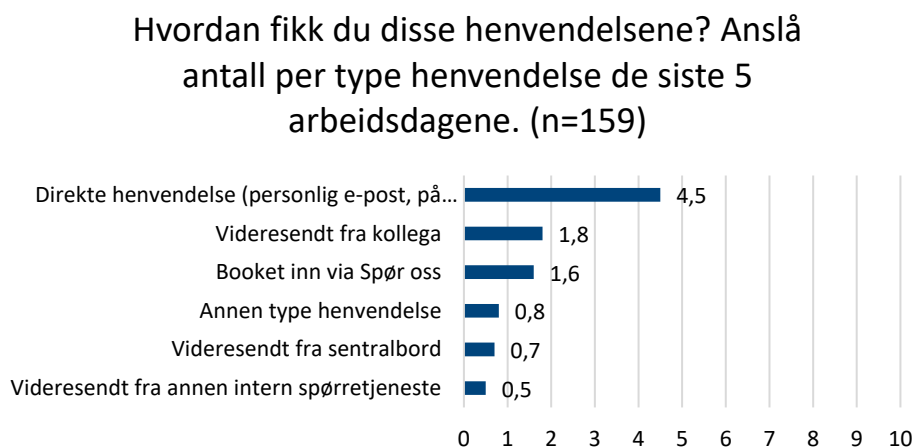
Figur 4.8 Andel rådgivere som har mottatt eksterne henvendelser utenom ordinær saksgang

De fleste henvendelsene kommer på e-post. Samtidig oppgir 39 prosent at de vanligvis mottar uformelle henvendelser per telefon (figur 4.9).



Figur 4.9 I hvilke kanaler rådgivere mottar eksterne henvendelser utenom ordinær saksgang

Henvendelsen gjøres vanligvis direkte fra ekstern aktør til rådgiver. Som vi ser av figur 4.10 mottar hver faglig ansatt i gjennomsnitt 4,5 direkte henvendelser fra eksterne aktører i løpet av en arbeidsuke, samtidig som det er vanlig å få videresendt rundt to henvendelser fra kollegaer. Her oppgis det også at ansatte får i snitt 1,6 henvendelser fra *Spør oss* i løpet av en arbeidsuke, men variasjonen er stor ansatte imellom.



Figur 4.10 Antall eksterne henvendelser utenom ordinær saksgang fordelt på kanal

Det er store variasjoner i antall eksterne henvendelser til de enkelte rådgiverne. Variasjonen i antall direkte henvendelser går fra null (11 rådgivere) til mellom 10 og 30 (7 rådgivere). For de fleste rådgiverne ligger antall henvendelser et sted imellom disse ytterpunktene i løpet av en arbeidsuke. For de faglig ansatte er det også vanligst å ikke motta noen henvendelser fra Spør oss. 31 respondenter har ikke blitt booket inn av Spør oss, 16 har mottatt en henvendelse, to oppgir at de har mottatt hhv 3 og 5 henvendelser. En respondent oppgir derimot å ha mottatt 10 henvendelser, en annen 20 henvendelser og en siste ansatt oppgir å ha mottatt 23 henvendelser fra Spør oss de siste 5 arbeidsdagene. Det er en viss usikkerhet knyttet til om de høyeste tallene er anslått ut fra den siste arbeidsuken, men det er klart at det er noen rådgivere som har mottatt et større antall henvendelser fra Spør oss. Det stemmer også med de intervjuene vi har gjennomført i prosjektet.

4.3 Informasjon, kommunikasjon, faglig tjenesteyting og digitalisering i Spør oss

Selv om *Spør oss* ikke kan beskrives som et digitaliseringstiltak berører tiltaket likevel områder som forventes digitalisert av offentlige myndigheter gjennom forventningen om digitalt førstevalg i tjenesteytingen. Vi har i Ståstedsanalysen og interne notater til Statped påpekt at i en digitaliseringsprosess er det hensiktsmessig å være mer konkret i hvordan man forholder seg til tjenestebegrepet. En nyttig grovinndeling er å skille mellom informasjon/kommunikasjon og faglige tjenester. Mens det anses som relativt enkelt å digitalisere informasjon og kommunikasjon, er det langt mer usikkert om hvordan og hva som skal inngå i digitaliseringen av en faglig tjeneste. *Spør oss* har særlig innledningsvis preg av å være like mye en informasjonstjeneste som en faglig tjeneste. Tjenesten forstås og markedsføres i dag i større grad som en faglig drøftingstjeneste. Siden tjenesten også innebærer kommunikasjon og formidling av informasjon med brukere, samarbeidspartnere og andre, samt veiledning i bruk av statped.no, berører *Spør oss* fortsatt i stor grad tema som faller inn under forventningen om digitalt førstevalg i tjenesteytingen. Vi anbefaler Statped også i det videre å se på *Spør oss* som å bestå av to tilbud – en faglig drøftingstjeneste, først og fremst for samarbeidspartnerne og et informasjons/servicetilbud som går ut til en bredere målgruppe. En slik forståelse vil gi et bedre grunnlag for å utvikle tjenesten og Statpeds informasjonsstrategi mot borgerne, både digitalt og analogt.

4.3.1 Informasjon og empowerment

Retten til og tilgang på riktig og god informasjon spiller en sentral rolle i brukerdeltakelse og medborgerskap. ”Forvaltningens måte å kommunisere med offentligheten på, har som en av sine hovedmålsettinger å sikre den enkelte innbygger og virksomhet reell tilgang til informasjon om det offentliges aktiviteter”(NOU 2001:22)¹. Informasjonens rolle i brukermedvirkning er særlig knyttet til begrepet empowerment som har vært sentralt i brukerrettigheter og utvikling av helse- og velferdstjenestene i mange år.

WHO definerer empowerment som «a process through which people gain greater control over decisions and actions affecting their health» (WHO 1998:6). For Statped betyr det å se nærmere på

¹ NOU 2001:22 Fra bruker til borger — En strategi for nedbygging av funksjonshemmende barrierer. Arbeids- og sosialdepartementet 2001.

hvordan man kan styrke empowerment hos brukerne av Statpeds tjenester gjennom samhandling og kommunikasjon. Utgangspunktet er at det eksisterer en skjevfordeling av informasjon og innflytelse i forholdet mellom en bruker og fagpersoner. Brukerdeltakelse i tjenesteutvikling tar ofte et forbrukerperspektiv (Difi, kap. 3) som forutsetter at brukeren har god oversikt over egne behov og ønsker. I spesialpedagogiske tjenester besitter imidlertid fagpersonene fagkunnskap om hvilke behandlinger eller tiltak som vil være til beste for brukeren, og som brukeren ikke har. Empowerment innebærer her en overføring av makt fra fagfolk til brukere av tjenester, slik at betydningen av fagkunnskap og brukernes egen kunnskap om egen situasjon blir jevnet ut. Her spiller tilgjengeliggjøring av informasjon en sentral rolle.

Statped har gjennomført egne brukerundersøkelser, sist i 2016, og det har vært gjennomført tre relativt nylige eksterne evalueringer som inkluderer talldata om brukere og samarbeidspartneres forhold og kjennskap til Statped (Buland et al 2018; Agenda Kaupang 2017; Deloitte 2017). Det er likevel behov for flere kvalitative data om brukernes opplevelse av møtet med Statped, og med hjelpeapparatet som helhet. Noen av beskrivelsene fra brukerne i innsiktsarbeidet, og fra intervjuene av rådgivere fra Statped som har vært involverte i piloten, peker mot at møtet med det samlede hjelpeapparatet kan gi en følelse av avmakt og en opplevelse av å ha liten innflytelse over egen situasjon. Statped tilbyr ressurser og hjelpemidler for elever og barnehagebarn som kan oppleves som løsningen på en vanskelig eller ulevelig situasjon.

Samtidig har ikke foresatte direkte tilgang på disse, men er avhengig av at to faginstanser skal vurdere om det er nødvendig å søke om støtte eller ressurser fra Statped. En foresatts opplevelse av et barns behov undergår både faglig vurdering, skjønn, lokal kultur og tradisjon for å be Statped om assistanse før en henvendelse i det hele tatt blir sendt til Statped. Selv om dette i praksis kan bidra til gode, faglige vurderinger og prosesser, kan det også føre til en opplevelse av en skjev maktfordeling mellom fagpersoner i skole/PPT og foresatte, og at ulikheter i vurdering mellom foresatte og fagpersoner kan oppleves som barrierer for å få hjelp.

Vij og Gil-Garcia beskriver fire elementer i hvordan digitalisering av offentlige og tjenester bidra til empowerment hos borgerne: a) **Inklusjon**: lik og gratis tilgang på informasjon inkluderer innbyggerne i den offentlige forvaltningen; b) **Informasjon**: tilgang på digitalisert informasjon som er relevant og gir innsikt i hvilke tjenester innbyggerne har tilgang til eller krav på, og hvordan de kan få tilgang til disse; c) **Innflytelse** innebærer å ha innflytelse på prosessen, gjennom mulighet til å klage eller å gi feedback underveis, men også muligheten til å ta informerte avgjørelser samtidig som eventuelle barrierer til innflytelse over egen situasjon tas bort, for eksempel ved at noen ikke er villig eller har kunnskap til å gi relevant informasjon til den enkelte. d) **Integrasjon** som handler om å etablere en integrert plattform for spredning og innsamling av informasjon, levering av tjenester og en single-window-system, hvor informasjon er samlet på ett sted, og brukerne ikke behøver å oppgi samme informasjon flere ganger for å få tilgang.

Digitalisering gjennom alminneliggjøring av informasjon på statped.no kan altså forventes å ha fordeler for brukerne som helhet gjennom å gi lik tilgang på relevant informasjon som styrker brukernes innflytelse over sin egen situasjon. Målene, hensikten og den organisatoriske utformingen til Spør oss er fortsatt uklar på hvilken informasjon som skal tilbys gjennom *Spør oss*, og hvilken type informasjon som skal tilgjengeliggjøres for alle gjennom statped.no

4.3.2 Spør oss som faglig tjenesteyting

Samtidig er det forskning som viser at informasjon publisert på nett har begrenset nytte i saker hvor personer har behov for individuell rådgivning med forslag eller synspunkt om hva som er beste vei videre i en pågående prosess over tid (Harris 2020; Dunning 2005). Publisert informasjon kan gi veiledning på et bestemt tidspunkt, men ikke i en prosess over tid eller kompliserte valg.

Under utviklingen av piloten Spør oss ble det gjennomført en mini-kartlegging hvor det er innhentet erfaringer fra eksisterende, lignende tilbud i Statped. Alle som har svart oppgir at de har en form for lavterskeltilbud i form av at PPT, skole og i noen tilfeller foresatte har anledning til å ringe inn og drøfte sak med Statpeds rådgivere, men også at det er stor variasjon i hvordan dette foregår mellom fagavdelinger og regioner. Dataene fra kartleggingen tyder på at det er et det kan være et reelt behov for et faglig tilbud som innebærer tilgang på anonym drøfting av saker med Statped. Det er behov for drøfting på områder som å avklare om det er behov for å sende søknad, drøfte faglige problemstillinger, behov for videre henvisninger eller avklaringer, og å avklare enklere problemstillinger på et tidligere tidspunkt. Det er først og fremst henvendelser fra PPT og skole/barnehage, men også noen fra foresatte. I dette arbeidet kommer det også fram at aktører innen helse (DPS og BUP) kan ha behov for faglig kontakt med rådgivere i Statped.

4.3.3 Erfaringer fra intervju med rådgivere i Spør oss

I prosjektet intervjuet vi flere rådgivere som hadde større eller mindre erfaring med og tilknytning til Spør oss. Informantene er gjennomgående positive til *Spør oss*, fordi tilbudet kan ”gi svar uten å søke”. De har varierende erfaring med å bli kontaktet av PPT og skole/barnehage fra før, enten ved at sentralbordet har satt over henvendelser, fordi andre rådgivere har henvist videre, gjennom direkte henvendelser, eller fordi avdelingen har eller har hatt et organisert tilbud om drøfting på telefon.

Rådgiverne oppgir at de anser PPT for å være primært viktigste målgruppa for *Spør oss*. Skole/barnehage oppgis også som viktig. Noen peker også på at noen av henvendelsene kunne vært løst ved at den som tar kontakt går inn på statped.no, og at det er viktig at nettsiden er oppdatert på den nyeste og mest grunnleggende kunnskapen. En annen informant tenker om tilbudet at det er veldig god service.

Informantene oppgir det er veldig fint å få spørsmål på epost, og samtidig kunne bruke telefon i svarene. Noen av henvendelsene er så vide at det er uklart hva de spør etter. Da er det greit å kunne oppklare problemstillingen på telefon. En annen begrunnelse som gis er at i saker der det er konflikt er det fint å snakke med foreldrene, eller de andre for å finne en løsning. Det blir ikke så bastant.

Et inntrykk fra intervjuene er at foresatte i hovedsak ringer inn for to årsaker: 1) å få hjelp til å orientere seg i systemet – hjelpeapparatet også ut over det spesialpedagogiske feltet. 2) når det har oppstått en konflikt eller uenighet i en sak, enten mellom foreldre/barn, eller mellom foreldre/PPT og/eller skole/Statped, eller mellom noen av samarbeidspartnerne i det koordinerte hjelpeapparatet.

Den anonyme faglige drøftingstjenesten i Spør oss ser ut til å være etterspurt av samarbeidspartnerne, særlig i fagområder som krever flere typer fagkompetanse (sammensatte lærevansker, tverrfaglige problemstillinger). Det kan virke som det er hensiktsmessig at denne delen

av tilbudet ikke ukritisk flyttes over på digitale kanaler, selv om det også kan tilbys rådgivning på chat og epost eller i videomøte, der det er hensiktsmessig. Det er imidlertid vanskelig for foreldre å være anonyme på epost, noe som må tas med i vurderingen om det videre tilbudet.

Det er først og fremst lik tilgang på kompetanse, å få svar uten å måtte søke, og å kunne iverksette tiltak på et tidligere tidspunkt som vektlegges i de dataene vi har tilgjengelig. Lignende lavterskeltilbud eksisterer eller har eksistert i varierende grad mellom regioner og fagområder.

4.4 Spør oss som informasjonstjeneste

4.4.1 Informasjonsstrategi

Med utgangspunkt i Statpeds eget behov og plikt til å gjøre informasjon tilgjengelig for borgerne, brukere og samarbeidspartnere foreslår vi at Statped ser sitt utadrettede informasjonsarbeid under ett, og vurderer å organisere statped.no og Spør oss som utfyllende tjenester. Det informasjonsbehovet som avdekkes i Spør oss kan brukes som grunnlag for hva som kan legges ut som offentlig tilgjengelig informasjon på statped.no. Statped.no beskrives i dag også som en viktig verktøykasse for Spør oss, hvor rådgivere veileder og henviser til relevant materiale for innringene. Vi anbefaler et felles redaksjonsråd for Spør oss og statped.no som gjør jevnlig vurderinger av redaksjonelt innhold og tilgang på læringsressurser på statped.no slik at nettsiden kan styrke det faglige arbeidet i Spør oss. Både Spør oss og statped.no kan tilsvarende styrkes å se på hvilken informasjon som i dag ivaretas av henvendelser til lavterskeltilbudet som med fordel kan gjøres generelt tilgjengelig på nettsidene og kontinuerlig overføre tema, spørsmål og innhold til statped.no,

En slik strategi innebærer også økt fokus på informasjon og formidling i Statped. Når man gjør åpne svar på innkomne spørsmål tilgjengelige på nett kan flere finne svar på sitt eget spørsmål og få informasjon som kan virke betryggende og opplysende i en vanskelig situasjon. Vanlige strategier er å lage generaliserte FAQ (ofte stilte spørsmål) basert på det vanligste behovet for informasjon, men også å utforme informasjon som ferdig formulerte spørsmål og svar basert på det behovet Statped ser hos brukere/samarbeidspartnerne og Statpeds eget behov for å formidle informasjon – også for å redusere trykket på rådgiverne i Spør oss.

4.4.2 Kanalstrategi

En informasjonsstrategi vil gi et godt grunnlag for å utvikle en god kanalstrategi som kan organisere Statpeds digitale og analoge kontaktflater med omverdenen. Vi erfarer at informasjon som ligger tilgjengelig på nett kan være nyttig i bestemte typer situasjoner, men er ikke egnet til å dekke alle typer informasjonsbehov, særlig for personer med behov for en individuell vurdering av en spesifikk sak (Harris 2020).

I dag har brukere, samarbeidspartnere og andre flere kanaler inn til Statped utenom vanlig saksgang. I dag fordeler henvendelsene seg på sentralbord, direkte henvendelser til rådgiver via e-post eller telefon, Spør oss, lokale/fagrettede lavterskeltilbud og statped.no. Eksterne aktører benytter altså fem kanaler inn til Statped utenom formell saksgang.

Lokale tilbud: Ved etablering av Spør oss som en nasjonal tjeneste vil det være naturlig å utvikle lokale telefontilbud for å bruke ressurser mest mulig hensiktsmessig og for å sikre likebehandling på tvers av geografi og fagområde.

Sentralbordtjenesten: Det har i arbeidet med utviklingen av Spør oss blitt gjennomført en analyse av forholdet mellom Spør oss og Statpeds sentralbord. Sentralbordet har formidlet en oversikt over hvor mange av henvendelsene til sentralbordet som sendes over til Spør oss:

Tabell 4.1 Antall henvendelser på telefon til sentralbord og til Spør oss

	Antall telefoner til sentralbordet	Antall telefoner satt over til Spør Oss	Totalt antall telefoner til Spør Oss
Juni	1416	Ikke data på antall	154
Juli	425	Ikke data på antall	40
August	1977	55*	129
September	2676	48	191

*kun tre siste uker i august

Kilde: Tabell hentet fra Rapport om alternativer for implementering av Spør Oss

Her ser man at sentralbordet har bidratt med en relativt stor andel av de totale henvendelsene til Spør oss. Vi ser av loggen til Spør oss at det også kommer henvendelser til Spør oss som i innhold er etterspørsel etter sentralbordtjenester. Det er ikke beskrevet noen rutine for hvordan disse blir håndtert, om de blir sendt videre eller om de blir besvart i Spør oss.

Direkte henvendelser: Antallet direkte henvendelser til Statpeds rådgivere anslås å vesentlig overskride antallet henvendelser til *Spør oss*. Det foreligger i dag ingen informasjon om i hvilken grad disse henvendelsene kunne vært ivaretatt gjennom *Spør oss*. Intervjuene i dette prosjektet viser imidlertid at alle rådgiverne har erfaring med direkte henvendelser med ønske om å drøfte sak utenom ordinær saksgang. Det framstår som hensiktsmessig å kanalisere denne typen individuelle henvendelser over til *Spør oss*. Det vil sikre faglig og geografisk likeverdighet i tjenesten, ivaretagelse av anonymitet og sensitive opplysninger, og gi enda bedre utnyttelse av fordelene ved samordning av like tilbud og tjenester i organisasjonen.

Dette betyr at det fortsatt er mange som benytter andre kanaler inn mot Statped. Vi anbefaler at Statped utarbeider en kanalstrategi som inkluderer en vurdering av hvilke henvendelser som er best ivaretatt gjennom analoge kanaler, og hvilke som kan besvares gjennom digitale kanaler. Det bør i dette arbeidet utarbeides en tydelig oversikt over for hvilke svar man kan få gjennom sentralbord, Spør oss og Statped.no og kommuniserer dette tydelig ut til omverdenen.

4.5 Måloppnåelse i Spør oss

Som beskrevet innledningsvis trenger tjenesten litt mer tid for å vurdere om *Spør oss* har nådd sine mål. Dette fordi mål og hensikt er etablert relativt nylig, og tjenesten ikke har vært virksom lenge nok til å kunne vurdere om den har noen effekt. Erfaringene fra prøveperioden gir imidlertid noen innspill knyttet til de gevinstene *Spør oss* er forventet til å bidra med som en del av Digitaliseringsprosjektet:

Tidlig innsats

Informantene er stort sett samstemte i at et lavterskeltilbud kan bidra til tidligere innsats på den måten at behovet for og tilgangen til tiltak kan avklares på et tidligere tidspunkt. En informant sier at ”ja, tror at det kan bidra til at man kan få en god starthjelp. At man er tidligere på banen, skjønner hvor alvorlig det er og at man får tidligere hjelp. Får gode råd, kan starte med en gang, kan ringe andre”. En annen sier ”særlig for skole/barnehage når de er i tvil, kan sette i gang tiltak tidligere”. Tiltak kan settes i gang tidligere. Skole/barnehager spør ofte om hva de kan gjøre videre. Det ser ut til å særlig være et potensiale for å bistå skoler og barnehager i arbeidet med å sette i verk tiltak tidlig.

Et mer koordinert hjelpeapparat

På spørsmål om lavterskeltilbudet kan bidra til et mer koordinert hjelpeapparat svarer en informant følgende:

”Nei, ser ikke helt hvordan lavterskeltilbudet bidrar til det – det er jo en til en, man tar en telefon og så er det ferdig (...) Jeg tenker at det er en fare med det, det kan bli det motsatte av et godt koordinert arbeid når man åpner en kanal utenom PPT”.

Et koordinert hjelpeapparat går ut på at man klarer å koordinere tjenestevei. Informanten oppfatter et koordinert hjelpeapparat som at man klarer å koordinere skole/barnehage, PPT og Statped rundt en sak for å støtte eleven. Lavterskeltilbudet er det motsatte av et godt koordinert arbeid. Et problem informantene beskriver med denne løsningen er at: ”faren er at når skole/PPT ikke er enige, eller det er en konflikt – vi må ikke bli brukt”, og at telefoner fra skole/PPT og foreldre kan gi ulike svar i samme sak. *Spør oss* kan sånn sett åpne for en second opinion – man kan risikere at Statped blir en part når resten av hjelpeapparatet ikke er enige.

En annen informant svarer at et koordinert hjelpeapparat: *”handler om hvordan vi samarbeider internt. Ser ikke hvordan tilbudet kan bidra der. Kan ringe inn med noen enkle spørsmål – altså lavterskel.”*

Likeverdige tjenester

Informantene er usikre og ikke helt samstemte i spørsmålet om tilbudet bidrar til mer likeverdige tjenester for alle. Det er et generelt inntrykk at informantene synes tilbudet er en god løsning – særlig med tanke på tidlig intervensjon, men det kan virke som de som har erfaring med slike tilbud fra før opplever at det har jo fungert godt slik også. Det stilles spørsmål om det er billigere å få

telefoner uten mellomledd, at det er en dyr løsning, men også om det er noe som kan organiseres regionalt i stedet for nasjonalt, for å jobbe tettere i regionen. En annen oppgave er at *Spør oss* dekker bedre, men det går i hovedsak på kjennskap til hvem som har hvilken kompetanse til å svare på ulike henvendelser. I den eksisterende praksisen (utenom *Spør oss*) oppleves det som mer tilfeldig om en henvendelse kommer fram til rette vedkommende eller ikke. Samtidig trekkes det fram at dette lavterskeltilbudet kan gi likeverdige tjenester til alle steder på like vilkår. Små kommuner får lettere tilgang på fagkompetanse.

4.6 Gjennomgående tema i følgeforskningen

4.6.1 Personvern og grenser for digitalisering

Ivaretagelse av personvern og muligheten til å stille spørsmål anonymt har vært et sentralt tema for arbeidsgruppen gjennom utvikling av piloten. En problemstilling har vært å finne tekniske løsninger for å bevare anonymitet og personvern ved overføring av sak fra lavterskeltilbudet til inn-bookede rådgivere, samtidig som at de som gjorde henvendelsen skulle slippe å gjenta saken når de fikk kontakt med riktig fagperson for problemstillingen. Arbeidsgruppen for prosjektet har lagt stor innsats i å finne trygge løsninger for å kunne bevare personvern i overføringen av henvendelse fra lavterskeltilbudet til rådgiver med kompetanse på det spesifikke området. En annen utfordring for tjenesten er at e-post ikke er en sikker kanal for utveksling av sensitive data, samtidig som henvendelser via epost inkluderer epostadresser som fører til at henvendelsene ikke blir anonyme. Det er i tillegg vanskelig å forhindre at personer som henvendelser seg på epost eller chat oppgir sensitive persondata.

4.6.2 Barrierer for digitalisering

Spør oss kan ikke sies å være digitalisering av en eksisterende tjeneste, men utvikling av en ny tjeneste under Statped, som også innebærer en samordning av allerede eksisterende lokale tilbud. Utprøvingen av prosjektet har imidlertid bidratt til å kaste lys over noen hinder man kan møte når man skal levere faglige rådgivningstjenester over digitale flater. Det er i forbindelse med Spør oss kommet to interessante perspektiver som har overføringsverdi for digitalisering av faglig tjenesteyting. Informantene i denne delen av prosjektet foretrakk å gjennomføre henvendelser som krevde drøfting, på telefon. Dette fordi man lettere kunne være anonym, telefon legger ikke igjen digitale spor som kan knyttes til sensitiv informasjon. En annen fordel var at personene ikke alltid visste hva de skulle spørre om, og har ikke alltid tilstrekkelig kunnskap om hva de kunne eller burde spørre om. Et tilbud om å drøfte over telefon bevarer både anonymiteten til innringer og gir rom for en dialog hvor rådgiver kan stille oppfølgingsspørsmål for å danne seg et bilde av totalsituasjonen og hjelpe innringeren men å identifisere hvilke behov og spørsmål de har. Det er lettere å stille oppfølgingsspørsmål og danne seg et bilde av hva saken egentlig dreier seg om i en muntlig dialog i stedet for over chat eller e-post. En annen fordel med drøfting på telefon knyttes til saker der det er uenighet mellom de ulike partene som er involverte i en sak. Flere oppga det som viktig at Statped ikke bidro til konflikten ved å gi skriftlige svar som senere kunne trekkes fram i en konflikt mellom to andre parter i den tjenesteveien Statped er en del av. Disse tre poengene er viktige innspill i

vurderingen av hvilke deler av offentlige tjenester som er egnet til å digitaliseres, og hvilke tjenester som best ivaretas analogt.

Spør oss synliggjør derfor også en mulig grense for digitalisering av faglig tjenesteyting som er kjent fra litteraturen (Harris 2020). Flere informanter i dette prosjektet oppgir at spørsmål som krever faglig drøfting i lavterskeltilbudet er bedre ivaretatt over telefon. Spør oss kan derfor sies å være en tjeneste som svarer til et faglig behov. Dette behovet kan ikke i sin helhet dekkes av digitale løsninger på en tilfredsstillende måte.

4.6.3 Ulikhet i brukergrupper

Ut over de innledende intervjuene med samarbeidspartnere i PPT, skole og barnehage, og brukere i form av foresatte, har tiltaksutviklingen vært preget av lite *direkte* brukermedvirkning.

Tjenstedesignprosessen har i hovedsak blitt gjennomført med Statpeds ansatte som deltakere, og ved at medarbeidere i delprosjekt P2 har gjennomført et begrenset antall intervjuer av brukere og samarbeidspartnere. En slik indirekte brukermedvirkning kan svekke det potensialet tjenstedesign har i brukersentrert utvikling av offentlige tjenester. Profesjonelle tjenesteutøvere kan bare vurdere sin egen forventning av hva brukernes erfaring og behov er (Brown & Swartz 1989). Reell brukermedvirkning fungerer både for å sikre at brukernes behov og forventninger er ivaretatt, og som en kvalitetssikring i utviklingen av en tjeneste, og for å sikre eierskap og legitimitet (Difi, ingen dato).

4.7 Oppsummering og anbefalinger

Spør oss berører, men er ikke utviklet innenfor de overordnede rammene for Digitaliseringsprosjektet om digitalt førstevalg i tjenesteytingen. Tjenesten bør derfor heller ikke måles opp mot de overordnede mål for digitalisering av offentlig sektor som digitaliseringsprosjektet som helhet bygger på. For en best mulig utnyttelse av tjenesten anbefaler vi å rendyrke tjenesten til å svare til det behovet den skal dekke – å gi mulighet for anonym drøfting av tiltak og sak for å komme videre og finne best mulig løsninger der hvor allment tilgjengelig digital informasjon ikke kan gi de individuelt tilpassede svarene man trenger.

Samtidig bidrar *Spør oss* til å kaste lys over grensene for digitalisering i faglig tjenesteyting. Faglig rådgivning omfatter flere elementer som i noen tilfeller bedre ivaretas over analoge kanaler. Disse elementene inkluderer forhold knyttet til anonymitet og sensitive data, å få oversikt over saken slik at man kan gi gode svar eller i det hele tatt vite hva man skal svare på, og å ikke bli part i en konflikt mellom andre.

Det er i dag mange kanaler inn til Statped. For å få best mulig ressursutnyttelse, sikre geografisk og faglig likebehandling og sikre anonymitet og sikker behandling av sensitive opplysninger anbefaler vi å få flest mulig av de individuelle henvendelsene til enkeltrådgivere om drøfting av sak over til *Spør oss*. Med det formålet anbefaler vi å utarbeide en kanalstrategi for hvor man kan henvende seg både digitalt og analogt når man har ulike typer spørsmål.

5 Videomøter i rådgivning

Digitaliseringsprosjektet handler grunnleggende om en styrt innføring av en teknisk innovasjon i den store og sammensatte organisasjonen Statped. Den teknologiske innovasjonen består her, som alltid, av en sømløs vev av tekniske komponenter i samspill med organisatoriske, psykologiske, legale og kulturelle faktorer. Innovasjonen skal inkluderes i en eksisterende organisasjon, med sine tradisjoner, arbeidsmåter og regler, både skrevne og uskrevne.

I dette kapitlet behandles den delen av Digitaliseringsprosjektet som handler om bruk av videomøter i rådgivning. Dette er en del av delprosjektet P3. Videomøte² har vært en av flere satsninger i Digitaliseringsprosjektet, på lik linje med blant annet webinar. Temaet videomøte i P3 er nå avsluttet, og delprosjektleder sa i intervju høsten 2019 at de var godt fornøyde med det de hadde oppnådd. Hun trakk frem at det var blitt utviklet veiledere rundt det tekniske og møteledelse ved bruk av videomøte, og at de har jobbet med informasjonssikkerhet. Da intervjuene ble gjennomført (høst 2019) var det ifølge delprosjektleder for P3 kun igjen å utpeke og lære opp «digitale lederstøtter» i bruk av videomøte.

5.1 Bruk av videomøter i Statped

Ikke overraskende er bruk av videomøter ett av tiltakene i Digitaliseringsprosjektet, hvor man har kommet langt, kanskje lengere enn mange av de andre. Dette skyldes blant annet at man her langt ifra har startet med blanke ark. Formatet er kjent i Statped og har allerede vært praktisert i flere år.

Spørreundersøkelsen gjennomført i forbindelse med denne følgestudien, viser for eksempel at 51% av respondentene oppgir at de bruker videomøter internt ukentlig og 18% oppgir at de bruker det daglig. I forhold til eksterne samarbeidspartnere og brukere, oppgir 24% at de bruker videomøter ukentlig, mens 3% bruker dette hjelpemidlet daglig.

I Statpeds egen evaluering av bruk av videomøte som verktøy, i tjenesteyting og samhandling mellom PP-tjenestene i Nord-Norge og Statped nord (Statped, 2019) oppga nærmere 70 % av PPT at egen erfaring med bruk av videomøte i samhandling med Statped var god eller svært god. 53,6 % mente at de hadde hyppigere kontakt med Statped, mens 75 % vurderer at veiledningen var blitt bedre. Omkring 50 % mente at det ikke er utfordrende å holde kontakt via videomøte, 75 % vurderte at Statpeds tilgjengelighet hadde økt, mens 70 % av de som svarte i PPT mente at videomøte ikke var et hinder for samhandling.

I en gjennomgang av Statpeds oppdrag, tjenester og ressursdisponering på fagområdene syn, sammensatte lærevanske og språk og tale, fant vi blant annet (Buland et al, 2018):

Statped har i flere år arbeidet aktivt med å ta i bruk ny IKT i arbeidet. I våre intervjuer så vi også dette, både i form av observert praksis der intervjusituasjonene involverte bruken av videokonferanse, og i tema som ble diskutert. I størst grad ble det her snakk om bruk av IKT til kommunikasjon, mellom avdelinger og regioner i Statped, og mellom Statped og PPT-kontorer. IKT-baserte hjelpemidler for sluttbrukere ble i mye mindre grad tema. IKT ble i

² Statped bruker betegnelsen "videomøte" om det andre kaller "videokonferanse" eller "VK"

hovedsak opplevd som et administrativt verktøy, et redskap for å styrke saksbehandling. (Buland et al, 2018, s 96)

Vi så i denne studien at et velfungerende videomøte-utstyr var på plass i hele Statped. Økt bruk av videomøte hadde også skapt en bevissthet som gjør bruken mer effektiv. I region Nord var videomøte nærmest en vanesak. Etter mye praktisk trening, beskrev de videomøtene som effektive og mer «rett på sak». Møtedeltakerne visste hva de skulle gå gjennom og forholdt seg til det, samtidig som formatet krevde at de er bevisst på når de har «taletid». På ledernivå satt de ofte på hvert sitt kontor og hadde videomøte (selv om flere hadde kontorsted i samme bygning) for å skape likeverdighet for alle i møtet. Man hadde altså tilsynelatende allerede da domestisert teknologien, og utviklet sine bruksmønstre. Bruken av videomøte hadde ifølge informantene dessuten ført til at det nå var større likeverd mellom regionene på grunn av økt kjennskap til hverandre. I tillegg hadde fagavdelinger fått større nærhet til de som arbeidet med læremiddelutvikling.

Når det gjaldt bruk av digitale hjelpemidler og videomøte i samhandling og dialog med brukere og samarbeidspartnere, mente informantene at videomøte var et godt hjelpemiddel, men at man må være noe forsiktig med bruken, spesielt når det gjelder individsaker (Buland et al, 2018). Her gir videomøter mulighet for tettere og hyppigere oppfølging, men samtidig opplevde mange at man mistet litt av relasjonen og flyten i møtene. Informantene opplevde at det var enklere å bruke videomøte når man først har etablert en relasjon med de man skal kommunisere med. Da snakket man først og fremst om veiledning til PPT, til kommunenettsmøter eller andre møter med innslag av opplæring/kurs/anonyme drøftinger. I kommunikasjon med individer, ga mange av informantene inntrykk av at det var ønskelig å være mer tett på, slik at man også fikk innsyn i det kontekstuelle. Her så de ansatte i Statped på videomøte som et mindre egnet verktøy, da de ikke klarte å fange opp det som skjedde utenom skjermen (ikke-verbal kommunikasjon, potensielle konflikter, for eksempel mellom foreldre og PPT, erfaringer fra hverdagen på skolen, og så videre) like godt med slike verktøy.

Den undersøkelsen det blir referert til over viser at de ansatte i Statped hadde mye erfaring med bruk av videomøter allerede før Digitaliseringsprosjektets start. Mye av det tekniske utstyret internt i Statped var allerede på plass. Mange i organisasjonen hadde allerede til dels omfattende erfaringer fra bruk, og mange lokale bruksmønstre og rutiner var på plass. De fleste vi har snakket med mener at deres bruk av videomøte ikke er formet av Digitaliseringsprosjektet. En region mente til og med at Digitaliseringsprosjektet hang etter i forhold til dem med tanke på bruk av videomøte.

«De henger litt etter. Noen ganger synes jeg det er rart at de kaller inn til fysiske møter når vi kan ha det på videomøte.»

Hva som er et konkret resultat av Digitaliseringsprosjektet og hva som har vokst ut av lang tids bruk, kan være vanskelig å si.

Digitaliseringsprosjektets bidrag har naturligvis løpt sammen med allerede igangsatte prosesser, og informantene har i liten grad vært i stand til å framheve nøyaktig hva prosjektets bidrag har vært. Mest har det handlet om videreføring av allerede igangsatt bruk, og ingen revolusjon i organisasjonens rutiner og teknologibruk. Et viktig element i arbeidet har vært å utvikle formaliserte, nettbaserte manualer/ brukerrettledninger for videomøter. Det benyttes også film i

presentasjonen. Her beskrives de tekniske sidene, hvordan gjøre klar til møte og hvilke tekniske løsninger som finnes. I tillegg gir man gode råd om framgangsmåte i et videomøte, deriblant råd om ting man på passe på før møtet, under møtet og etter møtet. Dette arbeidet kan forstås som en del av domestiseringsprosessen av teknologien i organisasjonen. De startet ikke på null, men bygde videre på og systematiserte allerede etablerte rutiner og framgangsmåter.

Her er eksempel hentet fra manualen og som omhandler møteledelse:

- *Koble deg opp i god tid. Bruk gjerne litt tid på å teste og justere lyd og bilde. Sørg for at alle er synlige i bilde. Om nødvendig ber du folk plassere seg på en annen måte.*
- *I møte med flere deltakere, be folk slå av mikrofonen når de ikke snakker. Da unngår dere unødvendig støy i møtet.*

I forlengelsen av dette legges det opp til et relativt formelt møte, med disiplinert deltakelse. Møtelederen instrueres om å *“instruer om hvorvidt folk skal ta ordet, rekke opp hånden eller bruke chat”, “Sett rammer, legg premisset og styr ordet.”*

Om bruksområder for videomøter nevnes videomøte med samarbeidspartner, videomøte som erfaringsutveksling, videomøte i veiledning eller observasjon og videomøte i kurs og undervisning. For alle disse foreligger det separate, nettbaserte instruksjoner/rettledninger.

I manualen omtales også sikkerhet og personvern i videomøter. Blant annet at *“Statped’s løsning for videomøter er trygg nok til å utveksle sensitiv informasjon. Dette har ledelsen besluttet. Løsningen heter Cisco Meeting Server ...”* Det er selvfølgelig viktig at dette er forankret i ledelsen. Her kan man likevel selvfølgelig spørre om «dette har ledelsen besluttet» vil være tilstrekkelig begrunnelse i en kunnskapsorganisasjon, for at dette skal forankres i organisasjonen (særlig i tilfeller der det viser seg vanskelig å følge beslutningene).

Bruk av denne tekniske løsningen gjennomgås relativt detaljert. Videre står det at *“Andre møter (Skype-møter og Teams-møter) er ikke like sikre, så unngå å bruke dem.”*

Flere av våre informanter har gitt uttrykk for at disse manualene/veiledningene er nyttige, og særlig når man er ny for teknologien. Samtidig har noen advart mot å bli *for* bundet av brukerrettledninger. Alt kan ikke systematisere på den måte. Dette handler tross alt om;

«.. kommunikasjon, relasjoner, følelsesmessige uttrykk av ulike slag – man må passe seg for at det skal bli skjema/maler som skal gjelde alle plasser, det må være rom for skjønn. ... Vi må ikke være rigide».

I våre intervjuer er det flere informanter som har kommet med gode overordnede oppsummeringer på forholdet mellom internt og eksternt bruk av videomøter i Statped. Under følger et sitat fra en av rådgiverne:

«Vi bruker VK til interne og eksterne møter. Vi har et godt teknisk system i Statped, og vi opplever at møtene blir effektive, og det er tidsbesparende. Det som kan være utfordrende er det at de har manglende utstyr, manglende digitale ferdigheter, og så er det det med relasjon.

Når man sitter på VK er det mye man kan gå glipp av. Det er mye man ikke oppfatter som kan gi et uheldig utfall. Samtidig ved bruk av VK har man mulighet til å effektivisere prosessen i rådgivninga, og det er veldig nyttig for oss. Og at man etter oppstarten på en sak har mulighet til å følge saken tettere og møtes en gang i uka. Det ville vært helt umulig uten VK.»

Som sitatet viser, er det forskjell på hvor langt Statped har kommet i intern og ekstern bruk av VK. Det er også andre utfordringer ved bruk av VK mot eksterne aktører, både med tanke på det tekniske og det relasjonelle.

5.1.1 Intern bruk

Videoløsningene brukes altså hyppigst til interne møter. Noen av våre informanter har beskrevet hvordan Statped er en gradvis mer virtuell organisasjon, der de ansattes plassering i tid og rom blir mindre vesentlig for samarbeid.

«Tidligere har vi brukt VK mye, og vi har kommet langt. Det er fint at vi kan gjøre det på denne måten. Da betyr det lite at vi sitter spredt. Vi er langt fremme.»

Statped er geografisk splittet på mange lokasjoner, og er avhengig av samhandling på tvers av geografi for å fungere godt, som en organisasjon og ikke flere lokale organisasjoner. Videomøter er ett av de digitale verktøyene som bidrar til at det er mulig å samarbeide på tvers, og bygge en kultur preget av samhandling og likebehandling. Takket være interne videomøter kan man redusere behovet for reiser, og møtes på tvers av landet, til mye lavere kostnad enn før. Interne videomøter har blitt en naturlig del av hverdagen i Statped nå.

Samtidig ser vi majoriteten av kommunikasjonen på tvers fortsatt skjer ved hjelp av telefon og epost, noe som vil være det mest effektive.³Innenfor samme fysiske lokasjon er også fysiske møter en viktig del av samhandling. Dette er ønsket av alle.

5.1.2 Mot eksterne samarbeidspartnere

I gjennomgangen av Statpeds områder (Buland et al, 2018), observerte forskerne at det skjedde en dreining i retning av mer systemorientert arbeid i Statped, om enn i ulik grad på ulike fagområder. Der det tradisjonelt har vært størst fokus på individrettede tjenester i Statped, hadde omorganiseringer og økende bruk av blant annet digitale verktøy bidratt til et betydelig større fokus på systemrettede tjenester og tiltak enn før. Informantene innenfor de tre fagområdene fremhevet også at det faktisk hadde skjedd en dreining mot flere systemsaker enn individsaker, men at det fortsatt var en overvekt av individsaker.

Et viktig element av denne utviklingen, har vært at PPT i økende grad har fått rollen som “bruker” av Statpeds tjenester. Dette gjelder ikke bare i rene systemsaker. PPT er definert som den eneste

³ E-post er asynkron skriftlig kommunikasjon, ikke avhengig av at avsender og mottaker er der på samme tid. Siden den er skriftlig kan den gjenbrukes på andre måter enn møter. Den kan også nå mange flere enn telefon og videomøter. Så det er veldig ulike former for kommunikasjon, som dekker ulike behov, selv om en del epost kan erstattes av møter.

inngang skolen og den individuelle brukeren har til Statped. Alle individuelle saker som meldes inn til Statped skal komme via PPT. Mandatet fastslår i utgangspunktet at PPT er den eneste aktøren Statped skal samarbeide med, PPT er linken inn til Statped, all kontakt skal skje via dem. Informantene var enige i at dette er en ryddig organisering som også bidro til at Statped mottar saker som er godt forberedt.

Buland et al. (2018) peker også på et økende behov for at Statped burde samarbeide med andre eksterne aktører for å fylle sitt samfunnsoppdrag. Dette handlet å utvikle «økt kompetanse i å finne fram til og koble de nødvendige aktører lokalt og nasjonalt, bidra til å bygge rom for samskapt læring, og skape praksisfelleskap mellom de som må samhandle i utvikling av robuste løsninger, på alle nivåer; Statped, kommune/fylkeskommune, PPT, habiliteringsjenesten og det øvrige helsevesenet, skoler og lærere» (Buland et al, 2018, s xiv).

En sentral utfordring for Statped i årene framover, slik vi ser det, handler nettopp om samhandling på tvers, og om konstruksjon av mer robuste aktørnettverk på området, både internt og eksternt. På den måten kan Statped blir en enda mer sentral brikke som kompetansepartner for flere i det hele det spesialpedagogiske systemet.

Sett på bakgrunn av denne utviklingen, er det ikke overaskende at en betydelig del av den eksterne bruken av videomøter er mot PPT, og en kan spørre seg hvorfor denne bruken ikke er enda større.

En informant beskriver arbeidet slik:

«De fleste møter som de ansatte har er med PPT eller ansatte i skoler og barnehager. Vi gir jo tjenester til PPT. Ofte er det nyttig å møte barnet vi snakker om. Ofte ber PPT at vi observerer barnet. Men når vi da har vært inne og jobbet med et barn, så er det PPT som skal ta det videre. Vi gir i utgangspunktet tjenester til PPT, med noen unntak på sansetap osv. Der vi gir individrettede tjenester.»

Når det gjelder PPT og skoler, opplever mange i Statped at videomøter gir nye muligheter. Samtidig er det både tekniske og kompetansemessige barrierer som ikke gjør dette så enkelt og sømløst som det kanskje kunne være. De fleste har ikke et rom avsatt til videomøter, og de tilgjengelige tekniske hjelpemidler kan variere. Der brukeren er individet, det enkelte barnet, melder også andre utfordringer seg.

5.1.3 Mot sluttbrukere

Videomøter ser ut til å være minst brukt i kontakten med sluttbrukeren, forstått som det enkelte barnet og foresatte. Noen bruker det, men i begrensede grad, og det er nok også her en viss variasjon mellom fagområdene. Sitatet under viser at det på grunn av tekniske begrensninger på VK-utstyret eksternt er problematisk å bruke på innenfor enkelte fagområder:

«Det jeg sliter mest med, med tanke på teknikk er når kommunikasjonen skal foregå på tegnspråk. Det å kommunisere på tegnspråk med den hakkinga vi har (i bildeoverføringen), det er problematisk.»

Innen noen av fagområdene er de individrettede sakene betydelig mer hyppige enn i andre (Buland et al, 2018), og dette vil nok reflekteres også i bruken av videomøte.

Et bruksområde som nevnes spesielt i bruksrettledningen, handler om veiledning og observasjon. Her heter det:

«Du kan bruke videomøte for å veilede eller observere. Det er mulig å observere et barn over video, og veilede umiddelbart om det du ser.»

Det er vårt inntrykk at observasjon av enkeltindivider på den måten er relativt lite brukt. Grunnen er at det rådgiverne opplever at de ikke får god nok oversikt og at det er vanskelig å få med seg viktige sider ved barnets kommunikasjon og samspill med andre:

«Vi får så mye kunnskap av å være i barnets miljø, og det mister vi. Veldig ofte er det alfa omega å være i barnehagen og se barnet og samspillet, og bruke en time eller to på å observere i samarbeidsmøtet, noe som gjør at du kan være mye mer to the point i veiledningsarbeidet. Da har du mulighet til å referere til det du har observert og som du aldri ville fått med deg dersom det hadde gått over VK.»

Samtidig sier noen av våre informanter at de se potensiale for bruk på denne måten, gjennom for eksempel å sette opp kamera i et klasserom. Under ser vi at det også framheves at videomøter gir noen muligheter i forbindelse med medvirkningsretten til barna. En informant fortalte for eksempel:

“Jeg har også prøvd meg på å ha med de største elevene inn på VK-møte. Det funker i varierende grad. Det er mye for å ivareta medvirkningsretten til barna. Sånn at de kan sitte og si at de har møtt kontaktpersonen i hvert fall en gang.”

Videomøte (VK) er en lettvinnt måte å få invitert inn alle aktører som skal involveres. Det en må passe seg for er at denne prosessen virkelig fungerer, og at denne måten å ha medvirkning på ikke kun brukes som en «avkrysning» på at medvirkning har funnet sted.

5.2 utfordringer og muligheter

5.2.1 Tekniske utfordringer

En utfordring flere av våre informanter har vært inne på, er at de tekniske løsningene som er tilgjengelig, kan variere. På Statpeds side har man stort sett de samme tekniske løsningene på plass. Hos samarbeidspartnere kan det derimot variere hva som finnes og brukes. En informant beskrev situasjonen slik:

«Vi har hatt møter som skulle være på Skype og som har endt opp mot Facetime, og da må du bli venner med dem få Facebook først. Jeg kjører også oppkobling 15 minutter før møtet starter, men allikevel har det hendt at vi har vært 30 minutter for sent.»

Dermed må man ofte avvike fra det som de formaliserte bruksrettledningene anbefaler av sikkerhetshensyn. Samtidig kan det være ulike problemer knytte til oppkobling og lignende. En utfordring som har blitt nevnt relativt ofte, er problemer knyttet til nettet. Hele Norge har ennå ikke samme standard på internettkapasiteten, med den følge at man hyppig kan oppleve brudd i forbindelse, at “nettet er nede”. Dårlig bilde og dårlig lyd, ofte dårlig i kombinasjon, er et annet problem som kan oppstå, (noe vi også selv har opplevd i våre intervjuer):

«Når vi skal ha møter med andre samarbeidspartnere kan det oppstå problemer. Det er helt vanlig. Det erfarer vi i kommuner også. De har ofte ikke god nok linjekapasitet. Samarbeidspartnere eksternt tar gjerne lang tid å koble opp. Og så er linjene for dårlige. Vi må ta høyde for at det tar tid.»

En annen utfordring skyldes ulike digital kunnskap hos brukerne. Selv om kompetanse på bruk av slike løsninger etter hvert er tilfredsstillende i Statped, kan eksterne brukere være mye mindre vant til bruk av videomøter, og har mindre kompetanse også på de tekniske sidene ved dette:

«Mange av de vi samhandler med har aldri brukt det før. Det er en oppfatning at de der ute kvier seg.»

Som vi har vært inne på flere ganger er det stor forskjell i både teknisk utstyr og kompetanse hos de ulike aktørene. Internt i Statped er kompetansen og tilgang på egnet utstyr høy, men dette ikke er tilfelle hos mange av de eksterne brukerne. Dette blir sett på som en av de største barrierene for å få til bedre VK-møter ut mot eksterne. For å bøte på manglende teknologiforståelse og utstyr hos eksterne, gjør rådgiverne det de kan for å hjelpe samarbeidspartnerne.

«Det er ofte problemer med det tekniske og sånt. Vi må bruke tid på opplæring. I starten tror de det er deres ansvar. Men vi lærer dem det. Etter hvert bruker de det like bra som mobilen.»

Det er også eksempler på at Statped låner bort teknisk utstyr til samarbeidspartnere slik at videomøter skal være mulig å gjennomføre. Det å hjelpe eksterne samarbeidspartnere krever imidlertid en ny kompetanse av rådgiverne. Nå skal de ikke bare drive faglig veiledning, men også veilede på bruk av teknologi:

«Litt sånn at jeg trenger hjelp for å hjelpe dem. Det er som oftest om teknikken og nettilgang. Noen steder er det en brannmur vi sliter med. Vi er blitt gode på å gjennomføre testoppripping. Det gjør at de trygges. Hvis vi er flinke til å hjelpe dem får vi mindre motstand.»

Dette er en ny oppgave som ikke alle rådgivere føler seg like komfortable med. Særlig gjelder dette de som selv nylig har tilegnet seg den digitale kompetansen som skal til for å gjennomføre møter digitalt. Selv om rådgiverne er vant til å veilede fag, vil det ikke si at de opplever de har

kompetanse til å gi brukerstøtte på teknologi og digitale møteplasser. I og med at Statped legger opp til økende bruk av digitale møter, og eksterne brukere enn så lenge ikke har den samme digitale kompetansen som Statped, bør økt IT-support til eksterne vurderes. I de tilfeller der rådgiverne ønsker å gi denne supporten bør de få opplæring som er nødvendig for å kunne hjelpe de eksterne.

5.2.2 Tekniske muligheter

Flere av våre informanter har beskrevet at videomøte gjør det mulig å følge opp brukere tettere enn før. Når de tekniske løsningene er på plass og fungerer på begge sider, når man har funnet de kanaler som virker, og samtidig har etablert det nødvendige forhold til brukeren, er dette en enklere måte å følge opp på:

«For meg betyr dette at jeg kan ha hyppigere kontakt uten flere tjenestereiser. Vi kan jobbe fra flere lokasjoner og også koble på andre fagområder vi ønsker innspill fra. Vi kan være med på mye mer enn det vi kunne før.»

Fremdeles må rådgiverne i Statped mye ut på tjenestereise. Den nye teknologien gjør det imidlertid mulig å delta på både interne og eksterne møter også mens de er på reise:

«Også kan vi også bruke det når vi er på reise. På en flyplass eller et hotellrom.»

Når man er uavhengig av å reise og for å oppsøke brukeren/samarbeidspartneren, kan man følge opp nesten på daglig basis, der det er nødvendig. En informant beskrev hvordan man da kan “stikke inn på Skype for å høre hvordan det går”. Mediet muliggjør også korte møter, også av halvformell art. Teknologien kan dermed bidra til en tettere relasjon. Alle vi har snakket med mener VK er en fordel i mye av det arbeidet de utfører, dersom de tekniske problemene hos samarbeidspartnerne beskrevet i 5.2.1 blir løst.

5.2.3 Organisatoriske/kulturelle utfordringer

Fortsatt får vi et inntrykk av at det blant Statpeds ansatte eksisterer en viss usikkerhet med hensyn til det egentlige målet med Digitaliseringsprosjektet. Vi aner en viss “endringskynisme”, at noen til en viss grad opplever endring for endringens egen skyld, og ikke for å forbedre virksomheten (Amundsen og Kongsvik, 2008). Spørsmålet noen stiller, er fortsatt «hva er det man ønsker å oppnå»? Skal den nye teknologien og de nye arbeidsformer som følger med, primært spare penger, eller skape bedre tjenester?

Det er klart at økt bruk av videomøte vil redusere behovet for fysiske møter, som ofte er tidkrevende, og i tillegg krever til dels betydelig reisetid og reisekostnader. Følelsen av at hovedpoenget med endringene er å spare penger, gjør fortsatt noen i organisasjonen skeptisk, dette oppleves som sparing på bekostning av brukerne. Organisasjonen har åpenbart ikke helt klart å fjerne denne følelsen av at hovedsaken er økonomisk, at det er et sparetiltak, noe som framkommer av det denne litt ambivalente informanten beskrev:

«Det der å starte opp en sak på VK, det er ingen god følelse. Det oppleves veldig rart. Men det er reisetid og kalendere som er pressa. Jeg har senest nå avtalt at jeg skal gjøre veiledning via video i påvente av at jeg har anledning til å komme på besøk. Det er vanskelig å si at man aldri skal gjøre det heller»

Flere rådgivere gir eksempler på videomøter som ikke har vært gode nettopp på grunn av mangelen på fysisk tilstedeværelse. Dette dreier seg først og fremst om observasjon av barn, som de fleste vi har snakket med sier ikke vil få like god kvalitet hvis de gjennomføres ved hjelp av video. Men rådgiverne har også erfaring med at samhandlingsmøter ikke fungerer like godt i videomøter som fysisk:

«Der har vi hatt oppstartsmøte på VK. Og der snakker vi om relasjon og kommunikasjon i kommunikasjonen. På andre siden var det mye hvisking og fliring. Og det er ubehagelig, du vet ikke om det er sak eller noe annet de tuller med. Her er det forskjellige historier fra skole og PPT rundt barnet, og ulike historier på hvorfor anbefalingene fra oss ikke er fulgt. Og da er det litt ubehagelig å sitte på VK. (...) Vi er nød til å ha et møte med alle der vi får fatt i hva som foregår. Jeg vil gjerne se folka face to face. Det er da du kjenner du skulle fått lov til å reise ut mer enn en gang.»

I noen regioner opplever rådgiverne at det er en uskrevet regel om at det helst bare skal være et fysisk møte pr. sak. Her er de opptatt av at de skal kunne bruke skjønn, og at de skal kunne ha flere fysiske møter enn ett i noen tilfeller for høyne kvaliteten på tjenesten de gir.

Ett inntrykk fra vår studie er at rådgiverne i enkelte regioner føler at større press om å unngå fysiske møter enn i andre regioner. Dette gjelder særlig der man tidligere har hatt store reiseomkostninger. Her ligger det en potensiell utfordring. Hvis rådgiver føler seg presset til å benytte videomøter der det etter deres mening og basert på deres erfaringer går ut over kvaliteten i tjenesten overfor bruker, vil det slå uheldig ut.

Kanskje organisasjonen ennå har behov for enda bedre “selgere”, endringsagenter, som kan overbevise om at endringene ikke vil føre til redusert kvalitet på tjenesten for brukerne. Dette kan til en viss grad sikres ved beordringer, ved at ledelsen fatter beslutninger som forventes fulgt.

I en kunnskapsorganisasjon, som Statped, er det gjerne langt mer effektivt hvis de ulike aktører deler ledelsens syn, og selv aktivt går inn for nyordningen. Dette handler altså også om “ledelse ved overbevisning”, der ulike aktører utvikler en felles forståelse av mål og virkemidler, og av teknologiens rolle i å nå disse mål som deles, i Statpeds tilfelle “brukernes beste”. Posisjonsmakt, styringsrett og beordring er selvsagt legale, og til tider nødvendige virkemidler, men vi vet fra kunnskapsorganisasjoner at dette er langt mindre effektivt enn å lede gjennom utvikling av felles forståelse av mål og virkemidler. Profesjonelle aktører er mer motivert for arbeidet når de selv skjønner hvorfor de handler som de gjør, og deler målsettingene med de andre. Lederen og de utførende aktørene må være på samme lag, og ute på samme oppdrag, man må lede mer enn man styrer. For å sitere Irgens:

Å lede er en delikat oppgave, som i motsetning til styring, er dialogisk og rasjonell med parter som gjensidig påvirker hverandre gjennom stadige forhandlinger om mening. Dette krever

styrke, ikke forstått som styrke til ensidig styring, men styrke til å lede utforskede og lærende i samarbeid med medarbeider. (Irgens, 2016, s 231)

Ledelse i teknologiinnføring i en kunnskapsorganisasjon, vil måtte ha innslag av å være ledelse ved overbevisning. Pådriverne i prosjektet er avhengig av å fortelle og gjenfortelle «fortellingen» eller narrativet (Czarniawska, 1997) om Digitaliseringsprosjektet på en slik måte at de nødvendige aktører hele tiden ser nytten av å være del av det nettverket som arbeider for å ta i bruk teknologien. Hvis de ikke lenger ser denne nytten, vil de vurdere andre veier til målet, og nettverket står i fare for å brytes opp. Man må hele tiden bygge og vedlikeholde det Bruno Latour betegner som «scenarier» som bidrar til å holde nettverket sammen (Latour, 1987). Scenarier er framstillinger av hvordan man ved å bruke ulike virkemidler, kan nå et bestemt felles mål. Ved å overbevise de nødvendige involverte om at dette scenariet er det ønskede, bygger man nettverk som omfatter både tradisjonelle menneskelige aktører, og det Latour omtaler som ikke-menneskelige aktører eller aktanter, som bidrar til å holde nettverkene sammen.

Knyttet til bruken av videomøte i rådgivningen, vil slike aktanter primært være de tekniske løsningene, som hele tiden må gjøre sin jobb og levere det som de er sagt å skulle levere. Hver gang nettet "går ned", bildene på skjermene er uklare eller usynkrone, eller man må "banne i 30 minutter" hver gang kontakt skal etableres, svekkes nettverket litt på akkurat det punktet. Andre viktige ikke-menneskelige aktører er de skrevne brukerveiledningene, de materialiserte rutinene for gjennomføring av videomøter. Hver gang disse oppleves som klare og informative, og letter arbeidet i praksis, vil de styrke nettverket. Der de skaper frustrasjon og oppleves som å stå i veiene for organisasjonens primære mål, vil nettverket svekkes, og deltakere vil søke etter andre løsninger.

En annen faktor som kan oppleves som en barriere knyttet til bruk, handler om sikkerhet/personvern. Ettersom den tekniske kompetansen og det tekniske utstyret hos samarbeidspartnere ofte er mangelfull, skjer det fremdeles at noen benytter løsninger for digital samhandling som ikke er like sikre, som for eksempel Facetime. Dette gjelder også dersom samarbeidspartnere skal sende videoobservasjoner av barnet:

«I den type veiledning som jeg gir er det gjerne foreldre som skal gjøre opptak av barnet i forkant av veiledningsarbeidet. Det bør tas opp på video i forkant. Ofte har vi da bedt om å få denne videosnutten tilsendt kryptert. Det fungerer ikke. Jeg vet det jobbes med, men det er litt knotete.»

Mye innsats har blitt lagt ned i å finne fram til og sikre teknologiske løsninger. Fortsatt mener vi å se en viss uskikkethet knytte til dette, også ut fra vissheten om at sikre teknologiske løsninger aldri er noen garanti når det gjelder bruk. Sikre løsninger kan brukes på usikre måter. Til tider ser vi altså at tilgjengelig teknologi kommer i veien for sikkerhet og personvern. Enkelte opplever at for å kunne bruke videomøter, må de senke kravene til datasikkerhet.

Vi ser også en viss faglig basert ambivalens, særlig der brukeren er individet, barnet eller dets foreldre. Mange rådgivere vil ennå ønske å være nær sluttbrukeren, også fysisk, få møte personen og oppnå nødvendig fortrolighet og nærhet, uten den avstand som mange fortsatt føler at mediet videomøte skaper. Rent faglig oppfattes dette av mange som nødvendig. Noen har funnet en løsning i at man først møtes ansikt til ansikt, for å etablere kontakten og tryggheten. Deretter gir det digitale mulighet for tettere og hyppigere oppfølging i forlengelsen av dette:

«Jeg kan ha oftere kontakt, så det er på en måte en følelse av å være tettere på fordi kontakten er hyppigere. Men så går man glipp av elevkontakten i stor grad. For dette er møter med voksne.»

Selv om noen av og til kan følge at det er et press, at videotiltak er et sparetiltak, et rasjonaliseringstiltak, er det vårt inntrykk at de fleste, også de ambivalente, ser fordelene det kan gi:

«Det er mye man ikke oppfatter som kan gi et uheldig utfall. Samtidig, ved bruk av VK har man mulighet til å effektivisere prosessen i rådgivninga, og det er veldig nyttig for oss. Og at man etter oppstarten på en sak har man mulighet til å følge saken tettere og møtes en gang i uka. Det ville vært helt umulig uten.»

Videomøter skaper nærhet og avstand på samme tid. Det er viktig at man gjør gode vurderinger av når man kan bruke videomøter og når ikke. Videomøte må ikke bli valgt bare ut fra bekvemmelighet eller lønnsomhets-argumenter. Mediet gir også noen uheldige bivirkninger, som for eksempel beskrevet av en rådgiver:

«Jeg sitter med en ubehagelig følelse. De satt i en kommune alle sammen på samme møterom. Jeg misforsto noen signaler i møtet. En begynte å gråte, og jeg oppfattet ikke det. Kameraet var ikke så nært. Jeg fanget ikke opp ansiktsuttrykk og lyder. Det blir et slags brudd.»

Gjennom videomøter går man glipp av ting. Nyanser i kroppsspråk blir borte eller lettere å misforstå, som i all online kommunikasjon blir deler av budskapet borte i mediet: “*Online interaction strips away many of the cues and signals that are part of face-to-face interaction*”, som det ble beskrevet i en tidlig studie av virtuell samhandling i cyberspace (Kollock & Smith, 1999, s 9). Selv om man i videomøter benytter levende bilder, noe som gjør personene synlige, oppleves det fortsatt som at ting kan bli borte, noe som kan gå ut over kommunikasjon og samhandling.

Som vi har vært inne på, kan det se ut som om video som medium skaper en type strukturerte møter, som egner seg til en del bruk, og er mindre egnet til annet bruk. Video kan først og fremst være egnet for møter der man har en klar agenda og et mål, og er litt mindre egnet for idemyldring, møter der poenget nettopp er å komme fram til samskaptede løsninger der man samme utvikler ting man ikke fant hver for seg (Klev og Levin, 2016). Videomøter blir kanskje stivere og mer formelle i formen. Hver deltaker bør snakke etter tur, strukturere seg selv og sin del av dialogen, når det nettopp er det ustrukturerte som kan være poenget, det som skaper det nye.

Vi har også sett eksempler på at informanter har vært bekymret for at formen ekskluderer noen. Når man for eksempel skal ta opp følsomme spørsmål i dialog med utsatte grupper, der avstanden i utgangspunktet kan være stor. Mellom rådgiver og bruker opplever for eksempel noen at mediet øker avstanden, og gjør det vanskeligere å få en god kommunikasjon.

Her ser vi kanskje også tegn til et digitalt klaseskille – den som mestrer teknologibruken får et «overtak» på de som er mer uvant og usikre. Statped er de som mestrer teknologien aller best, for

dem er dette velkjent og ren rutine, for den andre parten i samhandlingen er det uvant og ukjent, og kan virke skremmende. Dette kan i seg selv bli en barriere i kommunikasjonen. Statped får et overtak, i dialoger og samhandling som burde være preget av likestilling.

Det er åpenbart at fagfolk på ulike felter har utviklet et profesjonelt språk og en teori for sin praksis. De kjenner systemet, de har innsikt i teori gjeldende for feltet generelt. Dette profesjonelle språket og kompetansen vil brukerne i mange tilfeller mangle. Den norske sosiologien Stein Bråten brukte begrepet «modellmakt» for å beskrive forholdet mellom grupper med ulike modellerer for forståelse:

Modellmakt vil si innflytelse på andre i kraft av en gjennomslagskraftig virkelighetsmodell som de andre tilskriver som kilde for endegyldige svar på spørsmål om et bestemt saksområdet, og som utelukker spørsmålshorisonen for alternative perspektiver og virkelighetsdefinisjoner. (Bråten, 1998)

En gruppe har altså modellmakt så lenge deres modeller og definisjoner av virkeligheten oppfattes som mer legitime også av den «underlegne» gruppen, enn det deres egne modeller og definisjoner. For eksempel så har skolen i kraft av sin profesjon basert tungt på pedagogisk teori, til en viss grad fått lov til å definere at «dette her er det bare vi som kan», og derfor må skolens modeller og forståelser få forrang i forhold til foreldres forståelse, som kanskje i større grad har et praktisk og ikke et teoretisk fundament. Det samme gjelder selvsagt Statpeds rådgivere. De kjenner sitt fag og sitt felt godt, og har utviklet et språk og modeller, og har dermed et fortrinn framfor brukerne. Det vil være en asymmetri mellområdgivere og bruke i møtet mellom de to.

Ved bruk av video i rådgivning, vil denne asymmetrien kunne forsterkes ved det vi kan kalle teknologi-makt. Gjennom å være svært kompetente brukere av IKT, og ha tilgang til avanserte teknologiske løsninger, vil Statpeds rådgivere vanligvis har et fortrinn framfor brukerne, som ikke nødvendigvis er på samme nivå med hensyn til verken IKT-kompetansen eller utstyr. Bevisst eller ubevisst vil dette bidra til et over- og underordningsforhold. Stilt overfor usikre brukere, som dessuten til tider sliter med å få teknologien til å fungere godt, kan Statpeds rådgivere risikere å komme i en forsterket maktposisjon. Den usikkerheten brukeren føler ved møtet med de som kan feltet, de som snakker det rette språket, kan bli forsterket gjennom den teknologiske asymmetri som er til stede. Og jo bedre Statped blir til å bruke sin teknologi, jo større kan denne asymmetrien paradoksalt nok bli.

Majoriteten av våre informanter har sett begge sider av dette sakskomplekset, og konkluderer med at alle tradisjonelle møter ikke kan avskaffes. Man vil alltid være avhengig av fysisk å møte de man skal samhandle med. En av våre informanter illustrerte det på denne måten:

«Vi har noen typer veiledning som ikke egner seg for denne formen. Når det er emosjonelt ladde tema er denne måten lite egnet. Det er ut mot barnehager, skoler, brukere, foreldre. Der det er større grad av informasjonspreg eller der man kjenner folk godt, egner det seg veldig godt. Vi skulle gjerne hatt bedre retningslinjer for når vi skal bruke dem eller ikke.»

Jo mer kompleks relasjonen er, jo mer nødvendige kan et ansikt til ansikt-møte være. Dette må man vurdere i hvert enkelt tilfelle:

*«Er det en oppbyggende konflikt eller er det enighet mellom partene. Flere ganger har jeg kjent på at det ulmer. Jeg har fått telefon fra illsinte foreldre, men det er **umulig å reise ut hvis du allerede har vært der en gang**. Da må du ta det på VK. I noen saker tør foreldre å konfrontere skolen, og i andre tilfeller tør de det ikke. Det er ingen kakeoppskrift på dette. Definitivt ikke. Det er den ubehagelige følelsen man må sette ord på. At hvis dere hvisker på deres kontor og jeg ikke skjønner hva det er, så må jeg konfrontere dem med det slik at de slutter med det.»*

5.2.4 Organisatoriske/kulturelle muligheter

Det alle våre informanter er enige om, er at videomøter letter møter på tvers av region – det muliggjør tettere kontakt internt Statped, og bidrar til å skape en mer enhetlig og samkjørt organisasjon. Samtidig gir det muligheter til å tettere oppfølging av brukere som befinner seg langt borte. Den geografiske avstanden blir ikke lenger så viktig.

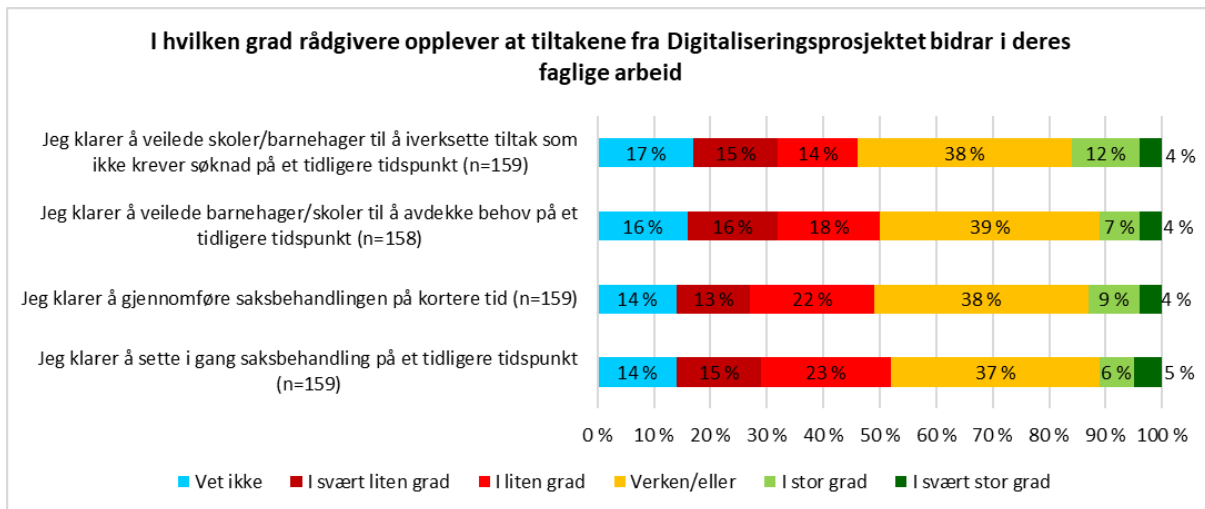
Vi har også vært inne på at det varierer hva slags møter det egner det seg til. Video er velegnet for de veldisiplinerte møtene med klar agenda, der alle ber om ordet og der møtet blir tydelig styrt, bedre enn de mer halvformelle, idemyldringmøtene der man av og til my bryte rekkefølge og “snakke litt i munnen på hverandre”.

«Men når vi først får det til blir vi veldig effektive i måten å kjøre møte på. Man blir mer tro mot saklista. Det blir veldig effektive møter, og ingen prater i kjeften på hverandre, og man må ha en veldig klar struktur.»

Dette krever at brukerne må “disiplineres”, og av og til, i bestemte kontekster eller bestemt bruk, kan kanskje slik disiplinering ikke være like produktivt. Men bildet er ikke statisk. Gjennom domestisering vil teknologi, bruken av den, organisasjonen og brukerne endre seg. Både ansatte, brukere og samarbeidspartnere vil endre bruken av teknologien og sin egen kompetanse i bruk. Med tiden vil dette derfor sannsynligvis oppleves annerledes. Det som i dag kan oppleves som utfordrende elementer, vil bli rutinemessig bruk preget av vane. Samtidig vil nye utfordringer kunne dukke opp.

5.3 Digitaliseringsprosjektets virkning på bruk av videomøter

I den siste spørreundersøkelsen knyttet til følgeforskningen, spurte vi hvordan Digitaliseringsprosjektet har bidratt til det faglige arbeidet overfor brukerne. Vi spurte hvilken forskjell Digitaliseringsprosjektet har hatt for arbeidet, for å få en antydning til prosjektets addisjonalitet, altså hva det konkrete prosjektet etter respondentens vurdering har tilført, ut over den utvikling man ellers kunne fått. Noen av resultatene som har direkte relevans for bruken av videomøter, ser vi i figur 5.1 nedenfor.



Figur 5.1 Digitaliseringsprosjektets virkning på faglig arbeid

Som vi ser var relativt mange på det tidspunktet vi spurte avventende, med en relativt stor andel som har svært verken/eller og vet ikke. Få respondenter som har svart at Digitaliseringsprosjektet har hatt stor betydning. Samtidig ser vi at 35 % av de spurte mente at prosjektet *i liten eller svært liten grad* hadde ført til at de klarte å gjennomføre saksbehandling på kortere tid. 38 prosent mente at prosjektet *i liten eller svært liten grad* hadde gjort dem i stand til å starte saksbehandling på et tidligere tidspunkt.

Bruk av videomøter har et betydelig omfang i Statped. 51% av respondentene i vår undersøkelse oppgir at de bruker videomøter internt ukentlig og 18% oppgir at de bruker det daglig. I forhold til eksterne samarbeidspartnere og brukere, oppgir 24% at de bruker videomøter ukentlig, mens 3% bruker dette hjelpemidlet daglig. Vår undersøkelse viser at det er relativt klart at Digitaliseringsprosjektet på dette området har bidratt til å utvikle infrastrukturen internt, og gjort det forutsigbart og enkelt å benytte videomøter til interne møter.

5.4 Oppsummering og refleksjoner rundt gjennomgående tema

Vi vil i det følgende kort oppsummere noen hovedfunn fra studien av bruke av videomøter som en del av Digitaliseringsprosjektet i Statped. Vi vil her også komme med noen generelle anbefalinger for det videre arbeidet.

5.4.1 Inntrykk fra intervjuene

Våre informanter fortalte om opplevde virkninger av bruken av videomøter i Statped. Vi ser at bruk av videomøter i internt samarbeid er godt utbredt. Prosjektet har bidratt til at Statped har blitt en organisasjon som fungerer godt på tvers av geografisk lokasjon og tverrfaglig. Bruken mot eksterne, primært PPT og skoler, har også hatt en økning de siste årene.

Statped har gått fram i små skritt. De har bygd videre på det de allerede gjorde og bygd på egne brukererfaringer. Denne inkrementelle strategien har etter vår mening vært vellykket. Blant annet har Digitaliseringsprosjektet systematisert bruken i form av bruksrettledninger og manualer, som nok har bidratt til å senke terskelen for bruk hos noen ansatte.

Det tydelig at noen regioner og fagområder allerede hadde mer erfaringer med videomøter enn andre, og følgelig har kommet lengere. De ansatte i Statped ser ut til å være relativt fornøyd med bruken av videomøter, både internt og eksternt, samtidig som de ser klare begrensninger, særlig i bruk opp mot sluttbrukere (barn/foreldre). Alle vi har snakket om mener at det bør være plass for nødvendige fysiske møter, særlig i starten av en prosess. Så kan videomøter benyttet for hyppigere oppfølging og kontakt.

Det har vært bedrevet betydelig opplæring i bruk og rutiner. Dels har dette vært formell opplæring, men vi ser også at det har skjedd mye uformell opplæring, der erfarne brukere har støttet brukere som ikke har vært like sikre. De brukermanualer og «oppskrifter» for bruk som har blitt laget, har hatt betydning.

Vi har også møtt skeptikere og de som gjerne skulle vært hørt mer i prosessene. Mye åpen motstand mot endring har vi ikke sett, men mange har vært bevisst på digitaliseringens grenser. I en organisasjon som Statped, kommer man aldri unna den direkte, menneskelige kontakt. Videomøter kan bare bli et nødvendig supplement.

5.4.2 Personvern og informasjonssikkerhet

Prosjektet har lagt ned mye arbeid i utvikling av veiledere for bruk som beskriver hvordan videomøte skal gjennomføres for at sikkerhet og personvern skal ivaretas. Noen informanter har gitt uttrykk for at dette arbeidet har vært nyttig, mens andre etterlyser fortsatt innsats her. Utfordringen noen ser, er at de anbefalte teknologiske løsningene ikke alltid er mulig å bruke. Valget står da mellom å arrangere videomøte, med lavere grad av sikkerhet, eller unngå å bruke det. Her må man vurdere hvordan man kan differensiere praksis, og hvordan noen møter stiller større krav til sikkerhet og personvern enn andre.

5.4.3 Universell utforming og valg av teknologi

Dette har ikke vært noe stort tema i våre intervjuer om videomøter. Den valgte teknologien ser ut til å oppleves som adekvat, og med store muligheter for tilpasning. Samtidig peker jo flere på at det i forhold til både syn og hørsel kan være problemer med å benytte de valgte verktøyene. En utfordring er som sagt at brukerne har ulike teknologier og ulik kompetanse i bruk av teknologi, og dette kan oppleves som en barrierer, særlig i kontakt med brukere som har særskilte behov. Man må være særlig oppmerksom på det overtaket Statpeds rådgivere ofte vil få, i kraft av å mestre bruken av teknologien bedre enn brukerne. Dette kan gi en skjevhet i dialogen. Samtidig ser en at digital teknologi kan ha åpnet for nye løsninger for personer med dysleksi, syns- og hørselshemming

5.4.4 Implementering

Digitaliseringsprosjektet vil i tillegg til å utvikle og forbedre intern tjenesteutvikling og samhandling, også berøre andre selvstendige organisasjoner og individer som Statped samhandler med. Bruken av videomøte i rådgivningen er ett område som kanskje i særlig grad synliggjør en del utfordringer rundt dette. Bruk av videomøter, både internt, men særlig i møte med eksterne samarbeidspartnere og sluttbrukere, er grunnleggende grenseoverskridende. I dette møter vi på ulike måter den kompleksiteten som vi alltid ser i møtet mellom ulike organisasjoner.

Som alle innovasjoner, er ikke innføring/implementering en lineær diffusjonsprosess som «går av seg selv» så lenge produktet er godt nok. Innovasjonen må tilpasses til det nye. Som Akrich et al sier:

It must be transformed, modified according to the site where it is implemented. To adopt an innovation adapt it: such is the formula which provides the best account of diffusion. (Akrich, Callon & Latour, 2002)

De som er pådriverne i Digitaliseringsprosjektet, ville gjennom sitt arbeid overbevise den store organisasjonen Statped samt de samarbeidende organisasjoner om at det å følge deres vei via økt bruk av video i rådgivningsarbeidet, vil gi suksess på lengere sikt. Statped vil bistå med at individer får den støtte de trenger gjennom utvikling av tilpasset undervisning, i samarbeid med organisasjoner som skole og PPT. For ingen av disse aktørene er økt bruk av digitale verktøy i seg selv et mål. Dette er bare midler for å oppnå det egentlige målet; forbedring av Statpeds tjenester overfor sine brukere. Bruk av videomøter i rådgivningsarbeid er en omvei til det overordnede målet. For å si det med Bruno Latours ord:

You cannot reach your goal straight away, but if you come my way, you would reach it faster, it would be a short cut (Latour, 87: 111)

Derfor handler dette om “innsalg”, om å gripe nye nivå og overbevise flere i og utenom Statped om at scenariet som foreskriver økt bruk av video i rådgivningen vil styrke det tette samarbeidet mellom Statped, PPT, skoler, brukere og andre involverte og gi resultater alle har nytte av i sitt arbeid med de sammen brukerne. Å synliggjøre dette endelige målet på en overbevisende måte, må ha første prioritet også i det videre arbeidet.

Målet er at “omveien” om bruk av digitale verktøy vil gi bedre brukertilfredshet på alle nivåer; Statpeds tjenester vil bli styrket, brukertilfredsheten vil bli større og tjenestene vil oppleves som bedre av både tilbyder og mottakere. Det gjelder altså å finne de gode “selgerne” og nettverksbyggerne, som kan overbevise alle de involverte organisasjonene om gevinsten i et slikt scenario (Akrich, Callon & Latour, 2002).

Betingelser for vellykket innføring og videreføring vil blant annet være å levere korteste resultater, slik at folk ser at dette har betydning NÅ og ikke i en diffus framtid. De må vise hvordan det kan hjelpe den enkelte til å gjøre jobben hun skal gjøre nå, og at det ikke blir noe ekstra som kommer utenfra, som er pålagt av en eller annen «dum sjef» som ikke skjønner hva man står oppe i, i hverdagen. Man må kunne levere troverdige svar på det evige spørsmålet om hvordan dette gjør

jobben man allerede gjør enda bedre: What`s in it for me? Hvis praktikerer ikke ser gevinsten, er implementeringen i stor fare. Alle involverte må se at teknologien primært skal gjøre tjenestene bedre, og Statped bedre i stand til å fylle sitt samfunnsmessige mandat.

Et viktig element i innføringen ble dermed at “verktøyet” videomøte måtte domestiseres i Statped. Med domestisering refereres det til prosessen der man gjør teknologien til sin egen:

«Domestication, in the traditional sense, refers to the taming of a wild animal. At a metaphorical level, we can observe a domestication process when users, in a variety of environments, are confronted with new technologies. These “strange” and “wild” technologies have to be “houstrained”; they have to be integrated into the structures, daily routines and values of users and their environment.» (Berker et al (ed), 2006)

Teknologi er altså ikke “ferdig” når implementeringen starter. Den blir ikke nødvendigvis brukt på den måten den var tiltenkt (Gjøen og Hård, 2002, Kline 2005). Innovasjoner er under stadig omforming (Oudshorn & Pinch 2005), også etter at de er tatt i bruk. Det er derfor nødvendig å være bevisst på brukernes samkonstruerende kraft. Man må i en styrt implementering ta hensyn til at brukere er en del av innovasjonsprosessen, der teknologien utvikles. Gjennom bruken, med de modifiseringer og tilpasninger som skjer, gjennom å domestisere, designe, rekonfigurere og eventuelt avvise de teknologier som implementeres, er brukerne med på å bestemme en teknologis endelige «skjebne». Sluttresultatet og resultatoppnåelse er derfor ikke determinert i utgangspunktet når man bestemmer seg for å implementere en teknologi, men avgjøres gjennom bruken. Innovasjon i dette perspektivet, handler om dynamiske prosesser som ikke er teknologidrevet, samfunnsdrevet eller behovsdrevet, men vokser ut av en *samkonstruksjon* mellom det sosiale og det tekniske, der hva som er teknisk, hva som er organisatorisk og kulturelt, aldri er lett å skille.

Et element ved dette er at videomøte ikke var nytt i Statped ved prosjektets start. I ulik grad hadde de ulike fagområder og avdelinger i lengere tid benyttet dette verktøyet. Man hadde altså allerede utviklet og etablert lokale handlings- og bruksmønstre knyttet til dette, man hadde allerede domestisert teknologien. Disse mønstrene for bruk, var noe som den styre innføringen måtte ta hensyn til. Vi sto altså ikke overfor implantering, eller implementering, av noe nytt, ferdig utviklet utenfra, men en samskapt (videre)utvikling og innføring. Ett viktig spørsmål blir dermed hva Digitaliseringsprosjektet betydde, hva det tilførte til eksisterende arbeid?

Implementering på området har i stor grad vært preget av små skritt, noen vi mener er en fornuftig strategi. Digitaliseringsprosjektet strategi er på mange måter en stegvis, småskala-strategi. Man tar tiltak og aktiviteter som man har en viss erfaring med, og forener dette til en plan som søker å endre og forbedret og implementer dette bedre. Man har ikke ambisjoner om å endre ALT, men «tager hva man haver» og jobber ut fra det. Begrepet «planlegging ved addisjon» er tidligere brukt om denne formen for planlegging (Buland, 1996). Dette er etter vår mening ingen ubetinget dårlig strategi. Vi har tidligere referert professor emeritus Gunnar Hellesnes (Buland et al 2011) på det han kaller ”*stegvis flikking eller vøling*” (Hellesnes, 2010), som et positivt alternativ til de store reformer. Dette har karakterisert Statpeds satsing på videomøter.

Teknologien har i liten grad vært opplevd som ny og ukjent for Statpeds rådgivere. I hovedsak har det vært snakk om løsninger som har vært benyttet i organisasjonen før, som er satt inn i felles rammer og systematisert på tvers av region og fagområde. Noen regioner hadde langt mer erfaring med bruk enn andre, men videomøter har ikke vært ukjent for noen i organisasjonen.

5.4.5 Barrierer for digitalisering

Når det kommer til barrierene man har møtt og møter, er det for det første snakk om en del tekniske barrierer som ennå ikke er overvunnet. Det finnes også noe skepsis i organisasjonen. Noe av dette er kanskje aldersbestemt, men det er en for enkel forklaring på hvorfor skepsis ennå finnes. Det er også rasjonelle grunner til skepsisen. Mange ser ennå grensene for hva som kan løses ved bruk av videomøter, og denne bevisstheten om teknologiens grenser er det etter vår mening svært viktig å beholde. Alt skal ikke løses på denne måten, videomøter er et verktøy som skal benyttes der det viser seg best egnet, og etter grundig vurdering.

En barriere vi ennå ser i implementeringen, handler om de ansattes opplevelse av hensikten med prosjektet. Ennå lever en usikkerhet, med hensyn til hva man ønske å oppnå: Er videomøter et redskap som primært har økonomiske målsettinger, reduksjon av reisekostnader og tidsbruk? Eller skal prosjektet primært føre til bedre kvalitet overfor Statpeds brukere?

Her kan det etter vår mening være behov for enda bedre talspersoner for teknologien, som kan overbevise tvilere om fortrinnene med videomøter, og at dette selvsagt skal brukes med fornuft, bidra til bedre kvalitet i tjenesten. Man kan her også oppnå mye ved å lytte også til tvilerne i den videre utviklingen. I det hele tatt mener vi at det er viktig at man også i fortsettelsen legger stor vekt på intern brukervedvirkning. Lytt til de ansatte, ta vare på deres erfaringer. Hør også på Statpeds brukere, det være seg PPT, skoler og andre eksterne samarbeidspartnere, med også sluttbrukere. Dette kan bidra til en enda bedre videreutvikling, på brukernes premisser.

5.4.6 Ulikhet i brukergrupper

Som vi har sett er videomøte aller mest brukt internt i Statped. Vårt inntrykk er at dette har gjort Statped til en mye mer enhetlig organisasjon, der samarbeid på tvers av grenser, geografiske og faglige, har blitt mulig i en grad man før ikke hadde. Mulighetene for dermed å jobbe tverrfaglig, har økt, og dette er særlig viktig for en organisasjon som Statped der en så stor grad av saker de skal behandle er sammensatt og går på tvers av fagområder.

Også overfor det som enkelte har omtalt som Statpeds primære bruker, PPT, oppleves det som om videomøter gir klare fordeler for tett kontakt. Når det gjelder skoler, og gjerne knyttet til individsaker, men også i systemarbeid, gir videomøter bedre muligheter for tett oppfølging på en måte som går et steg videre fra telefonen. For å nå en skole som helhet, i kompetanseutvikling på systemnivå, vil nok mange fortsatt oppleve det som ønskelig å besøke dem fysisk (Se for eksempel Caspersen et al 2020). Men igjen, her ser vi også nye muligheter som teknologien bringer med seg. For eksempel ved å gjøre deler av kompetanseutviklingen tilgjengelig på video på forhånd, slik som casene om omvendt undervisning i kapittel 6.

Angående sluttbrukere (barn og deres foreldre) maner mange til noe mer forsiktighet. Her står man overfor sammensatte utfordringer man må være klar over, før man går inn i slik bruk. Særlig når det kommer til utsatte grupper og brukere med særskilte behov, som det ofte vil være snakk om, krever bruk av videomøter i oppfølging nøye vurderinger. Her må man være ekstra sikre på at sikkerhet og personvern blir ivaretatt. Å se konteksten rundt det enkelte individ, vil ofte være nødvendig, men kan ikke alltid ivaretas ved hjelp av videomøte.

5.4.7 Gevinster av digitalisering

Våre informanter har sett flere gevinster ved bruke av videomøte. For det første er det klart at man kan ha en betydelig økonomisk gevinst. Både direkte reiseutgifter og tidsbruk ved reiser kan reduseres betraktelig. Særlig i region Nord har jo dette vært tydelig, og de klart i forkant med bruk av videomøter. Region vest er også preget av til dels lang reisetid, og rådgivere her så også nytten av å kunne redusere dette, og bruke tid og midler til faglig viktigere ting.

Samtidig er økonomisk et tveegget sverd i argumentasjonen. Forståelsen av at dette primært er et sparetiltak, og at det kan gå ut over kvaliteten på tjenestenes, henger fortsatt igjen til en viss grad.

I kontrast til dette, har mange også snakket om de faglige gevinstene, om effekten av økt bruk av videomøte som hadde positive følger for brukerne. Takket være de teknologiske løsningene, får man mulighet til å følge opp samarbeidspartnere og brukere tettere enn det som ellers er mulig. Når man ikke lenger er avhengig av en lang reise, kan man «møte» den andre part langt oftere, og gjerne «stikke innom» på Skype for å sjekke tilstanden, og gi rask oppfølging på en måte man før kunne i mindre grad. Selv om man før kunne bruke telefon, så mange av våre informanter bruk av videoløsninger som et klart framskritt.

5.5 Noen anbefalinger - Hør på de ambivalente også

Implementering av videomøter i Statped er ikke over. Tvert imot vil det fortsatt kreves kontinuerlig arbeid med å bygge videre på det man har gjort, og vedlikeholde det man har bygd. Dette byggverket har det til felles med middelalderens katedraler, at det aldri blir ferdig. Det dreier seg om en prosess. I denne prosessen er dert viktig at man setter medvirkning i sentrum. Videre arbeid må være basert på tett samarbeid med de ansatte på ulike nivå, deres erfaringer må spilles inn i utviklingsarbeidet. Dette må i enda sterkere grad bli en dialogbasert samskappingsprosess (Klev og Levin, 2016), der eksterne eksperter og interne/ansatte hele tiden kan lære av hverandre. I denne samskapingen blir det viktig at også sluttbrukernes behov og erfaringer blir en integrert del.

Implementering bør ikke primært skje i form av en ovenfra og ned-prosess, der et verktøy eller prosedyrer utformet av noen utenfor, skal forankras og innføres i en organisasjon. Da er prosesser preget av at man sammen utvikler det nye langt mer effektive (Irgens, 2017).

Man må i slike innovasjons- og omstillingsprosesser også være åpne for at også de negative er en ressurs. De kan ha gode grunner for å være kritisk eller ambivalente, og komme opp med gode argumenter som kan styrke arbeidet, mens de skråsikre kan være en hindring for nytenking. Kritikerne og de negative blir dermed ikke bare en utfordring eller et dysfunksjonelt element i

arbeidet, men kan tvert imot være en ressurs, noen som bringer inn andre, nødvendige perspektiver. Som Piderit sier:

I suggest that in studies of resistance to change, researchers have largely overlooked the potentially positive intentions that may motivate negative responses to change (Piderit, 2000: 783).

De ambivalente kan dermed bli en styrke i innovasjonsarbeidet:

Indeed, the honest expression of ambivalence seems more likely to generate dialogue than the expression of tither determined opposition or firm support. (Piderit, 2000: 790)

På denne måten kan involveringen av flere røster bidra til at videre arbeid tar hensyn til at det er nødvendig å skynde seg langsomt. I det videre arbeidet må man lære seg kunsten å krysse en kløft i flere sprang. For store sprang vil skremme og skape motstand, og dessuten møte organisatoriske, kognitive, strukturelle og legale avstander. Et forsøk på å fremme institusjonell endring som ikke omfatter store omveltninger, men heller mindre justeringer av organisering og metoder, kan unngå mye av dette.

6 Omvendt undervisning som metode i kurs og kompetanseheving

Statped skal levere tjenester av høy faglig kvalitet, som er basert på oppdatert erfarings- og forskningsbasert kompetanse. Omvendt undervisning ligger innenfor fokusområdet til delprosjekt P3, som blant annet handler om å få ansatte til å ta i bruk nye arbeids- og formidlingsformer. Derfor har dette vært ett av de prioriterte satsningsområdene innenfor følgeforskningen. SINTEF har levert et kunnskapsnotat om temaet, og evaluert tiltak fra delprosjektet, som er utvikling av en veileder (manual) i bruk av omvendt undervisning. Vi har også gjennomført casestudier og intervjuer med rådgivere som praktiserer metoden.

6.1 Hva er omvendt undervisning?

Omvendt undervisning er oversatt fra det engelske uttrykket *flipped classroom*. Det finnes mange ulike definisjoner på omvendt undervisning, og det er ikke alltid forbundet med bruk av video, selv om nettopp det er ganske utbredt. En stor del av forskningen knyttet til temaet er gjennomført i grunnskole, videregående og ved universitets- og høyskoler.

Allerede på 80-tallet oppdaget forelesere hvordan datastøttet teknologi kunne brukes til å frigjøre tid fra å *forelese* til å *veilede* studentene (Breivik 2015). Lage et al. (2000) skriver om "inverting the classroom", og gir en rekke eksempler på hvordan internett og chatte-rom kan brukes for å understøtte læring og endre klasseromsaktiviteter. Jonathan Bergman og Aaron Sams, to amerikanske realfagslærere, regnes av mange som opphavsmennene bak uttrykket *flipped classroom*, slik dette brukes i dag. Rundt 2006 begynte de å ta opp undervisningen på video, slik at elever med fravær kunne få tilgang til disse på internett. Videoene ble imidlertid også populære blant elever som ikke hadde fravær. Bergman og Sams fant etter hvert ut at dette var en godt egnet måte å frigjøre tid i klasserommet på, til en-til-en oppfølging og dypere læringsaktiviteter framfor forelesning i plenum.

Ifølge Bergman og Sams (2013) er det fire elementer som er viktige for å lykkes med omvendt undervisning:

- Fleksibilitet til å la studenten/kursdeltakeren bestemme når og hvor han lærer
- En læringskultur hvor studenten/kursdeltakeren deltar aktivt
- Fokus på effektiv utnyttelse og klare rammer for bruk av tiden i klasserommet/den fysiske samlingen
- En læringssituasjon basert på både observasjon og feedback

Omvendt undervisning kan defineres som *et sett av pedagogisk tilnærminger hvor informasjonsoverføring og forelesninger tas ut av klasserommet til fordel for mer aktive og sosiale læringsaktiviteter* (Abeysekera og Dawson 2015). Det forutsetter at studentene/kursdeltakerne gjennomfører de individuelle aktivitetene, som for eksempel å se video, for å få fullt utbytte av det som skjer i klasserommet. Det handler om å frigjøre tid til spørsmål, diskusjon, problemløsning og dypere læring sammen med lærer og andre studenter/kursdeltakere. Det instruksjonsbaserte stoffet kan med fordel distribueres digitalt, slik at studentene/kursdeltakerne ikke trenger å bruke fellestiden til gjennomgangen av det.

Kanimozhi og Rabi (2019) skiller mellom seks ulike typer omvendt undervisning, med fokus på hva som skjer i klasserommet:

- oppgaveløsning med en-til-en veiledning (regnes som standarden)
- diskusjoner basert på tema og materialet de har sett på forhånd
- se på videoer i eget tempo i klasseromstiden og ikke på forhånd (kalles "kunstig eller falsk" omvendt undervisning).
- instruksjonsbasert omvendt undervisning, der lærer demonstrerer og gjennomgår mye av det samme som på video. Video kan også brukes i timene.
- problemløsning i grupper, basert på at alle deltakerne har sett samme materiale på forhånd.
- nettbasert omvendt undervisning, der alt materialet distribueres digitalt, inkludert møter og veiledning. Ingen fysiske samlinger.
- omvendt lærer (flipping the teacher) der elever/kursdeltakere også spiller inn videoer eller produserer materiale som viser egne kunnskaper og ferdigheter.

Det er viktig å påpeke at bruk av video ikke definert som en forutsetning for omvendt undervisning. Video blir et medium for å formidle teori eller gi instruksjoner i et fag. Det kan også la seg gjøre skriftlig eller i form av lyd, for eksempel en kort podkast. Hensikten er at mottakeren lett kan tilegne seg stoffet gjennom å lese, se eller lytte til det så mange ganger han har behov for, både når og hvor han vil. Dette forutsetter tilgjengeliggjøring av materialet i et (digitalt) format som er enkelt å få tak i. Både podkast, webinar, e-læring og bruk av nyere teknologier (simulatorer, spill, VR, AR) er satsingsområder innen delprosjektet P3, som bør sees i sammenheng med omvendt undervisning. Omvendt undervisning bør implementeres som en metode eller en tilnærming der ulike formater og medium har en plass. Noen mennesker er mer auditive, og podkast kan også fungere i et omvendt undervisnings-perspektiv.

6.1.1 Læringsutbytte ved omvendt undervisning

Det er gjort mange ulike case-studier på bruk av omvendt undervisning innen ulike fagfelt og målgrupper. Både forutsetning, gjennomføring og resultat er kontekstavhenging, men vi kan likevel trekke frem noen fellesnevnerer rundt dette med læringsutbytte.

Blant annet ser vi at forutsetningen for å lykkes med omvendt undervisning er at målgruppen (elever, kursdeltakere) *braker tid på å sette seg inn i det forberedende materialet*. (Moraro et. al 2015, Abeysekera og Dawson 2015). Det vil seg være å se på video, lese tekst, eller annet som er distribuert på forhånd.

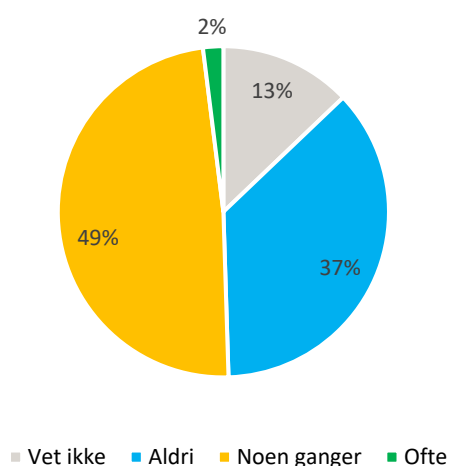
Omvendt undervisning kan frigjøre mer tid til *samarbeid* mellom elever/kursdeltakere i klasserommet, og dette kan også være gunstig for læringsutbyttet. Foldnes (2016) viser at klasseromstid med fokus på samarbeid gir bedre læringsutbytte (målt i karakterer) enn klasseromstid med kun individuell oppfølging. Dette baseres på et randomisert eksperiment med to grupper studenter, hvor begge fikk tilgang til kursmaterialet på forhånd, men kun den ene gruppen fikk tilrettelegging med problemløsning i grupper og andre samarbeidsaktiviteter i klasserommet. Det ble kontrollert mot en gruppe studenter som hadde fokus på samarbeid i klasserommet, men etter en tradisjonell forelesning. Foldnes (2016) konkluderer med at omvendt undervisning, hvis implementert med samarbeidslæring, kan gi økt læringsutbytte.

6.2 Omvendt undervisning i Statped

I Statped ser vi at omvendt undervisning i all hovedsak dreier seg om å kombinere fysiske kurs med bruk av video eller gjennomføring av et webinar. Det vanligste er å lage videoer som gir grunnleggende innføring i et spesifikt tema, og dele videomateriale med kursdeltakerne før den fysiske samlingen. Da kan kursdagen brukes til diskusjon og mer spissede tema som den enkelte har behov for å lære mer om.

Figur 6.1 viser andel rådgivere/pedagoger i Statped som bruker denne metoden, ifølge spørreundersøkelsen SINTEF gjennomførte i november 2019.

Bruker du omvendt undervisning som metode?



Figur 6.1 Rådgiveres bruk av omvendt undervisning som metode. (n=151)

Omvendt undervisning virker å være et kjent begrep blant rådgivere/pedagoger i Statped. Som vi ser av figur 6.1 er det kun 13 prosent som svarer at de "vet ikke" om det bruker denne metoden. Halvparten av respondentene svarer at de bruker omvendt undervisning, 2 prosent sier *ofte* og 49 prosent *noen ganger*, og 37 prosent sier *aldri*. Det ligger dermed et potensiale i å få flere til å prøve ut omvendt undervisning i kurs og kompetanseheving.

6.2.1 Tiltak fra Digitaliseringsprosjektet

Omvendt undervisning har i all hovedsak vært knyttet til delprosjekt P3, og en del av satsingen på å flytte større del av kunnskapsformidlingen over til digitale flater. P3 har utviklet en rekke veiledere for digitale arbeidsformer, som: webinar, e-læring, podcast, videomøter og omvendt undervisning.

Veilederen for omvendt undervisning er tilgjengeliggjort på Statpeds interne nettsider. Den er utformet i webformat med tekst og video. Startsidene på veilederen har en kort introduksjon til hva omvendt undervisning er, og hvilke fordeler man ser med denne metoden. Videre er det en side som viser bruksområder og gir eksempler på dette innen intern opplæring, kurs og møter og kunnskapsspredning. Veilederen har også en teknisk del hvor man forklarer hvordan man kan

opprette og gjennomføre, lage og dele en video. Tips til en god video, filformat og hvordan produsere og dele med ulike typer digitalt utstyr er noen stikkord fra innholdet. Veilederen har en god utforming med passe mengde tekst og lengde på videoene.

Fordelen med en digital veileder er at det er lett å oppdatere innholdet og å spre den ut i organisasjonen. En ulempe kan være at ved bruk av for mange underkapitler (lenker til sider) risikerer man i større grad at brukeren går glipp av informasjon, sammenlignet med en lineær veileder (papir eller PDF). Derfor er det viktig at navigeringen framstår som ryddig, og at det er enkelt å klikke fram og tilbake. Prosjektet har løst dette ved å gjengi navigasjonsbokser flere steder på samme side, for eksempel på topp og i bunn, og på noen av sidene midt på siden. Ved første øyekast virket dette som noe rotete, men det var lett å følge tråden etter å klikket seg litt fram og tilbake. Prosjektet (P3) oppgir at applikasjonen som brukes (intranett) legger noen begrensninger for hvilke muligheter de har hatt til å påvirke utforming og navigering.

6.2.2 Tidligere erfaringer

Det er flere i Statped som har erfaring med omvendt undervisning før Digitaliseringsprosjektet ble startet. Dette ser vi på statped.no, hvor det er utviklet ei temaside med ressurser som er eksternt tilgjengelig. Mange av ressursene er publisert i 2017, altså før prosjektet, men de er nå samlet på siden: <https://www.statped.no/laringsressurs/teknologitema/omvendt-undervisning/>.

Noen av videoene og informasjonen er gjenbrukt i den interne veilederen fra P3. Digitaliseringsprosjektets rolle har vært å systematisere og spre denne arbeidsformen i organisasjonen. Det handler om å få flere til å ta i bruk omvendt undervisning når det er hensiktsmessig. Rådgivere med tidligere erfaringer kan på så måte være gode ambassadører å bruke i spredningsarbeidet.

6.3 Case – Omvendt undervisning i Statped

Som en del av følgeforskningen sendte vi ut en åpen forespørsel via Digitaliseringsprosjektet om noen var interessert i å dele sine erfaringer med bruk av omvendt undervisning. Vi fikk ikke så mange svar, men det dukket etter hvert opp to caser med litt ulik innfallsvinkel, som viser hvordan omvendt undervisning kan forstås og anvendes i Statped. I dette kapittelet presenterer vi disse to casene i tillegg til vår egen erfaring med webinar.

6.3.1 Case 1 - Grunnkurs i syn

I denne casen er det to rådgivere/synspedagoger som har prøvd omvendt undervisning som metodikk i forbindelse med grunnkurs i syn, som er et fast kurs de tilbyr hver høst. Høsten 2019 ønsket de legge opp kurset litt annerledes enn tidligere, ved å spille inn videoer på forhånd, og frigjøre tid til andre tema og aktiviteter på selve kursdagen. De utviklet grunnkurset til å bestå av tre deler: en videobasert del som ble tilgjengeliggjort på nett, en fysisk samling/kursdag, og et webinar med et forhåndsdefinert tema. Målgruppen for kurset er PP-rådgivere, lærere og andre i kommunene som jobber med barn som har nedsatt synsfunksjon.

Del 1 bestod av en videoserie med 11 videoer med en samlet varighet på én time. Videoene ble laget som en informasjonsserie for de som har behov for mer kunnskap om syn og synspedagogikk, og ikke primært utviklet for dette grunnkurset. Dermed er videoene tilgjengelig for alle via læringsressurssidene på statped.no. De som hadde meldt seg på høstens grunnkurs i syn fikk i lekse å se gjennom videoene på forhånd, og gi tilbakemeldinger, kommentarer eller stille spørsmål i en Padlet⁴ som kursholderne hadde sendt ut. Hensikten var å oppfordre kursdeltakerne til å gjøre seg noen refleksjoner knyttet til egen elev opp mot det de har sett i videoene. Padlet ble valgt fordi det ikke er behov for innlogging eller registrering av navn. Rådgiverne påpekte at alle som la inn kommentarer i Padleten skulle være anonyme, og at ingen skulle oppgi personopplysninger om seg selv eller eleven.

Del 2 var selve kursdagen, som var lagt opp som ei fysisk heldagssamling. Mye av det som de ellers hadde brukt tid på i et slikt kurs, var nå allerede gjennomført på forhånd. De startet opp med å gå gjennom noen av kommentarene fra Padlet i plenum, før de gikk videre i programmet. Programmet bestod for øvrig av både forelesninger, praktiske økter der deltagerne utførte ulike aktiviteter med simuleringsbriller som ga dem nedsatt syn, og innføring i bruk av hjelpemidler for synshemmede. Ansatte fra Hjelpemiddelsentralen hadde blitt invitert inn for å snakke om nettopp hjelpemidler, og det ble da frigjort mer tid enn vanlig til spørsmål og innspill fra kursdeltakerne. Rådgiverne fra Statped opplevde at dette fungerte spesielt godt ettersom de erfaringsmessig har hatt for knapt med tid til spørsmål og praktiske ting ved tradisjonelle kurs. Tidligere har de noen ganger måtte avbryte og sette strek for å gå videre i programmet. Så det at en del av innføringsstoffet om syn ble tatt ut av kurset og tilgjengeliggjort på forhånd, virker å ha bidratt til både mer spørsmål og erfaringsutveksling mellom kursdeltakerne. Lærere som har svaksynte elever, møter sannsynligvis sjelden andre lærere med svaksynte elever. Rådgiverne ønsket derfor å legge til rette for at lærerne skulle få mer rom til å diskutere sammen.

Mot slutten av kursdagen ble det satt av 10 minutter for at alle deltakerne skulle gi en evaluering av kursdelene i et digitalt spørreskjema. Tilbakemeldingene var i all hovedsak gode, hvor mange trekker fram at det var positivt å kunne komme litt forberedt til selve kursdagen. Noen ga tilbakemelding på at det ble litt langdrygt med til sammen én time monolog i videoene. Alle deltagerne, foruten en som hadde fått lenken til videoene litt sent, hadde sett videoene før de kom på den fysiske samlingen.

Del 3 ble gjennomført cirka halvannen måned etter kursdagen, og bestod av et webinar med det spesifikke temaet *tilpasninger i Microsoft office for elever med nedsatt syn*. Temaet er etterspurt da de fleste elevene med nedsatt syn bruker eller vil ha behov for tilpasninger av sin PC for å kunne bruke den på en god måte. Rådgiverne mente dessuten at dette er en såpass teknisk gjennomgang at et webinar vil kunne egne seg bedre enn et fysisk kurs. Dette fordi deltakerne da kan sitte foran sin egen PC med en eller flere skjermer, og følge webinarer på én skjerm, men de selv prøver ut og følger instruksjonene via den andre skjermen. Webinarer ble forhåndsinnspilt, men sendt på et fast oppsatt tidspunkt. Rådgiverne foretrakk forhåndsinnspilling framfor livestreaming for å ha bedre kontroll på innhold og framdrift. Deltakerne kunne i utgangspunktet velge å følge webinarer på oppsatt tidspunkt eller se det via tilgjengelig lenke på et senere tidspunkt. Fordelen med å være med til oppsatt tidspunkt, var at de da kunne stille spørsmål til rådgiverne i Statped som var tilgjengelig

⁴ [Padlet](#) er en digital nettressurs hvor man kan skrive kommentarer og dele ulike typer medieinnhold uten å være innlogget

via den integrerte live-chatten. En annen fordel for deltakerne med video eller webinar er at de kan starte, stoppe og se stegene i videoen på nytt så mange ganger de har behov for.

Ifølge rådgiverne gikk gjennomføringen av webinarer bra og ingen tekniske problemer oppstod underveis. De sendte ut et eget evalueringsskjema til deltakerne etter webinarer. Der fikk de tilbakemelding fra deltakerne på ulike elementer i webinarer. De opplevde webinarer som nyttig. Det var kun to deltagere som benyttet seg av chat-funksjonen, men de fleste ga tilbakemelding om at det likevel var nyttig å ha tilgang til chat underveis. Videre så hadde de fleste deltakerne sett webinarer på en annen skjerm enn PC-en, for å kunne prøvd ut funksjonene i kurset underveis. En annen ting som ble bemerket var at det var positivt å få lenke til nettsiden med webinar-videoene, for kunne se dem på nytt senere og dele med andre kollegaer.

Rådgiverne i Case 1 hadde liten eller ingen erfaring fra før med omvendt undervisning som tilnærming. Men ved tilsvarende kurs hadde de tidligere sendt ut lenker til lesestoff, som de opplever at kursdeltakerne sjeldent har lest før de møtte til kurset. Derfor var de tydelige på at det aktuelle kurset inneholder *tre* deler, hvor deltakerne skulle møte forberedt ved å se videoer *før* den fysiske samlingen, samt at del 3 ville foregå digitalt.

Rådgiverne hadde ikke noe erfaring med å spille inn videoer, men liker å prøve ut nye metoder, så terskelen for å tørre var relativt lav. SLOT bidro med å lage videoene til del 1, både med innspilling og forenkling av manus. Dette fordi de ønsket å lage videoer som kan være tilgjengelige på statped.no, og da er det litt andre krav til kvalitet enn om videoene skulle deles direkte med deltakerne i et begrenset forum. Rådgiverne tok utgangspunkt i veilederen fra Digitaliseringsprosjektet for inspirasjon til hvordan komme i gang med utforming av webinarer.

Rådgiverne sa at det kreves godt med tid og god planlegging for å lage video og bruke omvendt undervisning. Samtidig er det er nyttig investering på sikt, både med tanke på gjenbruk av materiale, deling, kompetansespredning, og at fysiske kurs i større grad kan målrettes og tilpasses den enkelte. Et annet moment de trakk fram er potensialet ved å bruke videoer og omvendt undervisning i veiledningsarbeid. For eksempel der man skal følge opp én eller en liten gruppe, kan det være nyttig å spille inn en kort video som han/de får før rådgiveren reiser for å møte vedkommende. Men video kan også noen ganger brukes i stedet for et fysisk treff. I slike tilfeller trenger man ikke å sette for høye krav til kvaliteten, som når man skal legge ut en video på hjemmesiden til Statped. Se kap. 5 for mer om bruk av videomøter i rådgivningsarbeidet.

6.3.2 Case 2 – Kurs i språkvansker

I denne casen er det en rådgiver i Statped nord som brukte metodikk innen omvendt undervisning i et kurs om språkvansker. Kurset ble utviklet på bakgrunn av to systemsaker som kom fra to ulike kommuner, som søkte til Statped om kompetanseheving innenfor fagfeltet språkvansker.

Rådgiveren oppgir at de hadde blitt oppfordret ved sin avdeling å prøve ut nye arbeidsformer som webinar og omvendt undervisning, og at denne henvendelsen var en god anledning til å gjøre nettopp det. Casen dreier seg om et kurs mot den ene av de to kommunene. Målgruppa var ansatte i barnehage, skoler og PP-tjeneste.

Del 1 i kurset bestod av et webinar som gir en generell innføring i temaet språkvansker. Webinaret hadde en varighet på 1 time, og ble satt opp til et konkret tidspunkt. Lenke til webinaret og informasjon ble distribuert til deltakerne i god tid før den aktuelle dagen. Webinaret bestod av en forhåndsinnspilt videoforelesning med chat, hvor det var mulighet å stille spørsmål underveis og i 30 minutter etter at forelesningen var avsluttet. Rådgiveren hadde også lastet opp videoen på YouTube, slik at de som ikke kunne følge webinaret til oppsatt tidspunkt likevel hadde mulighet til å se forelesningen. Tilgangen på YouTube var begrenset til de som fikk direkte lenke.

Del 2 av kurset består av ei fysisk samling som i skrivende stund ikke gjennomført, så form og innhold er ikke avklart. Det er en barnehage og to skoler i kommunen som går sammen om dette, og kommer med problemstillinger de ønsker å ta opp. Hensikten med den fysiske samlingen er å kunne gå videre på noen av de innledende temaene i del 1, og tilpasse tema og diskusjoner til det deltakerne har behov for å lære mer om.

Videre er det forespeilet en del 3 av kurset, hvor skolene og barnehagene kan få 2-3 møter med rådgiveren via Skype.

Rådgiveren i case 2 hadde ingen tidligere erfaring med å lage et webinar, men var godt vant med videoformatet ved at hun i flere år har holdt forelesninger på Skype. Webinar oppleves som annerledes, da hun ikke ser hvem hun snakker til. Det blir mer enveiskommunikasjon, til tross for at det er mulighet til interaksjon via chat. Rådgiveren hadde med seg en kollega ved innspilling av videoen, hvor hun er den som formidler og kollegaen er med og stiller spørsmål underveis. De tok utgangspunkt i spørsmål som de ofte får når de ute og snakker om temaet.

Hun synes det gikk ganske greit å opprette selve webinaret, men det var en del "knoting" og prøving rundt det tekniske. De hadde fått litt intern opplæring ved avdelingen, og i tillegg brukte de veilederen om webinar som Digitaliseringsprosjektet har utviklet. Men hovedsakelig bestod tilnærmingen i å *"hive seg ut i det og tørre å prøve"*. Oppsett i studio ble trukket fram som viktig. For eksempel, lyssetting, bildeutsnitt og potensielle forstyrrelser. De prøvde seg fram med plassering av skjermer og bruk av dokumentkamera. En del forstyrrelser underveis, fra både flytrafikk og kolleger som passerte utenfor videorommet, gjorde at de måtte avbryte og starte på nytt ganske mange ganger. Til slutt satt de igjen med fire timer råmateriale, som rådgiveren redigerte ned til én time ved hjelp av redigeringsprogrammet iMovie. Rådgiveren påpekte at det var nokså tidkrevende å lage et godt produkt, men at hun trodde det likevel er ressurs sparende i lengden. For ved å sette av tid til å spille inn gode webinarer eller videoer om tema de ofte er ute og snakker om, kan de spare både tid og reiseutgifter. Videoene trenger ikke være helt perfekte, for de skal uansett settes i en kontekst. Rådgiveren understrekte at omvendt undervisning ikke det samme som å sende ut en video. Hensikten er å treffe deltakerne i etterkant, enten fysisk eller via web, og da er det mulig å diskutere innhold og ta opp temaer som er misforstått eller ikke forklart godt nok i videoen.

Ansatte i Statped opplever, som andre ansatte, tidspress og mye de skal rekke over i løpet av arbeidstiden. Det krever god planlegging og dedikert tid å kunne prøve ut nye arbeidsmåter. For noen kan terskelen ligge ved det tekniske, og nettopp derfor er god opplæring viktig. Rådgiveren mente også det kan hjelpe på om ledelsen oppmuntrer til å prøve ny teknologi i konkrete saker som

kommer inn. Ofte er det tema som går igjen, og da kan det være nyttig å ha en digital "ressursbank" de kan bruke.

Tilbakemeldingen fra deltakerne på webinarer har vært neste uttalt positivt. Rådgiveren fikk mange henvendelser på e-post i etterkant om at både innhold og formatet fungerte bra. Flere opplevde det som positivt å kunne få lenke til webinar som de kunne se hjemmefra når de hadde tid. En bemerket imidlertid at det virket litt unaturlig å ha med en kollega som "stilte spørsmål" underveis. Men de fikk også motsatt tilbakemelding: Ettersom webinarer var såpass langt, så mente enkelte at det fungerte skjerpene med spørsmål underveis og en slags dialog, i stedet for en ren monolog.

6.3.3 Case 3 - Aksjonsforskning gjennom SINTEF sitt webinar

Våren 2019 gjennomførte SINTEF, i samarbeid med Digitaliseringsprosjektet, et heldags-webinar for ansatte i Statped. Formålet med dagen kan oppsummeres i tre punkter:

- å legge til rette for felles læring om Digitaliseringsprosjektet
- å forankre noen av våre kartlegginger og vurderinger fra ståstedanalysen
- å få innspill til videre prioriteringer og fokusområder i følgeforskningen

Webinaret var komplekst og besto av mange ulike elementer. I et seks timers webinar kombinerte vi forhåndsinnspilling av videoer med live sesjoner, gruppearbeid, oppsummering og live-chat. I tillegg deltok 7 innspillgrupper på videomøte (hver av dem bestående av 7-10 ansatte i Statped med ulike yrker/roller) hvor de satt på ulike lokasjoner i fra sør til nord. Dialogen med disse gruppene ble også live-streamet som en del av webinarer. Studioet var rigget ved Statped Midt sin lokasjon, og ble styrt av medarbeidere fra SLOT. I studio hadde vi også døvetolker som tolket hele webinarer live.

De fire forhåndsinnspilte videoene hadde en varighet på omtrent ti minutter per video. Videoene ble produsert av oss forskerne, fra SINTEF og NTNU Samfunnsforskning, hvor vi tok for oss hvert vårt tema knyttet til Digitaliseringsprosjektet. Produksjonen var relativt enkel med PowerPoint og forskeren som "talking head" i det ene hjørnet. Videoene ble så sendt til Statped for innlegging av døvetolk.

Ettersom vi ikke hadde noen intensjon om å holde en fysisk samling i etterkant, kan man ikke si at denne casen representerer omvendt undervisning i tradisjonell forstand. Ut ifra inndelingen til Kanimozhi og Rabi (2019) kan vi kalle vår tilnærming for *nettbasert omvendt undervisning* eller *kunstig omvendt undervisning* med innslag av *problemløsning i grupper*. Noen fordeler ved vår tilnærming, sammenlignet med et tradisjonelt seminar, var åpenbart spart tid, sparte reiseutgifter og andre kostnader for både forskerne og mange ansatte i Statped. Det å samle over 200 ansatte fra en distribuert organisasjon til en felles fysisk heldagssamling er ressurskrevende. Andre fordeler for ansatte i Statped var at lenken til webinarer også var tilgjengelig i etterkant, slik at de som ikke kunne følge det til oppsatt tid, hadde mulighet til å se hele eller deler ved et senere tidspunkt. For oss forskerne var det svært positivt å få førstehånds erfaring med teknologien som brukes i utvikling av webinarer i Statped. I tillegg til å få kjennskap til alle de elementene som må på plass for å produsere noe som har god universell utforming.

Webinaret var en slags pilot for både oss og prosjektmedarbeiderne fra P3. Det hadde nok vært en fordel å ha mer erfaring som webinar-verter, og en bedre logistikk rundt kommunikasjon underveis, i de ulike kanalene. Det tekniske var det P3 med flere som hadde ansvar for, og det synes vi fungerte bra, med unntak av noe støy på streamingen i første del. Men det er vanskelig å gjøre noe med underveis i sendingen. Alt i alt er vi godt fornøyd med gjennomføringen, både egen innsats og med bidraget fra P3 og andre ansatte i Statped.

6.4 Refleksjoner rundt gjennomgående tema

I dette kapittelet ser vi nærmere på omvendt undervisning i lys av de seks gjennomgående temaene for følgeforskningen.

6.4.1 Personvern og informasjonssikkerhet

Personvern og informasjonssikkerhet skal vurderes ved all bruk av digital teknologi, både nye og eksisterende systemer. Omvendt undervisning er en arbeidsmetode og ikke en bestemt teknologi, så vurderinger rundt personvern og informasjonssikkerhet må gjøres ut ifra hvilke verktøy man benytter. Sikkerhetsaspektet ikke er like viktig i omvendt undervisning, som det er i bruk av videomøter. Vi ser to grunner til dette. For det først er den digitale kommunikasjonen i all hovedsak enveis og forhåndsinnspilt. For det andre er hensikten formidling faglige tema uten personopplysninger av sensitiv art. Ved bruk av webinar med live-sending og bruk av chat-funksjon bør det imidlertid gjøres risikovurderinger rundt *hvem* som får tilgang til informasjonen, og *hvilke tiltak* man kan iverksette om deltakere deler informasjon som kan identifisere brukere eller medarbeidere. For eksempel, så kan den som styrer chatten bruke moderator-funksjonen som ligger i systemet. I tillegg bør det etableres rutiner på hva som loggføres i etterkant av webinaret og ikke.

Det vi anser som den største risikoen, er når rådgivere tar i bruk tredjepartsløsninger, som for eksempel ved bruk av Padlet i Case 1. Padlet er ikke en utfordring i seg selv, men løsningen er gratis, åpen og tilgjengelig for alle, og Statped har neppe databehandleravtale med leverandøren. Dermed har de heller ingen eierskap til det som legges ut og produseres der. Dette er en problemstilling vi kjenner fra utdanningssektoren generelt. Det brukes hundrevis av ulike digitale ressurser i skole og utdanning, som ikke nødvendigvis er anbefalt eller distribuert via arbeidsgiver.

Det er opp til Statped selv å gjøre vurderinger og lage retningslinjer for hvilke ressurser ansatte kan benytte seg av i arbeidsøyemed. Det må gjøres avveininger mellom personvern, informasjonssikkerhet og pedagogisk frihet. Vurderinger bør gjøres i det profesjonsfaglige fellesskapet blant pedagoger i Statped. I Case 1 viste rådgiverne at bruken av Padlet var nøye gjennomtenkt og godt planlagt. De ga både muntlig og skriftlig informasjon til kursdeltakere i forkant om *ikke* å benytte eget navn eller legge ut andre personopplysninger som kunne identifisere elevene. I en gjennomgang av Padleten i etterkant, ser vi dessuten at den kun inneholder faglig informasjon og spørsmål. Løsningen har i dette tilfellet fungert hensiktsmessig, og bidratt som en plattform for erfaringsdeling og spørsmål.

6.4.2 Universell utforming og valg av teknologi

Ansatte i Statped ser ut til å være mer oppmerksomme på universell utforming enn hva som kanskje er tilfelle hos mange andre yrkesgrupper. Det ligger litt i yrkesutøvelsen når man jobber i en statlig spesialpedagogisk tjeneste. Vi har ikke hatt et særskilt fokus på temaet i utforskning av omvendt undervisning som metode, men det har vist seg som nokså relevant, både gjennom vår egen aksjonsforskning og blant de rådgiverne vi har intervjuet. Rådgiverne ser ut til å ha vært bevisste på ting som farger, bakgrunn, skriftstørrelser i utforming av skriftlig materiale. I tillegg til å ha klar tale og passe tempo i forelesningen. Slike grep gjør det lettere for alle mottakere å følge kurset, inkludert de som har nedsatt syn, hørsel eller utfordringer med lesing. I Case 3 ble dessuten hele webinarer tegnspråktolket nettopp fordi det skulle nå ut til så mange som mulige av de ansatte i Statped. De andre to casene hadde ikke dette, da målgruppa var lærere og ansatte i skole uten kjent hørselsnedsettelse.

I casene om omvendt undervisning er det gjort bevisste valgt av teknologi. Det er rådgiverne selv som har tatt valget, de digitale løsningene har ikke vært predefinert i veiledningen for omvendt undervisning. I alle tre tilfeller er det benyttet forhåndsinnspilling av video for å kunne ha kontroll på tidsbruk og innhold på forelesningsdelen. Videre er det benyttet webinar framfor ordinær video for å kunne ha en viss interaksjon gjennom chat. I case 3 var det i tillegg interaksjon via videomøter direkte i live-sekvensene av webinarer. I tråd med prinsipper vi kjenner fra omvendt undervisning, argumenterte rådgiverne fra både case 1 og case 2 at de ville frigjøre tid på en fremtidig fysisk samling - til å ha dialog framfor monolog, og til å spisse og tilpasse innholdet ut ifra deltakernes behov.

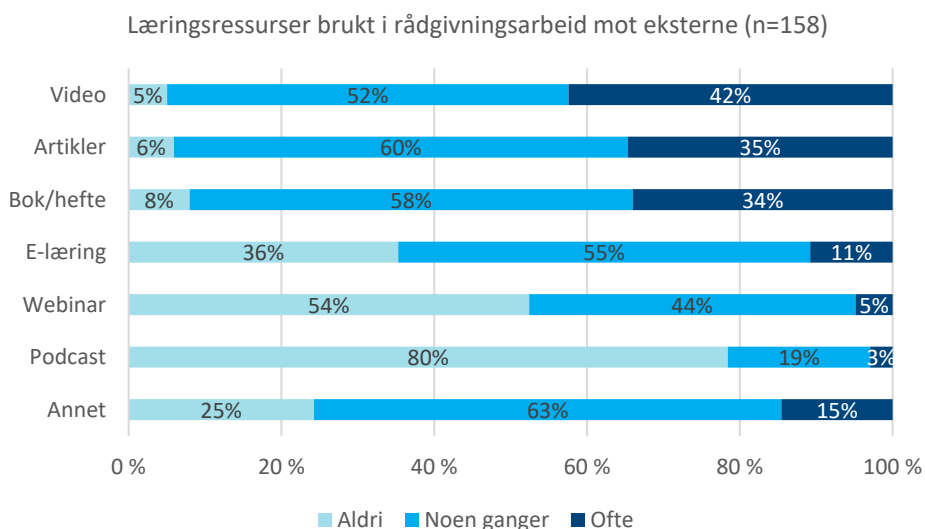
6.4.3 Implementering

Bruk av omvendt undervisning ligger til delprosjekt P3, som har utarbeidet en veiledning for hvordan komme i gang med en slik tilnærming. Hovedmålet til P3 har vært å "legge til rette for at fagpersoner i Statped tar i bruk digitale læringsarenaer med ulik grad av kompleksitet." (ref. Prosjektplan 13.02.19). Delprosjektet skisserer tre hovedpunkter for å nå dette målet:

- Teknisk infrastruktur
- Kunnskap om bruk av digitale læringsarenaer
- Motivasjon og anledninger- overføre prosjekt til linja

I og med at delprosjektet har utviklet en veileder har de delvis levert på både det tekniske og på kunnskap. Organisasjonen (de digitale lederstøttene) bør følge opp punktene kunnskap og motivasjon videre.

Potensiale er stort for videre utbredelse i Statped. Om vi ser på noen av de teknologiene fra casene i dette kapittelet, er det det blandet erfaring med disse. Figur 6.2 viser hvilke læringsressurser (teknologier) rådgivere/pedagoger i Statped bruker mot samarbeidspartnere og/eller brukere.



Figur 6.2 Hvilke læringsressurser rådgivere bruker mot brukere og/eller samarbeidspartnere

De færreste av rådgiverne oppgir at de bruker podcast, 80 prosent bruker *aldri* dette. Webinar er noe mer kjent, 44 prosent oppgir å bruke det *noen ganger*, men samtidig er det også 54 prosent som oppgir *aldri* å ha brukt det. Video er derimot veldig vanlig: 42 prosent av respondentene bruker video *ofte*, mens 52 prosent bruker det *noen ganger*. I den samme undersøkelsen oppgir kun 40 prosent at de selv har laget innhold i video. Mange låner nok videoer som andre har produsert, men gjenbruk er nettopp en av styrkene ved dette formatet, så lenge opphavspersonen blir kreditert. Uansett ligger det et potensiale i at videoformatet er kjent som et faglig redskap ut mot samarbeidspartnere og brukere. Terskelen for å bruke nye metoder, som blant annet webinar, kan dermed senkes.

6.4.4 Ulikhet i brukergrupper

Omvendt undervisning er mest brukt mot samarbeidspartnere som har søkt om kompetanseheving innen spesifikke tema fra Statped. Det er kanskje også til dette formålet at tilnærmingen egner seg best og er mest skalerbar. Noen rådgivere ga imidlertid uttrykk for at det hadde vært interessant å se hvilket potensial omvendt undervisning har i veiledningsarbeid mot sluttbrukere (barn og familier). For eksempel der man skal følge opp én eller en liten gruppe, og spiller inn en kort video som hen/de får før rådgiveren reiser for å møte vedkommende. Per i dag har vi ikke noe data som viser i hvilken grad noen har erfaringer med dette. Det vil i alle fall være flere hensyn å ta, både når det gjelder personvern og universell utforming. Opplegget må tilpasses den enkelte brukeren, og vil kanskje ikke kunne gjenbrukes i samme grad som ved mer generelle kurs.

6.4.5 Barrierer for digitalisering

Den mest opplagte barrieren er teknisk digital kompetanse. Men utfordringen er ofte at terskelen for å prøve ligger litt for høyt. Veilederen fra Digitaliseringsprosjektet hjelper på god vei å komme over de tekniske barrierene. Verre er det med ting som det å være redd for å se og høre seg selv på video. Her kan det hjelpe med å se eksempel fra kolleger, og det at ledelsen framsnakker det å prøve ut

slike løsninger. Det må også være rom for å "feile" og et system for å dele erfaringer og lære av både suksess og mislykkede forsøk.

Vi har inntrykk av at mange er av den oppfatningen at digitale ressurser må produseres av profesjonelle, som i Statped gjerne betyr SLOT. Det er en barriere hvis ansatte tror at de ikke kan produsere noe digitalt for egen hånd. Dette sier flere rådgivere vi har snakket med. Samtidig har de overkommet denne barrieren selv, og sier at det går et viktig skille mellom det som skal produseres av videoer til statped.no, og det som skal brukes i kurs slik som i to av casene i dette kapittelet.

En annen barriere vil være utfordringer med nettkapasitet, teknisk svikt og mangel på egnede rom til innspilling av webinarer. Som en av informantene uttrykte:

"Vi øvd litt på dette her med webinarer, og når vi øvde på det sist så skar det seg helt, det bare hakket og bildet hang seg opp, lyden kom ikke med ...og vi har da vært i kontakt med SIKT, og de sa det var veldig mye nettrafikk i Statped akkurat på det tidsrommet, så det var det som gjorde at det ble vanskelig. Det er litt uforutsigbart når man skal gjennomføre et webinar. Kommer det til å fungere eller kommer det til å henge seg opp?"

I dette tilfelle kom de over barrieren ved at de bestemte seg for å lage en forhåndsinnspilling. Det eliminerer utfordringer som kan oppstå ved live-sendinger. Oppstår det teknisk støy kan man da gjøre nye opptak. Mandager skal visstnok være en dag i Statped hvor det pågår mye nettrafikk. Kan det hende at det er en ikke-intendert konsekvens av Digitaliseringsprosjektets satsing på videomøter?

Det hører med til historien at det i ett av våre videointervjuer oppstod store tekniske problemer med frysing av bilde og haking av lyd. Både forskeren og informantene opplevde dette, så de ble enige om å avslutte. Informantene mente at det kanskje skyldtes stor nettrafikk i Statped. Det var jo mandag..

6.4.6 Potensielle gevinster

Digitaliseringsprosjektet har koblet omvendt undervisning til kvalitetsgevinsten *"Flere brukere og samarbeidspartnere opplever høyere faglig kvalitet i tjenestene."* Ønsket aktivitet i linjen er at ansatte skal ta i bruk nye arbeids- og formidlingsformer. Omvendt undervisning er en arbeidsform eller tilnærming som er relativt ny, og det er bare halvparten av pedagogene i SINTEF sin spørreundersøkelse som svarer at de bruker denne: 2 prosent sier *ofte* og 48 prosent *av og til*. Delprosjekt P3 har utviklet en veileder for omvendt undervisning. Det er vanskelig å se at dette tiltaket (veilederen) i seg selv vil føre til realisering av den nevnte gevinsten.

Tiltaket bør følges opp videre, slik at det ikke bare blir overlatt til ildsjelene i organisasjonen å prøve ut nye arbeidsmåter. Det kan også være behov for å tilby et internt kurs eller webinar om omvendt undervisning, for at ansatte skal få enda mer kunnskap om en slik tilnærming. Rådgiverne vi har intervjuet i forbindelse med våre caser er på så måte gode ambassadører for hva som er mulig. Samtlige peker dessuten på andre gevinster ved omvendt undervisning, som mindre tid til reising og mer tid til faglig arbeid. Rådgivere må fortsatt ut å møte samarbeidspartnere og brukere, men ved å ta i bruk metodikk fra omvendt undervisning, legger man til rette for bedre utnyttelse av de fysiske kontaktpunktene man har. Flere studier ([kap. 6.1.1](#)) viser dessuten gevinster for

kursdeltakerne, som økt læringsutbytte, når de kan bruke tid til samarbeid framfor å lytte til en monolog. Dette understøtter Statpeds egen gevinst om at flere brukere og samarbeidspartnere skal oppleve høyere faglig kvalitet i tjenestene.

6.5 Anbefalinger og veien videre

Omvendt undervisning er et godt eksempel på at læringsarenaer kan ha ulik grad av kompleksitet, og bestå av både en digital og en fysisk del. Vi mener at fokuset må ligge på omvendt undervisning som *tilnærming eller arbeidsform*, framfor teknologien som brukes. Det er klart at det kan oppstå barrierer ved det tekniske, som det å spille inn en video eller det å høre og se seg selv på skjerm, så derfor må ledere, digitale ambassadører og andre med ansvar for spredningsarbeidet bidra til redusere terskelen for hva som anses som en god nok læringsressurs i Statped. Kanskje også fire litt på kravene for hva som kan distribueres via statped.no? Det er flere tilfeller der rådgivere oppgir at de har fått forespørsel av samarbeidspartnere om gjøre videoene tilgjengelig på hjemmesiden, men hvor de selv har ment at det de har laget ikke er godt nok.

En annet viktig moment vi vil trekke fram er hvordan mottakelsen ser ut til å hva vært blant kursdeltakerne. Ifølge rådgiverne vi har snakket med har de fått mange positive tilbakemeldinger:

"I de de tilbakemeldingene vi fikk så var det mange som var positiv til at de kunne komme forberedt på kurs. Det tenker jeg også er en viktig del av det. At de kanskje får mer utbytte av det kurset ved å være forberedt før de kommer"

Rådgiverne ga også uttrykk for at det ofte er tett program når de skal ut å holde kurs eller veiledning, så det å kunne distribuere noe av det grunnleggende fagstoffet på forhånd, vil bidra til å frigjøre mer tid til spørsmål, individuell oppfølging, og til å la kursdeltakere dele erfaringer med hverandre. Dette potensialet ved omvendt undervisning må kommuniseres bredere ut til organisasjonen. Alt det arbeidet man legger ned i å opparbeide seg en ressursbank, for eksempel videoer, kan dessuten være en investering på sikt.

Videre tror vi at det å etablere en digital eller analog arena for erfaringsdeling er viktig for å oppmuntre rådgivere til å prøve nye arbeidsmetoder, som omvendt undervisning. Det er bra med ildsjeler som deler seg imellom, men det gir sjelden systematiske og utbrede praksiser i resten av organisasjonen. De digitale ambassadørene i Statped, som skal lede an arbeidet etter Digitaliseringsprosjektet, bør derfor initiere en slik arena. Her har jo Digitaliseringsprosjektet allerede innført egnede verktøy som Teams og Workplace, til bruk i erfaringsutveksling.

Statped har god kompetanse på utprøving av nye arbeidsformer og bruk av videoteknologi. Noen avdelinger eller lokasjoner har mer erfaring enn andre. Lederne må fortsette å legge til rette for at rådgivere skal bruke ulike teknologier som ressurs i arbeidet sitt. Både gjennom å sette tema på dagsorden i avdelingsmøter, og ved å gi tid til prøving, feiling og erfaringsdeling. Kanskje er det en idé å etablere en årlig delingskonferanse etter modell fra den konferansen som Digitaliseringsprosjektet gjennomførte i 2017? Eller et delingswebinar slik som SINTEF og P3 gjennomførte i 2019? Toppledelsen må også fortsette å legge føringer for god bruk av teknologi, gjennom blant annet det årlige mål- og disponeringsskrivet, og kontinuerlig oppfølging av gevinster ved digitale arbeidsmåter.

7 Statped.no som ressurs- og kompetansesenter

Arbeidet med statped.no har hørt til under delprosjekt 4 i Digitaliseringsprosjektet, som har hatt som oppgave å utarbeide en strategi og plan for videreutvikling av statped.no og andre digitale kanaler. De digitale kanalene er definert som plattformer for kunnskapsformidling, digitale læringsarenaer og digital samhandling mellom og for Statped sine brukere og samarbeidspartnere. Delprosjektet forholder seg i hovedsak til to av Digitaliseringsprosjektets effektmål som går på tilgjengelighet og kvalitet:

Statped sine tenester er lett tilgjengelege og tilgangen til kompetanse er smidig og effektiv for brukarar og samarbeidspartar der digitale verkøy er førsteval for kontakt og dialog. Tilsette i Statped skal nytte eit breitt spekter av digitale arbeidsmåtar og arbeidsprosessar i samarbeidet internt og eksternt med kommunar, fylkeskommunar, UH-sektor, spesialisthelseteneste og andre samarbeidspartar

Statped som ressurs- og kompetansesenter tilbyr ein digital læringsarena av høg kvalitet i digitale kanalar med statped.no som hovudportal. Statped.no er ei ressurside som inviterer til interaksjon og samhandling med brukarar og samarbeidsparta

For å konkretisere arbeidet har man satt et resultatmål som sier at man skal utvikle statped.no og andre digitale kanaler der Statped er en digital læringsarena og plattform for interaksjon og samhandling. Altså et ganske vidt mandat som delprosjektet har operasjonalisert i en mengde oppgaver og tiltak, hvor man har tydeliggjort delprosjektets rolle. Overordnet skal delprosjektet understøtte Statped som ressurs- og kompetansesenter gjennom å: (1) Definere behov og krav for statped.no som plattform for kunnskapsformidling, læringsarena og samhandling, (2) utnytte de tekniske mulighetene for nye statped.no og valgte sosiale medier, (3) levere teknisk løsning og struktur for den digitale læringsarenaen på statped.no, samt (4) levere modeller for økt bruk av statped.no i tjenesteytingen. Arbeidet i delprosjektet skal også beskrive og foreslå hvordan målrettet bruk av sosiale medier skal understøtte økt interaksjon med eksterne aktører.

I løpet av høsten 2019 har vi gjennomført 3 gruppeintervju med ulike aktører fra delprosjektet som har til felles at de har jobbet med statped.no. I tillegg har vi gjennomført intervjuer i forbindelse med ståstedanalysen på våren samme år. Informantene har vært rådgivere i Statped som har stillingsandeler innenfor digitaliseringsprosjektet, personer fra IT og kommunikasjon, og ledelsen av delprosjektet som omhandler statped.no. Intervjuene er gjennomført på Skype og er tatt opp digitalt. Det har vært to forskere til stede i hvert intervju.

Begrunnelsen for valg av informanter har vært at det per dags dato ikke er relevant å inkludere ansatte som ikke er nært knyttet til arbeidet i Digitaliseringsprosjektet, da planene for statped.no ikke er utrullet enda. Dette vil si at den vanlige ansatte i Statped ikke har grunnlag for å uttale seg om hvordan dette delprosjektet har jobbet, da de ikke har erfaringer eller kunnskap om innholdet. Spørsmål relevant for statped.no har blitt tatt opp i surveyen, og vil gjennom denne kunne besvare organisasjonens oppfatninger og meninger rundt utvikling av statped.no, i tillegg har delprosjektet selv samlet inn betydelige mengder kunnskap og vurderinger knyttet til bruk, barrierer og utvikling av statped.no.

Vi har også brukt den informasjon og de utredninger som delprosjektet selv har stått for, og som de enten selv har gjennomført eller bestilt fra eksterne aktører. Disse utredningene gir et godt bilde både av hvordan man har arbeidet med statped.no, og hvordan man har kommet frem til de ulike fokusområdene og leveransene. Nedenfor følger en gjennomgang av delprosjektets egne utredninger, i tillegg til analyser av bruksmønstre for nettsiden.

7.1 Tidligere utredninger

Vinteren 2018/2019 gjennomførte delprosjekt P4 selv 11 intervjuer med PPT-rådgivere fra ulike regioner. Disse intervjuene tok for seg statped.no, med hva som fungerer godt og hvor man finner forbedringspotensial. Intervjuene viste at PPT-rådgiverne vurderte innholdet på statped.no til å ha høy faglig kvalitet, men at noen informanter mente at innholdet ble presentert på en litt vel grunnleggende måte. Informantene brukte også de tilgjengelige nettressursene og videoene på statped.no i veiledning til foresatte, skoler og barnehager. Mulighetene for strømming av kurs og møter, og abonnement på nyhetsbrev, var ting som ble oppfattet som positivt. Samtidig finner man i disse intervjuene tilbakemelding om at statped.no kan oppleves som fragmentert og uorganisert. Organiseringen av fagområder og underliggende vansker kan være vanskelig å forstå, samt at det oppleves som utfordrende å finne navn på rådgivere tilknyttet bestemte fagområder når man søker etter kontaktinformasjon.

Delprosjektet har selv gjennomført en spørreundersøkelse hvor man ber respondentene vurdere brukertilfredsheten i forbindelse med statped.no. Undersøkelsen ble distribuert via statped.no, nyhetsbrev og sosiale medier, og det var til sammen 304 brukere som besvarte undersøkelsen. Undersøkelsen viser at språket på statped.no oppleves som forståelig og at innholdet er oppdatert og har høy faglig kvalitet. Samtidig viser undersøkelsen at statped.no oppleves som rotete, med dårlig plassutnyttelse og tungvint navigering. Det oppleves også som vanskelig å finne informasjon om rådgivernes kompetanse på nettsiden, i tillegg til at søkemotoren hvor man kan søke med fritekst i søkefeltet fungerer dårlig. Man fikk i undersøkelsen også tilbakemeldinger på utfordringer knyttet til universell utforming – at bilder med tekst på sosiale medier er utilgjengelig for blinde og svaksynte per i dag, samt at lydbøker oppleves som vanskelig tilgjengelig på grunn av den krevende innloggingsløsningen.

7.2 Bruksmønstre

Statped har bestilt en analyse fra Creuna for å kartlegge bruksmønstre på statped.no. Analysen viser at nettsiden har i snitt 63 500 besøk per måned, og at 80 prosent av alle besøk begynner et annet sted enn startsidene statped.no. Andre inngangsporter er gjennom Statpedmagasinet på nett, Statped sine kurssider (lenker) eller ved fagspesifikke søk på blant annet syn, hørsel eller digitale ressurser som Statped har omtalt.

Et av effektmålene til Digitaliseringsprosjektet og P4 er at *"Statped som ressurs- og kompetansesenter tilbyr digitale læringsarenaer av høy kvalitet med statped.no som hovedportal. Statped.no er ei ressurside som inviterer til interaksjon og samhandling med brukere og samarbeidspartnere."* En analyse av bruksmønstre gir verdifull informasjon om inngangsporter til siden og hvilken informasjon og ressurser de besøkende er ute etter. Søket etter læringsressurser

topper seg i begynnelsen av skoleåret. Skal Statped.no være et levende ressurs- og kompetansesenter bør målet være en mer jevn bruk av disse sidene og en økning totalt sett.

I webanalysen identifiseres to ulike tilnærminger som må tas med i betraktning ved utforming av statped.no. Man skiller mellom oppgavedrevet og informasjonsdrevet søk. Førstnevnte er de som er ute etter noe spesifikt, f.eks. en lydbok, mens sistnevnt er der de som er ute etter mer generell informasjon eller kunnskap om et tema. Man kan si at oppgavedrevet søk i denne sammenheng er mer målrettet og at brukeren har forventninger om å finne fram lett når hun er henvist til ei hjemmeside. Det er delte meninger om hvorvidt antall klikk har en betydning for brukerens evne eller vilje til å fullføre en oppgave, men flere studier viser at den mye omtalte "three click rule" er en myte. De som i tillegg er ut etter noe målrettet, vil fortsette å klikke seg videre i nettsiden så fremt at den har en logisk oppbygging. (Leavitt et al 2006). For eksempel så bør man kunne finne en tematisk innholdsversikt innen 2-3 klikk. Slik fungerer det til dels på statped.no i dag, men vi ser at det kan være noen utfordringer knyttet til hva som bør finnes under fanene "fagområder og læringsressurser", "temaer" og "tjenester." Dette vil være områder som overlapper for mange av brukerne, og det kan fremstå som vanskelig å vite hvor man skal søke eller lete. Dette er sikkert noe som kan fanges opp både analytisk og ved å sende spørreundersøkelse til brukere og besøkende av Statped.no

Google Analytics er brukt til å gjennomføre en analyse knyttet til bruk av statped.no. I denne analysen konkluderer man med at svært mange når sidene i statped.no gjennom søk fra søkemotor. Hele 56 prosent av besøkende kommer gjennom en søkemotor. Som nevnt innledningsvis viser analysene at hele 80 prosent av besøkende på statped.no ikke starter på forsiden. Dette kan tyde på at søkemotoroptimaliseringen fungerer greit, og at besøkende faktisk ser ut til å finne innholdet de leter etter. For ansatte som jobber med statped.no blir det likevel i det videre arbeidet sentralt å fokusere på søkemotoroptimalisering. Når brukere kommer inn via andre tematiske søk, vil de se sidene på statped.no enkeltvis og ikke i konteksten av de relaterte sidene eller den logiske oppbyggingen av nettstedet. Dette vil være viktig å ta med seg i den videre utviklingen av statped.no.

Trafikken på statped.no domineres av besøkende som er interessert i læringsressurser (spesielt lydbøker) og av besøkende til kurssidene. Webanalysen viser to ulike tilnærminger til innholdet. Tenker man oppgavedrevet bør man utvikle sider hvor brukerne har kortest mulig vei til å nå det de er ute etter, men om man tenker informasjonsdrevet vil det være naturlig å legge opp til en mer åpen tilnærming hvor større mengder informasjon blir presentert.

Det er også variasjoner i bruksmønster knyttet til de ulike fagområdene og læringsressursene, og det er relativt få som besøker både fagområdene og de tilhørende læringsressursene i samme besøk. Dette kan skyldes at mange læringsressurs-besøk er typisk "navigasjons-besøk". Videre minker bruken av læringsressurssidene i løpet av skoleåret, mens bruken av fagsider øker i løpet av ett skoleår.

7.3 Organisering i arbeidet med statped.no

Arbeidet med statped.no har i stor grad vært preget av å innhente informasjon og danne seg et kunnskapsgrunnlag. I løpet av denne prosessen har det også kommet frem ulike mekanismer som

kan ha stor innvirkning på hvordan statped.no, ser ut og hvilken fagkunnskap som ligger på sidene. Et tema som har gått igjen har vært at de ulike fagretningene har for lite påvirkningskraft på nettsidene, og at kommunikasjonsavdelingen muligens har fått for stor beslutningsmyndighet. Dette er forståelser vi finner både blant de ulike fagretningene, og i administrative og landsdekkende enheter. Dette var også et sentralt poeng i opprettelsen av prosjektgruppen som skulle arbeide med statped.no. Her var det viktig at både SIKT, SLOT, KOMM og faglige rådgivere var representert – dette både for å kunne belyse tema fra ulike vinklinger, men også fordi man i disse posisjonene har svært ulik kompetanse, som alle trengs for å kunne utvikle et godt prosjekt. Som en informant i prosjektgruppen påpekte:

«Det er derfor vi er satt sammen sånn, slik at vi kan komme med ulike innspill da» og «jeg ser behovet for sammensetningen, alle sidene er jo ivaretatt nå i prosjektet, og det er nødvendig for jeg kan ikke noe om de andre greiene».

Arbeidet med statped.no har møtt på noen utfordringer underveis i prosjektperioden som har ført til at man tidsmessig har vært litt bak de opprinnelige planene. Disse utfordringene har vært begrunnet i prosjektets kompleksitet som man kanskje ikke la merke til i startfasen av arbeidet. Dette har vært kompleksitet i forbindelse med nødvendig kompetanse, prosjektet må ha leid inn utenforstående aktører for analyser, statped.no favner mange brukergrupper og behov, samt at de ulike gruppene internt i Statped har forskjellige behov knyttet til nettsiden.

I tillegg til kompleksiteten i oppgavene for delprosjektet, har ulike aktører nevnt selve organiseringen av Digitaliseringsprosjektet som en mulig begrunnelse for manglende fremdrift. Det trekkes frem at det er vanskelig å holde opprinnelig plan når prosjektmedlemmene har små prosentandeler inn i prosjektet. Flere av delprosjektets medarbeidere er tilknyttet prosjektet i en 20 prosent stilling, noe som gjør det vanskelig å kreve den fremdriften som opprinnelig var planlagt. At prosjektmedlemmer dras mellom linja og andre delprosjekter er også en stor utfordring i prosjektet. Flere av prosjektmedarbeiderne er i tillegg til dette delprosjektet medarbeidere i opptil tre andre delprosjekter. I statusrapportene påpeker prosjektgruppen at man ikke kan utelukke at dette vil medføre forsinkelser fremover i prosjektperioden.

Samtidig brukte man i begynnelsen av Digitaliseringsprosjektet en del tid og ressurser på å finne ut hva selve «bestillingen» for statped.no var. Ved at Digitaliseringsprosjektet i sin form var mer intensjonell enn bestillende, ble det vanskelig å finne ut hvilke retning man skulle gå med statped.no, og hva som egentlig var ønsket av organisasjonen. Man brukte derfor lang tid på å orientere seg, og finne ut hvilke satsningsområder man skulle gå for – noe som også gjenspeiler seg i den betydelige informasjonsinnhentingene når det gjelder statped.no. Man arbeidet mye med å konkretisere oppdraget, og utvikle leveranser og aktiviteter som prosjektgruppen kunne forholde seg til.

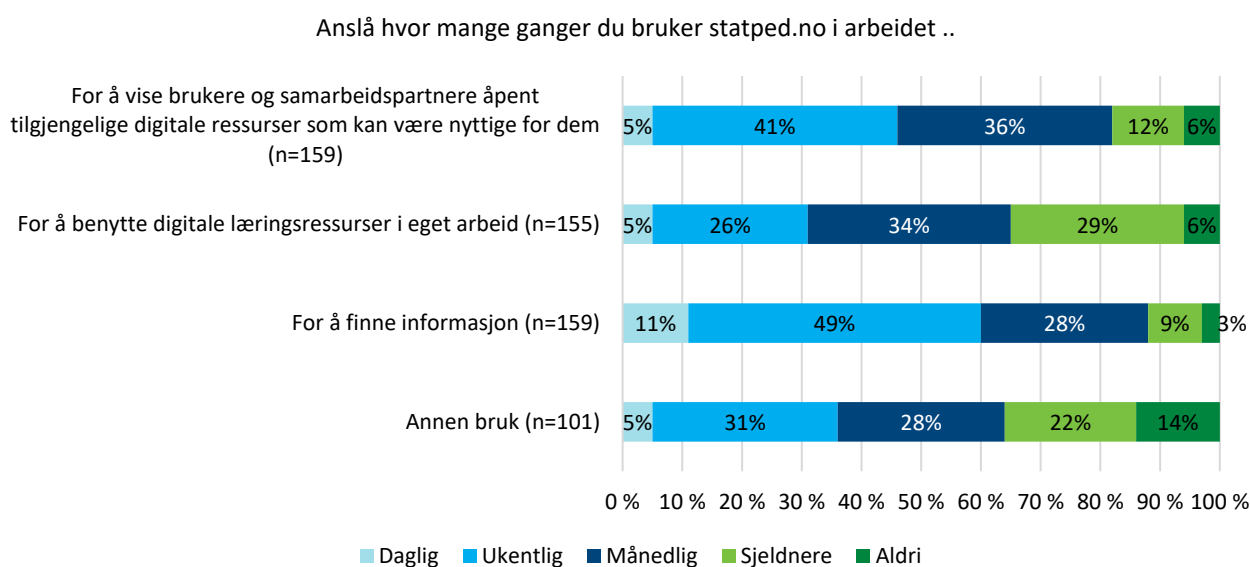
7.4 Hvordan blir statped.no brukt?

Gjennom følgeforskningsprosjektet har vi sett en tydelig endring i hvordan man tenker rundt statped.no. Frem til nå har man sett på statped.no som en ressurs og informasjonskanal for PPT, barnehager, skoler og foresatte. Fokuset har vært på kunnskapsspredning til eksterne aktører, i tillegg til at siden har tilgjengeliggjort en del nettressurser. Gjennom intervjuene har vi fått tydelige signaler på at man nå også ser rådgivere i Statped som brukere av statped.no, men likevel er det

fortsatt PPT som er den viktigste brukeren. Som en informant påpekte «*ja først og fremst så er det jo PPT, det er de som er våre primærbrukere og det vises i 'spør oss' også...*»

Ut fra det som kommer fram gjennom Google Analytics kan det også se ut som om at sidene først og fremst har blitt brukt for å finne informasjon, enten om spesifikke vansker eller for å nå spesifikke rådgivere eller avdelinger. Her får statped.no også noe kritikk av brukere som formidler at det er vanskelig å finne kontaktinformasjon på sidene. Dette var gjengangere både i delprosjektet sine egne intervjuer og i brukerundersøkelsen fra 2016.

I følgeforskningsperioden har vi altså sett et skifte fra å tenke på statped.no som en kanal for eksterne, til å også se på nettsiden som en kanal for rådgivere i Statped. Det kan imidlertid virke som om at man har et stykke og gå før man er i mål med dette. Her blir det viktig å tilrettelegge og informere slik at rådgivere i Statped ser nettsiden som et relevant og oppdatert ressurscenter. Dette har man startet på i forbindelse med statped.no, men det gjenstår fortsatt noe arbeid. I november 2019 gjennomførte vi en spørreundersøkelse blant ansatte i Statped. Figur 7.1 viser svar fra rådgivere/pedagoger på spørsmål om bruk av statped.no, og viser hvor ofte de bruker statped.no i sitt arbeid til de presenterte formålene:



Figur 7.1 Rådgiver/pedagogers bruk av statped.no i faglig arbeid

Figuren viser at 60 prosent av respondentene bruker statped.no *ukentlig eller daglig* for å finne informasjon. Videre ser vi at 31 prosent av respondentene bruker statped.no for å benytte digitale læringsressurser *ukentlig eller daglig*. Når det gjelder bruk av statped.no for å vise brukere og samarbeidspartnere tilgjengelige ressurser som kan være nyttige, er det 46 prosent av rådgiverne som bruker nettsidene til dette *ukentlig eller daglig*. Samtidig viser figuren at andelen som sjelden eller aldri bruker statped.no til disse formålene, ligger mellom 12 og 35 prosent. Dette viser store

variasjoner blant faglige rådgivere i bruken av nettsidene. Dette ser vi også i intervjuene, hvor en informant påpeker at:

«ja her tror jeg det er store forskjeller både mellom fagområder men også mellom regioner. Noen er vant til å benytte seg av slike hjelpemidler, mens andre til nå ikke har sett nytten av det, at det ikke har vært godt nok utarbeidet stoff der...»

Ett av fokusområdene i arbeidet med statped.no har nettopp vært å se på nettsidene som en ressurs også for ansatte i Statped, og ikke bare for eksterne aktører. Dette har vært en tydelig ambisjon gjennom hele Digitaliseringsprosjektet – og som en del av dette har man også påpekt behovet for forankring av nettsidens innhold også i de faglige avdelingene. Til nå kan det virke som om at det er administrasjonen i Statped som i hovedsak har et eierskap til nettsiden, gjennom at det er administrasjonen som har hatt ansvar for nettsiden.

7.5 Samordning og oversikt – og for hvem?

En sentral oppgave for delprosjektet statped.no har vært å skape en oversikt over nettstedet, samordne de ulike tjenestene og fagområdene, samt forsøke å skape overordnede prosedyrer for hvordan Statped skal drive informasjonsarbeid og tjenesteyting gjennom statped.no. Begrunnelsen for dette er at det har vært lite informasjon tilgjengelig både når det gjelder bruksmønster og når det gjelder hvilke avtaler og systemer som er gjeldende for nettsiden. Gjennom følgeforskningsprosjektet har vi fått tilbakemeldinger på at bruk og utvikling av statped.no har vært preget av tilfeldigheter og utydelige retningslinjer. Man har hatt ulike fremgangsmåter for å legge ut faglige ressurser, både innen de ulike fagområdene og ved de ulike lokasjonene. Som en informant sa; *«det har vel vært preget av litt tilfeldighet, og at ulike rutiner har fått utvikle seg...»*.

Slik sett kan det virke som om at både utvikling og bruk har vært litt uoversiktlig. I en slik situasjon fremstår det som relevant å bruke en del ressurser på å skaffe seg oversikt, og forsøke å samordne de rutinene og strukturene som finnes, og i etterkant utvikle nye modeller som søker å ta vare på både interne og eksterne behov. Arbeidet med utvikling i delprosjektet har derfor vært todelt, på den ene siden skal statped.no fungere for eksterne (både for eksempelvis ppt, skole, barnehager, foresatte og brukere selv) men den også skal fungere som et hjelpemiddel og en informasjonskanal for ansatte i Statped.

Det som pekes på som det viktigste resultatet av arbeidet med statped.no, er utviklingen av en modell som beskriver fremgangsmåter for publisering av nytt fagstoff til statped.no, og hvordan man skal vedlikeholde dette. Denne ble godkjent i mars 2020. Modellen er en operasjonalisering av ønske om at faglige rådgivere skal få mer innflytelse på statped.no, og at man skal unngå variasjoner i hvordan dette gjøres mellom regioner og fagområder. Dette handler i grove trekk om utvikling og organisering av kunnskapsbasen og ressursene som skal ligge på statped.no, og som en informant sa:

"Den må ikke en kommunikasjonsstab eie, den må eies av fagmiljøene som vet hva det her handler om."

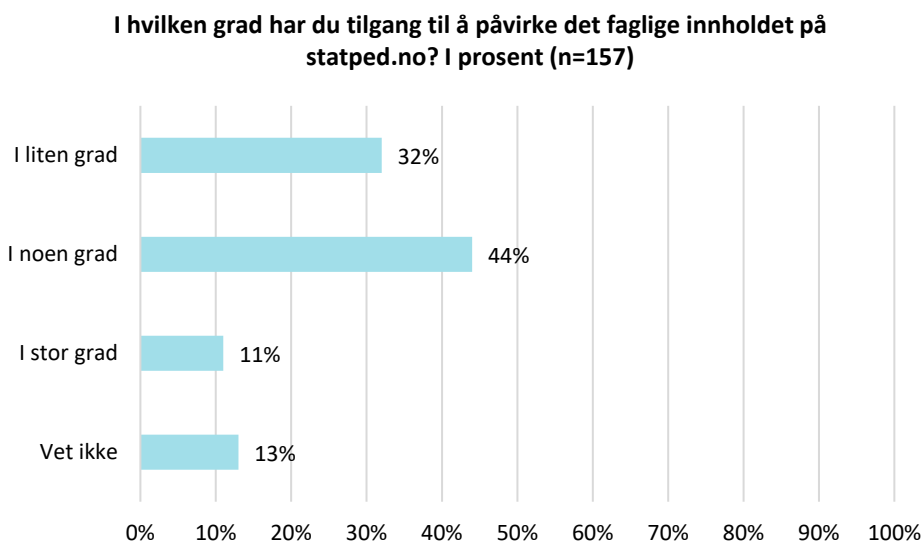
På spørsmål om hva som har vært det viktigste resultatet når det gjelder arbeidet med statped.no drar flere informanter opp denne modellen. Modellen viser at man i prosjektgruppa har tanker om hvordan statped.no bør driftes på innholdssiden fremover, noe de også eksplisitt sier:

«vi lager modeller – nå har vi for eksempel laget en modell for innholdsproduksjon da – både for nytt innhold og for vedlikehold og gjennomgang av eksisterende innhold. For vi er jo ikke ferdig 1. januar 2020 – dette blir en levende base som hele tiden må oppdateres og utvikles. Så den [modellen] har vi brukt mye tid på å utarbeide, og den var til vurdering i styringsgruppen forrige uke [...] Så vi har i hvert fall tanker om hvordan det bør gjøres ja, hvordan det skal driftes og vedlikeholdes osv.»

Fra ulike informanter i prosjektgruppa kommer det også frem at man har brukt mye *tid og ressurser* på å utvikle denne modellen, og for flere så står den igjen som det mest konkrete resultatet i arbeidet med statped.no:

Jeg tenker at denne modellen som vi har utviklet, og som vi har brukt mye tid på er viktigst. Fordi at Statped er en kompleks organisasjon, og man jobber ulike både regionalt og innen fagområdene. Ja så vi har brukt mye tid på å finne noe som kan passe alle, og det å få den igjennom synes ihvertfall jeg er veldig viktig.

Man har altså lagt vekt på modeller som styrker den rollen fagrådgivere har i utviklingen av statped.no, noe som spørreundersøkelsen til fagrådgiverne også viser at det er behov for. I figur 7.2 nedenfor ser vi i hvilken grad respondentene i denne gruppen mener de har tilgang til å påvirke det faglige innholdet på Statped.no.



Figur 7.2 I hvilken grad rådgivere mener de kan påvirke innhold på statped.no

Vi finner også her en variasjon i svarene. 44 prosent mener at de *i noen grad* har mulighet til å påvirke innholdet, kun 11 prosent mener man *i stor grad* har denne muligheten, men hele 32 prosent av respondentene mener at de som rådgivere *i liten grad* har tilgang til å påvirke det faglige innholdet på statped.no

Ut fra dette kan man stille seg flere spørsmål: Er det slik at rådgivere har hatt for lite innflytelse på det faglige innholdet på nettsidene? Eller har det vært for lite informasjon knyttet til hvordan man kan legge ut faglig innhold? Har man ikke visst hvordan man kan påvirke innholdet, eller har prosessen rundt det vært for innviklet og tungvint? Uansett viser det at de fokusområdene man har plukket ut for statped.no i Digitaliseringsprosjektet er relevante. Det å arbeide med gode modeller både for eksterne brukere, men også for å utvikle en god verktøykasse for faglige rådgivere synes fornuftig. Som en informant sa:

«Vi har jo det utenforperspektivet med at hvordan kan eksterne finne det de søker etter, men vi er jo også opptatt av hvordan innholdsproduksjonen internt foregår, og lette prosessen med innholdsproduksjon. Altså at det skal bli lettere for rådgivere å komme med innspill og ønsker til noe de vil legge ut eller skrive om»

7.6 Gjennomgående tema for følgeforskningen

I følgeforskningen har vi fokusert på et utvalg gjennomgående tema. I dette delkapittelet vil disse temaene bli gjennomgått knyttet opp mot arbeidet med statped.no.

7.6.1 Personvern og informasjonssikkerhet

Her har det vært spørsmål knyttet til sikkerhet og personvern i arbeidet med statped.no, spesielt knyttet til de ulike funksjonene en slik nettside skal ha. Eksempelvis vil en tjeneste som «Spør oss» stille krav til informasjonssikkerhet og personvern. Ut fra intervjuene og prosjektets egne utredninger ser vi likevel at dette ikke har vært et stort tema når det gjelder statped.no enda, med et par unntak.

Nyhetsbrev har vært et tema som man har diskutert i delprosjektet. Skal man sende ut nyhetsbrev? Og hvordan kan man få nyhetsbrev til å oppleves som nyttige og relevante? I den forbindelse kommer man opp i avveininger om hvorvidt man skal tilby nyhetsbrev eller abonnementsløsninger knyttet til personopplysninger. Dette har man gått bort ifra grunnet personvernshensyn. I utredningsrapporten for P4 Statped.no - ressurs- og kompetansesenter, skriver delprosjektet følgende: *Vi mener det av personvernmessige hensyn er problematisk å tilby nyhetsbrev eller abonnementsløsninger der vi knytter personopplysninger og vansker sammen. Vi velger derfor å ikke gå videre med dette.*

7.6.2 Universell utforming og valg av teknologi

Det har vært lange prosesser for å finne løsninger som støtter universell utforming, dette er også noe man har hatt fokus på i bestillinger av eksterne rapporter. Blant annet viste rapporten til Creuna at innhold som skrives på samisk på statped.no i dag ikke markeres riktig i HTML-koden.

Utredningen fastslår at dette ikke er i tråd med universell utforming, og at artikler på nord-, sør og lulesamisk må markeres i HTML-koden. Delprosjektet har bedt Creuna om å gi Statped et pristilbud på å tilpasse statped.no, slik at nettredeaktører kan markere riktig språk i koden.

Det å få Statped.no til også å fungere godt innenfor en samisk kontekst ser ut til å være utfordrende, og utredningen peker på at SEAD ønsker seg mer innhold og ressurser på samisk på statped.no, slik at rådgiverne kan bruke nettsiden i sitt arbeid mot samiskspråklige foreldre, PP-tjenester og lærere. Man må finne gode måter og ivareta dette på uten at sidene fremstår som rotete eller uoversiktlig.

Det kan også virke som om at det er mangelfull universell utforming for mennesker med nedsatt syn når det gjelder statped.no. For svaksynte eller blinde er det behov for lydspor for bilder med tekst på sosiale medier, eventuelt video med en kommentar som gir den informasjonen man vil formidle. Dette er mangelfullt per i dag viser utredningene.

7.6.3 Implementering

Utfordringer knyttet til implementering og utvikling av statped.no er todelt. Det har vært utfordringer knyttet til selve prosjektgjennomføringen, og utfordringer knyttet til hvordan man skal implementere endringene i etterkant av digitaliseringsprosjektet. Når det gjelder videre implementering i organisasjonen er dette noe som vil skje etter Digitaliseringsprosjektets slutt. Man har derfor brukt mye tid og energi på å lage tydelige strukturer og modeller som også skal kunne følges etter Digitaliseringsprosjektet. Den siste tiden arbeidet prosjektmedarbeiderne intenst med å få disse nye modellene godkjent og nedfelt i Statped, nettopp for å sikre at disse som er utviklet i Digitaliseringsprosjektet bli implementert videre etter prosjektets slutt.

Likevel har man i arbeidet med statped.no vært tydelig på at oppgaven til Digitaliseringsprosjektet har vært å kontekstualisere og operasjonalisere de intensjonene som organisasjonen har. Det har *ikke* vært å ta stilling til hvilke løsninger man skal velge fremover, eller hvilke vurderinger man skal vektlegge ved fremtidige valg av retninger. Som en informant sa «*vår jobb er å skissere å legge frem ulike løsninger og hva ulike ambisjoner vil innebære – det er ikke å velge, det må organisasjonen ta stilling til*»

7.6.4 Barrierer for digitalisering

Den største barrieren når det gjelder arbeidet med statped.no, sett fra vår side, ser ut til å være kravene om tverrfaglighet og samordning når det gjelder utviklingen av nettsiden. For å utvikle statped.no til en nettside som oppleves relevant både for de som søker informasjon og de som søker spesifikke ressurser, som i tillegg er universelt utformet og tar godt vare på personvern og sikkerhet, kreves samhandling, klare retningslinjer og avsatte ressurser. En god nettside krever blant annet gode tekniske løsninger, gode faglige ressurser, det krever treffsikre søkemotorer og ikke minst rutiner for innhold og oppdatering. Dette vil si at samtlige avdelinger i Statped er svært relevante når det gjelder kvalitet på nettsidene.

Det kan oppleves at det er et misforhold mellom forventinger til hva statped.no skal være og de ressursene som settes inn for å sette organisasjonen i stand til å produsere materiell. For å kunne tilby gode nettressurser er statped.no avhengig av at de ansatte i Statped nettopp får gode rammebetingelser for å utvikle disse nettressursene. Utvikling av slike ressurser krever gjerne både tid og tverrfaglig samarbeid ved at ressursene både skal ha en faglig og en teknisk kvalitet. Dette viser også Buland et al. (2018) til i sin gjennomgang av tre fagområder i Statped. Både internt i Digitaliseringsprosjektet og blant rådgiverne i Statped oppleves det at man ikke får tilstrekkelig med ressurser til å utvikle faglige ressurser, da tiden stort sett går med til rådgivingsrelaterte aktiviteter.

7.6.5 Ulikhet i brukergrupper

Ulikhet i brukergrupper har vært et sentralt tema for de som har arbeidet med statped.no: Hvem skal Statped utvikles for? Som nevnt tidligere har de i Digitaliseringsprosjektet hatt høyt fokus på at de har flere ulike brukergrupper som nettsidene skal fungere for. Statped.no skal fungere som ressurs for faglige rådgivere i Statped, som ressurs for PPT og skoler/barnehager, og som informasjonskanal for familier og foresatte som leter etter informasjon. Som analysen til Creuna viste, så har man både besøkende som er oppgavedrevet og besøkende som er informasjonsdrevet. Dette krever en viss form for tilpasning, og at man klarer å utvikle en nettside hvor det både er kort vei til å nå det man er ute etter, men også muligheter for en mer åpen tilnærming hvor større mengder informasjon blir presentert.

Det har vært tydelig gjennom hele følgeforskningsperioden at man nå i større grad har tenkt faglige rådgivere i Statped som målgruppe for statped.no, og at man kan bedrive tjenesteyting gjennom statped.no har vært et viktig fokusområde. Som en informant sa *«det er jo PPT, og lærere og foreldre – og også selvfølgelig rådgivere i Statped som skal bruke dette verktøyet ut i tjenesteytingen da»*.

7.7 Anbefalinger og veien videre

Statped.no som nettressurs og kompetansesenter har vært, og vil også fortsette å være, sentral for å realisere den digitale strategien i Statped. Nettsiden er både en inngangsport for eksterne brukere, samt at den har gode forutsetninger til å bli en viktig verktøykasse for rådgivere i Statped. Statped.no skal være mye for mange, og dette krever både tverrfaglighet, tydelige strukturer og rutiner. Både for innholdsproduksjon, innholdspresentasjon, for faglig og teknisk vedlikehold, og for kommunikasjon med eksterne brukere.

I arbeidet med statped.no i Digitaliseringsprosjektet er et av de mest konkrete resultatene en modell for innholdsproduksjon og vedlikehold av faglig stoff på nettsiden. I prosjektet omtales dette som en modell som er utviklet nettopp for at statped.no skal få både mer faglig forankring, bedre tilpassede ressurser, samt sørge for at ressurser og informasjon er oppdatert. I tillegg skal denne modellen føre til like rutiner og strukturer mellom fagseksjoner og regioner, og bidra til at rådgivere i Statped får mer eierskap til nettsiden og nettsidens innhold. Arbeidsgruppen har gjort et grundig forarbeid med innhenting av informasjon. Modellen virker relevant for å adressere de utfordringer som har tydeliggjort seg både gjennom Statpeds egne kartlegginger, men også gjennom følgeforskningen av Digitaliseringsprosjektet.

For at en slik modell skal fungere vil det være avgjørende at det settes av nok ressurser i organisasjonen for innholdsproduksjon. Som en av våre informanter påpekte *«det må ansees som like viktig å utvikle ressurser som kan ligge på nettsiden, som det er å gi rådgivning til PPT, skoler eller barnehager»*. Per nå kan det virke som om at innholdsproduksjon blir nedprioritert av rådgivere, og heller ikke belønnet i særlig grad i organisasjonen. Dette viser både denne følgeforskningsstudien og rapporten til Buland et. al (2018).

8 Evaluering av Digitaliseringsprosjektet

I dette kapittelet gjør vi en evaluering av Digitaliseringsprosjektets tiltak og leveranser ut ifra seks gjennomgående tema for følgeforskningen. I tillegg vurderer vi resultatmålene til Digitaliseringsprosjektet. Evalueringene gjøres på grunnlag av en samlet vurdering av kvalitative og kvantitative data vi samlet inn underveis i forskningsperioden.

I følgeforskningen har vi hatt seks gjennomgående tema som er relevante for alle faser og case i prosjektet:



Figur 8.1 De seks gjennomgående temaene i følgeforskningen

8.1 Personvern og informasjonssikkerhet

Personvern og informasjonssikkerhet er svært aktuelle tema i et hvert digitaliseringsprosjekt. I Statped ble det satt ned en egen ressursgruppe for dette ved etablering av prosjektet. Ressursgruppen hadde som mandat å utarbeide forslag til retningslinjer og gode praksiser. De har utarbeidet en systemoversikt i tråd med GDPR, som viser hvilke personopplysninger de ulike systemene i Statped behandler. Videre har ressursgruppen deltatt inn med kompetanse i de ulike delprosjektene.

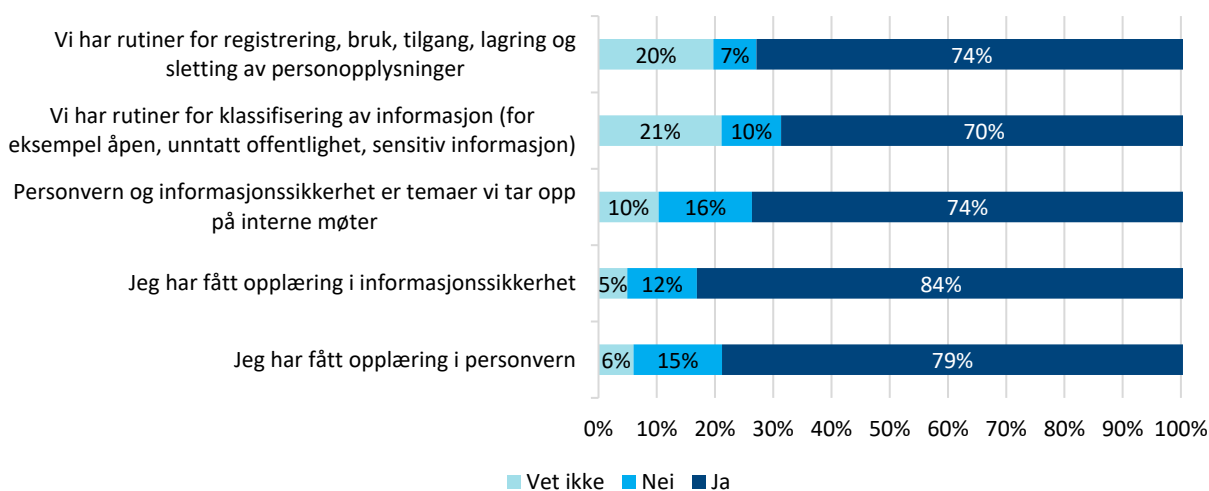
Vi har også egenhendig erfart, gjennom deltakelse på prosjektgruppemøter, at personvern og informasjonssikkerhet var faste poster på agendaen i P0.

Personvern og informasjonssikkerhet har vært aktuelle tema ved alle områdene vi har fulgt i prosjektet. Videomøter i rådgivningsarbeid er eksempel på en arbeidsform med krav av høy sikkerhet i systemet man bruker, spesielt når motparten er barn eller foresatte. Vel så viktig er veiledning rundt bruk av systemene, da svikt gjerne skyldes brukerfeil. I lavterskeltilbudet "Spør oss" er det jobber mye med disse temaene. I sluttrapporten fra P2 skriver de at *"det er gjort*

risikoanalyse knyttet til personvern ved piloteringen av Spør oss. Usikkerheter i prosjektet har vært tiltak og forslag til tiltak som endrer arbeidsmåter til den enkelte rådgiver for å oppnå økt kvalitetssikring og dokumentasjon av tjenesteytingen fra Statped." Vi leser fra dette at det er viktig å innarbeide personvern og informasjonssikkerhet i rutiner ved innføring av nye arbeidsmåter. Men det hjelper ikke å kun ha det nedskrevet, det er noe man må jobbe med kontinuerlig. I figur 8.2. ser vi hvordan ansatte opplever at dette ivaretas i Statped.

Personvern og informasjonssikkerhet var også tema i spørreundersøkelsen vi gjennomførte i november 2019. Figur 8.2. viser hvordan respondentene vurderer rutiner for personvernbehandling og deres opplæring innen informasjonssikkerhet og personvern.

Påstander om personvernhandlinger (n=284)

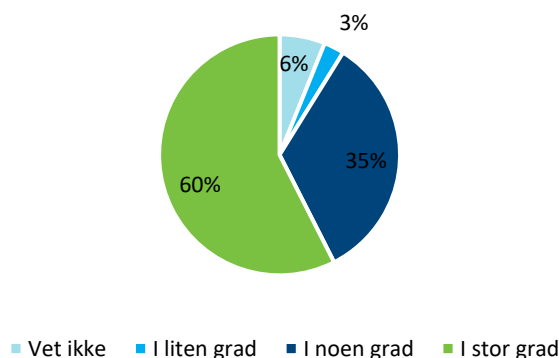


Figur 8.2 Ansattes svar på påstander om personvern og informasjonssikkerhet

Fra figuren ser vi blant annet at 74 prosent av respondentene oppgir at de har rutiner for registrering, bruk, tilgang, lagring og sletting av personopplysninger. Videre ser vi at 84 prosent oppgir at de har fått opplæring i informasjonssikkerhet og 79 prosent i personvern. Men som vi ser, er det én av fem medarbeidere som ikke vet om det finnes rutiner for behandling av informasjon og personopplysninger. Målet bør være å få slike rutiner godt kjent for alle, og i tilfeller der de ikke eksisterer så må de på plass så fort som mulig.

Ved spørsmål om i hvor stor grad ansatte opplever at personvern og GDPR er ivaretatt ved deres avdeling (Fig.8.3), oppgir 60 prosent at dette er ivaretatt *i stor grad*, 35 prosent *i noen grad*, mens 3 prosent mener at dette *i liten grad* er tilfelle. 6 prosent av respondentene svarer "vet ikke".

Ivaretagelse av personvern/GDPR ved avdelingen din avdeling
(n=282)

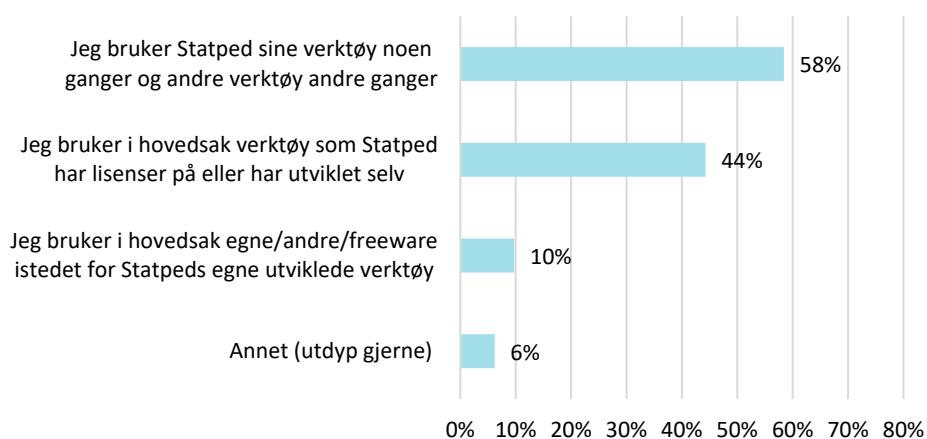


Figur 8.3 I hvilken grad ansatte opplever at personvern/GDPR blir ivaretatt ved sin avdeling

Et annet viktig moment innenfor temaet personvern og opphavsrett, er praksis rundt bruk av digitale læringsressurser i det pedagogiske arbeidet. Som vi blant annet erfarte i kap. 6 om omvendt undervisning, brukes en miks av ressurser, både Statpeds egne og tredjepartsløsninger. Omtrent to av tre rådgivere i vår undersøkelse oppgir at de lager innhold til læringsressurser. Det gjelder ulike typer, både artikler, videoer, webinar, bøker og annet, som de enten bruker i eget arbeid eller deler med andre. Figur 8.4 viser andel som oppgir at de bruker Statped sine verktøy eller andre verktøy til dette formålet.

Hvilke verktøy bruker du ved produksjon av læringsressurser?

Flere svar er mulig (n=113)



Figur 8.4 Hvilke verktøy rådgivere i Statped bruker ved produksjon av læringsressurser

Totalen i figur 8.4 er mer enn 100 prosent ettersom flere svar var mulig. Dette fordi at respondentene skulle ha mulighet til å utdype i "annet." Men i tillegg ser det ut til at en del har satt flere kryss på de øvrige tre svaralternativene, noe som gjør at totalen ble langt høyere enn forventet. Figuren viser oss likevel en klar tendens til at de fleste, 58 prosent, bruker en kombinasjon av Statped sine verktøy og andre verktøy. Men det er også 44 prosent som oppgir at de i hovedsak

bruker Statped sine verktøy ved produksjon av læringsressurser. Så ser vi også at en liten andel, 10 prosent, som bruker egne/andre verktøy eller gratisverktøy i stedet for de verktøyene som er tilgjengelig i Statped. Vi fikk inn noen få fritekstsvar, hvor respondentene oppgir at de utvikler verktøy selv, samt at noen samarbeider med SLOT om dette.

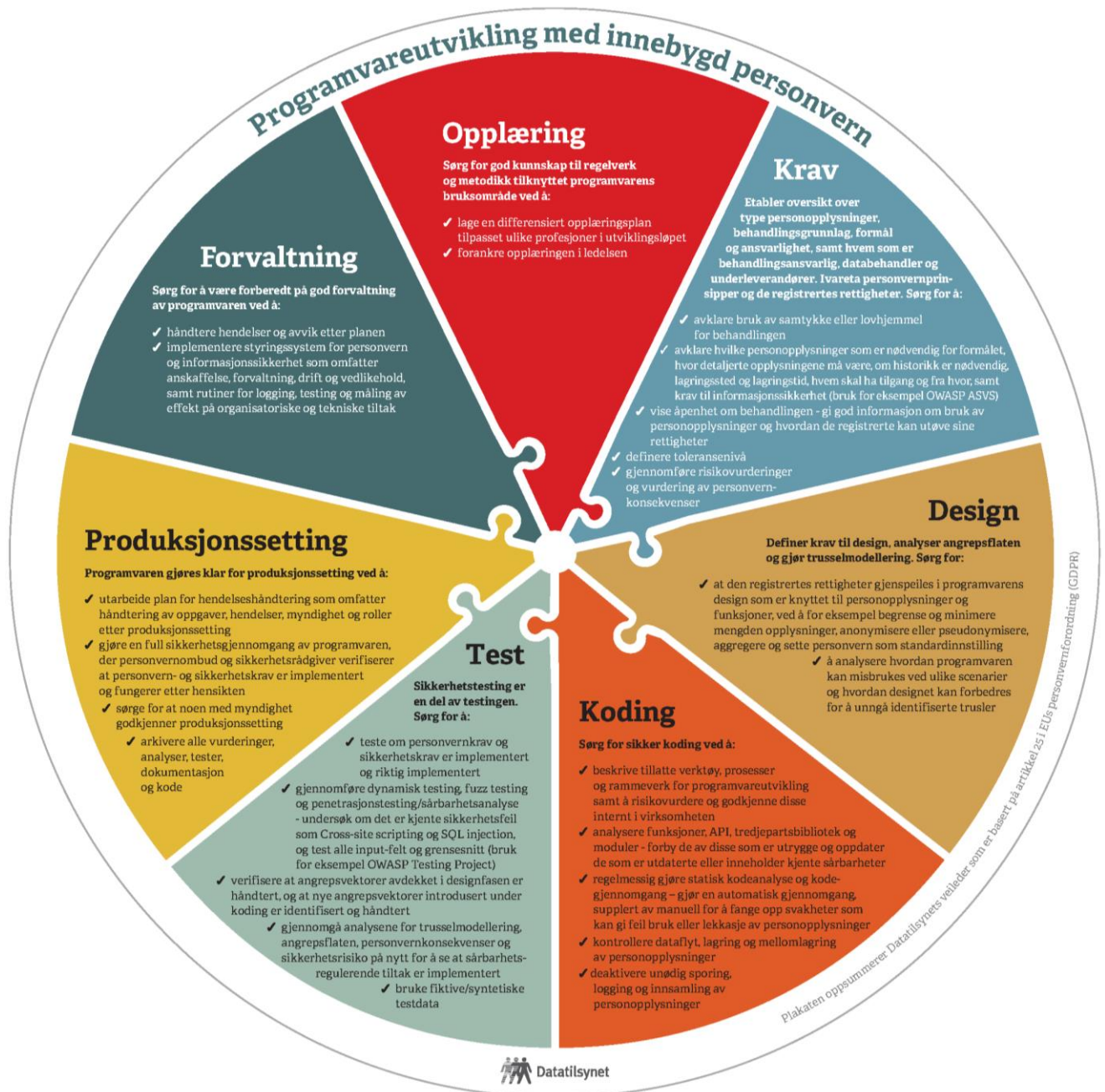
Personopplysninger, informasjonssikkerhet og eierskap til dataene er tema som bør diskuteres når ansatte velger å bruke ulisensierte læringsressurser. Hvordan sikre at ansatte ikke bryter retningslinjene i Personvernforordningen? En risikovurdering må sees i sammenheng med pedagogisk frihet. Som en ansatt skriver:

"Det er mange hemmende faktorer (bl.a GDPR) i å ta i bruk teknologi i faglig arbeid."

I en risikovurdering bør man vurdere de enkelte verktøyene og digitale ressursene ut ifra en rekke spørsmål, som blant annet: Hvilke personopplysninger og annen informasjon deler man? Hvem får tilgang til disse opplysningene? Lagres informasjonen i applikasjonen? Hvor lenge lagres den? Hvem eier dataene? Hvem kan slette dataene? Er det mulig å identifisere brukerne gjennom annen informasjon, som for eksempel tekst, lyd og bilde? Kan deling og spredning av denne informasjonen oppleves som en belastning for direkte eller indirekte berørte? Kan brukerne av applikasjonen ta med seg sine data og/eller slette de?

Ved utvikling av nye digitale løsninger er det krav om å ha innebygget personvern. Dette er noe som er aktuelt for delprosjektene P4, P5 og P6. Datatilsynet har utviklet en modell (figur 8.5) som beskriver hva som menes med innebygget personvern, som vi ser at også Digitaliseringsprosjektet har hatt befatning med i sitt arbeid. Dette er et relativt nytt verktøy som vi anbefaler at Statped bruker videre, både ved utvikling av egne digitale løsninger og ved utforming av kravspesifikasjoner.

Alt i alt vurderer vi at Statped er godt i gang med arbeidet med personvern og informasjonssikkerhet. Digitaliseringsprosjektet har hatt dette på agendaen i alle delprosjektene. Det er også positivt at såpass mange ansatte oppgir å ha fått opplæring i både personvern og informasjonssikkerhet. Så må man fortsette med et kontinuerlig fokus på dette, gjennom å ha det på agendaen ved avdelingsmøter, og ved å følge rutiner og veiledere som Digitaliseringsprosjektet har lagt til grunn for utprøving av nye digitale arbeidsmåter.



Figur 8.5 Datatilsynets modell for programvareutvikling med innebygget personvern

Kilde: Datatilsynet

8.2 Universell utforming og valg av teknologi

Universell utforming og valg av teknologi er viktig i alle digitaliseringsprosjekt. Men det kanskje ekstra viktig for en organisasjon som Statped, som både leverer tjenester til brukere med ulike funksjonsnedsettelse, og selv har ansatte med behov for spesialtilpasning. Digitaliseringsprosjektet satt ned en ressursgruppe for universell utforming, som har bidratt gjennom prosjektperioden. Ressursgruppen har gitt delprosjektene råd ved utforming og implementering av ulike tiltak og leveranser. Målet for Digitaliseringsprosjektet har vært at leveransene skal være inkluderende og tilgjengelig for alle. Ressursgruppen har også blitt flittig brukt til utprøving og testing av ulike digitale løsninger, noe som har gitt verdifulle tilbakemeldinger til prosjektet. Videre har de utviklet ei "smørbrøddliste" med punkter som er viktige å tenke på ved utvikling av digitale verktøy og ved gjennomføring av arrangementer i regi av Statped.

Gjennom følgeforskningen har vi fått inntrykk av at både medarbeiderne i Digitaliseringsprosjektet og andre ansatte vi har snakket med er opptatt av dette temaet. I noen av veilederne som prosjektet har utviklet, finner vi tips om utforming og oppsett av visuelle presentasjoner for at disse lettere kan høres, sees ellers leses av flest mulig. Farger, skrifttyper, og plassering av objekter er eksempler hvor man kan gjøre små og bevisste grep for å øke lesevennligheten. Mye av dette går på å bevisstgjøre den enkelte ansatte ved utforming av ressurser som man skal dele med andre.

Det er jobbet en del med universell utforming og valg av teknologi ved utforming av statped.no. Her er man ikke helt i mål med å tilpasse nettsiden til mennesker med nedsatt syn. For eksempel det å legge på lydspor på bilder med tekst. Det gjenstår også et arbeid med å få mer innhold og ressurser på samisk, slik at også rådgivere fra SEAD kan benytte nettsiden som en ressursbank i sitt arbeid med brukere og samarbeidspartnere.

Vi fikk også noen tilbakemeldinger på dette temaet i spørreundersøkelsen. En av respondentene skriver at:

" Universell utforming har vært et sentralt premiss i Digitaliseringsprosjektet, men når det kommer til beslutninger, strategiske valg og praktisk gjennomføring, mener jeg at intensjonene bare i begrenset grad blir fulgt opp. Det er i alle fall fortsatt sånn at jeg selv i stor grad må følge opp og "kjempe en kamp" for at hensyn til UU skal bli ivaretatt."

Universell utforming er svært viktig ved utvikling av nye digitale ressurser og arbeidsmåter. Statped bør fortsette med å ha ei overordnet ressursgruppe som jobber med dette temaet. Grappa bør rådføres med ved anskaffelser av nye digitale verktøy og ressurser, og bidra til å gi generelle råd til ansatte om hvilke teknologier som er egnet eller ikke til ulike formål. Statped sin visjon er tross alt: teknologi- som redskap for inkludering!

8.3 Kommunikasjon og implementering

Kommunikasjon og implementering er viktige faktorer som henger sammen med hverandre. I denne delen ser vi nærmere på hvordan ansatte i Statped opplever å ha fått informasjon fra Digitaliseringsprosjektet, og vi ser nærmere på ulike sider ved implementering av leveranser.

8.3.1 Kommunikasjon fra Digitaliseringsprosjektet

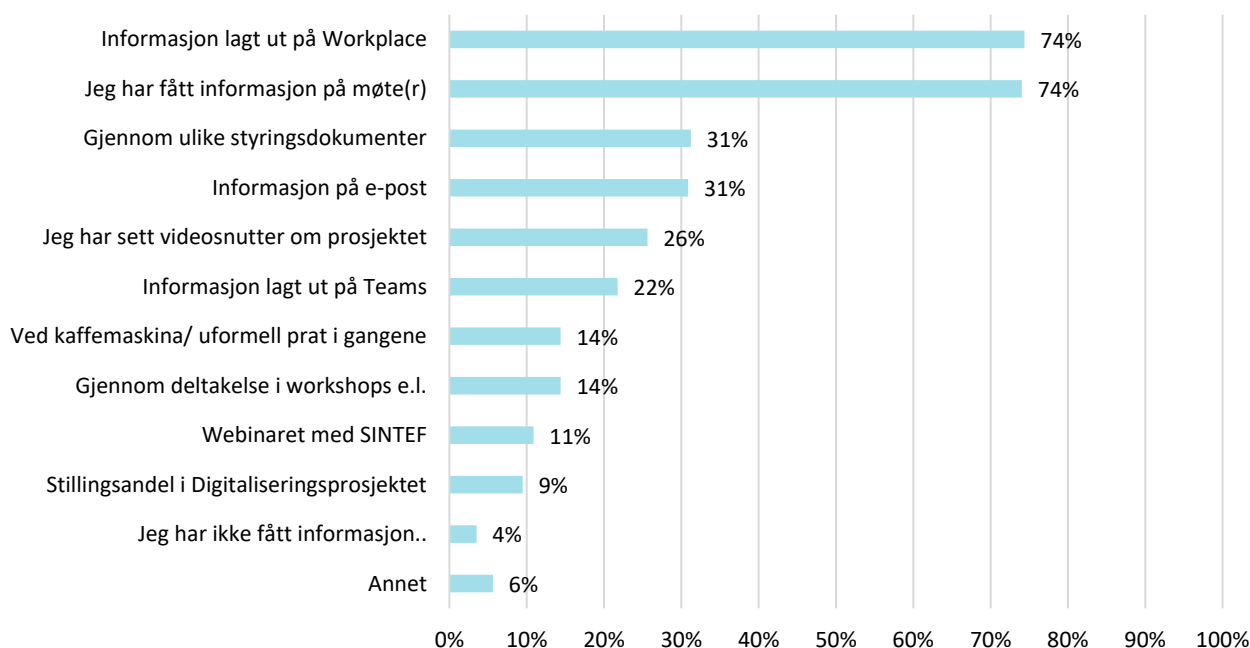
Digitaliseringsprosjektet utformet en egen plan for hvordan de skulle informere og kommunisere til ulike målgrupper for prosjektet. Planen identifiserte både eksterne og interne målgrupper, og hadde spesifikke punkter på innhold til de ulike målgruppene. Prosjektet hadde i tillegg hadde en spesifikk tiltaksplan. Hensikten med kommunikasjonen var ifølge planen å (sist endret 02.10.2018):

1. Skape forankring i organisasjonen for prosjektets leveranser og aktiviteter, og gjøre det enkelt for ansatte å få oversikt og innsikt i prosjektarbeidet
2. Synliggjøre aktivitetene i prosjektet, og legge til rette for innspill fra ansatte til prosjektet, åpen linje.
3. Informere og ha dialog med våre omgivelser om Statped sitt pågående digitaliseringsarbeid

SINTEF har ikke hatt tilgang til interne plattformer som Workplace, og kan ikke gjøre noen vurdering av kommunikasjonsarbeidet som er gjort der. Vårt innsyn har vært begrenset til Digitaliseringsprosjektet egne prosjektrum i Teams, med de planer og strategier som vi har hatt tilgang til der. I tillegg til at kommunikasjon har vært på agendaen i prosjektgruppemøter som vi har deltatt på.

Vi har selv spurt de ansatte om hvordan de har fått informasjon om Digitaliseringsprosjektet. I figur 8.6 ser vi svarene på dette. Ansatte ble bedt om å velge de tre viktigste kildene til informasjon.

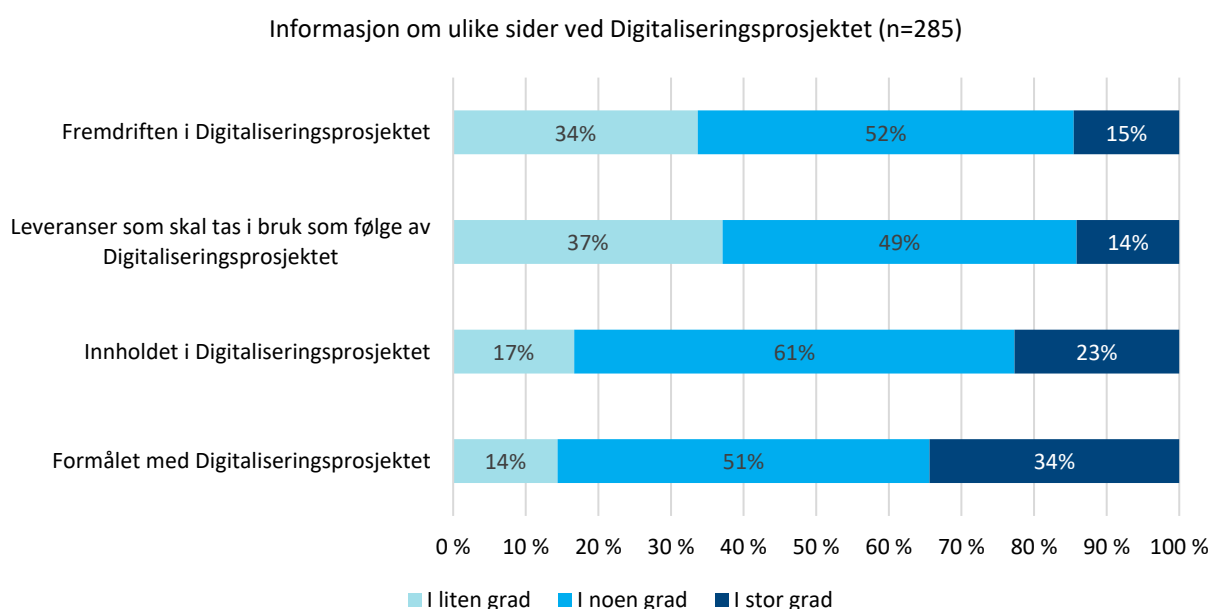
Ansattes kilder til informasjon om Digitaliseringsprosjektet (velg de tre viktigste) n=288



Figur 8.6 Ansattes viktigste kilder til informasjon om Digitaliseringsprosjektet

Som vi ser av figur 8.6 har informasjon i møter og på Workplace vært de desidert viktigste kildene til informasjon om Digitaliseringsprosjektet. Nær tre av fire ansatte svarer dette. Det er litt over 30 prosent som også oppgir informasjon via e-post eller gjennom ulike styringsdokumenter. En av fire oppgir videosnutter fra prosjektet som en av de tre viktigste kildene, mens 22 prosent oppgir informasjon lagt ut på Teams som viktig. Tallene viser at fysiske møter fortsatt har en viktig funksjon for deling av informasjon. Samtidig er det interessant å se at den digitale samhandlingsplattformen Workplace, populært kalt "Facebook for Work", oppgis som en like viktig kilde til informasjon.

Videre spurte vi om i hvilken grad de ansatte opplever å ha fått informasjon om ulike sider ved Digitaliseringsprosjektet. Figur 8.7 ansattes svar på påstander om formål, innhold, leveranser og fremdrift i Digitaliseringsprosjektet.



Figur 8.7 I hvilken grad ansatte har fått informasjon om ulike sider ved Digitaliseringsprosjektet.

De fleste oppgir at de *i noen* eller *i stor grad* har fått informasjon om formål og innhold i Digitaliseringsprosjektet. Men det er relativt mange, 34-37 prosent, som opplever at de *i liten grad* har fått informasjon om prosjektets fremdrift og leveranser. Dette gjenspeiles i noen utsagn fra respondentene:

"Lite synlig prosjekt, vanskelig å se eller forstå resultatet av prosjektet."

"For lite systematisk og sporadisk info..."

"Har egentlig for lite informasjon om digitaliseringsprosjektet."

"Dårlig kommunikasjon fra prosjektene og ut til ansatte. Arbeidsgruppene virker tilfeldig utvalgt, uten nødvendig kompetanse i flere av gruppene."

Det er viktig å kommunisere til linja hvilke leveranser som kommer fra prosjektet. Det at flere enn én av tre sier at de har fått lite informasjon, kan få konsekvenser for den digitale praksisen. Men vi har også sett en tendens til at mange konkrete verktøy er tatt i bruk *uten* at ansatte vet at dette er leveranser fra Digitaliseringsprosjektet. Dette gjelder blant annet bruk løsningene i O365.

Hovedprosjektet har også gjort sin egen evaluering av prosjektgjennomføringen. De peker selv på at samarbeid om kommunikasjon fra prosjektet til linjeorganisasjonen til dels har vært utfordrende gjennom hele prosjektperioden. En av årsakene har vært uklar ansvarsfordeling mellom prosjekt og kommunikasjonsstab. Dette må tidlig på plass i et prosjekt, og er derfor et læringspunkt som Statped kan ta med seg videre til fremtidige prosjekter.

8.3.2 Implementering

Implementering er begrep som har mange betydninger og kan forstås ulikt etter i hvilken kontekst det benyttes. Et kunnskapsnotat om implementering var vår første leveranse til Digitaliseringsprosjektet i desember 2018. Vi skisserer to måter å forstå implementering på – en *lineær* og en *dynamisk*. I mange IT-prosjekter er det typisk med en lineær forståelse av implementering, hvor man tar utgangspunkt i et produkt eller en teknologi som skal “rulles ut” i organisasjonen. Man har på forhånd definert noen mål, og vil etter utrulling evaluere om målene er realisert, samt påvise eventuelle avvik. Brukernes forhåndskunnskaper og organisasjonens teknologiske/digitale modenhet er aktuelle vurderingspunkter.

Vi er av den oppfatningen at en lineær forståelse av implementering blir feil å bruke i Digitaliseringsprosjektet, fordi det er et utviklingsprosjekt. Legger vi en dynamisk forståelse til grunn, bør teknologien implementeres i *samspill* med brukerne, hvor både teknologien og organisasjonen kan endre karakter i løpet av denne prosessen. Teknologien må tilpasses brukernes behov og innpasses i organisasjon, og sider ved organisasjonen kan også endre seg. Den endelige bruken kan nødvendigvis ikke forutsees, både organisasjon og teknologi kan og bør justeres underveis.

Vi opplever at Digitaliseringsprosjektet har vært bevisst på disse sidene ved implementering. De har imidlertid hatt utfordringer knyttet til at enkelte tiltak eller leveranser ikke er ferdige ved prosjektslutt. Det blir opp til andre i organisasjonen å fullføre disse. Deriblant videreføring av arbeidet med statped.no og etablering av et system for håndtering av mediefiler.

Digitaliseringsprosjektet har vært tydelige på deres rolle som *tilretteleggere* for implementering, og at selve implementeringen skal skje i linjeorganisasjonen. Ansvar ble dermed overført til linjelederne. Men kommunikasjon er alfa omega i en implementeringsprosess, og som vi så i 8.3.1 har prosjektet hatt noen utfordringer med kommunikasjonen. Dermed kan det også ha hatt og videre ha konsekvenser for implementeringsprosesser.

I et intervju med to informanter diskuteres det at digitalisering må skje på premissene av tjenestene som Statped leverer og ikke omvendt:

«Jobben min er å sørge for at alle har nok informasjon. Med dette begynner vi i feil ende. Vi bør heller spørre om hvordan en rådgiver bør jobbe. Hvis teknologien kan gjøre tilbudet bedre. Men det er ikke sånn vi skal jobbe i Statped. (.....) Begrepet digitalisering er utdatert. Alt er allerede digitalisert. Vi må ta i bruk den type teknologi som gjør tjenestene bedre.»

Denne måten å implementere digitale hjelpemidler på bekreftes av en av rådgiverne.

«Hos oss sier de at vi må lære 'webinar'. Men de sier ikke hvorfor vi må kunne det.»

Akrich et al (2002) sier at en innovasjon må tilpasses den konteksten der den skal tas i bruk. For at innføring av nye digitale hjelpemidler skal bli vellykket, må de som skal ta den i bruk oppleve at de trenger den. Hvordan innføring av noe nytt blir kommunisert ut til de som skal ta den i bruk er da avgjørende. En informant forklarer hvordan han opplever at Statped har kommunisert ut mot de ansatte:

«Mange sier de ikke skjønner Digitaliseringsprosjektet. Det handler om dårlig kommunikasjon når det som blir kommunisert ut er ord som «gevinstrealisering og måloppnåelse». Hadde vi startet med hvordan vi kan bruke dette for å gjøre en bedre jobb, da ville folk ha hørt etter. Nå lukker de ørene.»

En av lederne i en av regionene har imidlertid en annen forklaring på hvorfor det kan være tungt å få ansatte i Statped til å lære seg og ta i bruk digitale verktøy:

"Motvillighet til å lære seg noe på nytt. Det henger sammen med alder og hvor velvillige de er til å ta i bruk nytt utstyr"

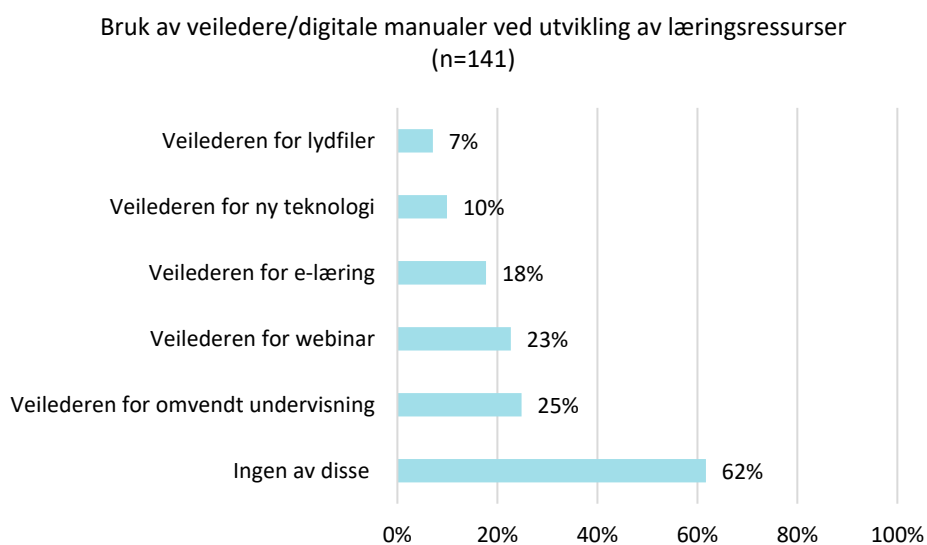
Selv om det er ulike forklaringer innad i Statped på ulike utfordringer ved implementering, ser det ut til at alle parter er enige om at opplæring og kommunikasjon er nøkkelfaktorer. To informanter mener følgende om hvorfor en del verktøy har vært vanskelig å innføre, og peker også på et paradoks ved at Statped som skal hjelpe brukere til å ta i bruk nye verktøy ikke bruker de samme metodene i egen organisasjon:

«Beslutningssystemene er blitt mer og mer silobasert. De snakker ikke med oss som skal produsere det. De snakker til fagnettverk, opp til porteføljestyre, som snakker med vår direktør, og så kommer det til oss. Og da er det satt så mye føringer at vi ikke har noe rom å jobbe i.»

«Hadde vi hatt en sentral ledelse som hadde skjont IT-pedagogikk, så hadde de skjont dette. At du ikke kan gi bare ut ting og tro at alt er bra. Man å kunne gi folk en kunnskap om hvordan de skal bruke det. (.....) La oss si at det er 70% pedagoger her. Hvorfor får vi ikke til den pedagogiske siden ved Digitaliseringsprosjektet?»

Felles for mange av utsagnene vi har gjengitt er at de berører viktigheten av kommunikasjon i implementeringsprosesser, og ikke bare kommunikasjon om selve prosjektet. Digitaliseringsprosjektet har i sin egen evaluering sagt det med kommunikasjon er et læringspunkt å ta med seg videre. Linjeledelsen spiller dessuten en stor rolle ved implementering av nye praksiser og bør også få råd eller bistand til kommunikasjon rundt formål og prosess.

Et konkret tiltak for implementering av ny praksis er de ulike digitale veilederne (brukermanualer) som P3 har utarbeidet. Vi har spurt rådgivere som selv utvikler digitale læringsressurser hvorvidt de har tatt i bruk veilederne til dette formålet. Figur 8.8 viser svarene vi fikk.



Figur 8.8 *Bruk av veiledere/manualer blant rådgivere som produserer egne læringsressurser.*

62 prosent av de som selv har laget digitale læringsressurser har ikke benyttet seg av veilederne fra Digitaliseringsprosjektet. 25 prosent oppgir å ha brukt veilederen for omvendt undervisning, mens 23 prosent har brukt veilederen for webinar, og 18 prosent har brukt veilederen for e-læring. Ettersom det var mulig å krysse av for flere veilere utgjør totalen mer enn hundre prosent. Vi ser altså at fire av ti oppgir å ha brukt en eller flere av veilederne. Det blir interessant å se om vi ser utvikling i både dette og i andelen som utvikler egne læringsressurser. Dette vil vi se nærmere på i effektevalueringen. Med dette ser vi dessuten at implementering av nye arbeidspraksiser ikke er en lineær prosess, men noe som må utvikles og tilpasses i samspill med de ansatte.

Som vi har skrevet i tidligere kapitler, blant annet om videomøter, er vi av den erfaring at prosjektet har satt i gang dynamiske og stegvise en implementeringsprosesser; man jobber ut ifra det man har og bygger videre på dette, for eksempel bruk av video i møter og i undervisning. Prosjektet har tatt i bruk flere virkemidler for samskaping med linja. Et eksempel er dialogkonferansen (webinaret) som ble gjennomført sammen med oss forskerne. Et annet eksempel er ledersamlinger. Et tredje eksempel er at de fleste delprosjektene har gjennomført workshops med bred involvering eller representasjon. Metodisk har de søkt samskaping gjennom å benytte både digitale og analoge verktøy. Digitaliseringsprosjektet, med delprosjekt P2 i spissen, har ved flere tilfeller brukt tjenstedesingsmetodikk i disse prosessene. Dette ledet blant annet ut i behovet om å etablere tjenesten *Spør oss* (Se Kap. 4). Statped fått bistand fra PwC i bruk av tjenstedesignsmetodikk. Vi

har ikke gjort følgeevalueringer av disse prosessene, men vi har gjort en vurdering av lavterskeltilbudet *Spør oss* og hvordan dette svarer til målene for Digitaliseringsprosjektet.

8.4 Barrierer for digitalisering

Barrierer for digitalisering kan være nokså sammensatt og skyldes både interne og eksterne forhold. Som vi har forklart i tidligere kapitler, er det både individuelle, organisatoriske og tekniske årsaker til at barrierer oppstår.

Individuelle barrierer kan oppstå som konsekvens av man ikke vet hva som er hensikten med "det nye." Vi har merket en viss grad av endringskynisme, der enkelte ansatte gir uttrykk for at endringene ikke skjer for å skape bedre tjenester, men for endringens egen skyld, eller i beste fall for å spare penger. Dette gjelder spesielt for bruk av videomøter, og man er redd for at sparingen skjer på bekostning av brukerne.

Men individuelle barrierer kan også oppstå på grunn av lav mestringsforventning til det tekniske. At man ikke tør å prøve nye arbeidsmåter eller å gjøre opptak av seg selv ved hjelp av video og lyd. Her vil veilederne som Digitaliseringsprosjektet har utviklet kunne redusere noen barrierer. Videre handler det om å utvikle en kultur ved de ulike avdelingene, hvor man oppmuntrer hverandre til prøving og feiling, og ikke minst; erfaringsdeling.

Noen av fritekstsvarene fra spørreundersøkelsen gir også viktige tilbakemeldinger om hva som oppleves som barrierer for enkelte ansatte:

"Som sagt; fortsatt vanskelig for utenforstående å koble seg opp på VK. Selv med datahjelp fra kommunene etc. Også når jeg gjør det hjemmefra via egen jobb-PC... så det er det litt å hente på støttefunksjoner tror jeg."

"Vi har tilgang på mange digitale ressurser og har godt teknologisk og elektronisk utstyr, men vi får ikke utnyttet alle fordelene da vi har kontorlandskap og kan ikke bruke stemmen ved vår kontorplass. Videre er våre tilgjengelige møterom og stillerom ofte opptatt slik at det er vanskelig å kommunisere elektronisk med eksterne samarbeidspartnere."

Eksterne faktorer som kompetanse og kvalitet på utstyret til samarbeidspartnere må tas høyde for ved endring til digitale arbeidsmåter. Vårt inntrykk er at ansatte i Statped rett som det er opplever slike barrierer i møte med skoler og kommuner. Digitaliseringsprosjektet har gjort ett grep ved å utvikle "oppskrifter" for pålogging til for eksempel eksterne de inviterer med i videomøter. Dette kan redusere noen problemer, men vi tror ikke det er nok. Ved spørsmål om den tekniske gjennomføringen av sitt siste videomøte oppga 75 prosent at det gikk problemfritt. 22 prosent hadde problemer underveis med lyd og/eller bilde, mens 13 prosent hadde problemer med internettforbindelsen. Vi vet ikke om problemet ligger hos respondenten eller hos den andre parten.

Et annet moment som er verd å nevne er barrierer i form av det fysiske arbeidsmiljøet. Slik som det kommer fram i det andre sitatet, er det langt nær alle som har cellekontorer de kan benytte ved videomøter. Det gir liten rom for spontanitet i arbeidsform når man heller ikke har stillerom

tilgjengelig. Dette er en kombinasjon av tekniske og organisatoriske barrierer som må jobbes med på ledernivå.

Barrierer for digitaliserings må sees i sammenheng med ulikhet i brukergrupper, universell utforming og valg av teknologi.

8.5 Ulikhet i brukergrupper

Ulikhet i brukergrupper gjelder først og fremst i møte med brukere (barn og foresatte) og samarbeidspartnere (kommuner, PPT og skoler). Våre informanter har vært tydelige på grensene for digitalisering. Blant annet ved at man aldri bør erstatte fysiske møter med digitale løsninger, men at det kan brukes som et supplement. Det vil dessuten stille ekstra krav til sikkerhet og ivaretagelse av personvern ved bruk av for eksempel videomøter i veiledningsarbeid.

Men vi ser også at det oppstår behov for å utvide det digitale tjenestetilbudet til brukerne. Et eksempel er at statped.no skal utvikle løsninger for barn (elever), som en ny målgruppe. Dette er som følge av Meld. St. 6 (2019–2020) som har fokus på laget rundt barnet. PP-rådgivere, lærere og foresatte utgjør en del av laget, og disse er allerede målgrupper for statped.no. Men barnet selv må også inkluderes. Det videre arbeidet med utvidelse av tjenestetilbudet skjer etter at Digitaliseringsprosjektet er avsluttet.

Ulikhet i brukergrupper gjelder også internt i Statped. Det er forskjellige hensyn og behov ut ifra rolle og arbeidsoppgaver. Ikke alle ansatte føler at de blir prioritert ved nye satsinger:

"Alt av prosjekter og undersøkelser går alltid på fagfolkene og vi i administrasjonen må tilpasse oss. Skulle ønske det snart kunne tilpasses oss og det behovet vi har. Hadde en ikke hatt en solid erfaring og kunnskap basert på tidligere og privat erfaring så hadde en stilt med null kunnskap. Vi blir gitt tid, men når tiden ikke kan brukes så er vi jo ikke langt. Administrasjonen har ikke ti timer vi kan bruke til annet."

Ansatte har også ulike behov for tilpasninger på grunn av funksjonsnedsettelse. Dette beskrev vi nærmere i kap. [8.2](#).

8.6 Gevinster av digitalisering

Slik vi presenterte i kap. 3 har Digitaliseringsprosjektet lagt mye arbeid i å utarbeide gevinster. De endte opp med seks prioriterte gevinster som vist i [figur 3.3](#). Det er fem kvalitetsgevinster og én effektivitetsgevinst, noe som tyder på at bedre kvalitet i tjenestene ikke skal gå på bekostning av økonomi. Gevinstene er forankret i Mål- og disponeringskrivet, som er et viktig styringsdokument i Statped. Gevinstrealiseringen skal skje i linja, hvor ansvaret er plassert hos ledelsen. Det er for tidlig å si noe om hvilke gevinster som er realisert. Vårt mandat har i denne omgang vært begrenset til å evaluere mål og ikke gevinster.

Vi har imidlertid snakket om temaet gevinster med våre informanter, og vi har også hatt spørsmål knyttet til dette i begge spørreundersøkelsene. Vår hensikt var å hente informasjon om hvilken nytte

eller hvilke gevinster ansatte tenker at Digitaliseringsprosjektet tilfører dem. Vi vil derfor presentere noen forskjellige utsagn:

"Jeg forventer endring i egen digital praksis når jeg har gjennomført Digital grunnkompetanse nå snart."

"Det er langt lettere å samarbeide med andre lokasjoner. Det er langt lettere å kunne delta på møter - fra dødtid på lengre tjenestereiser"

"Har jobbet i .. [avdeling/enhet] lenge før Digitaliseringsprosjektet. Vi har brukt mye video og lagring på fellesområde. Vi har vært nødt til, og ønsket, å bruke digital samhandling. Det nye for oss er at vi nå bruker samskriving og Teams aktivt. Vi samhandler like mye som før, og får bedre kvalitet på grunn av nye verktøy. Eks. Videosamtale er bedre enn telefonsamtale. Deling av skjerm er veldig bra."

"Samskriving er bra!"

Noen gav også uttrykk for at Digitaliseringsprosjektet ikke favnet alle ansatt-grupper. Slik som denne respondenten:

"Savner at Digitaliseringsprosjektet informerer om gevinster for oss som jobber med administrative oppgaver/interne tjenester."

Det er også enkelte som ikke umiddelbart ser noe nytte ved deler av Digitaliseringsprosjektet, noe som denne informantene uttrykker i forbindelse med grunnkurset i digital kompetanse:

"Veldig tidkrevende, ubehagelig å bli tvunget til å være med i studiet man ikke har verken tid eller kapasitet å følge, og når det ikke har noen form for relevans i den ordinære virket. Burde være frivillig å delta når stuttresultatet er enten bestått eller med studiepoeng, begge deler krever mye tid og kapasitet, derfor burde det baseres på frivillighet å delta!"

I Statped, som de fleste andre offentlige og private organisasjoner i dag, snakkes det mye om måloppnåelse og gevinstrealisering. Her som i andre sammenlignbare organisasjoner, opplever noen ansatte det som at ledelsen og Digitaliseringsprosjektet tenker mer på effektivisering og økonomi enn på kvalitet på tjenesten. Det kan oppleves som en slags dragkamp mellom de som mener at de hører til en kunnskapskultur og de som befinner seg i en etatskultur. Som disse informantene uttrykker:

«Det er en sentral diskusjon om Digitaliseringsprosjektet skal spare penger eller gjøre tjenestene bedre. Mange har sprunget til sin nærmeste leder og beskyldt dem for kun tenke på å spare penger.»

«Jeg prøvde å spørre hva gevinstrealiseringen, om det betydde at brukeren oppfattet tjenesten bedre. Men det betydde det visst ikke ettersom kvalitet i tjenesten var vanskelig å måle.»

Det at alle ansatte blir hørt ved store endrings- eller utviklingsprosesser har mye å si for hva man til slutt sitter igjen med av gevinster. I all hovedsak er vårt inntrykk at flertallet av de ansatte opplever nytte eller gevinster ved å bruke de konkrete samhandlingsverktøyene som prosjektet har innført. Noen opplever at kurs- og kompetanseheving er for tidkrevende eller til og med bortkastet. Samtidig er det også flere som etterspør mer opplæring, eller en annen tilnærming til tilbudet, slik som denne informantene gir uttrykk for:

"Å kunne få melde meg på spesifikk opplæring når jeg selv har behov og ut fra en kjent tidsplan som gjør at jeg kan sette av nødvendig tid i kalenderen. Ved for sen informasjon om hva skal foregå når, har vi ofte fullt av eksterne avtaler frem i tid. Dette gjør det problematisk å sette av nok tid til opplæring vi blir pålagt. Det fører også til lite motivasjon da vi oftest prioriterer å gi de tjenester som er vårt primærmål. Jeg vil ha kurs tilpasset mitt behov, ikke ut fra hva lederne tror alle trenger."

8.7 Resultatmål

Resultatmålene er det som prosjektet har forpliktet seg til å levere, og disse målene bør utformes på en måte som gjør at sannsynligheten for realisering er så nær som hundre prosent (Samset 2014). I ståstedsanalysen som SINTEF la fram i april 2019 vurderte vi hovedprosjektets resultatmål til å være oppnåelige innen prosjektslutt 2019. Det resultatmålet vi mente hadde mest usikkerhet ved seg var målet om å "Utvikle statped.no og andre digitale kanaler til å bli læringskanaler og plattformer for interaksjon og samhandling". Vår anbefaling til prosjektet var å være mer konkret på hva statped.no skal være ved prosjektslutt. I tillegg til å definere hvilke andre digitale kanaler som er en del av leveransene. Andre anbefalinger i ståstedsanalysen var at prosjektet utarbeidet en plan for hvordan og hvem som har ansvar for videre utvikling av de digitale kanalene, samt en plan for hvordan ta digitaliseringsarbeidet videre etter prosjektslutt.

Følgende er en vurdering av hvorvidt Digitaliseringsprosjektet har lyktes med å nå de seks resultatmålene fra den reviderte prosjektplanen i juni 2018.

8.7.1 Resultatmål 1 - Digital strategi

- ✓ Prosjektet skal levere ein digital strategi for Statped som gir retning, der krav til digitale verktøy, kompetansebehov, universell utforming, informasjonssikkerheit og personvern skal vere ein tydeleg del av strategien.

Vurdering av måloppnåelse:

Arbeidet med å utvikle en digital strategi som gir retning i Statped kom for alvor i gang i løpet av 2. kvartal i 2019. I prosjektets egen milepælsplan skulle denne strategien leveres ved inngangen av 2019, men leveransen ble utsatt etter godkjenning fra styringsgruppa. Målet med strategien er å gi retning for den digitale praksisen fra 2020, og noen år fram i tid.

Digitaliseringsprosjektet har utviklet seg mye underveis, og vi ser at det er lurt å forankre en strategi for videre praksis fra prosjektets slutt. Strategien består av en ensides plakat som er levert til strategisk stab for videre oppfølging. Når Digitaliseringsprosjektet kom i gang med dette arbeidet har

de brukt mye tid på innhold og utforming av strategien, og har hatt flere prosesser underveis med involvering fra både ledergrupper og andre. En god strategi er en strategi som ansatte kjenner tilhørighet til, og som blir anvendt ute i organisasjonen. I ståstedsanalysen, som vi leverte i april 2019, ga vi anbefaling om vurdere form og formatet på strategien slik at denne blir et levende dokument for Statped. Vi ser at Statped har valgt å gå bort fra den tradisjonelle og tunge PDF-versjonen, og heller utformet strategien på en ensides plakat. Dette tror vi er et klokt valg.

Digitaliseringsprosjektet har levert på dette resultatmålet og lagt fram en strategi som inneholder elementene i målformuleringen. Men arbeidet er ikke over av den grunn. En strategi er mer enn en plan, det handler like mye om å jobbe med å skape et felles språk som organisasjonen har i møte med omgivelsene. (Roos, Roos og Krogh 2005). Derfor er det viktig med kontinuitet også etter at prosjektet er avsluttet. Dette er forsøkt løst ved å innføre digitale lederstøtter som har ansvar for videre oppfølging i Statped. Det er først om noen år at vi ser om Statped har høstet fruktene fra arbeidet som Digitaliseringsprosjektet har lagt ned. Da vi vil evaluere effektmålene, og det innebærer også effektene av den digitale strategien.

Den digitale strategien som gjelder for Statped i perioden 2020-2022:



DIGITAL STRATEGI FOR STATPED 2020–2022

– Vi bruker mulighetene digitalisering gir oss!

«Inkludering lønner seg» – for den enkelte, for læringsmiljøet og for samfunnet.
Digitalisering i Statped underbygger samfunnsmandatet vårt og innsatsområdene i målbildet.

Strategiske mål:

- ▶ Statped gir og utvikler digitale tjenester som tar utgangspunkt i brukere og samarbeidsparters behov.
- ▶ Statped er et digitalt ressurs- og kompetansesenter som er førstevalg for de som søker spesialpedagogisk spisskompetanse.
- ▶ Statped kjenner mulighetene digitalisering gir for våre målgrupper og har god kjennskap til digitalisering i utdanningssektoren.
- ▶ Statped bruker mulighetene digitalisering gir for økt samhandling med brukere og samarbeidsparter.
- ▶ Statped frigjør ressurser gjennom digitalisering og er tidlig ute med å vurdere, og eventuelt ta i bruk, nye digitale løsninger.

Hva gjør vi for å oppnå målene i strategien?

1

Vi bidrar til inkluderende læringsmiljø og bruker teknologi som et redskap for inkludering.

- ▶ Vi har medarbeidere som kontinuerlig oppdaterer sin kunnskap om mulighetene og risikoene digitalisering gir for våre målgrupper.

2

Inkludering forutsetter oppdatert kunnskap.

- ▶ Vi bruker evalueringer og forskningsbasert kunnskap systematisk for å forbedre digitale tjenester og arbeidsmåter.
- ▶ Vi har et strategisk blikk utover, inkludert et system for å følge med på og følge opp statlige føringer innen digitalisering.
- ▶ Vi kobler teknisk og faglig spisskompetanse for å eksperimentere og drive innovativ tjeneseutvikling.

3

Vi gjør kunnskap tilgjengelig.

- ▶ Vi videreutvikler statped.no som digitalt ressurs- og kompetansesenter i tråd med digitalt førstevalg.
- ▶ Vi utvikler og gjør digitale læringsressurser tilgjengelig for våre brukere.

4

Vi samhandler med brukere og andre aktører.

- ▶ Vi bruker metodikk som involverer brukere og samarbeidsparter i utvikling av digitale tjenestetilbud og arbeidsmåter.
- ▶ Vi bruker i hovedsak digitale samlingsmåter (f. eks. videomøte) i møte med brukere og samarbeidsparter.
- ▶ Vi samarbeider innad og på tvers av sektorer og forvaltningsnivå om digitale fellesløsninger.

Øvrige organisatoriske forutsetninger som må på plass for å lykkes med strategien:

- ▶ Strategien gjenspeiles i styringsdokumenter (mål- og disponeringsskriv, virksomhetsplaner og andre strategier) og øvrige etablerte prosesser i Statped.
- ▶ Ledere er pådriverer for endringsarbeidet som følger av digitalisering.
- ▶ Vi har et system for oppfølging, erfaringsdeling og kompetanseheving om digitale arbeidsmåter og løsninger, samt tilgang til brukerstøtte.
- ▶ Medarbeidere prøver ut og bruker digitale arbeidsmåter og løsninger i sitt daglige arbeid.
- ▶ Vi har en organisasjonskultur som kjennetegnes av raushet, deling og nysgjerrighet.
- ▶ Vi sikrer personvern, informasjonssikkerhet og universell utforming i alt vi gjør.
- ▶ Vi har et tverrfaglig miljø med kompetanse innen digitalisering og teknologi som gjør helhetlige vurderinger knyttet til IT-drift, forvaltning av systemene våre og utvikling av nye digitale løsninger.

Figur 8.9 Digital strategi for Statped 2020-2022

Kilde: Statped v/ Digitaliseringsprosjektet

8.7.2 Resultatmål 2 – Planer og implementering

- ✓ Prosjektet skal *lage planar og leggje til rette for implementering i linjeorganisasjonen knytt til:*
 - *Å heve den digitale kompetansen i organisasjonen, med forslag til korleis dei tilsette kan ta i bruk digitale verktøy og nye arbeidsmåtar i samarbeid med kollegaer, brukarar og samarbeidspartar.*
 - *Digital tenesteyting med sikte på å gjere digitale løysingar til førsteval i tenesteytinga.*
 - *Å lage relevante døme og manualar for utvikling og bruk av digitale læringsarenaer.*
 - *Valde plattformer, kommunikasjonskanalar, verktøy m.v.*
 - *Innføring av system for forvaltning av digitale mediefiler*

Vurdering av måloppnåelse:

Punkt én gjelder implementering knyttet til kompetanseheving og forslag til hvordan ansatte kan ta i bruk nye arbeidsmåter. Prosjektet har på mange måter bidratt til å heve den digitale kompetansen i organisasjonen, det ser vi gjennom blant annet økt bruk av verktøyene som prosjektet har innført og andelen som har gjennomført ulike kurs. Men flere ansatte etterspør en diskusjon om i hvilke settinger det er hensiktsmessig å bruke ulike digitale arbeidsmåter, og i hvilke tilfeller det ikke er hensiktsmessig. Dette er en diskusjon som bør inn i både avdelinger og faglige nettverk. Som en respondent skriver:

"Digitale hjelpemidler er et meget godt supplement, men jeg savner gode vurderinger av i hvilke settinger det er hensiktsmessig å bruke VK, fjernundervisning osv, og når det ikke er hensiktsmessig. Det virker som om bruk av godt skjønn ikke er tilstrekkelig vektlagt i prosjektet."

Digitaliseringsprosjektet har levert på punktet som går på utvikling av veiledere (manualer), som det har gjort tilgjengelig for alle ansatte via en ressurside på intranett (Digivei). Men som vi så i figur 8.8 i kap. 8.3, oppgir 62 prosent av respondentene blant rådgiverne at de ikke har brukt noen av disse veilederne (manualene). Så her er det fortsatt en vei å gå med implementering og spredningsarbeid/kommunikasjon. Prosjektet har ikke levert på punktet om innføring av et system for forvaltning av digitale mediefiler. Dette var tilknyttet delprosjekt P6, som ikke kom i havn før prosjektslutt. Men vi vet at det er lagt planer for hvordan arbeide videre med dette i Statped.

8.7.3 Resultatmål 3 – Statped.no og andre digitale kanaler

- ✓ Prosjektet skal *utvikle statped.no og andre digitale kanalar til å bli læringskanalar og plattformer for interaksjon og samhandling.*

Vurdering av måloppnåelse:

Digitaliseringsprosjektet har lagt ned et godt grunnarbeid – men det er vanskelig å kunne si at de har utviklet statped.no og andre digitale kanaler til å bli "læringskanaler" før man implementerer endringene. Det er særlig P4, men også P3 som kan knyttes til dette resultatmålet. Når modellen

som er utarbeidet i P4 blir forankret i organisasjonen, vil det kunne bidra til både mer fagstoff og mer oppdatert fagstoff, og det hjelper på god vei mot målet om å utvikle statped.no til å bli en læringskanal. Per i dag er ikke dette målet helt nådd, selv om at prosjektet har kommet langt på vei med å utvikle statped.no til noe mer enn en informasjonskanal.

Når det gjelder «andre kanaler» har vi tidligere påpekt at dette er litt ullent. Vår anbefaling i ståstedanalysen var å være mer konkret ved beskrivelse av resultatmålene, slik at de blir mer etterprøvbare. Det har vært litt av utfordringen, som informantene selv også sier, at bestillingen blant annet i P4 har vært vag og intensjonell, og dermed litt vanskelig å operasjonalisere. Det som er sikkert, er at arbeidet med P4 eller statped.no har vært helt avhengig av samarbeid med de andre delprosjektene for å nå dette målet. "Andre digital kanaler" kan jo for eksempel være også være tjenesten "Spør oss," som er utviklet i P2, og fokus på webinar og andre arbeidsmåter vi har sett i P3.

I arbeidet fremover blir det viktig å ta med seg at Statped.no og "andre kanaler" skal være en verktøykasse for både rådgivere i Statped og PPT og andre eksterne brukere.

8.7.4 Resultatmål 4 – Eksterne krav

- ✓ Prosjektet skal *komme med forslag til korleis Statped kan oppfylle krava frå statlege styresmakter gjennom m.a. Digitaliseringsrundskrivet.*

Vurdering av måloppnåelse:

Digitaliseringsprosjektet har levert en egen sak til styringsgruppa om hvordan Statped kan oppfylle krav fra blant annet Digitaliseringsrundskrivet. Prosjektet har også kommet med innspill til innhold i Mål- og disponeringsskrivet (MDS), hvor arbeidsmåter og aktiviteter knyttes til overordnede mål for Statped. Digitaliseringsprosjektets tiltak og satsingsområder er godt synlig i MDS for Statped i 2020. Det ser vi av følgende aktiviteter:

Delmål 1.2 Barn, unge og voksne med særskilte opplæringsbehov får raskt tjenester

Aktiviteter:

- Innføre lavterskeltjenesten «Spør oss» som en fast tjeneste
- Systematisk bruk av videomøte for å styrke laget rundt barnet og yte tidlig innsats

Delmål 1.3 Kommuner og fylkeskommuner får tilpassede tjenester

Aktiviteter:

- Systematisk bruk av omvendt undervisning i tjenesteyting
- Bruke statped.no som verktøykasse i rådgivingsarbeid

Delmål 2.1 Samarbeidspartnere og brukere har rask og enkel tilgang til spesialpedagogisk kunnskap og kompetanse

Aktiviteter:

- Innholdsproduksjon og vedlikehold av statped.no
- Systematisk bruk av digitale formidlingsformer

4 - Interne mål for effektiv og forsvarlig drift

Aktiviteter:

- Digital grunnkompetanse: Siste kull gjennomføres våren 2020
- Informasjonssikkerhet og personvern: Oppstart med arbeidet for utvikling av ny løsning for håndtering av mediefiler [jf. delprosjekt P6]. Ansatte får også innføring i temaene gjennom kurs i digital grunnkompetanse.
- Statpeds digitale modenhet skal økes: Gjennomføring av kurs i digital grunnkompetanse og økt bruk av digitale verktøy. Måles gjennom ny digital modenhetsanalyse i 2020. Enhetene har digitale lederstøtter som skal brukes aktivt.
- Redusert reisetid og antall reiser: Overgang til digitale arbeidsformer internt og eksternt gjør at flere brukere kan nås, samtidig som at reisebelastningen for rådgivere kan reduseres.

8.7.5 Resultatmål 5 – Universell utforming

- ✓ Prosjektet skal *ta i bruk digitale løsninger som er universelt utforma (UU), og peike på at universell utforming er viktig i etablering av løsninger for offentlig sektor.*

Vurdering av måloppnåelse:

Digitaliseringsprosjektet har jobbet med universell utfordring gjennom blant annet i bestilling og beskrivelser av nye digitale løsninger. De har også etablert en egen ressursgruppe som har vært tilknyttet prosjektet, som både har gitt råd om universell utforming og bidratt til å teste ut nye løsninger fra prosjektet. Men prosjektet kom ikke helt i mål med dette, så arbeidet må fortsette i organisasjonen. Det er nå strategisk stab som har fått ansvar for videre oppfølging av UU.

Som vi skrev i [8.2](#) er det lurt at det fortsatt er ei overordnet ressursgruppe som jobber hands on med universell utforming. Vi anbefaler at strategisk stab oppretter ei slik ressursgruppe som kan dekke bredden av fagområder i Statped.

I begge spørreundersøkelsene vi har gjennomført, har enkelte ansatte gitt tilbakemelding om at flere av de digitale løsningene som er innført ikke er brukervennlige nok, eller tilpasset deres behov. Et eksempel er at leselist og skjermleser ikke fungerer godt nok til orientering i de nye verktøyene, og ansatte kan bli avhengig av hjelp fra en kollega eller en assistent for å bruke disse i arbeidet sitt. Men det er også de med funksjonsnedsettelser som oppgir at nye samhandlingsverktøy, som Teams, gjør det lettere å kommunisere med andre. For eksempel, døve som lettere kan kommunisere med kolleger som ikke kan tegnspråk. De nye samhandlingsverktøyene er hyllevare, og

standardoppsettet er nødvendigvis ikke tilpasset ansatte med nedsatt syn eller hørsel. Men for flere av løsningene finnes det alternative oppsett, eller at de er noenlunde kompatible med nødvendige digitale hjelpemidler. Vi er ikke kjent med hvorvidt prosjektet har laget veiledninger i slike tilfeller.

Valg av teknologi er ett aspekt i universell utforming, men et annet aspekt er hvordan man ivaretar ulike hensyn i utformingen av digitale veiledere/manualer og i ulike kanaler og former for kommunikasjon. Generelt vil vi si at det er en bevissthet rundt dette i Statped, men at det fortsatt er en vei å gå. Vi fikk selv erfare ting som mange tar for gitt ved innspilling av vårt webinar. Deriblant lyssetting, fargebruk i presentasjonene, plassering av bilde og tekst, tempo og tolkning.

8.7.6 Resultatmål 6 – Personvern og informasjonssikkerhet

- ✓ Prosjektet skal *vurdere digitale løysingar som vert leverte opp mot personvernsomsyn og informasjonssikkerheit.*

Vurdering av måloppnåelse:

Som det fremkommer av konklusjonen i [8.1](#) vurderer vi det dit hen at Digitaliseringsprosjektet har gjort nødvendige risikovurderinger ved innføring av nye digitale løsninger. Temaet har vært et fast punkt på agendaen i prosjektmøtene i P0, og de har i tillegg hatt en egen ressursgruppe med fokus på dette. Det vi skriver om ansattes bruk av alternative apper og ressurser er viktig fordi det handler om den enkelte ansattes valg, men det er ikke noe som har ligget til mandatet til Digitaliseringsprosjektet, eller kan knyttes direkte til prosjektets løsninger. Resultatmålet er oppnådd.

9 Digital modenhet i Statped

Den teknologiske utviklingen gjør at vi befinner oss i et stadig skiftende digitalt landskap, modning og tilpasning er noe som skjer gradvis og kontinuerlig. En organisasjons digitale modenhet gir uttrykk for hvordan organisasjonen som enhet gradvis, men systematisk, tilpasser seg en pågående digital endring. (Kane et al. 2017). I denne sammenhengen snakker man ofte om organisasjonens kultur for modenhet.

Statped har som mål å øke den digitale modenheten i organisasjonen gjennom både kompetanseheving og ved innføring av nye digitale verktøy. I Mål- og disponeringsskrivet for 2020, knyttes digital modenhet til gjennomføring av studiet Digital grunnkompetanse, og til en økning i bruk av digitale verktøy og samhandlingsmetoder.

9.1 Digital modenhetsanalyse i Statped

Digitaliseringsprosjektet fasiliterte digitale modenhetsanalyser i alle ledergruppene i Statped i perioden mai –oktober 2018. Denne skal gjentas i løpet av 2020. I arbeidet ble det brukt et kartleggingsverktøy fra Digitaliseringsdirektoratet⁵ hvor ledere skal ta stilling til en rekke påstander innenfor følgende fem områder:

- Styring og ledelse
- Menneske og kultur
- Kapasitet og evner
- Innovasjon
- Teknologi

I oppsummeringen fra Digitaliseringsprosjektet presenteres det en score på hver av de fem områdene for alle avdelingene i Statped. Snittscoren er illustrert i **Figur 9.1**.

DIGITAL MODENHETSSCORE 2018



Nivåer:

1 : Minimal 2 : Uformell og tilbakelemt 3 : I bevegelse 4 : Brukerdrevet 5 : Transformert

Figur 9.1 Digital modenhetsscore i Statped i 2018

⁵ Tidligere Difi

Statped vurderer seg selv til et gjennomsnitt på 3,1 i digital modenhet. Dette nivået indikerer at de er i bevegelse. Det er imidlertid en relativ stor variasjon mellom de ulike regionene og enhetene. Spennet varierer fra å ha en gjennomsnittsscore på 2,7 til 3,6. En enhet som scorer høyt er SLoT, som har teknologi som sitt kjerneområde. Men det er Statpeds region nord som har den høyeste gjennomsnittsscoren på 3,6. Nord er den regionen som har størst geografisk avstand mellom avdelingskontorene, og ut til brukere og samarbeidspartnere, og har derfor kommet langt i bruk av videomøter og annen digital teknologi.

Figur 9.1 viser for øvrig at det er menneske og kultur som det må jobbes mest med for å utvikle den digitale modenheten. Ledere gir selv uttrykk for at det er "et strekk i laget" blant sine ansatte når det gjelder kunnskap og erfaring med det digitale. De sier samtidig at de fleste virker åpne og framoverlente, mens et lite mindretall er nysgjerrig, men avventende. Få opplever aktiv motstand mot endringer.

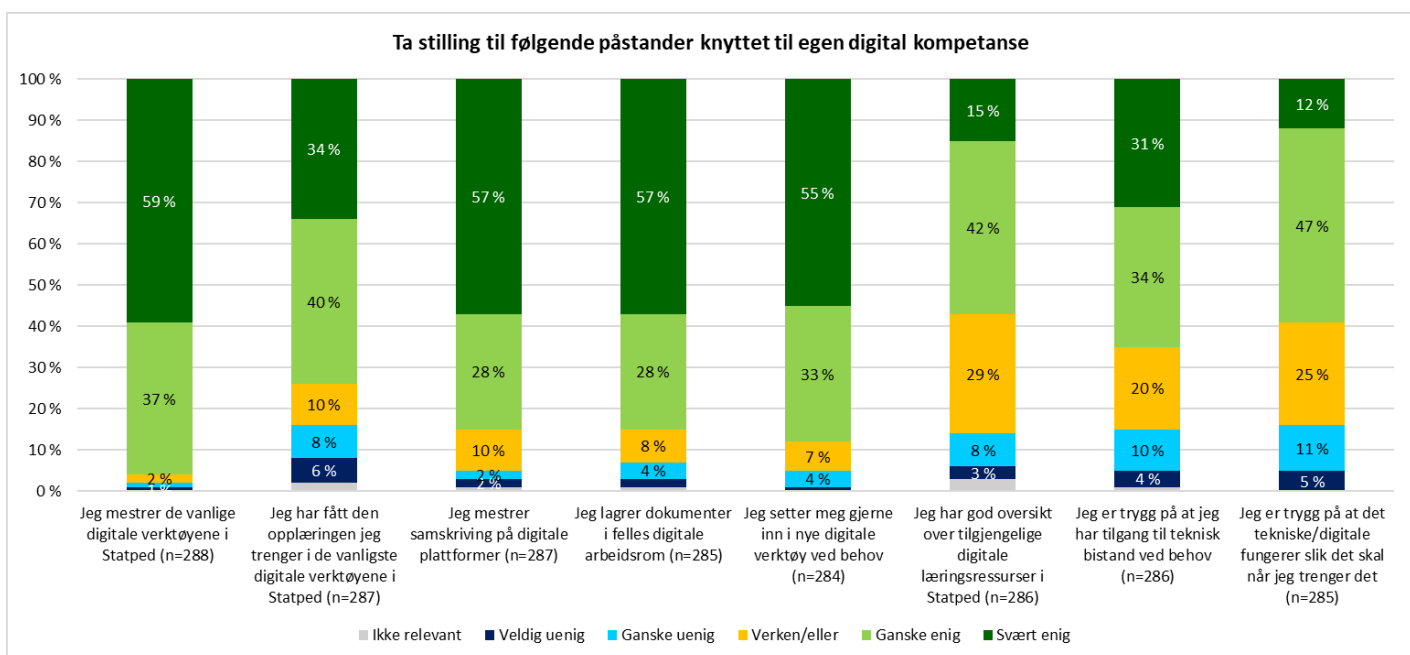
Digitaliseringsprosjektet presiserer at de heller vektlegger de kvalitative innspillene fra ledergruppene, med forslag til prioriteringer som må gjøres for at Statped skal bevege seg i retning av en digital transformasjon. Oppsummeringen bærer derfor preg av dette. Eksempler på slike tiltak, i ikke-prioritert rekkefølge, er følgende utdrag fra Digitaliseringsprosjektets egen oppsummering:

- *Medarbeidarar som er «digitalt framoverlente» må få nytte kompetansen og motivasjonen sin i fagleg utviklingsarbeid, og oppleve at det vert prioritert og sett på som positivt i Statped.*
- *Medarbeidarar må få møte kvarandre og utveksle erfaringar på tvers i etaten. Vi må lage ein kultur for å dele dei gode eksempla innan digitalisering internt i Statped. Det ligg eit potensiale i å dele erfaringar utan at den einskilde må levere noko for å kunne delta. Dette kan skje på avdelingsmøte, i fag-og leiarnettverk, på fellesmøte, Workplace osv., men det må bli systematisert.*
- *Vi må trygge medarbeidarar på at det digitale ikkje skal erstatte alt.*
- *Det er naudsynt å fange opp motstanden mot digitaliseringsarbeidet i Statped. Statped er «i bevegelse», i retning digital transformasjon. Fleire må oppleve eit eigarskap til dette –kan dette gjerast gjennom at fleire blir direkte involvert i prosjektarbeidet?*
- *Leiarrolla: Leiarar må gå framom som rollemodellar og framsnakke digitaliseringsarbeidet. Leiarar må vere trygge og ha tilstrekkeleg kunnskap om val som vert gjort.*
- *Universell utforming må sikrast, synshemma medarbeidarar må også få ta i bruk verktøya vi implementerer*
- *Statped må ha mange måtar å arbeide på for å møte sektor der dei er. Statped må t.d. kunne yte IT-støtte til kommunar som ikkje er komne langt i digitaliseringa, t.d. for å fasilitere VK-møte. Det er sentralt at vi får med oss vår fremste samarbeidspart, PPT, i VK-møte.*
- *Vi må få på plass ei digital søknadsteneste.*
- *Samarbeidspartar må få raskare tilgang til leiarar og rådgjevarar i Statped*
- *Vi må utvikle meir e-læring, der vi får faget og pedagogikken inn i dei tekniske løysningane.*

- For å fremje innovasjon må vi få på plass gode rutinar og prosedyrar for korleis gode idear som oppstår i t.d. eit fagnettverk skal takast vidare. Rutinane må også omfatte korleis prosessar skal skje på tvers av fag-og leiarnettverk.

9.2 Ansattes vurdering av egen digital kompetanse

Ansattes vurdering av egen digital kompetanse er nyttig informasjon å ta med seg vidare inn i arbeidet med å utvikle en kultur for digital modenhet. I spørreundersøkelsen som vi gjennomførte i november 2019, ble ansatte bedt om å ta stilling til åtte påstander knyttet til egen digital kompetanse og tilgang til opplæring og teknisk støtte. Figur 9.2 viser svarene.



Figur 9.2 Ansattes vurdering av egen digital kompetanse og behov for/tilgang til bistand

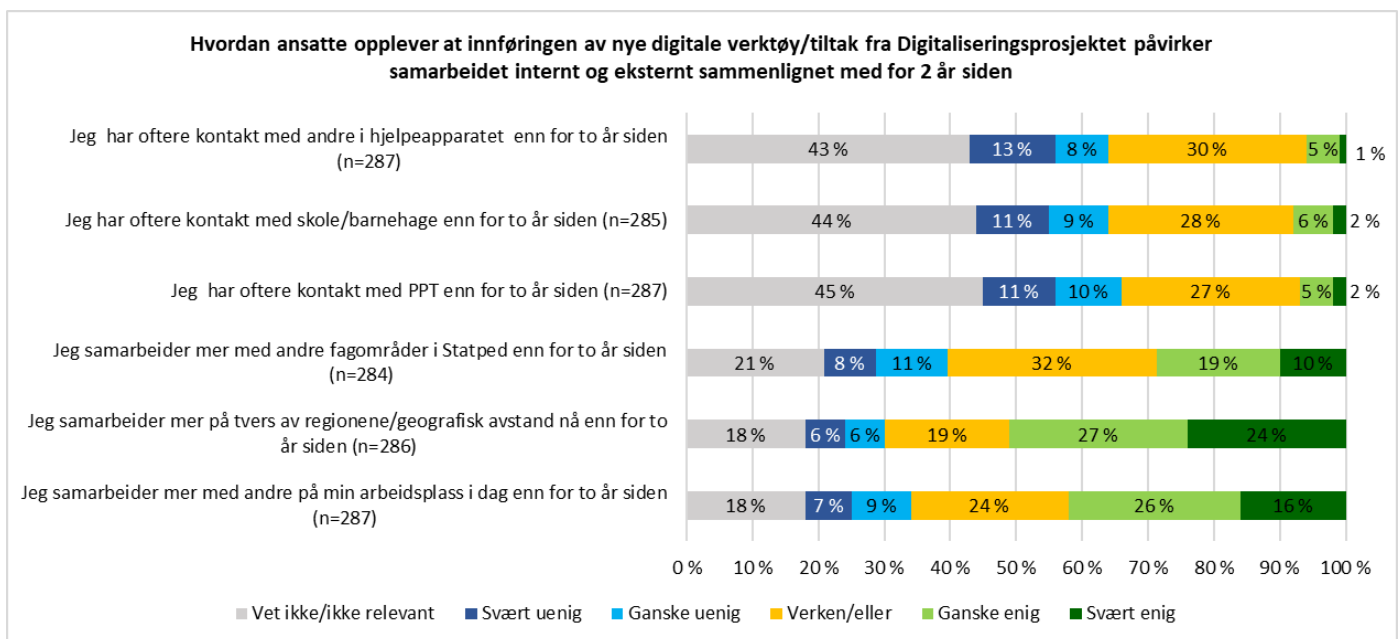
Ansattes holdninger til nye digitale løsninger kan være en god pekepinn på digital modenhet. På påstanden om at "jeg setter meg gjerne inn i nye digitale verktøy ved behov" er 33 prosent *ganske enige* og 55 prosent *svært enige* i dette. Det er kun 5 prosent som er *ganske* eller *veldig uenig* i påstanden. Figuren viser også at nesten alle ansatte mener at de mestrer de vanligste digitale verktøyene i Statped. 59 prosent er *svært enig*, og 37 prosent er *ganske enig* i påstanden. Tilsvarende ser vi at til sammen 85 prosent av de ansatte er *ganske* eller *svært enig* i at de mestrer samskriving og lagring av dokumenter i felles digitale arbeidsrom.

Omtrent 3 av 4 ansatte svarer at de er *ganske* eller *svært enige* i at de har fått den opplæringen de trenger i de vanligste digitale verktøyene. Et lite mindretall, 15 prosent av respondentene, har ikke fått den opplæringen de trenger. Omtrent like mange er *ikke* trygg på at det tekniske fungerer når det skal, eller at de får nødvendig teknisk bistand i arbeidet sitt. Statped må gjøre videre tiltak for at disse ikke skal oppleve et digitalt utenforskap. Manglende opplæring eller støtte vil dessuten på sikt

kunne påvirke ansattes holdninger til nye digitale løsninger, som igjen gjør at den digitale modenheten utvikles saktere.

Statped har innført en rekke nye digitale verktøy og læringsressurser. Digitaliseringsprosjektet har bidratt til å gjøre disse mer tilgjengelig for de ansatte, gjennom blant annet å sette i gang kurs og kompetansehevende tiltak, utvikle digitale veiledere og legge til rette for en ny modell i utvikling av statped.no. På påstanden "Jeg har god oversikt over tilgjengelige digitale læringsressurser i Statped" svarer 15 prosent at de er *svært enige* og 42 prosent at de er *ganske enige*. En stor andel, 29 prosent, er nøytrale, mens 11 prosent er *ueneige*. Flertallet har oversikt over de tilgjengelige ressursene, men det er rom for å lage et bedre system. Flere av delprosjektene har jobbet med dette underveis i prosjektperioden. Blant annet gjennom en modell for innholdsproduksjon på statped.no (P4), anskaffelse av et system for håndtering av mediefiler (P6) og interne samhandlingsplattformer (P5). Ansvar for videre oppfølging av dette er plassert hos bestemte enheter eller funksjoner i Statped.

En annen indikator på digital modenhet er hvorvidt ansatte mener at de samarbeider mer enn før. Figur 9.3 viser hvordan ansatte opplever at innføring av nye digitale verktøy og tiltak fra Digitaliseringsprosjektet virker inn på samarbeid med andre, sammenlignet med for to år siden.



Figur 9.3 Hvordan ansatte opplever at innføring av digitale verktøy har påvirket internt og eksternt samarbeid sammenlignet med for to år siden

Den positive utviklingen vi ser av figur 9.3 er at 51 prosent av respondentene er *ganske eller svært enige* i at de samarbeider mer enn før på tvers regioner eller geografiske avstander. 29 prosent er *ganske eller svært enige* i at de samarbeider mer enn før med andre fagområder i Statped, og 42 prosent er *ganske eller svært enige* i at de samarbeider mer nå enn før med ansatte ved egen arbeidsplass. Det kan se ut som at de digitale verktøyene som Digitaliseringsprosjektet har jobbet med å implementere, har hatt en positiv innvirkning på kultur for samarbeid.

Vi ser av figuren at det er en stor andel "vet ikke" eller nøytrale, "verken/eller". Som vi skrev tidligere kan dette skyldes at ansatte ikke er klar over hva Digitaliseringsprosjektet har levert. Den høye andelen vet ikke/relevant for de tre øverste påstandene kan delvis forklares ved at dette ikke er like relevant for ansatte som jobber i ledelse eller administrasjon, som det er for rådgivere og pedagoger. Ved nærmere analyse ser vi at andelen *vet ikke* ligger på rundt 20 prosent blant rådgivere/pedagoger, og på over 70 prosent blant ikke-pedagoger på de tre øverste påstandene i figur 9.3.

9.3 Oppsummerende betraktninger

En organisasjons digitale modenhet indikerer hvorvidt og hvordan man evner å transformere arbeidsmåter, produksjon eller tjenestetilbud for å møte krav som effektivitet, åpenhet og brukervennlighet. Om digital transformasjon skriver Difi at *"det ikke er tilstrekkelig å digitalisere dagens tjenester og prosesser. Vi må tenke nytt og løse våre samfunnsoppdrag på nye måter."* I vår følgeforskning har vi sett at Statped er i bevegelse, blant annet gjennom at de tar i bruk nye arbeidsformer og kommunikasjonsflater mot brukere og samarbeidspartnere. Dette stemmer overens med egenvurderingen fra 2018.

Det er ingen tvil om at gradvise og systematiske tiltak i løpet av de siste årene har virket positivt inn på den digitale modenheten i organisasjonen, som igjen kan bidra til en transformasjon av tjenestetilbudet. Men vi ser at det er et lite mindretall som ikke har fått den opplæringen de har behov for, og som ikke er trygg på at det tekniske fungerer. Statped må gjøre tiltak for å at ansatte ikke skal oppleve et digitalt utenforskap. Manglende opplæring eller støtte vil ha konsekvenser for den digitale modenheten, og gjør at organisasjonen som enhet utvikles saktere.

I denne rapporten har vi presentert flere eksempler på god digital utvikling, men vi vil være forsiktige med å anslå effekter og størrelser. Statped vil i løpet av 2020 gjennomføre en ny digital modenhetsanalyse, som vil gi grunnlag for å se på utviklingen de siste to årene. Det samme gjelder nullpunktsmåling fra forskningsprosjektet i 2019 og effektevaluering i 2022.

10 Oppsummering og anbefalinger

Digitaliseringsprosjektet har vært ressurskrevende, både med hensyn til tidsbruk, økonomi, og kompetanse. Prosjektet har vært en ønsket endring i tråd med offentlige føringer som man finner blant annet i Digitaliseringsrundskrivet. Vårt mandat eller hensikt har ikke vært å gjøre en kost-nytte-vurdering av prosjektet, men å følge utvikling og måloppnåelse.

Det å følge Digitaliseringsprosjektet i Statped har vært utfordrende på grunn av det har vært et komplekst prosjekt, med seks delprosjekter og mange parallelle tiltak. De fleste tiltakene har riktig nok gått etter planen, men noen har blitt endret underveis, mens andre er forsinket. Det er også utfordrende å evaluere et prosjekt hvor mål og gevinster justeres underveis i prosessen. Men ser vi litt større på dette, så finner vi mange eksempler på digitaliseringsprosjekter som ikke har lyktes fordi mål og leveranser er "hogd i stein" før prosessen har begynt. Så det som fra et forskningsmessig synspunkt er utfordrende å evaluere, kan være den fleksibiliteten som er alfa omega for et vellykket prosjekt.

10.1 Endringer i det stille?

Digitaliseringsprosjektet i Statped innebærer langt mer enn å innføre digitale verktøy. Dette har, som i alle store digitaliseringsprosjekter, dreid seg om en teknososial endringsprosess, der menneske, teknologi og organisasjon er like viktige deler av prosessen. Som Lars Groth (2015) så fint forklarer det:

Bruk av IT dreier seg i hovedsak om tre ting: organisasjon, ledelse og menneskekunnskap. Innføring av IT dreier seg i hovedsak om tre ting: organisasjon, ledelse og menneskekunnskap. Gjennomføring av IT-prosjekter dreier seg i hovedsak om tre ting: organisasjon, ledelse og menneskekunnskap. Ledelse av IT-avdelinger [eller digitaliseringsprosjekter] dreier seg i hovedsak om tre ting: organisasjon, ledelse og menneskekunnskap.

Den konkrete teknologien som innføres, endrer ikke nødvendigvis organisasjonen i den retning som er intendert. Det er i bruken effektene fra arbeidet oppstår, og bruken avgjøres av brukerne. Denne kan til tider bli en helt annen det som var intensjonen. Så langt ser vi at det både samskrives, deles og chattes. Ansatte bruker både videomøter og webinarer. Men hvilket omfang og i hvilken retning Statped utvikler seg digitalt på grunn av prosjektet, er det ennå litt for tidlig å konkludere om.

Et hovedinntrykk etter følgestudien, er at Statpeds digitaliseringsprosjekt har vært preget av en inkrementell implementering. De har unngått de revolusjonerende endringene og radikale nyskapingner, og i stedet gått fram i relativt små skritt, der de har bygget videre på allerede eksisterende teknologi. Dette er etter vår vurdering en god strategi, og en nokså vanlig tilnærming til digitalisering her i landet. Samme funn ble gjort da SINTEF på 80-tallet analyserte automatisering av kontorarbeid (Lie og Rasmussen 1983), og da IRIS i 2018 analyserte digitalisering i offshorebransjen (Gressgård et al. 2018): Man går fremover med små skritt og bygger på eksisterende praksis. Det gir kontinuerlig forbedring og effektivisering, reduserer

motstand. Begge rapportene, med 35 års mellomrom og i to bransjer, konkluderer med noenlunde det samme som vi har funnet gjennom følgeforskningen.

Radikale endringer ville sannsynligvis ført til mer motstand i organisasjonen, og den digitale praksisen ville kanskje avvekke mer fra den intenderte bruken. Nå har prosessen gitt rom for de nødvendige tilpasningene. Samtidig kan en slik prosess ha bidratt til at Digitaliseringsprosjektet for noen har gått upåaktet hen, og at de ikke kjenner til hvilke bidrag prosjektet har kommet med. Som vi så av figur 8.2 svarte hele 37 prosent av de ansatte at de *i liten grad* har fått informasjon om leveranser som skal tas i bruk som følge av Digitaliseringsprosjektet. Men praksisen viser noe annet. Eksempelvis oppgir 73 prosent av de ansatte at de *ukentlig eller oftere* benytter seg av samskriving i Teams, OneNote eller Word med kolleger i Statped. Dette er samhandlingsverktøy som er blitt innført som følge av Digitaliseringsprosjektet. Likevel er det mange som vurderer det dit hen at tiltak fra Digitaliseringsprosjektet ikke utgjør noen nevneverdig forskjell i deres faglige arbeid, mens det også er en forholdsvis stor andel som mener de samarbeider mer enn før.

Våre informanter er enige om at blant annet videomøter letter møter på tvers av region – det muliggjør tettere kontakt internt Statped, og bidrar til å skape EN organisasjon. Samtidig gir det muligheter til tettere oppfølging av brukere som befinner seg langt borte. Den geografiske avstanden blir ikke lenger så viktig. Mange av informantene våre gir uttrykk for barrierer ved digitaliseringen. Flere opplever ustabil netts og andre tekniske hindringer. Litt for mye tid kan gå med til ting som det å opprette kontakt og få startet et videomøte fra et møterom. Noen dager er nettet mer trafikkert enn andre, og da bør man helst unngå å spille inn webinar eller gjennomføre videomøter. Den generelle digitale kompetansen har blitt bra i Statped, men det selvfølgelig variasjoner mellom personer og grupper. Den største barrieren er likevel varierende kompetanse og infrastruktur hos eksterne samarbeidspartnere. Digitaliseringsprosjektet har forsøkt å redusere denne barrieren, blant annet ved å utarbeide brukerveiledere for eksterne som skal delta i videomøter med Statped.

Ved å ta i bruk digitale løsninger kan man både vinne og tape noe i kommunikasjonen med andre mennesker. En reduksjon av geografiske barrierer trumfer ikke alt annet. Tradisjonelle møter ansikt til ansikt vil fortsatt være viktig, særlig i starten av en rådgivningsprosess. En organisasjon som Statped vil alltid arbeide opp mot individuelle brukere, også i de tilfeller der man angriper problematikken på systemnivå. Derfor bør man aldri overse betydningen av menneskelig kontakt. Denne kontakten må ikke alltid skje gjennom fysiske møter, men man kan heller ikke unngå de fysiske møtene.

Digitaliseringsprosjektet har tatt i bruk mange forskjellige virkemidler for å implementere teknologi og nye digitale praksiser i Statped. De skriftlige leveransene fra prosjektet står igjen som de mest synlige. For eksempel at de har utarbeidet skriftlige rutiner og veiledninger for bruk av f.eks. videomøter og webinar. De har også forankret digitale arbeidsmåter gjennom å koble disse til eksisterende mål i Statpeds overordnede Mål- og disponeringsskriv, og de har levert en skriftlig digital strategi for Statped i perioden 2020-2022. Dette er gode strategiske grep fordi prosjektet med dette har gjort det til et lederansvar å følge opp arbeidet med digitalisering.

I hovedsak kan vi konkludere med at gjennomføringen av Digitaliseringsprosjektet i Statped har vært vellykket. Vi har i relativt liten grad møtt ansatte preget av endringskynisme, altså med en

forståelse av en endring skjer for endringens egen skyld. Vi ser nok likevel tendenser til at noen i organisasjonen ennå ikke er helt overbevist formålet for Digitaliseringsprosjektet; at økt bruk av digitale løsninger skal føre til økt kvalitet på Statpeds tjenester overfor brukerne. Noen har inntrykk av at prosessen er økonomisk betinget, at man først og fremst ønsker spare ved hjelp av ny teknologi. Men som vi har sett i gevinstarbeidet, er forventede gevinster i all hovedsak kvalitetsgevinster, som fokuserer på koordinert innsats og faglige tjenester av høy kvalitet.

10.2 Videre oppfølging av digitalisering i Statped

Implementering i digitaliseringsprosjekter viser seg ofte å ta mer tid enn først antatt. Teknologi og organisasjon må endres løpende og tilpasses hverandre. Digitaliseringsprosjektet er avsluttet, men noen må holde trådende og fullføre det som ikke ble ferdig. I dette arbeidet trenger man gode «digitale ambassadører» - aktører som kan bidra til å overbevise andre om at endringene fører til bedre kvalitet i arbeidet, og bedre tjenester for sluttbrukerne. Derfor er det bra at Statped har formalisert nettopp dette, ved at en rekke medarbeidere er blitt utpekt som digitale lederstøtter med ansvar for å følge opp det videre arbeidet i organisasjonen.

I en kunnskapsorganisasjon som Statped vil det optimale aldri være at en teknologi eller en arbeidsmåte utvikles av noen, for så å innføres i organisasjonen. Ved en slik tilnærming vil man alltid stå overfor utfordringen ved å forankre det i organisasjonen. Ledelsen kan alltid vedta og beordre ting gjennomført, men i en kunnskapsorganisasjon vil det alltid være mer fruktbart å lede gjennom overbevisning. Det man bør gjøre er å innføre endringene gjennom en samskappingsprosess, der hele organisasjonen er involvert i utviklingen av de nye løsningene, sammen med eksterne «eksperter» der det er nødvendig. Digitaliseringsprosjektet har vist evne til å ta i bruk slike virkemidler, blant annet gjennom bruk av tjenstedesignmetodikk. I tillegg har de søkt involvering og samskaping gjennom å benytte de digitale plattformene som de selv har vært med på å innføre, som Workplace, Teams og Webinar. Bred medvirkning er viktig for å finne fram til hvilke teknologiske og organisatoriske løsninger som er best egnet til både å forbedre tjenestenes kvalitet og redusere kostander. Digitaliseringsprosjektet har satt seg flere mål om verdiskaping i linja på sikt. Ett av disse er at prosjektet skal bidra til at:

"Statped sine brukere og samarbeidspartnere deltar i utviklingen av nye system og digitale verktøy som er en del av tjenesteytingen til Statped. Eit system for kontinuerleg tilbakemelding frå brukarar og samarbeidspartar gir Statped eit grunnlag for læring".

Dette krever stor lydhørhet, og man må gjennom hele den sosio-tekniske prosessen lytte til både de som er for teknologien og til de ambivalente. De ambivalente kan ofte komme opp med nye løsninger som de overbeviste ikke ser. En slik prosess basert på bred medvirkning kan ta lengere tid, men vil sørge for bedre teknologi, bedre forankring i organisasjonen og ikke minst bedre tjenester for brukerne. Statped sin visjon er tross alt: teknologi- som redskap for inkludering! For å virkeliggjøre dette må man inkludere hele organisasjonen i det videre arbeidet:

How a sociotechnical system works out, indeed if it works out, will depend in a large measure upon background infrastructures and cultures of use. This in turn is shaped by social interests (current and historic), the operations of power, and the context in which the technology is concretized. (Matthewman 2011).

Gjennom å følge Digitaliseringsprosjektet i 1,5 år har vi sett at Statped er i bevegelse. Vi ser en utvikling blant ansatte i å ta i bruk nye arbeidsformer og kommunikasjonsflater mot brukere og samarbeidspartnere. Det er ingen tvil om at gradvise og systematiske tiltak i løpet av de siste årene har innvirket på den digitale modenheten i organisasjonen, som igjen kan bidra til en transformasjon av tjenestetilbudet. *Graden* av modenhet er det likevel for tidlig å si konkludere på. Om to år vil forskerne på nytt gjøre en evaluering av mange av tiltakene fra Digitaliseringsprosjektet, og se hvilke effekter de har fått for Statped. Men tatt i betraktning omstendighetene i skrivende stund, med store deler av samfunnet som jobber hjemmefra, så er vi sikker på at prosjektets satsing på videomøter, webinarer og andre digitale samhandlingsmåter kommer godt med for de fleste ansatte.

11 Referanser

Abeyssekera, L. & Dawson, P. (2015). *Motivation and cognitive load in the flipped classroom: definition, rationale and a call for research*. Higher Education Research & Development, 34:1, 1-14. DOI: 10.1080/07294360.2014.934336

Akrich, M, M. Callon & B. Latour (2002). *The key to success in innovation. Part II: The art of choosing Good Spokespersons*, i International Journal of Innovation Management Vol. 6 (2)

Amundsen, O. & T. Kongsvik (2008). *Endringskynisme*; Oslo: Gyldendal

Bergmann, J. og Sams, A. (2013). *Flipping for Mastery*. Educational Leadership. Vol.71 (4)., s. 24-29. Dec 2013/Jan 2014.

Berker et al. (2006). *Domestication of Media and Technology*, Maidenhead: Open University Press

Breivik, June M. (2015). *Læring i en digital tid*. Bergen: Fagbokforlaget Vingmostad & Bjørke AS.

Brinkmann, S. og Kvale, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervjuet 2. utgave*. Oslo, Gyldendal akademiske forlag.

Brown, Stephen W. & Theresa A. Swartz (1989). *A GAP analysis of Professional Service Quality*. Journal of Marketing, 53, 92-98

Bråten, S. (1998). *Kommunikasjon og samspill—fra fødsel til alderdom*, Oslo: Tano-Aschehoug.

Buland, T. (1996) *Den store planen. Norges satsing på informasjonsteknologi 1987-90*, Trondheim: Senter for teknologi og samfunn, NTNU

Buland, T., S. Mordal, M.S. Olsen, G. Gjøsund, J. Caspersen & C. Wendelborg (2018): *Mellom system og individ – En studie av Statpeds oppdrag, tjenester og ressursdisponering innen fagområdene syn, sammensatte læreversker og språk og tale*, Trondheim: NTNU Samforsk

Caspersen, J, T. Buland, I.H. Hermstad & M. Røe (2020) *Alvorlig inkludering - Delrapport 2 fra evalueringen av modellutprøvingen Inkludering på alvor*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning (under utgivelse)

Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*, Chicago: University of Chicago Press.

Digitaliseringsdirektoratet. *Europeisk veileder i brukerretting og brukervedvirkning*. Norsk oversettelse. Forsynings- og administrasjonsdepartementet/Difi.

Dunning, Andrew (2005). *Information, advice and advocacy for older people. Defining and developing services*. York: Joseph Rowntree Foundation.

Gjøen, H & M. Hård (2002): “Cultural Politics in action: Developing User Scripts in Relation to the Electrical Vehicle», i *Science Technology and Human Values*, Vol 27, No 2.

Gressgård, L. J., Melberg, K., Risdal, M., Selvik, J. T. & Skotnes, R. Ø. (2018). *Digitalisering i petroleumsnæringen: Utviklingstrender, kunnskap og forslag til tiltak*. Rapport 2018/001. Stavanger: IRIS.

Groth, Lars (2005). *Lederen, organisasjonen og informasjonsteknologien. Det du må vite for ikke å bli overkjørt av IT-folk!* 2. opplag. Bergen: Fagbokforlaget.

Foldnes, Njål. (2016). *The flipped classroom and cooperative learning: Evidence from a randomised experiment*. Active Learning in Higher Education. Vol. 17(1), s. 39-49. Sage Publications. DOI: 10.1177/1469787415616726

Harris, Jennifer (2020). *The digitalization of advice and welfare benefits services: reimagining the homeless user*. Housing studies, 35 (1).

Hellesnes, J. (2010) ”Den norske reformismen”, *Klassekampen* 8. juni 2010

Irgens, E. (2016): *Skolen – Organisasjon og ledelse, kunnskap og læring*, Bergen: Fagbokforlaget

Irgens, E. (2017) «Partssamarbeid om skoleutvikling» i KS, Skolelederforbundet & Utdanningsforbundet: *Ledelse og tillitsvalgte sammen om profesjonsutvikling i barnehage og skole*, Oslo: KS, Skolelederforbundet & Utdanningsforbundet.

Jacobsen Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 2.utgave. Kristiansand, Høyskoleforlaget.

Kanimozhi, K., og Rabi B.R.M. (2019). *Comparison of Flipped Classroom Approach with Traditional Classroom Environment for Undergraduate Engineering Students*. International Journal of Scientific Research and Engineering Development. Vol. 2 (1), Mar-Apr 2019. ISSN: 2581-7175

Kane, G. C., Palmer, D., Nguyen-Phillips, A., Kiron, D. & Buckley, N. (2017). *Achieving digital maturity*. MIT Sloan Management Review 59(1).

Kleine, Ronald (2005) «Resisting Consumer Technology in Rural America: The telephone and Electrification», i Oudshorn og Pinch 2005) (red.): *How users matter: The co-construction of users and technology*. MIT Press

Klev, R & M. Levin (2016): *Forandring som praksis – Endringsledelse gjennom læring og utvikling* Bergen: fagbokforlaget

Kollock, P & M.A. Smith (1999) “Communities in Cyberspace; i Smith, M.A & P. Kollock (1999) *Communities in Cyberspace*, London and New York: Routledge

Lage, M. J., Platt, G.J. & Treglia, M. (2000). *Inverting the Classroom: A Gateway to Creating an Inclusive Learning Environment*. The Journal of Economic Education. 31 (1) s. 30-43.

Latour, B. (1987) *Science in action*, Milton Keynes: Open University Press

Leavitt, M. O. et. al. (2006): Research-based web design & usability guidelines. U.S. Dept. of Health and Human Services: U.S. General Services Administration, Washington. D.C.

Lie, M. and B. Rasmussen (1983). *Kan kontordamene automatiseres?* Trondheim, SINTEF IFIM.

Matthewman, Steve. (2011). *Technology and social theory*. UK: Palgrave Macmillan.

Moraros, J., Islam, A., Yu, Stan., Banow, R., & Schindelka, B. (2015). *Flipping for success: evaluating the effectiveness of a novel teaching approach in a graduate level setting*. BMC Medical Education 15:27 DOI 10.1186/s12909-015-0317-2

Piderit, S.K. (2000). *Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A Multidimensional view of attitudes toward an organizational change*. Academy of Management Review vol 25, no. 4, 783-794

Pressman, J. L. & Wildavsky, A. (1973) *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland: or, why it's amazing that federal programs work at all: This being a saga of the economic development administration :As told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes*. Berkeley, Calif: California University Press

Roos, G., Roos, J, Von Krogh, G. (2005). *Strategi- en innføring*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Samset, Knut (2014). *Evaluering av prosjekter*. Bergen: Fagbokforlaget.

Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus*. 4. utg. California: Sage.

Svensson, L., Brulin G., Ellström, P.E & Widegren, Ö. (2002). *Interaktiv forskning - för utveckling av teori och praktik*. Vol. 7. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Sverdrup, S. (2013). *Følgforskning som nyere tendens i norsk evaluering: Hva er det, og hvordan kan det gjennomføres?* I Halvorsen, A., Madsen, E.L. & Jentoft, N. (red)(2013). *Evaluering- Tradisjoner, praksis, mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.

Statped (2019) *Rapport for evaluering av bruk av videomøte som verktøy, i tjenesteyting og samhandling mellom PP-tjenesten i Nord-Norge og Statped nord*, Oslo: Statped

Thagaard, Tove (2003). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget.

WHO (1998). *Health Promotion Glossary*. WHO/HPR/HEP/98.1

Effekt mål (Prosjektet skal føre til at Statped:)	Måleindikatorer	Kilde	Kommentarer
Har ein digital strategi som gir retning for arbeidet med digitalisering i organisasjonen, og at etaten tidleg tek i bruk verktøy og metodar som m.a. er utvikla til bruk for offentleg sektor.	<ul style="list-style-type: none"> · Digitale arbeidsmåter er beskrevet i interne styringsdokumenter · FoU-aktiviteter og pilotering av nye digitale løsninger 	<ul style="list-style-type: none"> · Digital strategi for Statped · Mål- og disponeringsskriv 	Ganske likt resultatmål 1, går noe bredere ut
Leverer digitale tenester av høg kvalitet[1], presist og effektivt. Tenestene er lett tilgjengelege for brukarar og samarbeidspartar og oppfyller krav til personvern, informasjonssikkerheit og universell utforming.	<ul style="list-style-type: none"> · Saksbehandlingstid på utvalgte tenester · Antall henvendelser i ulike kanaler i "Spør oss" · Tilgjengelighetsvurdering av nettsiden statped.no 	<ul style="list-style-type: none"> · Spørreundersøkelse utført av SINTEF · Fabris · Statped.no · Dokumentanalyser 	Suppleres med intervjuer ansatte om deres faglige praksis Evt. Brukerundersøkelsen om denne kommer på plass igjen
Sine brukarar og samarbeidspartar deltek i utviklinga av nye system og digitale verktøy som er ein del av tenesteytinga til Statped. Eit system for kontinuerleg tilbakemelding frå brukarar og samarbeidspartar gir Statped eit grunnlag for læring.	<ul style="list-style-type: none"> · Antall videomøter med eksterne · Bruk av Teams og andre samhandlingsverktøy med eksterne · Brukerinvolvering i prosjekter 	<ul style="list-style-type: none"> · Spørreundersøkelse utført SINTEF · Fabris · Statped.no · Dokumentanalyser 	
Sine medarbeidarar nyttar eit breitt spekter av digitale arbeidsmåtar og arbeidsprosessar i samarbeidet internt og eksternt med kommunar, fylkeskommunar, UH-sektor, spesialisthelseteneste og andre samarbeidspartar.	<ul style="list-style-type: none"> · Andel rådgivere som bruker omvendt undervisning · Andel rådgivere som bruker webinar · Andel ansatte som bruker videomøter eksternt og internt 	<ul style="list-style-type: none"> · Spørreundersøkelse utført av SINTEF · Fabris 	Dette blir en kartlegging av digitale arbeidsmåter arbeidsprosesser 2019 vs. 2022.
Sine medarbeidarar nyttar større delar av arbeidstida si til fagleg arbeid.	<ul style="list-style-type: none"> · Reisedager og reisekostnader 	<ul style="list-style-type: none"> · Spørreundersøkelse utført av SINTEF · Fabris 	Ang reisebelastning og reisekostnader til brukere og samarbeidspartnere så Foreslår vi at dette utgår fra målingen. For omfattende selvrapporering.
Reisebelastninga og reisekostnadene for Statped sine medarbeidarar, brukarar og samarbeidspartar er reduserte.	Statped.no: <ul style="list-style-type: none"> · trafikkmålinger · innhold · oppbygging · funksjonalitet 	<ul style="list-style-type: none"> · Creuna-kartlegging · Google Analytics · Spørreundersøkelse utført av SINTEF · Staped.no 	Suppleres med intervjuer ved behov
Forvaltar digitale mediefiler som bilete, lyd, film m.v. i tråd med personvernomsyn, informasjonssikkerheit og FAIR- prinsippet[2].	<ul style="list-style-type: none"> · Se/bruk noen av måleindikatorer på effekt mål 2 · + gjøre en FAIR-analyse 		<i>Her kan vi bruke Ståstedsanalysen og dokumentasjon fra P6. Dette er sprikende og underutviklet, så en kort beskrivelse av dagens situasjon blir nullpunktet...?</i>
[1] Med høg kvalitet meiner Statped tenester og kompetansespreiing som byggjer på oppdatert erfarings- og forskingsbasert kompetanse.			
[2] Fair- prinsippet: Findable, Accessible. Interoperable og Reusable. Betyr i praksis at ein må kunne finne all informasjon om digitale ressursar på ein stad.			

Spørreundersøkelse

version 3.0

Information
Velkommen til SINTEF og NTNU Samfunnsforsknings undersøkelse om Digitaliseringsprosjektet i Statped. Takk for at du deltar, dine innspill er viktig for prosjektet. Undersøkelsen stenger 6. desember 2019.

label1	Hvilket fagområde jobber du på? Velg det området du jobber mest med.
Hørsel	<input type="radio"/> 1
Syn	<input type="radio"/> 2
Språk/tale	<input type="radio"/> 3
Erhvervet hjerneskade	<input type="radio"/> 4
Sammensatte lærevansker (SLV)	<input type="radio"/> 5
Voksne med ervervede syns- og hørselvansker	<input type="radio"/> 6
Kombinerte syns- og hørseltap og døvblindhet	<input type="radio"/> 7
Samisk spesialpedagogisk tjeneste (SEAD)	<input type="radio"/> 8
Tjenester innen alternativ og supplerende kommunikasjon (ASK)	<input type="radio"/> 9
Administrasjon/arkiv/kommunikasjonspersonell og sentralbord	<input type="radio"/> 10
Teknisk/teknologisk(e) avdelinger	<input type="radio"/> 11
Ledelse/stab	<input type="radio"/> 12
Forskning og utvikling	<input type="radio"/> 13
Skole	<input type="radio"/> 14
Annet	<input type="radio"/> 15

Label36	Har du eller har du hatt en stillingsprosent i Digitaliseringsprosjektet?
♦ range:*	
Ja	<input type="radio"/> 1
Nei	<input type="radio"/> 2

Label35	Hvor stor stillingsprosent har du/har du hatt i Digitaliseringsprosjektet? Oppgi den høyeste prosenten du har hatt siden starten av prosjektet:
♦ filter:\Label36.a=1	
	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1

Label33	Utøver du faglig pedagogisk rådgivningsarbeid mot eksterne brukere og samarbeidspartnere?
♦ range:*	
Ja	<input type="radio"/> 1
Nei	<input type="radio"/> 2

label2	Hvilken region/enhet jobber du i?
Nord	<input type="radio"/> 1
Midt	<input type="radio"/> 2
Vest	<input type="radio"/> 3
Sørøst	<input type="radio"/> 4
Landsdekkende enhet	<input type="radio"/> 5
Annen enhet	<input type="radio"/> 6

label4	Hvordan har du fått informasjon om Digitaliseringsprosjektet siden starten? Velg de tre viktigste kategoriene:
Jeg har fått informasjon på møte(r)	<input type="checkbox"/> 1
Gjennom ulike styringsdokumenter	<input type="checkbox"/> 2
Informasjon på e-post	<input type="checkbox"/> 3
Informasjon lagt ut på Workplace	<input type="checkbox"/> 4
Informasjon lagt ut på Teams	<input type="checkbox"/> 5
Webinaret med SINTEF	<input type="checkbox"/> 6
Ved kaffemaskina/ uformell prat i gangene	<input type="checkbox"/> 7
Jeg har sett videosnutter om prosjektet	<input type="checkbox"/> 8
Gjennom en stillingsandel i digitaliseringsprosjektet	<input type="checkbox"/> 9
Gjennom deltakelse i workshops eller annen brukerdeltakelse i digitaliseringsprosjektet	<input type="checkbox"/> 10
Jeg har ikke fått informasjon om digitaliseringsprosjektet	<input type="checkbox"/> 11
Annet	Open

label5	I hvilken grad har du fått informasjon om følgende områder siden starten av prosjektet?	I liten grad	I noen grad	I stor grad	
		1	2	3	
Formålet med Digitaliseringsprosjektet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Innholdet i Digitaliseringsprosjektet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Leveranser som skal tas i bruk som følge av Digitaliseringsprosjektet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Fremdriften i Digitaliseringsprosjektet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4

Information
Nå vil vi stille deg noen spørsmål om hvordan du opplever din egen digitale kompetanse, og hvordan du bruker digitale verktøy i samarbeid med andre.

label66	Ta stilling til følgende påstander om egen digital kompetanse, og oppgi hvor enig/uenig du er i disse						
	Svært enig 1	Ganske enig 2	Verken/eller 3	Ganske uenig 4	Veldig uenig 5	Ikke relevant 6	
Jeg mestrer de vanlige digitale verktøyene i Statped (Teams, Office 365, Workplace etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Jeg har fått den opplæringen jeg trenger i de vanligste digitale verktøyene i Statped (Teams, Office 365, Workplace etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Jeg mestrer samskriving på digitale plattformer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Jeg lagrer dokumenter i felles digitale arbeidsrom (Teams, Sharepoint, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Jeg setter meg gjerne inn i nye digitale verktøy ved behov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Jeg har god oversikt over tilgjengelige digitale læringsressurser i Statped	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Jeg har god tilgang på oppdaterte digitale læringsressurser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
Jeg er trygg på at jeg har tilgang til teknisk bistand ved behov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8
Jeg er trygg på at det tekniske/digitale fungerer slik det skal når jeg trenger det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9

label5	Hvor ofte benytter du følgende metoder for internt samarbeid med andre ansatte i Statped?					
	Daglig 1	Ukentlig 2	Månedlig 3	Sjeldnere 4	Aldri 5	
Digital samskriving (OneNote, Word, Teams)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Felles lagring av dokumenter på arbeidsrom (Teams, Sharepoint, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Lagt inn innlegg eller deltatt i diskusjon på Workplace eller lignende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Chat (Teams etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4

label5	Hvor ofte benytter du følgende metoder for internt samarbeid med andre ansatte i Statped?					
E-post	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Uformell videosamtale med kollega (er)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
Uformelle/spontane fysiske møter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8
Formelle fysiske møter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9
Videomøte (minst én av deltakerne deltar på video)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10

label12	Hvor ofte benytter du følgende samarbeidsmåter i samhandling med eksterne (samarbeidspartnere/brukere/andre)?					
	Daglig 1	Ukentlig 2	Månedlig 3	Sjeldnere 4	Aldri 5	
Digital samskriving (Teams, OneNote, Office 365, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Felles lagring av dokumenter på arbeidsrom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Lagt inn innlegg eller deltatt i diskusjon på sosiale medier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Chat (Teams, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
E-post	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Uformell videosamtale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
Videomøte (minst én av deltakerne deltar på video)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8
Formelle fysiske møter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9
Uformelle/spontane fysiske møter (drop-in etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10

label27_1	Nå ønsker vi å vite hvordan du opplever at innføringen av nye digitale verktøy/tiltak fra Digitaliseringsprosjektet påvirker samarbeidet internt og eksternt de to siste årene. Ta stilling til følgende påstander:					
	Svært enig 1	Ganske enig 2	Verken/eller 3	Ganske uenig 4	Svært uenig 5	Vet ikke/ikke relevant 6
Det gjør at jeg samarbeider mer med andre på min arbeidsplass i dag enn for to år siden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det gjør at jeg samarbeider mer på tvers av regionene/geografisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

label27_1	Nå ønsker vi å vite hvordan du opplever at innføringen av nye digitale verktøy/tiltak fra Digitaliseringsprosjektet påvirker samarbeidet internt og eksternt de to siste årene. Ta stilling til følgende påstander:						
avstand nå enn for to år siden							
Det gjør at jeg samarbeider mer med andre fagområder i Statped enn for to år siden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Det gjør at jeg oftere har kontakt med PPT enn for to år siden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Det gjør at jeg oftere har kontakt med skole/barnehage enn for to år siden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Det gjør at jeg oftere har kontakt med andre i hjelpeapparatet enn for to år siden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6

label29_1	I hvilken grad opplever du at tiltakene fra Digitaliseringsprosjektet bidrar i ditt faglige arbeid?						
♦ filter:\Label33.a=1							
	I svært liten grad 1	I liten grad 2	Verken/eller 3	I stor grad 4	I svært stor grad 5	Vet ikke 6	
Jeg klarer å sette i gang saksbehandling på et tidligere tidspunkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
Jeg klarer å gjennomføre saksbehandlingen på kortere tid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
Jeg klarer å veilede barnehager/skoler til å avdekke behov på et tidligere tidspunkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
Jeg klarer å veilede skoler/barnehager til å iverksette tiltak som ikke krever søknad på et tidligere tidspunkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4

Information
Nå kommer det noen spørsmål om bruk og produksjon av læringsressurser, til bruk i det faglige arbeidet. Vi tar her utgangspunkt i Statped sin egen definisjon av læringsressurser. Med læringsressurser mener vi derfor læremidler, verktøy, tilnærminger og teknologi for å tilrettelegge for utvikling og læring når barn, unge og voksne har særlige opplæringsbehov.

label13	Hvilke av disse læringsressursene bruker du i ditt faglige arbeid opp mot samarbeidspartnere og/eller brukere (flere svar er mulig)?			
♦ filter:\Label33.a=1				
	Ofte 1	Noen ganger 2	Aldri 3	
Artikler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
Bok/hefte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
Video	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
Webinar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Podcast	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
E-læring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
Annet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7

label14	Har du selv laget innhold i noen av de følgende typene læringsressurser (flere svar er mulig)?	
♦ filter:\Label33.a=1		
Artikler	<input type="checkbox"/>	1
Bok/hefte	<input type="checkbox"/>	2
Video	<input type="checkbox"/>	3
Webinar	<input type="checkbox"/>	4
Podcast	<input type="checkbox"/>	5
E-læring	<input type="checkbox"/>	6
Nei	<input type="checkbox"/>	7
Annet (app etc)		Open

label16	Hvilke verktøy bruker du når du produserer læringsressurser?	
♦ filter:\Label33.a=1		
Jeg bruker i hovedsak verktøy som Statped har lisenser på eller har utviklet selv	<input type="checkbox"/>	1
Jeg bruker i hovedsak egne/andre/freeware istedet for Statpeds egne utviklede verktøy	<input type="checkbox"/>	2
Jeg bruker Statped sine verktøy noen ganger og andre verktøy andre ganger	<input type="checkbox"/>	3
Annet (utdyp gjerne)		Open

label15	I dette arbeidet, har du brukt veilederne fra Digitaliseringsprosjektet (Digivei)?	
♦ filter:\Label33.a=1		
Ja, veilederen for webinar	<input type="checkbox"/>	1
Ja, veilederen for lydfiler	<input type="checkbox"/>	2
Ja, veilederen for omvendt undervisning	<input type="checkbox"/>	3
Ja, veilederen for e-læring	<input type="checkbox"/>	4

label15	I dette arbeidet, har du brukt veilederne fra Digitaliseringsprosjektet (Digivei)?	
Ja, veilederen for ny teknologi	<input type="checkbox"/>	5
Nei, ingen av disse	<input type="checkbox"/>	6

label17	Hvor ofte pleier du å få teknisk bistand når du produserer læringsressurser?			
♦ filter:\Label33.a=1				
	Ofte 1	Noen ganger 2	Aldri 3	
Intern teknisk bistand (Office 365-ambassadører, SLoT, annen tekniker, kollega)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
Ekstern teknisk bistand (feks. kundesupport eller andre leverandører utenfor Statped)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
Jeg produserer dette selv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3

label18	Bruker du omvendt undervisning som metode?			
♦ filter:\Label33.a=1				
	Ofte 1	Noen ganger 2	Aldri 3	Vet ikke 4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				1

label24	Nå vil vi stille deg noen spørsmål om Statped.no Anslå hvor mange ganger du bruker Statped.no i arbeidet?				
♦ filter:\Label33.a=1					
	Daglig 1	Ukentlig 2	Månedlig 3	Sjeldnere 4	Aldri 5
For å finne informasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
For å benytte digitale læringsressurser i eget arbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
For å vise brukere og samarbeidspartnere åpent tilgjengelige digitale ressurser som kan være nyttige for dem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annen bruk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					1

label25	I hvilken grad har du tilgang til å påvirke det faglige innholdet på statped.no?			
♦ filter:\Label33.a=1				
	I stor grad 1	I noen grad 2	I liten grad 3	Vet ikke 4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
				1

label19	Nå vil vi gjerne høre litt om på hvilken måte kommunikasjonen med brukere og samarbeidspartnere foregår. Har du mottatt noen henvendelser fra samarbeidspartnere, brukere eller andre eksterne utenom ordinær saksgang de siste 5 arbeidsdagene?	
♦ filter:\Label33.a=1		
Ja		<input type="radio"/>
		1

label19	Nå vil vi gjerne høre litt om på hvilken måte kommunikasjonen med brukere og samarbeidspartnere foregår. Har du mottatt noen henvendelser fra samarbeidspartnere, brukere eller andre eksterne utenom ordinær saksgang de siste 5 arbeidsdagene?
Nei	<input type="radio"/> 2
Vet ikke	<input type="radio"/> 3

label20	Hvordan fikk du disse henvendelsene? Anslå antall per type henvendelse de siste 5 arbeidsdagene.
♦ filter:\Label33.a=1	
Booket inn via Spør oss	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1
Videresendt fra annen intern spørretjeneste	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 2
Videresendt fra sentralbord	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 3
Videresendt fra kollega	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 4
Direkte henvendelse (personlig e-post, på mobil o.l)	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 5
Annen type henvendelse	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 6

label21	Hva er den vanligste måten du får slike eksterne henvendelser på? Ett svar mulig.
♦ filter:\Label33.a=1	
E-post	<input type="radio"/> 1
Chat	<input type="radio"/> 2
Telefon	<input type="radio"/> 3
Post	<input type="radio"/> 4
Annet	Open

Label38	Nå ønsker vi å vite hvordan du har brukt arbeidstiden din de siste 5 arbeidsdagene. Gi ditt beste anslag:
Hvor mange timer har du brukt på å oppdatere deg faglig?	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1
Hvor mange timer har du brukt til å produsere innhold for nye læringsressurser?	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 2
Hvor mange ulike saker har du jobbet med?	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 3
Hvor mange jobbreiser har du hatt?	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 4
Hvor mange timer har du brukt utenfor kontoret, på reiser, møter, rådgivning, observasjon og lignende?	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 5
Hvor mange timer har du brukt på administrativt saksarbeid? (Registrering i Fabris, annen administrasjon eller loggføring)	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 6
Hvor mange timer har du jobbet utenfor ordinær arbeidstid den siste uken?	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 7
Hvor mange timer har du brukt på ikke-ordinære arbeidsoppgaver? (sykdom, ferie, konferanse, kurs og lignende)	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 8

Label34	Hvor mange oppfølgingsmøter har du i snitt per sak (fysisk, video eller telefon?)
	<input type="text"/> <input type="text"/> 1

label6	Hvor mange møter har du hatt de siste 5 arbeidsdagene?
Interne møter	<input type="text"/> <input type="text"/> 1

label6	Hvor mange møter har du hatt de siste 5 arbeidssdagene?
Eksterne møter (minst én deltaker utenom Statped)	<input type="text"/> <input type="text"/> 2

label7	Hvor mange møter ble gjennomført på følgende måte:
Fysisk møte på egen arbeidsplass	<input type="text"/> <input type="text"/> 1
Fysisk møte utenfor egen arbeidsplass	<input type="text"/> <input type="text"/> 2
Videomøte (minst én deltaker)	<input type="text"/> <input type="text"/> 3
På telefon	<input type="text"/> <input type="text"/> 4
Fysisk møte med minst én deltaker på telefon/annen talekommunikasjon	<input type="text"/> <input type="text"/> 5

label8	Hvordan ble det siste videomøtet gjennomført?
♦ filter:\label7.a.3=1:99	
Videomøte fra møterom	<input type="radio"/> 1
Videomøte fra PC/Mac eller telefon (ikke fra møterom)	<input type="radio"/> 2

Label37	Hvordan ble videomøtet gjennomført?
♦ filter:\label8.a=1	
Ved hjelp av videokonferanseutstyr på møterommet (Cisco, Lynx etc.)	<input type="radio"/> 1
Ved bruk av PC/Mac (Skype for business, Teams etc.)	<input type="radio"/> 2

label9	Hvilken software ble brukt til å gjennomføre møtet?
♦ filter:\Label37.a=2 \label8.a=2	
Teams	<input type="radio"/> 1
Skype for business	<input type="radio"/> 2
Facetime	<input type="radio"/> 3
Annet	Open

label11	Hvilke av disse påstandene beskriver den tekniske gjennomførelsen av det siste videomøtet du har hatt? Flere svar er mulig.
♦ filter:\label7.a.3=1:99	
Det gikk problemfritt	<input type="checkbox"/> 1
Vi hadde problemer med nettforbindelsen underveis	<input type="checkbox"/> 2
Vi opplevde problemer med lyd og/eller bilde	<input type="checkbox"/> 3
Vi måtte bytte plattform, software eller rom fordi vi hadde interne tekniske problemer	<input type="checkbox"/> 4
Vi måtte bytte plattform, software eller rom fordi eksterne hadde tekniske problemer	<input type="checkbox"/> 5
Vi måtte bytte plattform, software eller rom fordi det manglet utstyr hos oss eller andre	<input type="checkbox"/> 6
Vi måtte avlyse på grunn av interne tekniske problemer eller mangler	<input type="checkbox"/> 7
Vi måtte avlyse på grunn av eksterne tekniske problemer eller mangler	<input type="checkbox"/> 8
Annet, spesifiser	Open

Information
Helt til slutt vil stille deg noen spørsmål om personvern og GDPR.

label31	Ta stilling til følgende påstander om personvernhandling:			
	Ja 1	Nei 2	Vet ikke 3	
Jeg har fått opplæring i personvern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
Jeg har fått opplæring i informasjonssikkerhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
Personvern og informasjonssikkerhet er temaer vi tar opp på interne møter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
Vi har rutiner for klassifisering av informasjon (for eksempel åpen, unntatt offentlighet, sensitiv informasjon)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Vi har rutiner for registrering, bruk, tilgang, lagring og sletting av personopplysninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5

Label313	I hvilken grad opplever du at personvern og GDPR er ivaretatt på din avdeling?			
	I stor grad 1	I noen grad 2	I liten grad 3	Vet ikke 4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				1

labl32	Vet du om det foreligger regelmessig tilsyn av hvordan personvernet blir ivaretatt på din arbeidsplass?	
Ja, vi har regelmessig tilsyn	<input type="radio"/>	1
Nei, vi har ikke regelmessig tilsyn	<input type="radio"/>	2
Vet ikke	<input type="radio"/>	3

Label32	Nå er undersøkelsen ferdig. Har du noen kommentarer eller innspill til undersøkelsen eller Digitaliseringsprosjektet, så kan du skrive dette i kommentarfeltet under. Vi setter pris på dine innspill!	
	Open	



Teknologi for et bedre samfunn

www.sintef.no