



Erfaringsrapport 2020

Handlingsplanen for
regjeringens digitaliseringsstrategi

Forord

Med denne rapporten ønsker vi å gi et innblikk i status på digitaliseringsinnsatsen knyttet til handlingsplanen for regjeringens og KS' felles digitaliseringsstrategi *Én digital offentlig sektor*.

Samhandling og samordning av digitaliseringen i offentlig sektor

Digitaliseringsstrategien og den tilhørende handlingsplanen gjelder for offentlig sektor i perioden 2019–2025. Handlingsplanen er et verktøy for å følge opp strategien på en systematisk og helhetlig måte. Handlingsplanen er utarbeidet av Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) i samarbeid med KS, Skate (Strategisk koordinering av tjenester i e-forvaltning)¹ og Skates arbeidsutvalg (AU).

Digdir er, sammen med KS, den sentrale pådriveren i gjennomføringen av regjeringens digitaliseringsstrategi. Digdir samler inn status om alle initiativer i handlingsplanen, fasiliterer møter og erfaringsutveksling mellom de ulike initiativene, og har oversikt over relevant kunnskap og informasjon knyttet til

digitalisering av offentlig sektor nasjonalt og internasjonalt. Digdir mottar også status på understøttende tiltak i statlig og kommunal sektor fra Skatesekretariatet, forbereder saksunderlag og ivaretar innspill fra Skate knyttet til handlingsplanen, og utarbeider halvårlige framdriftsrapporter om initiativene i handlingsplanen til Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Erfaringsrapporten gir et innblikk i arbeidet med oppfølgingen av digitaliseringsstrategien i det forløpne år. Verden vil endre seg i løpet av strategiperioden. Derfor vil Digdirs årlige erfaringsrapporter også peke på nye teknologier, samfunnsutfordringer og politiske føringer som kan påvirke arbeidet med digitalisering i årene som kommer. Hvis vi ser behov for å justere handlingsplanen som følge av disse utviklingstrekkene, vil vi presentere dette som anbefalinger i erfaringsrapportene. Vårt mål er at rapporten skal være enkel å forstå og enkel å bruke i videre kommunikasjon. Hovedmålgruppene er politisk ledelse i departement og kommuner, og

ansatte i kommunal og statlig sektor. Det skal ikke være nødvendig med dyp innsikt i den statlige IKT-politikken for å forstå innholdet i rapporten.

Rapporten er utarbeidet av: Arvid Bro Thuestad, Mette Louise Mannsåker og Kine Dale Strøm i Digdir. Alexandra Mull fra Capgemini Invent og Christoffer Knudsen fra Styrkr har også deltatt i arbeidet.

**God
leselyst!**



¹ [Om Skate](#). Digitaliseringsdirektoratet 2021.

Innhold

1. Sammendrag
2. Status for handlingsplanen etter 2020
3. Nye føringer og utviklingstrekk som påvirker digitaliseringen
4. Anbefalinger om veien videre
5. Vedlegg



Sammendrag

- **Status** viser god fremdrift. 23 av 28 initiativ er igangsatt, 4 er ferdigstilt og 2 er i operativ pilot. 5 initiativ er ikke igangsatt. Enkelte virksomheter melder om forsinkelser, mens andre rapporterer om vesentlige forbedringer i virksomhetens digitale løsninger.
- **Arbeidet** med sammenhengende tjenester er preget av høy aktivitet. Selv om det formelle eierskap til hver livshendelse fremgår av strategien er det behov for et tydeligere utøvende eierskap og bedre samordning i arbeidet med enkelte av livshendelsene.
- **Brukerinnsikt og -involvering** er sjelden styrende for digitale strategier og prioriteringer.¹
- **Samfunnsutfordringer** som den pågående pandemien, presset på nasjonale og internasjonale økonomier, nye teknologier og politiske føringer nasjonalt og internasjonalt understreker behovet for fleksibilitet i langsiktige strategier og handlingsplaner.
- **De viktigste anbefalingene** i denne rapporten er å styrke arbeidet med digital kompetanse på nasjonalt nivå, vurdere å inkludere nye initiativer av nasjonal betydning i handlingsplanen, og omtale effekten av handlingsplanen på FNs bærekraftsmål.

¹ IT i praksis 2020. Rambøll Management Consulting.

Vi er godt i gang

Arbeidet med å realisere digitaliseringsstrategien er godt i gang, og flere initiativer er allerede ferdigstilt eller i en operativ pilot.

I alt er seks initiativer ferdigstilte eller lansert i en operativ pilot. Disse er nasjonalt ressurscenter for deling av data, program for samarbeid mellom det offentlige og oppstartselskaper (StartOff), nasjonal strategi for kunstig intelligens og første versjon av nasjonal verktøykasse for deling av data. Skate har også fått nytt mandat. Det er videre etablert en egen arena innen konsultasjonsordningen for å følge opp digitaliseringstiltak som berører kommunal sektor. Vår opplevelse er at de initiativene som er ferdigstilt, har blitt svært godt mottatt i forvaltningen.

Det har blitt jobbet intensivt for å oppnå mer sammenheng i tjenesteutøvelsen for de prioriterte livshendelsene. Digdir og de samarbeidspartnere som jobber med livshendelsen *Dødsfall og arv* forventer i 2021 å levere nye tjenester som skal bidra til en forenkling av oppgjør etter dødsfall. Virksomhetene som jobber med livshendelsene *Alvorlig sykt barn* og *Starte og drive en frivillig organisasjon* har fått midler gjennom StimuLab-

ordningen, og får derigjennom bistand til å kartlegge behov og utfordringer. Det generelle inntrykket av arbeidet med livshendelsene er likevel at enkelte kan ha fordel av et tydeligere utøvende eierskap og bedre samordning. Det skal bemerkes at forskjellig utgangspunkt og kompleksitet gjør at livshendelsene ikke kan sammenlignes en-til-en.

Viktig at handlingsplanen er fleksibel

Året 2020 har vært preget av koronapandemien, og vi har sett offentlige virksomheter måtte snu seg rundt for å møte de umiddelbare behovene som oppstod. Nedstenging av samfunnet for å redusere smitteutvikling har medført stigende arbeidsledighet. Sammen med et mer og mer gjennomdigitalisert arbeidsmarked, forsterker det behovet for å utvikle digital kompetanse.

Strategier og handlingsplaner med flere års varighet trenger fleksibilitet for å møte utfordringer og behov i samfunnet. Nye føringer må ivaretas, eksterne utfordringer som COVID-19 må håndteres, og vi må gripe nye muligheter som oppstår som følge av den teknologiske utviklingen. Vi legger til grunn at denne fleksibilitet først og fremst uttrykkes gjennom justeringer av handlingsplanen.

Våre anbefalinger

Vi har seks anbefalinger som skal bidra til å løfte arbeidet det neste året. De er basert på erfaringene og endringer i forutsetninger rundt strategien, og er å:

1. [Igangsette strategi for digital kompetanse](#)
2. [Inkludere nye initiativer for økt måloppnåelse](#)
3. [Synliggjøre handlingsplanens effekt på FNs bærekraftsmål](#)
4. [Styrke sammenheng mellom livshendelsene og initiativene](#)
5. [Styrke oppfølgingen på virksomhetsnivå](#)
6. [Styrke oppfølgingen på departementsnivå](#)

Status 2020

- Til tross for at 2020 ble sterkt preget av pandemien, har de fleste innsatsområdene i digitaliseringsstrategien hatt god fremdrift.
- Å sette brukeren i sentrum av alt man gjør, og gjøre det sammen med andre, krever at man jobber åpent og eksperimenterende. Dette er nytt for de fleste.
- Flere felles virkemidler blir lansert gjennom strategien. Det kan være utfordrende å gjøre virkemidlene relevante og nyttige for alle i målgruppen, som består av virksomheter fra ulike sektorer og med ulike utgangspunkt og grad av modenhet.
- Tillitsfullt, tverrgående samarbeid blir fremhevet som den viktigste suksessfaktoren for å lykkes i gjennomføringen av strategien.
- Tydelig eierskap og samarbeid på tvers av departementene er en viktig forutsetning for å lykkes. Det tverrgående samarbeidet på direktoratsnivå er ikke tilstrekkelig.

Er vi i rute?

2020 ble et historisk turbulent år for mange. Den ekstraordinære situasjon krevde skarpe prioriteringer og betydelig innsats av mange.

Hva er tilstanden ute i virksomhetene?

Internasjonale digitaliseringsundersøkelser viser at Norge gjør det godt på digitalisering i samfunnet og av offentlige tjenester, sammenliknet med andre land i Europa.¹ Samtidig viser EUs *Open Data Maturity Report 2020* at vi har en vei å gå når det gjelder deling og gjenbruk av åpne data.²

Undersøkelsen *IT i praksis 2020* gir et innblikk i hvordan offentlige virksomheter følger opp strategiens mål og innsatsområder.³ På et overordnet nivå viser undersøkelsen at de offentlige virksomhetene er litt over middels digitalt modne. 45 prosent av virksomhetene svarer at enkelte av virksomhetsprosessene i noen grad er digitalisert, men at virksomheten i stor grad er avhengig av manuelle operasjoner. Når det gjelder brukerinnsett og -involvering, svarer kun 15 prosent at dette er styrende for digitale strategier og prioriteringer. På området digital sikkerhet opplever virksomhetene at de har gode rutiner og retningslinjer. Virksomhetene

rangerer seg selv lavest på området deling av data. Mer sammenhengende tjenester for brukerne er et viktig mål i strategien. Dette vil fordre en annen kultur og forståelse av hvordan vi kan dele data på tvers.

Det er igangsatt aktivitet på de fleste innsatsområdene

I 2020 falt flere viktige rammebetingelser på plass. Det strategiske samarbeidet med KS ble ytterligere styrket gjennom å tydeliggjøre digitalisering i konsultasjonsordningen, og Skate har fått et nytt mandat som kobler deres rolle tydeligere til regjeringens digitaliseringsstrategi. Det var høy aktivitet i arbeidet med de sju prioriterte livshendelsene. Tidlig i 2020 ble også regjeringens nasjonale strategi for kunstig intelligens lansert. Ressurssenteret for deling av data ble opprettet, og i januar 2021 åpnet StartOff.

Det eneste innsatsområdet hvor det ikke er igangsatt aktivitet er *Økt digital kompetanse i offentlig sektor*. Det pågår likevel mange understøttende tiltak som vil bli viktige for det videre arbeidet med dette innsatsområdet.

Hva har vi lært og tar med videre?

Arbeidet med initiativene i handlingsplanen har skapt viktig læring vi tar med i det videre arbeidet med digitaliseringsstrategien.

Sammen med prosjektlederne og de operative initiativeierne, har vi kommet fram til disse læringspunktene:

- Å sette brukeren i sentrum av alt man gjør krever at man jobber eksperimenterende og åpent. Dette er nytt for de fleste.
- Tillitsfullt, tverrgående samarbeid er en forutsetning for å lykkes. Det gjelder også samarbeide på tvers av departementene.
- Det er behov for gjøre virksomhetene bedre kjent med virkemidlene som blir tilgjengelige i strategien.
- God brukerinvolvering, kommunikasjon og involverende forankringsprosesser i utformingen av løsningene er viktig for å dekke alle behov.

¹ I [DESI-indeksen for 2020](#) rangeres Norge til en 3. plass. I EUs [eGovernment Benchmark 2020](#) skårer Norge over EU-gjennomsnittet for samtlige test-indikatorer (brukerorientering, transparens, digital infrastruktur, og bruk på tvers av landegrensener).

² [Open Data Maturity Report 2020](#). EU-kommisjonen 2020.

³ Undersøkelsen dekker også virksomheter som ikke er direkte involvert i arbeidet med handlingsplanen.

Virksomhetenes opplevelse av egen situasjon

I undersøkelsen *IT i praksis 2020* (ITIP) ble virksomheter i stat og kommuner spurt om hvordan de opplever egen situasjon på de åtte innsatsområdene i digitaliseringsstrategien. Tallene under viser gjennomsnittskår for hvert område (skala 1-5) og svarfordeling på et utvalgt spørsmål fra hvert område.

ITIP 2020 ble gjennomført i februar–april 2020, før handlingsplanen ble lansert. Undersøkelsen blir derfor en nullpunktsmålning for handlingsplanen. ITIP 2020 er utarbeidet av Rambøll, i samarbeid med IKT-Norge, Visma, Digitaliseringsdirektoratet, Den norske dataforening og NTNU.



Sammenhengende tjenester med bruker i sentrum

50 prosent oppgir at de mangler gode rutiner for innsamling av brukerbehov og erfaringer



Økt deling av data

65 prosent oppgir at de i liten eller svært liten grad deler data gjennom fellesløsningene data.norge.no og/eller felles datakatalog¹



Felles økosystem

78 prosent oppgir at de nasjonale fellesløsningene bidrar til å utvikle bedre løsninger



Klart og digitaliseringsvennlig regelverk

44 prosent oppgir at eget sektorregelverk er et hinder for digitalisering av virksomhetens tjenester og prosesser



Styring og samordning av en mer sammenhengende offentlig sektor

57 prosent har opplevd forbedring av samarbeidet mellom stat og kommune om utvikling av digitale løsninger de siste tre årene



Samarbeid med privat sektor

33 prosent oppgir at privat næringsliv i liten eller svært liten grad involveres i virksomhetens digitaliseringsarbeid



Digital sikkerhet

62 prosent oppgir at de opplever god støtte fra relevante myndigheter innen informasjonssikkerhet



Digital kompetanse

21 prosent oppgir at ansatte i sin virksomhet ikke har tilstrekkelig digital kompetanse til å se og nyttiggjøre seg av muligheter av digital teknologi

¹ data.norge.no og felles datakatalog ble slått sammen i 2020

Hva er status på innsatsområdene i digitaliseringsstrategien etter ett år?

I denne delen gir vi en overordnet beskrivelse av status for hvert av innsatsområdene i strategien.

Statusbeskrivelsene sier noe om hva som pågår, er gjennomført eller planlegges av initiativene som er beskrevet under hvert innsatsområde i digitaliseringsstrategien.

Statusbeskrivelsene er sammenfattet på bakgrunn av rapporter fra de underliggende initiativene, erfaringsutveksling og dialog med de som jobber med de ulike initiativene.



Et utdrag fra handlingsplanen med overordnet status finnes i vedlegg 3

Dette er innsatsområdene i digitaliseringsstrategien

- Sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum
- Økt deling av data og verdiskaping
- Klart og digitaliseringsvennlig regelverk
- Felles økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling
- Styring og samordning for en mer sammenhengende offentlig sektor
- Styrket samarbeid med privat sektor
- Økt digital kompetanse i offentlig sektor
- Digital sikkerhet



Sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum

Hva skal vi oppnå?

Offentlige tjenester skal oppleves sammenhengende og helhetlige av brukerne, uavhengig av hvilke offentlige virksomheter som tilbyr dem. Kommuner, fylkeskommuner og statlige virksomheter må samarbeide på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer for å lykkes med denne ambisjonen. Brukerne omfatter både innbyggere, og ansatte i frivillig sektor og i offentlige og private virksomheter.

Regjeringen og KS har prioritert sju livshendelser som utgangspunkt for å utvikle sammenhengende tjenester. Disse er:

- Få barn
- Alvorlig sykt barn
- Miste og finne jobb
- Ny i Norge
- Dødsfall og arv
- Starte og drive en frivillig organisasjon
- Starte og drive en bedrift

¹ Se vedlegg 1 om missions som innovasjonsmetode

Hvordan går arbeidet?

Arbeidet med livshendelsene er kommet godt i gang. Det skal blant annet leveres en minimumsløsning på oppgjør etter dødsfall i 2021. Arbeidet med en løsning for å få bedre oversikt over tilskuddsordninger for frivilligheten er også kommet godt i gang. Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) har i 2020 gjennomført et omfattende innsiktsarbeid.

Digdir og KS har etablert et felles *Sammenhengende tjenester*-prosjekt. Gjennom dette samarbeidet får virksomhetene og departementene bistand. Det gjennomføres fora for læring og erfaringsutveksling og metodeutvikling.

I arbeidet med alle livshendelsene vektlegges brukerperspektivet. Livshendelsene *Alvorlig sykt barn* og *Starte og drive en frivillig organisasjon* er i år prosjekter i StimuLab. Virksomhetene får her økonomisk støtte og faglig veiledning. Som en del av arbeidet testes også en såkalt mission-tilnærming¹

“ Våre erfaringer så langt er at de viktigste suksesskriteriene for å lykkes er et velfungerende tverrsektorielt samarbeid, god forankring, raushet og kommunikasjon.



Ellen Margrethe Carlsen i Helsedirektoratet jobber med livshendelsen *Alvorlig sykt barn*

Økt deling av data og verdiskaping

Hva skal vi oppnå?

Brukerne skal unngå å oppgi informasjon som det offentlige allerede har innhentet. Økt deling av data er derfor en forutsetning for utvikling av sammenhengende tjenester på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. Offentlig sektor skal dele data når den kan og skjerme data når den må. Åpne offentlige data skal gjøres tilgjengelig for videre bruk til utvikling av nye tjenester og verdiskaping i næringslivet.

Hvordan går arbeidet?

Flere av initiativene under innsatsområdet har blitt ferdigstilt dette året. Først ut var den nasjonale strategien for kunstig intelligens¹ som ble fremlagt av digitaliseringsministeren 14. januar 2020. Strategien omhandler grunnleggende forutsetninger for å kunne utvikle og ta i bruk KI, hvordan Norge skal utvikle kompetanse innen KI, og hvordan offentlig og privat sektor skal kunne utnytte innovasjonskraften som ligger i KI innenfor etiske rammer.

I tillegg lanserte Digdir i september det nye nasjonale ressurscenteret for deling av data². Det skal bidra med spisskompetanse på sammenhengen mellom juss, teknologi, forretnings- og forvaltningsprosesser, og være et læremiljø og kompetansebank for hele offentlig sektor. I januar 2021 lanserte Digdir første versjon av en nasjonal verktøykasse for deling av data³. Verktøykassen skal gjøre det enklere for offentlige og private virksomheter å få tilgang til og bruke offentlige data.

¹ [Nasjonal strategi for kunstig intelligens](#). Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2020.

² [Nasjonalt ressurscenter for deling av data](#). Digdir 2021.

³ [Nasjonal verktøykasse for deling av data](#). Digdir 2021.

“Gjennom arbeidet med ulike datadelingsinitiativer, ser vi at samarbeidet mellom kommunale, statlige og private aktører er en av de viktigste forutsetningene for å lykkes med økt deling av data og verdiskaping i samfunnet.



Tone Hagberg Olsen er prosjektleder for *Deling av data* i Digdir

Klart og digitaliseringsvennlig regelverk

Hva skal vi oppnå?

For å oppnå økt deling av data og mer sammenhengende tjenester må regelverket legge til rette for det. Regelverket bør være klart og forståelig, uten unødvendige skjønnsbestemmelser og med harmoniserte begreper. Regelverket bør også legge til rette for hel og delvis automatisert saksbehandling og formålstjenlig bruk av kunstig intelligens. Dessuten må regelverket være kjent og forstått av de som skal etterleve det.

Ressurssenteret for deling av data skal fremme deling og bruk av data gjennom regelverksutvikling og kompetanseheving.

Hvordan går arbeidet?

Arbeidet med initiativene på dette området vil komme ordentlig i gang nå som det nasjonale ressurscenteret for deling av data er etablert. Regelverksarbeidet er hovedsakelig delt i to ulike formål: Å identifisere hindringer i dagens regelverk, og å utvikle et mer digitaliseringsvennlig regelverk. Arbeidet med å identifisere hindringer i dagens regelverk skal i første omgang ta utgangspunkt i arbeidet med de sju livshendelsene.

Ressurssenteret skal utvikle veiledere som bidrar til mer digitaliseringsvennlig regelverk og til mer kompetanse om de rettslige rammene for deling og bruk av data.

“ Vi i ressurscenteret anbefaler at regelverksutvikling må skje som en integrert del av prosess- og tjenesteutviklingen. Vårt mål er å bidra til økt deling av data og mer sammenhengende tjenester. Da blir tverrfaglig samarbeid avgjørende.



Tone Bringedal i Digdir leder
Nasjonalt ressurscenter for deling av data

Felles økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling

Hva skal vi oppnå?

Kommuner, fylkeskommuner og statlige virksomheter må kunne samhandle for å utvikle brukerrettede, sammenhengende og effektive digitale tjenester. Eksisterende plattformer for tjenesteutvikling skal utnyttes bedre.

Hvordan går arbeidet?

Vi har sett at offentlig sektor klarer å omstille seg raskt når krisen treffer. Denne omstillings- evnen kommer ikke av seg selv. Den skyldes et langsiktig arbeid med å etablere en robust infrastruktur, med skalerbare fellesløsninger og etablerte registre i vårt felles økosystem¹.

Digdir leverte anbefalinger til ny styrings- og finansieringsmodell til KMD i november. Forslaget innebærer en ny bærekraftig, forutsigbar og samordnet modell for styring og

finansiering av fellesløsningene som direktoratet har ansvaret for. Arbeidet med å etablere styringsmodell skal gjennomføres i 2021. Digdir arbeider også med å tydeliggjøre felles økosystem og få på plass et omforent mål bilde for det. Ambisjonen er å gjøre det enklere å bruke felles økosystem i utviklingen av sammenhengende tjenester.

Det er også påbegynt et arbeid med å kartlegge behov på eID-området. Dette arbeidet skal inkludere bredt fra offentlig, privat og frivillig sektor. Arbeidet skal resultere i en ny strategi for eID i offentlig sektor, hvor målet blant annet er å se på hvordan en kan sikre eID til alle grupper som har behov for det.

“ Digdir jobber for at det skal være enklere å samhandle i og bruke et felles økosystem. Dette vil være særlig viktig for utvikling av sammenhengende tjenester.



Knut Bjørgaas er avdelingsdirektør for *Digital strategi og samordning* i Digdir

¹ For forklaring av begrepet «felles økosystem», se Digdirs artikkel på Digitaliseringsbloggen fra 6. januar 2021: [Hva er det nasjonale økosystemet og hvorfor snakker «alle» om det?](#) og beskrivelsen i kapittel 5 i [digitaliseringsstrategien for offentlig sektor](#).

Styring og samordning for en mer sammenhengende offentlig sektor

Hva skal vi oppnå?

For å sikre sammenhengende tjenester, økt deling av data og økt bruk av felles IT-løsninger, må samhandling og samordning på tvers av sektorer og mellom statlig og kommunal sektor, styrkes. Regjeringen har som mål å legge opp til en mer systematisk uthenting av gevinster fra digitalisering.

Hvordan går arbeidet?

På ett år har vi fått på plass flere nye initiativer som styrker samarbeidet mellom kommunal og statlig sektor. I september signerte KS' styreleder og distrikts- og digitaliseringsministeren en samarbeidsavtale¹, der formålet er å jobbe mer sammen om å løse felles utfordringer, og å sikre at stat og kommune er likeverdige parter. Som del av konsultasjonsordningen mellom regjeringen og kommunal sektor vil derfor et av møtene handle om digitalisering.²

KS er medlem av Skate. I april ble nytt mandat for Skate vedtatt av KMD.³ Mandatet er

behandlet i regjeringen og styrker Skates rolle i digitaliseringsarbeidet. Skate, og derigjennom KS, får større påvirkning på utviklingen av regjeringens digitaliseringspolitikk.

Konkret skal Skate gi råd og anbefalinger knyttet til omfang og gjennomføring av tiltak i handlingsplaner til den gjeldende digitaliseringsstrategien for offentlig sektor. Skate skal ha en særskilt rolle knyttet til helhetlig forvaltning, koordinering, videreutvikling og utbredelse av løsninger i felles økosystem.

Samstyringsmodeller mellom stat og kommune er viktig for måloppnåelse. Det er allerede utviklet modeller for dette i helsesektoren og det arbeides for å etablere tilsvarende innen skole- og oppvekstsektoren. KS og KMD vil også etablere prinsipper for bedre involvering av kommunal sektor i gjennomføring av digitaliseringstiltak som berører kommunesektoren i 2021.

“Å samarbeide innebærer å inngå kompromisser, og må bygge på gjensidig tillit og likeverdighet mellom partene. Samordningen og samarbeid på kommunal side, men også mellom kommunal sektor og stat, blir stadig bedre. Fortsetter utviklingen tror jeg vi vil lykkes!”



Asbjørn Finstad er avdelingsdirektør for *Strategisk IKT og digitalisering* i KS

¹ [Einige om felles digitale ambisjoner for offentlig sektor](#). KS 2020.

² *Samordning mellom statlig og kommunal sektor er også tydeliggjort i [digitaliseringsrundskrivet](#) (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2021).*

³ [Styrker Skates rolle i digitaliseringsarbeidet](#). Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2020.

Styrket samarbeid med privat sektor

Hva skal vi oppnå?

Vi må effektivisere offentlig sektor for å få mer ut av ressursene. Det offentlige skal ikke gjøre selv det som markedet kan gjøre bedre. Digital samhandling med næringslivet og frivillige organisasjoner kan gi grunnlag for nye, innovative tjenester.

Hvordan går arbeidet?

Arbeidet med å etablere et program for økt samhandling mellom offentlig sektor og oppstartsselskaper kom godt i gang i 2020. Senteret for innovasjonkjøp, StartOff, startet formelt opp 1. januar 2021. De første pilotprosjektene ble satt i gang høsten 2020. Innebygget arkiv er det første prosjektet i StartOff. 5. februar 2021 skrev Arkivverket under kontrakt med Tech-selskapet Simplifai om å finne gode AI-løsninger som kan sortere eposter automatisk. Dette er den første kontrakten selskapet har med det offentlige.

Det blir også arbeidet med å etablere felles prinsipper for offentlig-privat samarbeid (OPS) på digitaliseringsområdet. Arbeidet har så langt basert seg på erfaringene fra Wikborg Reins utredning om privates bruk av fellesløsningene, samt erfaringene og porteføljestygingsprinsippet fra arbeidet med DSOP-samarbeidet¹, OPS Sjømat² og OPS Landbruk³. OPS-samarbeidene med havbruks- og landbrukssektoren følger tilsvarende modell og porteføljestygingsprinsipp som i DSOP-programmet.

“ For å være en del av banebrytende teknologisk utvikling, må offentlig sektor utnytte innovasjonskraften i startup-markedet. StartOff vil være en brobygger mellom startups og offentlige virksomheter og legger til rette for samarbeid under trygge rammer.



Johan Englund er fagdirektør i DFØ og prosjektleder for StartOff

¹ [Digital Samhandling Offentlig Privat \(DSOP\)](#) – samarbeid om digitalisering av viktige prosesser i samfunnet

² [OPS Sjømat](#) – samarbeid, digitalisering og deling av data for økt bærekraft og lønnsomhet i sjømatnæringen

³ [OPS Landbruk](#) – samarbeid for å øke landbruksnæringens konkurransekraft og modernisere offentlig forvaltning i sektoren gjennom samhandling innen digitalisering

Økt digital kompetanse i offentlig sektor

Hva skal vi oppnå?

De nærmeste årene blir digital kompetanse en kritisk faktor for offentlige virksomheters evne til å transformere seg digitalt og hente ut gevinster fra digitalisering. Det er derfor planlagt å utarbeide en strategi for digital kompetanse i offentlig sektor. Strategien må ses i sammenheng med den nasjonale kompetansepolitiske strategien (NKPS) og andre kompetanseutviklingstiltak og sektorvise strategier, samt arbeidet med stortingsmeldingen om innovasjon

Hvordan går arbeidet?

Arbeidet med en strategi for digital kompetanse i offentlig sektor er ikke igangsatt. Det pågår imidlertid andre viktige tiltak som bidrar til å nå målene knyttet til innsatsområdet. Disse tiltakene blir viktige å bygge videre på i strategiarbeidet. Blant disse er arbeidet med en ny digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren¹, ledet av Unit, som vil lanseres 1. april 2021. I tillegg samarbeider Digdir med DFØ om prosjektet *Digital ledelse*, et kompetansetilbud til ledere knyttet til innovasjon og digitalisering.

“ I arbeidet med ny digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren, har digital kompetanse vært et sentralt tema. Et utdanningstilbud der fag og digitale ferdigheter læres i et utviklende samspill, vil være en nøkkel for å dekke arbeidslivets behov for kompetanse.



Sigurd Eriksson er assisterende direktør i *Unit* – Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning

¹ [Ny digitaliseringsstrategi for UH-sektoren](#). Unit 2021.

Digital sikkerhet

Hva skal vi oppnå?

Digital sikkerhet er en grunnleggende forutsetning for å opprettholde tillit til offentlig sektors IT-systemer og offentlige digitale tjenester. En vellykket digitalisering betinger at vi innfrir krav til sikkerhet og den enkeltes personvern på en god måte.

Hvordan går arbeidet?

Digdir leder samarbeidsprosjektet som er ansvarlig for oppfølgingen av tiltak 5 *Sikker digitalisering i offentlig sektor* i den nasjonale strategien for digital sikkerhet. I prosjektet samarbeider Digdir med DFØ, Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB), Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM) og Norsk senter for informasjonssikring (NorSIS).

På et overordnet plan skal prosjektet bidra til å styrke tilliten til informasjonssikkerhet i forvaltningen og hindre unødvendige kostnader i forbindelse med informasjonssikkerhetsbrudd. Prosjektet har pågått siden 2019, og har i 2020 ferdigstilt de fleste leveransene.

“ I DFØ ser vi at mange offentlige virksomheter ønsker seg en mer helhetlig veiledning om informasjonssikkerhet. I samarbeidsprosjektet for bedret informasjonssikkerhet har vi jobbet sammen om oppdatert veiledningsmaterieell som i større grad vil dekke dette behovet.



Trine Elisabeth Wold Møller i DFØ jobber i samarbeidsprosjektet for bedret informasjonssikkerhet

Utfordringer og suksesskriterier for årene som kommer

Programkontoret har fått statusoppdateringer og vært i dialog med initiativene i handlingsplanen gjennom hele året. Her presenterer vi noen av deres innspill og syn på hva som er de viktigste utfordringene og suksesskriteriene for å lykkes i digitaliseringsarbeidet.

Å sette brukeren i sentrum er utfordrende

Dette er ikke nytt, men er særlig utfordrende når flere virksomheter er involvert på tvers av sektorer. Metoder som setter brukeren i sentrum krever at virksomhetene har en åpen og eksperimenterende tilnærming. Dette kan oppleves kaotisk og risikabelt. Virksomhetene må tåle risiko og akseptere at ting kan feile. Arbeidsformen er ny for de fleste. Små leveranser underveis reduserer risiko.

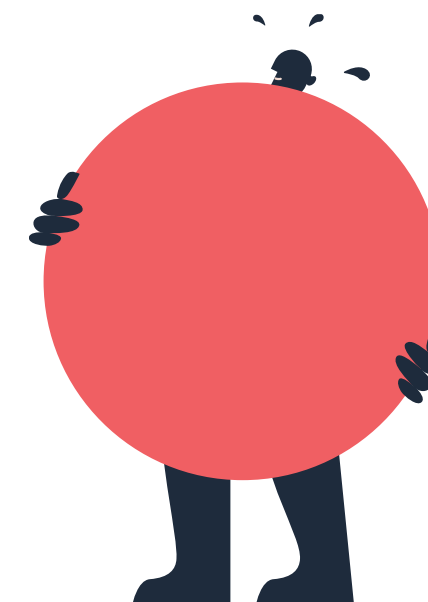
I ITIP sier kun 15 prosent at brukerbehov er styrende for strategier og prioriteringer, og 50 prosent at det mangler gode rutiner for innsamling av brukerinnsett.

Behov for at virksomheter blir kjent med og benytter de virkemidlene som lanseres gjennom strategien

Flere felles virkemidler lanseres gjennom strategi og handlingsplan, som nye fellesløsninger, ressurscenteret for deling av data, nasjonal verktøykasse for deling av data og StartOff. Det kan være utfordrende å tilpasse disse virkemidlene til virksomheter som har ulik modenhet, utgangspunkt og sektor.

God brukerinvolvering, kommunikasjon og involverende forankringsprosesser i utformingen av løsningene både i stat, kommune og privat sektor er viktig for å nå alle behov.

→
Flere utfordringer og suksesskriterier på neste side



«Alle må ville det samme, sammen og samtidig»²

Tverrgående samarbeid er en forutsetning for å lykkes med digitaliseringsarbeidet

Et tillitsfullt tverrgående samarbeid, både vertikalt og horisontalt, fremheves som viktig for å lykkes. Samarbeid handler om å gi fra seg makt, bruke mulighetsrommet og i fellesskap finne løsninger. Videre er det en utfordring at det i stor grad mangler metodikk for samarbeid og tverrgående tjenesteutvikling.

Spesielt viktig, og til tider utfordrende, er samarbeid knyttet til realisering av livshendelsene. Enkelte av virksomhetene ønsker å teste ut om en såkalt mission-tilnærming¹ vil bidra til at vi lykkes bedre med samarbeid på tvers.

Tydlig engasjement og eierskap

En viktig forutsetning for å lykkes er tydelig engasjement og eierskap i departementene. Samarbeid på tvers av direktoratene er ikke tilstrekkelig. Flere peker på at samarbeidet må starte på toppen, og virksomhetene må få felles oppdrag.

Flere peker på at toppledere ikke måles på tverrgående samarbeid. I ITIP fremgår det at 30 prosent av virksomhetene får signaler fra departementet om behovet for sammenhengende tjenester, men kun 13 prosent rapporterer at temaet tas opp i styringsdialogen.

Bedre finansieringsmodeller

Finansiering for å realisere ambisjoner som strekker seg over flere år er en utfordring. Spesielt gjelder dette for tjenester som utvikles i samarbeid med andre. Det er behov for å jobbe med finansieringsmodeller som bedre ivaretar kontinuerlig tjenesteutvikling. Dette krever en annen form for finansiering enn tradisjonell prosjektfinansiering.

It i praksis viser at mange samarbeider i dag. Over 50 prosent mener at samarbeidet mellom stat og kommune har blitt bedre de siste årene. Kun 33 prosent samarbeider med privat sektor.



¹ Se vedlegg 1 om missions som innovasjonsmetode

² «Hvor skal man begynne? Et utfordringsbilde blant familier med barn og unge som behøver sammensatte offentlige tjenester». Helsedirektoratet 2019.

Nye føringer og utviklingstrekk

Alle langsiktige strategier krever justeringer når omgivelsene endrer seg. Hvilke nye føringer har kommet det siste året, og hvilke utviklingstrekk tror vi vil kunne påvirke initiativene i strategien og veien videre?

Her er føringene og utviklingstrekkene vi er mest opptatte av.

Politikk



- Regjeringen ønsker mer innovasjon i offentlig sektor
- Strategi om kunstig intelligens skal bidra til ansvarlig bruk i offentlig sektor, og økt konkurransekraft for næringslivet
- Norsk deltakelse i EUs nye digitaliseringsprogram, og samarbeid med EU innen KI, informasjonssikkerhet og kompetanseheving
- Schrems II-dommen kan få betydning for flere digitale løsninger
- Nytt rammeprogram for forskning og innovasjon i EU fremhever behovet for tverrfaglige satsninger
- Vi skal forsterke innsatsen for å nå bærekraftsmålene



Økonomi



- Stadig færre yrkesaktive per pensjonist påvirker bæreevnen til velferdsstaten
- Oljeinntektene vil ikke spille en like stor rolle fremover
- Ettervirkningene av pandemien forsterker presset på økonomien

Teknologi



- Nedstengningen av samfunnet satte fart på digitaliseringen innenfor mange sektorområder, blant annet helse, finans og utdanning
- Kunstig intelligens vil gjøre det mulig å levere bedre og mer målrettede tjenester
- Behovet for mer og bedre data forsterkes
- Nye teknologier bidrar til nye måter å samle inn, og ta i bruk data på

Befolkning



- Den digitale modenheten i befolkningen øker, men modenheten er ikke jevnt fordelt, og flere mangler nødvendige digitale kompetanser
- Forventningene til bedre brukerretting av tjenestene øker i takt med utvikling av digital modenhet
- Andre måter å samle inn data, og mer bruk av data på tvers av virksomheter kan utfordre den sterke tilliten i samfunnet
- Tillit til myndighetene er lavere i utsatte grupper
- Pandemien har satt flere utenfor arbeidslivet
- Digitalisering medfører endring av arbeidslivet
- Behovet for livslang læring er forsterket

Schrems II-dommen om deling av personopplysninger



EU-domstolen avsa 16. juli 2020 en prinsipiell dom om overføring av personopplysninger til land utenfor EU/EØS. Dommen kan få betydning for flere digitale løsninger som benyttes av innbyggere, offentlige og private virksomheter.

Bakgrunn

Avgjørelsen kalles «Schrems II-dommen» etter den østerrikske personvernaktivisten Max Schrems. Schrems klaget til det irske data-tilsynet for å stoppe overføringen av personopplysninger mellom Facebook Irland og Facebook Inc. i USA. Han begrunnet dette med at personopplysningene hans ikke var godt nok beskyttet i USA.

Dersom personopplysninger skal overføres til land utenfor EU/EØS, må man ha et overføringsgrunnlag i henhold til personvernforordningen.

Et mye brukt overføringsgrunnlag til USA var «Privacy Shield». Dette var en sertifiseringsordning for virksomheter i USA opprettet i samarbeid mellom EU og USA. EU-domstolen kom til at EU-kommisjonens beslutning om «Privacy Shield» var i strid med kravene til et tilstrekkelig beskyttelsesnivå i personvernforordningen, lest i lys av menneskerettighetene. Sentralt i vurderingen var de vide hjemlene til amerikansk etterretning og at europeiske borgere ikke har god nok mulighet til å overprøve beslutningene om overvåking.

Kan en benytte andre overføringsgrunnlag?

Som følge av dommen, er «Privacy Shield» ikke lengre gyldig som overføringsgrunnlag for personopplysninger mellom Europa og USA. Det finnes fremdeles andre gyldige overføringsgrunnlag, men domstolen

konkluderte med at å bruke slike grunnlag i seg selv ikke er nok. Den enkelte overføring må vurderes for å se om det må iverksettes ytterligere tiltak for å beskytte personopplysningene.

Konsekvensene av Schrems II

De praktiske konsekvensene av Schrems II er per dags dato uklare. Dommen vil blant annet få betydning for bruken av skytjenester, men i hvilken grad er usikkert. Det er også grunn til å tro at enkelte anskaffelser vil påvirkes.

I mange tilfeller berører dommen hvordan den underliggende IT-infrastrukturen er organisert. Det er derfor også en risiko for at brukere av offentlige tjenester i noen tilfeller vil oppleve noe dårligere enkelt-tjenester.

Betydningen for regjeringens digitaliseringsstrategi

Ettersom de praktiske konsekvensene av Schrems II ikke er fullstendig kartlagt, er det uklart i hvilken utstrekning dommen vil påvirke regjeringens digitaliseringsstrategi. Samtidig er det en prinsipiell og vidtrekkende dom, som blant annet får betydning for bruken av skytjenester og hvordan offentlige tjenester utvikles. Gevinsten i bruk av ny teknologi fordrer at krav i lover og øvrige rammeverk er klarlagt.

Digitaliseringsdirektoratet ved Nasjonalt ressurscenter for deling av data leder et koordineringsarbeid med offentlige virksomheter i arbeidet med Schrems II. Målet er å utveksle erfaringer og sørge lik tilnærming til like utfordringer.

Nye politiske mål



Det har kommet nye politiske mål, nasjonalt og internasjonalt siden digitaliseringsstrategien ble vedtatt i 2019. De vil påvirke arbeidet med handlingsplanen framover.

Regjeringen satser på innovasjon i offentlig sektor

Våren 2020 la regjeringen fram Meld. St. 30 (2019–2020) *En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse*. Hovedmålet med meldingen er å styrke innovasjonsevnen i offentlig sektor. Ti hovedgrep skal understøtte virksomhetene for å sette i gang mer utprøving og spre offentlige innovasjoner.

Nasjonal strategi for kunstig intelligens gir et rammeverk for private og offentlige virksomheter

Strategien legger vekt på at Norge har gode forutsetninger for å kunne nyttiggjøre seg av kunstig intelligens.

Samtidig vektlegger strategien at det må skje på en etisk forsvarlig måte. En regulatorisk sandkasse for kunstig intelligens er etablert i Datatilsynet. I sandkassen kan virksomheter få råd om etisk bruk av kunstig intelligens. Det blir også arbeidet med en stortingsmelding om datadrevet økonomi for å stimulere til økt bruk av data i skjæringspunktet mellom offentlig og privat sektor.

EU satser stort: Digital Europe Programme og Horizon Europe

I 2021 starter EUs nye digitaliseringsprogram *Digital Europe Programme* (DIGITAL).¹ Programmet varer til 2027. DIGITAL er en del av EUs satsing for å løse økonomiske og samfunnsrelaterte utfordringer i Europa. Gjennom programmet skal medlemslandene samarbeide med EU-kommisjonen om teknologisk utvikling og styrket innovasjonsevne på tvers av Europa. Dette skal bidra

til næringsutvikling og høyere sysselsetting, økt effektivitet hos offentlige virksomheter og en forbedret digital hverdag for innbyggerne.

EU vil bygge kapasitet innenfor sentrale teknologier for å styrke europeiske autonomi i et teknologilandskap som i dag er dominert av aktører utenfor Europa, blant annet USA og Kina.

Regjeringen foreslår 56 millioner kroner til å finansiere norsk deltagelse i DIGITAL.² Samarbeid med EU innen satsingsområder som tungregning, kunstig intelligens, informasjonssikkerhet og digital kompetanseheving vil være en viktig drivkraft i digitaliseringen i Norge fremover.

EUs rammeprogram for forskning og innovasjon (Horisont Europa 2021–2027) har løftet fram fem samfunnsoppgaver som skal løses fra start til

slutt ved å kombinere ulike fag og metoder (missions). Disse oppdragene handler om helse, matsikkerhet, ren energi, grønn og integrert transport, klima, inkluderende og sikre samfunn.³



¹ [Europe investing in digital: the Digital Europe Programme](#). European Commission 2021.

² [Foreslår 1,5 milliarder til digitalisering og tar krafttak for eit databasert næringsliv](#). Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2020.

³ Se vedlegg 1 om missions som innovasjonsmetode

Økt fokus på bærekraft driver endring



FNs bærekraftsmål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030.

Nasjonal handlingsplan for å nå FN-målene

Våren 2020 besluttet regjeringen å lage en nasjonal handlingsplan for hvordan Norge skal nå målene. Planen vil bli lagt fram som en stortingsmelding våren 2021. Det ble samtidig bestemt at alle strategier, handlingsplaner, stortingsmeldinger og proposisjoner fra regjeringen skal omtale effekt på bærekraftsmålene.¹ I 2021 har alle statlige virksomheter fått en fellesføring der virksomhetene blant annet skal beskrive hvilke bærekraftsmål de har bidratt til.

Anskaffelser er et viktig verktøy

Den kommende handlingsplanen for grønne anskaffelser vil sette fokus på lav- og nullutslippsløsninger og sirkulærøkonomi. Videre skal digitale anskaffelsesprosesser

forbedre målingen av innkjøp og miljøeffekter. StartOff-satsingen skal gjøre det enklere og tryggere for offentlige oppdragsgivere å inngå samarbeid med små oppstartselskaper.

Satsingen er et initiativ i handlingsplanen for regjeringens digitaliseringsstrategi og er særlig rettet mot grønne oppstartselskap og miljøteknologi. Gjennom et rammeverk for «oppstartsvennlige» anskaffelser legger StartOff til rette for nye, innovative måter å løse offentlige behov på.

Næringslivet ser muligheter

Bærekraftsmålene setter også preg på norsk næringsliv og selskapenes forretningsutvikling. NHO peker på betydelige muligheter for norske bedrifter til å levere løsninger med positive effekter for samfunnet.² Interessen for bærekraftige investeringer er høy, og nye standarder og rapporteringskrav setter investorer i stand til å sammenligne selskaper og bransjer. Det kan gjøre bærekraft til et reelt konkurransefortrinn.

FNs BÆREKRAFTSMÅL



*Nye Asker kommune har brukt FNs bærekraftsmål som inspirasjon i arbeidet med **kommunereformen**.*

*Trondheim kommune ønsker å bruke data til å **vise klimaeffekten** av innbyggernes aktiviteter og **gi tips** om hvordan de kan redusere eget karbonavtrykk.*

*Flere fylkeskommuner og store mobilitets- og kollektivselskap tester selvkjørende busser og «hent meg»-konsepter. Med data og kunstig intelligens **skreddersyr de løsninger for innbyggernes behov** og for å redusere utslipp, kostnader, ulykker, trengsel og køer.*

¹ [Ny nasjonal handlingsplan for bærekraftsmålene](#). Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2020.

² [Næringslivets bidrag til FNs bærekraftsmål](#). NHO 2018.

Det økonomiske handlingsrommet krymper



Norsk økonomi står ved et vendepunkt. Oljenæringen kommer til å få mindre betydning som vekstmotor for økonomien.

Færre i arbeid og fallende oljeinntekter
Oljeprisfallet i 2014 viste seg å medføre et større skifte enn ventet¹ og i dagens situasjon finansieres økonomiske tiltak for å kompensere for tap som følger av koronapandemien av oljefondet. Etter-virkningene av pandemien vil forsterke presset på økonomien. Samtidig gjør demografiske endringer at vi blir færre yrkesaktive per pensjonist. Dette påvirker det økonomiske handlingsrommet og bæreevnen til velferdsstaten.

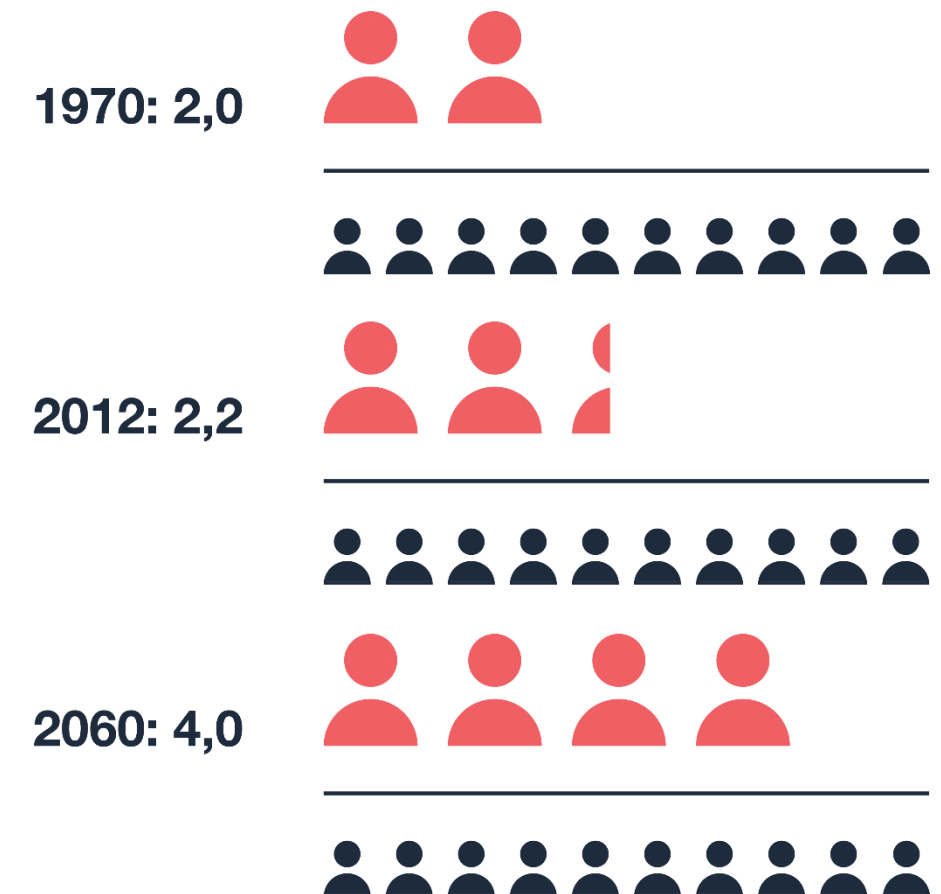
Samarbeid, deling og gjenbruk blir enda viktigere

Disse utviklingstrekkene gjør at offentlig sektor må levere mer for mindre i årene som kommer. Samarbeid, deling og gjenbruk blir enda

viktigere, både på tvers i offentlig sektor, og mellom offentlige og private aktører. Ikke bare fordi det bidrar til smartere oppgaveløsning og mer brukerrettede tjenester, men også fordi det er kostnadseffektivt. Vi må fortsette å bruke og lage fellesløsninger som dekker felles behov i stedet for å lage egne løsninger. Handlingsplanen til regjeringens digitaliseringsstrategi understøtter dette ved å sette livshendelser, deling av data og felles økosystem i fokus.

Teknologi og innovasjon gir mer effektiv ressursbruk

Teknologiutvikling og innovasjon skaper muligheter for bedre ressursutnyttelse i offentlig sektor og i samfunnet som helhet. Et eksempel er samhandlingsplattformen Nyby, som kobler sammen ressursbehov fra helse- og omsorgsektoren med frivillige som ønsker å hjelpe. Bruk av velferdsteknologi vil bidra til å løse eller redusere mange ressursutfordringer i helsesektoren i årene som kommer.



I 2060 vil antallet personer over 67 år per person i yrkesaktiv alder være doblet siden 1970.

Kilde: SSB i Perspektivmeldingen 2013

¹ [NOU 2016: 3: Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi.](#) Finansdepartementet 2016.

Digitalisering under koronapandemien



Teknologi

12. mars 2020 endret arbeidslivet seg fullstendig. Rundt halvparten av arbeidstakerne måtte jobbe hjemmefra, skoleelever måtte få hjemmeundervisning, og arbeidstakere ble permittert. Tjenester måtte leveres på nye måter, og på kort tid ble så vel legebesøk som kommunestyremøter digitale. Også domstolene tok i bruk video.

Økt bruk av digitale fellesløsninger

Nye tjenester ble etablert på rekordtid. Raskest gikk det med løsningen for sporing av smittevernststyr hos tannlegene. Den ble laget på tre timer. Den automatiserte søknadsløsningen for kompensasjon av tapte driftsinntekter ble utviklet på tre uker, også det rekordraskt.

Fellesløsningene var avgjørende for omstillingen. Vi opplevde at den robuste, digitale infrastrukturen, med

skalerbare fellesløsninger og etablerte registre, kom til nytte både i stat og kommune. Altinn gjorde det mulig å sette nye tjenester i produksjon samme dag som behovet oppstod.

Styrket samarbeid med privat sektor

En annen avgjørende faktor var det etablerte samarbeidet mellom virksomheter i offentlig sektor og med næringslivet, blant annet gjennom DSOP. Tilliten som er opparbeidet her, og som ble videreutviklet under krisens første måneder, var avgjørende i pandemiens første fase.

Hva tar vi med oss videre?

Det er for tidlig å si hvilken betydning koronapandemien har hatt for digitaliseringen av offentlig sektor. Vi kan ikke forvente et like hurtig utviklingsløp i fremtiden. At mye ble

utviklet på rekordtid skjedde også fordi det ble jobbet utover normal arbeidstid.

Men flere virksomheter har fått kunnskap om nye agile arbeidsmetoder, med samarbeid på tvers av fag og virksomhet. Regelverksutvikling og systemutvikling har foregått parallelt.

Vi har fått testet ut alternative måter å levere tjenester på. Digitale konsultasjoner med fastlegen ligger nå fast som tjeneste på Helsenorge.no, og prøvesvar blir formidlet i portalen i løpet av ett døgn.¹ Flere kommuner opprettet samarbeid med plattformtjenester som Nyby og Luado for å koble blant annet frivillige ressurser med behov i befolkningen. I skolesektoren er erfaringene mer varierte.

Likevel viser forskningen at de ansatte i skolen har utvidet sitt digitale repertoar, og at skoleledere og lærere har fått erfaringer som har skapt refleksjon og ettertanke om mål for opplæringen, organisering av undervisningen og om involvering av elever m.m.²

82 prosent økning i trafikken i ID-porten fra februar til mars 2020. Økningen totalt fra 2019 til 2020 var 40 prosent, mot 27 prosent fra 2018 til 2019.



¹ Foreløpig kun prøvesvar på COVID-19

² [Hjemmeskolen under korona-pandemien – hva forskningen kan fortelle](#). Gilje, Thuen & Bolstad 2020.

Smarte tjenester med kunstig intelligens



Teknologi

Kunstig intelligens kan få stor betydning i arbeidet med å løse samfunnsutfordringer. I januar 2020 la regjeringen frem nasjonal strategi for kunstig intelligens.

Kunstig intelligens kan gi mer effektive og brukerrettede tjenester

En definisjon på kunstig intelligens (KI) er at kunstig intelligente systemer utfører handlinger, enten fysisk eller digitalt, basert på tolkning og behandling av strukturerte eller ustrukturerte data, i den hensikt å oppnå et gitt mål.¹ Denne teknologien kommer til å spille en sentral rolle i arbeidet med å lage mer effektive og brukerrettede tjenester i offentlig sektor. Store datamengder og bedre algoritmer gjør at vi i offentlig sektor kan komme langt innen feltet.

Vi har mange hensyn å håndtere

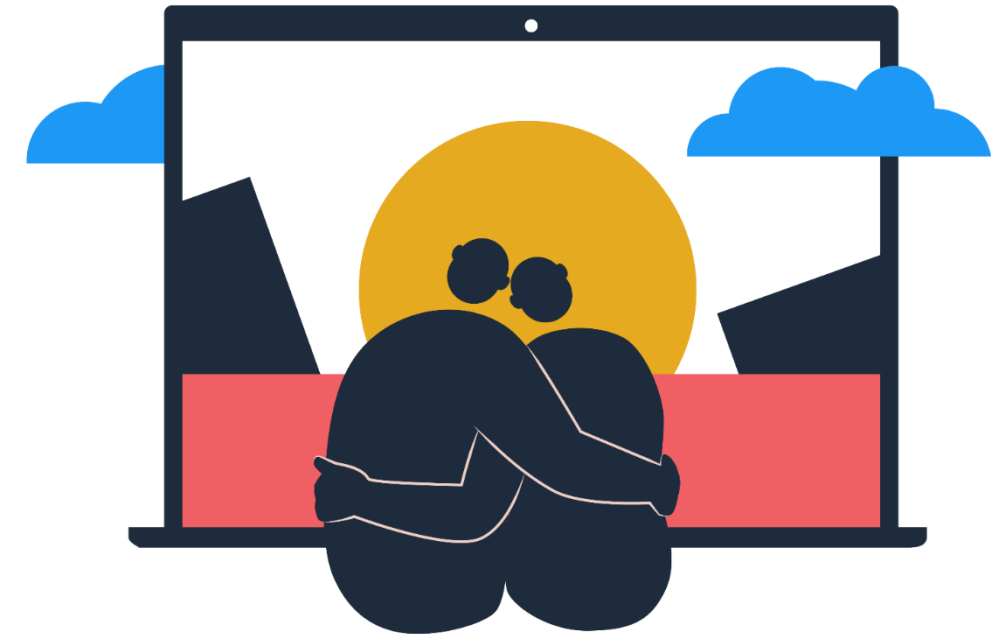
Fordelene ved å ta i bruk KI i offentlig sektor er mange, men det byr også på utfordringer. Noen av dem er knyttet til utvalgsskjevhet og «fordomsfulle algoritmer», personvernprinsippet om dataminimering, ansvarliggjøring, forklarbarhet, transparens og organisatoriske utfordringer. Dette er forhold vi må ta hensyn til før vi kan realisere det fulle potensialet ved en datadrevet forvaltning.

Når er kunstig intelligens til samfunnets beste?

Bruken av KI må være til samfunnets beste og bidra til at offentlige virksomheter kan løse sine samfunnsoppdrag enda bedre og mer effektivt. Det er bred enighet om dette, men ikke entydig hva det betyr i praksis.² Vi trenger en grundig diskusjon om hvordan vi vil bruke KI for å sikre en ansvarlig og ønsket utvikling.

¹ [Nasjonal strategi for kunstig intelligens](#). Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2020.

² *Kunstig intelligens/data science: En kartlegging av status, utfordringer og behov i norsk offentlig sektor – første resultater*. Reutter & Broomfield 2019.



Hva kan kunstig intelligens bidra med i offentlig sektor?

- ✓ Mer individ- og situasjonstilpassede råd og tjenester til innbyggerne
- ✓ Bedre beslutningsstøtte
- ✓ Mer effektive prosesser
- ✓ Evne til å forutsi trender

Data som fundament for ny tjenesteutvikling



Teknologi

All offentlig oppgaveløsning og tjenesteutvikling innebærer bruk av data. Måten vi utnytter data på er i stor endring, og åpner for helt nye måter å løse oppgaver på.

Tingenes internett åpner opp for nye måter å innhente data på

Ved å utstyre gjenstander med sensorer og å gi disse nettilgang, åpner tingenes internett (IoT) opp for nye måter å samle inn data. Sensordata kan eksempelvis være posisjon, temperatur, bilder, hastighet eller akselerasjon.

Tingenes internett er en sentral teknologi i flere smart by-initiativer. Et eksempel er Oslo kommune som tester ut smarte avfallsbeholdere.¹ Avfallsbeholderne er utstyrt med sensorer, og gir beskjed når de må tømmes. Dette gir smartere ressursbruk. Beholderne komprimerer søppelet, og er drevet av strøm fra solceller.

Mer data legger til rette for stordataanalyse

Stordataanalyse gjør det mulig å trekke ut nyttig informasjon fra store mengder data, fra ulike

datakilder. I offentlig sektor kan vi bruke stordataanalyse til å skreddersy tjenester til brukernes livssituasjon og behov.

Bruk av stordata er i startgropen i offentlig sektor. Et aktuelt eksempel i større byer er å lage oversikter over byens karbonavtrykk basert på stordata, noe blant annet Trondheim kommune arbeider med. Det kan gjøre klimatiltakene mer målrettede.²

Deler datasjø for å gjøre regionen datadrevet

Våren 2019 åpnet Bergen kommune datasjøen «Lille Lungegårdsvann». Høsten 2020 er også Stavanger kommune i gang med en datasjø. Datasjøene skal bidra til at regionene i større grad blir datadrevne. De tilbyr åpne data, legger til rette for innovasjon, bedre innsikt og beslutningsstøtte, og muliggjør mer effektiv drift.³

NAV, Skatteetaten og SSB er eksempler på virksomheter med stordataprojekter. NAV vil ved hjelp av stordata øke sin kunnskap om dagens arbeidskraft, hvilken kompetanse brukere har i dag, og hva de kommer til å trenge i fremtiden. Stordata

vil gi økt innsikt og forståelse av arbeidsgivernes situasjon, som igjen skal bidra til å øke sannsynligheten for at brukerne får jobb.⁴

Tilgjengeliggjøring av offentlige data gir innovasjon i privat næringsliv

I tillegg til at data tilgjengeliggjøres, er vi avhengige av at dataene er av rett kvalitet og at de er anvendbare. DigitalNorway og Digdir samarbeider om å etablere en datafabrikk som skal tilby anvendbare data.⁵ Dette gjelder spesielt til små og mellomstore bedrifter, som ikke har ressurser eller kompetansen selv til å klargjøre dataene for bruk. Realisering av datafabrikken starter i 2021.

Det norske teknologiselskapet Max Manus har utviklet «Tuva» – et hjelpemiddel for å diktere tekst, og for å utføre oppgaver og navigere i applikasjoner ved hjelp av stemmen. Tuva bruker kunstig intelligens, og er bygget på data fra Nasjonalbibliotekets Språkbanken. Datasettet som er utviklet er fritt tilgjengelig for andre utviklere i Språkbanken.



**Les mer om
teknologiene
i vedlegg 2**

¹ EnviroPac (2019)

² Agenda Kaupang AS og Vivento AS (2015) Kartlegging og vurdering av stordata i offentlig sektor

³ Digitaliseringsstrategi for Bergen kommune 2021–2025 (høringsversjon)

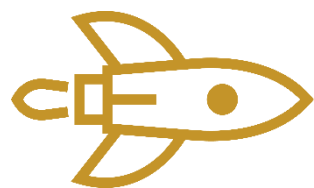
⁴ Kristoffersen, S. og Sjulstad, F. (2018) Personvernutfordringer ved bruk av stordata i norsk offentlig sektor

⁵ Datafabrikk. DigitalNorway 2020

Andre teknologier og eksempler



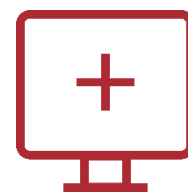
Her er noen eksempler på andre viktige muliggjørende teknologier¹, med eksempler på bruksområder i offentlig sektor.



Statsbygg planlegger for bruk av autonome droner til inspeksjon av bygg. Dronene skal samle inn data fra tak og fasader over tid, og dermed avdekke endringer i eventuelle sprekkdannelser og skader. I tillegg til mer effektive inspeksjoner og økt sikkerhet, vil det gi besparelser på minst 10 mill. kroner årlig. Fra 2023 er det tenkt å bruke autonome droner, KI og bildegjenkjenningsteknologi.



Divisjon psykisk helsevern ved St. Olavs hospital vurderer ulike teknologier for å utvikle en digital løsning som gjør at helsepersonell kan øve på farlige situasjoner virtuelt. Mulige løsninger kan være VR-teknologi, 360-graders video og avatarer. I dag er opplæringen i stor grad basert på arbeid sammen med erfarne kollegaer. Dette er ressurskrevende, samtidig som det er vanskelig å sikre en felles minste standard på kompetanse.



Mange offentlige virksomheter har tatt i bruk RPA (robotisert prosessautomatisering). Blant dem er Oslo kommune, som har testet mulighetene for å ta i bruk en chatbot med RPA-kapabiliteter. Kommunen har testet en løsning som gjør at kommunens ansatte kan få bekreftet ansettelsesforhold ved å be om det i en chat på en intern samhandlingsplattform.



Brønnøysundregistrene og IBM har sammen utforsket om blokkjetteknologi egner seg til å bygge en digital aksjeeierbok. Dette vil være en transparent, uforanderlig, distribuert hovedbok som viser aksjonærer i unoterte selskap. Her undersøkes potensialet for at det offentlige enkelt skal kunne høste dataene de trenger, redusere rapporteringsbyrden og effektivisere offentlig sektor. Samtidig vil allmenheten kunne få innsyn i eier- og interesseforhold i unoterte selskap.

Kilder: Brønnøysundregistrene, Statsbygg, NOKIOS Teknologiradar (2019), St. Olavs hospital

¹ Digitale muliggjørende teknologier påvirker hele næringslivet (Digital21, 2018)



Les mer om
teknologiene
i vedlegg 2

Befolkningen etterlyser bedre brukerretting



Befolkning

Befolkningen i Norge har god digital kompetanse og høye forventninger til digitale tjenester. Hvordan kan offentlige virksomheter innfri dem?

78 prosent av befolkningen vil ha tjenester som henger bedre sammen¹

Tenk som brukeren

Design tenkning setter brukernes behov og atferd i sentrum av tjenesteutviklingen. Gjennom brukerretting og involvering legger design tenkning grunnlaget for tjenester som passer brukernes situasjon.³

54 prosent er sterke brukere

I 2018 hadde mer enn halve befolkningen sterke digitale ferdigheter. Bare 2 prosent var ikke digitale brukere.²

Tilby tjenester brukerne trenger – når de trenger dem

Prinsippet «kun én gang» gir ikke nødvendigvis bedre brukeropplevelser. Befolkningen ønsker seg proaktive tjenester.⁴ De vil slippe å oppsøke tjenester og fylle ut skjema, og i stedet få tilbud basert på egen livssituasjon. Det kan for eksempel være tilbud om tjenester etter et sykehusopphold eller automatisk tilbud om barnehageplass. Proaktive tjenester byr på utfordringer, men er relevant i flere av de prioriterte livshendelsene.

Bruk innbyggerne som ressurs

Innbyggernes kompetanse og egeninnsats kan være viktige for å utvikle bedre og mer effektive tjenester. Helsesektoren utvikler for eksempel løsninger der pasienter selv kan ta prøver og analysere dem hjemme.⁵ Kommunesektoren har også kommet langt på dette området. Å bruke innbyggerne som ressurs kan bli viktig for å kunne opprettholde et godt tjenestetilbud i fremtiden. Delingsøkonomien kan spille en større rolle ved at offentlige virksomheter kobler frivillige og private tjenesteprodusenter med forbrukere i en plattform.

¹ IT i praksis 2020. Rambøll 2020.

² [Grunnleggende digitale ferdigheter i befolkningen](#). KompetanseNorge 2019.

³ Digitaliseringsrådets erfaringsrapport 2020: Tenk som brukeren; StimuLab: Brukerorientert offentlig innovasjon – råd og erfaringer fra frontlinjen

⁴ Scholta, M., Kowalkiewicz, B.: From one-stop shop to no-stop shop: An e-government stage model, Government Information Quarterly 2019

⁵ For eksempel Sykehuset Østfolds prosjekt om sikker prøvetaking og analyse hjemme

Tillit på prøve?



Befolkning

Tilliten mellom befolkningen og myndighetene er høy

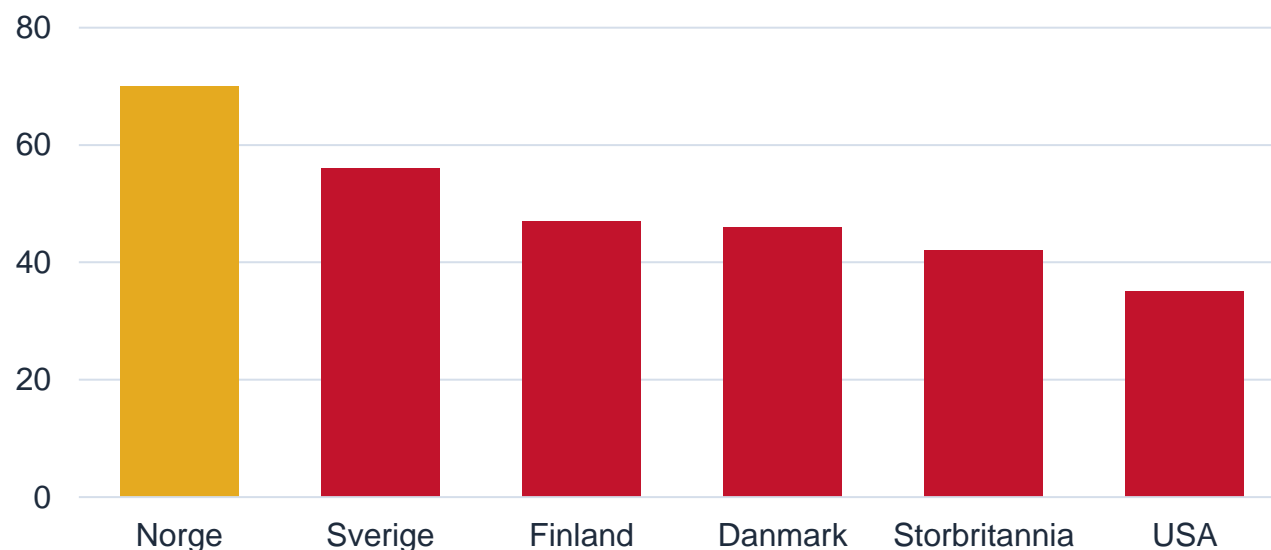
Befolkningens tillit til myndighetene er høyere i Norge enn i de fleste andre land.¹ Tilliten er en ressurs og avgjørende for å lykkes med reformer og i krisesituasjoner som koronapandemien. Men høy tillit er ingen selvfølge. Innbyggerundersøkelsen viser sammenfall mellom tillit til myndigheter og tillit mellom folk.² Innenfor enkelte grupper er det lav tillit til andre og myndighetene.

Digitalisering kan sette tilliten på prøve

Det legges i digitaliseringsstrategien opp til mer bruk og deling data og innfasing av ny teknologi blant annet for å oppnå sammenhengende tjenester. Dette krever økt oppmerksomhet på informasjonssikkerhet, gode tillitstjenester og forklaringsmodeller, foruten økt kompetanse i befolkningen. Feil, hvor f.eks. andre får tilgang personlige data kan sette tilliten på prøve. Manglende transparens på hva data brukes til kan også bidra til redusert tillit.

Befolkningen i Norge har høy tillit til myndighetene

Andel av befolkningen (i prosent) som har tillit til myndighetene i landet
Kilde: Gallup World Poll, 2014



¹ [Scenarier for offentlig sektor i 2040](#). Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2019.

² [Difi-rapport 2019:8 Innbyggerundersøkelsen 2019 – hva mener innbyggerne?](#) DFØ 2020.

Filterbobler og ekkokammer kan sette tilliten på prøve

Filterbobler oppstår når algoritmer sorterer informasjon slik at brukeren utelukkende får **bekreftet egne synspunkter**.

Ekkokammer oppstår når ideer eller oppfatninger blir forsterket gjennom **repetert kommunikasjon**.



Vi må utvikle ny kompetanse og lære hele livet



Befolkning

Det er vanskelig å forutsi presist hva fremtidens kompetansebehov vil bli. Men at den teknologiske utviklingen og ettervirkningene av pandemien fører til endringer i arbeidslivet, det er vi sikre på.

Den økte arbeidsledigheten kan bli varig

I mars gikk Norge fra rekordlav arbeidsledighet til det høyeste nivået vi har sett etter krigen, og mange er fortsatt permitterte og uten jobb. Per dags dato er det fortsatt usikkert hvor lenge korona-tiltakene vil vare. En del av de som er satt utenfor arbeidslivet den siste tiden kan oppleve at det blir vanskelig å komme tilbake i samme jobb, og mange jobber er trolig borte for godt.

Ny teknologi og et arbeidsmarked i endring

Automatisering, kunstig intelligens, roboter og annen teknologi erstatter stadig flere jobber. OECD mener at én av tre norske arbeidstakere kan oppleve radikal endring i arbeidsoppgavene i årene som kommer.¹ Samtidig følges teknologiutviklingen av trender som ikke direkte har med teknologi å gjøre, for eksempel i måten vi jobber på – mer innovasjon og eksperimentering, mer brukerorientering, tverrfaglig samarbeid. Det handler om å tilnærme seg endring som en permanent tilstand. Det vil stille høye krav til endrings- og omstillingskompetanse fremover.

Behov for kompetanse og livslang læring

Noen jobber vil forsvinne og andre vil komme til. Siden mars 2020 har koronakrisen medført at mange er satt utenfor arbeidslivet, i tillegg til at ny teknologi og innovasjon fører til store endringer i arbeidsmarkedet. Kompetanseutvikling og læring gjennom hele arbeidslivet er nødvendig for å sikre innovasjon og konkurransevne i det norske arbeidslivet fremover.

¹ [OECD Employment Outlook 2018](#)

² [En strømmetjeneste for læring – et nytt målbilde for livslang læring i Norge](#), Teknologirådet 2020.



Forslaget til statsbudsjett for 2021 omfatter flere tiltak for å bygge kompetanse og sikre omstilling, blant annet økt bevilgning til kompetanse-reformen **Lære hele livet**.



EU-kommisjonen dedikerer 0.7 mrd. euro til kompetanseheving gjennom satsingsområdet «**Avanserte digitale ferdigheter**» i DIGITAL.



Teknologirådet anbefaler å samle offentlige og private tilbud i en **nasjonal læringsplattform** for å styrke bruken og utviklingen av digitale læringsressurser.²

Hvordan påvirker det handlingsplanen?

Bærekraftsperspektivet bør bli tydeligere

Ved å synliggjøre handlingsplanens effekter på FNs bærekraftsmål kan det være lettere å samle og koble initiativene i mer helhetlige satsninger. Eksempelvis er det utviklet offentlig-privat samarbeid innenfor landbruk og sjømat som kan være til eksempel for andre, og utvikles videre.

Bærekraftsperspektiv er også noe som EU løfter. Miljø- og samfunnsutfordringer skal løses gjennom utvikling og anvendelse av digital teknologi. EUs forskningsprogram «Horisont Europa» skal understøtte teknologiutvikling som bygges videre på og anvendes gjennom Digital Europe Programme (DIGITAL).

Lære hele livet – den nye normalen

I post-COVID-19-samfunnet er det en risiko for at flere jobber er forsvunnet, blant annet fordi oppgaver er digitalisert og automatisert.

Dette understreker viktigheten av initiativet *Strategi for digital kompetanse i offentlig sektor* under innsatsområdet *Økt digital kompetanse i offentlig sektor*. Det bør vurderes om initiativet kan utvides til ikke kun å gjelde offentlig sektor, og det bør ses i sammenheng med det arbeidet som allerede pågår i undervisningssektoren.

Balansere tillit og kontroll

Bruken av nye teknologier må balansere omfanget av kontroll med behovet for vedvarende tillit. For å sikre sammenheng med øvrige initiativer og satsingsområder bør flere av initiativene i Nasjonal strategi for kunstig intelligens løftes inn i handlingsplanen og følges opp der.

God dialog og sterk brukerinvolvering med alle grupper fra start til slutt vil være avgjørende for om vi lykkes. Selv om tilliten til myndighetene generelt er høy i Norge kan en ikke forutsette og ta den høye tilliten for gitt. Tillit til myndighetene er også ulikt fordelt mellom grupper. Det er et sammenfall mellom gruppene som har lav tillit og de som har lav digital kompetanse.

Gjenbruk og økt oppmerksomhet på informasjonsforvaltning og datadeling

Skal vi klare å opprettholde et rettferdig velferdssystem under et krympende økonomisk handlingsrom vil det være behov for økt oppmerksomhet på gjenbruk. Større deler av økonomien må organiseres sirkulært. Digitale fellesløsninger som utvikles sentralt og i den enkelte virksomhet må i større grad tas i bruk av andre. Det er behov for å utvikle flere nye fellesløsninger og for å ha enda større oppmerksomhet på gjenbruk av data i hele forvaltningen og til privat næringsliv.

Schrems II-dommen vil få konsekvenser for deling av personopplysninger til land utenfor EU/EØS og fordrer at krav i lover og øvrige rammeverk er klarlagt.



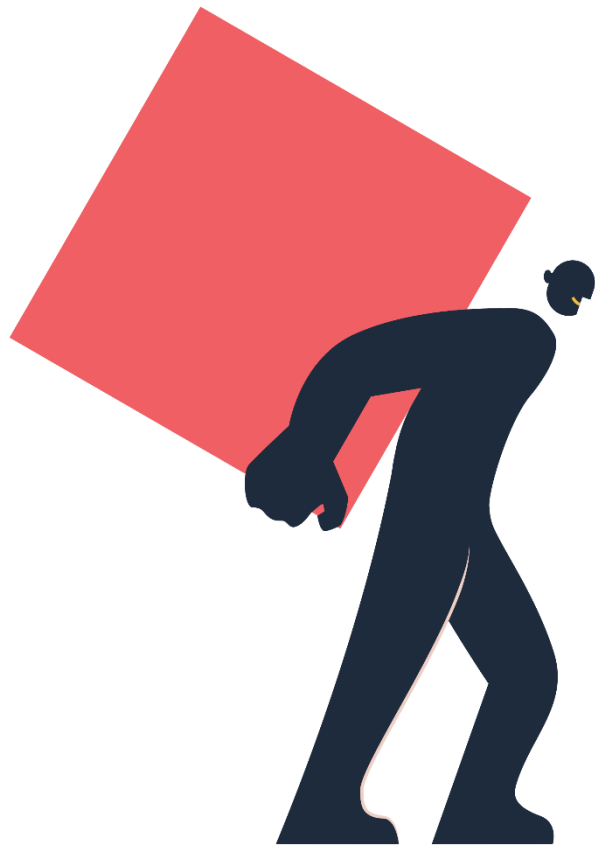
Les mer om
Horisont Europa
i vedlegg 1

Anbefalinger

- 1** Igangsette strategi for digital kompetanse
- 2** Inkludere nye initiativer for økt måloppnåelse
- 3** Synliggjøre handlingsplanens effekt på FNs bærekraftsmål
- 4** Styrke sammenheng mellom livshendelsene og initiativene
- 5** Styrke oppfølgingen på virksomhetsnivå
- 6** Styrke oppfølgingen på departementsnivå

1 Igangsette strategi for digital kompetanse

Vi anbefaler å sette i gang arbeidet med å utvikle en strategi for digital kompetanse i offentlig sektor. Arbeidet bør blant annet sees i sammenheng med Unit sitt arbeid med digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren.



Utvikle strategi for digital kompetanse

Vi ser at utviklingstrekkene i samfunnet skaper et stort behov for å styrke den digitale kompetansen i offentlig sektor og samfunnet som helhet. Derfor anbefaler vi å sette trykk på innsatsområdet *Økt digital kompetanse* og hvordan en strategi for digital kompetanse i offentlig sektor kan bidra til å styrke denne kompetansen i samfunnet og blant befolkningen generelt. Dette blir også viktig for å følge opp stortingsmeldingen *Lære hele livet*.

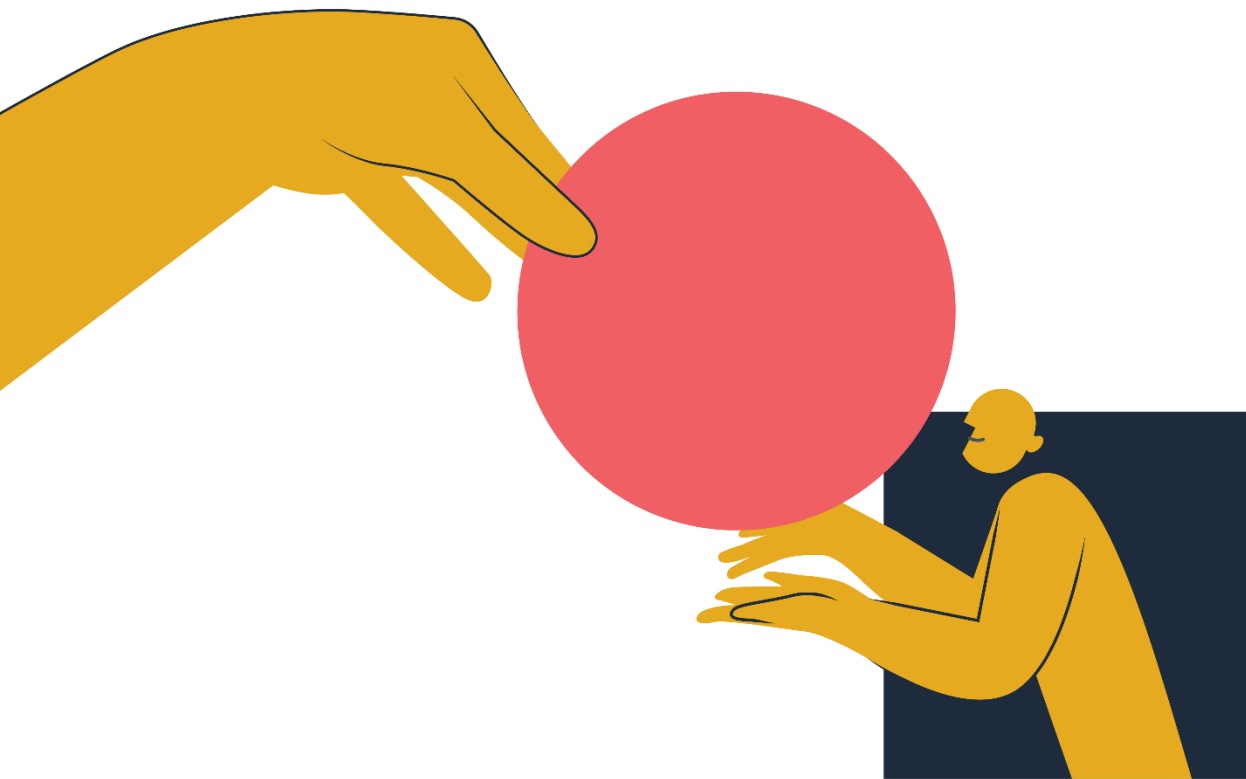
Samarbeide med Unit og mulig kobling til EU-programmet DIGITAL

Vi anbefaler videre å samordne arbeidet med strategien med Unit, som har tatt initiativ til en tverrsektoriell satsning for livslang læring sammen med en rekke andre aktører. Units initiativ inneholder en rekke løsninger som skal koble tilbydere av læringsressurser med kunnskapssøkere (både virksomheter og enkeltpersoner). Tilbyderne er både offentlige og private aktører som retter seg mot flere utdanningsnivå. Denne tilnærmingen til kompetanseheving understøtter også arbeidet i livshendelsene *Ny i Norge* og *Miste og finne jobb*.

Digital kompetanse er også et satsingsområde i EU-programmet DIGITAL, og det bør vurderes, om og evt. hvordan nasjonale aktiviteter kan samordnes med dette programmet.

2 Inkludere nye initiativer for økt måloppnåelse

For å styrke oppnåelsen av målsetningene i strategien anbefaler vi at nye initiativer av nasjonal betydning skal kunne inkluderes i handlingsplanen i strategiperioden.



¹ [Datafabrikk](#). DigitalNorway 2020.

Løfte inn tiltak av nasjonal betydning for å øke måloppnåelse

Digitalisering i offentlig sektor og teknologi generelt er i stadig utvikling. Vi anbefaler derfor at tiltak som kan sikre økt innfrielse av målene i strategien årlig vurderes tatt inn i handlingsplanen. Våre foreløpige vurderinger er å inkludere disse tiltakene:

- Skate følger gjennom sitt arbeidsutvalg opp tverrgående digitaliseringstiltak som er av stor nasjonal betydning. Dette gjelder særlig tiltak knyttet til det nasjonale økosystemet for samhandling og tjenesteutvikling. Digdir og Skate vil i fellesskap komme med forslag om eventuelle nåværende initiativ bør løftes opp i handlingsplanen
- Tiltak fra strategi for kunstig intelligens, som henger tett sammen med initiativer i handlingsplanen. Eksempelvis kan initiativ for å opprette en regulatorisk sandkasse med fordel kobles til det nasjonale ressurscenteret for deling av data. Det samme gjelder evt. relevante tiltak fra den kommende Stortingsmelding om datadrevet økonomi og innovasjon.
- *Datafabrikken*¹, et viktig tiltak for å understøtte innsatsområdene *Økt deling av data og verdiskaping* og *Styrket samarbeid med privat sektor*

Utvikle prosess og kriterier

Vi foreslår å utvikle en prosess og kriterier for årlig å kunne prioritere eventuelle nye tiltak som kan øke måloppnåelsen i samråd med blant annet strategieiere (KMD og KS) og Skate. Se anbefaling om styrket oppfølging på virksomhetsnivå.

3 Synliggjøre handlingsplanens effekt på bærekraftsmålene

Vi anbefaler å kartlegge effekten av innsatsområdene på FNs bærekraftsmål. Det er viktig for å følge opp regjeringens beslutning om at alle strategier, handlingsplaner, stortingsmeldinger og proposisjoner skal omtale effekten på bærekraftsmålene, for å sette nasjonale ambisjoner og delmål, og for å bidra til økt innsats for å nå målene.

Koble handlingsplanen og FNs bærekraftsmål

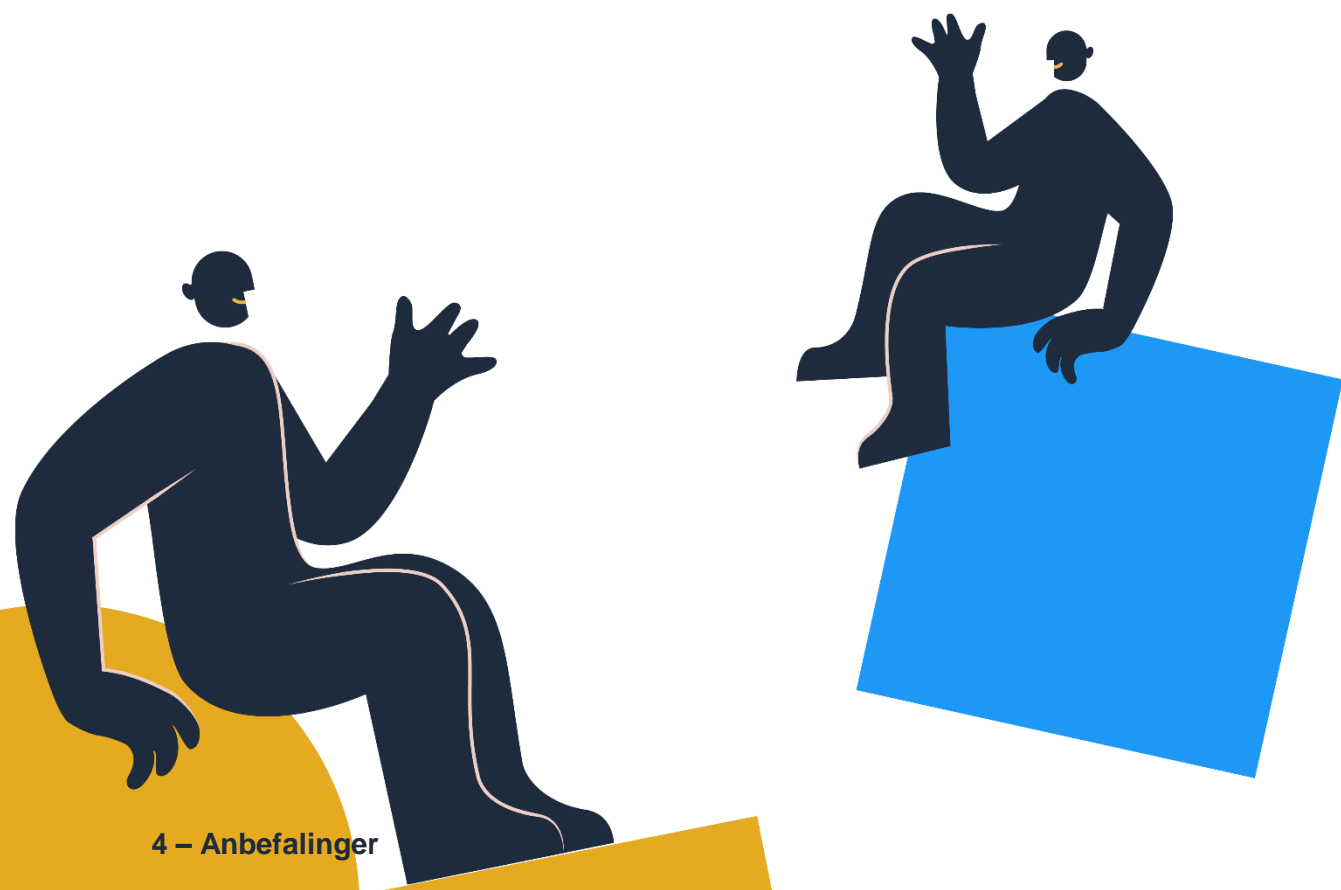
Vi foreslår at eierne av de ulike initiativene i handlingsplanen i løpet av 2021 vurderer hvilke bærekraftsmål arbeidet understøtter. Konkret anbefaler vi at det i rapporteringen av initiativet beskrives hva som er utfordringen med å nå bærekraftsmålet. Vi anbefaler videre at eierne vurderer om arbeidet med initiativet eller innsatsområdet kan bidra til å nå bærekraftsmål i industrisektoren, øvrig næringsliv eller velferds- og utdanningspolitikken.

Samarbeid og måling

Det bør jobbes videre med indikatorer for å måle effekten over tid. Indikatorene bør følge EUs klassifiseringssystem (taksonomi) for bærekraftig økonomisk aktivitet.¹

Tydligere mål og ambisjoner kan gjøre det lettere å engasjere samarbeidspartnere fra næringsliv, forskning og frivillighet. Digdir kan legge til rette for økt samarbeid og innovasjon ved å fasilitere møteplasser for å koble digitaliseringsaktører med aktører fra blant annet industrisektoren, øvrig næringsliv eller velferds-, forsknings- og utdanningssektoren.

¹ [EU-kommisjonen publiserer utkast til kriterier i klassifiseringssystemet for bærekraftig økonomisk aktivitet.](#) Finansdepartementet 2020.



4 Styrke sammenheng mellom livshendelsene og initiativene

For å realisere livshendelsene er vi avhengig av økt deling av data, klart og digitaliseringsvennlig regelverk, felles økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling, med mer. Vi anbefaler derfor at initiativene i handlingsplanen kobles tydeligere opp mot arbeidet med livshendelsene og på sikt opp mot andre viktige samfunnsutfordringer.



Missions-tilnærming

I arbeidet med to av livshendelsene tester man nå missions som en tilnærming for å målrette og bidra til å realisere livshendelsene. I forlengelse av dette anbefaler vi at departementene innleder samarbeid om å definere felles mål knyttet livshendelsene, og lar virksomhetene i fellesskap definere konkrete løsninger gjennom arbeidet med disse. Koblingen mellom livshendelsene og de andre kapitlene i strategien blir viktig i dette arbeidet.

Samle innsats om store, felles satsinger

I EU er DIGITAL-programmet koblet tett til forsknings- og innovasjonsprogrammet Horisont Europa. Sistnevnte har introdusert «missions» for å målrette innsatsen om fem overordnede, ambisiøse mål. Vi anbefaler at man på sikt vurderer samme tilnærming for å forene krefter om digitalisering, bærekraft, forskning, næringsutvikling og politikkutvikling i større felles satsinger. Det følger finansiering med Horisont Europa og DIGITAL. Norge bør ha som ambisjon at flere felles digitaliseringssatsinger finansieres via programmene.

Innenfor innsatsområdene og forvaltningen pågår det allerede arbeid for å løse flere store samfunnsutfordringer knyttet til f.eks. klima og ressursbruk. Konkrete eksempler er de offentlig-private samarbeidene (OPS) innenfor sjømat og landbruk. Det kan være aktuelt å bruke erfaringer fra disse OPS-ene og å utvikle flere slik samarbeid.

5 Styrke oppfølgingen på virksomhetsnivå

Skates nye mandat gir Skate en tydelig rolle i arbeidet med digitaliseringsstrategien. Dette må konkretiseres i ansvar rundt oppfølging av handlingsplanen. Vi anbefaler derfor å styrke rollen til Skate i oppfølgingen av felles økosystem og tydeliggjøre Skates ansvar for oppfølging av initiativer i handlingsplanen.

Styrke rollen til Skate i oppfølgingen av felles økosystem

I en justert versjon av handlingsplanen bør Skate og Digdir sammen få et tydelig ansvar for samordning og videreutvikling av felles ressurser i felles økosystem. Vi anbefaler at dette tas inn som et initiativ i handlingsplanen under innsatsområdet «Felles økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling». Dette vil gi samsvar mellom Skates nye mandat og handlingsplanen og styrke Skates rolle i oppfølging av handlingsplanen.

Tydeliggjøre Skates ansvar for oppfølging av initiativer i handlingsplanen

Skate bør også i 2021 vurdere hvordan de skal følge opp de andre oppgavene i Skates mandat knyttet til regjeringens digitaliseringsstrategi og de initiativene der som det er naturlig at Skate følger opp.

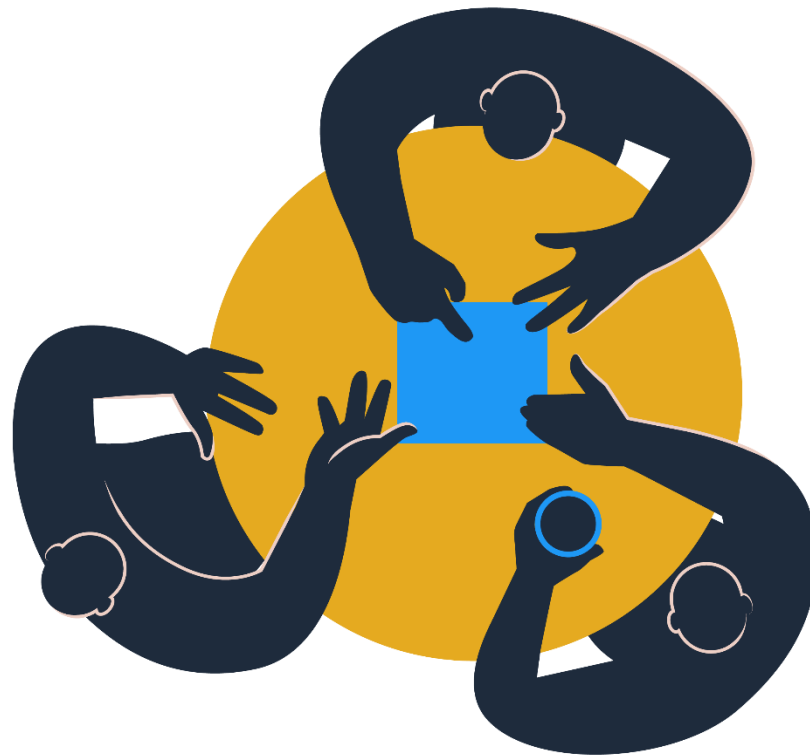
Mer oppmerksomhet på gevinstrealisering

Arbeidet med strategien har kommet så langt at det vil være naturlig å starte synliggjøringen av gevinstene strategien skaper for samfunnet. Digitaliseringsdirektoratet vil derfor undersøke mulighetene for samarbeid med KS, akademia og anerkjente leverandører av statistikk og undersøkelser for å vurdere effektene av digitaliseringsstrategien på nasjonalt nivå (stat og kommuner) gjennom hele strategiperioden.



6 Styrke oppfølgingen på departementsnivå

Vi anbefaler at målbildene for de enkelte livshendelsene tydeliggjøres og følges opp på et høyere nivå på tvers av departementene. Dette for mer effektivt å kunne løse problemstillinger knyttet til styring, finansiering og regelverk på tvers av de etablerte styringslinjer. Videre anbefaler vi å vurdere hvordan tildelingsbrev kan koordineres for å sikre sammenheng og samordning i arbeidet med initiativene og livshendelsene i handlingsplanen.



Tydelige og synlige målbilder

Vi anbefaler at målbildene for de enkelte livshendelsene blir tydeligere og synlige, gjerne gjennom at departementene blir tydeligere bannerførere for de livshendelser de har ansvaret for. Trenden er at det forventes mer samarbeide på tvers. For å få det til må departementene vise nysgjerrighet for hva om skjer i andre departementer.

Med bakgrunn i den tidligere anbefalingen om felles satsinger og oppdrag, anbefaler vi også at KMD i 2021 igangsetter initiativet «Regjeringen vil legge til rette for samordnet styring av nasjonale fellesløsninger gjennom tildelingsbrev».

Ta i bruk god praksis

Det styrkede samarbeidet mellom departementene om livshendelsen *Alvorlig sykt barn* er et eksempel på god praksis som bør vurderes i arbeidet med de andre livshendelsene.



digdir.no

Digitaliseringsdirektoratet

postmottak@digdir.no

22 45 10 00

Postboks 1382 Vika, 0114 Oslo

Besøksadresser:

Industriveien 1, 8900 Brønnøysund

Skrivarevegen 2, 6863 Leikanger

Grev Wedels Plass 9, 0151 Oslo

Vedlegg 1 – Missions som innovasjonstilnærming

I flere deler av erfaringsrapporten omtaler vi **missions som en tilnærming**. Missions er omtalt i Meld. St. 30 (2019–2020) *En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse* under omtale av Horisont Europa:

Missions innebærer å samle innsats om overordnede og ambisiøse mål. Dette gir en kraft og dynamikk som kan åpne opp for større innovasjoner. Missions, eller oppdrag, søker å kombinere ambisiøse mål (top-down) med bredt engasjement og innsats (bottom-up). Det kan legge til rette for mer radikale innovasjoner i samarbeid mellom offentlig, privat og frivillig sektor.

Livshendelser og missions

Denne tilnærmingen blir testet i to av livshendelsene som har fått støtte i StimuLab-ordningen.

I digitaliseringsstrategien er det ikke fastsatt målbare mål for arbeidet med livshendelsene.

Missions i Horisont Europa

Den Europeiske digitaliseringsstrategien kobles nå tettere sammen med Horisont Europa. I 2021 lanseres fem missions i Horisont Europa:

- [Adaptation to climate change including societal transformation](#)
- [Cancer](#)
- [Climate-neutral and smart cities](#)
- [Healthy oceans, seas, coastal and inland waters](#)
- [Soil health and food](#)

Hvert mission/oppdrag skal fungere som en portefølje av aktiviteter som forskningsprosjekt, politikkutvikling og juridiske initiativ for å nå målbare mål.¹

Missions og bærekraftsmål

Riksrevisjonen kritiserer Norges innsats for å realisere FNs bærekraftsmål. Vi har anbefalt at livshendelsene, og det enkelte initiativ vurderer hvilken effekt innsatsen har på bærekraftsmålene. Vi mener dette kan være et første skritt til en mer helhetlig og kraftig innsats for å nå mål. Missions kan være en slik tilnærming.

I en rapport der de nordiske landenes innovasjonsstrategier sammenlignes peker Rambøll og NIFU på at:

«...Til tross for denne tendensen, er tredje generasjons innovasjonspolitik i liten grad utviklet i Norge. Mens Finland og delvis Island og Sverige har tatt de første stegene over i en mer dedikert tverrsektoriell missions-modus i arbeidet med samfunnsutfordringer, nøyer Norge seg med å peke på bærekraftsmålene som sentrale målsettinger, men uten at disse endrer fremgangsmåter eller arbeidsmetodikk.»²

¹ [Missions in Horizon Europe](#).

² [De nordiske landenes strategier for innovasjon i offentlig sektor](#). NIFU og Rambøll Management Consulting 2020.

Vedlegg 2 – Definisjoner av muliggjørende teknologier

Under følger definisjoner av teknologiene, som i stor grad er hentet fra Digital21s rapport «Digitale muliggjørende teknologier påvirker hele næringslivet».

Stordataanalyse – datavitenskap

Stordataanalyse er ikke en teknologi i seg selv, men er en avgjørende forutsetning for mange av de nye løsningene som implementeres gjennom digitalisering, hvor det ofte handler om å trekke nyttig informasjon ut av store mengder data. Av og til må dette skje raskt, i sanntid, for å møte formålet.

Autonome systemer er systemer som helt eller delvis kan operere selvstendig, med varierende grad av menneskelig inngripen. Det finnes ulike grader av autonomi – fra systemer hvor et menneske har overordnet kontroll over de fleste av operasjonene, til systemer som fungerer helt uavhengig av en menneskelig operatør.

Tingenes internett (IoT) er nettverket av gjenstander som kan kommunisere med hverandre og med internett, ved hjelp av sensorer og nettilkobling. Datautvekslingen muliggjør overvåking og mer optimal bruk. Dette kan gi store gevinster i samfunnet, som for eksempel energisparing og økt sikkerhet.

Robotisering og automatisering

RPA er bruk av programvare med kunstig intelligens og maskinlæringskapasitet for å håndtere store mengder repetitive oppgaver. RPA kan være et godt alternativ for manuelt håndterte prosesser som ikke krever menneskelig vurdering.

Blokkjede brukes til sikker utveksling av data, verdier og forpliktelser. Dette gjøres uten en tiltrodd tredjepart, som eksempelvis banker, børser og offentlige registre. Blokkjeder kan bidra til at oppgaver i offentlig sektor løses på en mer effektiv, transparent og sikrere måte.

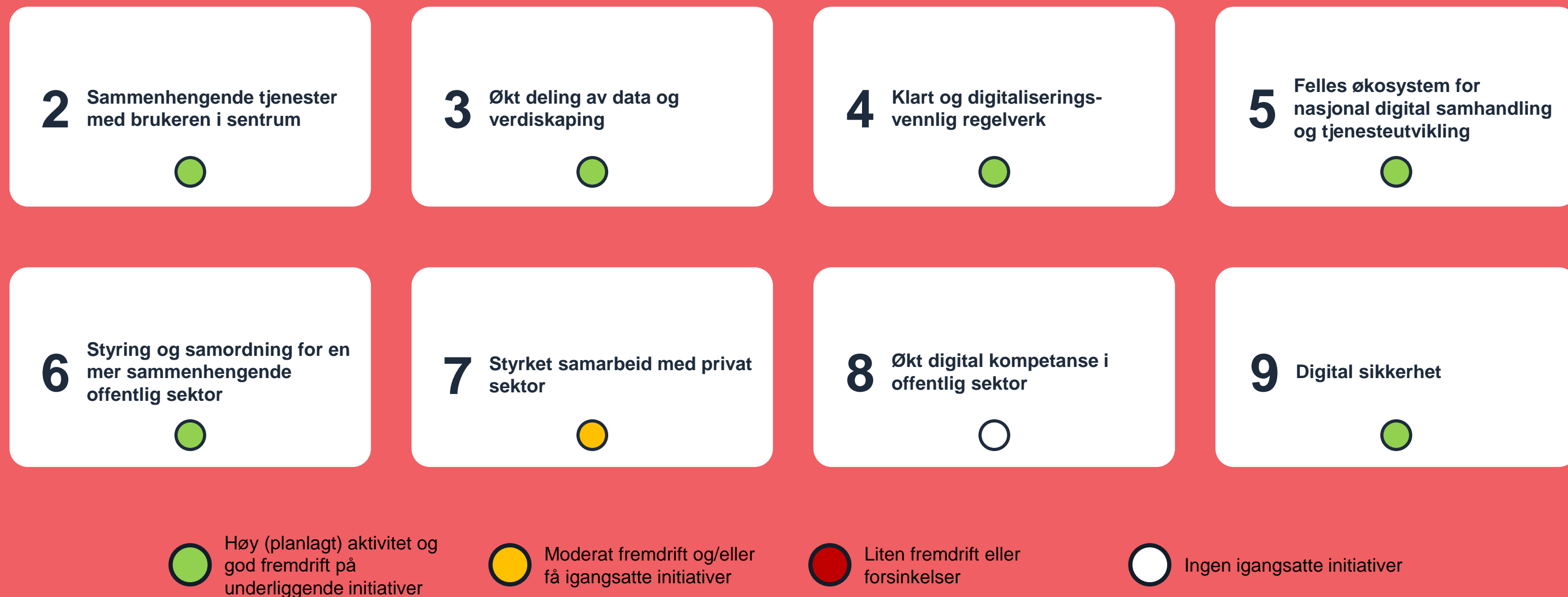
Virtuell virkelighet (VR) er en kunstig virkelighet skapt med datateknologi eller 360-graders video. VR går ut på å erstatte så mange sanseinntrykk som mulig med virtuelle, digitale inntrykk. AR (utvidet virkelighet) vil i tillegg til å erstatte sanseinntrykkene rundt oss, «utvide» virkeligheten ved å legge til informasjon.

Vedlegg 3

- Overordnet status på innsatsområder – utdrag fra 2. halvårsstatus for handlingsplanen for regjeringens digitaliseringsstrategi

Oversikt status per innsatsområde

Status på innsatsområdet er aggregert status fra underliggende initiativer.



Livshendelsene og «Regjeringen vil»-initiativene

Regjeringens 7 prioriterte livshendelser



2.1 FÅ BARN



2.2 ALVORLIG SYKT BARN



2.3 MISTE OG FINNE JOBB



2.4 NY I NORGE



2.5 DØDSFALL OG ARV



2.6 STARTE OG DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON



2.7 STARTE OG DRIVE EN BEDRIFT

2 Sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum

2.8. Utvikle metoder og samle kunnskap om sammenhengende tjenester

2.9. Utvikle felles prinsipper for god brukskvalitet i digitale tjenester

2.10. Utrede konsept for en innbyggerorientert løsning for enklere tilgang til egne data, informasjon og tjenester

3 Økt deling av data og verdiskaping

3.1. Etablere et nasjonalt ressurscenter for deling av data

3.2. Vurdere å benytte eksisterende datasjøer

3.3. Utrede en generisk datafordeler

3.4. Utrede mulig plikt til å publisere åpne offentlige data

3.5. Utarbeide en strategi for kunstig intelligens

4 Klart og digitaliseringsvennlig regelverk

4.1. Foreta en gjennomgang av regelverk

4.2. Innlede dialog med næringsliv, frivillige org. og virksomheter i offentlig sektor

4.3. Utarbeide en veileder for digitaliseringsvennlig regelverk og klart lovspråk

4.4. Omtale og vise til veileder for digitaliseringsvennlig regelverk

5 Felles økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling

5.1. Etablere arenaer for samordning og koordinering

5.2. Koordinere statlige og kommunale interesser i felles økosystem

5.3. Legge til rette for samordnet styring av nasjonale fellesløsninger gjennom tildelingsbrev

5.4. Vurdere hvordan sikre e-ID og e-signatur, og retningslinjer for ansatt-ID

5.5. Vurdere behovet for å etablere en CERT-funksjon for økosystemet

6 Styring og samordning for en mer sammenhengende offentlig sektor

6.1 Vurdere Skates mandat

6.2. Utvikle veileder for strategisk styring av digitaliseringen

6.3. Vurdere å videreutvikle tilbud om kompetanse, erfaring og gevinstrealisering

6.4. Vurdere behovet for prinsipper for kostnadsdeling

6.5. Utarbeide retningslinjer for involvering av kommunal sektor i statlige beslutninger

6.6. Etablere arenaer innenfor konsultasjonsordningen

6.7. Etablere en samstyringsmodell for områdene med størst grad av samhandling

7 Styrket samarbeid med privat sektor

7.1. Utarbeide felles prinsipper for samarbeid med privat sektor på digitaliseringsområdet

7.2. Etablere et program for økt samhandling mellom offentlig sektor og oppstartsselskaper

8 Økt digital kompetanse i offentlig sektor

8.1. Utarbeide en strategi for digital kompetanse i offentlig sektor

9 Digital sikkerhet

9.1 Oppfølging av tiltak 5 i nasjonal strategi for digital sikkerhet

Ferdigstilt 2020

1. versjon lansert

Ferdigstilt 2020

Ferdigstilt 2020

Pilot lansert

Ferdigstilt 2020

Livshendelsene og «Regjeringen vil»-initiativene

Regjeringens 7 prioriterte livshendelser



2.1 FÅ BARN



2.2 ALVORLIG SYKT BARN



2.3 MISTE OG FINNE JOBB



2.4 NY I NORGE



2.5 DØDSFALL OG ARV



2.6 STARTE OG DRIVE EN FRIVILLIG ORGANISASJON



2.7 STARTE OG DRIVE EN BEDRIFT

2 Sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum

2.8. Utvikle metoder og samle kunnskap om sammenhengende tjenester

2.9. Utvikle felles prinsipper for god brukskvalitet i digitale tjenester

2.10. Utrede konsept for en innbyggerorientert løsning for enklere tilgang til egne data, informasjon og tjenester

3 Økt deling av data og verdiskaping

3.1. Etablere et nasjonalt ressurscenter for deling av data

3.2. Vurdere å benytte eksisterende datasjøer

3.3. Utrede en generisk datafordeler

3.4. Utrede mulig plikt til å publisere åpne offentlige data

3.5. Utarbeide en strategi for kunstig intelligens

4 Klart og digitaliseringsvennlig regelverk

4.1. Foreta en gjennomgang av regelverk

4.2. Innlede dialog med næringsliv, frivillige org. og virksomheter i offentlig sektor

4.3. Utarbeide en veileder for digitaliseringsvennlig regelverk og klart lovspråk

4.4. Omtale og vise til veileder for digitaliseringsvennlig regelverk

5 Felles økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling

5.1. Etablere arenaer for samordning og koordinering

5.2. Koordinere statlige og kommunale interesser i felles økosystem

5.3. Legge til rette for samordnet styring av nasjonale fellesløsninger gjennom tildelingsbrev

5.4. Vurdere hvordan sikre e-ID og e-signatur, og retningslinjer for ansatt-ID

5.5. Vurdere behovet for å etablere en CERT-funksjon for økosystemet

6 Styring og samordning for en mer sammenhengende offentlig sektor

6.1. Vurdere Skates mandat

6.2. Utvikle veileder for strategisk styring av digitaliseringen

6.3. Vurdere å videreutvikle tilbud om kompetanse, erfaring og gevinstrealisering

6.4. Vurdere behovet for prinsipper for kostnadsdeling

6.5. Utarbeide retningslinjer for involvering av kommunal sektor i statlige beslutninger

6.6. Etablere arenaer innenfor konsultasjonsordningen

6.7. Etablere en samstyringsmodell for områdene med størst grad av samhandling

7 Styrket samarbeid med privat sektor

7.1. Utarbeide felles prinsipper for samarbeid med privat sektor på digitaliseringsområdet

7.2. Etablere et program for økt samhandling mellom offentlig sektor og oppstartsselskaper

8 Økt digital kompetanse i offentlig sektor

8.1. Utarbeide en strategi for digital kompetanse i offentlig sektor

9 Digital sikkerhet

9.1. Oppfølging av tiltak 5 i nasjonal strategi for digital sikkerhet