

Notat og forslag fra arbeidsgruppe om:

# **Økt samhandling om digitalisering av statlig og kommunal sektor**

Dato: 16. november 2015

## 1 Innledning

I sin første rapport slår Produktivitetskommissjonen fast at en forutsetning for å videreføre en god velstandsutvikling er at produktivitetsveksten holdes oppe. Kommisjonen peker videre på at mer og bedre bruk av teknologi vil være avgjørende for økt produktivitet både i offentlig sektor, og i næringslivet (NOU 2015: 1).

Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive og pålitelige. Digitalisering legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon, og kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor, nettopp slik Produktivitetskommissjonen fremhever.

Et godt arbeid med å digitalisere offentlig sektor forutsetter imidlertid samarbeid og helhet. Det forutsetter langsiktighet og klare målsetninger. Dersom kommuner og statlige etater gjør ting hver for seg, vil det kunne både gi samfunnet vesentlig høyere kostnader med å digitalisere, og redusere verdien av de digitale løsningene.

Arbeidsgruppens oppgave har vært å drøfte de samordningsrelaterte utfordringene i digitaliseringsarbeidet, beskrive virkemidler og tiltak som kan styrke samarbeidet, og foreslå en mekanisme for å drøfte årlige prioriteringer. Arbeidsgruppens rapport vil være et innspill til regjeringens arbeid med stortingsmeldigen om digital agenda.

### 1.1 Oppdraget

Arbeidsgruppen skal vurdere følgende problemstillinger og gi sin tilråding:

- Gi forslag til innretning og organisering av en samhandlingsmekanisme der KS og staten på strategisk nivå, kan diskutere prioritering og oppfølging av digitaliseringsprosjekter som går på tvers av statlig og kommunal sektor.
- Gi forslag til ansvar og oppgavedeling for samordningsarbeidet mellom KS, Difi, KMD og sektorene for øvrig.
- Gi forslag til hvordan ulike virkemidler, som styring, regelverk og finansiering, kan bidra til økt digitalisering, bedre samhandling og realiserte gevinster for offentlig sektor.
- Gi forslag til mulige løsninger der statlige sektoretater tar et større ansvar for at IKT-løsninger som også brukes i kommunene dekker behovene på tvers av forvaltningsnivåene.

Arbeidsgruppen oppfordres til å ta utgangspunkt i det arbeidet som er gjort innen helsesektoren, for å finne gode mekanismer for samhandling, prioritering og koordinering. Erfaringene fra arbeidet på andre områder kan også gi viktige bidrag.

Arbeidsgruppen har bestått av følgende representanter:

- Line Richardsen, KS
- Kjetil Århus, Bergen Kommune
- Tron Kallum, Oslo Kommune
- Marianne Bjønness, Hamar Kommune
- Oddbjørg Bakli, Difi
- Baard Krag, Kommunal- og moderniseringsdepartementet
- Espen Sjøvoll, Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) har gitt oppdraget og ledet arbeidet.

I tillegg til arbeidsgruppens medlemmer har representanter fra Helsedirektoratet deltatt på møter for å informere om deres arbeid for bedre organisering av digitaliseringsarbeidet i helse- og omsorgssektoren.

## 2 Dagens situasjon

Offentlig sektor vil bli utfordret på flere områder de neste årene; vesentlig lavere oljeinntekter og nedbemanning i oljesektoren, utsikter til kraftig økning i immigrasjonen til Norge og langsiktige konsekvenser av "eldrebølgen". Arbeidsgruppen mener situasjonen øker viktigheten av å digitalisere offentlige tjenester og at strammere økonomi vil kreve god samhandling i offentlig sektor for å lykkes.

Utvikling av nye digitale løsninger følger sektorprinsippet, og det er liten grad av samordning på nasjonalt nivå. På kommunalt nivå har det inntil de siste 2-3 årene også vært lite samarbeid om å etablere felles kommunale løsninger. Det er dessuten stor variasjon i hvordan statlige etater involverer kommunal sektor i utviklingen av helhetlige digitale løsninger som går på tvers av forvaltningsnivåene.

Det eksisterer en rekke ordninger, grupper og utvalg på digitaliseringsområdet, slik som SKATE, NUIT, NUFA, Standardiseringsrådet, Styringsrådet i Altinn, etc. Disse har ulike mandat, de har overlappende, eller motstridende målsetninger, fungerer på forskjellige måter, og har ulike modeller for hvordan grupper og virksomheter skal representeres. I tillegg finnes konsultasjonsordningen mellom Regjeringen og KS som er en formalisert arena for dialog og samhandling om statlige rammer og måloppnåelse innen kommunesektoren. Ordningen består av faste møter på politisk toppnivå, involvering av KS i kostnadsberegninger, arbeidet med statlige lovutredninger samt bilaterale samarbeidsavtaler. Digitalisering er tema bare i de tilfellene der det har relevans for møtet og KS eller et departement har meldt det inn.

Styring og koordinering av tjenester i e-forvaltning<sup>1</sup> (SKATE) og Nasjonalt utvalg for IT-prioritering i helse- og omsorgssektoren<sup>2</sup> (NUIT) har kommet lengst når det gjelder helhetlig planlegging. SKATE har de siste to årene samlet inn behov fra statlige etater og kommunesektoren når det gjelder funksjonelle behov som må løses. Disse behovene er vurdert spesielt i forhold til hvordan de kan løses i de nasjonale felleskomponentene/-registrene. SKATE leverte innspill til visjon, strategi og målbilder til KMD i april 2015 til Regjeringens arbeid med digital strategi.

NUIT har etablert en prosess for årlig felles prioritering av digitaliseringsprosjekter på tvers av aktørene i sektoren - helseforetakene, allmennleger, kommunesektoren med flere. Forslaget om å etablere et "eHelsestyre" antas i enda større grad å kunne gi felles handling og gjennomføring av digitaliseringstiltak på tvers av aktørene i helse- og omsorgstjenesten.

---

<sup>1</sup> SKATEs mandat: [https://www.difi.no/sites/difino/files/mandat-for-skate-oktober-2012\\_2.pdf](https://www.difi.no/sites/difino/files/mandat-for-skate-oktober-2012_2.pdf)

<sup>2</sup> NUIT Mandat: <https://ehelse.no/Documents/Nasjonale%20utvalg/NUIT/Revidert%20mandat%20for%20NUIT%20%20Mars%202015.pdf>

Men til tross for disse arenaene oppfatter gruppen at det er stort rom for å forbedre samordningen av planer og tiltak mellom stat og kommune. KMD har ansvaret for koordinering av regjeringens IKTpolitikk. Ansvaret innebærer å identifisere sektorovergrepene utfordringer, og å initiere, koordinere og følge opp tverrgående tiltak. Difi er departementets fagorgan for forvaltnings- og IKT-politikken i offentlig sektor.

Staten har ikke alltid god nok kunnskap om kommunenes behov og administrative, økonomiske, juridiske og teknologiske konsekvenser av digitaliseringstiltak ved strukturelle endringer. Eksempelvis har Altinn kun vært tilgjengelig for bruk av statlige etater og ikke i kommunal sektor, dette er i ferd med å løses gjennom avtaler mellom Brønnøysundregistrene og kommunal sektor.

Arbeidsgruppen har funnet det hensiktsmessig å skille mellom digitalisering av oppgaver og tjenester som utelukkende løses i kommunal/fylkeskommunal regi og oppgaver og tjenester hvor det kreves samhandling mellom kommune og stat.

I tillegg kommer problemstillinger knyttet til hvordan nasjonale felleskomponenter kan brukes av kommunal sektor i digitaliseringsarbeidet. SKATE arbeider blant annet med dette i gjennom det såkalte «veikartarbeidet» hvor kommunale- og statlige behov vurderes opp i mot hvordan disse kan løses av nasjonale fellesløsninger som folkeregisteret, Altinn, enhetsregisteret, ID-porten, matrikkelen mv.

I dette notatet har arbeidsgruppen avgrenset diskusjonen til utfordringer og forslag til tiltak for å oppnå økt digitalisering av tjenester hvor det kreves samhandling mellom statlig og kommunal sektor. Denne avgrensingen er utgangspunktet for arbeidsgruppens forslag til innretning og organisering av en samhandlingsmekanisme for digitaliseringsarbeidet i stat og kommune.

### 3 Utfordringer

I dette kapitlet trekker vi frem momenter arbeidsgruppen mener er viktige utfordringer og mulige årsaker til at arbeidet med utvikling av digitale løsninger for offentlig forvaltning går saktere enn ønsket.

#### 3.1 Utfordringer knyttet til organisering og samordning

Det finnes ingen sentral oversikt eller plan over pågående og planlagte prosjekter og initiativ som går på tvers av statlig og kommunal sektor. Uten en slik plan eller oversikt, er det vanskelig å samordne digitaliseringsarbeidet på en helhetlig måte for å nå de nasjonale målene om digitalisering.

I tillegg er det liten eller ingen planmessig koordinering av arbeidet som foregår i de ulike utvalgene som finnes på digitaliseringsområdet som er nevnt ovenfor. Selv om gruppene i seg selv ofte fungerer godt, arbeider de som regel uavhengig av hverandre. Det finnes ikke mekanismer for å sikre at de trekker i samme retning, og heller ikke mekanismer for å håndtere konflikter og uoverensstemmelser mellom gruppene.

Det er en utfordring at løsninger som utvikles, ikke tas i bruk det omfang som er planlagt. Dette gir en dobbel-virkning: De planlagte gevinstene realiseres i mindre grad, og tilstedeværelsen av parallelle løsninger gir høyere kostnader.

Arbeidsgruppen opplever at departementene i for liten grad tar på alvor fordelene med samordning av digitaliseringsarbeidet. Det tar for lang tid fram til endelig beslutning fattes. Ett eksempel som er trukket frem fra kommunal side er uavklarte roller og uklar fordeling av ansvar mellom

Brønnøysundregistrene og Difi når det gjelder digitalisering av kommunale tjenester. Dette skaper usikkerhet, både for kommunene, og for andre statlige virksomheter.

Sist, men ikke minst, er det åpenbart at ulike aktører har ulike ønsker, interesser og prioriteringer. Gode mekanismer for å håndtere tvister og interessemotsetninger vil gi bedre løsninger, men det er også viktig at noen fortsatt har ansvar for den helhetlige prioriteringen ved uenighet og konflikt.

### 3.2 utfordringer knyttet til finansiering

En grunnleggende utfordring rundt dagens tilnærming oppfattes å være at det i for liten grad legges vekt på den samfunnsøkonomiske lønnsomheten ved digitaliseringstiltak. I mange tilfeller løftes det som egentlig er en form for regnskapsmessig lønnsomhet frem, mens verdien for samfunnet som helhet glemmes bort. Samfunnsøkonomisk lønnsomhet løftes frem i sentrale dokumenter, men når beslutningene skal tas, havner dette aspektet i bakgrunnen.

Det kan være formålstjenlig å gi en forenklet modell for å få frem sammenhenger rundt eierskap, samfunnsøkonomiske gevinster, finansieringsmodeller og utfordringer med gjennomføring. Generelt kan man si:

- Eierskap og ansvar for at en digital tjeneste utvikles kan ligge hos staten, hos kommunene, eller hos brukere/markedsaktører.
- Gevinster kan ta to hovedformer: Økt kvalitet eller økt effektivitet. Gevinster kan oppstå enten hos dem som bruker tjenestene (innbyggere og næringsliv), i kommunal forvaltning eller i statlig forvaltning.
- Finansiering av nye løsninger og kostnadene ved utvikling og drift kan gjøres enten av staten, av kommunene, av markedsaktører og i form av at brukere må betale for tjenesten. Med fokus på offentlige tjenester og oppgave som løses på tvers av statlig og kommunal sektor er det ulike utfordringer ved eierskap, gevinster og finansiering som kan gjøre at tiltak ikke blir gjennomført:
- Investeringskostnadene vil i vesentlig grad komme i starten av prosjektet, mens gevinstene normalt sett er jevnt fordelt utover systemets levetid.
- Gevinstene som følger den typen prosjekter som omtales her, vil ofte komme hos andre enn organisasjonen som må ta investeringskostnaden. Eierskapet kan eksempelvis være statlig, mens gevinstene kan komme hos kommuner og brukere. Budsjettmodellen og sektorprinsippet i staten gjør det ofte vanskelig å finansiere prosjekter hvor kostnadene og gevinstene oppstår på ulike steder.
- Tiltak som i hovedsak gir kvalitetsgevinster vil ofte gi økte budsjettmessige kostnader i motsetning til effektivitetsgevinster som kan realiseres i økonomiske størrelser eller realiseres ved å gi økt kapasitet.
- Etableringen av nye systemer og løsninger vil noen ganger forutsette oppgradering eller utskifting av eksisterende systemportefølje. Når slike «følgekostnader» oppstår andre steder enn hos prosjekteier, kan det utløse konflikter mellom aktørene og føre til at prosjektene forsinkes eller ikke blir gjennomført.
- Kostnader ved forvaltning, drift, vedlikehold og videreutvikling kan tilsvarende være problematisk å fordele forholdsmessig til der hvor gevinstene oppstår.
- Dagens finansieringsmodeller, av de ulike felleskomponentene, støtter ikke opp under ønsket utvikling. Eksempelvis vil bruken av meldingsboksen i Altinn oppleves rimeligere enn bruk av Sikker digital post for kommunene. Det påvirker deres valg.

For offentlig sektor kan digitaliseringsprosjekter normalt finansieres på to måter:

1. Ved tildeling av friske midler - gjennom satsingsforslag i statsbudsjettet:

Når løsninger er utviklet og klar for bruk og eventuelle effektiviseringsgevinster kan realiseres, kan "tilbakebetaling" skje ved at statsetater og kommunene få redusert de økonomiske rammene basert på realiserte effektivitetsgevinster.

Gevinster i form av f.eks. økt kvalitet eller kapasitet vil ikke nødvendigvis gi budsjettmessige gevinster. Slike gevinster vil normalt ikke føre til reduksjon i de økonomiske rammene.

2. Ved omprioritering - bruk av eksisterende statlige og/eller kommunale budsjettmidler:

Utviklingskostnadene finansieres ved omfordeling av midler innenfor eksisterende budsjetter. Når tiltakene finansieres innenfor eksisterende budsjetter vil det være naturlig at de økonomiske gevinstene i stor grad beholdes i den enkelte sektor. For prosjekter som gir gevinster i både statlig og kommunal sektor kan utviklingskostnadene samfinansieres basert på forholdsmessig fordeling av de økonomiske gevinstene mellom sektorene.

Generelt mener arbeidsgruppen det er viktig å gjennomføre samfunnsøkonomiske analyser av investeringsbehov og forventede gevinster for hvert enkelt digitaliseringstiltak. Finansiering av utvikling og drift må ta hensyn til hvilke gevinster det konkrete tiltaket kan gi, og hvor og når de oppstår.

## 4 Tiltak

Arbeidsgruppen mener det er et overordnet mål å ha en konsistent, rasjonell og helhetlig digital forvaltning som utnytter mulighetene teknologien gir, og tilbyr gode og brukervennlige tjenester. Gode tjenester for brukere krever at tjenestene er helhetlige også når flere offentlige virksomheter inngår i produksjonen av tjenestene, eksempelvis tjenester som løses på tvers av statlig og kommunal sektor.

Det er også et mål at offentlig sektor realiserer gode, helhetlige digitale tjenester på en smidig måte uten å sløse ressurser.

For å nå disse målene er det behov for å samordne utviklingen og klargjøre roller for å øke gjennomføringen av digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor. Arbeidsgruppen oppfatter at det er en bred enighet i offentlig sektor om behovet for en slik samordnet tilnærming.

Samtidig er realisering av helhetlig og konsistent forvaltning av digitale tjenester på tvers av offentlig sektor er en omfattende prosess. Av respekt for kompleksiteten er de foreslåtte tiltakene under ment å være noen steg i riktig retning samtidig som det er tiltak som kan gjøres allerede i 2016.

Vi gir forslag til virkemidler som kan brukes for å få økt digitalisering og bedre samhandling mellom statlig og kommunal sektor. Deretter gir vi forslag til hvordan roller og ansvar kan presiseres for de ulike aktørene i offentlig sektor. Notatet avslutter med forslag til hvordan arbeidet med å få på plass en ny samhandlingsmekanisme kan starte. Mandatets siste punkt om hvordan statlige etater kan ta mer ansvar mener vi er dekket gjennom summen av forslag.

#### 4.1 Forslag til virkemidler som kan gi økt digitalisering og bedre samhandling

Samfunnsøkonomiske analyser bør alltid ligge til grunn for større utviklingsprosjekter.

Digitaliseringstiltak på tvers av statlig og kommunal sektor bør iverksettes basert på at de er samfunnsøkonomisk lønnsomme. Ulike digitaliseringstiltak vil ha ulike effekter som må tydeliggjøres i den samfunnsøkonomiske analysen. Noen tiltak vil ha som hovedhensikt å gi økt kvalitet i offentlige tjenester, og disse vil normalt gi økte kostnader for forvaltningen og gevinster hos innbyggere, organisasjoner eller næringsliv. Andre tiltak vil sikte mot å gi økt effektivitet og økonomiske besparelser for offentlig sektor.

Med gode analyser til grunn vil det være mulig både å få finansiert digitaliseringsprosjekter og lage gevinstavtaler mellom statlige og kommunale virksomheter.

##### **Kvantifisering av økonomiske virkninger av pågående digitaliseringstiltak**

Gjennomføring av digitaliseringstiltak krever tilstrekkelig finansiering. Arbeidsgruppen mener imidlertid at hvordan det enkelte tiltak finansieres vil måtte variere - en modell passer ikke for alt.

Arbeidsgruppen ser at det er gjennomført og planlagt ulike tiltak/virkemidler som kan gi gevinster i stat og kommune, eksempelvis overgang til Digital postkasse for innbyggerne, Kontakt- og reservasjonsregisteret, ID-porten og gratis bruk av folkeregisteret. Arbeidsgruppen anbefaler at det i 2016 gjøres en analyse av hvor store budsjettmessige innsparinger disse tiltakene kan ha for statlige og kommunale virksomheter i 2017.

En synliggjøring av gevinstene av pågående tiltak vil gi økt trygghet for gjennomføring av fremtidige digitaliseringstiltak.

Regjeringen har innført en ny ordning for medfinansiering av digitaliseringsprosjekter. Arbeidsgruppen mener at medfinansieringsordningen bør få økte rammer og prioritere høyt prosjekter knyttet til digitalisering av tjenester på tvers av statlig og kommunal sektor.

##### **Virkemidler for å skape økt oppslutning, hurtigere spredning og gevinstrealisering av nye tiltak**

Generelt vil arbeidsgruppen anbefale at større digitaliseringstiltak forankres gjennom bilaterale avtaler gjennom konsultasjonsordningen da det vil danne grunnlaget for bred forankring. Et eksempel på et større tiltak kan være en satsing for å realisere "En Innbygger - en Journal" på tvers av helse og omsorgsområdet.

Gvinster av digitale løsninger kommer først når de brukes. Det er derfor viktig å sørge for at nye løsninger får stor utbredelse så hurtig som mulig når de er klare for bruk. For forvaltningen vil det ofte også medføre ekstra kostnader å utvikle parallelle løsninger. Digitaliseringstiltak må derfor ofte kombineres med regelverksendringer og økonomiske incentiver for å sikre høy spredning.

For å sikre utbredelse og realisering av gevinster for digitaliseringstiltak mener arbeidsgruppen det er nødvendig å vurdere ulike virkemidler:

- Sentralisert ansvar for felles offentlig IKT-arkitektur, standarder og fellesløsninger, for eksempel hos Difi.
- Etablere modeller for samstyring på en slik måte at alle parter har likeverdig påvirkning og at planer er forutsigbare. Vi viser her til modellen for samstyring som er under etablering på ehelseområdet som eksempel. God forutsigbarhet kan gi større effekt enn lovregulering.

- Utbredelse av nye løsninger i stat og kommune må inngå som en del av digitaliseringsprosjekter. Det er bruk av nye løsninger som muliggjør gevinster.
- Vurdere å gi økonomiske incentiver som skaper raskere overgang til nye løsninger. ● Bruk av føringer gjennom tildelingsbrev (gjelder statlige etater)
- Gjøre uønskede løsninger mer kostbare over tid og/eller sette dato for utfasing av løsninger. Det kan eksempelvis innføres gebyrer dersom det sendes papirdokumenter mellom forvaltningen fra det tidspunktet det finnes gode digitale alternativer.

### **Utvikle rollen som “nasjonale systemeiere” og gi minimumskrav til involvering av tjenesteeiere /"Forvaltningsråd"**

For nye digitaliseringstiltak som dekker både statlig og kommunal sektor må det defineres hvem som er nasjonal systemeier for tiltaket. For de nasjonale felleskomponentene er dette allerede på plass; eksempelvis er Kartverket systemeier av Matrikkelen, og Skatteetaten er systemeier av Folkeregisteret.

Det er imidlertid stor variasjon i hvordan dagens systemeiere involverer andre relevante aktører. Arbeidsgruppen mener det er behov for å stille minimumskrav om hvilke forpliktelser en nasjonal systemeier har overfor virksomheter som benytter løsningen. Eksempelvis bør enhver nasjonal løsning ha et forvaltningsråd hvor behovene for forvaltning, drift, vedlikehold og videreutvikling samt relasjonen til andre nasjonale løsninger er tema. Det er også ønskelig at de styres på en forutsigbar og ensartet måte.

### **Etablering av en felles integrasjonsplattform/Integrasjonskomponenter**

I dag må hver enkelt offentlige virksomhet koble seg opp mot de nasjonale felleskomponentene ved at hvert enkelt system må kobles mot hver enkelt felleskomponent. Erfaringene fra arbeidet med KS SvarUt-løsningen viser at det kan være stort rom for besparelser dersom offentlige virksomheter i stat og kommune i større grad får en felles plattform for å koble sine lokale systemer mot de nasjonale felleskomponentene. Planlagte utvidelser knyttet til KS SvarUt viser at det er stort potensial for også andre integrasjoner mellom lokale løsninger og de nasjonale felleskomponentene. I tillegg til potensiale for økonomiske besparelser kan en slik tilnærming føre til hurtigere økning i bruken av felleskomponentene.

Arbeidsgruppen mener det må vurderes å iverksette tiltak for å lage en felles integrasjonsplattform og gjenbruke eksisterende teknologier for dette.

### **Etablering av nasjonal leverandørfunksjon for fellesløsninger på IKT**

Arbeidsgruppen mener det på sikt bør vurderes om det kan være hensiktsmessig å etablere en virksomhet som har ansvar for de nasjonale fellesløsningene. Dette for å unngå uheldig rolleblanding mellom myndighetsutøvelse og systemutvikling.

## **4.2 Forslag til rolledeling**

KMD har ansvar for koordinering av regjeringens IKT-politikk, og for å vurdere IKT-relaterte satsingsforslag til statsbudsjettet. KMD har også ansvar for å identifisere sektorovergrepene utfordringer og ved behov løfte dem frem for regjeringen. KMD må være en klar bestiller og følge opp arbeidet med økt samhandling overfor fagdepartementene.



Difi skal bidra til raskere, bedre og mer samordnet digitalisering. Statsforvaltningen er primærmålgruppe i dag, men mandatet til Difi bør utvides til å arbeide for utvikling av hele offentlig sektor på digitaliseringsområdet. Som konkret oppgave bør Difi ha ansvar for å holde oppdatert oversikt over pågående og planlagte digitaliseringsprosjekter på tvers av stat og kommune. Arbeidet må utføres i samarbeid med både kommunene og de ulike sektorene. Et slikt utvidet mandat vil gi Difi en større rolle for samordning mellom statlig og kommunal sektor uten at arbeidsgruppen klart kan definere hva den bør være på sikt.

KS er kommunenes interesseorganisasjon og har som rolle å samordne og ivareta kommunal sektors behov på digitaliseringsområdet og skape forankring av nye tiltak i kommunal sektor.

Den enkelte kommune, og særlig de større kommunene, må formidle brukerbehov og krav til nasjonale løsninger og andre digitaliseringstiltak og ta disse i bruk når løsninger er utviklet.

Den enkelte statlige virksomhet må få ansvar for at Difi og KS/kommunal sektor er tilstrekkelig involvert ved vurdering av digitaliseringstiltak. I tillegg bør statlige virksomheter, for oppgaver som løses på tvers av statlig og kommunal sektor, ta et større ansvar for at det utvikles gode digitale tjenester for brukere på tvers av den statlige og kommunale oppgaveløsningen. Statsetaten må som minimum ivareta at egne digitale løsninger bruker standardiserte grensesnitt for utveksling av informasjon med kommunene. Ofte vil det være formålstjenlig at statsetaten også utvikler omforent basisfunksjonalitet basert på de faktiske behovene i kommunene. Det bør legges opp til at vedtak og beslutninger som berører flere virksomheter formaliseres gjennom forpliktende avtaler som blant annet beskriver mål, oppgaver, rolle- og ansvarsdeling, eventuell kostnadsfordeling, tidsramme mv.

### 4.3 Forslag til samhandlingsmekanisme

Dersom vi skal få til økt samhandling som gir resultater, kan det kreve at de ulike aktørene endrer adferd, og det skjer sjelden uten motstand. Arbeidsgruppen mener det kan være nødvendig gi formelle styringssignaler i retning av økt samordning og klargjøre ansvar og ansvarsdeling mellom ulike styringsnivåer.

Arbeidsgruppen anbefaler følgende tiltak for å etablere en ny samhandlingsmekanisme:

1. Statsetater med samhandling mot kommunal sektor må gis føringer fra overordnet fagdepartement gjennom tildelingsbrev om å samhandle med Difi og kommunesektoren på digitaliseringsområdet. Ref. Digitaliseringsrundskrivet.
2. KMD gir Difi i oppdrag å etablere en oversikt over planlagte og pågående digitaliseringsinitiativ i statlig sektor som påvirker kommunal tjenesteyting.
3. KMD vil sammen med KS og Difi utvikle gode modeller for prioritering.
4. Omfattende digitaliseringstiltak i regi av staten og som berører kommunesektoren bør drøftes i konsultasjonsordningen. Det kan eventuelt inngås bilaterale avtaler under ordningen om gjennomføring og realisering av gevinster.
5. For å kunne lage gode prioriteringer som dekker utviklingsbehovet i grenseflaten mellom statlig og kommunal sektor vil det være nødvendig at kommunal sektor/KS etablerer en felles oversikt over hva kommunene mener skal være prioriterte utviklingsområder for tjenester på tvers av statlig og kommunal sektor.

6. Enkelte store kommuner har i dag utviklet interne mekanismer for finansiering og realisering av gevinster mellom "konsernfunksjoner" og sektoretatene. Disse bør dokumenteres, slik at det blir mulig å vurdere overføringsverdi til staten og andre kommuner.

#### 4.4 Anbefalte aktiviteter i 2016

Arbeidsgruppen mener det kan være grunnlag for å sette følgende ambisjoner om fremdrift for et arbeid i 2016:

Innen 1. juli 2016:

- Difi har laget en oversikt over planlagte eller pågående, statlige digitaliseringsprosjekter som kan ha betydning for kommunene.
- KS har laget en oversikt over sektorens utviklingsbehov og prioriterte områder for tjenester på tvers av statlig og kommunal sektor.

Innen 15. oktober 2016

- Oversikt over planlagte og pågående digitaliseringsprosjekter kan oversendes KMD fra Difi. Oversikten må inneholde utbredelse, endringsbehov for kommunal sektor og eventuelle konflikter mellom pågående prosjekter og forslag om prioriteringer.
- KMD har sammen med KS og Difi blitt enige om modell for prioritering som gjør det mulig å vurdere de ulike tiltakene opp mot hverandre.
- Eventuelle omfattende tiltak er identifisert med tanke på å bli drøftet i konsultasjonsordningen