

Kommunal- og distriktsdepartementet  
Postboks 8112 Dep  
0032 OSLO

Deres ref.:

Vår ref.:  
23/1728-6

Saksbehandler:  
ASO

Dato:  
30.11.2023

## Digdirs innspill til ny digitaliseringsstrategi

Vi viser til vårt forrige [innspill](#) av 8.9.23 der vi trakk frem noen viktige hovedområder Digdir mener må ivaretas i den nye digitaliseringsstrategien. Denne gangen vil vi adressere de hindringene som må håndteres for å gi offentlig sektor rammene som trengs for å gjennomføre strategien på en god måte.

Den nye digitaliseringsstrategien må bli en strategi for hele Norge og den må innrettes så den bidrar til å løse noen av de store utfordringene vi står overfor. Dette inkluderer å understøtte bærekraftige løsninger på klimakrisen, bidra til å håndtere en omskiftelig geopolitisk situasjon og bidra til å frigjøre ressurser til fremtidens velferd. Strategien må legge til rette for at Norge kan utnytte potensiale i ny teknologi som kunstig intelligens og samtidig sikre at utviklingen og bruken skjer i samsvar med våre demokratiske verdier og med innbyggernes grunnleggende rettigheter i sentrum.

Da de nevnte utfordringer går på tvers av juridiske, organisatoriske og faglige skillelinjer, og strekker seg ut i tid på tvers av generasjoner, kan offentlig sektor ikke løse utfordringene alene. Vi mener derfor det er viktig at strategien innrettes på en slik måte at den understøtter at vi som samfunn jobber sammen om å løse utfordringene.

### Strategien må fjerne hindringer

Vi har i flere år hatt ambisjoner om at offentlig sektor skal levere sammenhengende tjenester, dele og gjenbruke data og jobbe mer effektivt. Selv om gode eksempler finnes, har vi ikke kommet langt nok. Digdir mener en viktig del av årsakene til dette ligger i strukturelle hindringer for digitalisering. Disse rotårsakene må adresseres i den nye strategien.

Sektorprinsippet sikrer effektivitet innad i sektorene og en tydelig ansvarsfordeling. Samtidig utfordres digitaliseringsarbeidet, fordi digitalisering krever tverrsektoriell innsats. Når styring, prioritering, regelverk og finansiering følger sektorene, sikrer det gjennomføring av det som oppleves viktigst innenfor hver enkelt sektor, men det kan skje på bekostning av tverrgående behov.

Konkret mener vi at det på digitaliseringsfeltet mangler effektive mekanismer for å ivareta tverrgående behov i budsjettprosessen. Årlige budsjettprosesser gir kortsiktighet og usikkerhet for prosjekter som krever innsats over tid. Prosessene for kvalitetssikring av satsingsforslag skal sikre samfunnsøkonomisk lønnsomhet i hvert enkelt prosjekt eller innad i egen sektor, men den sikrer ikke at den tverrgående porteføljen samlet sett, blir så økonomisk lønnsom som den bør være.

Når like behov ikke blir løst i fellesskap, utvikles det egne «lokale» løsninger i etater og sektorer som resulterer i økt kompleksitet for brukerne av tjenestene og økte kostnader for offentlig sektor. Et eksempel på dette er fullmakt- og representasjonsløsninger. Et felles behov har vært kjent i årevis, uten at vi har klart å utvikle en felles løsning. De som utvikler en løsning som kan deles, eller legger til rette for å dele data, blir ofte sittende med kostnaden, mens gevinstene havner andre steder. Det mangler insentiver for deling og samarbeid.

Den viktigste rotårsaken til denne utfordring er at KDD i sin samordningsrolle på digitaliseringsfeltet ikke har sterke nok virkemidler til å håndheve rollen. Direktoratene og etatene har i dag ikke nok insentiver og muligheter selv til å prioritere samordning og samarbeid.

### **Det må etableres tverrgående styringsmekanismer**

Vi trenger mekanismer som ivaretar tverrgående behov innenfor sektorprinsippet. Vi må i større grad enn i dag samle og koordinere ressursene og initiativene så vi kan håndtere de store samfunnsutfordringene. Det er behov for strategiske prioriteringer som sikrer at midler går til områder som gir størst gevinst for samfunnet, og samtidig sikrer at vi unngår å lage parallelle løsninger.

Når ny digitaliseringsstrategi utformes må det samtidig arbeides for at Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD) og Digdir gis større handlingsrom og bedre mulighet til å få oversikt over helheten på tvers av sektorer. Med strategien må det følge virkemidler som støtter opp under den tverrgående samordningsrollen departementet skal ha på digitaliseringsfeltet og mulighet til å forplikte oppfølging av strategien på tvers av departementer.

Digdir mener det er behov for en ny styringsmodell for å håndtere tverrgående behov knyttet til digitalisering i offentlig sektor, innenfor rammene av sektorprinsippet. Nedenfor følger en skisse til elementer som kan inngå i en slik styringsmodell. Digdir diskuterer gjerne skissen videre sammen med departementet.

## **1. Handlingsplan for helhetlig digitalisering i offentlig sektor**

Strategien bør støttes av en handlingsplan for helhetlig digitalisering i offentlig sektor. Med dette menes en systematisert oversikt over mål og prioriteringer for tverrgående digitaliseringsarbeid, herunder utvikling og videreutvikling av digitale løsninger av nasjonal viktighet. Formålet med planen vil være at vi samler, prioriterer og løser felles behov som samfunnet har gjennom målrettet ressursbruk. Planen skal omsette visjoner og mål satt i digitaliseringsstrategien til konkrete initiativer og bidra til økt koordinering av politikken på tvers av sektorer. Prioritering i et flerårig perspektiv vil gi forutsigbarhet og retning, samtidig som det vil være behov for revisjoner for å justere ambisjoner, innretning, vekting og aktørbildet i takt med at samfunnet endrer seg.

I arbeidet med utforming og revidering av planen må det sikres bred involvering av alle departementene, som igjen må forankre gjennom sine respektive direktorater. Digdir kan bidra med årlig status og nødvendig kunnskapsgrunnlag. Skate kan bidra med anbefalinger, basert på kunnskapsgrunnlag fra Digdir, om satsingsområder og prioriteringer for å sikre at handlingsplanen bidrar til god gjennomføring av digitaliseringsstrategien. Digdir foreslår at

forankringen av planen gjøres gjennom det eksisterende statssekretærutvalget (SSU) på området.

## 2. Sikre finansiering og iverksetting av prioriterte tiltak

Norge [bør som Danmark](#) sørge for at det med ny digitaliseringsstrategi følger finansieringsmekanismer for oppfølging av strategien. En mulighet kan være at det til regjeringens budsjettkonferanser settes av en definert årlig ramme som skal benyttes til finansiering av tverrgående digitaliseringstiltak- og løsninger av nasjonal viktighet. En slik finansieringsmekanisme må forankres i ovennevnte handlingsplan og/eller ny digitaliseringsstrategi. Det er nødvendig at finansieringsmekanismene ivaretar behovet for kontinuerlig modernisering og videreutvikling av fellesløsninger, særskilt i den skjerpede sikkerhetssituasjon vi i dag befinner oss i.

Handlingsplan for helhetlig digitalisering, sammen med anbefalinger fra Skate, kan legges til grunn for forslag til prioritering av tiltak som sikres finansiering. Med riktige vurderingsmekanismer vil tildeling av midler kunne gå til områder som gir størst gevinst for samfunnet. Digidir foreslår at prioriteringsarbeidet ledes av eksisterende statssekretærutvalg, understøttet av en interdepartemental koordineringsgruppe ledet av DFD. SSU bør gi sine anbefalinger inn mot regjeringens budsjettkonferanse i mars. Digitaliserings- og forvaltningsministeren må ha et særskilt ansvar for å sikre at anbefalingene blir fulgt opp.

Felles prioriteringer må samordnes i tildelingsbrev til direktorater og etater.

Det må samtidig arbeides med å skape økt økonomisk handlingsrom for finansiering av digitaliseringsprosjekter. Det bør vurderes økt grad av omfordeling av gevinster som oppstår i en sektor, til en årlig ramme som kan benyttes til finansiering av tverrgående digitaliseringstiltak.

## 3. Regelverk

En konsekvens av sektorprinsippet er sektorbasert regelverk som gjør det vanskelig å samarbeide og dele data på tvers av virksomheter og sektorer. Det gjør offentlig sektor mindre effektive enn vi kunne være. I den nye strategien må regjeringen sikre at arbeidet med digitaliseringsvennlig regelverk videreføres og styrkes. Departementene må ta en tydeligere samordnende rolle på feltet. Med økte ressurser vil også Digidir gjerne ta en sterkere rolle på dette feltet nasjonalt, på direktoratsnivå.

Strategien bør også bidra til at vi kan prioritere tettere oppfølging av regelverksutvikling og politikk i EU, for å sikre at vi stiller forberedt på endringer som kommer. En mer proaktiv tilnærming til det arbeidet som foregår i EU kan gi oss muligheten til å påvirke regelverks- og politikktutformingen og til å tilpasse norsk innsats tidlig.

Å investere i samarbeid som gir oss tilgang til kunnskap, ny teknologi og testfasiliteter gjennom EUs digitale initiativer, f.eks Digital-programmet, vil gi Norge synergier og sikre en helhet ift. arbeidet som gjøres i Europa. EUs digitale programmer er utformet for å understøtte og videreføre lovgivningen som EU innfører. Strategien bør legge til rette for å hente mest mulig gevinster ut av Norges samarbeid med EU gjennom EØS-avtalen.

## Videre arbeid med strategien

Vi legger også ved et forslag til fremtidsbilde. Dette fremtidsbildet konkretiserer hvordan Norge kan se ut etter at strategien er gjennomført, ca. i 2030. Fremtidsbildet kan benyttes til utforming av handlingsplaner og konkretisering av tiltak.

Digdir ser frem til videre dialog om strategien og bidrar gjerne i det videre arbeidet.

Vennlig hilsen  
for Digitaliseringsdirektoratet

Frode Danielsen  
direktør

Guri Kaspara Lande  
avdelingsdirektør

*Dokumentet er elektronisk godkjent og har derfor ingen signatur*

Vedlegg:  
Fremtidsbildet 2030  
Fremtidsbildet 2030 arketyper