

Kommunal- og distriktsdepartementet
Postboks 8112 Dep
0032 Oslo

Att.: Timothy Szlachetko, prosjektleder

Innspill fra Digitaliseringsrådet til ny digitaliseringsstrategi

Vi viser til Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) sin dialog med Digitaliseringsrådet om arbeidet med ny nasjonal digitaliseringsstrategi i møte 19.10.2023.

Om arbeidet

Regjeringen har startet arbeidet med en ny nasjonal digitaliseringsstrategi. Strategien skal blant annet stake ut kursen for videre digitalisering av offentlig sektor, legge bedre til rette for næringsrettet digitalisering og ta opp viktige samfunnsspørsmål. Målet er sterkere samordning og utvikling av en helhetlig politikk som går på tvers av offentlig og privat sektor. KDD koordinerer arbeidet med strategien. Den nye nasjonale digitaliseringsstrategien skal etter planen være klar til sommeren 2024.

KDD ønsker innspill på

- Forventninger til strategien
- Er det drivkrefter og utviklingstrekk som vil påvirke samfunnet generelt, og som strategien bør ta høyde for?
- Hva er de viktigste digitaliseringsutfordringene fremover?
- Hvordan kan regjeringen bidra til å løse disse utfordringene gjennom denne strategien?
- Hva bør videreføres fra dagens digitaliseringsstrategi for offentlig sektor?

Innspill fra Digitaliseringsrådet

Det er høye forventninger til den nye nasjonale digitaliseringsstrategien, både i offentlig sektor og i næringslivet. Siden Digitaliseringsrådet ble opprettet i 2016 har vi gitt anbefalinger til over hundre digitaliseringstiltak fra over sytti statlige virksomheter, kommuner, frivillige organisasjoner og departementer. Vi har basert våre innspill på disse erfaringene.

Start med hvorfor

Hvorfor skal vi egentlig ha en ny digitaliseringsstrategi? Vi anbefaler at strategien starter med å svare på hvorfor vi trenger en ny strategi og hvordan den skal brukes. Digitalisering er en transformasjon som handler om bedre tjenester til brukerne. Strategien må påvirke de offentlige institusjonene som skal levere tilbudene. Offentlig sektor må bli mer effektiv og levere bedre tjenester som løser brukernes behov.

Selv om digitalisering er et område som endrer seg raskt er dagens digitaliseringsstrategi fremdeles relevant, særlig for forvaltningen. Det strategiske fokuset inneholder allmenngyldige, relevante mål og visjoner. Disse kan gjerne videreføres.

Ny strategi må legge vekt på sikkerhet, nye trender som kunstig intelligens (KI), det grønne skiftet, bærekraft og så videre. Bærekraft er blant områdene som vil bli påvirket av ytre krav om rapportering fra EU (taksonomi). Ny strategi bør inneholde noe om forventningene til håndteringen av disse kravene og samhandling med andre virksomheter. Hvordan skal strategien operasjonalisere internasjonale forventinger?

Digitalisering og KI er virkemidler for å oppnå noe, ikke mål i seg selv. Vi forventer en strategi som får fram hvorfor digitalisering er viktig. En strategi som løfter blikket, ser det store bildet og peker en tydelig retning. Hvor skal vi? Hva skal oppnås med strategien?

Tenk som brukeren – hvordan få strategien til å føre til handling

Det er ikke vanskelig å lage en ny strategi. Det som er vanskelig er å ta den i bruk. For at strategien skal skape endringer må den gi mening for de som skal bruke den. Den må gi en tydelig ledetråd. Strategien skal bidra til at det tas gode beslutninger. Ikke bare politisk, men også i virksomheter i alle sektorer og på mange nivå.

Se for dere hvem som er i målgruppen for strategien. Hvem er brukeren? Hvilken situasjon står de i når de skal bruke strategien? Hvilken nytte skal strategien da bidra til? Hvordan skal brukerne føle eierskap til strategien?

Vi oppfordrer til å være ambisiøse på formen av strategien. Kan ny strategi være en «plakat» med styrende prinsipper som beslutningstakere kan holde opp beslutninger og prioriteringer mot – hver eneste dag?

Viderefør prinsippene i Digital Agenda

Strategien bør inneholde noen bærende prinsipper for digitalisering. Dagens digitaliseringsstrategi er en oppfølging av stortingsmeldingen Digital agenda (2015-2016) som fikk stor betydning for hvordan man har jobbet med IKT i offentlige virksomheter. De fem hovedprioriteringene representerer fem prinsipper for digitalisering som står seg fremdeles:

1. Brukeren i sentrum
2. IKT er en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet
3. Styrket digital kompetanse og deltakelse
4. Effektiv digitalisering av offentlig sektor
5. Godt personvern og god informasjonssikkerhet

Disse fem er fremdeles gode prinsipper for digitalisering. I tillegg har Digital agenda tydelige budskap om hvordan man ønsker at digitalisering skal skje i offentlig sektor. Blant annet «tenk stort, start smått», «sørg for riktig kompetanse og lederforståelse» og «lever nytte hele veien». Vi ser for oss at disse, gjerne i sammenheng med noen nye prinsipper, vil være nyttige å videreføre.

Virksomhetene må kunne bruke prinsippene til å vise at de bygger opp under strategien og dermed bidrar til å understøtte de store målene når de for eksempel søker om finansiering.

Ha større oppmerksomhet på gjennomføring

Vi ønsker at den nye strategien skal ha større oppmerksomhet på gjennomføring. Den må bidra til at virksomhetene skal nå målene. Mye av det som ikke er realisert i dagens strategi handler om mangelen på gjennomføringskraft. Hva skal til for at virksomhetene klarer å realisere målene? Har forvaltningen virkemidlene og rammebetingelsene de trenger? Strategien bør inneholde noe på et overordnet nivå om hva som skal til, for eksempel om lederskap, kompetanse, arbeidsformer, finansiering og organisering.

Vi vet også at det vil dukke opp nye utfordringer vi ikke er kjent med i dag. Vi tror det kan være fornuftig at strategien er tilstrekkelig fleksibel og kan tilpasse seg endringene.

Vi mener at 5 år er for lang sikt for en digitaliseringsstrategi. Hvordan kan strategien fange opp og tilpasse seg samfunnsendringer? Ny digitaliseringsstrategi bør inkludere noe om hvordan regjeringen skal følge opp strategien? Er det mulig å benytte EUs digitaliseringsindeks (DESI) for å sette ambisjoner og måle gjennomføring?

Tenk nytt om finansiering

Den svakeste delen av dagens strategi er «Økonomiske og administrative konsekvenser». Dette er en av de aller viktigste delene og det bør reflekteres i den nye strategien.

Vi mener at forvaltningen må tenke nytt rundt finansiering og budsjettprosessen. Dagens modell med å se på digitalisering som en egen budsjettpost bygger teknisk gjeld og fokuserer nesten utelukkende på nye tjenester ut til kundene/brukerne.

Digitalisering er en driftsoppgave, ikke prosjektoppgave. Vi trenger finansieringsmodeller som gjenspeiler dette.

Strategien bør stimulere til nye forretnings- og samarbeidsmodeller

Vi mener at offentlig sektor trenger nye forretnings- og samarbeidsmodeller. Vi håper at den nye digitaliseringsstrategien vil spille en viktig rolle i utviklingen av disse. Offentlig sektor trenger bærekraftige forretningsmodeller som legger til rette for å levere effektivt på brukerbehov, sikre rettsikkerhet, innovasjon og sammenhengende tjenester. Samtidig som den har tilstrekkelig oppmerksomhet på kostnader, sikkerhet og nye teknologiske trender som KI.

Vi har ikke fasiten på hvilke samarbeids- og forretningsmodeller offentlig sektor trenger for å løse utfordringene, men strategien bør stimulere til å prøve ut og bruke nye måter å levere gode tjenester på.

Bedre rammebetingelser for innovasjon

Innovasjon er ikke bare et festtaleord. Offentlig sektor trenger nye verktøy og bedre rammebetingelser som kan hjelpe dem å navigere i stadig omskiftelige omgivelser. De trenger også en klar forventning fra regjeringen om at de skal jobbe innovativt og jakte på fornyelse.

I dag har offentlig sektor svake virkemidler for innovasjon. Dette gjelder innovasjonsmetoder, metoder for å kunne beskrive og navigere mot fremtiden og strategiske kompass. Vi ønsker at det blir satt av egne midler til dette.

Teknisk gjeld i offentlig sektor

Strategien bør inkludere mål om å redusere offentlig teknisk gjeld, og prinsipper om hvordan det bør gjøres. Dette vil bidra til å redusere offentlige utgifter.

Vi mener det er viktig for virksomhetene å gjøre analyser for å finne ut hvor det brukes unødvendig mye penger. Teknisk gjeld gir løpende kostnader og det blir dyrere og dyrere å kvitte seg med den for hvert år som går. Å bytte ut systemer er kostbart og ofte vanskelig å få finansiering til. Vi anbefaler ofte virksomhetene å utvikle gradvis og avvikle gradvis. Hvordan kan strategien i større grad legge til rette for at teknisk gjeld avvikles?

Vi vil peke på at de samfunnsøkonomiske analysene som i dag gjennomføres ofte ikke inkluderer avviklingskostnadene. Dette er en svakhet når offentlig sektor skal vurdere og gjennomføre tiltak.

Forsterk brukerorienteringen

Brukerorienteringen er en drivkraft for transformasjon. Det er mange ledere og medarbeidere i forvaltningen som drives av engasjementet for å levere gode tjenester til brukerne. Brukerperspektivet tvinger oss til å utforske nye måter å samarbeide på, nye forretningsmodeller og nye måter å bruke teknologi på.

Det er viktig at det sterke engasjementet for sluttbrukeren opprettholdes og forsterkes. Målsettinger knyttet til effektivisering kan fort tolkes innskrenkende. Det gjør at virksomhetene vender blikket innover og ikke klarer å levere gode tjenester i samarbeid. Utvikling av nye tjenester som gir verdi for brukerne betyr ofte nytte for andre enn for de som utvikler dem.

Samarbeid med fast hånd

Statsminister Støre har sagt at vi må samarbeide mer, men at det må være et samarbeid med fast hånd. Dette mener vi er viktig.

Samarbeid på tvers er vanskelig. Det er behov for at den nye strategien har et tydelig budskap til departementene om at man forventer samarbeid på tvers. Strategien må forvente flere felles initiativer. Departementene må i større grad enn i dag gi virksomhetene felles oppdrag i tildelingsbrevne.

Regjeringen har samordningsansvaret og samordningen må skje både på politisk og administrativt nivå. Ny statsråd og nytt departement er en god start. Det blir viktig at det nye departementet får nok tyngde i regjeringen og en tydelig samordningsrolle.

Mer samarbeid med privat næringsliv og frivilligheten

Vi trenger mer offentlig-privat samarbeid. Vi erfarer en viss skepsis blant offentlige virksomheter for å inngå samarbeid med privat næringsliv. Dette gjelder især de med kontrolloppgaver. Vi mener at offentlige virksomheter kan og bør ha et nært samarbeid med privat næringsliv. Ryddige rolleavklaringer og gode rolleforståelser er en forutsetning for å få til dette.

Det samme gjelder frivillig sektor. Vi tror at frivilligheten er og vil bli viktig innenfor mange områder som for eksempel eldreomsorg, barn- og ungdomsarbeid, beredskap, kultur, søk og redning. Faktisk så viktig at det offentlig bør vurdere om de skal finansiere løsninger for frivillige.

Vi ønsker flere samarbeidsarenaer som kan legge til rette for samarbeid med privat og frivillig sektor.

KI er et viktig verktøy

Det er allerede signalisert at den nye strategien kommer til å ta for seg KI. Strategien må være tydelig på hvorfor vi bruker KI, og hvem det skal gi verdi for. KI skal løse brukerbehov og bidra til oppgaveløsning. KI er ikke et mål i seg selv.

Ha mer oppmerksomhet på datadeling

Deling av data og tilgang til data er avgjørende både for å kunne levere sammenhengende tjenester, utnytte kraften i KI og bidra til næringsutvikling. Vårt inntrykk er at dette er et område hvor offentlig sektor ikke har kommet langt nok.

Ny strategi bør understreke viktigheten av datadeling. Her er det viktig å evaluere og vurdere hva som er oppnådd så langt og se på hva som er mulig å gjøre bedre framover. Strategien må også være åpen for at det vil komme nye og mer komplekse krav til datadeling. Framover vil det være behov for å jobbe med KI og algoritmer for KI på tvers av fagdomener.

Ha et tydelig budskap om bruk av fellesløsninger

Strategien bør inneholde et tydelig budskap om bruk av fellesløsninger. Vi mener at man trenger en felles infrastruktur som er forutsigbar og stabil over tid. Fellesløsninger er ofte den beste løsningen, men ikke alltid. Offentlig sektor må ha et bevisst forhold til hva som bør være felles byggeklosser nasjonalt, i sektor og i virksomhetene.

Ha stor oppmerksomhet på sikkerhet og beredskap

Det er signalisert at den nye strategien vil ha stor oppmerksomhet på sikkerhet og beredskap. Dette støtter vi. Strategien må være relevant på dette punktet både for store og små virksomheter. Hva må den enkelte gjøre, og hva skal samfunnet løse i fellesskap?

Vi ser at eventuell nasjonal skytjeneste kan ha stor betydning for hvordan virksomhetene skal forholde seg til personvern og informasjonssikkerhet. Dersom dette arbeidet ikke er landet før strategien, må strategien ta høyde for mulige konsekvenser.

Digital transformasjon er avgjørende for å levere på politiske mål

Den nye digitaliseringsstrategien må henge sammen med alle de andre strategiene og stortingsmeldingene som regjeringen fremmer. Digitalisering må ikke sees på siden av annen politikktutvikling. Den inngår i kjernevirksomheten hos alle og er dermed viktig for å oppnå politiske mål. For eksempel jobber mange deler av forvaltningen på de samme måtene og med de samme systemene som for 10-15 år siden. Offentlig sektor må tenke nytt rundt investeringer. Ny teknologi kan i mange tilfeller være et godt alternativ for oppbemanning.

Ny praksis og metodikk for gevinstrealisering

Vi erfarer at det ikke er mulig å gi et uttømmende gevinstbilde i forkant av et tiltak. Det gjelder både på strategisk nivå og i det enkelte utviklingstiltaket. Vi mener at virksomhetene bør få rom til å drive med løpende nyttestyring underveis.

Departementene og virksomhetene bør gå fra å måle aktiviteter som er gjennomført, til å måle hvilke resultater eller hvilken verdi som er skapt. Målene bør være konkrete og målbare. De bør også settes etter hva som gir effekt for brukerne. Vi mener det er på tide å modernisere metodikk og praksis for gevinstrealisering.

Offentlig sektor må ha rom for å prøve og feile

Offentlig sektor må tenke nytt og handle på nye måter for å nå målene sine. Vi mener at offentlig sektor bør ha mer takhøyde for høy risiko som kan gi høy gevinst. Det krever at det er rom for å prøve og feile. Vi erfarer at ledere ikke oppfatter at de har rom for dette i dagens system. Det er vår oppfatning at dersom ledere og toppledere skal ta en slik risiko, må det være et krav eller noe de blir belønnet for.

På årets digitaliseringskonferanse sa riksrevisor Karl Eirik Schjøtt-Pedersen at problemet ikke er at vi digitaliserer for mye. Problemet er at vi ikke utnytter digitaliseringens muligheter godt nok. Riksrevisjonen vil ifølge ham derfor rette oppmerksomhet mot de som ikke utnytter mulighetene, heller enn de som prøver og gjør feil.

Vi vil at ny strategi signaliserer at offentlig sektor har rom for å prøve og feile. Offentlig sektor bør heller feile tidlig, enn ikke å prøve i det hele tatt.

Kompetanse i beslutningsprosesser/Vri kompetansen i offentlige virksomheter

Kompetanse er en av delene i den nåværende strategien som det har blitt jobbet minst med. Den nye strategien må prioritere både utdanning av flere teknologer og bygge digital kompetanse i offentlig forvaltning. Dersom offentlige virksomheter skal være forberedt til å møte utfordringene som kommer vil det kreve at flere personer innenfor hver virksomhet jobber direkte med digitalisering. Virksomhetene må vri kompetanseprofilen i organisasjonen, framfor å øke antall ansatte. Dette krever stor oppmerksomhet på intern kompetanseutvikling.

For å sikre at de riktige beslutningene blir tatt må beslutningstakere på alle nivå ha den riktige kompetansen.

I dag er kompetanse om brukerorientering, ny teknologi, sikkerhet og nye arbeidsformer like viktige som tradisjonell fagkompetanse. Dårlige beslutninger som følge av manglende kompetanse kan få enorme følger. Det er helt nødvendig å bygge digital kompetanse på alle nivåer i offentlig forvaltning, også departementene.

Digitaliseringsfremmende regelverk

Vi ønsker at lovgivningen skal være digitaliseringsfremmende. Vår erfaring er at det er viktig for virksomhetene å se på regelverket tidlig i utviklingsprosesser. Offentlige virksomheter bør ha et aktivt forhold til å endre og tilpasse regelverket.

For å få til digital transformasjon vil det være nødvendig å endre mange lover og forskrifter. Hvordan kan vi forenkle lovprosessene på en forsvarlig måte? Hva er konsekvensene av et regelverk som legger til grunn «digital by default»? Strategien bør bidra til at den tekniske og reguleringsmessige utviklingen kan gå i takt med hverandre.

Her er det viktig å se til de nyttige erfaringene som ble gjort under pandemien.

Digitaliseringsrådets erfaringsrapporter

Vi viser også til våre årlige [erfaringsrapporter](#). Den åttende i rekken lanseres 1. november 2023 og inneholder råd til virksomhetene, departementene og regjeringen, på mange av temaene vi har omtalt her.

Lykke til i det videre arbeidet

Dette er veldig spennende, og vi ønsker dere lykke til i det videre arbeidet.

Ta gjerne kontakt med oss hvis dere har spørsmål til innspillene eller ønsker ytterligere dialog.

Vennlig hilsen

Svein Ragnar Kristensen
leder for Digitaliseringsrådet

Dokumentet er elektronisk signert.