

Kunnskapsgrunnlag om digitaliseringstiltak

– et skritt mot ny nasjonal portefølje

www.digdir.no

Digitaliseringsdirektoratet:
postmottak@digdir.no
224 51 000
Postboks 1382 Vika, 0114 Oslo

Besøksadresser:
Havnegata 48, 8900 Brønnøysund
Skrivarvegen 2, 6863 Leikanger
Lørenfare 1C, 0580 Oslo

Innholdsfortegnelse

Innhold

INNHALDSFORTEGNELSE	2
1. SAMMENDRAG	3
2. BAKGRUNN	5
OPPBYGGING AV RAPPORTEN	6
3. SAMORDNING AV DIGITALISERING I SEKTORENE	7
FAKTA-ARK MED BESKRIVELSE AV SEKTORENE	7
OPPSUMMERING OM SAMORDNING AV DIGITALISERING I SEKTORENE	11
4. OVERSIKT OVER DIGITALISERINGSTILTAK I OFFENTLIG SEKTOR	14
PER SEKTOR	14
SEGMENTERING	15
PORTEFØLJER/OVERSIKTER	16
VIRKSOMHETER OG SAMARBEID	16
HIERARKI	17
HENSIKT/FORMÅL	18
TEKNOLOGI	19
ORGANISERING	19
TILKNYTNING TIL DIGITALISERINGSSTRATEGIEN OG RELEVANTE KRAV I DIGITALISERINGSRUNDSKRIVET	20
FINANSIERING OG KOSTNADSRAMME	20
5. NASJONAL SAMORDNING AV DIGITALISERING	22
POTENSIAL FOR MER HELHETLIG OG LANGSIKTIG PRIORITERING	23
6. ANBEFALINGER OG VEIEN VIDERE	26
EN NASJONAL DIGITALISERINGSPORTEFØLJE	26
POTENSIALET I SYSTEMET	27
SEGMENTERING AV NASJONAL OVERSIKT OVER DIGITALISERINGSTILTAK	28
6. REFERANSELISTE	31
7. VEDLEGGSOVERSIKT	33

1. Sammendrag

Gjennomføringen av dette oppdraget viser at det er mulig å etablere et dynamisk kunnskapsgrunnlag om digitaliseringstiltak i offentlig sektor i Norge. En slik oversikt representerer et viktig første steg mot å etablere det kunnskapsgrunnlaget Norge trenger for å utvikle en nasjonal tverrsektoriell digitaliseringsportefølje som sikrer helhetlig og langsiktig prioritering av digitaliseringstiltak. Ambisjonene i den nasjonale digitaliseringsstrategien *Fremtidens digitale Norge, 2024-2030* understreker tydelig behovet for sterkere styring og samordning på tvers av sektorer.

OECD anbefaler at Norge beveger seg mot nasjonal porteføljestyring. Samtidig uttrykker offentlige etater ønske om tydeligere samordning og prioritering, senest dokumentert i årets utgave av IT i praksis. For å realisere dette er det avgjørende å etablere en helhetlig oversikt over pågående og planlagte digitaliseringstiltak.

Digdir har laget en demoversjon av et system for innsamling av data om digitaliseringstiltak på tvers av alle sektorer og forvaltningsnivåer. Systemet gjør det mulig å ha oversikt over tiltak. Systemet er utformet for å håndtere store variasjoner i tilgjengelig og innsamlet informasjon. Det er et sentralt hensyn å finne balansen mellom struktur og fleksibilitet i håndteringen av data.

Totalt er over 550 tiltak registrert, fordelt på statlige og kommunale virksomheter, samt enkelte private og frivillige aktører med offentlige samfunnsoppdrag. Tiltakene varierer i størrelse, organisering og teknologibruk. 99 tiltak er knyttet til minst en annen finansieringskilde enn virksomhetens eget budsjett, og 30 tiltak nevner eksplisitt bruk av kunstig intelligens. Det er registrert 43 forskjellige porteføljer, og vi har registrert 150 forskjellige virksomheter som ansvarlige eller samarbeidende virksomheter for digitaliseringstiltak. 130 av tiltakene er registrert med minst 2 samarbeidende virksomheter.

Oversikten over tiltak som er registrert i systemet er foreløpig ikke komplett og må videreutvikles for å være et godt nok kunnskapsgrunnlag for helhetlige og langsiktige prioriteringer. For at oversikten skal få tilstrekkelig kvalitet, bør det stilles krav om at alle sektorer rapporterer inn et minimum av informasjon om tiltak som fyller visse kriterier. Dette bør formidles av DFD til alle departement.

En videreutvikling vil også gjøre oversikten egnet til å dekke flere andre formål. Systemet kan på sikt gjøres offentlig tilgjengelig, og bidra til åpenhet, samarbeid og innsikt for både offentlige aktører og leverandører.

Kartleggingen viser at digitalisering i offentlig sektor i stor grad styres sektorvis, med stor variasjon i tilnærming. Samordning skjer primært på tiltak- og fagpersonnivå, mens strategisk koordinering på tvers er begrenset. Sektorstyringen og den hierarkiske strukturen gjør det krevende å ta beslutninger som går på tvers av

departementsområder. Begge deler fungerer som en barriere for målsettinger om sammenhengende tjenester, deling og gjenbruk av data. Oversiktene vi har skapt er nødvendige for at DFD skal kunne ivareta sin pådriver- og samordningsrolle.

I rapportens konklusjoner og anbefalinger beskriver vi hva som kreves for å etablere og vedlikeholde en løpende oversikt og innsikt som kan støtte helhetlig og langsiktig prioritering av digitaliseringstiltak. Vi viser hvordan Digdir kan fasilitere informasjonsinnhenting og tilby verktøy for oversikt og innsikt, samtidig som departementene beholder initiativ og kontroll innenfor egne ansvarsområder.

Vi oppfordrer til at systemet og kunnskapsgrunnlaget ses i sammenheng med Finansdepartementets pågående vurdering av statsbudsjettprosessen.

Kunnskapsgrunnlaget kan integreres i eksisterende beslutningsprosesser i de organene som har myndighet til å foreta reelle prioriteringer på tvers av sektorer. Målet er å legge til rette for helhetlig og langsiktig prioritering av digitaliseringstiltak - styring av en nasjonal digitaliseringsportefølje – i tråd med ambisjonene uttrykt i regjeringens digitaliseringsstrategi.

2. Bakgrunn

I tildelingsbrev fra Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD) til [digitaliseringsdirektoratet \(Digdir\) for 2025](#) står det at som oppdrag 1 skal Digdir:

«Utarbeide kunnskapsgrunnlag om pågående og planlagde digitaliseringstiltak i sektorane

Digdir skal levere en rapport som inneheld:

- *oversikt over strategiar for digitalisering i dei ulike sektorane, mellom anna større pågående og planlagde digitaliseringstiltak. Oversikten skal òg vise del av digitaliseringstiltaka som er samarbeidsprosjekt på tvers av sektorar og/eller forvaltningsnivå*
- *analyse av problemstillingar knytte til digitalisering av offentleg sektor (med utgangspunkt i oversikta over).*

Departementet vil ha fagdialog med Digdir om oppdraget. Etter at rapporten er oversendt departementet skal arbeidet med kunnskapsgrunnlaget evaluerast, med mål om ei anbefaling om korleis arbeidet kan vidareførast»

Denne rapporten er Digitaliseringsdirektoratets svar på dette oppdraget. Oppdraget tilsvaret oppdrag som Digitaliseringsdirektoratet har løst før, både i [2018](#) og i [2019](#).

Årets oppdrag må ses i lys av digitaliseringsstrategien, [Fremtidens digitale Norge Nasjonal digitaliseringsstrategi 2024–2030](#), som ble lagt frem av Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet 26. september 2024.

I den står det (kap 3.1.1):

*«Regjeringen vil sørge for en helhetlig og langsiktig prioritering av digitaliseringstiltak i offentlig sektor. **Prioriteringen skal bygge på en samlet oversikt over digitaliseringsinitiativ i sektorene, gi forutsigbarhet og vise retning.** Den skal bygge på faglige anbefalinger, konsistente og transparente kriterier, og ha et flerårig perspektiv. Prioriteringen skal sikre at midlene går til de områdene med størst behov og som gir størst gevinst for samfunnet»*

(Vår utheving)

Oppdraget, sammenfaller med en uttrykt ambisjon i digitaliseringsstrategien om å ha en samlet oversikt over digitaliseringstiltak i sektorene. Formålet med en slik oversikt er å ha data for å kunne skape en helhetlig og langsiktig prioritering av digitaliseringstiltak i offentlig sektor. Vi har latt denne hensikten styre måten vi har løst oppdraget på.

Oppbygging av rapporten

I oppdraget etterspørres en oversikt over strategier for digitalisering i sektorene. I lys av målsettingen om en helhetlig og langsiktig prioritering av digitaliseringstiltak har vi tolket begrepet strategier bredt. Strategier forstår vi her som hvilke strategiske grep sektorene har tatt for å samordne og prioritere digitaliseringstiltak i egen sektor. Dette presenterer vi i egne fakta-ark med en beskrivelse av samordning av digitalisering i hver sektor (vedlegg 1). Faktaarkene inneholder også oversikt over hver sektors strategidokumenter, som omhandler digitalisering. Basert på dette materialet har vi gjort en analyse på tvers av de forskjellige sektorene for å forstå hvordan sektorstyringen kan påvirke den samlede nasjonale helhetlige og langsiktige prioritering av digitaliseringstiltak (kapittel 3). Vi har testet om KI kan brukes til å identifisere digitaliseringstiltak i sektorenes strategidokumenter og til å analysere trender og fellestrekk i samme dokumenter. En gjennomgang av hvordan denne analysen er gjennomført ligger i vedlegg 2.

Oppdraget etterspør også en oversikt over pågående og planlagte digitaliseringstiltak i sektorene. Vi har samlet inn informasjon fra alle sektorer om konkrete enkelttiltak og registrert dem i et system som vi har utviklet underveis. I kapittel 4 gir vi en oversikt over de over 550 tiltakene vi har innhentet informasjon om. Et av de områdene som er belyst er omfanget av samarbeidsprosjekter på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. Systemet vi har brukt til å registrere digitaliseringstiltakene har potensial til å bli et nasjonalt, tverrsektorielt og dynamisk kunnskapsgrunnlag. Du kan lese mere om systemet i vedlegg 3.

Oppdraget etterspør en analyse av problemstillinger knyttet til digitalisering av offentlig sektor med utgangspunkt i oversikten over. Vår analyse tar sikte på å belyse hvordan oversiktene vi har utarbeidet kan være et bidrag til å nå målsettingene i digitaliseringsstrategien om å forsterke styring og samordning i digitaliseringspolitikken (kapittel 5).

Vi avslutter rapporten med våre anbefalinger om veien videre (kapittel 6). Våre anbefalinger peker på hvordan Norge kan komme nærmere å utvikle en nasjonal tverrgående digitaliseringsportefølje og sikre helhetlig og langsiktig prioritering av digitaliseringstiltak. Vi anbefaler også hvordan arbeidet vi har gjort må videreutvikles og videreføres for å få det til.

Det metodiske opplegget for rapporten er beskrevet i vedlegg 4.

3. Samordning av digitalisering i sektorene

Norge styres etter et sektorstyringsprinsipp. Hver sektor har stor grad av selvstendighet og myndighet til å ta beslutninger innenfor eget område. Det samme gjelder forvaltningsnivåene, der kommuner og fylkeskommuner har stor grad av suverenitet på sine myndighetsområder.

Sektorstyringen gjør seg også gjeldende på digitaliseringsområdet. Digitaliseringstiltak som gjøres på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer utgjør en mindre andel av alle digitale utviklingstiltak i offentlig sektor. For å forstå hvordan digitalisering styres og prioriteres i offentlige Norge må vi dykke ned i de enkelte sektorene.

Fakta-ark med beskrivelse av sektorene

Vi har utarbeidet fakta-ark med beskrivelser av 15 sektors arbeid med å samordne digitalisering internt i sektorene. Med sektor mener vi her et samfunnsområde som er strukturert under et departements ansvarsområde. I tillegg er det laget en selvstendig beskrivelse av kommunal sektoren. Fakta-arkene for hver sektor finnes som vedlegg 4 til denne rapporten.

Det er stor forskjell på sektorene. De er forskjellige i størrelse, samfunnsområdene de dekker har forskjellig karakter og måten de er organisert varierer. Det gir forskjeller i hvordan de jobber med digitalisering. Statlig sektor omfatter store etater med mange tusen ansatte og små etater med bare 50 ansatte. Etatsstyringen av underliggende etater er forskjellig, og en del virksomheter har en uavhengig stilling og kan i liten grad styres fra departementet.

Kommunal sektor er her satt opp som en egen sektor på nivå med hvert departement i denne fremstillingen. Det skjuler at kommunal sektor samlet sett har en størrelse som kan sammenlignes med hele statlig sektor. Målt i antall ansatte er kommunal sektor større enn staten og økonomisk sett har den en størrelse som svarer til nesten halvparten av statlig sektor sett under ett.

Alle sektorer styrer sine virksomheter gjennom de alminnelige styringsmekanismene i staten og offentlig sektor. Vi har hatt fokus på å beskrive der sektorene har egne særskilte mekanismer for arbeidet med digitalisering.

Vi har strukturert beskrivelsen likt for hver sektor. Denne strukturen oppleves ikke like naturlig for alle sektorer. Vi har likevel opprettholdt dette for bedre å kunne se fellestrekk og ulikheter på tvers og hjelpe leseren.

Vi har valgt å se på:

- **Koordinering og samordningsarenaer**

Med dette mener vi om sektoren har egne organisatoriske strukturer eller arenaer hvor spørsmål om digitalisering blir behandlet eller besluttet.

- **Strategier**

Med strategier mener vi i denne sammenhengen dokumenter på strategisk nivå som beskriver sektorens strategier og prioriteringer i arbeidet med digitalisering.

- **Porteføljer/oversikter over tiltak**

Med dette mener vi alle typer oversikter som virksomhetene og departementene fører over konkrete digitaliseringstiltak.

- **Finansieringsmekanismer**

Med finansieringsmekanismer mener vi mekanismer som brukes for å finansiere digitaliseringstiltak.

Fakta-arkene med beskrivelse av samordning av digitalisering i hver sektor er hovedsakelig utarbeidet basert på offentlig tilgjengelig informasjon fra departementene og deres underliggende etater. Fakta-arkene er blitt forelagt kontakter i departementene for kommentarer. De endelige beskrivelsene er blitt justert for å sikre at sektorene kjenner seg igjen i måten vi beskriver dem på.

Koordinerings og samordningsarenaer

Alle departementer har egne ordinære prosesser for etatsstyring, hvor digitalisering inngår som en naturlig del. I tillegg har flere sektorer skapt egne koordineringsprosesser eller samordningsarenaer for å samarbeide om digitalisering på tvers.

To sektorer skiller seg ut med faste etablerte strukturer for samarbeid på tvers på strategisk nivå. Det gjelder Helse- og omsorgssektoren og Kunnskapssektoren. Begge sektorene har mange direkte tjenester til enkeltinnbyggere og samarbeider tett med kommunene, noe som gjør samordning mellom mange aktører og nivåer nødvendig.

Mange andre sektorer har også skapt arenaer for samordning på tvers, på et faglig nivå. Slike arenaer har typisk et konkret formål som for eksempel datadeling på et bestemt område eller er knyttet opp til en større satsing eller program som foregår i sektoren.

Flere departement har avsatt egne ressurser internt til spesifikt å følge opp digitalisering på tvers i sektoren. Disse ressursene er som oftest mest koordinerende, da den reelle styringen gjerne foregår gjennom etatsstyringsprosessene.

De aller fleste offentlige etater og virksomheter har egne styringsmekanismer internt. Noen styrer smidig og basert på mål og brukerbehov, noen organiserer seg produktorientert og noen styrer gjennom prosjekter, programmer og har et eget porteføljestyre. De aller fleste har en helt egen kombinasjon av de forskjellige styringsmekanismene, som er skapt internt i virksomheten og spesielt tilpasset egen organisasjon. Hver etat styrer på sin måte.

Strategier

Vi har samlet opp mot 50 forskjellige strategidokumenter fra sektorene. De er svært forskjellige i form og innhold.

Enkelte sektorer har egne digitaliseringsstrategier, som beskriver hvordan sektoren jobber med digitalisering. Enkelte slike strategier er mer spesifikke og beskriver hvordan sektoren skal jobbe med konkrete områder innen digitalisering som for eksempel KI eller datadeling.

Mange offentlige virksomheter har bakt inn digitalisering i sine ordinære styringsdokumenter, som for eksempel virksomhetsstrategier. Strategier for hvordan det jobbes med digitalisering i sektorene er også i stor grad innarbeidet i departementenes statsbudsjett-dokumenter og andre stortingsmeldinger.

Enkelte strategier er også utarbeidet på tvers av sektorer. Den nasjonale digitaliseringsstrategien er et eksempel på en slik strategi, men det er også andre strategier som er utarbeidet på tvers av sektorer. Flere av disse er samarbeid mellom et departement og kommunal sektor, som for eksempel «Strategi for digital kompetanse og infrastruktur i barnehage og skole». Andre er brede samarbeider på tvers av sektorer som «handlingsplan for trygg digital oppvekst», hvor Justis-sektoren, helsesektoren og barne-, ungdoms- og familiesektoren alle er involvert.

Vi ser at flere av de nyeste sektorspesifikke strategier henviser til den nasjonale digitaliseringsstrategien. Det finnes imidlertid ingen aktive tiltak for å samordne eller koordinere utarbeidelse av strategidokumenter for digitalisering. Hver etat eller sektor utarbeider sin strategiske tilnærming.

Bruk av KI-verktøy

Det er ikke gjennomført en systematisk manuell tekstgjennomgang av alle sektorenes strategidokumenter, men vi har gjort forsøk assistert av KI for å finne mønstre og trender. For mer informasjon om, hvordan vi har gjort det se vedlegg 3.

Sammendragene fra KI ble kvalitetssjekket og justert. Det tas allikevel forbehold om at KI-verktøyet både kan ha utelatt sentrale informasjonen eller hallusinert og at den menneskelig sjekk ikke har oppfanget dette. I det følgende oppsummerer vi trender og fellestrekk som er identifisert av KI i sektorenes strategidokumenter. For den komplette KI-assisterte gjennomgangen av sektorenes strategidokumenter, se vedlegg 3.

KI-assisterte gjennomgangen av trender og fellestrekk i sektorenes strategidokumenter

Flere dokumenter understreker viktigheten av å styrke digital kompetanse hos ansatte, elever og i industrien gjennom samarbeid mellom utdanningsinstitusjoner, næringsliv og offentlig sektor. Teknologier som automatisering, kunstig intelligens, 3D-printing og utvidet virkelighet nevnes i flere dokument. Det fokuseres på implementering og bruk av generativ KI i offentlige tjenester, med vekt på ansvar og regelverksoppfølging. Mange initiativer legger vekt på økt brukerfokus i offentlig forvaltning. Digital formidling, utvikling av digitale møteplasser, og bedre digitale tjenester som understøtter sømløs mobilitet og samhandling er tydelige mål. Det arbeides med digitale

tilbakemeldingsverktøy, chatbot-løsninger og enkle, tilgjengelige digitale lærings- og rapporteringssystemer.

Virksomhetene legger stor vekt på analysetilgang, datadrevet styring og informasjonsdeling, samtidig som forvaltning av informasjonssikkerhet står sentralt. Forvaltning av informasjonssikkerhet innebærer å etablere og vedlikeholde systematiske rutiner, risikovurderinger og kontrolltiltak, som sikrer konfidensialitet, integritet og tilgjengelighet av data.

Mange dokumenter peker på behovet for digitaliseringsvennlig regelverk som balanserer innovasjon med personvern og sikkerhet. Etisk bruk av KI er et annet tema som går igjen med fokus på klare retningslinjer og varsomhetsprinsipper.

Flere av digitaliseringstiltakene /-initiativene som nevnes krever ofte samarbeid på tvers, både internt i organisasjoner og mellom offentlige (og private) aktører. Flere strategier understreker digitaliseringens rolle i det grønne skiftet og bærekraftig utvikling.

Porteføljer/oversikter over tiltak

De aller fleste offentlige virksomheter fører en eller annen form for oversikt over sine digitale utviklingsaktiviteter. Dette organiseres på forskjellige måter og det brukes forskjellige ord på tvers av offentlig sektor for hva man kaller slike oversikter og hvilket fokus de har. Noen oversikter er på svært detaljert nivå, mens andre er på mer overordnet strategisk nivå. Noen oversikter er i hovedsak utarbeidet for å kunne prioritere budsjettmidler, andre har et mer målbasert fokus. Enkelte oversikter er et resultat av programstyring av store tiltak som fører en egen oversikt over underliggende prosjekter eller aktiviteter. En del virksomheter har en tradisjonell portefølje med prosjekter og programmer. Andre virksomheter har en produktstyring, som kobler drift og utvikling av produkter sammen, så deres oversikter er over mål og produktområder. De fleste virksomheter har en kombinasjon av disse, skapt av virksomheten selv og spesielt tilpasset den gjeldende virksomhet.

Det finnes, med andre ord, ingen felles måte å registrere eller holde oversikt over digitale utviklingstiltak i offentlig sektor.

Finansieringsmekanismer

Hovedvekten av digitaliseringstiltak i offentlig sektor finansieres gjennom de ordinære rammene i de enkelte virksomhetene. Enkelte større tiltak blir digitale satsinger i statsbudsjettet.

Medfinansiering og Stimulab er nasjonale finansieringsmekanismer som finansierer tiltak på tvers. Digifin i kommunal sektor finansierer samarbeid på tvers, både mellom kommuner og sektorer. Prosjektskjønn er en ordning forvaltet av statsforvalteren, som retter seg mot utvikling og innovasjon i kommuner med fokus på samarbeid mellom flere kommuner. En del av disse tiltak er digitale av natur.

I tillegg ser vi at en del sektorer har egne finansieringsmekanismer for å stimulere til utvikling. Enkelte sektorer har selvfinansierende ordninger, som baserer seg på avgifter eller brukerfinansiering som kan anvendes til videreutvikling av løsninger. Mange sektorer melder også at finansieringsmekanismer innen innovasjon, forskning og deltakelse i europeiske program er en del av den totale finansieringen.

Oppsummering om samordning av digitalisering i sektorene

De fleste sektorer/departement har sett et behov for å samordne og skape oversikter over digitaliseringstiltak på sektornivå. Dette er gjort på forskjellig måte basert på behovet til den enkelte sektoren. Sektorenes tilnærminger kan grovt deles 3 forskjellige varianter, som vi kan kalle Samordning på tvers, Koordinering og Etatsstyring.

Samordning på tvers

Enkelte sektorer, som kunnskapssektoren og helsesektoren har gjort et omfattende arbeid for å skape og vedlikeholde felles oversikter på tvers av sektoren. De har harmonisert måten det rapporteres fra tiltaks-eiere, og knyttet oversikten opp til måten det prioriteres og styres i sektoren. I tillegg har de sørget for at oversiktene er offentlig tilgjengelige, og dermed gir innsikt til andre aktører og den generelle offentligheten. Kommunesektoren har gjort et tilsvarende arbeid for å skape felles oversikt over tiltak som berører kommunene og tiltak som gjennomføres i fellesskap i sektoren.

Koordinering

Noen departement, som Barne-familie og likestillingsdepartementet, Samferdselsdepartementet og Justis- og beredskapsdepartementet har avsatt noe kapasitet til å følge spesielt med på den digitale utviklingen i sektoren. De har i varierende grad utarbeidet oversikter over tiltak i underliggende etater og virksomheter i egen sektor og har i større eller mindre grad skapt rutiner for å få inn oppdatert informasjon og status på tiltakene. Disse oversiktene er typisk til intern bruk og ikke tilgjengelig for offentligheten. Informasjonen brukes til å følge opp politiske satsninger, store satsinger i statsbudsjettet og for å sikre at tiltakseiere følger sentrale føringer og krav som er satt til digitaliseringspolitikken. De blir i mindre grad innhentet for å være førende for departementenes etatsstyring, budsjettarbeid og annen styring.

Etatsstyring

Den siste gruppen av departementer fører ikke noen særskilt oversikt over digitaliseringstiltak på tvers i sektoren. I disse departementene er etatene gitt full frihet i hvordan de jobber med digitalisering. Det vises til underliggende etaters virksomhetsplaner og årsrapporter for oversikter over digitaliseringstiltak. Departementene tar ikke noen rolle i digitaliseringsarbeidet på tvers i sektoren, men følger opp de største og viktigste enkelttiltak. Dette gjøres gjennom de alminnelige styringsmekanismene som departementet bruker til å følge opp sine etater og virksomheter, uten at det er særskilte mekanismer for arbeidet med digitalisering.

Departementene som har denne tilnærmingen til digitalisering, kan igjen deles i to. Den ene gruppen er mindre departement med sektorområder hvor digitalisering ikke er så sentralt. Den andre gruppen er helt motsatt. Det er departement med store etater, hvor digitale tjenester er helt sentrale i det som leveres. I begge tilfellene oppleves det som hensiktsmessig å delegere arbeidet med digital utvikling til kompetente etater.

Sektorstyringens betydning for nasjonal samordning

Den digitale utviklingen i offentlig sektor styres hovedsakelig i sektorene, og derfor ut fra sektorhensyn. Hver sektor har sin tilnærming til å styre, koordinere og samordne digitaliseringstiltak i egen sektor. Det gjør de på måter som er tilpasset sektoren. Når en del sektorer overlater digital utvikling til etater og virksomheter betyr det at det også internt i sektorer er forskjellige tilnærminger til digital utvikling. For store deler av den digitale utviklingen er det mest hensiktsmessig at den gjennomføres i sektor eller enkeltetater, og at styringen og samordningen skjer nærmest tjenestebehovet.

God styring på sektor- eller etatsnivå vil ikke kunne erstatte en nasjonal styring og samordning der nasjonale samfunnshensyn som sammenhengende tjenester til innbyggere, deling og gjenbruk av data og effektiv ressursutnyttelse tilsier at man må jobbe på tvers.

Selv om det i mange tilfeller er effektivt, så fungerer sektorstyringen i andre tilfeller som en barriere mot samhandling på tvers. Det er krevende å ta beslutninger som går på tvers av sektordepartementenes områder. Selv om fagpersoner møtes og er enige om gode løsninger, skal alt behandles i en hierarkisk struktur som er lite egnet til den smidige og raske utviklingstakten som den teknologiske utviklingen krever.

Statsforvaltningens sektorbaserte styringsmodell fremmer ikke samarbeid på tvers av sektorer. I tillegg bruker sektorene forskjellige språk og metoder i digitaliseringsarbeidet og opplever å mangle kapasitet til samarbeid. Det kompliserer også mulighetene for samarbeid på tvers. Dette er godt illustrert av våre egne erfaringer med innhenting av oversikter og informasjon fra sektorene. Med mindre det er eksplisitt godkjent i hierarkiet eller pålagt fra rett sted kan det være vanskelig å få til samarbeid, også på lavere nivåer i hierarkiet. Totalt sett er det altså en rekke barrierer i statsforvaltningens struktur som vanskeliggjør samarbeid på tvers. Det gjør at det ofte tar lengre tid og krever flere ressurser å samarbeide enn nødvendig. For de enkelte aktørene kan det virke mer rasjonelt å løse sektorer eller etaters behov hver på sin kant.

Det er likevel mye samarbeid på tvers i offentlig sektor. Men samarbeidet foregår på tiltaksnivå og mellom fagpersoner. Det er lite samordning og koordinering på strategisk nivå, som ser det offentlige Norges utfordringer og behov innen digitalisering under ett. Departementene samordner i liten grad på tvers av departementsområder. At sektorene har hver sin måte å styre på fører til at det er komplisert å få sammenlignbar og

meningsfull informasjon og innsikt på tvers. Dette blir i seg selv et argument for at det er for vanskelig å styre og samordne på tvers til at det er hensiktsmessig.

4. Oversikt over digitaliseringstiltak i offentlig sektor

Vi har registrert digitaliseringstiltak basert på offisiell offentlig tilgjengelig informasjon og oversikter vi har mottatt fra departementer og offentlige etater og virksomheter. For mer detaljert innsikt i hvordan vi har gjennomført innhenting av data se vedlegg 4.

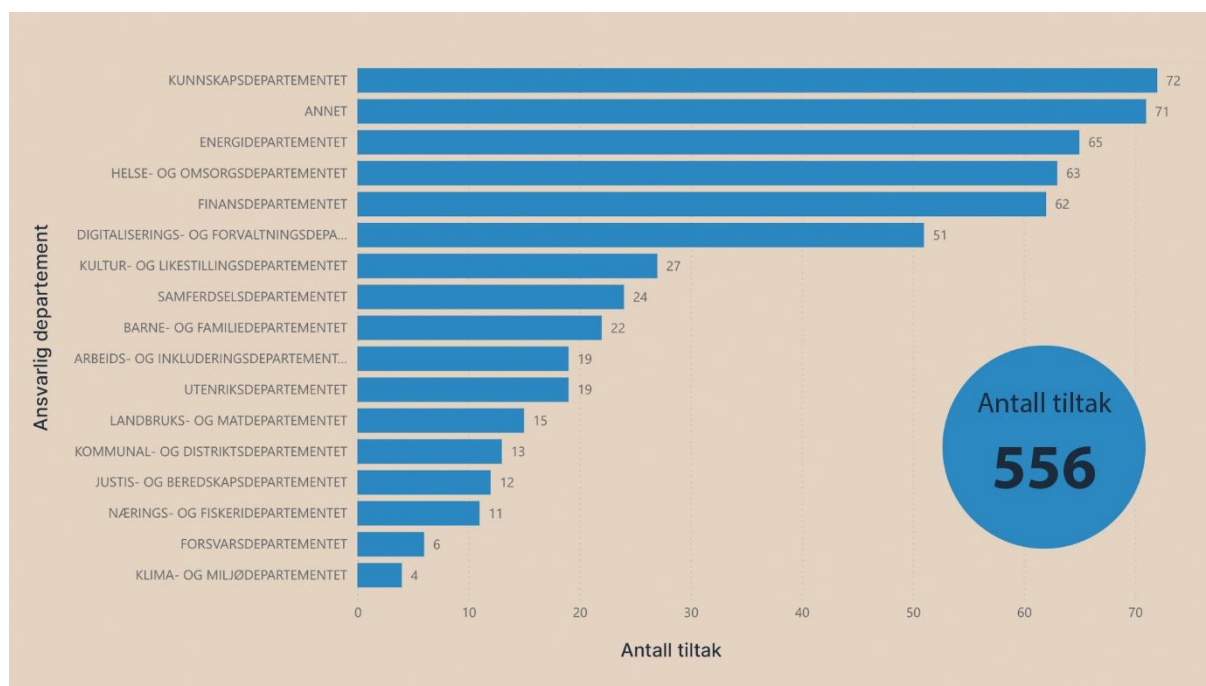
Side om side med datainnhenting har vi har bygget et system for å registrere all informasjonen vi har hentet inn om digitaliseringstiltakene. Vi har skapt en løsning som er skalerbar, har fleksibilitet i bruk og kan bidra til effektivisering av fremtidig datainnhenting. Systemet er på dette tidspunktet en minimumsversjon (MVP) av et system for datainnsamling og analyse. For mer informasjon om systemet, se vedlegg 3.

Vi har registrert over 550 tiltak. Tallet øker fortsatt og mer informasjon blir knyttet til det enkelte tiltaket. Alle tall som trukket ut er altså i bevegelse. Tall oppgitt i figurene under er fra slutten av september 2025.

Tiltak er registrert fra statlige virksomheter, kommunale virksomheter og enkelte organisasjoner, private virksomheter og stiftelser som er ansvarlig for tiltak knyttet til offentlige samfunnsoppdrag.

Per sektor

De registrerte tiltakene fordeler seg i sektorene slik som vist i figuren under.



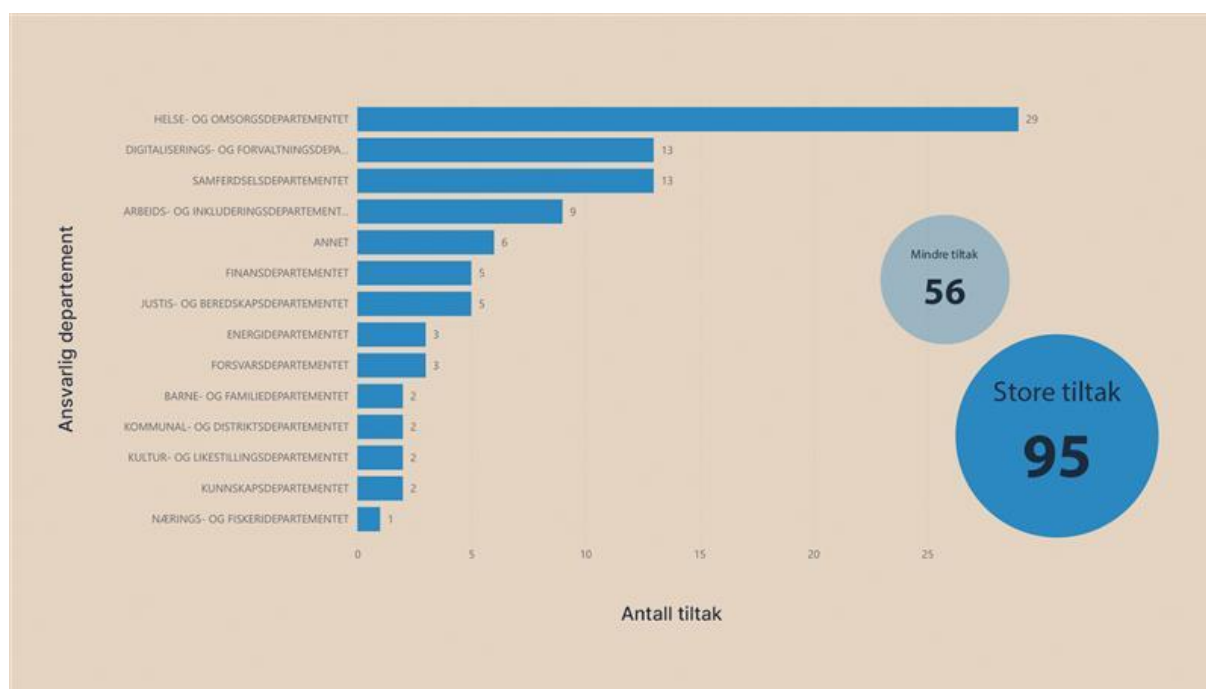
Figur 1 Registrerte tiltak fordelt på sektor

Det er stor forskjell i antall registrerte tiltak pr sektor. Det reflekterer i høyere grad hvilken data vi har fått tilgang på, enn sektorenes digitaliseringsarbeid. I noen sektorer er tiltakene som er registrert kun store programmer og satsinger. I andre sektorer har vi registrert enkelt-etaters oversendte oversikter med mange flere mindre tiltak. Søylen «Annet» viser tiltak hvor den ansvarlige virksomheten er i kommunesektoren, privat virksomhet, frivillig organisasjon, stiftelse eller lignende.

Segmentering

Siden tiltakene vi har registrert er svært forskjellige av natur har vi gjort et forsøk på å klassifisere tiltak som henholdsvis «store tiltak» og «mindre tiltak». Dette er en grovsortering for å identifisere tiltak vi må følge med på, på nasjonalt nivå.

Vi har registrert 95 tiltak som «store tiltak». Det er tiltak vi har oppfattet er av nasjonal betydning. Med det mener vi at tiltaket har oppmerksomhet nasjonalt på grunn av hvor mange det berører, kostnadsrammens størrelse eller fordi det omfatter flere sektorer på tvers.



Figur 2 Tiltak registrert som «store tiltak» fordelt på departementsområde

Vi har registrert 56 tiltak som «mindre tiltak». Det har vi gjort, når vi har vurdert at tiltaket hovedsakelig berører en virksomhet internt. Slik kan vi sortere ut tiltak som vi sannsynligvis ikke trenger aktivt å følge nøye på nasjonalt plan.

Resten av de registrerte tiltakene er ikke gitt en slik merkelapp pr nå. Denne grovsorteringen er mest tenkt som en forløper til en grundig segmentering med tydelige kriterier.

Vi har latt oss inspirere av nasjonal e-helseportefølje, som har delt opp tiltak etter hvor nært samarbeid som må til for å lykkes (Helsedirektoratet 2025). Segmentering synliggjør de forskjellige formålene med å ha oversikt, samtidig som det gjør det mulig å målrette informasjonsinnhenting. Rapporteringsbyrden tilpasses behovet for det enkelte segment. Det betyr at man kan legge innsatsen der det er viktig å ha mer og oppdatert informasjon til enhver tid.

Nasjonal e-helseportefølje er segmentert slik at noen segmenter er knyttet direkte til samordningen i sektoren. For disse segmentene er det fastlagte prosedyrer for hvordan samhandlingen skal foregå og det følger med krav til at det rapporteres på en bestemt måte og med en bestemt hyppighet fra tiltakseier. For andre segmenter er tiltak hovedsakelig med for å synliggjøre tiltakene av forskjellige grunner. Her følger det færre eller ingen konkrete rettigheter og plikter med.

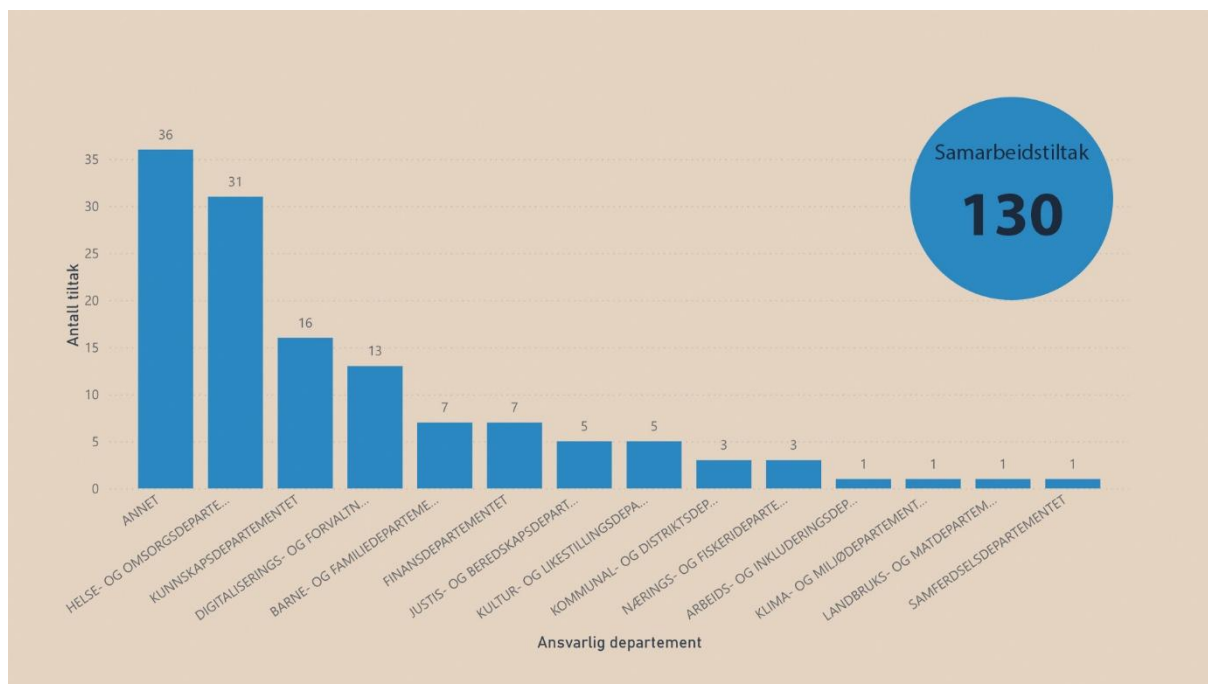
Porteføljer/oversikter

Vi har registrert 43 forskjellige porteføljer. Med porteføljer mener vi oversikter over digitaliseringstiltak. Det kan være oversikter som føres i en virksomhet over tiltak som virksomheten er involvert i. Det kan også være oversikter som er ført i forbindelse med tildeling av midler. Noen få av disse oversiktene går på tvers av virksomheter, som nasjonal e-helseportefølje eller KS' digitaliseringsportefølje.

Vi har registrert 27 tiltak som er oppført på mer enn en portefølje. Det kan skyldes at det er tiltak som går på tvers eller at det er et samarbeid, som gjør at flere virksomheter har tiltaket oppført på sin oversikt. Det er også tiltak som både står på en virksomhets oversikt, samtidig som den inngår i oversikten over tiltak som har fått finansiering fra medfinansiering eller lignende.

Virksomheter og samarbeid

Vi har registrert 150 forskjellige virksomheter som ansvarlige eller samarbeidende virksomheter for digitaliseringstiltak. 130 av tiltakene er registrert med minst 2 samarbeidende virksomheter. I vår oversikt utmerker kommunal-, helse- og kunnskapssektorene seg med svært mange samarbeidsprosjekter. Vi tror det kan være et større omfang av samarbeid enn det vi har registrert, siden ikke alle oversikter vi har hatt tilgang til oppgir samarbeidspartnere.



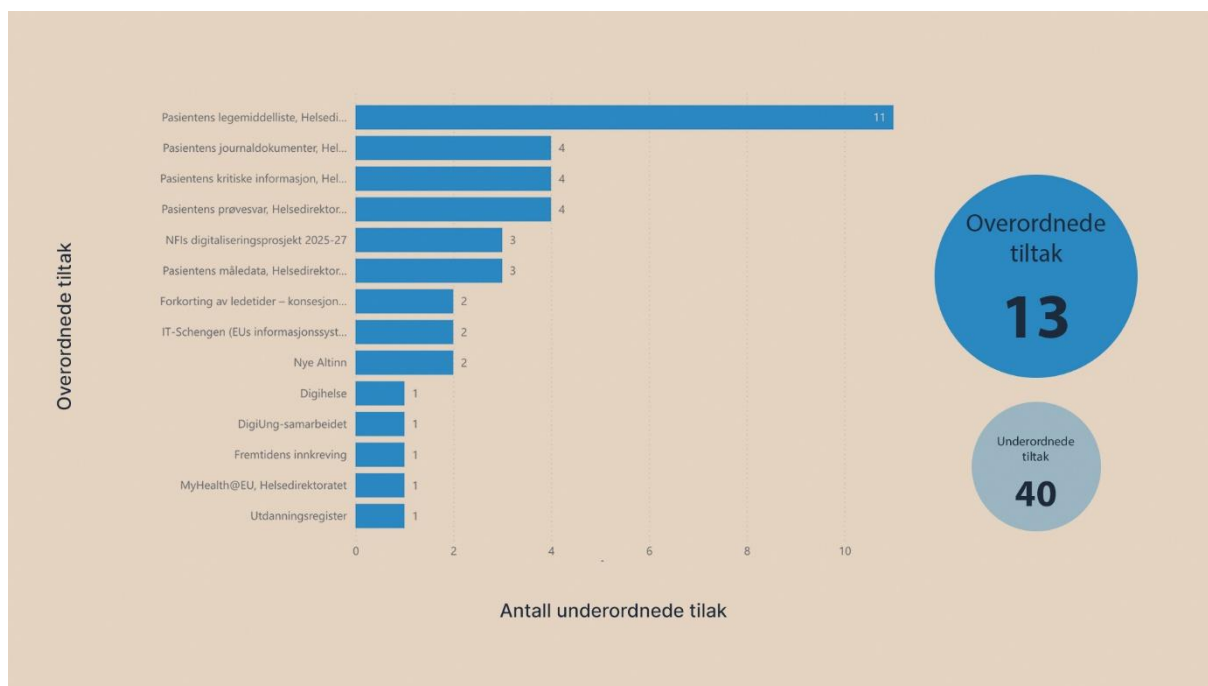
Figur 3 Antall tiltak med minst 2 samarbeidende virksomheter fordelt på departementsområde

Søylen «Annet» er tiltak hvor den ansvarlige virksomheten er i kommunal sektor, privat virksomhet, frivillig organisasjon, stiftelse eller lignende.

Hierarki

For noen tiltak vi har registrert, så er det et åpenbart hierarki, forstått på den måten at et større tiltak har en lang rekke mindre tiltak som er knyttet til den overordnede paraplyen. Det kan for eksempel være om vi har registrert et større program som et tiltak, men også har registrert noen av de underliggende prosjektene. For å unngå dobbeltregistrering og vanskelige vurderinger av hvilket nivå vi skal registrere tiltak på har vi i stedet sørget for muligheten til å registrere det hierarkiske forholdet mellom prosjektene. 38 tiltak er registrert som tilhørende et overordnet tiltak. Disse tiltakene er hovedsakelig store tiltak som går på tvers av flere virksomheter med en tydelig arbeidsdeling mellom virksomhetene. Men det kan også være virksomhetsinternt, hvor tiltak hører sammen.

Figuren under viser de overordnede tiltakene og hvor mange mindre tiltak som er registrert tilhørende det overordnede tiltaket.

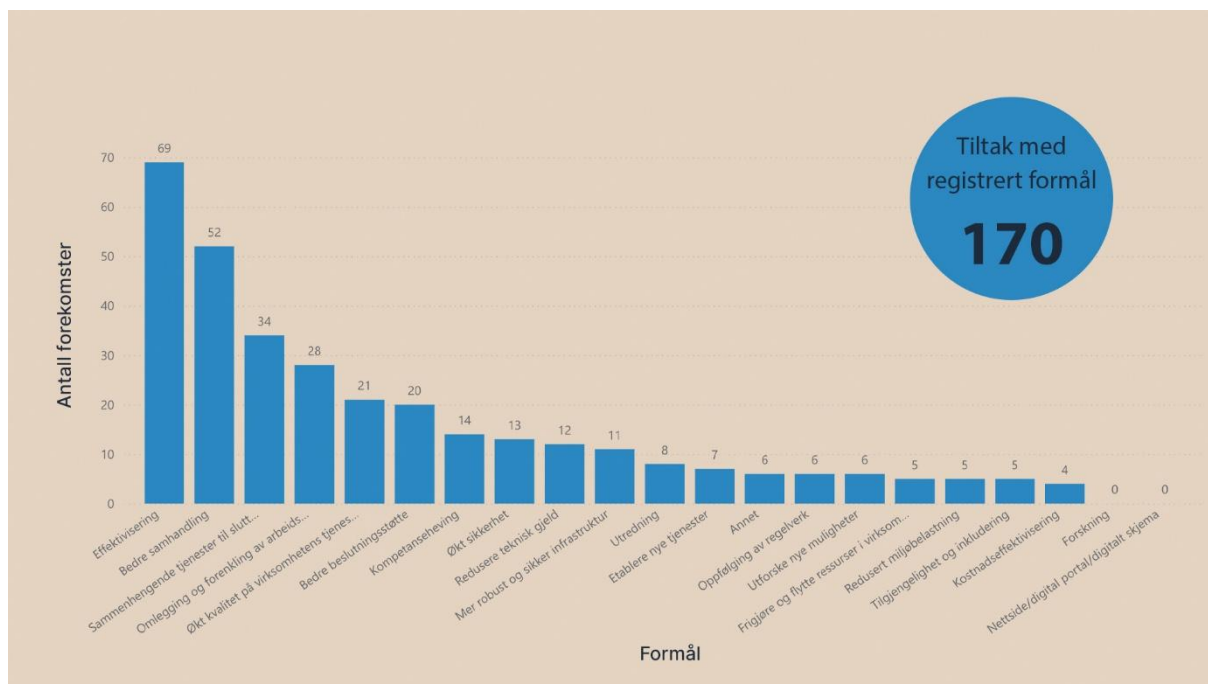


Figur 4 Overordnede tiltak med antall underordnede registrerte tiltak

Systemet legger også til rette for å kunne registrere avhengigheter mellom registrerte tiltak. Vi har ikke registrert avhengigheter pr nå. Dette vil kreve mer innsiktsarbeid sammen med tiltakseiere.

Hensikt/formål

Der hvor det, ut fra den tilgjengelige informasjonen har vært mulig, har vi registrert hva som er formålet eller hensikten med tiltaket. 170 av tiltakene er registrert med et slikt formål. Effektivisering og Bedre samhandling fremstår som formålet med den aller største delen av tiltakene. 69 tiltak oppgir effektivisering som formål, mens 52 tiltak oppgir bedre samhandling. Her kan man legge 34 tiltak som er registrert med formål om å skape Sammenhengende tjenester for innbyggere. Økt kvalitet på virksomhetens tjenester og Omlegging og forenkling av arbeidsrutiner er også vanlige formål med henholdsvis 21 og 28 tiltak som oppgir dette.



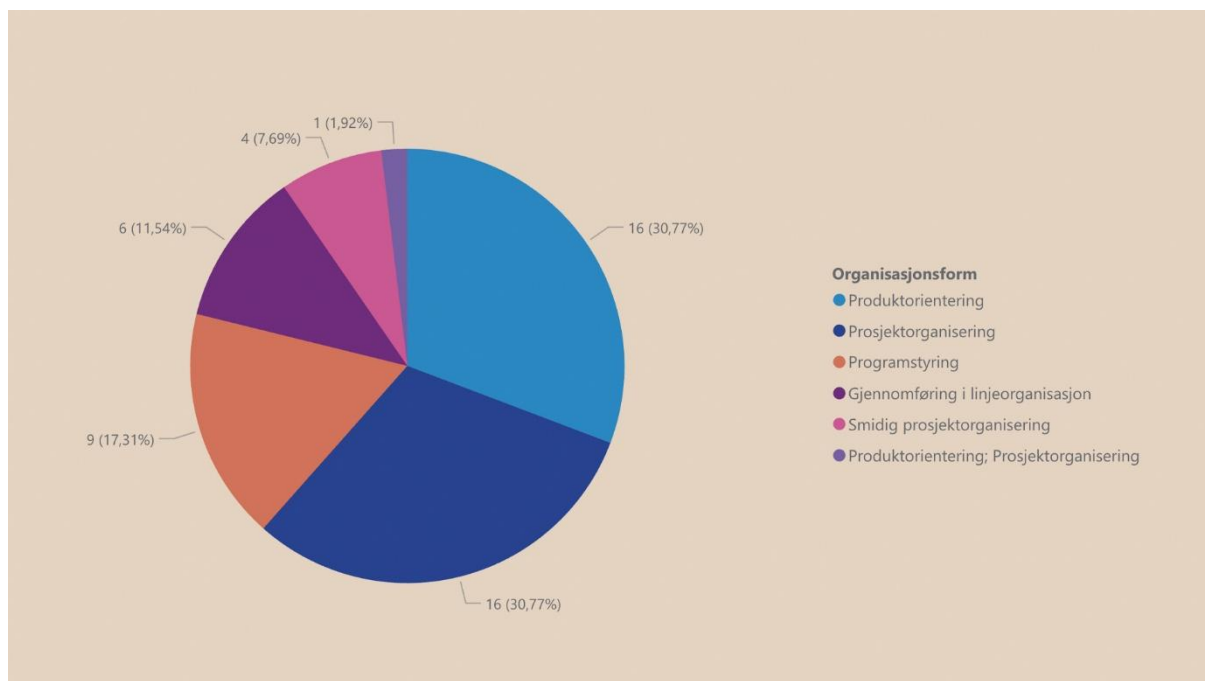
Figur 5 Registrerte tiltak fordelt på formål/hensikt med tiltaket

Teknologi

Vi har også gjort forsøk på å registrere hvilken teknologi som benyttes i de enkelte tiltak, der det er tydelig oppgitt. Dette har vist seg vanskelig, da de fleste beskriver sine tiltak med formål og hensikt hellere enn konkrete teknologier. Ett unntak er bruken av kunstig intelligens. Vi har registrert 30 tiltak, hvor det i navn eller beskrivelse har vært tydelig indikert at det dreier seg om KI. Det må likevel forventes at det i realiteten være mange flere tiltak som har et innslag av kunstig intelligens.

Organisering

Der det er oppgitt har vi registrert hvordan tiltak er organisert. Med organisering mener vi hvordan tiltaket styres. Her skiller vi mellom prosjektorganisering, produktorientering, programstyring, gjennomføring i linjeorganisasjonen og smidig prosjektorganisering. De fordeler seg som vist i figuren under. Organisering er oppgitt for 49 tiltak, og disse fordeler seg ganske jevnt på de forskjellige organiseringsformene. Det er vårt inntrykk at en slik jevn fordeling sannsynligvis representerer det generelle bildet på en god måte.



Figur 6 Prosentvis fordeling av tiltak på organiseringsform, der det er oppgitt.

Tilknytning til digitaliseringsstrategien og relevante krav i digitaliseringsrundskrivet

Systemet er lagt til rette slik at vi kan registrere om tiltak har en tilknytning til den nasjonale digitaliseringsstrategien. I tillegg er det lagt til rette for at data samlet inn fra offentlige virksomheter som rapportering på tiltak i digitaliseringsstrategien kan inngå i oversikten i systemet. Dette vil imidlertid kreve noe videreutvikling å få etablert.

Vi har pr nå registrert 58 tiltak opp mot de strategiske områdene i den nasjonale digitaliseringsstrategien. Dette er basert på en tolkning av hvert og ett tiltak, uten avklaringer av dette med tiltakseierne. Det er stor risiko for at det er gjort tolkningsfeil underveis. Her er det behov for kvalitetssjekk av data.

Det er også lagt til rette for at man kan registrere hvilke krav i digitaliseringsrundskrivet som er aktuelle for det enkelte tiltak. Dette er gjort for 27 tiltak.

Finansiering og kostnadsramme

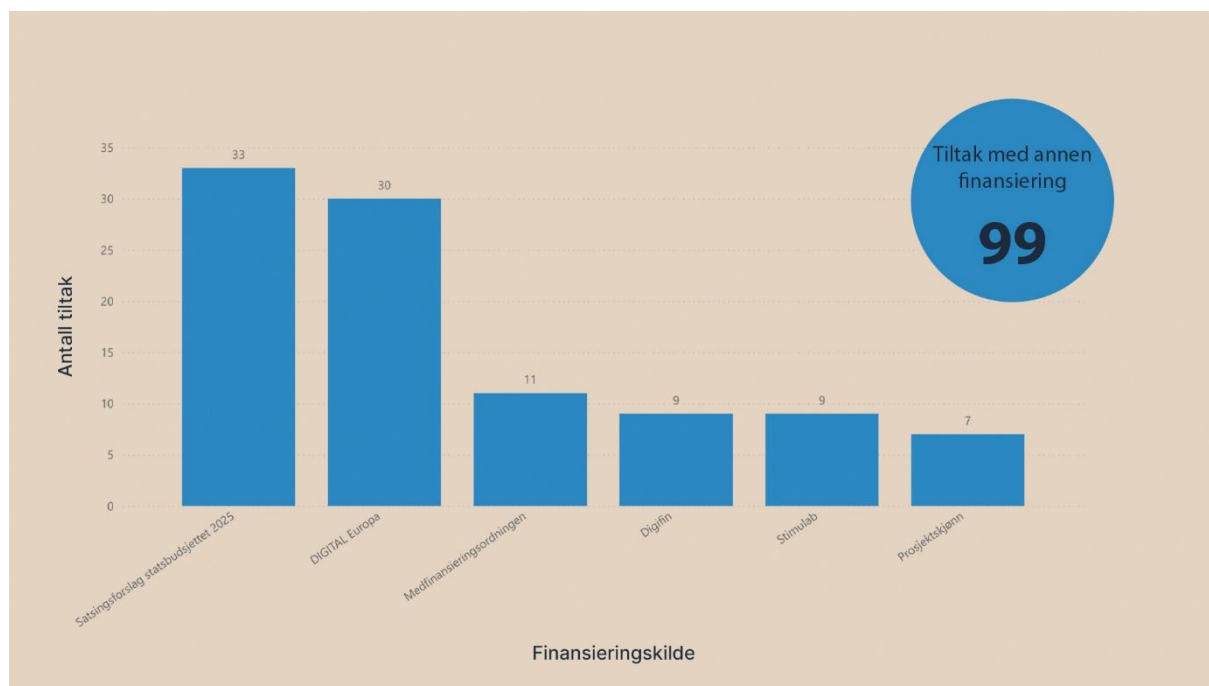
Vi har registrert 11 finansieringskilder. Med dette mener vi kilder som bidrar til finansiering av digital utvikling i offentlig sektor. En av «kildene» er at tiltaket er finansiert innenfor virksomhetens eget budsjett. Vi har også lagt inn store satsinger på digitaliseringstiltak i statsbudsjettet som en egen kilde.

Øvrige kilder er diverse finansieringsordninger, som bidrar til at offentlige Norge får finansiert digitaliseringstiltak. De fleste kilder vi har registrert har digitalisering som spesifikt formål, som medfinansieringsordningen. Andre kilder er av mer generell karakter, men tildeler også midler til digitaliseringstiltak. Vi har for eksempel hentet inn

tiltak fra Prosjektskjønns-ordningen, som bidrar til finansiering av utvikling i kommunene. En del av disse tiltakene er knyttet til digitalisering.

Det er et potensial for å registrere flere finansieringskilder. Det finnes for eksempel en del ordninger under Innovasjon Norge og Forskningsrådet, som kunne være aktuelle å registrere.

99 av de tiltak vi har registrert er knyttet til minst en annen finansieringskilde enn virksomhetens eget budsjett. De fordeler seg som vist i figuren under.



Figur 7 Tiltak som har oppgitt finansieringskilde ut over virksomhetenes eget budsjett

På noen tiltak har vi registrert en kostnadsramme. Men pr nå er ikke dette god eller sammenlignbar informasjon. Vi har registrert de tall vi har fått oppgitt. For noen tiltak er det en total kostnadsramme for hele tiltaket over flere år, for andre tiltak er det et konkret års tildeling. Det kan være opprinnelig budsjettert, justert prognose eller medgåtte kostnader. Det kan være oppgitt med eller uten moms. Om dette skal bli nyttig informasjon å registrere, må det presiseres nøye hva som menes og datakvaliteten må heves i samarbeid med tiltakseiere.

5. Nasjonal samordning av digitalisering

Den norske styrings- og samordningsmodellen på digitaliseringsområdet er en del av en internasjonal trend der utarbeidelse og oppfølging – inkludert koordinering – av digitaliseringsstrategier sentraliseres, og ofte legges til regjeringsleder, finansdepartement eller et dedikert digitaliseringsdepartement (OECD 2024c).

Sentrale aktører

I Norge er det Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD) som har ansvaret for samordning på digitaliseringsområdet. Da departementet ble opprettet ble kunnskap, styring og regulering på digitaliseringsområdet omtalt som sentrale begrunnelser. Digitaliseringsdirektoratet er en underliggende enhet under DFD, dedikert til blant annet koordinering av digitaliseringen i offentlig sektor.

For å bidra til samordning på departementsnivå, er det blant annet opprettet et statssekretærutvalg for digitalisering og innovasjon i offentlig sektor, og en embetsgruppe for digitalisering. Sistnevnte er en samarbeidsarena der departementene blant annet kan diskutere felles utfordringer ved tverrgående digitalisering. På direktoratsnivå har topplederorganet Skate, som rådgivende organ til Digdir og digitaliseringsministeren, mandat til å bidra til en samordnet digitalisering av offentlig sektor.

KS samler og representerer kommunal sektor i digitaliseringsarbeidet, et mandat fylkeskommuner og kommuner har gitt KS. Kommunal sektors behov defineres gjennom samstyringsorganer som KommIT-rådet, Digitaliseringsutvalget og underliggende fagutvalg, i samarbeid med digitaliseringsnettverkene. KS er regjeringens samarbeidspartner i digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor. KS har blant annet ansvaret for å oppnevne kommunal sektors representanter til nasjonale råd, utvalg og digitaliseringsprosjekter. Det er viktig at KS samordner kommunal sektor på digitaliseringsområdet i møte med stat og næringsliv (DFD 2024).

Finansiering på digitaliseringsområdet

Det meste av finansiering på digitaliseringsområdet foregår gjennom ordinære budsjettprosesser. Digitaliseringsstrategien legger blant annet til grunn at tiltak som kan få økonomiske konsekvenser for statlig sektor, skal kunne dekkes innenfor de til enhver tid gjeldende budsjetttrammene til de berørte departementene (DFD 2024). I tillegg finnes enkelte dedikerte finansieringsordninger for digitalisering, både overordnede og sektorspesifikke. Disse er beskrevet i de vedlagte faktaarkene.

Som en del av den årlige budsjettprosessen forhandler departementene om hvilke satsingsforslag – det vil si forslag om nye satsinger som krever økt pengebruk – som skal prioriteres (DFØ 2024). Disse satsingene dekkes gjennom det som gjerne omtales som profilpotten. DFD har et særlig ansvar for å følge opp satsingsforslag på

digitaliseringsområdet. I forbindelse med forslag til nytt statsbudsjett, publiserer departementet en liste over bevilgninger til nye digitaliseringstiltak (se f.eks. DFD 2025).

Potensial for mer helhetlig og langsiktig prioritering

Digitaliseringsstrategien fra 2024 legger til grunn at en av forutsetningene for å lykkes med digitaliseringen av samfunnet er forsterket styring av digitaliseringspolitikken (DFD 2024). At det er behov for sterkere styring og samordning på digitaliseringsområdet underbygges blant annet av data fra undersøkelsen IT i praksis (Rambøll 2025). 90 prosent av respondentene sier seg enige i påstanden om at det er nødvendig med sterkere styring fra sentrale, statlige myndigheter for å samordne og koordinere digitaliseringen i offentlig sektor; andelen er 95 prosent om vi kun ser på svarene fra kommunene, og 75 prosent blant statlige virksomheter (undersøkelsen er besvart av ca. 500 statlige virksomheter og kommuner).

DFØ peker i sin gjennomgang av utfordringsbildet i forvaltningen på et generelt behov for mer sektorovergripende samarbeid og samordning, og særlig på digitaliseringsområdet (DFØ 2025a). Her er utfordringer knyttet til «parallelle løsninger» og samordnet virkemiddelbruk særlig trukket fram.

Manglende samordning kan føre til en ineffektiv offentlig sektor, som løser de samme problemene flere ganger i de forskjellige siloene. Dette skjer fordi de enkelte aktørene ikke har noen måte å vite at andre jobber med tilsvarende utfordring eller kanskje allerede har en løsning man kan benytte. Innbyggere må forholde seg til forskjellige systemer fra forskjellige sektorer, som ikke henger sammen. Åpenbare problemer blir ikke løst fordi det er uklart hvem som eier det. Det er også mulig at problemeier ikke er i sektoren som har myndighet over løsningen(e).

Basert blant annet på gjennomgangen av arbeidet med sammenhengende tjenester (se Riksrevisjonen, 2025: s. 10-11) er det liten tvil om at DFD har et tydelig mandat til styring og samordning på digitaliseringsområdet generelt, og i arbeidet med å sette brukeren i sentrum spesielt (bl.a. operasjonalisert gjennom arbeidet med sammenhengende tjenester rundt livshendelser). Vår egen kartlegging av sektorenes samordning viser i tillegg at sektorene i ulik grad og på ulik måte samordner digital utvikling i sektoren. Sektorene mangler insentiver å samarbeide på tvers. Det betyr at hvilke utfordringer som blir løst avgjøres av den enkelte sektorens interesser, ikke av overordnede samfunnshensyn (Lanestedt 2025).

Større rom for strategiske prioriteringer i statsbudsjettprosessen

Som en del av målet om sterkere styring, legger digitaliseringsstrategien opp til at en «helhetlig og langsiktig prioritering av digitaliseringstiltak i offentlig sektor» (DFD 2024). Slik prioritering skal blant annet sikre at midlene går til områdene med størst behov og som gir størst gevinst for samfunnet.

Denne tilnærmingen kan det være hensiktsmessig å se på i sammenheng med at Finansdepartementet (FIN) ser på behovet for å gjøre endringer i statsbudsjettprosessen. FIN har bedt DFØ evaluere budsjettprosessen og har, basert på funnene i evalueringen (jf. DFØ 2024), startet et arbeid med å gjøre endringer i budsjettprosessen. Målsetningene er mer forutsigbar styring, mer kunnskapsbasert vurdering av samlet ressursbruk og virkemidler som går på tvers, økt langsiktighet, og bedre informasjon om resultater (FIN, 2024).

DFØs evaluering finner at budsjettprosessen fungerer jevnt over godt, men preges av utydelige prioriteringer (DFØ, 2024). Det viktigste forbedringspunktet handler om å gi mer rom for helhetlig og strategisk tilnærming. Som en oppfølging av evalueringen, har DFØ også sett på hvordan statsbudsjettet kan gi større rom for strategiske og helhetlige prioriteringer og ressursutnyttelse over tid (DFØ, 2025). De finner et forbedringspotensial når det kommer til å løfte strategiske diskusjoner til politisk nivå. Videre viser DFØ at det i Norge er en relativt svak kobling mellom strategier og faktiske prioriteringer i budsjettet, sammenlignet med en del andre land. Det er også potensial for mer bruk av resultatinformasjon fra igangsatte tiltak som kunnskapsgrunnlag i budsjettarbeidet.

OECD anbefaler en mer helhetlig tilnærming til finansiering

Norge er ledende blant OECD-landene når det gjelder digitalisering. Men det er også rom for bedre styring og samordning (*digital governance*) og en mer helhetlig tilnærming til finansiering. Det framkommer blant annet i Digital Government Index at Norge har et forbedringspotensial når det gjelder sammenheng og koordinering (OECD 2024b). På dimensjonen som i størst grad måler styring og samordning, er Norge 10. beste land, noe svakere enn 4. plassen vi får for indeksen totalt. I sin landgjennomgang av digitalisering i offentlig sektor i Norge, er OECD særlig opptatt av at Norge kan få mer igjen for ressursbruken om man styrker styringen av digitaliseringstiltak gjennom hele investeringssyklusen, og anbefaler at det tas i bruk en porteføljetilnærming (OECD 2024a). Dette innebærer blant annet standardisering av beslutningsprosesser og sterkere felles prioritering. OECD anbefaler også en dedikert pott penger til tverrgående digitaliseringstiltak.

For å få større effekt av investeringer på digitaliseringsområdet og sørge for større grad av etterrettelighet, anbefaler OECD på generelt grunnlag å benytte en «whole-of-government approach» og «end-to-end processes» (OECD, 2025). Dette innebærer for det første at investeringer på digitaliseringsområdet må foregå på et overordnet, strategisk nivå, hvor man evner å se helheten. For det andre er det vesentlig at investeringer på digitaliseringsområdet må følges gjennom hele livsløpet – fra planlegging, via implementering, til monitorering. OECD følger dette opp med anbefalinger innen tre pilarer:

- Strategisk **planlegging** av investeringer, med ambisjon om større grad av koordinering og samsvar mellom strategiske mål og investeringsbeslutninger

- Sammenhengende og ordnet **implementering** av tiltak som får midler, særlig knyttet til godkjenning av tiltak og tilnærming til finansiering
- Grundig **oppfølging** av tiltak som det blir investert i, blant annet for å kunne vurdere nytteeffekter og bidra til større grad av gjennomsliktighet

Styringsdata for en helhetlig og langsiktig prioritering

Siden samordning og koordineringa v digitaliseringstiltak i all hovedsak skjer på sektornivå er det også på sektornivå eller i noen tilfeller på etatsnivå at styringsdataen finnes. Vår gjennomgang av sektorene viser at sektorene har god innsikt i egne digitaliseringstiltak og behov, men hva som er behovene på tvers har vi for dårlige redskaper til å skape innsikt om.

Hvis det skal styres på tvers er det behov for at data utviklet for sektorenes eller virksomhetenes behov blir sammenstilt på tvers nasjonalt. Uten å sammenstille styringsdata på tvers er det vanskelig å få frem kunnskapsgrunnlag som gir innsikt om digital utvikling på tvers av sektorene. Som konsekvens mangler vi i dag systematisk fremstilt datadrevet innsikt om hva det hadde vært samfunnsnyttig å styre og samordne på tvers.

Vi foreslår at det etableres et dynamisk kunnskapsgrunnlag gjennom en jevn innhenting og harmonisert sammenstilling av data på tvers av sektorer som kan benyttes som grunnlag for styring og samordning.

6. Anbefalinger og veien videre

En nasjonal digitaliseringsportefølje

Norge bør bevege seg mot en nasjonal porteføljestyring av større digitaliseringstiltak som krever tverrsektoriell samordning. Digitaliseringsstrategien setter allerede ambisjonen; «Regjeringen vil frem mot 2030 sikre sterkere styring og samordning av digitaliseringen på tvers av sektorer».

Arbeidet med å skape oversikt over digitaliseringstiltak er et nødvendig bidrag til å gjøre nasjonal porteføljestyring mulig. Oversikten kan bli det dynamiske kunnskapsgrunnlaget som muliggjør et helhetlig blikk på den digitale utviklingen som foregår i hele offentlige Norge. Det gjør det mulig å prioritere de tiltakene som har størst samfunnsmessig gevinst og gir de beste digitale tjenestene til befolkningen. Vi kan identifisere behov som går på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer eller behov som ikke har en opplagt eier i forvaltningens sektorstruktur. Oversikten gir også mulighet for å avdekke utfordringer som det offentlige Norge løser flere ganger, uten å lære eller gjenbruke på tvers. Det kan på sikt bli en offentlig tilgjengelig kilde, så offentlige etater, leverandører, innbyggere kan følge med i hva som skjer, finne hverandre for samarbeid på tvers, løse felles utfordringer eller lære av hverandre og dele erfaringer.

Det er innenfor rekkevidde å lage et godt og dynamisk kunnskapsgrunnlag for helhetlig og langsiktig styring på tvers av sektorer. Vi har utarbeidet begynnelsen på et system som kan brukes til å forvalte informasjonen fremover. Systemet vil få et løpende tilfang av informasjon gjennom Digdirs ordinære arbeidsprosesser. Men hvis systemet skal brukes som input til en nasjonal tverrgående digitaliseringsportefølje vil det være behov for å videreutvikle det.

Langt fra alle tiltak er relevante for en nasjonal tverrgående digitaliseringsportefølje. Det bør utarbeides omforente kriterier for hvilke tiltak som inkluderes i en nasjonal portefølje. DFD bør lede en prosess for å forankre slike kriterier, og sikre at de er omforent mellom de forskjellige departementer og KS. Hva som gjør et tiltak aktuelt for en nasjonal portefølje bør være likt på tvers, samtidig som departementer og KS bør bevare et selvstendig eierskap til om tiltak fra egen sektor inngår.

Tiltakene i den nasjonale digitaliseringsporteføljen bør være dem som blir gjenstand for prioritering i nasjonale beslutningsprosesser på tvers av sektorer på departements- og regjeringsnivå. Tverrgående finansieringsmekanismer bør gi prioritet til slike tiltak. Det bør også utforskes ulike modeller for fullmakter på tvers av virksomheter i tverrgående

digitaliseringstiltak for å sikre gjennomføringskraft¹. Samtidig må det være krav til tiltakseier om jevnlig oppdatering og kvalitetssjekk av informasjon om tiltakene.

Anbefalinger

- Digdir videreutvikler oversikten over digitaliseringstiltak, til et dynamisk kunnskapsgrunnlag som kan danne grunnlag for en nasjonal tverrgående digitaliseringsportefølje.
- Digdir utarbeider forslag til kriterier for hvilke tiltak som inngår i en nasjonal tverrgående digitaliseringsportefølje. DFD bør lede arbeidet med å forankre kriterier mellom departementene og KS.
- Basert på kriteriene bør KS og departementene avgjøre hvilke tiltak i egen sektor som er en del av en Nasjonal digitaliseringsportefølje og melde inn disse.
- Det bør legges til rette for styring av en nasjonal digitaliseringsportefølje i beslutningsorganer og -prosesser med myndighet til å ta beslutninger på tvers av sektorer. Dette bør ses i sammenheng med Finansdepartementets pågående vurdering av statsbudsjettprosessen.
- Finansieringsmekanismer for digitalisering bør innrettes for å støtte opp om nasjonal porteføljestyring på tvers av sektorer.
- Alle departement bør ha tilstrekkelig kompetanse og kapasitet til å ha oversikt og innsikt i digitaliseringsaktiviteter i egen sektor. Digitalisering kan ikke fullstendig delegeres til etater. Arbeid med å skape oversikt kan delegeres til kompetente etater som får mandat til å jobbe på tvers av sektoren, men bør ikke splittes på flere etater.

Potensialet i systemet

Systemet som er brukt i arbeidet med oversikten over digitaliseringstiltak har potensial til å bli et nasjonalt, tverrsektorielt og dynamisk kunnskapsgrunnlag for en nasjonal tverrgående digitaliseringsportefølje. Det samme kunnskapsgrunnlaget kan bli viktig for mange andre formål, som for eksempel fremtidige utredninger og forskning.

Systemet kan videreutvikles til et redskap for departementer og etater som ønsker å bruke systemet for egen oversikt. Det er mulig å koble på KI-agenter for å kunne analysere de semistrukturerte dataene i systemet på tvers.

På sikt er det også mulig å få til en offentlig tilgjengelig oversikt over digitaliseringstiltak i offentlig sektor. Dette vil blant annet kunne bidra til:

- Åpenhet i forvaltningen om digital utvikling.
- Offentlige aktører kan finne hverandre for samarbeid, koordinering, deling, læring og erfaringsutveksling.

¹ Jf. Dialog om fullmakter til styring på tvers av etater i tverrsektoriell digitalisering, brev fra digitaliseringsdirektoratet til DFD 6. juni 2025

- Leverandører kan enklere følge med på utviklingen i offentlig sektor og tilpasse produkter og tjenester til nye behov, krav og fellesløsninger i offentlig sektor.

Systemet vil løpende få tilført ny og oppdatert informasjon gjennom at Digdir bruker systemet internt til egne arbeidsprosesser. Dette er en del av arbeidet med å gjøre Digdir mer datadrevet.

Anbefalinger

- Systemet utvikles videre til alle interne prosesser internt i Digdir som omfatter å hente inn data om digitaliseringstiltak
- Systemet utvikles, så data kan gjøres offentlig tilgjengelig.
- Det jobbes videre med å koble på KI, som kan brukes til analyse av informasjon som ligger i systemet
- Vurdere om det er hensiktsmessig å videreutvikle Digdirs system slik at det kan tilbys som verktøy til departementene og/eller deres etater for deres eget arbeid med oversikt på eget område.

Segmentering av nasjonal oversikt over digitaliseringstiltak

Informasjonen vi har samlet inn er et fundament å jobbe videre med. Hvis informasjonen skal bli det dynamiske kunnskapsgrunnlaget som er nødvendig for å kunne gjøre nasjonale, helhetlige og langsiktige prioriteringer, så må informasjonen som er tilgjengelig på dette tidspunktet suppleres og kvalitetssjekkes. Og det viktigste må holdes oppdatert av departementer og tiltakseiere.

For å gjøre dette arbeidet målrettet og overkommelig må tiltakene deles inn i segmenter knyttet til formålet med å registrere hvert tiltak. Inspirert av e-helseporteføljen kan segmenteringen for eksempel ta utgangspunkt i hvor stort behovet er for samhandling på tvers i det enkelte tiltak.

De fleste tiltak er det sikkert mest hensiktsmessig at sektorene styrer og samordner selv innenfor egen sektor. Men det kan likevel være ønskelig å synliggjøre at de finnes for å sikre at det ikke utvikles flere løsninger for samme behov. Synliggjøring av tiltak legger også til rette for å utveksle erfaringer og kompetanse, der det er hensiktsmessig. Tiltak som krever en grad av tverrsektoriell samordning, eller samordning på tvers av forvaltningsnivåer kan inngå i en nasjonal portefølje.

Med en slik inndeling av tiltakene får vi mulighet til å bruke det samme systemet, med informasjon om både stort og smått til mange forskjellige formål, samtidig som vi får en rettesnor for hvilken informasjon det er relevant å hente inn for hvert tiltak.

Hvordan tiltakene bør grupperes, og hvilken type oppfølging som skal gis i de ulike kategoriene, bør videreutvikles i samarbeid med sektorene og tiltakseierne. Hvilke tiltak

som hører hjemme i hvilken gruppe, bør avklares med tiltakseierne – og for de mest sentrale områdene – også med aktuelle departement, KS og andre beslutningsorganer. Det bør også vurderes hvilken informasjon som er mest nyttig å samle inn for de ulike typene tiltak, slik at informasjonsinnhenting kan målrettes og gjøres mer effektiv.

Fremtidig datainnhenting

En fremtidig supplering og oppdatering av informasjonen må foregå på andre måter enn slik vi har gjennomført informasjonsinnhenting i denne runden. Å hente inn data fra så mange ulike oversikter og dokumenter er svært arbeidskrevende og befyngt med manglende data og risiko for feilregistreringer. Det har også vist seg vanskelig å trekke ut konkrete enkelttiltak fra offentlige dokumenter ved hjelp av KI. Dette skyldes dels KI-verktøyets natur. Det er vanskelig å få KI til å liste opp alle tiltak, og unngå at den finner på tiltak, som det ikke er dekning for i dokumentene. Men selv om man løser disse utfordringene er det utfordringer med kildematerialet. Offisielle offentlige dokumenter inneholder ofte lite informasjon om konkrete tiltak eller informasjonen er overordnet, vag eller ikke konsekvent beskrevet. For at KI-verktøy skal bli tidsbesparende i arbeidet med både oversikten og analyser må det videreutvikling til. Det bør vurderes å videreutvikle KI-verktøy som egner seg til kvalitetskontroll. I tillegg bør det vurderes å utvikle KI-verktøy som er bedre til å analysere trender og fellestrekk i strategi-dokumenter på tvers.

Datainnhenting kan blant annet foregå ved:

- Løpende innsamling av data gjennom Digdir's faste arbeidsprosesser som krever innhenting av informasjon om digitaliseringstiltak. Det jobbes allerede med å harmonisere datainnhenting i forbindelse med medfinanseringsordningen, Stimulab, Digital Europa og oppfølging av den Nasjonale digitaliseringsstrategien, og mange andre arbeidsprosesser kan komme til.
- Oppdatering og kvalitetssjekk fra departementene av data som allerede er samlet inn på tiltak, som det er enighet om hører til i de viktigste segmentene i oversikten.
- Integrasjoner til eller uttrekk fra andre systemer som allerede er i bruk for oversikt i departement og etater.
- Legge til rette for frivillige innspill basert på skjema fra tiltakseiere som vil synliggjøre noe de jobber med.

Anbefalinger

- Digdir utvikler kriterier for segmentering av tiltakene i oversikten basert på formålet med å registrere et konkret tiltak og hvilken oppfølging som trengs. Dette må skje i tett samarbeid med sektorene. Kriteriene må forankres i DFD og resten av departementsfellesskapet.

- Noen av segmentene må være knyttet til en nasjonal tverrgående digitaliseringsportefølje og nasjonalt veikart.
- Det stilles krav til alle sektorer om å rapportere inn et minimum av informasjon om tiltak i de viktigste segmentene. Departementene må være ansvarlige for at dette skjer innen sine sektorer. Dette bør formidles av DFD til alle departement.
- Digdir har sammen med NORA.ai utviklet en [nasjonal oversikt over KI-prosjekter](#) i offentlig sektor. Denne er imidlertid ikke oppdatert og trenger en plan for videreutvikling og drift. Vår oversikt kan videreutvikles slik at den kan bidra til eller erstatte den nasjonale KI-oversikten.

6. Referanseliste

DFD (2024). Fremtidens digitale Norge. Nasjonal digitaliseringsstrategi 2024-2030. Strategi. [Fremtidens digitale Norge – regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

DFD (2025). Digitaliseringsrundskrivet. Rundskriv. [Digitaliseringsrundskrivet – regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

DFD (2025). Foreslår å løyve 1,6 milliardar kroner til nye digitaliseringstiltak. Pressemelding. [Foreslår å løyve 1,6 milliardar kroner til nye digitaliseringstiltak – regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

DFØ (2024). Evaluering av statsbudsjettprosessen. DFØ-rapport 2024:5. [DFØ-rapport 2024:5 Evaluering av statsbudsjettprosessen | DFØ](#)

DFØ (2025a). Utfordringsbildet i forvaltningen. Utviklingstrekk og gjennomgående utfordringer innen organisering, styring og ledelse i norsk forvaltning. DFØ-notat 2025:3. [DFØ-notat: 2025:3 Utfordringsbildet i forvaltningen | DFØ](#)

DFØ (2025b). Strategisk arbeid i statsbudsjettprosessen. DFØ-notat 2025:5. [DFØ-notat 2025:5 Strategisk arbeid i statsbudsjettprosessen | DFØ](#)

Difi (2019). Hva er god statlig styring? En gjennomgang av statlig styring på vegne av Kunnskapsdepartementet. Rapport. [hva_er_god_statlig_styring_difi-rapport_2019_9_0.pdf](#)

Digdir (2024). Rikets digitale tilstand 2019-2024. Mellom to strategier. Rapport. [Rikets digitale tilstand 2019-2024 | Digdir](#)

Digdir (2025). Forvaltningsstandard for begrepsbeskrivelser. [Forvaltningsstandard for begrepsbeskrivelser \(SKOS-AP-NO-Begrep\)](#)

Digdir (2025). Hva er Resource Description Framework og lenkede data? [Hva er Resource Description Framework og lenkede data?](#)

FIN (2024). For budsjettåret 2025 – Statsbudsjettet (Gul bok). Prop. 1 S (2024-2025). [Prop. 1 S \(2024-2025\) - regjeringen.no](#)

Helsedirektoratet (2025) Hva er Nasjonal e-helseportefølje? [Hva er Nasjonal e-helseportefølje? - Helsedirektoratet](#)

Lanestedt, Gjermund (2025). Digital samhandling i beta: Når visjoner møter virkelighet i offentlig sektor. Stat og Styring, vol. 35, utg. 3 [Digital samhandling i beta: Når visjoner møter virkelighet i offentlig sektor | Stat & Styring](#)

Microsoft (2025). Microsoft Power Apps-dokumentasjon. [Microsoft Power Apps-dokumentasjon](#)

NIFO (2024). Norway 2024 Digital Public Administration Factsheet. Støttedokument.

https://interoperable-europe.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/NIFO_2024_Supporting%20Document_Norway_vFINAL.pdf

OECD (2024a). The Digital Transformation of Norway's Public Sector. Report. [The Digital Transformation of Norway's Public Sector | OECD](#)

OECD (2024b). 2023 OECD Digital Government Index. Policy-paper. [2023 OECD Digital Government Index \(EN\)](#)

OECD (2024c). Shaping Norway's Digital Future. Report. [Shaping Norway's Digital Future | OECD](#)

OECD (2025d). Effectively Managing Investment in Digital Government. An OECD Policy Framework. Policy-paper. [Effectively Managing Investments in Digital Government \(EN\)](#)

Rambøl (2025) IT i praksis 2025. [IT i praksis 2025](#)

Riksrevisjonen (2024). Bruk av kunstig intelligens i staten. Dokument 3:18 (2023-2024). [Staten henger etter på kunstig intelligens](#)

Riksrevisjonen (2025). Arbeidet til styresmaktene med samanhengande digitale tenester. Dokument 3:14 (2024-2025). [Langt igjen til samanhengande digitale tenester](#)

7. Vedleggsoversikt

- Vedlegg 1: Faktaark med beskrivelser av samordning av digitalisering i hver sektor
 - Samordning av digitalisering på Arbeids- og inkluderingsdepartementets område
 - Samordning av digitalisering på Barne- og familiedepartementets område
 - Samordning av digitalisering på Digitaliserings- og forvaltningsdepartementets område
 - Samordning av digitalisering på Energidepartementets område
 - Samordning av digitalisering på Finansdepartementets område
 - Samordning av digitalisering i Forsvarssektoren
 - Samordning av digitalisering i Justis- og beredskapssektoren
 - Samordning av digitalisering i Klima- og miljøsektoren
 - Samordning av digitalisering på Kommunal- og distriktsdepartementets område
 - Samordning av digitalisering i Kommunal sektor
 - Samordning av digitalisering på Kultur- og likestillingsdepartementets område
 - Samordning av digitalisering i Kunnskapssektoren
 - Samordning av digitalisering på Landbruks- og matdepartementets område
 - Samordning av digitalisering på Nærings- og fiskeridepartementets område
 - Samordning av digitalisering i Samferdselssektoren
 - Samordning av digitalisering på Utenriksdepartementets område
- Vedlegg 2: KI-verktøy for identifisering av digitaliseringstiltak
- Vedlegg 3: Beskrivelse av systemet for et dynamisk kunnskapsgrunnlag om digitaliseringstiltak
- Vedlegg 4: Slik har vi gjort det (metode)

Vedlegg

Vedleggsoversikt

- **Vedlegg 1: Faktaark med beskrivelser av samordning av digitalisering i hver sektor**
 - Samordning av digitalisering på Arbeids- og inkluderingsdepartementets område
 - Samordning av digitalisering på Barne- og familiedepartementets område
 - Samordning av digitalisering på Digitaliserings- og forvaltningsdepartementets område
 - Samordning av digitalisering på Energidepartementets område
 - Samordning av digitalisering på Finansdepartementets område
 - Samordning av digitalisering i Forsvarssektoren
 - Samordning av digitalisering i Justis- og beredskapssektoren
 - Samordning av digitalisering i Klima- og miljøsektoren
 - Samordning av digitalisering på Kommunal- og distriktsdepartementets område
 - Samordning av digitalisering i Kommunal sektor
 - Samordning av digitalisering på Kultur- og likestillingsdepartementets område
 - Samordning av digitalisering i Kunnskapssektoren
 - Samordning av digitalisering på Landbruks- og matdepartementets område
 - Samordning av digitalisering på Nærings- og fiskeridepartementets område
 - Samordning av digitalisering i Samferdselssektoren
 - Samordning av digitalisering på Utenriksdepartementets område
- **Vedlegg 2: KI-verktøy for identifisering av digitaliseringstiltak**
- **Vedlegg 3: Beskrivelse av systemet for et dynamisk kunnskapsgrunnlag om digitaliseringstiltak**
- **Vedlegg 4: Slik har vi gjort det (metode)**

Vedlegg 1:

Faktaark med beskrivelser av samordning av digitalisering i hver sektor

Samordning av digitalisering på Arbeids- og inkluderingsdepartementets område

AID benytter de ordinære styringsmekanismene i staten for å styre og koordinere digitaliseringsarbeidet i sektoren. Departementet har i økende grad lagt vekt på samordning mellom statlig og kommunale NAV.

Koordinering og samhandlingsarenaer

Det finnes ikke et eget tverrsektorielt styringsorgan for digitalisering på Arbeids- og inkluderingsdepartementets område.

Departementet har utarbeidet en strategi for digitalisering av NAV-kontorene (2024–2030) sammen med KS. Strategien skal forenkle hverdagen for ansatte og brukere, og sikre mer helhetlige og koordinerte tjenester. Det er etablert en samarbeidsarena og et felles veikart for å følge opp strategien.

Strategier

- [Strategi for digitalisering av NAV-kontor \(2024–2030\)](#)
Strategien er et samarbeid mellom AID og KS
- [Navs strategi - nav.no](#)
Strategien beskriver ønsket situasjon for brukerne, arbeidsgiverne og samfunnet, og skal gi Nav retning de neste årene. En stor del av Navs virksomhet er av digital karakter.
- [Strategi Statens Pensjonskasse](#)
Strategien tar utgangspunkt i samfunnsoppdraget til SPK, og setter rammene for hvordan dette skal løses fremover. En stor del av SPKs virksomhet er av digital karakter.

Porteføljer/oversikter over tiltak

Det finnes ikke offentlig tilgjengelige porteføljer eller tiltaksoversikter i sektoren. Årsrapporten fra Arbeids- og velferdsdirektoratet har bred omtale av vesentlige digitaliseringstiltak på etatens område. Tiltak som finansieres særskilt over statsbudsjettet omtales i Prop. 1 S.

Finansieringsmekanismer

Digitalisering i sektoren finansieres gjennom de ordinære budsjettmekanismene og er forankret i tildelingsbrev og virksomhetsstrategier. Store satsinger innen tjenesteutvikling og digitalisering knyttet til ytelser og tjenester finansieres ved særskilte midler over statsbudsjettet.

Arbeids- og inkluderingsdepartementet

Arbeids- og inkluderingsdepartementet (AID) har ansvar for politikken knyttet til arbeidsmarked, arbeidsmiljø, innvandring og inkludering, pensjoner og velferd.

Etater/Virksomheter

- Arbeids- og velferdsetaten (NAV)
- Arbeidstilsynet
- IMDi- Integrerings- og mangfoldsdirektoratet
- Maritim pensjonskasse
- Statens arbeidsmiljøinstituttet
- Statens Pensjonskasse (SPK)
- Trygderetten

Samordning av digitalisering på Barne- og familiedepartementets område

Barne- og familiedepartementet anvender de ordinære styringsmekanismene i staten til å styre og følge opp digitale satsinger og tiltak i sektoren.

Koordinering og samhandlingsarenaer

BFDs arbeid med digitalisering skal bidra til god tjenesteutvikling på departementets fagområder. Fagavdelingene har ansvar for å følge opp arbeidet med digitalisering på sine områder og mot underliggende virksomheter. Departementet fører oversikt og følger opp status i arbeidet med digitalisering i sektoren gjennom en årlig rapportering fra virksomhetene til departementet på digitaliseringstiltak.

Departementet har en egen digitaliseringskoordinator som har ansvar for koordinering av digitaliseringsarbeidet, herunder oppfølging av sentrale krav og føringer i digitaliseringspolitikken.

DigiUng er et av de største tverrgående digitaliseringstiltakene i sektoren. Ung.no er statens primære kanal for digital kvalitetssikret informasjon, dialog og digitale tjenester for barn og unge. Gjennom DigiUng-samarbeidet utvikler og samler en rekke offentlige etater og virksomheter tjenester og informasjon for ungdom på ett sted – ung.no. DigiUng vant Digitaliseringsprisen i 2023.

Strategier

- [Meld. St. 32 \(2024–2025\) – Trygg oppvekst i et digitalt samfunn](#)

Porteføljer/oversikter over tiltak

- Barne- og familiedepartementets oversikt over digitaliseringstiltak i sektoren (ikke offentlig tilgjengelig)

Finansieringsmekanismer

Digitalisering på Barne- og familiedepartementets område finansieres gjennom de ordinære finansieringsmekanismer i staten. Flere av sektorens store tiltak er bevilgningsøknninger i statsbudsjettet, og enkelte har fått midler fra finansieringsordninger som Medfinansieringsordningen. Andre tiltak finansieres innenfor ordinære budsjetter til virksomhetene.

Tiltak

Modernisering av saksbehandlingssystemet i det statlige barnevernet, inkludert videreføring av det kommunalt rettede DigiBarnevern til også

Barne- og familiedepartementet

Barne- og familiedepartementet (BFD) har ansvaret for politikkutformingen på områdene barnevern, oppvekst og levekår, barn og unge, familie og samliv, tro og livssyn og forbrukerpolitikk.

Etater/Virksomheter

- Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir)
- Barneombudet
- Barneverns- og helsenemnda
- Forbrukerrådet
- Forbrukertilsynet

å omfatte statlige løsninger, er en annen stor satsning. Arbeidet innebærer å digitalisere samhandling mellom ulike forvaltningsnivåer og aktører i barnevernet, og å videreutvikle digital støtte til saksbehandlere. Arbeidet skal gi bedre styringsinformasjon om barnevernet.

Fosterforeldre har i dag manglende tilgang på digitale løsninger for å kunne følge opp fosterbarnet på en god og trygg måte. BFD har sammen med FIN og HOD gitt oppdrag til Bufdir, Skatteetaten, Helsedirektoratet og Norsk Helsenett SF. I samarbeid med KS har de igangsatt et arbeid for gang for gang å gi fosterforeldre digital tilgang til informasjon og tjenester på vegne av barn i fosterhjem.

Digital Gravferdsmelding har som formål at innbyggerne digitalt skal få ordnet viktige valg i forbindelse med en gravferd, blant annet bestille gravlegging og kremasjon. Tjenesten vil erstatte dagens papirskjema og også tilby en digital kanal for kommunikasjon mellom gravplassmyndighetene, krematoriene og gravferdsbyråene. Arbeidet inngår i livshendelsen «Dødsfall og arv»

Barns forbrukervern står sentralt i forbrukertilsynet oppdrag med å utrede og forberede implementering av digitale tilsynsverktøy. Arbeidet skal effektivisere håndhevingen av barns forbrukervern på tvers av sektorer, ved at tilsynene mer effektivt kan avdekke og stanse ulovlig reklame i digitale medier.

Samordning av digitalisering på

Digitaliserings – og

forvaltningsdepartementets område

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD) har ansvaret for den nasjonale samordning av digitaliseringspolitikken i Norge. Departementet skal bidra til å styrke statens og samfunnets evne til å utnytte potensialet og håndtere utfordringer som digital teknologi skaper. Departementet har et pådriveransvar og en samordningsrolle i dette arbeidet.

Organisatoriske styringsmekanismer

Departementsområdet omfatter flere virksomheter, hvis hovedoppgaver er sterkt knyttet til digitalisering, herunder Datatilsynet, Digdir, DIO og Nkom. De fleste virksomhetene styres gjennom de ordinære styringsmekanismene i staten, mens Datatilsynet er et uavhengig organ.

Strategier

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet koordinerer gjennomføringen av den [nasjonale digitaliseringsstrategien](#). Tidligere er det utarbeidet en egen [Nasjonal strategi for kunstig intelligens](#) som videreføres i den nye digitaliseringsstrategien. Nasjonal strategi for skytjenester, Meld St 23 (2021-2022) Data som ressurs, Strategien Digital hele livet med tilhørende handlingsplan, Nasjonal strategi for eID i offentlig sektor, med handlingsplan, Strategi for norsk deltakelse i Programmet for et digitalt Europa- DIGITAL, Datasenterstrategien, Nasjonal sikkerhetsplan for digital infrastruktur er andre relevante strategidokumenter.

De enkelte virksomhetene under DFD har forankret eget digitaliseringsarbeid i egne overordnede strategidokumenter.

Porteføljer/oversikter over tiltak

Hver virksomhet har sin egen oversikt over digitaliseringstiltak. Disse føres på forskjellige måter etter virksomhetenes egne behov.

Digitaliseringsdirektoratet fører en egen portefølje i tillegg til oversikter over tiltak som har fått medfinansering og tiltak som har fått råd gjennom stimulab og digitaliseringsrådet. I tillegg føres det oversikt over norsk deltakelse i Digital Europa-programmet. Dette er et europeisk program for digitalisering med forskjellige utlysninger som

Digitaliserings- og forvaltnings- departementet

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet har ansvar for IKT- og forvaltningspolitikk, elektronisk kommunikasjon, statlig arbeidsgiverpolitikk, statlig bygg- og eiendomsforvaltning, det administrative ansvaret for statsforvalterne og arbeid med bærekraftsmålene.

Etater/Virksomheter

- Datatilsynet
- Departementenes digitaliseringsorganisasjon (DIO)
- Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS)
- Digitaliseringsdirektoratet (Digdir)
- Nasjonal kommunikasjonsmyndighet (Nkom)
- Statsbygg
- Statsforvalteren
- Statsforvalterens fellestjenester

er kan være åpne for deltakelse for offentlige og private virksomheter i tillegg til forskningsinstitusjoner.

Finansieringsmekanismer

Tiltak innenfor digital utvikling under DFD's ansvarsområde finansieres gjennom statens ordinære budsjettprosesser. Men virksomheter under DFD forvalter noen spesifikke finansieringsordninger med litt forskjellige formål rettet mot offentlige virksomheter på tvers av sektorer.

- [Skjønnsmidler til fornying og innovasjon i kommunene \(Statsforvalteren\)](#)
Formålet er ikke spesifikt digitalisering, men store deler av prosjektene som får midler har innslag av digitalt støttet tjenesteutvikling.
- Medfinansieringsordning for digitaliseringsprosjekter i statlige virksomheter ([Digdir](#))
- [Stimulab\(Digdir\)](#)
Stimulab tilbyr tverrfaglig veiledning og finansiering til innovative utviklingsprosjekter.
- [Tilskudd til etablering av kommunale opplæringstilbud i digital kompetanse til innbyggere. \(Digdir\)](#)
- Offentlig støtte til bredbåndsutbygging (Nkom og fylkeskommunene)
- Program for forsterket ekom (Nkom)

Samordning av digitalisering i energisektoren

Energidepartementet anvender de ordinære styringsmekanismene i staten til også å styre og koordinere underliggende etaters digitale satsinger. Den nasjonale digitaliseringsstrategien «Fremtidens digitale Norge» har gitt retning for digitaliseringsarbeidet frem mot 2030. Mål for, og resultater av, digitaliseringsarbeidet til Norges vassdrags- og energidirektorat, Havindustritilsynet og Sokkeldirektoratet er redegjort for i årsrapportene fra etatene.

Organisatoriske styringsmekanismer

Departementet følger opp underliggende etaters digitaliseringsporteføljer- og satsinger i etatsstyringen og tråd med prinsippene om mål- og resultatstyring.

Strategier, porteføljer og oversikt over tiltak

Mål og resultater av virksomhetenes digitaliseringsarbeid omtales f.eks. i Prop 1 S for Energidepartementet årlig. Etatenes digitaliseringsarbeid, er videre en integrert del av virksomhetenes strategier og virksomhetsplaner. Etatene styrer sine digitale satsinger gjennom egne porteføljer og program i de respektive virksomhetene.

Finansieringsmekanismer

Digitaliseringstiltak knyttet til departementet underliggende etater, finansieres i all hovedsak via prioriteringer i de årlige budsjettprosessene.

Andre eksempler på finansieringsmekanismer:

- Sokkeldirektoratet har mottatt midler gjennom medfinansieringsordningen til et IT-prosjekt (RNB-data).
- Fra og med 1. juli 2025 kan Sokkeldirektoratet kreve inn en sektoravgift, som betales av operatørene på sokkelen for tilgang til data fra direktoratet. Avgiften skal dekke kostnader ved oppfølgingsoppgaver som retter seg mot hele eller deler av petroleumsvirksomheten. Dette omfatter digital infrastruktur og digitalisering, dataforvaltning og -deling, kunnskapsutvikling og -deling, oppbevaring og tilgjengeliggjøring av geologisk prøvemateriale.¹

¹ [Sektoravgift - Sokkeldirektoratet](#)

Energidepartementet

Energidepartementets hovedoppgave er å tilrettelegge en samordnet og helhetlig energipolitikk. Et overordnet mål er å sikre høy verdiskaping gjennom effektiv, sikker og miljøvennlig forvaltning av energiressursene.

Etater/Virksomheter

- Havindustritilsynet
- Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE)
- Reguleringsmyndighet for energi (RME)
- Sokkeldirektoratet

- NVE dekker kostnader relatert til tilsyn og kontroll av vassdrag, energianlegg og fjernvarme gjennom sektoravgifter.²

Tiltak

Digitaliseringstiltakene til Norges vassdrags- og energidirektorat, Havindustritilsynet og Sjøkeldirektoratet er gitt bred omtale i virksomhetenes årsrapporter.

Departementets underliggende etater har oversendt oversikter over aktuelle tiltak, inkludert informasjon om prioriteringer, styringsmodeller og større prosjekter.

- NVE har levert oversikt over ulike digitaliseringstiltak.
- Sjøkeldirektoratet og Havindustritilsynet har bidratt med beskrivelser av større initiativer og satsingsområder.

² [Sektoravgift - NVE](#)

Samordning av digitalisering på Finansdepartementets område

Finansdepartementet benytter de ordinære styringsmekanismene i staten til å styre og koordinere digital utvikling i sektoren. Departementet følger digitaliseringsprosjekter i underliggende etater tett. Flere satsinger er tverrsektorielle.

Koordinering og samhandlingsarenaer

Det finnes ikke et eget permanent tverrsektorielt råd eller styringsorgan under Finansdepartementet. Større tiltak i sektoren, som f.eks. Fremtidens innkreving og KVV for aksjeeierskap, har etablert samhandlingsstrukturer på tvers i sektoren, med andre sektorer, private aktører og bransjeorganisasjoner.

Strategier

Det er ikke overordnede strategier for digitalisering på finansdepartementets område. Virksomhetene har i hovedsak integrert digitalisering i sine virksomhetsstrategier.

- [Skatteetatens strategi - Skatteetaten](#)
Skatteetatens strategi setter retning for etatens utvikling de kommende årene. Den tar utgangspunkt i skatteetatens samfunnsoppdrag, og angir hvordan de skal løse dette i årene som kommer, i en omverden preget av raske endringer og kompleksitet. Størstedelen av skatteetatens virksomhet er av digital karakter.
- [Virksomhetsstrategi for Tolletaten](#)
Tolletatens virksomhetsstrategi beskriver hvordan de skal oppfylle deres samfunnsoppdrag med å sikre at lover og regler for grensekryssende vareførsel etterleves. 2 av 4 strategiske grep omhandler digitalisering, data og utnyttelse av teknologi.
- [Finanstilsynets digitaliseringsstrategi 2023-2026](#)
Digitaliseringsstrategien viser hvordan Finanstilsynet vil bruke IT-systemer, digitale verktøy og data til å realisere målene i Finanstilsynets strategi 2023-2026.
- [Strategi for SSB](#)
Statistikkloven er utgangspunkt for målene i SSBs strategi. Et av målene er f.eks. at SSB skal samle inn, bruke og dele data til beste for samfunnet. SSB skal sørge for effektiv innhenting, bruk og deling av data.

Finansdepartementet

Finansdepartementet planlegger og iverksetter den økonomiske politikken i Norge. Departementet har blant annet ansvar for budsjettpolitikken, skatte- og avgiftspolitikken, regulering av finansmarkedene og Statens pensjonsfond.

Etater

- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ)
- Finanstilsynet
- Skatteetaten
- Statistisk sentralbyrå (SSB)
- Tolletaten

Virksomheter

- Norges Bank
- Folketrygdfondet
- Norges Bank (Statens pensjonsfond utland)

Porteføljer/oversikter over tiltak

Det finnes ikke offentlig tilgjengelige porteføljer eller tiltaksoversikter i sektoren. Alle etatene har utviklingsporteføljer og jobber med ulike typer digitaliseringstiltak.

Finansieringsmekanismer

Digitalisering i sektoren finansieres hovedsakelig gjennom ordinære budsjettprosesser. Store digitalisering programmer og prosjekter prioriteres og finansieres vanligvis gjennom egne satsinger i statsbudsjettet, men etatene bruker også en ikke ubetydelig andel av det ordinære driftsbudsjettet til digitaliseringstiltak.

Samordning av digitalisering i Forsvarssektoren³

Forsvarsdepartementet styrer og koordinerer digitale satsinger og tiltak gjennom de ordinære styringsmekanismene i staten. Sektorens viktigste styringsdokument er Langtidsplan for forsvarssektoren 2025–2036. Langtidsplanen beskriver hvordan Forsvaret skal ivareta sin oppgave med å forsvare norsk suverenitet, også i det digitale rom.

Koordinering og samordningsarenaer

Forsvarssektoren står foran en betydelig omstilling innenfor IKT-området. Forsvarets har satt i gang et arbeid for å skape en ny styringsmodell for IKT. Den skal bidra til å begrense fragmentering av roller, ansvar og myndighet mellom Forsvarsdepartementet og etatene, og mellom etatene⁴.

Fra 1. januar 2025 ble Forsvarsdepartementets IKT-enhet etablert som en egen etat, med navnet [Statens graderte plattformtjenester](#). Etaten skal levere graderte kommunikasjonsløsninger til offentlige og private virksomheter som er underlagt sikkerhetsloven.

I tillegg har forsvaret en egen enhet for [Cyberforsvar](#), som har ansvar for etablering, drift og beskyttelse av Forsvarets IKT-systemer og kommunikasjonsinfrastruktur.

Forsvarsmateriell har etablert et omfattende program for å fremskaffe taktisk informasjonsinfrastruktur til hele forsvaret. Programmet har fått navnet [Mime](#) og har en egen styringslinje.

Strategier

- [Prop. 87 S \(2023–2024\) - Forsvarsløftet – for Norges trygghet, Langtidsplan for forsvarssektoren 2025–2036, Kap 4.4 Forsvarets virksomhet i det digitale rom.](#)
- [Strategi for kunstig intelligens for Forsvarssektoren](#)
- [IKT-strategi for forsvarssektoren \(2019\)](#)

Porteføljer/oversikter over tiltak

Det finnes per i dag ingen samlet, offentlig tilgjengelig portefølje eller oversikt over digitaliseringstiltak for sektoren. Etatene har nyhetssaker,

Forsvarsdepartementet

Forsvarsdepartementet (FD) har ansvar for utforming og iverksettelse av norsk sikkerhets- og forsvarspolitik.

Etater

- Forsvaret
- Statens graderte plattformtjenester
- Forsvarshistorisk museum
- Forsvarets forskningsinstitutt
- Forsvarsbygg
- Forsvarsmateriell

³ Fakta-arket om forsvarssektoren er basert på offentlig tilgjengelig informasjon. Forsvarsdepartementet har ikke gitt tilbakemeldinger på innholdet.

⁴ [Prop. 87 S \(2023–2024\) - Forsvarsløftet – for Norges trygghet, Langtidsplan for forsvarssektoren 2025–2036, Boks 8.1 IKT i forsvarssektoren](#)

årsrapporter, mm. på nett som omfatter eksempler og noen oversikter over enkelttiltak.

Finansieringsmekanismer

Sektoren finansierer digitale satsinger og tiltak gjennom de ordinære budsjettmekanismene i staten.

Samordning av digitalisering i helse- og omsorgssektoren

Helse- og omsorgssektoren omfatter spesialisthelsetjenesten, kommunale helse- og omsorgstjenester, folkehelseområdet og inkluderer ideelle og private helseaktører. HOD samordner styringen av sektoren, inkludert digitaliseringstiltak. HOD stiller krav til de regionale helseforetakene og Norsk helsenett gjennom de årlige oppdragsdokumentene og gir oppdrag i tildelingsbrev til underliggende etater.

Helsedirektoratet er HODs faglige rådgiver for digitalisering. Norsk helsenett SF er nasjonal tjenesteleverandør og skal legge til rette for trygg og effektiv digital samhandling mellom aktørene i helse- og omsorgstjenestene. De nasjonale e-helseløsningene kjernejournal, Helsenorge, e-resept og helsenettet sørger for at innbyggernes helseopplysninger følger pasienten og at samarbeidet internt i helse- og omsorgstjenesten går mer smidig for seg.

Koordinering og samhandlingsarenaer

Helse- og omsorgsdepartementet bygger på de ordinære styringsmekanismene i staten.

[Nasjonal rådmodell for e-helse](#) er etablert for å styrke gjennomføringsevnen av IKT-utviklingen i helse- og omsorgstjenestene. Modellen består av [Nasjonalt e-helseråd](#), [NUIT \(Prioriteringsutvalget\)](#) og [NUFA \(Fagutvalget\)](#).

Det vil fra januar 2026 bli etablert en nasjonal infrastruktur for sensitive data basert på infrastrukturene ved Universitetet i Oslo, Universitetet i Bergen og Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

Strategier

- [Meld. St. 9 \(2023-2024\) Nasjonale helse- og samhandlingsplan 2024-2027](#)

Et av hovedgrepene i meldingen er ny strategi for digitalisering av helse- og omsorgstjenesten for raskere gjennomføring og realisering av nytte. Dette inkluderer en satsing på digital samhandling og utvikling av de nasjonale e-helseløsningene.

- [Veikart Helsenæring](#)
Norge skal være et attraktivt land for næringsvirksomhet, inkludert helsenæringen. Veikartet er innrettet mot den

Helse- og omsorgssektoren

Helse- og omsorgsdepartementet (HOD) har det overordnede ansvaret for at befolkningen får gode og likeverdige helse- og omsorgstjenester.

Etater/Virksomheter

- Bioteknologirådet
- Direktoratet for medisinske produkter
- Direktoratet for strålevern og atomsikkerhet
- Folkehelseinstituttet
- Helsedirektoratet
- Mattilsynet
- Nasjonalt klageorgan for helsetjenesten
- Norsk pasientskadeerstatning
- Norsk helsenett SF
- Regionale helseforetak
- Statens helsetilsyn
- Statens undersøkelseskomisjon for helse- og omsorgstjenesten (UKOM)

delen av næringslivet som utvikler legemidler, medisinsk utstyr og digitale verktøy.

- [Nasjonal e-helsestrategi](#)

Nasjonal e-helsestrategi er helse- og omsorgssektorens felles strategi for digitalisering, og skal bidra til felles overordnede prioriteringer og økt gjennomføringsevne på e-helseområdet i Norge.

- [Felles KI-plan for trygg og effektiv bruk av KI i helse og omsorgstjenesten 2024 - 2025](#)

Det overordnede målet med planen er å øke bruken av trygge og effektive KI-systemer i helse- og omsorgstjenesten. Dette skal bidra til tjenester av like god eller bedre kvalitet og frigjøre tid for helsepersonell. Planen omfatter både kliniske og ikke-kliniske bruksområder.

- [Helsedatastrategi FHI 2025-2027](#)

Helseregistrene er fra 2024 samlet i FHI. I strategien vektlegger FHI at data og statistikk skal raskt ut.

Porteføljer/oversikter over tiltak

Nasjonal e-helseportefølje består av digitaliseringstiltak av nasjonal betydning, som krever koordinering på tvers i sektor og gir viktige bidrag til realisering av den nasjonale e-helsestrategien.

- [Tiltak i Nasjonal e-helseportefølje](#)

Finansieringsmekanismer

Bevilgninger over statsbudsjettet til investeringer i digitale samhandlingstiltak skal bidra til å skape gode rammebetingelser for utvikling av ny teknologi, og bidra til bedre tjenester og til personellbesparelser i helse- og omsorgstjenesten.

Hovedansvaret for digitalisering er tydelig plassert hos aktørene som yter helsehjelp, og inkluderer ansvaret for finansiering. Helse- og omsorgsdepartementet har innført en finansieringsmodell for forvaltning og drift av de nasjonale e-helseløsningene⁵.

Finansieringsmodellen er basert på obligatorisk samfinansiering av kostnadene til forvaltning og drift av de nasjonale e-helseløsningene helsenetttet, inkludert grunndata og helseID, kjernejournal, e-resept og helsenorge.no.

Norsk helsenettt har plikt til å gjøre disse tjenestene tilgjengelig for virksomheter i helse- og omsorgstjenesten og forvaltningen. Regionale helseforetak og kommuner er omfattet avplikten til betaling for forvaltning og drift, apotek og bandasjist har plikt til å betale for e-resept. I tillegg må alle brukere av helsenetttet betale for forvaltning og drift av dette. Betalingsplikten har bidratt til en mer forutsigbar finansiering av Norsk helsenetts kostnader til forvaltning og drift av løsningene og har vært et viktig virkemiddel for å redusere teknisk gjeld og etterslep i vedlikehold.

⁵ Endringer i pasientjournalloven, jf. Prop. 3 L (2021-2022) og Innst. 47 L (2021-2022), og endringer i forskrift om standarder og nasjonale e-helseløsninger som trådte i kraft fra 1. januar 2022 (tilgjengeliggjøring av og betaling for nasjonale e-helseløsninger mm.).

Det er etablert et system for å håndtere årlige endringer i betalingen som skal bidra til transparens og gi aktørene innflytelse over kostnadsutviklingen. Systemet inkluderer behandling i den nasjonale rådsmodellen for e-helse, et teknisk beregningsutvalg for nasjonale e-helseløsninger, endringer i forskrift med tilhørende høring og konsultasjoner mellom KS og regjeringen.

Staten understøtter det lokale ansvaret gjennom helseteknologiordningen med egen tilskuddsordning for kommuner og fylkeskommuner som innfører helseteknologi. I tillegg finansieres en del tiltak med hjelp fra andre tilskuddsordninger under Helsedirektoratet.

Samordning av digitalisering i Justis- og beredskapssektoren

Justis- og beredskapsdepartementet (JD) anvender de ordinære styringsmekanismene i staten til å styre og koordinere digitale satsinger og tiltak i sektoren. Dette betyr at JD i utgangspunktet kun er involvert i prosjekter som er over terskelverdi for KS-ordningen (300 mill. kroner) og/eller hvor budsjettbehovet fremmes i statsbudsjettprosessen. Ut over dette anvendes ordinære styringsprinsipper knyttet til risiko- og vesentlighetsvurderinger.

Det er i tillegg et stort omfang av digital utvikling og transformasjon som foregår i virksomhetene. Dette er en del av virksomhetenes interne styring og utvikling, og JD informeres ved behov.

Koordinering og samhandlingsarenaer

Det er ikke særskilte styrings- eller samordningsorganer for digitalisering på tvers av justis- og beredskapssektoren utover at temaet behandles i allerede etablerte møtearenaer.

Likevel har en del av tiltakene i sektoren et så stort omfang og sektorovergripende karakter at tiltakene i seg selv bidrar til tversektoriell samhandling. Tiltakene Modernisering av utlendingsforvaltningen (ModUlf) og IT Schengen er eksempler på dette.

Strategier

JD har samordningsansvar for digital sikkerhet for sivil side av samfunnet, og har utgitt flere strategier som berører dette.

- [Nasjonal strategi for digital sikkerhet \(2019\)](#)
- [Meld. St. 9 \(2022–2023\) – Nasjonal kontroll og digital motstandskraft for å ivareta nasjonal sikkerhet. Så åpent som mulig, så sikkert som nødvendig.](#)
- [Meld. St. 9 \(2024–2025\) – Totalberedskapsmeldingen – Kap. 9: Digital motstandskraft](#)

Underliggende virksomheter utarbeider egne virksomhetsstrategier, og flere av disse har deler som omhandler digitalisering, for eksempel:

- [Politiets virksomhetsstrategi 2023–2025](#), hvor ett strategisk mål er «trygghet i det digitale rom»,
- [UDIs strategi 2025–2032](#), med det prioriterte området «sammenhengende tjenester», og

Justis- og beredskapssektoren

Justis- og beredskapsdepartementet (JD) har ansvar for rettsvesenet, kriminalomsorgen, politi- og påtalemyndigheten, redningstjenesten, samfunnssikkerhet, utlendingsmyndigheter og polarområdene.

Etater/Virksomheter

- Advokattilsynet
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap
- Domstoladministrasjonen
- Hovedredningssentralen
- Kommisjonen for gjenopptakelse av straffesaker
- Konfliktrådene
- Kontoret for voldsoffererstatning
- Kriminalomsorgen
- Nasjonal sikkerhetsmyndighet
- Politiet
- Politiets sikkerhetstjeneste
- Riksadvokaten
- Sivil klareringsmyndighet
- Spesialenheten for politisaker
- Statens sivilrettsforvaltning
- Sysselmeisteren på Svalbard
- Utlendingsdirektoratet
- Utlendingsnemnda

- [Strategisk plan for domstolene 2027](#), hvor ett av målene omhandler «digitalt rettsliv».

Porteføljer/oversikter over tiltak

Justis- og beredskapsdepartementet har utarbeidet en oversikt over de viktigste digitaliseringstiltak i sektoren.

Finansieringsmekanismer

Digitaliseringsprosjekter i justis- og beredskapssektoren finansieres over statsbudsjettet.

Tiltak

Tiltak oppgitt fra JD er tiltak av en størrelsesorden eller vesentlighet som vurderes å ha nasjonal betydning. Mindre eller mer virksomhetsinterne tiltak er ikke tatt med i oversikten. Slike tiltak er en del av virksomhetenes drift og utvikling, og en integrert del av den mer langsiktige virksomhetsstyringen. Slike tiltak og prosjekter foregår i relativt stort omfang.

Samordning av digitalisering i Klima- og miljøsektoren

Virksomhetene i Klima- og miljøsektoren arbeider med digitalisering etter mål og prioriteringer gitt i Nasjonal digitaliseringsstrategi – Fremtidens digitale Norge. I tillegg har departementet pekt ut prioriterte områder som sektorens virksomheter omforenes eller samarbeider om frem mot 2030. Det er etablert et samlet IKT-driftsmiljø for virksomhetene i sektoren. Alle sektorens virksomheter får sine IKT-tjenester fra Miljødirektoratet, med unntak av Meteorologisk institutt, som har beholdt sin opprinnelige tilknytning til Kunnskapssektorens tjenesteleverandør Sikt.

Koordinering og samhandlingsarenaer

Gjennom felles IT-driftsmiljø i Miljødirektoratet samordner virksomhetene i klima- og miljøsektoren seg omkring felles infrastruktur og drift, og utvikling og investering i nye tjenester. I tillegg ivaretar Miljødirektoratet rollen som sektorens responsmiljø – MiljøCERT. Hver virksomhet har et selvstendig ansvar for sine informasjonsverdier, men gjennom sentralisert drift er målet at virksomhetene kan fokusere på kostnadseffektiv digitalisering som virkemiddel i arbeidet med egne fagapplikasjoner og egne samfunnsoppdrag.

Strategier

Sektoren har skrevet en egen digitaliseringsstrategi for klima- og miljøsektoren for å gi forutsigbarhet og mulighet til å omforenes om prioriterte områder som skal sikre effektiv, sikker og fremtidsrettet digitalisering i et flerårig perspektiv frem mot 2030. De fire hovedmålene i strategien er:

1. Sikker og robust forvaltning,
2. Effektiv og samordnet sektor,
3. Økt datadeling og viderebruk av data,
4. Kompetanse og teknologianvendelse.

En nærmere beskrivelse av mål og ambisjoner for arbeidet med miljødata er beskrevet i [Klima- og miljødepartementets kunnskapsstrategi 2025–2030](#)

Effektiv deling av data av god kvalitet er en forutsetning og grunnpilar for digitalisering. Klima og miljødepartementet har det nasjonale overordnede ansvaret for miljødata som del av det sektorovergripende ansvaret for klima og miljø. Miljødirektoratet har rollen som nasjonalt samordningsorgan for miljødata.

Klima- og miljøsektoren

Klima- og miljødepartementet (KLD) ivaretar helheten i regjeringens klima- og miljøpolitikk.

Etater/Virksomheter

- Artsbanken
- Meteorologisk institutt
- Miljødirektoratet
- Norsk kulturminnefond
- Norsk Polarinstitut
- Riksantikvaren
- Svalbards Miljøvernfond

Porteføljer/oversikter over tiltak

Det finnes ikke offentlig tilgjengelige porteføljer eller tiltaksoversikter i sektoren, utover den oversikt sektorens digitaliseringsstrategi gir.

Finansieringsmekanismer

I dag finansieres digitalisering i klima og miljø-sektoren gjennom de ordinære finansieringsmekanismer i staten.

Tiltak i den nye digitaliseringsstrategien finansieres hovedsakelig gjennom etatenes budsjетtrammer. Etter avtale kan større utviklingstiltak fremmes til departementet for vurdering i forbindelse med de ordinære budsjетtprosessene.

Tiltak

En nærmere beskrivelse av mål og tiltak knyttet til digitalisering, samordnet IKT-drift og deling og viderebruk av data finnes i sektorens digitaliseringsstrategi og kunnskapsstrategi.

Samordning av digitalisering på Kommunal- og distriktsdepartementets område

Kommunal- og distriktsdepartementet anvender de ordinære styringsmekanismene i staten til å styre og koordinere digital utvikling i sektoren.

Koordinering og samhandlingsarenaer

Flere av virksomhetene under Kommunal- og distriktsdepartementet deltar i Skate-samarbeidet, og på den måten sikres både forankring og koordinering av digitale satsinger på tvers av sektorer.

Norge digitalt er et nasjonalt samarbeid for innsamling, forvaltning og deling av geografisk informasjon. Kommunal- og distriktsdepartementet er ansvarlig fagdepartement, mens Kartverket fungerer som sekretariat og koordinator. Samarbeidet er regulert gjennom et avtaleverk der statlige etater, fylkeskommuner og kommuner forplikter seg til felles standarder, datadeling og utvikling av geodatainfrastruktur.

Strategier

- [Nasjonal geodatastrategi fram mot 2025](#)

Porteføljer/oversikter over tiltak

Det finnes per i dag ingen samlet, offentlig tilgjengelig portefølje eller oversikt over digitaliseringstiltak for hele sektoren. Departementet har imidlertid oversendt en liste over aktuelle tiltak.

Finansieringsmekanismer

Digitalisering i sektoren finansieres hovedsakelig gjennom ordinære budsjettprosesser.

Tiltak

Kommunal- og distriktsdepartementet har fått støtte fra medfinansieringsordningen til å utvikle en ny tilskuddsportal i nært samarbeid med KS. Løsningen skal håndtere søknad, utbetaling og rapportering av tilskudd, samt fungere som fagsystem for tilskuddsforvaltning. Portalen skal integreres med andre nasjonale fellesløsninger (som FIKS og Altinn), og det legges opp til mulig tilrettelegging for bruk av kunstig intelligens (KI).

Kommunal- og distrikts- departementet

Departementet (KDD) har ansvar for regjeringens boligpolitikk, arkitekturpolitikk, plan- og bygningsloven, kart- og geodata, kommuneøkonomi og lokalforvaltning, regional- og distriktspolitikk, valg gjennomføring og politikken overfor samer og nasjonale minoriteter.

Etater/Virksomheter

- Direktoratet for byggkvalitet
- Distriktssenteret
- Husbanken
- Internasjonalt reindriftssenter
- Kartverket
- Valgdirektoratet

Viderebruksutvalget ble opprettet av Kommunal- og moderniseringsdepartementet 6. oktober 2021 for å foreslå regler for viderebruk av offentlig informasjon (data). Utvalget skal basere sitt forslag på offentleglova, åpne data-direktivet (EU) 2019/1024, gjennomføringsrettsakten om datasett med høy verdi (EU) 2023/138, og dataforvaltningsforordningen (EU) 2022/868).

Samordning av digitalisering i kommunal sektor

KS samler og representerer kommunal sektor i digitaliseringsarbeidet, et mandat fylkeskommuner og kommuner har gitt KS. Kommunal sektors behov defineres gjennom samstyriingsorganer som KommIT-rådet, Digitaliseringsutvalget og underliggende fagutvalg, i samarbeid med digitaliseringsnettverkene.

Koordinering og samhandlingsarenaer

KS har sammen med medlemmene etablert en rekke råd og utvalg som skal bidra til koordinering og samordning på digitaliseringsområdet i sektoren. Den strategiske samordningen foregår i dag gjennom det som [kalles samstyriingsstruktur for digitalisering](#).



Samstyriingsstrukturen består av medlemsutvalg på ulike nivåer:

- [KommIT-rådet](#) (kommune- og fylkesdirektører)
- [Digitaliseringsutvalget](#) (digitaliseringssjefer)
- [Fag- og prioriteringsutvalg](#) (fageksperter og tjenesteledere)
- [Fagråd for henholdsvis virksomhetsarkitektur og informasjonssikkerhet og personvern](#) (fageksperter)

I tillegg er det [opprettet regionale digitaliseringsnettverk](#). Regionale digitaliseringsnettverk er styrt, eid og driftet av fylkeskommunene og kommunene som tar del i samarbeidet regionalt.

KS har opprettet KS Digital, som sektorens utviklingsaktør og tjenestetilbyder av digitale fellestjenester til kommunal sektor. Selskapet skal også bidra til sektorens samordning og samspill med leverandørmarkedet.

KS

KS er interesseorganisasjon, arbeidsgiverorganisasjon og utviklingspartner for alle kommuner og fylkeskommuner. Vi jobber for en selvstendig, effektiv og nyskapende kommunesektor.

Virksomheter/medlemmer

- KS Digitale fellestjenester AS (KS Digital)
- Alle landets kommuner
- Alle landets fylker

Strategier

KS omtales som en sentral samarbeidspartner i den nasjonale digitaliseringsstrategien og flere andre fagspesifikke statlige strategidokumenter. Eksempler på det er Strategi for digital kompetanse og infrastruktur i barnehage og skole, Plan for trygg og effektiv bruk av KI i helse- og omsorgssektoren og Nasjonal geodatastrategi og handlingsplan.

Porteføljer/oversikter over tiltak

- [KS Digitaliseringsportefølje](#)
- KS Digital sin portefølje

Finansieringsmekanismer

- [DigiFin](#)
DigiFin er en finansieringsordning for realisering av nasjonale digitaliseringsprosjekter i kommunal sektor.

Samordning av digitalisering på Kultur- og likestillingsdepartementets område

Kultur- og likestillingsdepartementet anvender de ordinære styringsmekanismene i staten til også å styre og koordinere digitale satsinger og tiltak i sektoren.

Koordinering og samhandlingsarenaer

Det er ikke særskilte styrings eller samordningsorganer for digitalisering på tvers i Kultur- og likestillingsdepartementets område. Sektoren deltar på tverrgående nasjonale samordningstiltak.

Medietilsynet koordinerer innsatsen for en trygg oppvekst i et digitalt samfunn på direktoratsnivå og har etablert en gruppe bestående av direktorater og tilsyn med ansvar for relevante fagområder. Gruppens overordnede oppgave er å sørge for bedre koordinering og mer effektivt og samordnet statlig tiltaksarbeid. Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Datatilsynet, Helsedirektoratet, Utdanningsdirektoratet, Politidirektoratet og Forbrukertilsynet deltar.

Strategier

- [Meld. St. 18 \(2020–2021\) – Oppleve, skape, dele – Kunst og kultur for, med og av barn og unge – del 4: Den digitale kulturen](#)
- [Handlingsplan for trygg digital oppvekst](#)
- [Kulturdepartementets strategi for åpne data](#)

Porteføljer/oversikter over tiltak

Det finnes ikke offentlig tilgjengelige porteføljer eller tiltaksoversikter i sektoren. Kultur- og likestillingsdepartementet har sammenstilt en oversikt over tiltak for hele kulturdepartementets område. I tillegg har Arkivverket oversendt en mer detaljert oversikt på sitt felt.

Finansieringsmekanismer

I dag finansieres digitalisering på Likestillings- og kulturdepartements område gjennom de ordinære finansieringsmekanismer i staten. Flere av sektorens store tiltak er satsinger i statsbudsjettet.

Kultur- og likestillingsdepartementet

Kultur- og likestillingsdepartementet (KUD) har ansvar for den statlige politikken og forvaltningen på områdene kultur, likestilling og diskriminering, opphavsrett, medier, idrett, frivillig virksomhet og pengespill og lotteri.

Etater/Virksomheter

- Arkivverket
- Diskrimineringsnemda
- KORO – Kunst i det offentlige rom
- Kulturdirektoratet
- Kulturtanken – Den kulturelle skolesekken
- Likestillings- og diskrimineringsombudet
- Lotteri- og stiftelsestilsynet
- Medietilsynet
- Nasjonalbiblioteket
- Nidaros domkirkes restaureringsarbeider
- Norsk filminstitutt
- Riksteateret
- Språkrådet

Samordning av digitalisering i kunnskapssektoren

Kunnskapssektoren har tatt mange grep for å sikre samordning av digitaliseringstiltak i sin sektor. Det er etablert to samstyringsmodeller, porteføljestyling i Universitets- og høgskolesektoren og utarbeidet et veikart for sentrale tiltak i sektoren.

Koordinering og samhandlingsarenaer

Kunnskapsdepartementet har opprettet et eget knutepunkt for å koordinere digitaliseringsaktiviteter som går på tvers av departementets fagavdelinger som har ansvaret for å styre departementets fagetater. Det er etablert en etatsgruppe for digital transformasjon på toppledernivå med deltakere fra seks av Kunnskapsdepartementets underliggende etater.

Etatsgruppen skal gjennom sitt arbeid utvikle felles strategisk retning der utdanningssektoren sees som én sektor. Samtidig må det tas hensyn til at den er del av en større nasjonal helhet, der brukeren er i sentrum på tvers av digitale løsninger, og der ansvarlig digitalisering vektlegges. Et felles veikart for tiltak og prioritert utvikling i virksomhetene utvikles løpende.

Veikartet er et sett av felles kriterier for prioritering av tiltak, og den første versjonen av veikartet omfatter fire tiltaksområder: Scenarier for fremtidens utdanning, digitalt kompetanseløft, tverrgående digitale tjenester og nasjonale registre og datadeling.

Etatsgruppen utarbeider hvert år en «[løypemelding](#)» som gir en status til departementet over hvordan det går med gjennomføring av tiltak i veikartet. En sentral aktivitet i 2025 er et felles digitalt kompetanseløft for ledergruppene i de seks virksomhetene og Kunnskapsdepartementet.

Samstyringsmodeller:

- Universitets- og høgskolesektoren har en samstyringsmodell med et eget digitaliseringsstyre og tre porteføljestyrer: Utdanning og administrasjon, Forskning og kunnskapsressurser og Data og infrastruktur. Digitaliseringsstyret er samhandlingsmodellens øverste nivå, samtidig som porteføljestyrene har selvstendig ansvar innenfor egne produktområder.
- Samstyringsrådet for digitalisering i grunnsopplæringen ble etablert som en arena for strategiske diskusjoner mellom staten og KS og kommunal sektor i 2022.

Kunnskapssektoren

Kunnskapsdepartementet (KD) har ansvar for barnehager, grunnskole, kulturskole, videregående opplæring, fagskoleutdanning, høyere utdanning, forskning, voksnes læring og kompetansepolitikk.

Etater

- 22. juli-senteret
- De nasjonale forskningsetiske komiteene
- Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir)
- FUB - Foreldreutvalget for barnehager
- FUG - Foreldreutvalget for grunnsopplæringen
- Lånekassen - Statens lånekasse for utdanning
- NOKUT - Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen
- Norges forskningsråd
- NUPI - Norsk utenrikspolitisk institutt
- Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør
- Statped
- Universiteter og høyskoler
- Utdanningsdirektoratet
- Veia – Norges grønne fagskole

Kunnskapsdepartementet leder rådet, med Udir, Sikt, Statped og KS samt representanter fra kommunal sektor som deltakere. Rådet har ikke beslutningsmyndighet, men sikrer gjensidig informasjonsflyt og medvirkning for deltakerne.

Strategier

- [Strategi for digital kompetanse og infrastruktur i barnehage og skole \(2023-2030\)](#)
Denne strategien er en felles strategi for stat og kommunesektoren gjennom et samarbeid mellom Kunnskapsdepartementet og KS.
- [Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021–2025](#)
- [Nasjonal strategi for tilgjengeliggjøring og deling av forskningsdata](#)

Porteføljer/oversikter over tiltak

SIKT fører en offentlig tilgjengelig oversikt over nasjonale digitaliseringstiltak i deres portefølje. Denne oversikten viser primært tiltak relevante for høyere utdanning og forskning. Ett unntak er Feide som er en fellestjeneste Sikt leverer til kommunal sektor og som forvaltes i et samarbeid med Utdanningsdirektoratet

- [Nasjonale digitaliseringstiltak i kunnskapssektoren](#)

Finansieringsmekanismer

Etatsgruppen har laget en egen beskrivelse av utfordringer med finansiering av IKT-utvikling, som blant annet tar opp behovet for mer langsiktige finansiering. I dag finansieres digitalisering i kunnskapssektoren gjennom vanlige finansieringsmekanismer i staten.

- For enkelte av tjenestene inngår brukerbetaling i finansieringsmodellen.
- Felles investeringsmidler (for porteføljene i samstyringsmodellen for UH-sektoren)
Digitaliseringsstyret beslutter årlig ramme som for tiden er 40 MNOK. Rammen finansieres fra de 21 statlige universitetene og høyskolene. Formålet er å bidra til realisering av strategier og handlingsplaner for sektoren. Porteføljestyrene tildeler midlene til tiltak og har oppfølgingsansvaret.
- [Midler til finansiering av forskningsinfrastruktur av nasjonal betydning. Søknadsbasert, forvaltes av Norges Forskningsråd](#)

Tiltak

I tillegg til det offentlig tilgjengelig materiale har kunnskapsdepartementet utarbeidet oversikt over tiltak som ikke er inkludert i Sikt sin portefølje. Flere av etatene har i tillegg til disse initiativene ulike løsninger i drift som eksamensgjennomføringssystem, søknadssystemet for studiestøtte, tilskuddsløsninger etc. og alle er ikke inkludert i oversikten.

Samordning av digitalisering på Landbruks- og matdepartementets område

Landbruks- og matdepartementet anvender de ordinære styringsmekanismene i staten til også å styre og koordinere digitale satsinger og tiltak i sektoren.

Koordinering og samhandlingsarenaer

Virksomhetene i sektoren har en brukerrettet tilnærming til digital tjenesteutvikling og tilstreber at brukerne skal møte en felles offentlig sektor.

LMD og underliggende etater deltar i OPS Landbruk som bidrar til økt verdiskaping og kostnadseffektiv utvikling i landbruks- og matsektoren gjennom økt digital samhandling mellom offentlige og private aktører.

Landbruksdirektoratets digitaliseringsarbeid skjer i samarbeid med kommunal landbruksforvaltning og statsforvalterne, som har en sentral rolle i iverksetting og forvaltning av virkemidlene i landbruket. I tillegg samarbeides det med Kommunesektorens organisasjon (KS) og Statsforvalteren fellestjenester (STAF) for å sikre at nye systemer og tjenester er koordinert og tilpasset helheten i offentlig forvaltning.⁶ Landbruksdirektoratet avgir et omfattende datagrunnlag til SSB som grunnlag for utarbeiding av nasjonal statistikk, og deltar i det nasjonale utvalget for offisiell statistikk.

Sentralt i Mattilsynets digitaliseringsarbeid er etatens smidige utviklingsmodell, der tverrfaglige team gjennom brukerinnsikt og fagkunnskap leverer tjenester og kontinuerlig forbedringer. Dessuten har Mattilsynet startet et arbeid for å sikre bedre hjemler til å motta, bruke og dele data.

Veterinærinstituttet har etablert tverrfaglige team for å utvikle nye samhandlingsløsninger blant annet i samarbeid med Mattilsynet.

NIBIO etablerer og drifter effektive og brukervennlige løsninger for datainnsamling, digital forvaltning, bearbeiding/analyse og formidling av data og informasjon.

Virksomhetene samarbeider med annen offentlig virksomhet om utvikling og drift av hensiktsmessige samarbeidsordninger for

Landbruks- og matdepartementet

Landbruks- og matdepartementet (LMD) har hovedansvaret for mat- og landbrukspolitikken. Det omfatter arealforvaltning, jord- og skogbruk, husdyrhold, reindrift og utvikling av nye næringer med utgangspunkt i landbruket.

Etater

- Landbruksdirektoratet
- Mattilsynet
- Norsk institutt for bioøkonomi – NIBIO
- Veterinærinstituttet -VI

⁶ [Landbruksdirektoratets årsrapport 2024 del 3 Digitalisering.](#)

etablering og deling av data og tjenester, og er leverandør av datagrunnlag til nasjonal statistikk til SSB på flere områder.

Strategier

Det finnes ingen særskilt digitaliseringsstrategi for departementsområdet under ett. Men de ulike etatene har etablert digitaliseringsstrategier for å sørge for helhetlige, sikre og innovative tjenester.

For en rekke tilskuddsordninger mv. i landbrukssektoren er det etablert elektroniske løsninger for søknads- og saksbehandlingssystem. Det er lagt vekt på bruk av felles identifikatorer for systemene og gjenbruk av data mellom ordninger

Porteføljer/oversikter over tiltak

Det finnes ikke offentlig tilgjengelige porteføljer eller tiltaksoversikter i sektoren, utover den oversikt etatenes årsrapporter gir. Mattilsynet har en beskrivelse over produktteam.

Landbruksdirektoratets digitaliseringsplan gir en oversikt over vedtatte digitaliseringstiltak.

Finansieringsmekanismer

Over jordbruks- og reindriftsavtalene gis det midler til utvikling av digitaliseringstiltak inkl. nye fagsystemer mv. Tiltak fremgår blant annet av proposisjonene til Stortinget om næringsavtalene.

Landbruksdirektoratet er en av de offentlige virksomhetene i Norge som har fått medfinansiering fra Digitaliseringsdirektoratet til flest digitaliseringsprosjekter de siste årene. Veterinærinstituttet har fått medfinansiering til et digitaliseringsprosjekt innen blå sektor.

Samordning av digitalisering på Nærings- og fiskeridepartementets område

Nærings- og fiskeridepartementets område er variert og omfatter tjenester og fagområder av svært forskjellig karakter. De anvender de ordinære styringsmekanismene i staten til også å styre og koordinere digitale satsinger og tiltak i sektoren.

Koordinering og samhandlingsarenaer

Det foregår mange aktiviteter som dreier seg om digital utvikling innenfor de svært forskjellige etatene som hører til under Nærings- og fiskeridepartementets område. For flere av NFDs virksomheter er dataproduksjon en hovedaktivitet, både med tanke på forvaltningsoppgaver og internasjonalt samarbeid. Digitalisering står sentralt i flere omstillingsprosesser. Det er koordinering på tvers av sektoren på prosjekt- og programnivå, hvor flere etater inngår, ofte sammen med organisasjoner fra næringslivet eller forskningsinstitusjoner.

Strategier

- [Meld. St. 6 \(2024–2025\) Gründere og oppstartsbedrifter, kap. 6.8 Digitalisering og innovasjon](#)
- [Veikart for helsenæringen, kap. 5 Tilgang til og bruk av data](#)
- [Veikart for det teknologibaserte næringslivet](#)
- [Meld. St. 16 \(2024–2025\) Industrien - Konkurransekraft for en ny tid. Kap 6.7 Digitalisering, Automatisering og kunstig intelligens](#)
- [Maritim21-strategi, Vedlegg 2: Digitalisering i Maritim næring](#)
- [Strategisk gjennomgang av Havforskningsinstituttet - regjeringen.no](#)
- Strategisk handlingsplan for HI Digital – Havforskningsinstituttet

Porteføljer/oversikter over tiltak

Det finnes ikke offentlig tilgjengelige porteføljer eller tiltaksoversikter i sektoren.

Finansieringsmekanismer

Digitaliseringsinitiativer i forvaltningen finansieres gjennom de ordinære budsjettmekanismene i staten. Ulike typer digitaliseringsprosjekter i næringslivet kan få bistand gjennom det næringsrettede virkemiddelapparatet. Mange av disse virkemidlene finansieres over Nærings- og fiskeridepartementets budsjett.

- [En vei inn](#)

Nærings- og fiskeridepartementet

Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) har ansvaret for å utforme en fremtidsrettet nærings- og havpolitikk.

Etater/Virksomheter

- Brønnøysundregistrene
- Dagligvaretilsynet
- Direktoratet for mineralforvaltning med Bergmesteren for Svalbard
- Eksportfinansiering Norge (Eksfin)
- Fiskeridirektoratet
- Havforskningsinstituttet
- Justervesenet
- Klagenemda for industrielle rettigheter
- Klagenemdsekretariatet
- Konkurransetilsynet
- Kystverket
- Norges geologiske undersøkelse (NGU)
- Norsk akkreditering
- Norsk nukleær dekommisjonering
- Norsk romsenter
- Patentstyret
- Regelrådet
- Sjøfartsdirektoratet

Samordning av digitalisering i Samferdselssektoren

Samferdselsdepartementet anvender de ordinære styringsmekanismene i staten til å styre og koordinere digitale satsinger og tiltak i sektoren. Mål og strategier formuleres i overordnede strategi- og budsjettdokumenter, og operasjonaliseres og følges opp i etatsstyringen og eierstyringen.

Koordinerings- og samhandlingsarenaer

Departementet har avsatt ressurser til koordinering av digitaliseringsarbeidet, herunder oppfølging av sentrale krav og føringer i digitaliseringspolitikken.

Innenfor jernbanesektoren er det opprettet to koordinerings- og samhandlingsarenaer innen teknologi og innovasjon. Rådgivende innovasjonsstyre og Nettverk for tilstandsbasert og prediktivt vedlikehold. Rådgivende innovasjonsstyre består av teknologi- og innovasjonsledere hos norske jernbaneaktører. Nettverk for tilstandsbasert og prediktivt vedlikehold er en møteplass for fagfolk i jernbanesektoren, og skal styrke samarbeid og tilgangen til de nyeste fremskritt innen vedlikehold av jernbaneinfrastruktur.

Statens vegvesen har hovedansvaret for VegCERT, et kontaktpunkt for sektoren som håndterer digitale hendelser i veisektoren og deler informasjon med virksomhetene i sektoren. Det skal legges til rette for at samtlige aktuelle veimyndigheter er med i VegCERT.

I tråd med EUs direktiv om Intelligente Transportsystemer skal alle land ha et informasjonspunkt for å få til sammenhengende informasjonstjenester for transport. Transportportal.no er det nasjonale tilgangspunktet for data om veg- og transport i Norge, og et samarbeid mellom Statens vegvesen, Jernbanedirektoratet, Entur AS og Digitaliseringsdirektoratet.

For å bidra til økt deling av transportdata har Samferdselsdepartementet opprettet et samarbeid mellom transportvirksomhetene (Statens vegvesen, Jernbanedirektoratet, Nye Veier AS, Entur AS, Avinor AS, Bane Nor SF) og Kystverket om dette. Samarbeidet koordineres av et sekretariat hos Entur AS, og jobber for å bygge ned juridiske, tekniske, personvernmessige og organisatoriske barrierer for datadeling blant de samarbeidende virksomhetene.

Samferdsels- departementet

Samferdselsdepartementet (SD) har det overordnede ansvaret for rammevilkår for jernbanesektoren, veisektoren (inkludert riksveiferjene) og luftfartssektoren.

Underliggende virksomheter

- Jernbanedirektoratet
- Luftfartstilsynet
- Statens havarikommisjon
- Statens Jernbanetilsyn
- Statens Vegvesen
- Vegtilsynet

Selskaper/statsforetak

- Avinor AS
- Bane Nor SF
- Entur AS
- Norske tog AS
- Nye Veier AS
- Vygruppen AS

Strategier

Sektorens viktigste strategidokument er Nasjonal transportplan (NTP) som normalt legges fram som en stortingsmelding hvert 4 år. I Nasjonal transportplan 2025-2036 er ett kapittel viet til digitalisering, i tillegg til at det er spesifikke føringer knyttet til teknologi og digitalisering innenfor de forskjellige transportsektorenes egne kapitler.

- [Kapittel 9: Digitalisering og tekniske muligheter](#)
- [Veisektoren - Kapittel 13.3: Teknologi for forutsigbar fremkommelighet og tjenester](#)
- [Jernbane - Kapittel 14.2.6: Digital satsing for sømløse reiser og bedre bruk av data](#)
- [Luftfart - Kapittel 16.4.3: Videreutvikling av drift og satsning på teknologi](#)

I tillegg har flere av virksomhetene i sektoren egne dedikerte kapitler om digitalisering i sine virksomhetsstrategier.

Porteføljer/oversikter over tiltak

Det finnes ikke offentlig tilgjengelige porteføljer eller tiltaksoversikter i sektoren. Statens vegvesen har dog et program for et av sine hovedsatsingsområder, som presenterer tiltak.

- [Statens vegvesens program for intelligens transportsystemer \(ITS\)](#)

Samferdselsdepartementet har utarbeidet en oversikt over de viktigste strategier og dokumenter i sektoren.

Finansieringsmekanismer

Digitale satsinger og tiltak i sektoren finansieres gjennom de ordinære budsjettene.

Luftfartstilsynet har gjennom medfinansieringsordningen fått støtte til å gjennomføre prosjekt for tilgjengeliggjøring av flysikkerhetsinformasjon. I tillegg til tiltak i etater og selskap brukes det også statlige midler til forskning over Samferdselsdepartementets budsjett, hvorav noe av dette kan gå til digitaliseringstiltak:

- [Transport 2050](#). Ny satsing på transportforskning som er direkte rettet mot myndighetenes behov for et faggrunnlag for planlegging og prioritering. Digitalisering og teknologisk utvikling i transportsektoren er ett av flere temaer som omfattes av satsningen.
- [Pilot-T](#) Finansieringsordning til innovasjonsprosjekter i transportsektoren rettet mot private virksomheter. Ordningen forvaltes av forskningsrådet.

Samordning av digitalisering på Utenriksdepartementets område

Utenriksdepartementets sektor kjennetegnes av global tilstedeværelse og varierende teknologiske forutsetninger mellom hjemmetjeneste og utenriksstasjoner. Digital samordning har som mål å styrke effektivitet, sikkerhet og fleksibilitet i departementets arbeid gjennom felles løsninger, økt digital kompetanse og strukturert informasjonsforvaltning. Det arbeides parallelt med å forbedre både digitale verktøy og arbeidsformer, slik at organisasjonen bedre kan løse samfunnsoppdraget i en stadig mer digitalisert verden.

Koordinering og samhandlingsarenaer

Digitaliseringsarbeidet er forankret i departementets ledelse, som har ansvar for å styre utviklingen, følge opp tiltak og sikre gevinstrealisering. Det arbeides med tiltaksplaner som integreres i departementets øvrige styringsprosesser. Arbeidet samordnes med pågående moderniseringsprosesser, herunder fellestiltak i departementsfellesskapet. Det benyttes digitale modenhetsvurderinger og overordnede arkitekturprinsipper som grunnlag for prioritering og oppfølging.

Utenriksdepartementet arbeider med fire prioriterte satsningsområder:

- «En moderne digital arbeidshverdag»: Innføring av sømløse og sikre løsninger som støtter mobilitet og fleksibilitet.
- «Kompetanse for en digital tid»: Systematisk opplæring i bruk av teknologi, informasjonssikkerhet og endringsevne.
- «Digital samhandling, kommunikasjon og tjenesteutvikling»: Forbedring av kommunikasjon og samhandling internt og med eksterne aktører.
- «Informasjonsforvaltning»: Etablering av strukturer og verktøy for effektiv, sikker og datadrevet bruk av informasjon.

I 2024 etablerte Norad egen IKT-plattform og skilte lag med UD's digitale miljø for IKT-tjenester.

Strategier

- [Digitalisering i utenriktstjenesten en virksomhetsstrategi 2020-2025](#)
- NORAD har satt i gang et arbeid med en datastrategi for å sikre teknisk struktur og en plan for å nyttiggjøre kritisk informasjon på tvers av systemer

Utenriks- departementet

Utenriksdepartementets (UD) oppgave er å arbeide for Norges interesser internasjonalt. Norges interesser bestemmes blant annet av vår geografiske plassering i et strategisk område, vår åpne økonomi, vår posisjon som kyststat og forvalter av store marine ressurser og omfattende eksport av olje og gass.

Etater/Virksomheter

- Direktoratet for utviklingsarbeid (Norad)
- Norsk senter for utvekslingssamarbeid (Norec)
- Direktorat for eksportkontroll og sanksjoner (Deksa)

Porteføljer/oversikter over tiltak

Det finnes ikke offentlig tilgjengelige porteføljer eller tiltaksoversikter i sektoren, utover den oversikt etatenes årsrapporter og utenriksdepartementets virksomhetsstrategi for digitalisering gir. Utenriksdepartement har oversendt en portefølje inneholdende pågående og planlagte digitaliseringstiltak for departementsområdet.

Finansieringsmekanismer

Digitaliseringsarbeidet finansieres hovedsakelig gjennom interne prioriteringer og omdisponering av ressurser. Effektiviseringsgevinster skal frigjøre midler til investering og videreutvikling. Det legges til grunn at digitaliseringstiltak også skal samordnes med felles IKT-initiativ i departementsfellesskapet, der felles administrative og teknologiske løsninger utvikles og benyttes.

Vedlegg 2: KI-verktøy for identifisering av digitaliseringstiltak

Vi har testet bruk av KI-verktøy til å identifisere digitaliseringstiltak, trender og fellestrekk i strategidokumenter fra 2025 tilgjengelig på Kudos, på virksomhetenes egne nettsteder eller tilsendt oss av virksomheten selv. I denne del oppsummerer vi erfaringer fra dette arbeid.

Faglig rammeverk

Oppgaven har paralleller til akademiske prosesser som metaanalyser og systematiske litteraturgjennomganger, hvor forskere håndterer store mengder ustrukturert informasjon. Dette er arbeidsintensive prosesser som krever både teknisk og kognitiv innsats. I studier vi har funnet ser vi at motivasjonen for å bruke KI-verktøy spenner fra tidsoptimalisering i banksektoren ([Seongkuk et al](#)) via effektivisering av informasjonsuttrekk fra store COVID-19-databaser ([Papadopoulos et al](#)) til beslutningsstøtte innenfor kreftbehandling ([Adamson et al](#)).⁷⁸⁹

En artikkel publisert i Journal of Big Data viser hvordan KI-teknikker brukes til å analysere og trekke ut informasjon fra ustrukturerte dokumenter – inkludert vitenskapelige artikler, rapporter og skjemaer ([Mahadevkar et al](#)).¹⁰ Studien fremhever at KI kan identifisere mønstre i store dokumentmengder, forbedre beslutningsgrunnlag i strategisk planlegging og automatisere innsikt fra både trykte og håndskrevne dokumenter.

Utfordringer og begrensninger

En utfordring vi kjenner oss igjen i, er knyttet til varierende dokumentoppsett og layout. Vi kan legge til varierende grad av detaljering og manglende konsistens i omtalen av tiltak og/eller initiativer. En virksomhet kan for eksempel endre navn på et initiativ underveis, eller bare beskrive tiltaket eller initiativet uten å navngi det.

Felles for studiene vi har funnet er et ønske om effektivt å frembringe strukturert kunnskap fra ustrukturerte og semistrukturerte dokumenter, enten det gjelder kliniske notater og radiologirapporter i helsesektoren eller finansielle dokumenter i banksektoren.

⁷ Seongkuk, K. et al. (2023). *A Framework for Understanding Unstructured Financial Documents Using RPA and Multimodal Approach*.

⁸ Papadopoulos, K. et al. (2020). *A Methodology for Open Information Extraction and Representation from Large Scientific Corpora: The CORD-19 Data Exploration Use Case*.

⁹ Adamson, B. et al. (2023). *Approach to machine learning for extraction of real-world data variables from electronic health records*.

¹⁰ Mahadevkar et al. (2024). *Exploring AI-driven approaches for unstructured document analysis and future horizons*

Tekniske utfordringer ved PDF-behandling

Til tross for betydelige fremskritt i arbeidet med språkmodeller finnes det fortsatt en rekke utfordringer som hemmer utviklingen av universelt robuste og skalerbare systemer for informasjonsuttrekk. Et sentralt problem ligger i den iboende kompleksiteten og variasjonen i PDF-dokumenter. Disse dokumentene har ofte ujevn formatering, uregelmessige oppsett og strukturell heterogenitet – ikke bare mellom ulike fagområder, men også innen samme dokument ([Edwards, 2025](#); [Atagong et al., 2025](#); [Zhu & Cole, 2022](#); [Ahmed & Afzal, 2020](#)).¹¹¹²¹³¹⁴

Denne inkonsistensen gjør det vanskelig å utvikle uttrekksystemer som fungerer godt på tvers av formater. Denne utfordringen gjelder også informasjonsuttrekk fra Kudos-databasen, da formatet på dokumentene som hentes ut derfra også er PDF.

PDF-formatet ble opprinnelig utviklet for visuell presentasjon, ikke for strukturert datarepresentasjon, noe som i seg selv gjør det utfordrende å trekke ut tekst og strukturelle elementer som tabeller, figurer og seksjonshierarkier.

Språklige utfordringer

I tillegg kommer utfordringer knyttet til språket i seg selv. Naturlig språk er ofte preget av tvetydighet og kontekstavhengighet, legg dertil domenespesifikt språk, fagterminologi og forkortelser. Disse faktorene gjør det ofte vanskelig for generelle språkmodeller å tolke korrekt ([Li et al., 2024](#); [Seböck & Kiss, 2025](#)).¹⁵¹⁶ For å forstå språket vil det derfor ofte kreves ekspertise innen fagområdet, og muligens tilpassede språklige ressurser og/eller egentrente modeller.

Erfaringer fra testing av KI-verktøy til identifisering av digitaliseringstiltak

I det følgende oppsummeres våre konkrete erfaringer med bruk av KI-verktøy for identifisering av digitaliseringstiltak i strategidokumenter tilgjengelig på Kudos, på virksomhetenes nettsteder eller tilsendt oss fra virksomheten selv. Testingen omfattet 58 dokumenter. En egen applikasjon utviklet av Digdir ble benyttet, med et tredelt brukergrensesnitt som muliggjorde opplasting, dialog med KI-modell og dokumentgjennomgang. Applikasjonen er bygget på en RAG-arkitektur (Retrieval-Augmented Generation) som gjør det mulig å kombinere språkmodellens generelle

¹¹ Edwards (2025) Why extracting data from PDFs is still a nightmare for dataexperts

¹² Atagong et al (2025) A review on knowledge and information extraction from PDF documents and storage approaches

¹³ Zhu & Cole (2022) PDFDataExtractor: A Tool for Reading Scientific Text and Interpreting Metadata from the Typeset Literature in the Portable Document Format

¹⁴ Ahmed & Afzal (2020) A Systematic Approach to Map the Research Articles' Sections to IMRAD

¹⁵ Li et al (2024) A Taxonomy of Ambiguity Types for NLP

¹⁶ Seböck & Kiss (2025) Challenges in Natural Language Processing: Linguistic Ambiguity, Context, and Cultural Differences

språkforståelse med søk i en autoritativ kunnskapsdatabase. Testene benyttet både GPT-4.1-mini og GPT-4.1,¹⁷ uten vesentlige forskjeller i ytelse.¹⁸

Hovedutfordringer

Testingen avdekket fem gjentakende hovedutfordringer som påvirket kvaliteten og påliteligheten i KI-verktøyets analyser:

Identifisering av eksplisitte digitaliseringstiltak

KI-verktøyet hadde gjennomgående vanskelig med å identifisere eksplisitte digitaliseringstiltak i dokumentene. Det hadde en tendens til å trekke ut generelle muligheter og potensialer for digitalisering, fremfor konkrete tiltak, og allikevel benevne disse som eksplisitte tiltak. Det hadde med andre ord vanskeligheter med å skille mellom faktiske tiltak og løse formuleringer som beskriver potensialer eller bredere temaer. I flere tilfeller måtte KI-verktøyet korrigeres til å «erkjenne» at det ikke fantes eksplisitte tiltak.

Eksempel: I «Bevaringsstrategi for landbrukets kulturmiljø» klarte KI-verktøyet ikke å finne eksplisitte digitaliseringstiltak. Etter gjentatte gjennomganger korrigerte modellen sin opprinnelige, mer optimistiske vurdering og bekreftet at dokumentet ikke inneholder konkrete digitaliseringstiltak, men kun omtaler bredere temaer rundt kulturmiljø og bevaring.

Dette illustrerer et generelt fenomen, hvor KI-modeller prøver å gi et svar selv når de ikke har tilstrekkelig grunnlag. Det er det vi ofte kaller hallusinasjon i kunstig intelligens. Disse hallusinasjoner oppstår fordi trenings- og evalueringsmetodene belønner gjetting fremfor å innrømme usikkerhet. Modeller scorer høyere når de gjetter, selv om svaret er feil, enn når de sier «jeg vet ikke».

Slike hallusinasjoner er som sådan ikke mystiske, de oppstår som en naturlig konsekvens av trening. Modellen er optimalisert til å være en god testtaker, ikke nødvendigvis en sannferdig informasjonskilde. I artikkelen «Why language models hallucinate» kommer forfatterne med følgende eksempel: Tenk på det som en flervalgsprøve. Hvis du ikke vet svaret, men gjetter tilfeldig, kan du være heldig og få rett. Hvis du lar det være tomt, garanteres du null poeng. På den samme måten, når modeller bare blir vurdert for nøyaktighet og prosentandelen av spørsmål de får helt riktig, blir de oppmuntret til å gjette i stedet for å si «Jeg vet ikke». ([Kalai et al, 2025](#)).¹⁹

¹⁷ GPT-5 var ikke lansert på testtidspunktet.

¹⁸ For enkelthetens skyld bruker vi betegnelsen KI-verktøy, om applikasjonen utviklet av Digdir. KI-verktøyet inkluderer KI-modellene (GPT-4.1 mini eller GPT-4.1). Når vi f.eks. omtaler at KI-verktøyet var upresist eller kom med feilaktige opplysninger, er det KI-modellene brukt, vi mener.

¹⁹ Kalai et al (2025), *Why language models hallucinate*

Feilaktige kildehenvisninger

Sidetallsreferanser fra KI-verktøyet var gjennomgående upresise eller feilaktige. Dette var et gjennomgående problem på tvers av alle dokumentgrupper. Typisk stemte ikke sidetallene som ble oppgitt av KI-verktøyet overens med hvor teksten faktisk befant seg i dokumentene. Dette påvirket påliteligheten i uttrekkene og gjorde kvalitetssikring vanskelig. Feilaktige henvisninger svekket sporbarheten og tilliten til resultatene.

Konsekvensen var at testeren måtte være systematisk skeptisk til alle referanser og gjennomføre grundig manuell verifisering.

Dette problemet kan trolig også til dels tilskrives fenomenet hallusinerer nevnt over. Når testeren ber om sidetallsreferanser, vil modellen forsøke å gi et svar, også selv om den ikke har tilgang til sidetallsdata. Dette fører til oppdiktete sidetall og/eller referanser som virker plausible, men ikke stemmer. Grunnen til at den ikke har tilgang til sidetallsdata kan tilskrives et fenomen vi var inne på tidligere knyttet til pdf-formatet. Sidetall er ikke alltid kodet som metadata i dokumentet og teksten kan være delt opp i fragmenter, flytende bokser eller lagret som bilde.

KI-modeller har også et maksimalt antall tokens de kan prosessere samtidig, kjent som kontekstvindu ([Ding et al, 2024](#)).²⁰ Når dokumentet er for langt, må det deles opp i mindre biter (chunking) for å kunne behandles. Dette kan føre til tap av dokumentstruktur, inkludert sidetall. Eller sagt på en annen måte, modellen behandler hver bit isolert, uten å vite hvor i dokumentet den hører hjemme.

Manglende avgrensning av søkeområde

KI-verktøyet overholdt ikke instruksjoner om å begrense søket til ett spesifikt dokument, men forsøkte ofte å utvide søket til flere dokumenter enn angitt, til tross for eksplisitte instruksjoner. Noen ganger overholdt den begrensningen på første søk, mens etterfølgende søk ble utvidet. Dette skjedde uten opplysning eller varsel til brukeren. Utvidelsen av søket skapte usikkerhet om kilden til informasjonen og det krevdes gjentatte korrigeringer og presiseringer i instruksjonene for å imøtekomme dette. Noen ganger uten suksess.

Konsekvensen var svekket tillit til hvor informasjonen faktisk kom fra og om funn virkelig tilhørte det aktuelle dokumentet.

Årsaken til at KI-verktøyet ikke overholdt instruksjoner om å begrense søket til ett spesifikt dokument, kan skyldes flere forhold. [Heo et al. \(2025\)](#)²¹ skriver at store språkmodeller, som brukes i KI-agenter, kan ha en intern representasjon av hvorvidt de «vet» at de følger en instruksjon, men denne evnen er sensitiv for hvordan instruksjonen er formulert og hvilken kontekst den gis i. Dette betyr at selv om KI-verktøyet forstår og

²⁰ Ding et al (2024), LongRoPE: Extending LLM Context Window Beyond 2 Million Tokens

²¹ Heo et al. (2025), DO LLMS “KNOW” INTERNALLY WHEN THEY FOLLOW INSTRUCTIONS?

følger den første instruksjonen, så kan den i senere steg «glemme» eller feiltolke tidligere kontekst, spesielt hvis nye kommandoer ikke eksplisitt gjentar begrensningene.

En annen forklaring kan være såkalt «prompt drifting», som er en gradvis forskyvning i hvordan modellen tolker brukerens intensjoner. Selv små endringer i prompten kan føre til at modellen endrer strategi eller ignorerer tidligere begrensninger ([Wu et al, 2024](#); [OscarSosa.ai](#)).²²²³

Problemer med nøyaktighet og ordrett gjengivelse

KI-verktøyet slet med å gjengi tekst ordrett til tross for spesifikke krav om dette. Dette gjaldt blant annet når den ble bedt om å gjengi nøyaktig sitat. I noen tilfeller reproduiserte KI-verktøyet bokstavfeil fra prompten, som med vilje var lagt inn, noe som indikerte manglende selvstendig lesing. KI-verktøyet parafraserte eller kombinerte informasjon på måter som skapte misforståelser. Disse feil ble først identifisert gjennom grundig kvalitetssikring.

Teknisk ustabilitet

Vi opplevde at KI-verktøyet krasjet eller ble ustabil, særlig ved behandling av større dokumenter. Flere dokumenter, spesielt omfattende strategidokumenter, førte til krasj. Verktøyet ga ufullstendige eller avbrutte svar ved store dokumentmengder. Omstart var nødvendig i flere tilfeller. Ustabiliteten økte ved langvarige søk.

Løsningen ble å dele opp dokumenter i mindre enheter for å oppnå mer stabile og fullstendige resultater.

Faktorer som påvirket resultatene

Dokumentkarakteristika

- Strukturell heterogenitet. Varierende dokumentoppsett og layout på tvers av dokumenter
- Grad av detaljering. Stor variasjon i hvor detaljert tiltak ble beskrevet
- Navngivning av tiltak. Manglende konsistens i omtalen av tiltak – noen virksomheter endret navn på initiativer underveis eller beskrev tiltak uten å navngi dem
- Dokumentstørrelse. Større dokumenter økte risikoen for teknisk ustabilitet

Promptdesign

- Strengte instruksjoner. Klare og presise instruksjoner forbedret modellens evne til å fokusere på riktig dokument og relevante tiltak

²² Wu et al. (2024), *StraGo: Harnessing Strategic Guidance for Prompt Optimization*

²³ OscarSosa.ai (2023), *What is Prompt Drifting?*

- Gjentatte presiseringer. Det var ofte nødvendig med flere runder med korrigeringer for å oppnå tilfredsstillende resultater
- Avgrensning. Selv med strenge instruksjoner fortsatte modellen å søke utenfor angitte dokumenter

Tiltak for forbedring

Implementerte løsninger for forbedring

- Oppdeling av dokumenter. Store dokumenter ble delt i mindre enheter for å unngå krasj
- Iterativ promptjustering. Kontinuerlig tilpasning og forsterking av instruksjoner
- Manuell kvalitetssikring. Systematisk verifisering av alle funn

Potensielle fremtidige forbedringer

Under Digdirs hackaton i forbindelse med videreutvikling av Kunnskapsassistenten ble det utviklet en demo som introduserte en ekstra KI-agent med utelukkende valideringsoppgaver. En slik tilnærming vil trolig kunne minimere behovet for manuell validering betydelig, og muligens gjøre den helt overflødig.

Konklusjon

Testingen av totalt 58 dokumenter viser at identifisering av digitaliseringstiltak i strategidokumenter basert på det KI-verktøy vi hadde til rådighet, har visse utfordringer:

Generelle funn

De fleste dokumenter inneholder få eksplisitte digitaliseringstiltak merket som «tiltak» eller «initiativ». Digitalisering omtales oftere som tema, potensial eller underliggende mulighet uten detaljerte tiltakslistes. KI-verktøyet har gjennomgående problemer med å holde seg innenfor angitte dokumenter og sidetallshenvisninger er systematisk upålitelige. Teknisk ustabilitet krever oppdeling av større dokumenter.

Kvalitetssikring

Manuell kvalitetssikring har vært nødvendig for å verifisere og korrigere KI-genererte resultater. Selv med klare og presise instruksjoner klarer ikke KI-verktøyet å lese og gjengi tekst ordrett på pålitelig vis uten omfattende veiledning.

Potensial

I dokumenter med tydelig definerte og eksplisitt merkede tiltak, kan KI-verktøyet bidra til å strukturere informasjon. En automatisert valideringsagent kan potensielt forbedre resultatene betydelig. Den omtalte demo utviklet under Digdirs hackaton september 2025 inneholder en sånn valideringsagent og inneholder for øvrig ny funksjonalitet som potensielt kan løse mange av de utfordringer vi opplevde i denne test.

Anbefaling

Inntil videre kreves menneskestyrt kvalitetssikring og validering for å sikre pålitelighet. Videre utvikling av verktøyet (potensielt Kunnskapsassistenten) bør fokusere på kvalitetssjekk, forbedret kildehenvisning, bedre avgrensning av søkeområde og økt nøyaktighet i tekstgjengivelse.

Funn fra bruk av KI-verktøyet til identifisering av trender og fellestrekk i sektorens dokumenter

Hovedfokuset under vår test av KI-verktøy var, hvorvidt KI-verktøy kunne hjelpe oss med å identifisere digitaliseringstiltak i offentlig tilgjengelige strategidokumenter. Som vi har vist er det fortsatt en vei å gå, før dette kan gjøres på en effektiv og pålitelig måte. Underveis i arbeidet ble vi nysgjerrige på, om KI-verktøyet kunne være mer egnet til å identifisere trender og fellestrekk i sektorenes strategidokumenter, altså en mer analytisk funksjon. Blant annet så vi i artikkelen publisert i [Journal of Big Data](#), nevnt over, at KI kan identifisere mønstre i store dokumentmengder, forbedre beslutningsgrunnlag i strategisk planlegging og automatisere innsikt. Vi bestemte oss for å gjøre et innledende forsøk på å undersøke hvordan KI-verktøy kan bistå oss her.

I denne del oppsummerer vi funnene KI-verktøyet gjorde. Testen tok utgangspunkt i strategidokumenter tilgjengelig på Kudos, på virksomhetenes nettsteder eller tilsendt oss fra virksomheten selv. På grunn av teknisk ustabilitet ved store dokumenter, ble det underveis klart at testen måtte gjennomføres på sammendrag av de omtalte 58 dokumenter. Vi instruerte KI-verktøyet til å lage sammendragene, som deretter ble kvalitetssjekket og, hvor behov, justert. Det tas allikevel forbehold for at KI-verktøyet både kan ha utelatt sentral informasjon og/eller ha hallusinert, og at menneskelig sjekk ikke har fanget opp dette. Modellen brukt i testen var GPT-4.1.

I «dialog» med oss endte KI-verktøyet opp med en strukturert fremstilling av seks hovedtrender. Vårt inntrykk er at denne fremstilling i hovedtrekk gjenspeiler de sentrale punktene i sammendragene. Samtidig må denne gjennomgangen forstås som et første skritt i å undersøke, hvordan KI-verktøy kan bidra til trendanalyser. Mer omfattende og metodisk arbeid er nødvendig for å validere funnene.

Trender og fellestrekk

Kompetanseutvikling og kulturendring

Strategidokumentene rommer satsinger knyttet til å styrke digital kompetanse – hos ansatte, elever og i industrien. Satsinger favner både kortere og lengre utdanninger, etter- og videreutdanning, og særlig kompetanse knyttet til KI, automatisering og grønt skifte.

Samarbeid mellom utdanningsinstitusjoner, næringsliv og offentlig sektor fremheves som avgjørende for å lykkes. Trepartsprogrammer og bransjesamarbeid nevnes som viktige virkemidler for å sikre rekruttering og kompetanseheving i industrien.

I tillegg til formell kompetansebygging identifiserer KI-verktøyet behov for kulturendring og innovasjonsarbeid. Flere dokumenter peker på etablering av kompetansesentre, kursing og programmer for både ansatte og brukere, samt tiltak som fremmer nytenkning og innovasjonskultur. Dette skjer blant annet gjennom innovasjonshub'er og insentivordninger, med særlig fokus i forsvarssektoren og industrien.

Teknologisk utvikling og innovasjon

Teknologier som automatisering, kunstig intelligens, 3D-printing og utvidet virkelighet nevnes i flere dokument. Det er særlig fokus på implementering og bruk av generativ KI i offentlige tjenester, med vekt på ansvarlig anvendelse og etterlevelse av regelverk. Kunstig intelligens og dataanalyse fremstår som nøkkelkomponenter for effektivisering og innovasjon. Flere dokumenter omtaler etablering av KI-nettverk, opplæringsprogrammer og etiske retningslinjer som skal sikre ansvarlig bruk. KI trekkes frem både som en teknologisk mulighet og som et område som krever kompetansebygging og klare rammer for implementering.

Infrastrukturutvikling, som for eksempel 5G i forsvaret, digital samhandling samt digitale kontroll- og beslutningssystemer er også fremtredende. Industrien satser parallelt på automatisering og digital innovasjon, blant annet gjennom støtteordninger for gründerbedrifter og tiltak som fremmer teknologisk nyskapning.

Brukerorientering og digitale tjenester

KI-verktøyet finner, at strategidokumentene indikerer et styrket brukerfokus i digitaliseringsarbeidet. Målet er å gjøre tjenester mer tilgjengelige og brukervennlige for innbyggere, ansatte og næringsliv. Dette innebærer utvikling av digitale møteplasser, formidlingsløsninger og tjenester som understøtter sømløs mobilitet og samhandling på tvers av sektorer. Det arbeides med digitale tilbakemeldingsverktøy, chatbot-løsninger og enkle, tilgjengelige digitale lærings- og rapporteringssystemer for å forbedre dialog og effektivitet. Særlig innen kultur og opplæring er det fokus på barn og unge, med digitale verktøy for formidling og tilbakemelding. I helsesektoren fremheves styrking av digital samhandling og selvbetjeningsløsninger for pasienter og pårørende, som et viktig grep for å øke tilgjengelighet og kvalitet.

Datadrevet styring og samarbeid på tvers

KI-verktøyet finner at strategidokumentene viser en trend mot styring basert på data og avansert analyse. Det legges vekt på bedre analysetilgang, systematisk informasjonsdeling og robust forvaltning av informasjonssikkerhet. Bruk av digitale verktøy for risikoanalyser, kontrollsamarbeid og kvalitetssikring er gjennomgående, særlig i sektorer med høye krav til presisjon som tolletaten og forsvaret.

I tillegg finner KI-verktøyet, at betydningen av samarbeid på tvers av organisasjoner og sektorer vektlegges. Mange digitaliseringstiltak krever koordinering mellom offentlige og

private aktører for å lykkes med datadeling, utvikling av felles løsninger og etablering av standarder.

Regelverk og etikk

Behovet for regelverk som legger til rette for digitalisering, samtidig som innovasjon balanseres med hensyn til personvern og sikkerhet, er et annet element som KI-verktøyet identifiserer. Dette innebærer både tilpasning av eksisterende lover og utvikling av nye rammer som kan håndtere utfordringer knyttet til teknologiutvikling.

Etisk bruk av kunstig intelligens (KI) er et gjennomgående tema, med fokus på tydelige retningslinjer, varsomhetsprinsipper og ansvarlig implementering. Flere dokumenter understreker ifølge KI-verktøyet viktigheten av risikovurdering og transparens, samt etablering av rutiner som sikrer etterlevelse av regelverk.

I tillegg pekes det på behovet for kompetansebygging innen etikk og regelverk for å sikre at digitalisering skjer på en trygg og tillitsvekkende måte.

Grønn digitalisering

Analysen fra KI-verktøyet viste at flere dokumenter understreker digitaliseringens rolle i det grønne skiftet og bærekraftig utvikling. Digital teknologi fremheves som et verktøy for å redusere ressursbruk, effektivisere prosesser og støtte løsninger som bidrar til lavere klimabelastning.

KI-genererte anbefalinger

Vi testet om KI-verktøyet, på bakgrunn av gjennomgangen, kunne komme med anbefalinger til videre arbeid. Dette resulterte i flere tilsynelatende velbegrunnede og ikke minst velformulerte anbefalinger. En av disse anbefalingene gjaldt behov for å styrke samarbeidet på tvers av sektorer. Eksempelvis ved å utvikle tverrsektorielle samarbeidsarenaer for å utnytte synergier i kompetanse og teknologibruk for å få til mer helhetlige og effektive løsninger. Vi spesifiserte ikke i prompten, at KI-verktøyet skulle vurdere hvorvidt eksisterende og/eller planlagte samarbeidsarenaer imøtekommer disse behov.

En annen anbefaling var knyttet til viktigheten av kontinuerlig satsing på digital kompetanse og endringsledelse. Dette gjelder både opplæring av ansatte og utvikling av en kultur som fremmer innovasjon og tilpasning til nye digitale arbeidsformer.

En tredje anbefaling var, at ansvarlig innføring av kunstig intelligens bør innebære etablering av veiledning, etikkråd, innbyggerdialog og rutiner for risikovurdering, slik at nye digitale løsninger kan implementeres på en måte som bygger tillit og sikrer samfunnets verdier.

Oppsummering

KI-verktøyet identifiserte trender og fellestrekk som for eksempel satsing på kompetanseheving, ansvarlig og etisk bruk av KI, digital transformasjon som muliggjør

data- og teknologidrevet effektivisering, og en tydelig satsing på brukerorienterte, digitale tjenester med flere. Dette er alt sammen trender som i hovedtrekk samsvarer med vår egen manuelle tekstgjennomgang av de KI-genererte sammendrag, og vår egen usystematiske, og ikke komplette, gjennomgang av strategidokumenter.

Med forbehold for at vår test er relativt simpel, så er det overordnede inntrykk, at KI-verktøyet fungerte relativt bra til å trekke ut trender og fellestrekk. Hvor det i testen med å identifisere digitaliseringstiltak var et problem at KI-verktøyet hadde en tendens til å trekke ut generelle muligheter og potensialer, fremfor konkrete tiltak, forekommer det oss at denne egenskapen var mere nyttig i denne kontekst.

I testen knyttet til å identifisere digitaliseringstiltak nevnte vi at KI-verktøy kan ha problemer med å feiltolke tekst og meningsinnhold på grunn av kontekstavhengighet, domenespesifikt språk, fagterminologi eller forkortelser, ref. [Li et al., 2024](#) og [Sebök & Kiss, 2025](#)). Vi opplevde ikke dette som et stort problem i denne test. De få gangene vi oppdaget at dette var tilfelle, korrigerer vi, enten i prompten eller direkte i teksten etterfølgende.

Når det gjelder KI-verktøyets anbefalinger, fremstår disse for så vidt relevante, om enn de også i stor grad representerer allerede etablerte perspektiver snarere enn vesentlig nye eller uventede innsikter. Om det skyldes at verktøyet er trent på bredt tilgjengelig materiale og derfor har en tendens til å speile mainstream-tenking, vites ikke. Selv om innsiktene ikke er vesentlig nye, kan vi allikevel ikke utelukke at KI-verktøyet har potensiale til å generere nye perspektiver dersom det gis mer spesifikke eller utfordrende oppgaver, som sammenstilling av motstridende strategier, scenarioanalyse, hypotetisk tenking, eller identifisering av implikasjoner som ikke eksplisitt er nevnt i dokumentene.

Når det gjelder den mer praktiske og tekniske del av testen, så var det et relativt omfattende arbeid å instruere KI-verktøyet til å lage de 58 sammendrag, og ikke minst kvalitetssjekken av disse. Det ble blant annet nødvendig å dele sammendragene opp i grupper på 10 pr. instruksjon, for at KI-verktøyet ikke skulle krasje. Dette ble gjort ved å spesifisere i den innledende prompt, at de 58 sammendrag ville komme i grupper på ti, men at KI-verktøyet skulle se det som en samlet kontekst i analysen. Flere av utfordringene nevnt i del-kapittelet om KI-verktøy til identifisering av digitaliseringstiltak, gjorde seg også gjeldende her. Vi gjentar derfor ikke disse her, men nevner kort, at det krevde en hel del instruering og ikke minst gjentakende justeringer av promptene å få KI-verktøyet til å gjennomføre analysene på en dekkende og troverdig måte.

Avslutningsvis bemerker vi at testen representerer et innledende forsøk på å kartlegge KI-verktøyets anvendelighet. Selv om funnene gir verdifulle perspektiver, kreves det mer grundige analyser for å sikre robusthet og for å vurdere hvordan slike verktøy best kan integreres i fremtidig arbeid.

Vedlegg 3:

Beskrivelse av systemet for et dynamisk kunnskapsgrunnlag om digitaliseringstiltak

Side om side med datainnhenting har vi har bygget et system for å registrere all informasjon vi har hentet inn om digitaliseringstiltakene. I arbeidets tidlige fase, tok vi et valg om å bygge et system i stedet for å bruke Excel til å håndtere den innsamlede data. Dette for å få en løsning som er skalerbar, har større fleksibilitet i bruk og som i større grad kan bidra til effektivisering av fremtidig datainnhenting. Dette valget er i tråd med Digdir's ønske om å arbeide mer datadrevet.

Systemet er på dette tidspunktet en minimumsversjon (MVP) av et system for datainnsamling og analyse. Videreutvikling og forbedring gjennomføres som et kontinuerlig initiativ i Digdir. Fremover skal systemet videreutvikles iterativt, basert på organisatoriske behov og lærdom fra bruk og drift.

Verktøy

Systemet er en applikasjon bygget i Power Apps, en Microsoft-tjeneste som gjør det mulig å utvikle og kjøre lavkode-forretningsapplikasjoner. Power Apps er tett integrert i Microsoft 365-økosystemet, og benyttes i mange offentlige virksomheter.

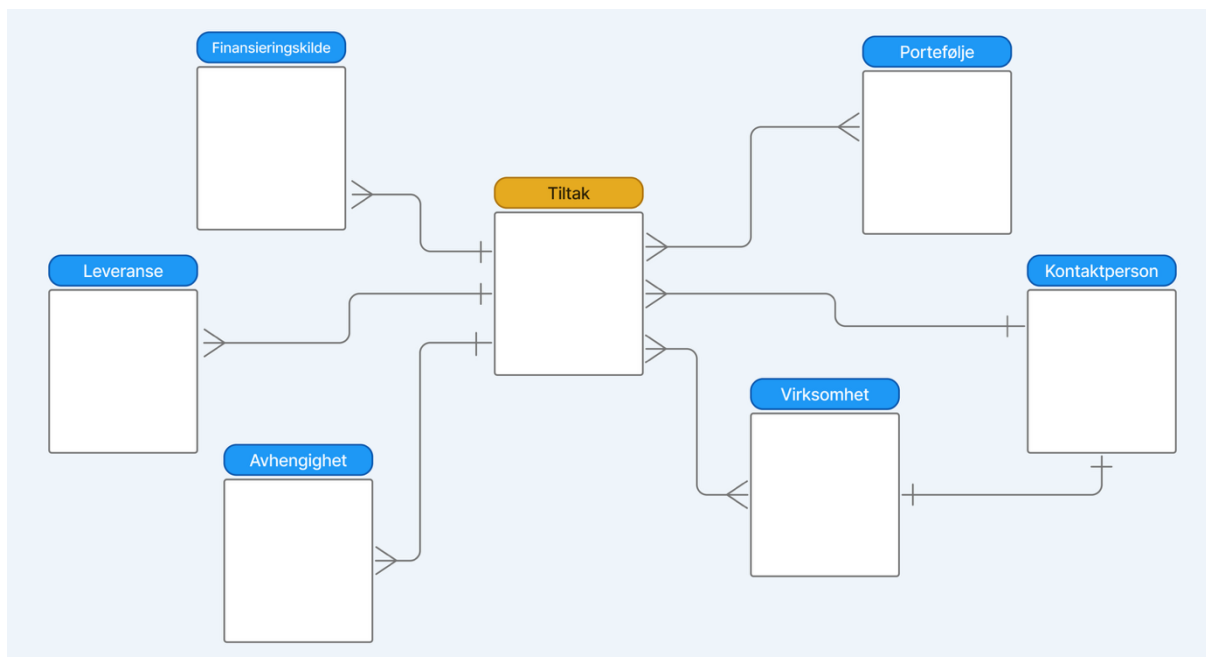
Dataene som er hentet inn legges inn i applikasjonen ved å manuelt plote datapunktene som er tilgjengelig knyttet til hvert tiltak. Power Apps tilbyr tilpasning av visningsoppsett og eksportmuligheter for videre analyse og rapportering.

Arkitektur

Systemet er utformet for å håndtere store variasjoner i tilgjengelig og innsamlet informasjon, der et sentralt hensyn er å balansere behovet for strukturert datamodellering mot fleksibiliteten knyttet til ustrukturert informasjon.

Arkitekturen muliggjør sammenstilling av data fra ulike prosesser og sørger for at innsamlet informasjon lagres i en sentral database, og kan benyttes til flere formål på ulike nivåer i organisasjonen.

For å redusere duplikater og tilrettelegge for gjenbruk, er dataene modellert rundt et sett av felles grunntabeller — som kontakt, portefølje og virksomhet — som benyttes på tvers av organisasjonens ulike områder. Hovedelementet i hvert område er tiltakstabellen, der all relevant informasjon om hvert tiltak er systematisert.

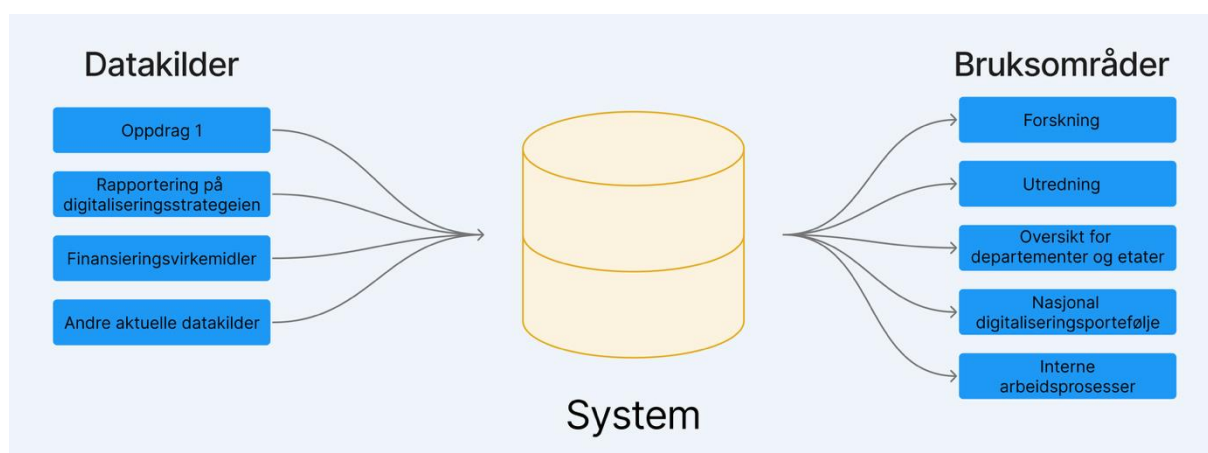


Hvilken informasjon det er mulig å registrere for hvert tiltak er løpende blitt justert basert på hvilke data som var tilgjengelig i materialet vi har mottatt fra departementer og virksomheter. Pr i dag har vi gjort det mulig å registrere følgende informasjon:

Tabell	Variabler
Tiltak	Navn på tiltaket, beskrivelse av tiltaket, ansvarlig virksomhet, ansvarlig departement, samarbeidende virksomhet(er), kontaktperson, portefølje, kostnadsramme, finansieringskilde, organisasjonsform, tidsramme, fase, nytte- og kostnadsvirkninger, hensikt/formål, teknologi, område i Digitaliseringsstrategien, krav i digitaliseringsrundskrivet, FNs bærekraftsmål, avhengigheter, leveranser, hierarkisk tilknytning.
Finansieringskilde	Navn på finansieringskilden, ansvarlig virksomhet, beskrivelse, lenke til finansieringskilden (url), tilsagnsrammen de 3 siste årene
Strategi	Navn på strategien, beskrivelse, ansvarlig virksomhet, planperiode, lenke til strategien (url) samarbeidende virksomhet
Portefølje	Tittel, ansvarlig virksomhet, ansvarlig person, lenke til porteføljen (url)
Virksomhet	Navn, organisasjonsnummer, kommunenummer og kommunenavn, organisasjonsform, næringskode, institusjonell sektorkode, antall ansatte, overordnet virksomhet i offentlig sektor, ansvarlig departement
Kontaktperson	Fullt navn, e-post

Applikasjonen som er utviklet for dette oppdraget er del av en større samling applikasjoner som sammen utgjør et helhetlig system for Digdir, og gir oversikt over felles behov, status og tiltak på tvers av offentlig sektor. Systemet vil også bidra til at Digdir jobber mer datadrevet. Å jobbe datadrevet betyr å bruke innsikt fra data som

grunnlag for beslutninger og handlinger, og innebærer å samle inn, analysere og bruke data fra alle arbeidsområder til å forbedre tjenester og prosesser, identifisere nye muligheter og øke effektiviteten. En datadrevet arbeidsform handler ikke bare om tekniske løsninger, men også om å bygge en kultur der data er en naturlig ressurs for hele organisasjonen. Vi tilrettelegger for en effektiv datainnsamling, der vi unngår å spørre aktørene om den samme informasjonen flere ganger, og en sammenstilling av dataene som gir fleksibel utnyttelse.



I videreutvikling av systemet, vil vi ha et særlig fokus på å harmonisere og sammenstille data fra flere arbeidsområder for å etablere et felles datagrunnlag på tvers av virksomheten. I dette arbeidet er det viktig at vi lykkes med å sikre at data til enhver tid er oppdaterte, komplette og av høy kvalitet.

Vi vil benytte SKOS-rammeverket for semantisk interoperabilitet i arbeidet med å standardisere parametrene. SKOS (Simple Knowledge Organization System) er et vokabular for å standardisere og strukturere beskrivelser av begreper og begrepssamlinger i offentlig sektor, slik at de kan forstås, gjenbrukes og deles maskinelt mellom virksomheter. SKOS gir sentrale klasser og egenskaper som muliggjør ensartet definisjon av termer, definisjoner, relasjoner og metadata, og utgjør fundamentet for maskinlesbar og interoperabel begrepsforvaltning i henhold til RDF-standard. Å benytte dette gir et solid grunnlag for effektiv informasjonsutveksling og bidrar til at systemet kan fungere som en Proof of Concept (POC) for forbedret samhandlingsevne.

Neste utviklingsfase innebærer inkorporering av KI for analyse av fritekst, økt automatisering av prosesser som i dag er manuelle, og integrasjon av API-løsninger mot eksterne datakilder. Vi skal også tilrettelegge for å kunne behandle og analysere tidsserier (longitudinalitet). Etter en periode med utforskning og bruk, vil vi ta et veivalg av verktøy før systemet går over i en mer stabil driftsfase. Figuren under er en illustrasjon av en mulig fremdriftsplan. Slik fremdrift vil kreve flere avklaringer og beslutninger underveis, som ikke er tatt.



Vedlegg 4:

Slik har vi gjort det (metode)

Overordnet metodevalg

Det er flere måter å løse et oppdrag med å skape oversikt over digitaliseringstiltak. Vår metode bygger på en antakelse om at virksomheter og departementer allerede fører interne oversikter over digitaliseringstiltak, eller at slik informasjon finnes i offentlig tilgjengelige dokumenter

Digdir har tidligere hatt lignende oppdrag, i 2018 og 2019. Den gangen ble informasjonen innhentet gjennom spørreskjemaer sendt til statlige virksomheter. Totalt besvarte henholdsvis 87 og 67 virksomheter undersøkelsen, og det ble identifisert 412 og 432 digitaliseringstiltak.

Istedenfor spørreskjema valgte vi å se på allerede offentlige tilgjengelige kilder og virksomhetenes eksisterende oversikter. Formålet med dette metodevalget var å redusere ressursbruken for virksomheter og departementer sammenlignet med tidligere spørreundersøkelser. Samtidig innebar metoden at Digdir tok et større ansvar for å innhente, bearbeide og strukturere data. Virksomhetenes bidrag besto hovedsakelig i å formidle eksisterende oversikter og kvalitetssikre informasjonen vi registrerte for deres område.

Videre lå det et ønske om å teste om tilgjengelige KI-verktøy var tilstrekkelig modne til å kunne støtte dette arbeidet.

Metoden forutsatte at vi registrerte alt innsendt materiale, uten å avgrense oss til et bestemt utvalg tiltak. Alle tiltak som sektorene har meldt til oss er tatt med. Siden oversiktene er forskjellige fra hver sektor betyr det også at det ikke er den samme informasjonen vi har for alle tiltak. For noen tiltak har vi mye informasjon og for andre lite. Vi har registrert den tilgjengelige informasjonen for hvert tiltak.

Datainnsamlingen ble organisert i to hovedspor:

- Innhenting av eksisterende oversikter: Virksomheter og departementer ble bedt om å dele oversikter de allerede fører over digitaliseringstiltak i sitt ansvarsområde. I tillegg til dette er følgende to datakilder benyttet:
 - Dokumentgjennomgang: I noen tilfeller ble det henvist til større dokumenter, som årsrapporter og strategier, hvor tiltak kan identifiseres.
 - Offentlig tilgjengelige porteføljer/lister: Enkelte virksomheter har publisert offentlige tilgjengelige oversikter over digitaliseringstiltak.
- Utforsking av KI-verktøy: Å utforske muligheten for å benytte kunstig intelligens som et verktøy for å identifisere digitaliseringstiltak i sektorenes

strategidokumenter.²⁴ Testen ble avgrenset til strategidokumenter fra 2025 tilgjengelig på Kudos, på virksomhetenes egne nettsteder eller tilsendt oss av virksomheten selv. I alt 58 strategidokumenter inngikk i testen.

Gjennomføring av datainnsamling om digitaliseringstiltak

Datainnsamlingen startet i mai 2025. Første skritt var å kontakte Skate-virksomhetene via e-post. Skates arbeidsutvalg var allerede orientert om oppdraget i januar samme år. I tillegg ble enkelte større virksomheter utenfor Skate kontaktet direkte, for å etablere et bredt datagrunnlag tidlig i prosessen.

Det viste seg imidlertid at denne tilnærmingen ikke nådde ut til alle sektorer innenfor tidsrammen. Etter dialog med Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD) ble det derfor besluttet at departementet skulle sende brev til alle departementer, med anmodning om å utpeke kontaktpersoner som kunne bistå i datainnsamlingen.

Fra juni 2025 tok prosjektgruppen kontakt med de utpekte personene for å be om oversendelse av eksisterende oversikter og koordinere videre dialog. Forespørselen ble formulert slik at virksomhetene i minst mulig grad skulle bruke tid på å bearbeide materialet, men heller sende inn de oversiktene de allerede hadde.

Vi har mottatt materiale fra nesten alle departement, og veldig mange underliggende etater og virksomheter. En enkelt sektor, Forsvarssektoren, har ikke bidratt med materiale. For denne sektoren baserer vi oss utelukkende på offentlig tilgjengelig materiale.

Hvordan er fakta-arkene utarbeidet?

Fakta-arkene med beskrivelse av samordning av digitalisering i hver sektor er hovedsakelig utarbeidet basert på offentlig tilgjengelig informasjon fra departementene og deres underliggende etater. Vi har i tillegg hatt møter og samtaler med de fleste departement og mange andre offentlige virksomheter. Fakta-arkene er deretter blitt forelagt kontakter i departementene for kommentarer. De endelige beskrivelsene er blitt justert for å sikre at sektorene kjenner seg igjen i måten vi beskriver dem på.

Datagrunnlagets kvalitet

Datadekning og variasjon

Metoden vi har brukt for å samle inn data, gjør at det er forskjell på innhold, detaljeringsgrad og presisjon i dataene fra forskjellige sektorer og forskjellige virksomheter. Noen departement har oversendt beskrivelser av deres arbeid på et overordnet nivå. Andre har vist til egne etater og virksomheter, som igjen har sendt over egne oversikter i forskjellige formater. Den første tilnærmingen har gjort det enkelt for oss å identifisere store og viktige tiltak i sektoren. Den andre tilnærmingen har derimot

²⁴ Les mere om dette i avsnitt «KI-verktøy for identifisering av digitaliseringstiltak»

gitt oss omfattende detaljer om hva enkeltvirksomheter har av aktiviteter. Siden vi ikke har hatt kapasitet til aktivt å kontakte samtlige offentlige virksomheter, så er det en del mindre virksomheter som er falt utenfor vår innsamling av data, dersom ikke departementet med ansvar for virksomheten aktivt har inkludert tiltak fra disse virksomhetene.

For kommunal sektoren har vi i hovedsak samlet inn tiltak fra KS og KS Digital, og ikke fra enkeltkommuner. Vi har dog fanget opp enkelte tiltak fra kommuner gjennom, for eksempel data fra prosjektskjønnsordningen og nasjonal e-helseportefølje.

Gyldighet

Selv om metoden gir et relativt bredt bilde av pågående og planlagte digitaliseringstiltak, er det verdt at påpeke at gyldigheten påvirkes av at datagrunnlaget ikke er komplett. Det er stor variasjon på hva vi har kunnet registrere av informasjon på hvert tiltak. Ikke alle oversikter har oppgitt hensikt med tiltaket, teknologier brukt, organiseringsform eller samarbeidspartnere. Noen oversikter har systematisk hatt med oppstarts- og avslutningsdatoer, andre ikke. En del oversikter har i liten grad hatt beskrivelser av tiltakene, mens andre har hatt fyldige beskrivelser. Vi har registrert den tilgjengelige informasjonen etter beste evne.

Pålitelighet

Selv om vi har en del områder hvor vi ikke har informasjon, så er likevel den informasjon vi har registrert pålitelig. Den er oversendt direkte til oss fra tiltakseiere eller deres ansvarlige departement eller hentet fra offisielle kilder, som tiltakseierne selv har publisert.

Den viktigste feilkilde er at vi kan ha tolket eller gjort feil når vi har registrert data. Vi har forsøkt å motvirke dette ved å gi alle departement mulighet til å kvalitetssjekke tiltak vi har registrert på deres departementsområde. De er ikke blitt bedt om å gjennomgå innholdet detaljert, men å varsle oss om de så åpenbare feil og mangler. Vi har rettet opp der vi har fått tilbakemeldinger.

Sporbarhet

For å ivareta sporbarhet er alle registrerte tiltak koblet til sin opprinnelige kilde i vårt system. Disse kilder er for størstedelen av tiltakene oversikter som vi har mottatt direkte fra departementer eller virksomheter, men dekker også årsrapporter og offentlig tilgjengelige oversikter. Dette gjør det mulig å etterprøve hvert tiltak som er registrert, og dermed identifisere hvilket grunnlag informasjonen er hentet fra. I tillegg er dialogene med kontaktpersoner fra departement/virksomhet, dokumentert i form av møtetreferater.

Aktualitet og oppdatering

Slik datainnhenting som vi har gjort er ferskvare. Prosjekter og tiltak ruller videre, og om et år er nye tiltak oppstått og andre tiltak avviklet. Vi har tatt høyde for dette ved å registrere tiltaks oppstartsdato og sluttdato, i tillegg til om tiltaket er planlagt, pågående eller avsluttet. Vi er klar over at vi ikke nødvendigvis vil være i en posisjon til å kunne holde slike registreringer oppdaterte for alle tiltak. Vi har derfor sørget for at det for hvert tiltak vises når informasjonen er registrert og sist oppdatert. Når man gjør analyser på innholdet i basen kan man altså velge å sortere ut data som ikke er oppdatert og tiltak som er avsluttet.

Refleksjoner

Datainnsamlingen viste seg å være tid- og ressurskrevende. Flere virksomheter viste skepsis mot å dele interne oversikter over digitaliseringstiltak, eller vurderte forespurt informasjon som ikke egnet for deling, selv om det ble presisert at kun åpne data ble etterspurt. Enkelte virksomheter ønsket også ytterligere avklaringer om formål, mandat og bruk av data før de kunne bidra.

Dette medførte behov for omfattende dialog med departementer og virksomheter. Vi har i perioden avholdt 25 møter og hatt en lang rekke telefonsamtaler og mailutvekslinger for å avstemme forventninger, avklare begreper og sikre felles forståelse av hva som etterspurtes.

Digdir har også i stort omfang gjort nytte av åpne kilder fra offentlige offisielle nettsider. For enkelte sektorer har datainnhenting i hovedsak basert seg på denne typen kilder. Det dreier seg i hovedsak om sektorer der vi i liten grad, eller ikke i det hele tatt har mottatt informasjon fra sektoren selv.

Av andre utfordringer kan her nevnes:

- Ulik praksis mellom departementene for hvordan og hvilken informasjon som ble oversendt, har ført til variasjon i detaljeringsgrad og format.
- Dokumentgjennomgang har krevd tolkning og skjønn. Dette kan ha påvirket presisjonen sammenlignet med om virksomhetene selv hadde beskrevet tiltak direkte til vårt formål.
- I noen tilfeller har virksomheter utarbeidet nye oversikter spesielt for dette oppdraget. Ofte er dette gjort fordi interne oversikter ikke egner seg for eksterne.
- Ulik oppdragsforståelse og behov for avklaringer om mandat og formål har gjort at mange prosesser har vært tidskrevende.
- Beslutningslinjer og godkjenningsrutiner i virksomhetene har til tider forsinket informasjonsflyten. Mange har hatt behov for å forankre svar på vår henvendelse på flere nivåer før oversendelse.