

NOKIOS

WS7 21.oktober 2025:

Digital transformasjon – et felles kompetanseløft for lederne i offentlig sektor?

Kort intro om arbeidet med "digital transformasjon" de siste årene.

Jens Nørve, Digdir
Ordstyrer

Strategisk IKT-kompetanse for toppledere

Strategisk IKT-kompetanse for toppledere

Antall departementer: 11+ Fylkesmennene

Antall ledere: ca. 250

Antall virksomheter: ca. 140

Erfaringssamling for alle topplederne med over 100 deltakere



Hensikt:

Bevisstgjøre topplederne om hvordan digitalisering kan bidra til virksomhetsutvikling, måloppnåelse og bedre tjenester for brukerne

Målgruppe:

Departementenes toppledergruppe sammen med virksomhetsledere i deres underliggende virksomheter



Tjenester og teknologi blir så vevd inn i hverandre at ledere i alle typer virksomheter må ta den digitale lederrollen. Foto: Azman/Jaka/Getty Images

Etterbørs Innlegg

Digital omstilling et lederansvar

Jeg blir noen ganger spurt hva den ene tingen er, som er viktigst for å lykkes med digitalisering. Jeg er helt sikker på at svaret er ledelse.



Paul Chaffey, statssekretær i Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Det betyr ikke at ledere må kunne programmere, eller forstå hvordan elektroniske komponenter virker, selv om det ikke skader, men de må ha god forståelse for hva teknologi og nye forretningsmodeller gjør med kjernevirksomheten - og hva de må gjøre i dag for å skape flere og ikke færre muligheter i fremtiden. Tjenester og teknologi blir så vevd inn i hverandre at ledere i alle typer virksomheter må ta den digitale lederrollen.

Les også:

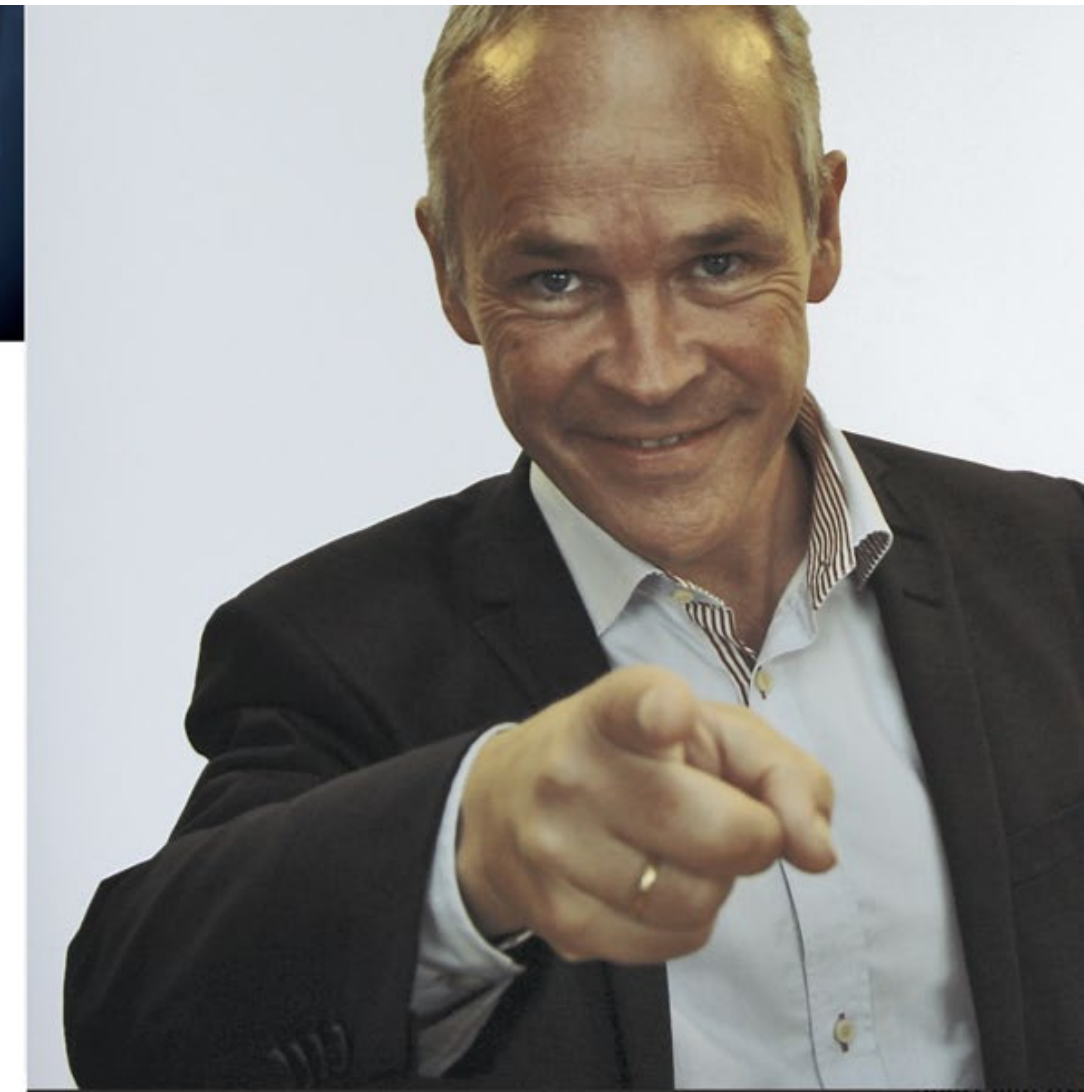
- Vi tar ikke innover oss hvor fort og brutalt dette skjer

Det er i hvert fall fire grunner til at dagens digitale omstilling må være et lederansvar:

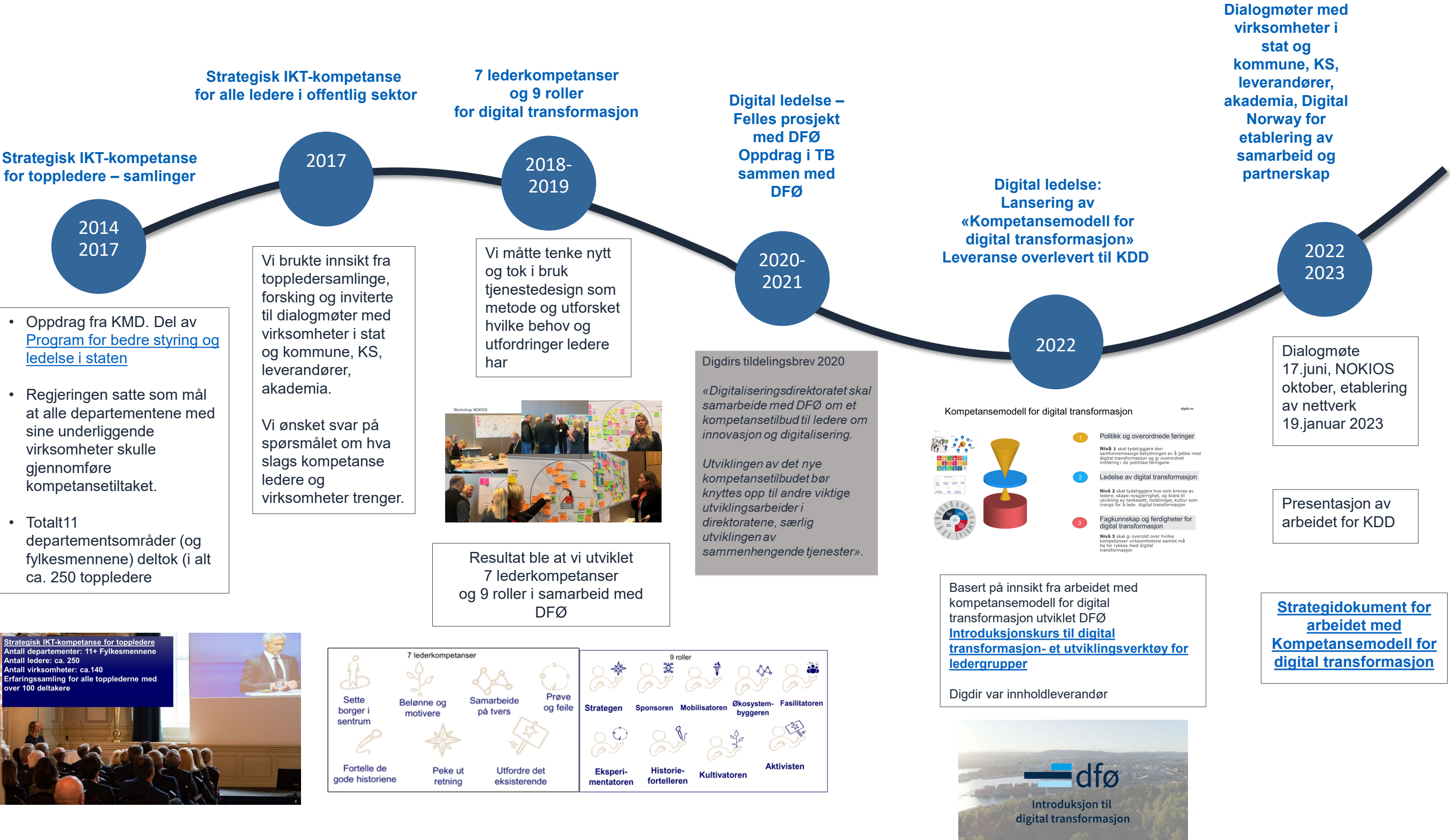
- For det første må noen i virksomheten ha hovedansvaret for å se litt lenger frem og ta beslutninger nå som gjør at den er bedre rustet for fremtiden. En it-avdeling kan gi gode råd om valg av verktøy og plattformer, men bare ledelsen

Sitat fra toppleder:

«Samlingen har skapt en arena for dialog om digitalisering som videreføres»

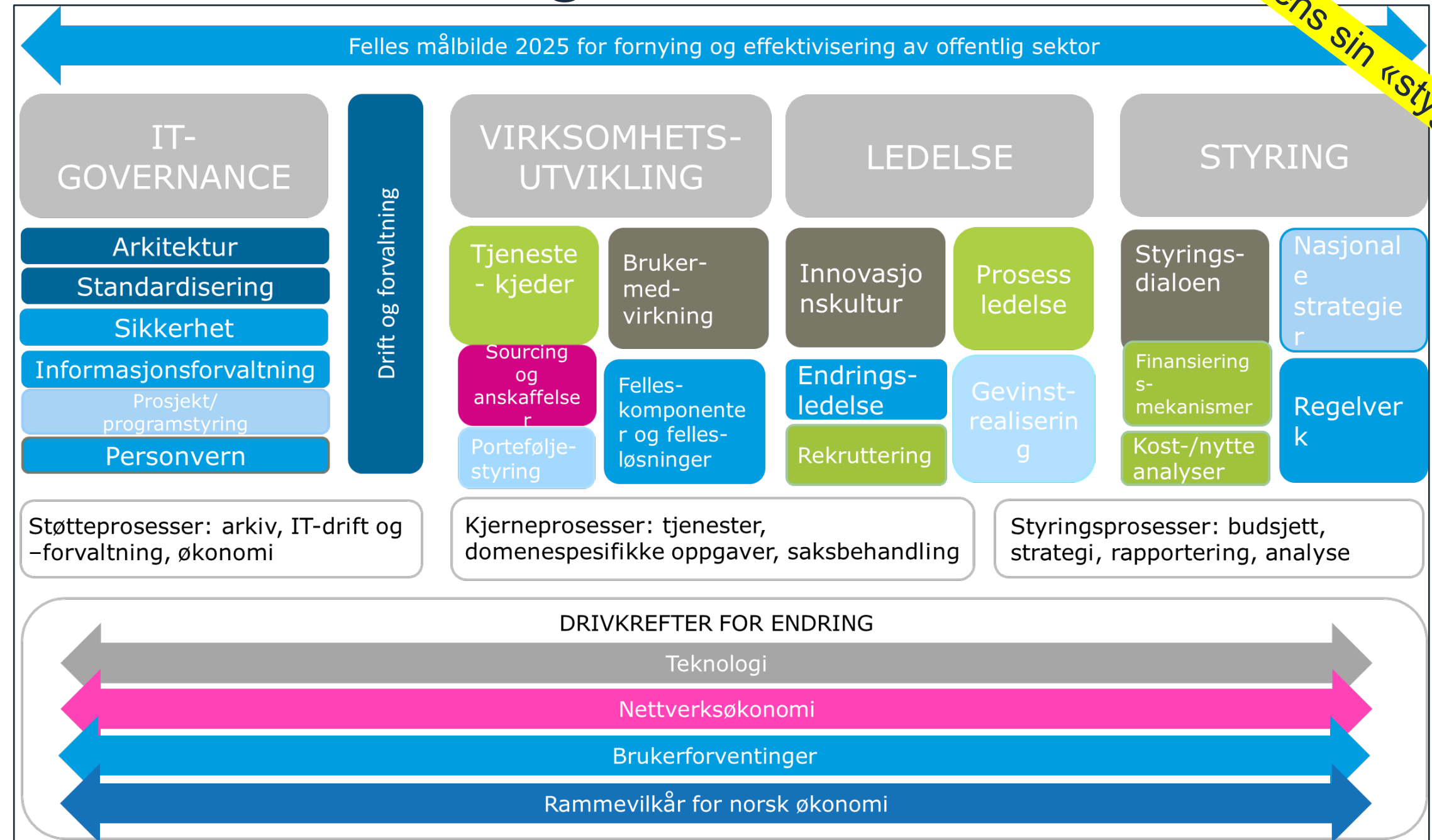


Utvikling av arbeidet over tid

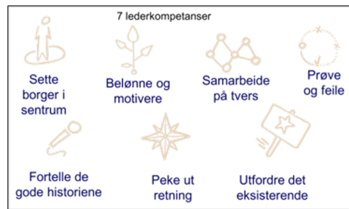


Behov for å tydeliggjøre hva slags kompetanse ledere og virksomheter trenger...

Vi startet med å ha dialogmøter med virksomheter i stat, kommune og leverandører for få innspill på hvordan vi skulle tydeliggjøre hva slags kompetanse ledere trenger.



Kompetansemodell for digital transformasjon



1

Politikk og overordnede føringer

Nivå 1 skal tydeliggjøre den samfunnsmessige betydningen av å jobbe med digital transformasjon og gi overordnet innføring i de politiske føringene

2

Ledelse av digital transformasjon

Nivå 2 skal tydeliggjøre hva som kreves av ledere, skape nysgjerrighet, og bidra til utvikling av tankesett, holdninger, kultur som trengs for å lede digital transformasjon

3

Fagkunnskap og ferdigheter for digital transformasjon

Nivå 3 skal gi oversikt over hvilke kompetanser virksomhetene samlet må ha for lykkes med digital transformasjon

Veien videre: Utvikling av kompetansesamarbeid/partnerskap

Dialogmøte om
«Kompetansemodell for
digital transformasjon med
leverandører, akademia, KS,
virksomheter i stat og
kommune, Digital Norway,
17.juni 2022

Forespørsel om informasjon fra markedet og invitasjon til dialogmøte 17. juni 2022 om en mulig kompetanse samarbeid/ partnerskap.

Digitaliseringsdirektoratet inviterer med dette interessenter til å komme med innspill og delta på informasjons og dialogmøte om mulig samarbeid/partnerskap knyttet til «Kompetanse for digital transformasjon i offentlig sektor».

Formålet med forespørselen er å få innspill fra interessenter og markedet slik at Digidir kan vurdere veien videre for prosjektet/behovet. Per nå vet ikke Digidir om dette vil resultere i en anskaffelse, FOU-kontrakt, samarbeid med interessenter.

Digidir opplever stort behov og etterspørsel etter kompetanse tiltak knyttet til disse temaene i hele offentlig sektor, og på mange nivåer i de respektive virksomheter og på alle forvaltningsnivåer. Gitt behovets omfang og våre begrensede ressurser på området ønsker vi å sondere mulighetene for eventuelt å innlede et samarbeid/partnerskap med akademia og privat sektor.

En rekke virksomheter i offentlig og privat sektor er opptatt av kompetanseutfordringen så vi arrangerer dette som et åpent møte for alle som kan ha interesse av å delta. Se bl.a. vedlegg som beskriver noen pågående aktiviteter, uten at dette er ment som en uttømmende liste. (AK: lager tekst)

Våre hypoteser er at alle disse miljøene vil kunne ha nytte av en felles kompetanse modell, samtidig som videreutvikling av en slik felles modell, vil kunne lette universitetenes og leverandørenes ønske om en tydeligere beskrivelse av offentlig sektors samlede kompetanse behov. Videre vil en slik felles modell kunne styrke samhandlingen mellom privat og offentlig sektor.

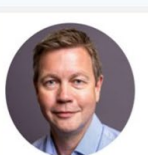
Fagforeningene er tydelige i sine budskap om behovet for «livslang læring» og at det er behovet for en vesentlig kompetanse løft på området. I et slikt perspektiv tenker vi at en slik ny felles kompetansemodell også vil kunne understøtte «trepartssamarbeidet».

Det er derfor ønskelig at resultatene som produserer i et slik mulig partnerskap skal blir fritt tilgjengelig på nettet for alle. Og at det skal være mulig for alle å kunne bygge videre på og tilpasse ut fra eget behov, i de forskjellige virksomheter og sektorer. Dette vil på sikt legge til rette for en felles læringsreise og kunne bidra til at vi sammen videreutvikler kompetansemodellen.

Om vi lykkes med dette vil det kunne føre til økt utbredelsen og bruken i hele offentlig sektor i Norge, og eventuelt også i Norden.



Dagens agenda

 Jens Nørve Digitaliseringsdirektoratet	 Kjetil Århus Bergen kommune	 Jan Arild Lyngstad
 John Krogstie NTNU/GoForIT	 Leif Skiftenes Flak UIA/GoForIT	 Roar Olsen Sikt
 Marie Elise Axelsen KS	 Julie Højem Sopra Steria	
 Elin Kristine Fjærtøft A-2		
 Maria B. Hølsengreen Ernst & Young		
 Håkon Haugros Accenture		
 Kristin Halvorsen PROMIS Navigate AS		

Oppfølging av dialogmøte/etablering
av nettverk med leverandører,
akademia, KS, SIKT, Digital Norway
med flere, 17. januar 2023





Digital kompetanse

Workshop NOKIOS, 21.10. 2025

Marie E. Axelsen, avdelingsdirektør KS

*«En selvstendig, effektiv og
nyskapende kommunesektor»*

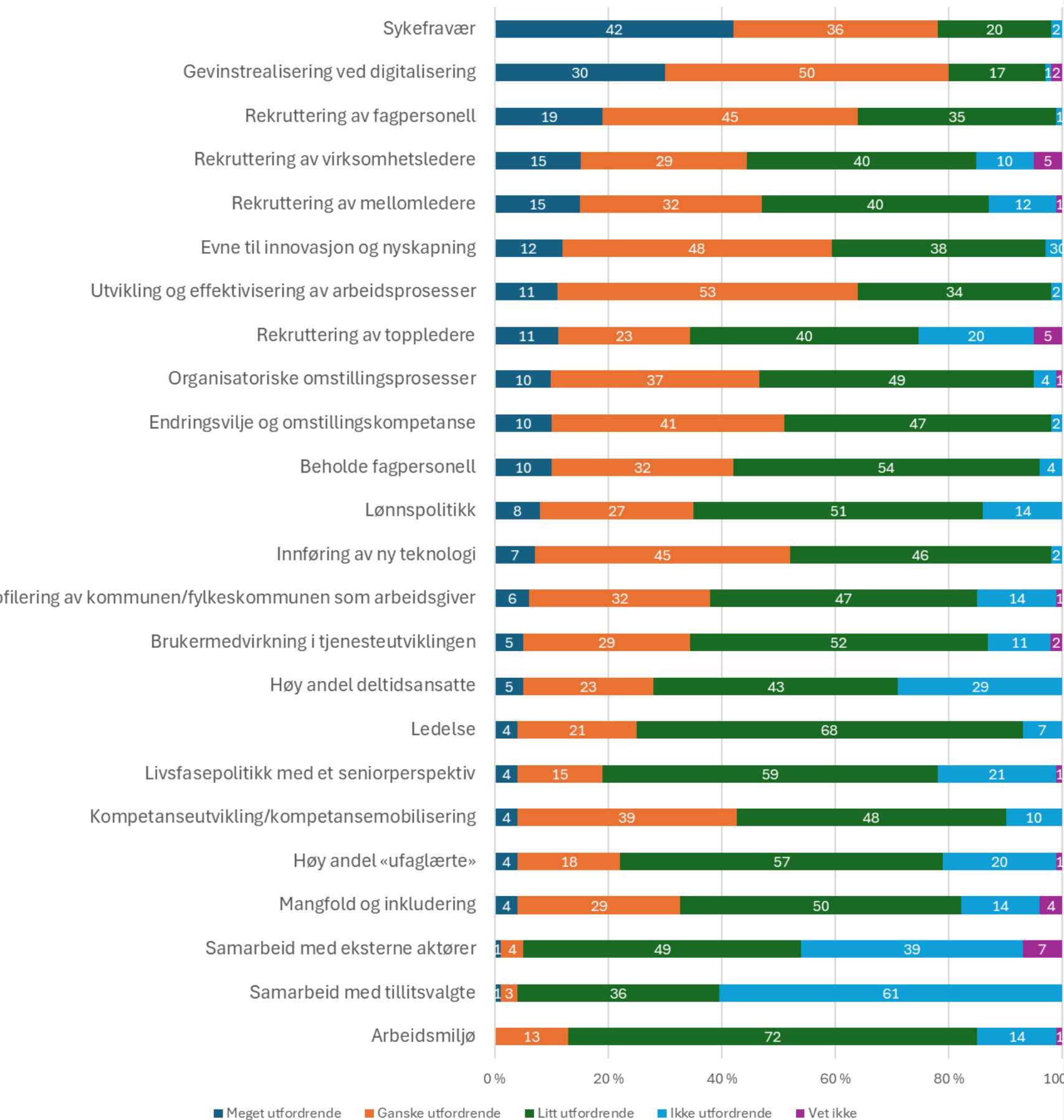
Hva vet vi?

- Behovet for digital kompetanse i kommuner og fylkeskommuner er stort og gjelder i utgangspunktet de fleste tjenesteområdene
- Betydningen av lederes digitale forståelse for å kunne ta strategiske valg, og at det legges til rette for systematisk opplæring, erfaringsdeling og kultur for læring på tvers av tjenesteområder
- Kompetanseheving er en forutsetning for å lykkes med digital transformasjon

Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2025



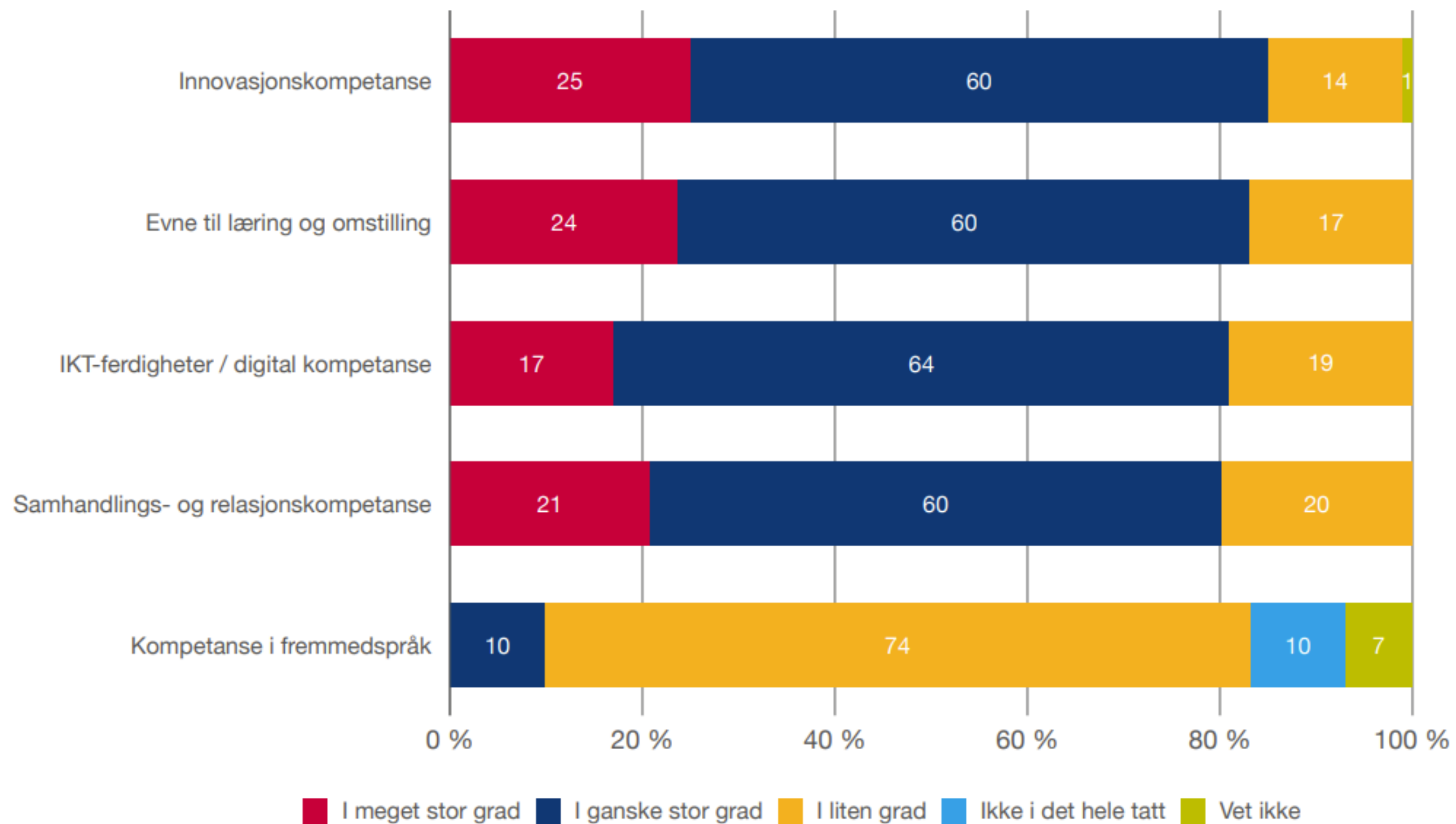
Arbeidsgiverutfordringer i kommuner/fylkeskommune



«Flokene» – de gjenstridige utfordringene

- «Tre på topp» - de samme som sist
- Sykefravær en stadig større floke – ressurskrevende oppfølgings- og forebyggingsaktiviteter
- «Gevinstrealisering»:
 - Hvordan lede prosess og hvordan måle effekt

Fig 6.3: Kompetansebehov blant ledere generelt. N=168

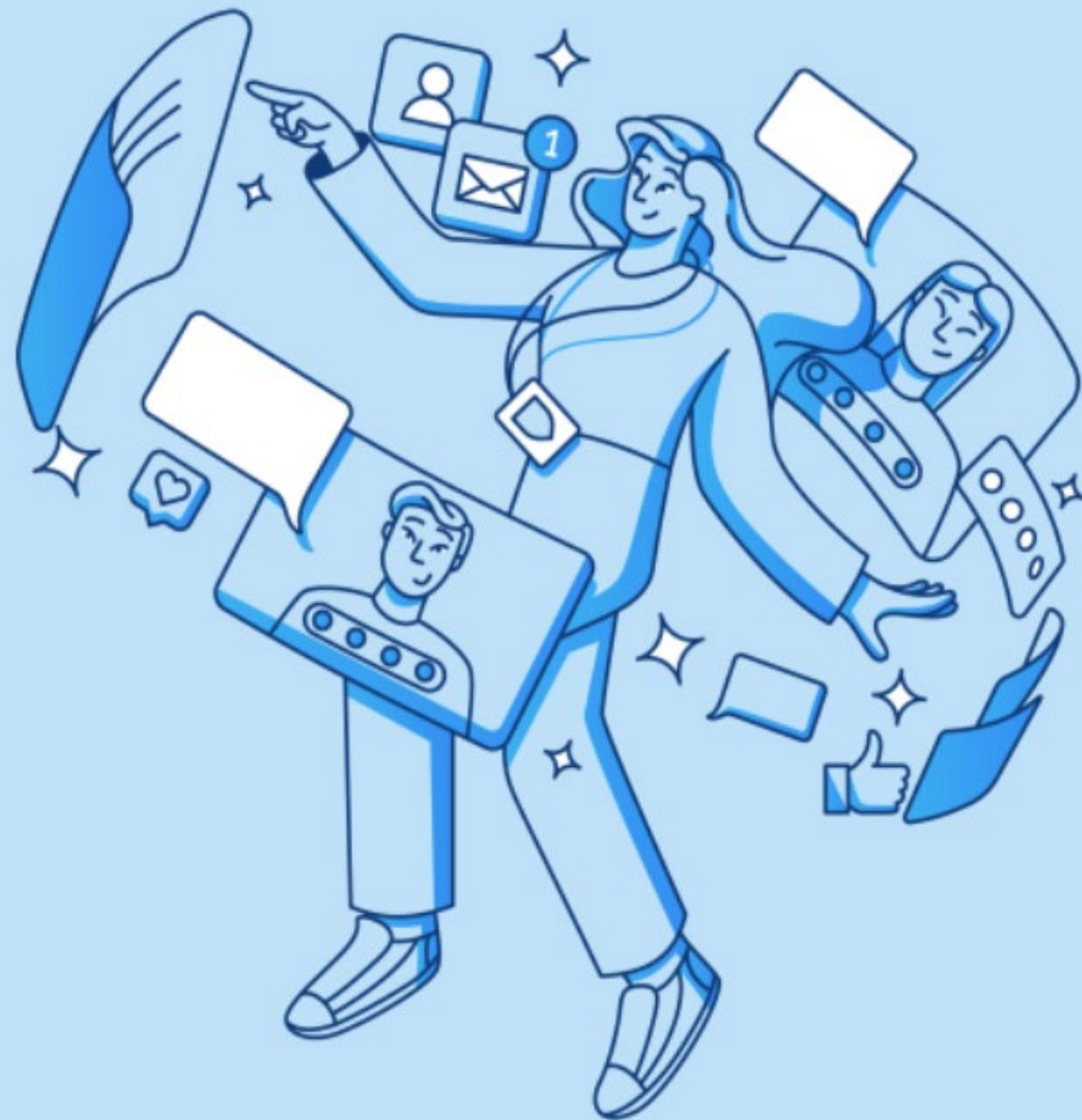


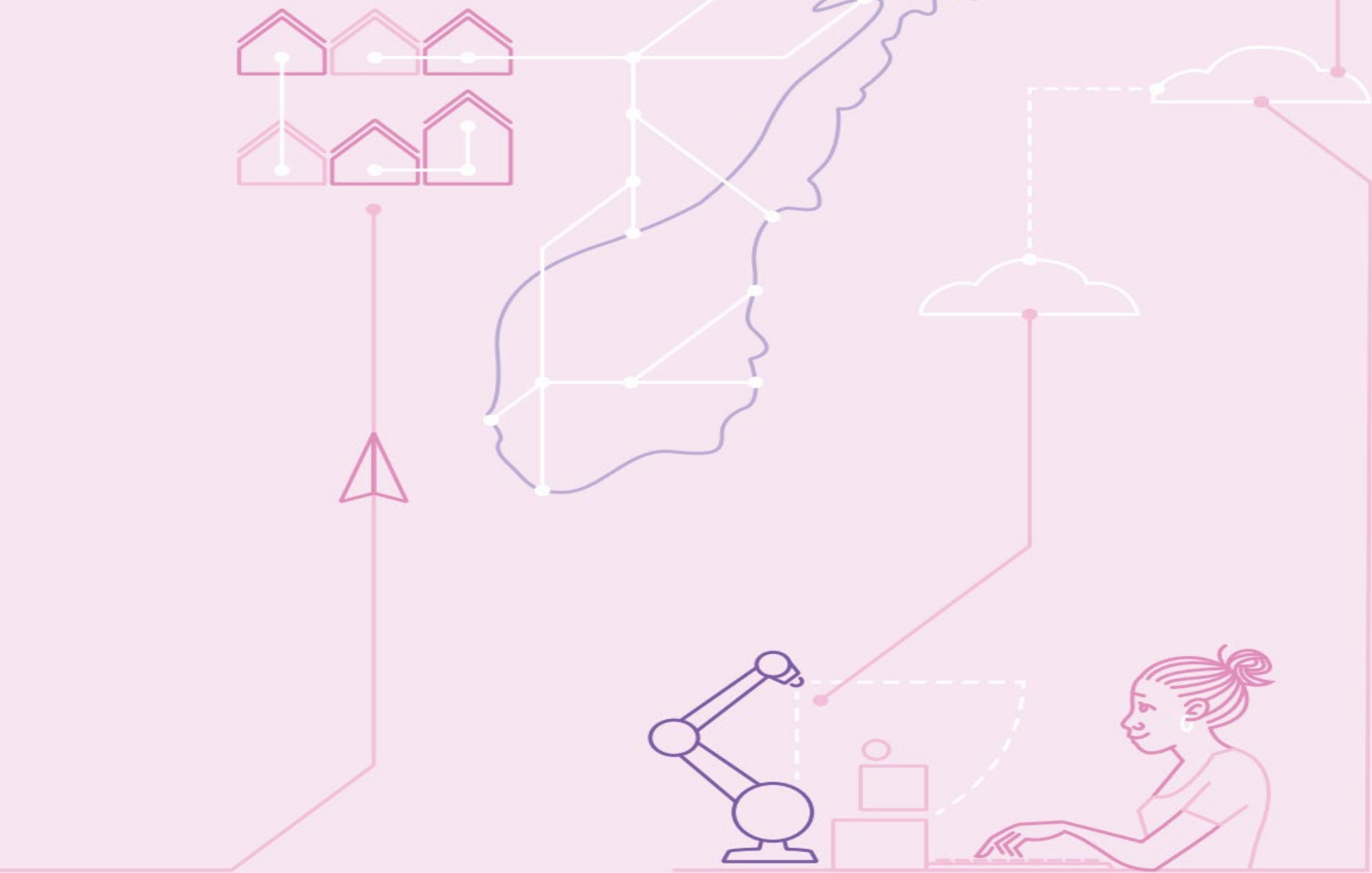
Kilde: Ipsos



Bred innsats fra KS

- Deltagelse i utvalg og arbeid med nasjonale strategier
- Deltaker i råd for å fremme arbeidet med digitalisering
- Samarbeid med Diginettverkene
- Samarbeid med Digital Norway
- En rekke FoUer og rapporter om digital kompetanse og gevinstrealisering
- Skal utvikle et rammeverk med sett av tiltak
- [Digital kompetanse - Hjem](#)





REGJERINGEN VIL

- følge opp føringen til universitetene og høyskolene om å prioritere teknologifag i dimensjoneringen av studietilbudene
- utarbeide en strategi for kompetanse for digital omstilling i offentlig sektor, i samarbeid med KS
- følge opp tiltakene i strategi for digital kompetanse og infrastruktur i barnehage og skole, i samarbeid med KS
- prioritere studieplasser innenfor tekniske fag ved tildelinger av studieplasser til fagskolene, universitetene og høyskolene
- vurdere læringsutbyttebeskrivelsene knyttet til digitalisering i nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk for livslang læring
- legge til rette for sterke forskningsmiljøer på IKT-området

Formål med strategien

Formålet med strategien er å sette offentlig sektor i stand til å utnytte mulighetene i digital teknologi for å skape en mer effektiv, trygg og innovativ offentlig sektor – til beste for innbyggere, næringsliv og samfunn.

Strategien skal gjelde for hele offentlig sektor: stat, fylkeskommune og kommuner. Den retter seg til alle ansatte i offentlig sektor.

Leveransen skal være en strategi for kompetanse for digital omstilling i offentlig sektor. Ferdigstillelse settes til juni 2026. Strategien gjelder for perioden 2026–2030. Det skal vurderes jevnlig revisjon og oppdatering av strategien for å sikre relevans og effekt.

Det er utformet et mandat for arbeidet. Høsten 2025 blir det flere innspillsmøter.



Takk for meg!



Kompetanseløft digital transformasjon

Sammen er vi bedre

Hans Ivar Festad, Digi Innlandet





Regionale digitaliseringsnettverk

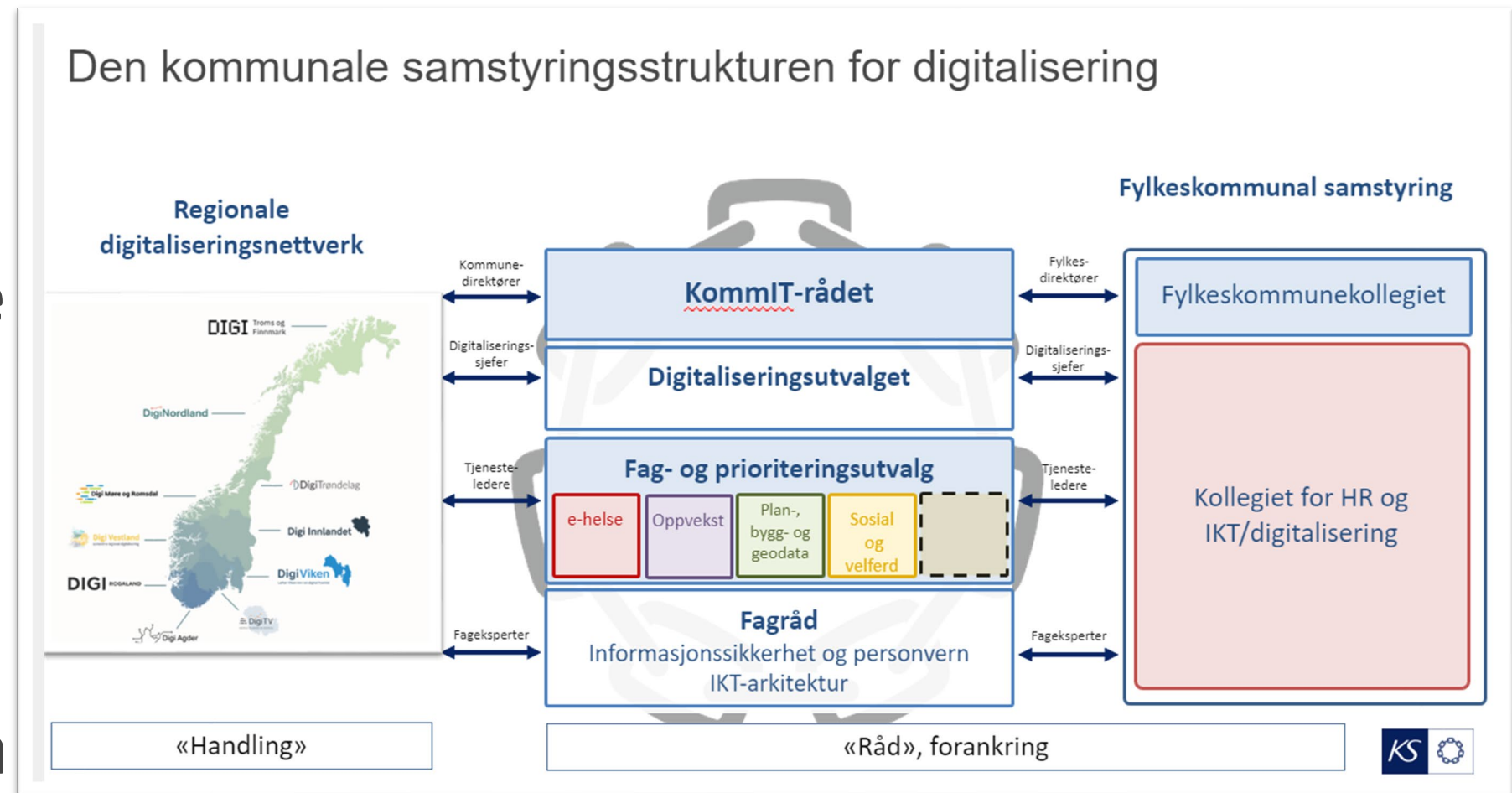
Strategiske og operative samarbeid om digitalisering (Landstinget, 2020)

- Kommunalt eid, finansiert, forankret
- Samarbeider: Regionalt, nasjonalt
- KS: Koordineringsrolle

Regionale digitaliseringsnettverk og kompetanse

For å sikre samordning og økt gjennomføringskraft i digitaliseringsarbeidet i kommunal sektor er det vedtatt at **KS skal være en pådriver for digital kompetanse i tett samarbeid med regionale digitaliseringsnettverk**

Hensikten med å jobbe sammen i regionale digitaliseringsnettverk er å styrke den samlede kompetansen og dele på nøkkelkompetanse



Hvordan sikrer vi sporbare og transparente tjenester og produkter, kundens eierskap til data og vår egen relevans i forhold til og overfor utvalgte økosamfunn, økosystemene og verdikjedene vi har og er en del av, og det omkringliggende samfunnet?

6

Generasjon 6

Transparent og miljøbevisst

Digital teknologi for bærekraftige tjenester



Hvordan sikrer du teknologien som bindeledd mellom ulike interessenter og komponentbaserte plattformer?

Hvordan kan vi tilby personlig tilpassede og proaktive tjenester som forebygger problemer og skaper attraktive arbeidsplasser?

5

Generasjon 5

Personlig og proaktiv

Digital teknologi for presise tjenester



Hvordan sikre og organisere ulike data og et nettverk av teknologispesialister?

Hvordan bør vår fremtidige forretningsmodell se ut hvis kundene skal tilbys sammenhengende tjenester og produkter?

4

Generasjon 4

Forretningsperspektiv og økosystemer

Digital teknologi for å oppfylle grunnleggende sluttkundebehov



Hvordan etablere en digital arkitektur som muliggjør bruk, deling og integrasjon til og med andre?

Hvordan kan vi involvere kunder og digital teknologi for å løse kjente problemer på nye måter?

3

Generasjon 3

Problemløsende og relevant

Digital teknologi for å forbedre tjenester og produkter eller levere dem på nye måter



Hvordan sikrer dere bruk av nye utviklingsmetoder og økt bruk av digital teknologi i oppgaveløsningen?

Hvordan kan vi forbedre det vi allerede gjør - hvordan kan vi implementere nye standardiserte prosesser og systemer?

2

Generasjon 2

Effektiv og standardisert

Digital teknologi for intern koordinering og integrasjon



Hvordan ser virksomhetens (fremtidige) prosesser ut, og hvilke systemer trenger vi for å støtte dem?

Hvordan kan vi støtte våre eksisterende lokale praksiser med digitale løsninger?

1

Generasjon 1

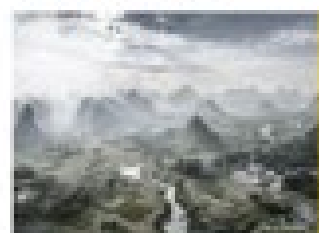
Lokal og selvbetjening

Digital teknologi erstatter analoge dokumenter og prosesser



Si hva du vil ha, så skal jeg levere det.

STRATEGI



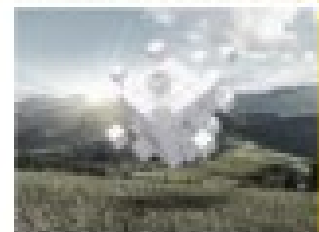
Digitalt visjonær



Sluttkunde-fokus



Økosystem-
tankesett



Økologisk fitness

TEKNOLOGI



Teknologisk
fremsyn



IT-orkestrering



Datadrevet

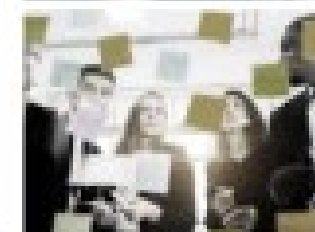


Cybersikker

ORGANISASJON



Ambidekstral



Agil



Meningsfulle
rammer

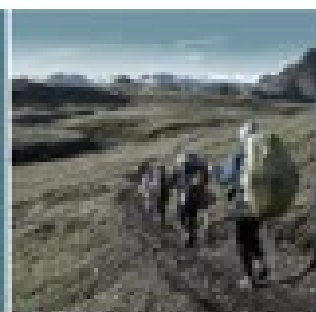


Kompetansebevisst

LEDELSE



Tech- og
dataledelse



Transfor-
masjons-
ledelse



Multi-
plisitets-
ledelse



Modnings-
ledelse

Kompetanseløft 1 for toppledergrupper

Hva jobber vi med?

- * Etablere et felles språk og forståelse for digital modenhet og transformasjon.
- * Forstå og anvende DI2X-rammeverkene i egen organisasjon.
- * Identifisere og prioritere strategiske satsingsområder for digital utvikling.
- * Styrke samhandling og kommunikasjon internt i toppledergruppen.
- * Analysere egen organisasjons digitale modenhet og organisatoriske kapabiliteter og bruke innsikten til å definere felles innsatsområder.
- * Se sammenhenger mellom strategi, teknologi, organisasjon og ledelse i digitalt transformasjonsarbeid.
- * Utvikle ambisjoner og mål for videre digital modning og digital transformasjon – på kort og lang sikt – med utgangspunkt i egen organisasjon.

4 moduler

Forberedelse

Samling

Etterarbeid



Kompetanseløft 2

for ledere og nøkkelpersoner

Hva jobber vi med?

- * Utvikle og gjennomføre operative casearbeid basert på valgt generasjon av digital modenhet.
- * Knytte innsikt og løsninger til organisasjonens strategiske ambisjoner.
- * Bruke DI2X-rammeverkene som analyse- og utviklingsverktøy.
- * Lage og bruke teknologiradar for innsikt og prioritering.
- * Innhente og bruke innsikt fra kunder, innbyggere eller ansatte.
- * Utforme, teste og videreutvikle nye løsninger.
- * Anvende smidige og tverrfaglige metoder for å skape fremdrift og læring.

Utvalgte ressurspersoner gjennomfører et 2-dagers kurs og blir endringsagenter med ansvar for å støtte egne grupper gjennom Kompetanseløft 2.

4 moduler

Forberedelse

Samling

Casearbeid



DI2X

Diginettverk

© DI2X All rights reserved

MENY



Innledning



▸ Modul 1 Digital modenhet og generasjo...

▸ Modul 2 Strategi

▸ Modul 3 Teknologi

▸ Modul 4 Organisasjon

▸ Modul 5 Ledelse

▸ Avslutning og oppsummering

≡ Digital modenhet og transformasjon

RESSURSER

Modul 1

Digital modenhet og generasjonstrappen

Kjennetegn på organisasjoners utviklingsstadier

Start

MENY



Startside

De seks generasjonene – et overblikk ✓

Generasjon 1

Tenk etter

Generasjon 2

Tenk etter

Generasjon 3 – overblikk

Generasjon 4 – overblikk

Generasjon 5 – overblikk

Generasjon 6 – overblikk



Er din kommune en generasjon 2, 3 eller kanskje en generasjon 4-kommune?



< FORRIGE

NESTE >



Oppgave

Se for deg en innbygger som du er med å
levere tjenester til, gjerne en konkret person
du vet hvem er.

Still deg selv følgende spørsmål:

6

**Tror du noen av tjenestene deres bør
utvikles for å imøtekomme fremtidige
innbyggerforventninger?**



6/6



Velg tre aksjoner fra listen under.

- ☐ **Arranger en halv dags workshop i avdelingen din med tittelen: 10 års horisont.** Still spørsmål som:
Hva er det vi skal være spesielt gode til om 10 år?
Hva vil innbyggerne forvente av oss?
Tegn opp et fremtidsscenario som inneholder både utfordringer og muligheter.
- ☐ **Organiser en ekskursjon til en innovativ bedrift i nærområdet deres.** Diskuter med dine kolleger hvordan dere kan la dere inspirere av dem.
- ☐ **Besøk en kommune som har en suksesshistorie å fortelle om hvordan teknologi har bidratt til å løse utfordringer.**
Vurder om dere kan gjøre noe tilsvarende, og sett i gang arbeidet som trengs for å få det til.
- ☐ **Intervju en kollega fra en annen avdeling eller sektor i kommunen din, gjerne en som du tror har kommet lenger enn deg selv når det gjelder digital teknologi.** Bli inspirert til å ta et steg videre selv.
- ☐ **Kall inn til ledermøte dere dere oppgaven er å se for seg framtidige løsninger, eksempelvis;**
"Hvordan vil barnehageopptak foregå om ti år?"
"Hvordan kan vi levere helsetjenester uten fysisk oppmøte?"
- ☐ **Ta en kaffe med deg selv.** Tenk over hvordan en 25 år gammel nyutdannet teknolog ville organisert ansvarsområdet ditt.

- ☐ **Arranger en workshop med ansatte og innbyggere for å diskutere hvordan teknologisk utvikling påvirker kommunens tjenester og samfunnsutvikling.**
Bruk enkle og visuelle metoder som framtidshjul, idédugnad eller scenariokartlegging for å få fram innbyggernes perspektiver.
Still åpne spørsmål som: Hvilke tjenester ønsker dere skal være mer digitale? Hvor er det viktigst med menneskelig kontakt?
Dokumenter innspillene og vurder hvordan de kan brukes i kommunens planlegging og utvikling av nye løsninger.
- ☐ **Ta deg en spasertur eller joggetur og reflekter over hvordan du ville organisert ditt ansvarsområde i kommunen dersom alt skulle bygges opp fra bunnen av.**
- ☐ **Identifiser en ekstern partner, for eksempel en frivillig organisasjon, teknologibedrift eller forskningsmiljø.**
Sett opp et møte for å utforske hvordan dere sammen kan utvikle en tjeneste eller løsning som møter et felles behov hos innbyggerne.
Avklar roller, datautveksling og neste steg for samarbeidet.
- ☐ **Snakk med en lederkollega: Om 10 år har ansvarsområdet ditt dobbelt så mange «kunder».** Hvordan kunne oppgavene løses med det samme antallet ansatte?
- ☐ **Arranger en årlig nettverkssamling for kommuner, frivillige organisasjoner og private aktører for å diskutere felles utfordringer og løsninger.**
- ☐ **Formulér ditt eget aksjonspunkt.**
(Bruk tekstfeltet på neste side.)



Digital modenhet i politiet

Politidirektoratet | Anna Dahlstrøm Eide

Digitalisering

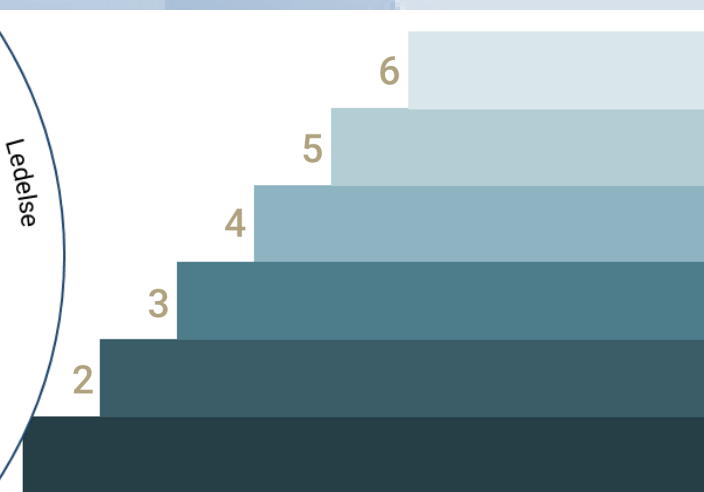
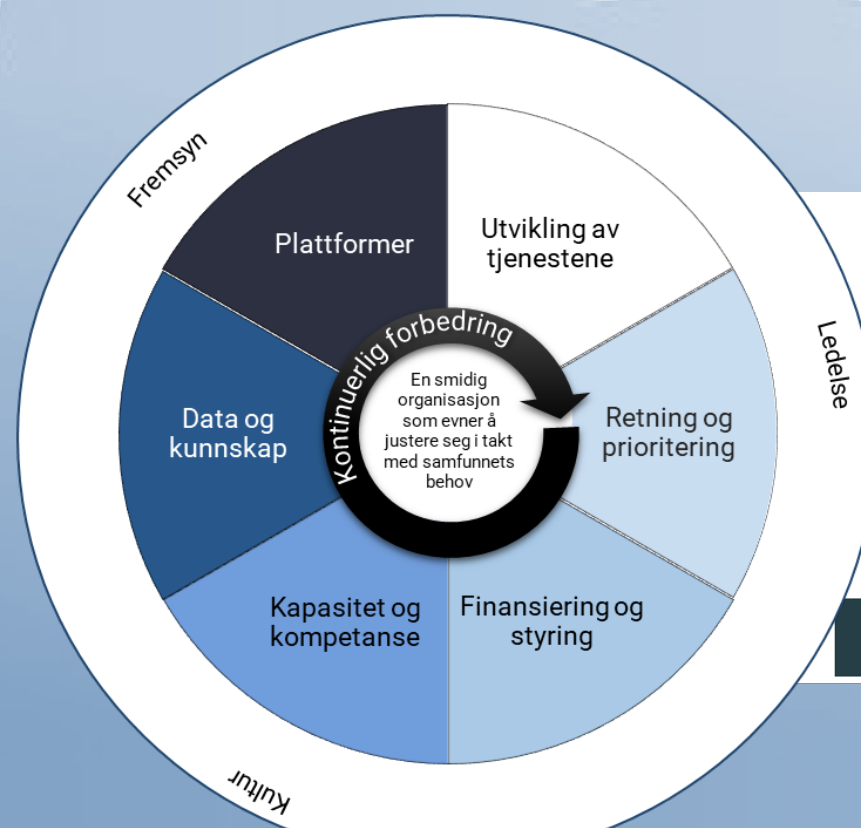
Utvikling av tjenestene



Digital transformasjon

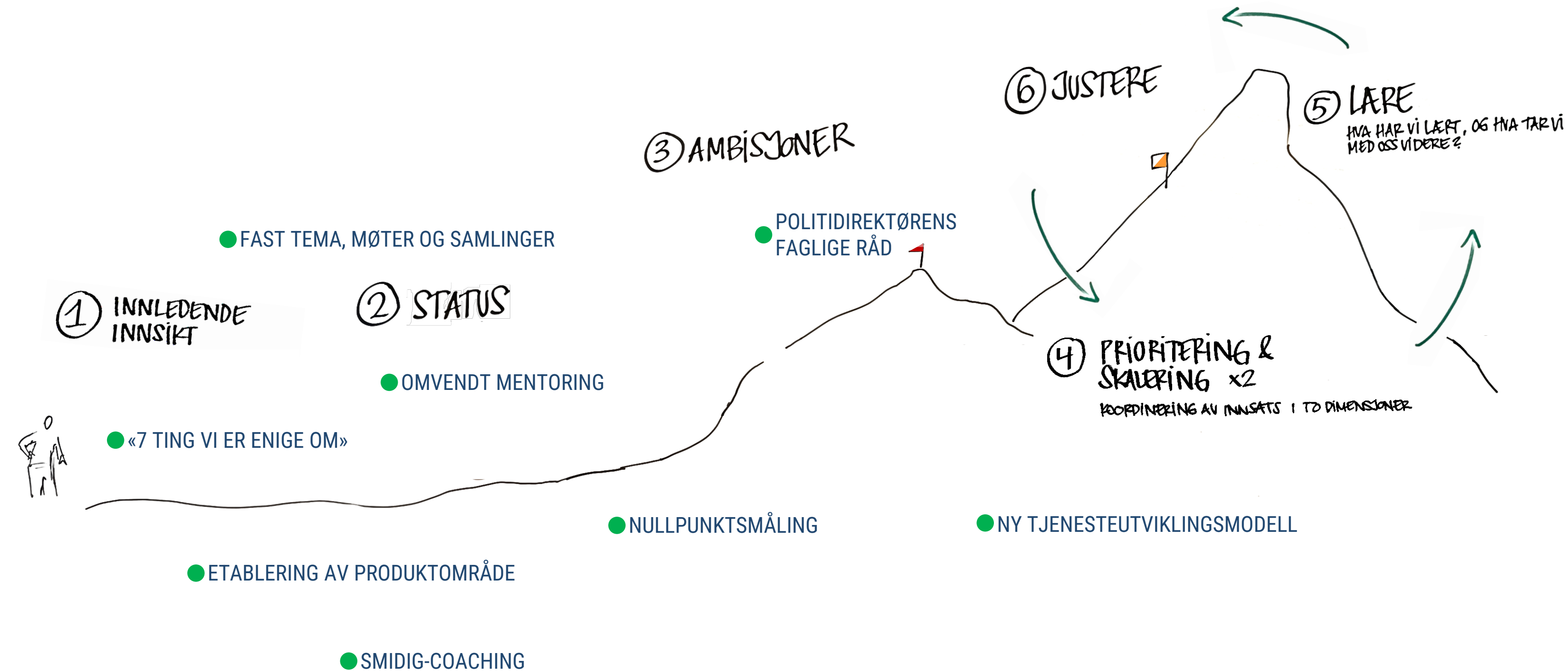
Utvikling av virksomheten.

Løft for å muliggjøre effektiv utvikling og bruk av nyere teknologi





POLITIET





TEKNOLOGI

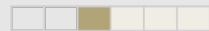
Hvilken betydning har teknologier, IT-plattformer og datahåndtering for virksomhetens nåværende og fremtidige muligheter?



Teknologisk fremsyn

Organisasjonens evne til å kontinuerlig og systematisk overvåke, evaluere og anvende den teknologiske utviklingen og digitale trender til å løse problemer for virksomheten, innbyggerne og samfunnet.

Overvåke



Organisasjonen har ressurser og systematiske prosesser for å monitorere nåværende og nye digitale trender. Det må være tydelig hvor ansvaret ligger. Viktig fra og med G3.

Vurdere (evaluere)



Evnen til å vurdere om teknologier kan være relevante for politiet, hvilket potensiale de har, og hva som kreves for å implementere dem. Medarbeidernes kompetanse er nøkkelen her. Trenes opp nå, sentral fra G3.

Handle



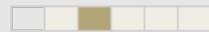
Ta beslutninger om teknologier og f. om. opp med handling og implementering og nødvendige endringer i organisasjon, ressursallokering etc. Styrke i G1 og G2, avgjørende fra G3.



IT-orkestrering

Hvordan kan og bør IT støtte virksomhetens muligheter til å oppfylle strategier og utføre kjerneoppgaver på en måte er både fleksibel, sikker og stabil på samme tid?

Arkitektur



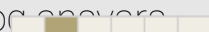
IT-infrastrukturen har et solid fundament av sentralt styrte standardsystemer som utgjør ryggraden i den daglige driften, samtidig som det tilbys fleksible løsninger som kan tilpasses spesifikke, desentraliserte og lokale behov. Det må sikres at disse to typene systemer kommuniserer smidig internt, samtidig som ekstern integrasjon er mulig. F.o.m. G3.

IT-styring (governance)



Etablere klare prinsipper og retningslinjer for IT-styring, digital arkitektur, tilgangsstyring, ressursallokering og cybersikkerhet, og sikre at disse etterleves i organisasjonen. Tilhørende egnede beslutningsstrukturer. Relevant allerede i G1, nødvendig f.o.m. G2.

Rolleforståelse (ITs rolle)



Tydelighet om IT-enhetens rolle og ansvar, områder, herunder forventninger om samarbeid med og relasjon til resten av organisasjonen. Relevant i G1, nødvendig f.o.m. G2.



Data- og kunnskapsdrev

Organisasjonens evne til å lede, styre, samle inn, vurdere, bruke og presentere mange typer data som organisatorisk og strategisk ressurs, og etablere riktig dataforvaltning for dette.

Mulighetsrom (muligheter)



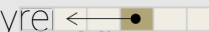
Systematisk arbeid med, og realisering av, mulighetene for analyse og innsikt som data gir (ofte m. KI). Forstå hvordan dette kan brukes til å ta informerte beslutninger, og utvikle produkter og tjenester. Forutsetning på G5, relevant fra G4.

Datakunnskap



Både ledere og ansatte skal ha grunnleggende kunnskap om data, herunder hvordan strukturerte data (f.eks. data fra regneark, adm. systemer) og ustrukturerte data (f.eks. fra e-poster, lydfiler, bilder), kan (og ikke kan) benyttes til å skape ny innsikt, oppgaver, tjenester osv. Avgjørende fra G4, nyttig fra G3.

Dataforvaltning



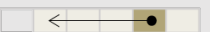
Sikre etablering av regler, prosedyrer og retningslinjer omkring metadata, databruk, datakvalitet, datatilgang, dataetikk og datatransparens. Sikre at disse er kjente og respekterte. Verdi fra G2*, behov fra G4.



Cybersikker

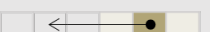
Det forventes og kreves at datasikkerheten på plass, slik at dataene organisasjonen ivaretar ikke lekkes, brukes av andre eller går tapt. Dette krever effektive rutiner for beskyttelse mot cyberangrep, samt rutiner for å fortsatt drift og gjenopprettelse av systemer og data.

Beskytte



Beskyttelse mot avanserte og skjulte cybertrusler krever et realistisk budsjett, Beskyttelsen må reflektere det nåværende trusselbildet og oppfylle kravene og oppfylle forventninger fra samarbeidspartnere og innbyggere. Derfor vil det være relevant i G4*, men det er ikke fullstendig avgjørende før G5.

Gjenopprette (recovery)



Organisasjonen har tydelige og oppdaterte retningslinjer og beredskapsplaner for gjenoppretting av systemer, data og drift hvis de blir berørt. Må være under kontroll på fra G5, bør starte i G4*.

Risikovurdere



Organisasjonen evaluerer risiko kontinuerlig, og vurderer hvordan aktiviteter som ny maskin- og programvare, integrasjoner, datadeling, SaaS, skyløsning osv. påvirker sikkerhetsprofilen. Risikoprofil, prosedyrer for gjenoppretting og databeskyttelse fra G2*. Fra og med G4 er evnen kritisk.



POLITIET

Digital basiskompetanse

- Kunnskap om sentrale ord og uttrykk.
- Kompetanse til å bruke nye systemer og verktøy effektivt gjennom å bli trygg gjennom egenlæring og utforskning.
- Kunnskap om datakvalitet, brukspotensiale og mulighetsrom, herunder forståelse for hvordan data samles inn, analyseres og brukes til beslutninger.
- Kritisk forståelse for informasjonssikkerhet, etikk og personvern, herunder hvordan data bør behandles ansvarlig ved lagring, deling og analyse av informasjon.
- Evne til tverrfaglig samhandling.

Ved å regelmessig oppdatere opplæringen på disse områdene og knytte etiske retningslinjer til den daglige bruken av digitale verktøy, legges grunnlaget for en robust og ansvarlig digital kultur som styrker hele organisasjonens digitale modenhet.





POLITIET

Digitalt mindset

Evnen til å lede og demonstrere en forståelse av de strategiske, teknologiske, organisasjons- og ledelsesutvikling som til enhver tid er nødvendig for å bidra konstruktivt til en organisasjons fortsatte digitale modning.

Utvikling av digital modenhet er en tidkrevende prosess som vil kreve repetisjon, påminnelser og endringsstøtte. Anbefalingen er derfor et ledergruppeprogram med satte tema og coaching / tett oppfølging av ledergruppene i etaten.

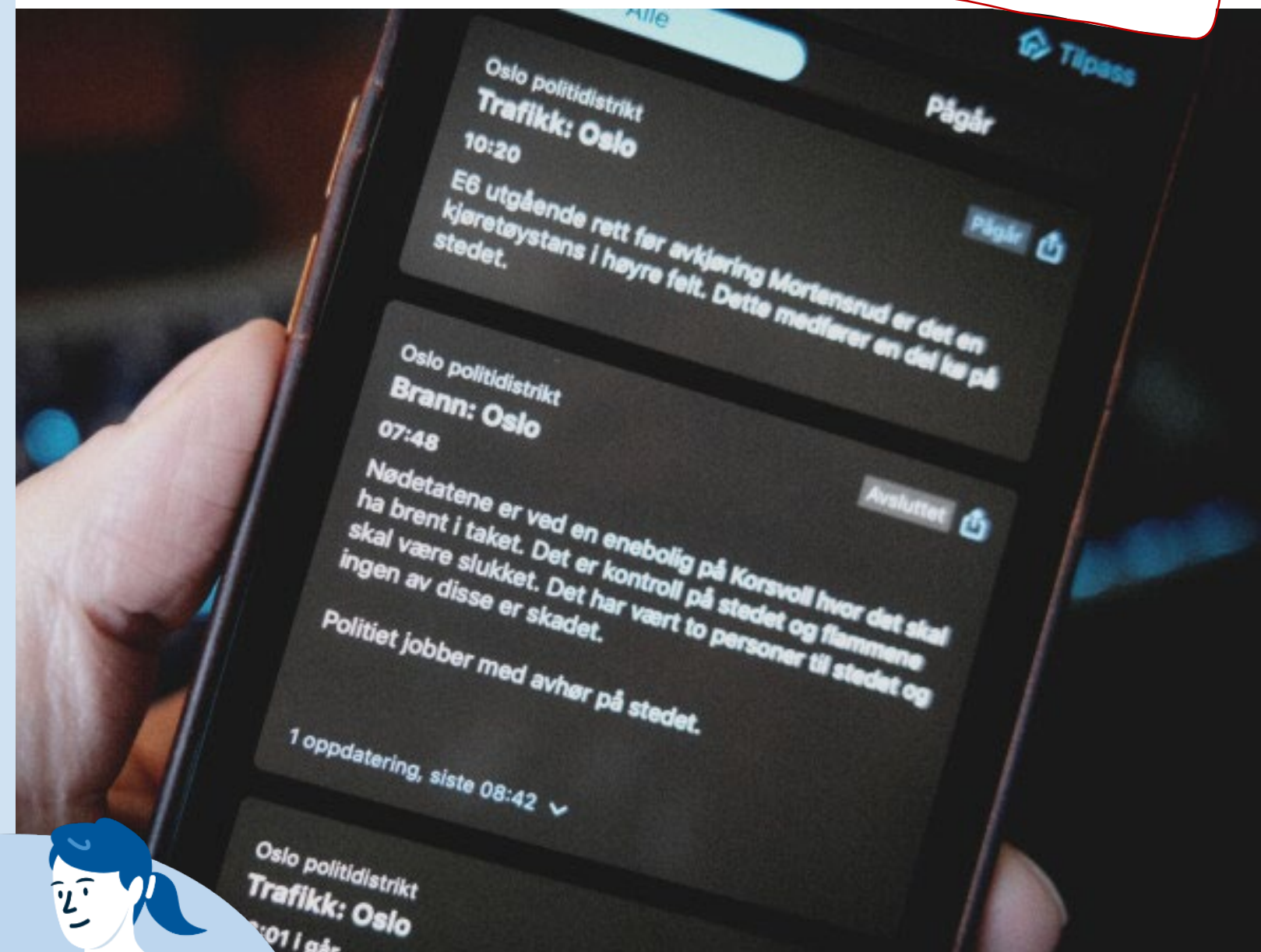


POLITILOGGEN

Informasjon fra operasjonssentralen til innbyggere og til presse.

Utfordringen: Eierskap til vår egen operative informasjon, avhengighet til kommersielle tredjeparter (Twitter/X) for å nå ut med budskap.

- Du skal ikke trenge en Twitter/X-konto for å få informasjon fra det offentlige.
- Når vi publiserer meldingene til politiet.no, vil innbyggerne ha et sted de kan oppsøke for verifisert informasjon.



Vinner av Åpenhetsprisen 2024
Sølv i Gulltaggen 2024

«Tjenesten har tatt et **modig steg** bort fra X, og satser i stedet på en modell som **løser reelle behov i befolkningen**, og som **skaper tillit** gjennom sin informative og transparente tilnærming»

Gulltaggen-juryen i sin begrunnelse.



POLITIET

POLITILOGGEN

PolitiLoggen - informasjon fra operasjonssentralen til innbyggere og til presse.

- **> 160 000 meldinger** delt med innbyggerne via PolitiLoggen.
- Redusert sårbarhet og økt troverdighet til informasjonen fra politiet
- Eierskap til egne data
- Mer effektiv arbeidsflyt
- Ca. **50% reduksjon i henvendelser fra presse** i innledende fase av en hendelse

Vinner av Åpenhetsprisen 2024
Sølv i Gulltaggen 2024

Innbygger

- **Grunnlag for trygghet og tillit**
Verifisert informasjon, uten avhengighet til et sosialt media
- **Selvbetjente innbyggere**
Antall nedlastinger: 373 000
- **Gode brukeropplevelser**
App-score 4,8 av 5



Presse

- Fjernet avhengighet til sosiale medier for operative meldinger fra politiet.
- **Økt tillit mellom presse og politi** ved at pressen får tilgang på "utvidet" informasjon uten å etterspørre den. Så langt er **> 33 000** meldinger til sendt til presse.

POLITILOGGEN – HVORDAN JOBBER VI?



EIER

- **Tydelighet** (prioritering, mål og rammer)
- Løpende **avklaringer** (flaskehalser)
- Sette **retning** (hva), og samtidig gi teamet rom til å finne løsninger som er gode og bærekraftige

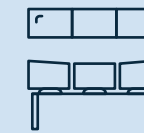
Oppdrag

"Politiet må ha eierskap til lokale, operative meldinger"



TEAM

- Forstå behovet og skape verdi
- **Brukerorientert** gjennom innsikt og kunnskap
- Tverrfaglig, med god balanse i perspektiver
- **Små og hyppige leveranser** med kontinuerlig forbedring
- Sikre **bærekraftighet**, brukervennlighet og **etterlevelse** i valgte løsning



FAGMILJØ / PILOT

- Bidra til **innsikt** gjennom å la teamet observere dem i aksjon, og svare på spørsmål.
- Delta i **brukertester** fysisk og på teams
- Gi **tilbakemeldinger**



BRUKERE

- Ta løsningen i **bruk**
- Gi **tilbakemeldinger** om forbedringer



ETATSGRUPPE FOR DIGITAL TRANSFORMASJON I UTDANNINGSSEKTOREN

DIGITALT KOMPETANSELØFT FOR LEDERE I UTDANNINGSSEKTOREN



Kunnskapsdepartementet



Bakgrunn

Direktørene i **Udir, HK-dir, NOKUT, Sikt, Lånekassen og Statped** deltar i et program for digital kompetanseutvikling fra 1. april 2025 til 31. mars 2026, sammen med **toppledergruppene i Kunnskapsdepartementet**.

Programmet er et av flere tiltak i veikartet til etatsgruppe for digital transformasjon i utdanningssektoren.

Kompetanseløftet medfører en samlet og strukturert utvikling av digital kompetanse blant ledere i utdanningssektoren.

Felles forpliktelse: Direktørerklæringen

"Direktørene i etatene samarbeider om digital transformasjon for å støtte utdanningssektoren i å levere utdanning av høy kvalitet. Vi ønsker en endringsdyktig utdanningssektor, som utvikler seg i takt med samfunnets behov og legger til rette for utviklingen og behovene til det enkelte barn og den enkelte elev, student og utdanningssøkende. For å oppnå dette må vi jobbe sammen om å sikre gode digitale løsninger, høy digital kompetanse og utviklingsorienterte utdanningsinstitusjoner, og bruke ressursene der de gir størst gevinst.

Vårt arbeid skal preges av at vi

- Ser på utdanningssektoren som én sektor – og at den er del av en større, nasjonal helhet*
- Har barn, elever, studenter og utdanningssøkende i sentrum – på tvers av digitale løsninger*
- Står sammen om ansvarlig digitalisering – med personvern, sikkerhet og universell utforming som grunnsteiner."*

Direktørerklæringen

Direktørene i etatene samarbeider om digital transformasjon for å støtte utdanningssektoren i å levere utdanning av høy kvalitet. Vi ønsker en endringsdyktig utdanningssektor, som utvikler seg i takt med samfunnets behov og legger til rette for utviklingen og behovene til det enkelte barn og den enkelte elev, student og utdanningssøkende. For å oppnå dette må vi jobbe sammen om å sikre gode digitale løsninger, høy digital kompetanse og utviklingsorienterte utdanningsinstitusjoner, og bruke ressursene der de gir størst gevinst.

Vårt arbeid skal preges av at vi

- ser på utdanningssektoren som én sektor – og at den er del av en større, nasjonal helhet
- har barn, elever, studenter og utdanningssøkende i sentrum – på tvers av digitale løsninger
- står sammen om ansvarlig digitalisering – med personvern, sikkerhet og universell utforming som grunnsteiner.

Sveinung Skille
Sveinung Skille
Direktør
Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse

Terje Mørland
Terje Mørland
Divisjonsdirektør
Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør

Kjetil Moen
Kjetil Moen
Administrerende direktør
Lånekassen

Morten Rosenkvist
Morten Rosenkvist
Direktør
Utdanningsdirektoratet

Anne Marie Bechmann Hansen
Anne Marie Bechmann Hansen
Direktør
Statped

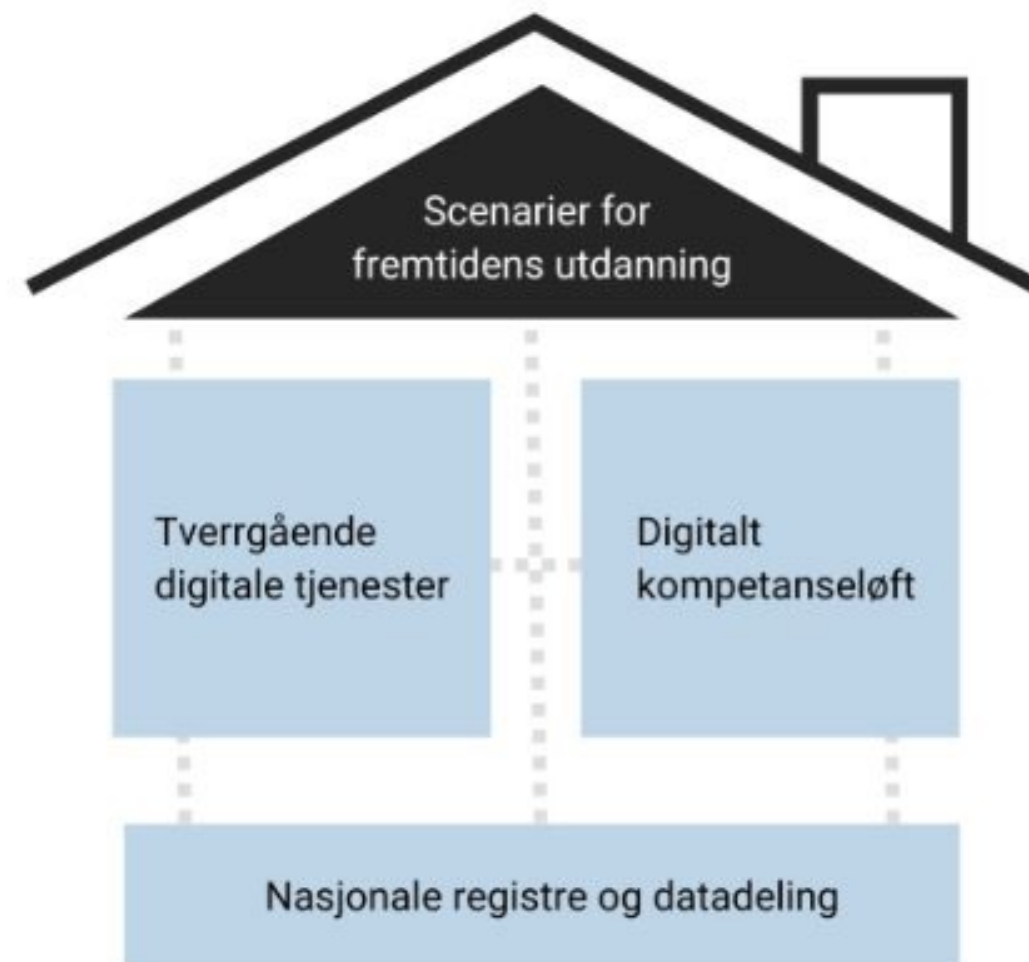
Thrine Kallseter
Thrine Kallseter
Avdelingsdirektør
NOKUT



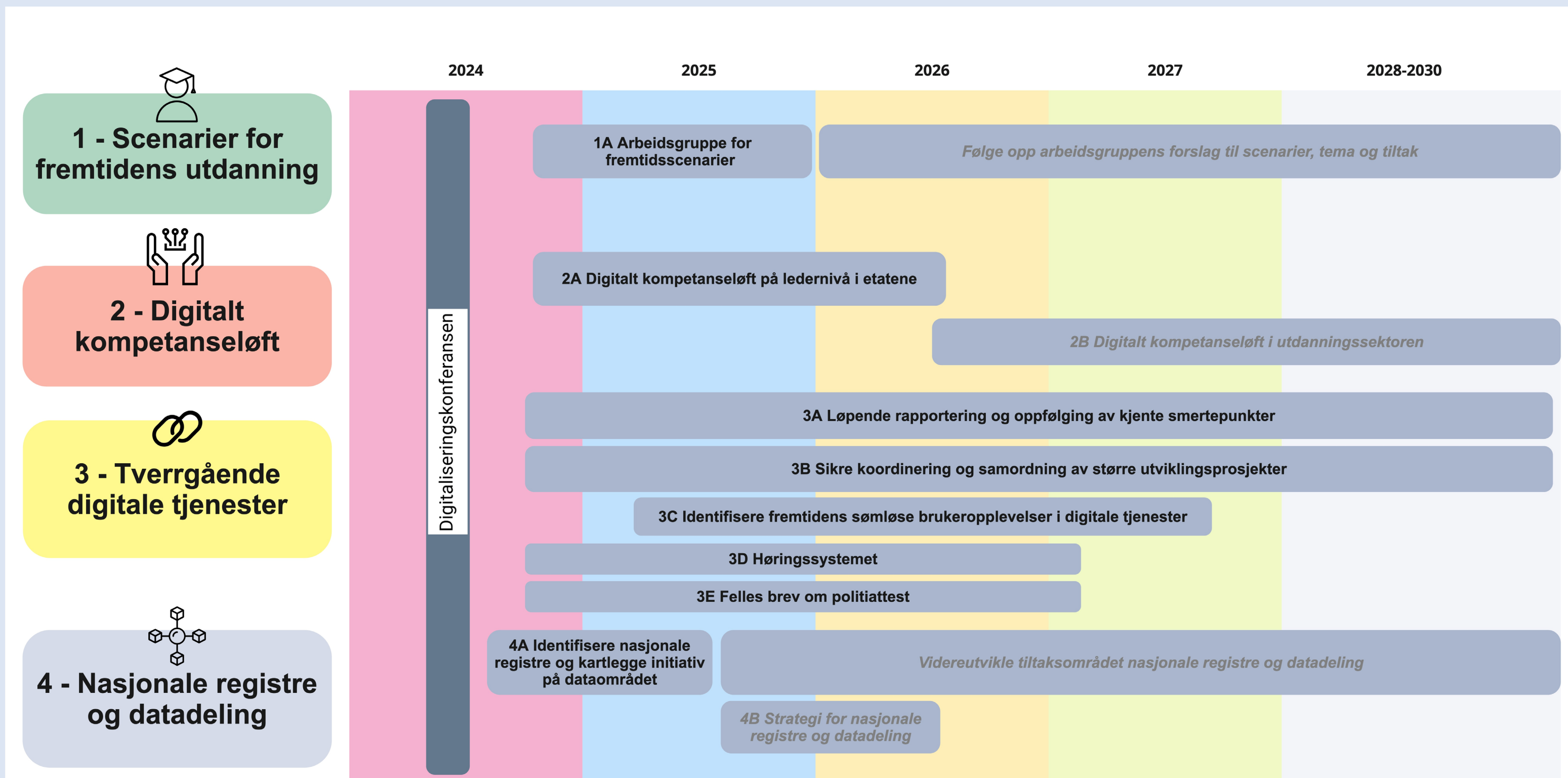
ETATSGRUPPE FOR DIGITAL TRANSFORMASJON I UTDANNINGSSEKTOREN

Tiltaksområder i veikartet

Etatsgruppe for digital transformasjon i
utdanningssektoren



Etatsgruppens veikart med tiltak



Mål for hele kompetanseutviklingsløpet

Gjennom det samlede opplegget for digitalt kompetanseløft på ledernivå skal lederne utvikle:

- felles språk og forståelse for hvorfor arbeid med digital transformasjon i egen toppledergruppe og på tvers av de deltakende direktoratene og departementet er så viktig
- forståelse for virksomhetenes egen rolle og samspillet i økosystemet
- mestringstro i arbeidet med å lede digital transformasjon i egen virksomhet
- evner som er relevant for å lede virksomheten generelt og for digital transformasjon spesielt på områdene strategi, teknologi, organisasjon og ledelse
- tydelig retning for videre helhetlig arbeid med digital transformasjon i egen virksomhet



Prosess

Programmet består av tre felles dialogkonferanser der alle etatenes toppledergrupper deltar sammen, og to mellomarbeid som gjennomføres i hver enkelt ledergruppe:

- Felles oppstartseminar for ledergruppene på tvers – **dialogkonferanse 1** 1. april 2025.
- Mellomarbeid 1 i ledergruppene april-oktober 2025, startet med eget webinar med faglig innramming.
- **Dialogkonferanse 2**, 27. november 2025 om felles samfunnsmandat; kapabiliteter og økosystem.
- Mellomarbeid 2 desember 2025-april 2026.
- Fellesseminar 3: Avsluttende **dialogkonferanse 3** for ledergruppene på tvers april 2026. Tema: Scenarier for framtidens utdanning.

Dialogkonferansemodellen

Dialogkonferanse er en metode å organisere et møte på der målet er å bruke dialogen aktivt for å utforske og fremme læring. Det er mange måter å organisere en dialogkonferanse på. Tydelig ledelse av prosessen bidrar til at deltakerne lettere tar spranget fra erfaringsdeling til læring.

Kilde: Udir.no

Rom 1

Erfaringsdeling

Organisering: grupper på tvers
(barnehager, avdelinger, skoler, trinn, fag eller lignende)
Varighet: 45-60 min.

Rom 2

Faglig input

Organisering: plenum
Varighet: 30-45 min.

Rom 3

Gruppeinndeling

Organisering: grupper på tvers
(barnehager, avdelinger, skoler, trinn, fag eller lignende)
Varighet: 45-60 min.

Rom 4

Veien videre

Organisering: plenum
Varighet: 30 min.

DIALOGKONFERANSE 2

DIGITALT KOMPETANSELØFT FOR LEDERE

27.
NOV



MÅLET MED DAGEN

Fellesskap: Vi skal styrke relasjonene og bygge tillit mellom etatene gjennom deling og dialog.

Læring: Vi skal hente ut og dele erfaringer fra mellomarbeidet for å forstå hvordan vi kan bli bedre sammen.

Retning: Vi skal koble arbeidet til vårt felles samfunnsoppdrag og skape motivasjon for neste steg i transformasjonen.

ETATSGRUPPE FOR DIGITAL TRANSFORMASJON I UTDANNINGSSEKTOREN

Kunnskapsdepartementet Utdanningsdirektoratet Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse Sikt NOKUT Statped Lånekassen Digdir

AGENDA

09:00-09:15
**ÅPNING OG
VELKOMMEN**

Direktør Morten
Rosenkvist, Udir, på vegne
av Etatsgruppe for Digital
transformasjon.

09:15-10:00
ERFARINGSDELING

Hvor står vi? Innlegg fra
alle direktørene: Hva har vi
gjort? Hva har vi lært?
Hvilke grep tar vi videre?

10:15-11:15
**FAGLIG INNLEGG
OG GRUPPER PÅ
TVERS**

Hva lærer vi av og sammen
med hverandre? Digitalt
økosystem og felles
samfunnsmandat.

12:00-13:00
LUNSJ

13:00-13:25
**FAGLIG INNLEGG
OG GRUPPEARBEID
I EGNE
LEDERGRUPPER**

Koblingen mellom
modenhetstrappa og
organisatoriske
kapabiliteter. Hvordan
jobber vi videre i vår
ledergruppe?

13:25-14:15
VEIEN VIDERE

Øystein Nilsen i
sekretariatet for
etatsgruppen om neste
mellomarbeid og neste
dialogkonferanse.

15:10-15:30
OPPSUMMERING

Direktør Sveinung Skule,
HK-dir, leder av
Etatsgruppe for Digital
transformasjon.

Kunnskapsdepartementet Utdanningsdirektoratet Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse Sikt NOKUT Statped Lånekassen Digdir

Eksempel på bruk av modellen

Eksempel på mellomarbeid 1, kort oppsummert

Hvordan?

**Les, lytt, se
og reflekter**

Forberedelser første dialogkonferanse?

Individuell forberedelse:

1. **Lytt** til podcast om digital transformasjon (lenke på neste side).
2. **Les** kapittel 1 og 2 i boken Mind the gap (s. 13-49).
3. **Se film** om digital modenhet og **gjennomfør kartlegging**. Mer om dette på side 8 og 9 i denne filen. Frist: 20. mars.
4. **Les** om virksomhetene du møter på dialogkonferansen, s. 10-16 I denne filen.

Felles forberedelse i samlet ledergruppe:

5. **Reflekter** over spørsmålene på siste side, og drøft dem i møte med samlet ledergruppe i egen virksomhet.

PS! Lyst å lese mer – helt frivillig?

Da anbefaler vi å lese kapittel 10 i boken **Mind the gap**. Der får du mer kunnskap om alle delene av det faglige rammeverket som ligger til grunn for det digitale kompetanseløftet.



Eksempel på mellomarbeid 2, kort oppsummert

Les, lytt, reflekter og utfør

Hvordan

forbereder du deg før andre dialogkonferanse?

Individuell forberedelse til neste dialogkonferanse:

1. **Les** hele boken Mind the gap
2. **Les og lytt** om smidig tankesett og økosystem og en rekke fagartikler

Felles i ledergruppe:

1. Delta på webinar
2. Løs 3 caser sammen i ledergruppen (egen PPT med maler; modenhetstrappen, kapabiliteter og økosystem)
3. **Kartlegg** organisatoriske kapabiliteter



DIGITALT KOMPETANSELØFT FOR LEDERE I UTDANNINGSSEKTOREN

TAKK FOR OSS!



Kunnskapsdepartementet



Utdannings-
direktoratet



Direktoratet for
høyere utdanning
og kompetanse



Sikt



Statped



Lånekassen



Digdir

"Forsvaret topp 500"

Med ønske om samarbeid, gjenbruk og deling!

- Hva tenker dere i salen?**
- Snakk med sidemannen.**
- Synspunkter fra leverandørene?**

DIO – Departementenes digitaliseringsorganisasjon

Anders Aagaard Sørby

Direktør

NOKIOS 21.10.25



VÅRT SAMFUNNSOPPDRAK

Sikre innovasjon og utvikling som setter departementene og utenriksstasjonene bedre i stand til å samhandle effektivt på tvers, og til å ta i bruk nye arbeidsformer for å løse komplekse samfunnsutfordringer – på en sikker måte.



DEPARTEMENTENES DIGITALISERINGSORGANISASJON

- Etablert 1. januar 2025
- Ca. 250 medarbeidere

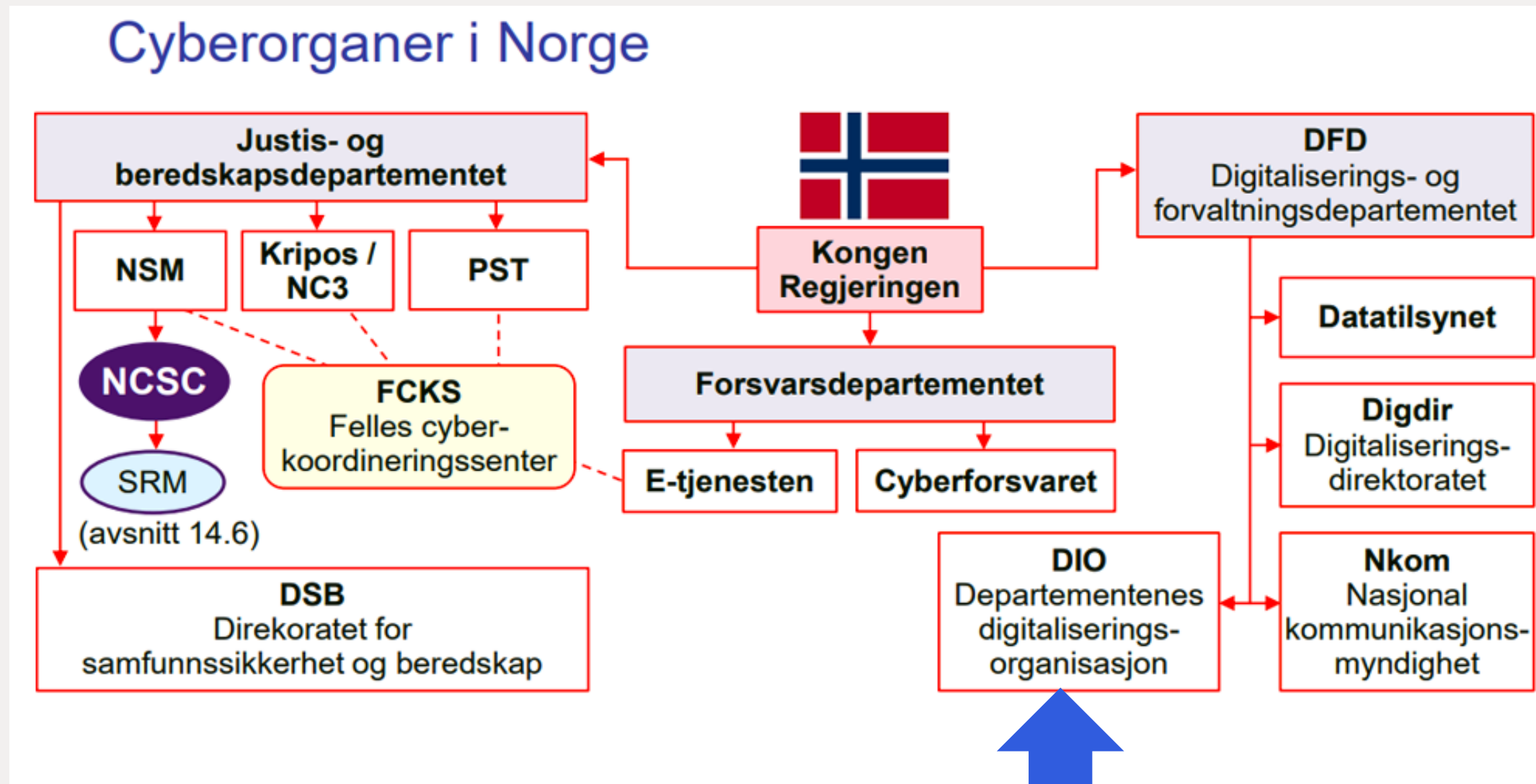
Utvikler, drifter og forvalter departementsfellesskapets digitale løsninger.



DIO

LÆR MER
dio.dep.no

Vi er en av Norges cyberorganer



Kilde: Jøsang, Audun (2025). *Cybersikkerhet – Teknologier og styring*. Oslo: Universitetsforlaget

«DIO ble opprettet i 2025, med ansvar for at SMK, departementene og DSS har pålitelige og sikre digitale fellestjenester. DIO er både driftsansvarlig for digitale fellestjenester og strategisk rådgiver for digitalisering innen departementsfellesskapet.»



**«Nødvendig med en samordnet
styring av digitaliseringen.»**

Nasjonal sikkerhetsstrategi



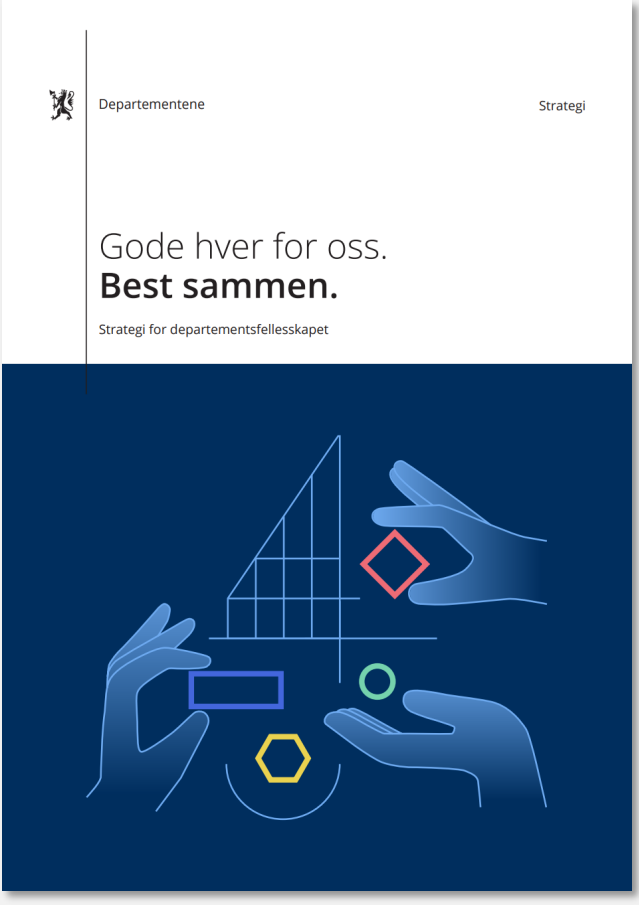
«Løse oppgavene smartere.»

Regjeringens strategi



**«Mål 2030: Norge skal komme på
første plass blant OECD-land når
det gjelder offentlig
digitalisering.»**

Nasjonal digitaliseringsstrategi



**«Sammen skal vi skape et enda
sterkere departementsfellesskap.»**

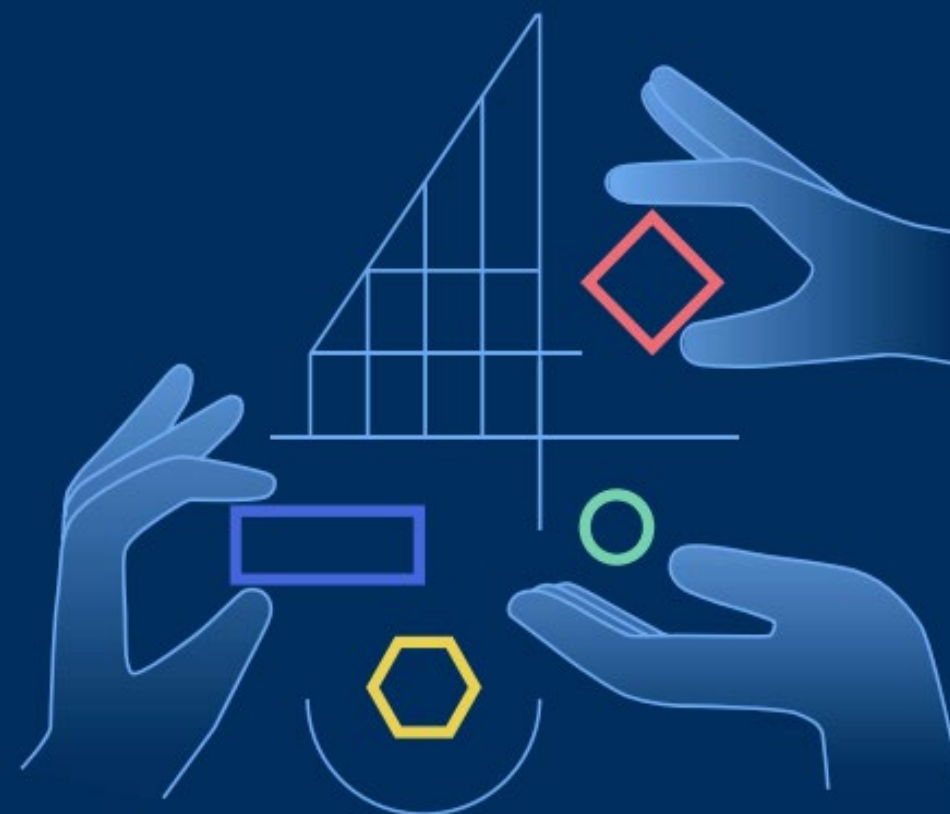
Strategi for departementsfellesskapet

Strategi for departementsfellesskapet

Gode hver for oss. **Best sammen.**

Mål for utviklingen av departementsfellesskapet:

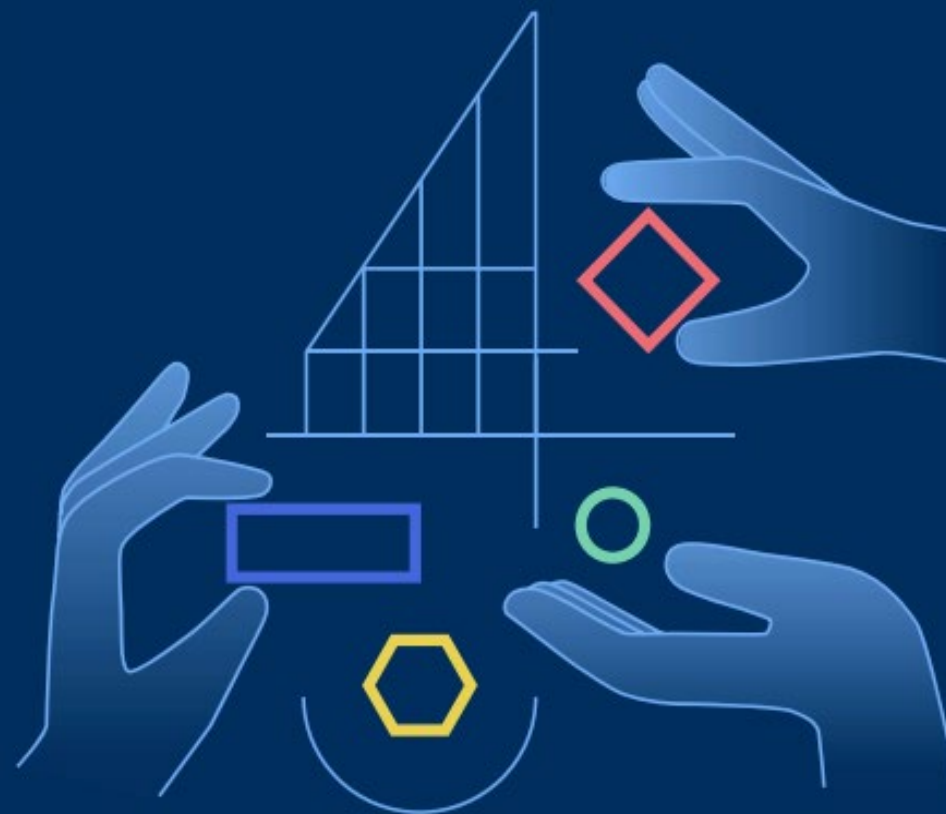
1. Samordnet utvikling og gjennomføring av politikk
2. Et effektivt og enhetlig departementsfellesskap
3. Attraktive arbeidsplasser med kompetente medarbeidere og ledere



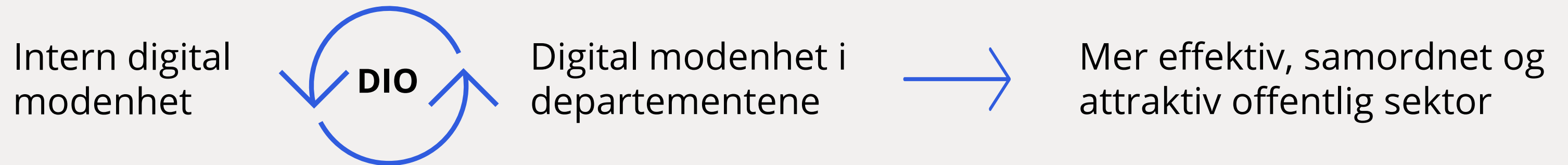
Strategi for departementsfellesskapet

Gode hver for oss. **Best sammen.**

... Undersøkelser viser at mange ansatte i departementene mener de ikke har tilgang til nødvendige digitale verktøy, og at for få tar i bruk verktøy i tråd med den digitale utviklingen.



Digital modenhet



Kraften i felles løsninger og samarbeid

- Effektiv ressursbruk
- Standardisering og kvalitet
- Redusert kompleksitet og risiko





Nasjonal
kommunikasjons-
myndighet

Digital transformasjon et felles kompetanseløft for lederne i offentlig sektor

Nokios 21.10.25



Gi en mann en fisk, og du vil mate ham en dag.
Lær en mann å fiske, og du har matet ham i en mannsalder

tilskrevet Confucius og A.I. Ritchie



Vi sikrer en trygg og tilgjengelig digital hverdag for alle.

Ansvarlig

Vi er **forutsigbare** i våre prioriteringer og beslutninger.

Vi er **løsningsorienterte** i vårt arbeid.

Vi bygger **tillit** gjennom åpenhet og samarbeid.

Modig

Vi har **klare** holdninger og er **tydelige** i vår kommunikasjon.

Vi **engasjerer** oss og **inspirerer** hverandre til å tenke nytt.

Vi er **utforskende** og **våger** å gjøre ting på nye måter.

SIKKERHET OG BEREDSKAP

Nkom skal sikre vår felles digitale infrastruktur i en urolig tid.

INTERNETT OG KUNSTIG INTELLIGENS

Nkom skal være pådriver for et trygt internett og sikker bruk av kunstig intelligens.

DIGITAL BÆREKRAFT OG INNOVASJON

Nkom skal delta aktivt i den digitale utviklingen og grønne omstillingen.

ETT NKOM

Nkom skal være et bra sted å jobbe!



Mari Velund, direktør i Medietilsynet. Foto: Rens Olsen

Skal håndheve, men får ikke koordinere ny lov

«Digital Services Act» skal på sikt bli en del av norsk lovgivning. Medietilsynet og flere skal håndheve den.



Kirstine Stenseth
JOURNALIST

PUBLISERT 28.02.2025 • 15:29

05. mars 2025, 07:09 - Redaksjonen

Nkom får ansvar for forordning som skal gi tryggere nett

Nkom i Lillesand får økt ansvar når ny lov skal sørge for at det blir tryggere å bruke tjenester på internett. – Det er på tide at techselskapene tar mer ansvar for å beskytte barn og unge på internett, sier direktør i **Nasjonal kommunikasjonsmyndighet** (Nkom), John-Eivind Velure.

Nkom får ansvar for å koordinere forordningen for digitale tjenester (DSA) i Norge. I ny lov blir det forbud mot adferdsbasert, eller målrettet, markedsføring mot mindreårige. Det legges særlig vekt på å beskytte barn og unge mot skadelig innhold og å forebygge at barn utvikler avhengighet.

Statsråd i digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, Karianne Tung sier det er på høy tid at norske forbrukere får større beskyttelse på nett. – Nå starter regjeringen arbeidet med gjennomføringen av DSA som skal gjøre det tryggere å bruke internett og styrke forbrukernes rettigheter. Vi stiller mye strengere krav til store tek-giganter som Google, Meta, Temu og Amazon. Strengere regulering av disse selskapene er av svært høy prioritet for regjeringen, sier Tung.

Gjør Norge klar for trygg og innovativ KI-bruk

Pressemelding | Dato: 21.03.2025

[Read in English](#)

Regjeringen gjør Norge klar for bruk og håndheving av nye regler for kunstig intelligens. KI Norge, en ny nasjonal arena for innovativ og ansvarlig KI, skal være en del av det nasjonale forvaltningsapparatet som nå etableres. Innføringen av EUs KI-forordning (AI Act) legger til rette for at næringslivet og offentlig sektor kan ta i bruk teknologien på en innovativ og etisk ansvarlig måte.



Digitaliserings- og forvaltningsminister Karianne Tung lanserte nyheten i DNB sin KI-lab.

DIGI

Ledige stillinger

Nyhetsbrev

Nyhetsstudio

Tips oss

Attack-konferanse

TELEKOM

Nkom overtar ansvaret for nytt nødnett

Regjeringen flytter ansvaret for nytt nødnett fra Justis- til Digitaliseringsdepartementet.



Lytt til artikkelen - 2m

Nasjonal kommunikasjonsmyndighet (Nkom) tar over ansvaret for arbeidet med det nye nødnettet som skal være på plass fra 2031. Nkom skal jobbe tett sammen med Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB), som har ansvar for dagens nødnett, og som har utredet nytt nødnett i en årrekke allerede.



Justis- og beredskapsminister Astri Aas-Hansen (til venstre) fortsetter med ansvaret for dagens nødnett, mens digitaliserings- og forvaltningsminister Karianne Oldernes Tung får ansvaret for nytt nødnett. Foto: Justis- og beredskapsdepartementet

Direktør for Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB), Elisabeth Aarsæther, sier i en kort kommentar på deres nettsted at DSB i dag drifter et nødnett i verdensklasse og at de nå også skal bidra videre til at en ny generasjon nødnett blir realisert.

Direktør John-Eivind Velure i Nkom, som overtar ansvaret for nytt nødnett, sier på samme nettsted at Nkom ser frem til et fortsatt tett og godt samarbeid med DSB om å utvikle et nytt nødnett, og er glade for det grundige arbeidet som allerede er gjort.

Hva har vi gjort

Ny virksomhetsstrategi

«Utvikle kompetansen vår og bruke innsikt og data for å prioritere, styre og automatisere måten vi jobber på»

Digitaliseringsprogrammet

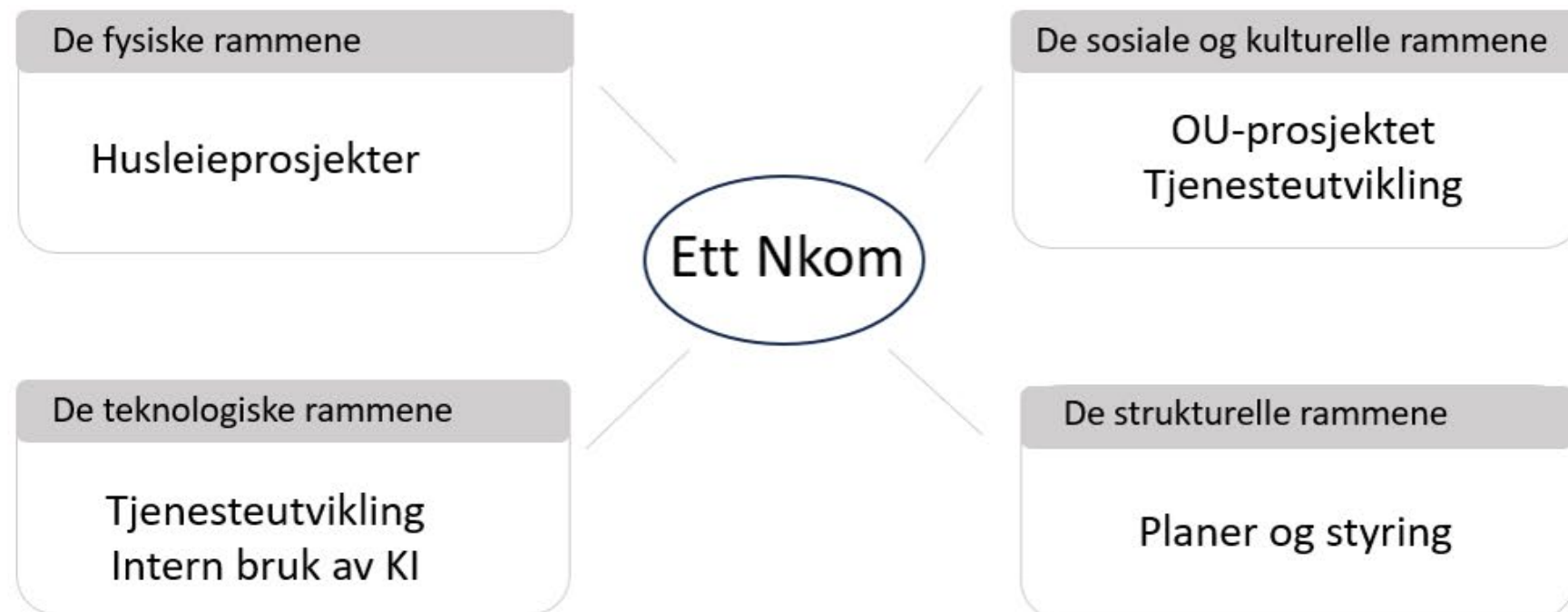
Etablert virksomhetsarkitektur med målbilder

Kartlagt over 100 prosesser

Ryddet opp i teknisk gjeld og etablert nye plattformer

Tjenesteutviklingsteam som metode

Hva gjør vi





Hva skal vi gjøre

Fremtiden krever nye måter å forstå gjennomføringen av samfunnsoppdraget.

Modig og Ansvarlig – Sammen!

Har Riksrevisjonen noe de ønsker å dele?

BEHOVSANALYSE FOR KOMPETANSE OG LEDERUTVIKLING I STATEN

NOKIOS 2025 – Tone Kristin Kastnes, Avdeling for kompetanseutvikling

Hvem er DFØ – Avdeling for kompetanseutvikling?

- Statens fagorgan for ledelse i staten og ansvarlig for å gi arbeidsgiverstøtte til statlige virksomheter
- Vi utvikler og tilbyr i samarbeid med andre fagmiljø i staten et helhetlig kompetansetilbud for ledere og medarbeidere i staten
- Vi forvalter og videreutvikler løsninger for digital læring i staten – Læringsplattformen og Virksomhetsplattformen



«DFØ skal gjennomføre en analyse av statlige virksomheters behov knyttet til kompetanse- og lederutvikling, for å avdekke hvilke tverrgående kompetanseområder som bør styrkes med nye læringstiltak. Analysen skal inneholde en vurdering av behovet for læringstiltak innen digital kompetanse som kan styrke virksomhetenes digitale modenhet, evne til å ta i bruk ny teknologi, og møte behovet for endringskapasitet og innovasjon. Behovsanalysen skal også inngå som kunnskapsgrunnlag for utvikling av lederprogrammet i staten.»

*«DFØ skal gjennomføre en analyse av statlige virksomheters behov knyttet til kompetanse- og lederutvikling, for å avdekke hvilke tverrgående kompetanseområder som bør styrkes med nye læringstiltak. **Analysen skal inneholde en vurdering av behovet for læringstiltak innen digital kompetanse som kan styrke virksomhetenes digitale modenhet, evne til å ta i bruk ny teknologi, og møte behovet for endringskapasitet og innovasjon. Behovsanalysen skal også inngå som kunnskapsgrunnlag for utvikling av lederprogrammet i staten.»***

Tilnærming til oppdraget

Dokumentanalyse

To hoveddeler:

 Litteraturgjennomgang – kompetansetrender nasjonalt og internasjonalt

 Analyse av 180 statlige årsrapporter fra 2024

 Workshop med vårt fagmiljø for kompetanseavdeling for ytterligere innsikt og validering av funn

Neste steg (okt.-des.):

 Dialog med Digdir om læringstiltak innen digital kompetanse

 Fokus på tiltak som styrker digital modenhet og teknologibruk

Hva dokumentstudien viser

- Virksomhetene peker på behov for digital kompetanse, endringsledelse og kulturarbeid
- Mange jobber med KI, sikkerhet, og teknisk infrastruktur
- Kompetanseutvikling og lærende organisasjoner er på agendaen

«Ledere må også bidra til en kultur med vilje til å utforske og lære gjennom prøving og feiling, spesielt i tilnærmingen til ny teknologi som KI.»

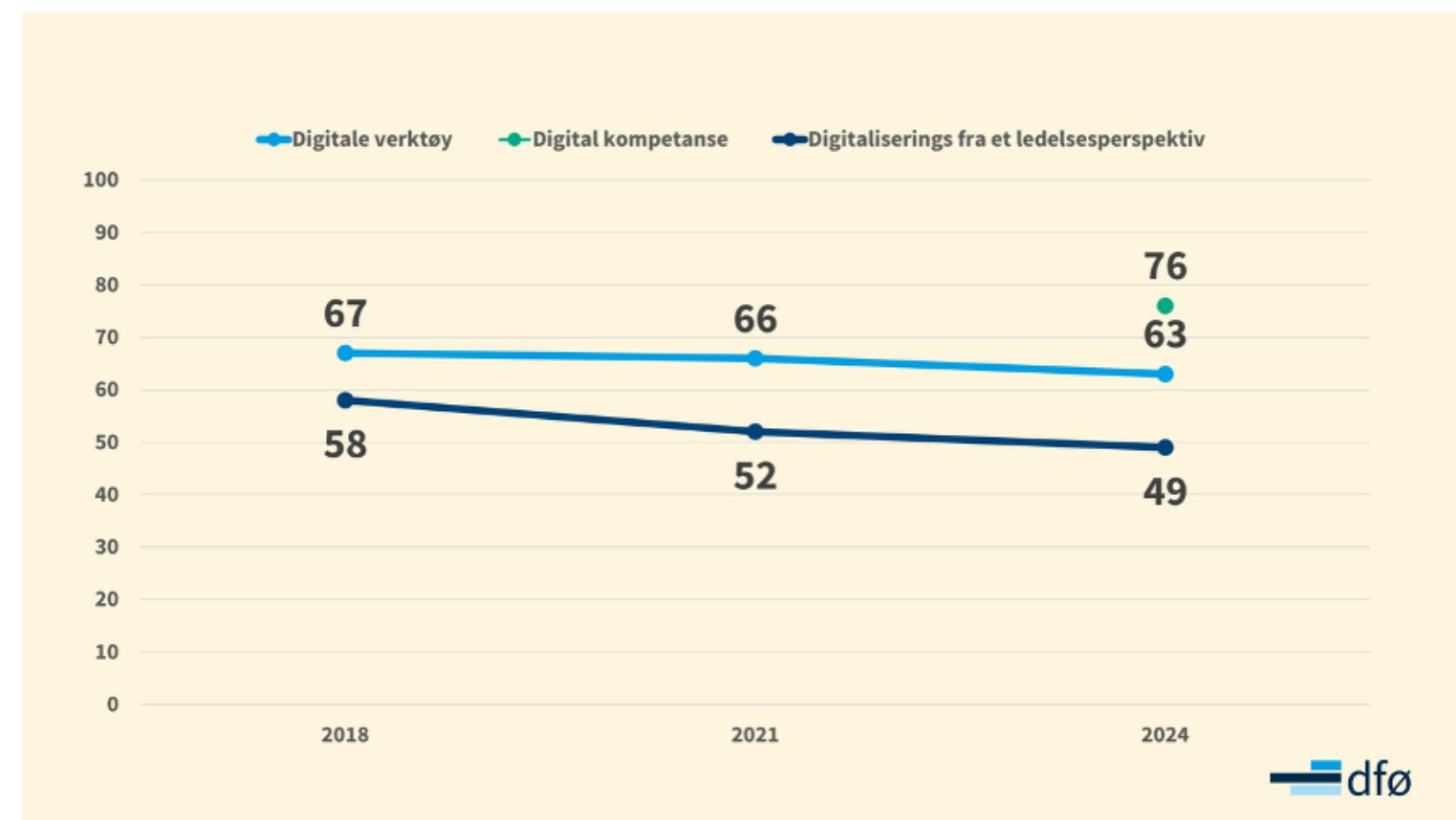
Mellomstor virksomhet, Oslo

«Vi har startet et systematisk arbeid med digital transformasjon, inkludert kartlegging av digital modenhet og utarbeidelse av en stegvis utviklings-plan. Dette handler ikke bare om å ta i bruk ny teknologi, men også om å utvikle lederskap, organisasjonskultur og samhandlingsevner.»

Mellomstor virksomhet, Innlandet

Statsansatteundersøkelsen 2024: Digitalisering i staten

- 📈 **Færre ledere opplever at virksomheten er rustet for digitalisering**
- **49 %** av lederne mener virksomheten er godt rustet for digitalisering
– ned fra **52 %** i **2021** og **58 %** i **2018**
- **63 %** opplever at virksomheten har gode digitale verktøy
– ned fra **66 %** i **2021** og **67 %** i **2018**
- 🧠 **76 %** av de ansatte mener de har tilstrekkelig digital kompetanse til å utføre jobben



Kilde: arbeidsgiver.dfo.no – Færre ledere mener virksomheten er rustet for digitalisering

**TO BE
CONTINUED...**





Direktoratet
for forvaltning og
økonomistyring

DIOs arbeid med KI i departements- fellesskapet

Geir Vengen Hansen
Spesialrådgiver

NOKIOS 21.10.25



Getty Images

Modenhetsstrappa for KI



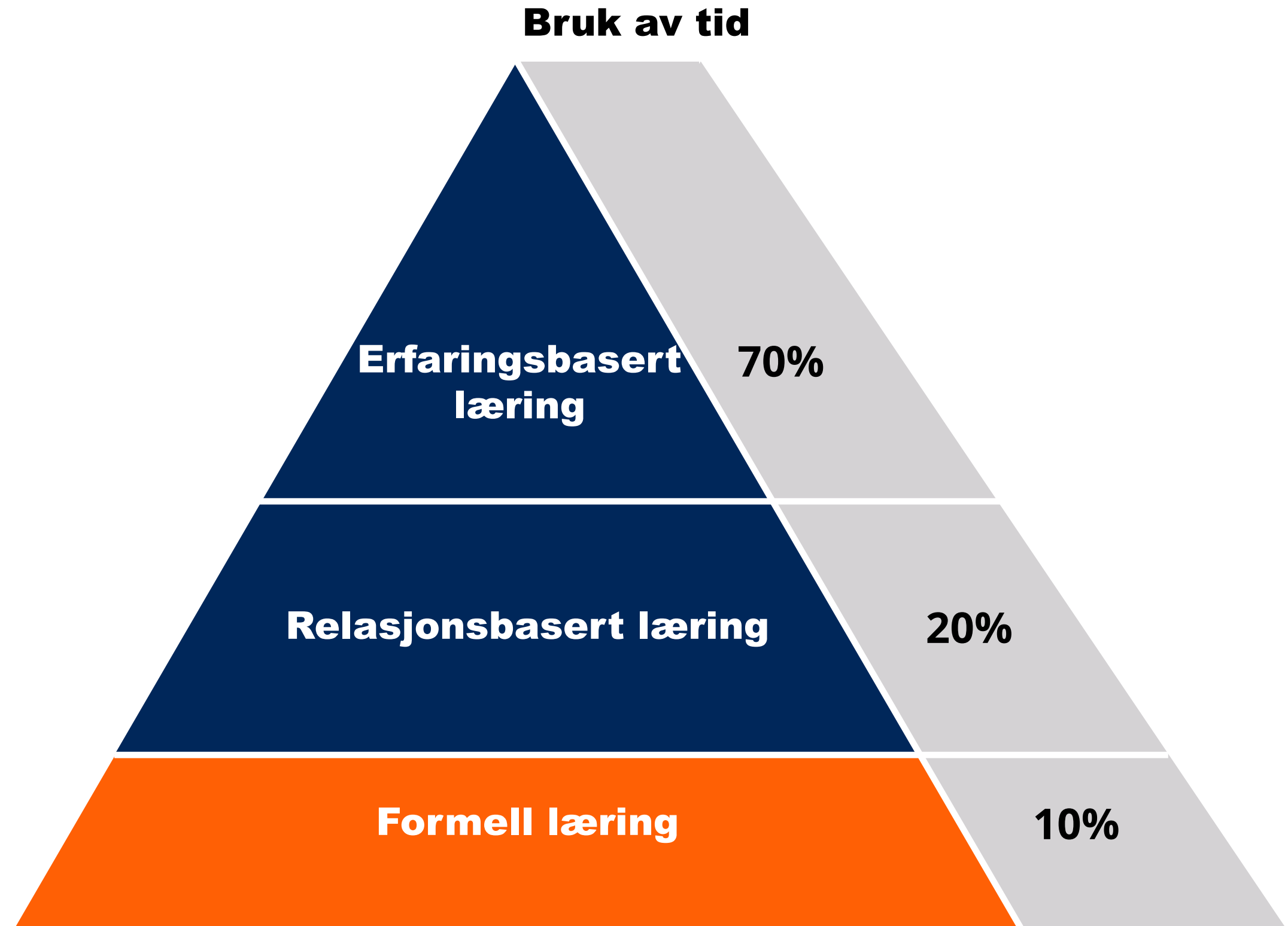
A person with long blonde hair, wearing a bright yellow puffer jacket, is seen from the back. Their hands are raised, framing a bright sunset or sunrise over a mountain range. The sky is filled with soft, colorful clouds in shades of orange, pink, and blue. The foreground shows dark, rocky terrain.

**Departementene forvalter store
informasjonsverdier
... men også tillit og demokrati.**

Sammen om felles løsninger

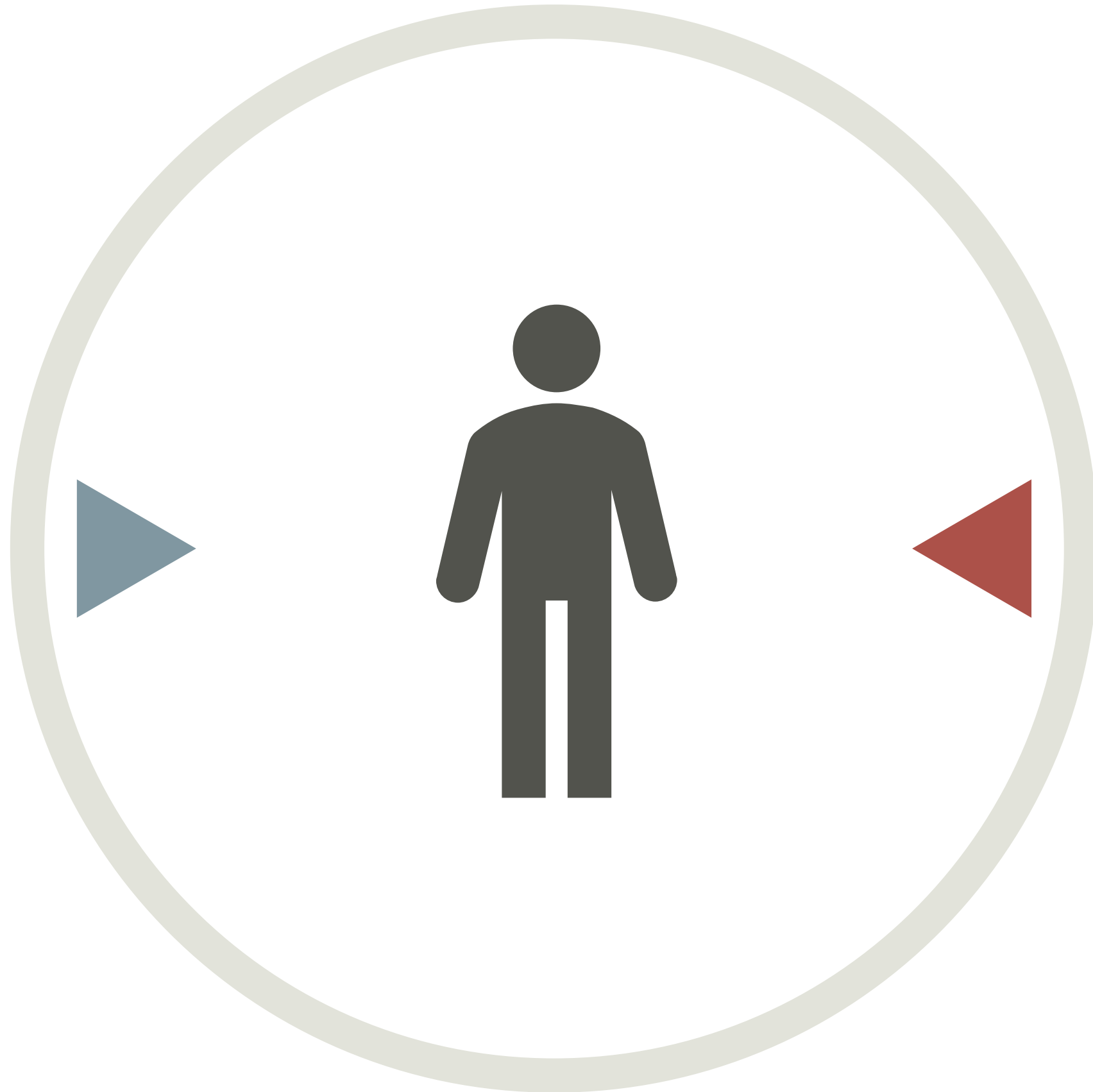


Vi lærer ikke likt – og KI lærer raskere enn oss alle



**Akselerasjon
av tid**

implosjon



**Akselerasjon
av
kompleksitet**

eksplosjon



DIO

Kompetanse for en digital tid



Lederskap og styring i en digital tid: Ledere er viktige



Digitale ferdigheter: Verktøyene er viktige – men kun en del av bildet



Teknologiforståelse: Hvilke muligheter kan teknologien gi for mitt fagområde?



Digital dannelse: Er det jeg ser/observerer riktig?



Hva gjør DIO i fm KI?

Kompetanse er nøkkelen – ikke teknologien



- **Innføringskurs** i generativ KI for **ca. 1500 ansatte** i departementsfellesskapet
- I gang med **videregående kurs** i KI for ansatte i departementsfellesskapet
- DIO støtter **flere lavterskel tilbud** i de ulike departementene

Eksempler på utprøvinger

Høringsprosessen (FIN)

Bruk av egenutviklet KI-verktøy til å effektivisere behandlingen av høringsinnspill.

KI i etatstyringen (DFD)

Bruk av Kunnskapsassistenten, for å hente opp kunnskaps- og styringsdokumenter i Kudos.

Rekrutteringsprosessen (DSS)

Bruk av Microsoft Copilot Chat til å lage utlysningstekster og screeningspørsmål.

KI i oppgaveløsningen (HOD)

Bruk av Newcode sin KI-plattform for økt effektivitet og kvalitet på tjenestene.

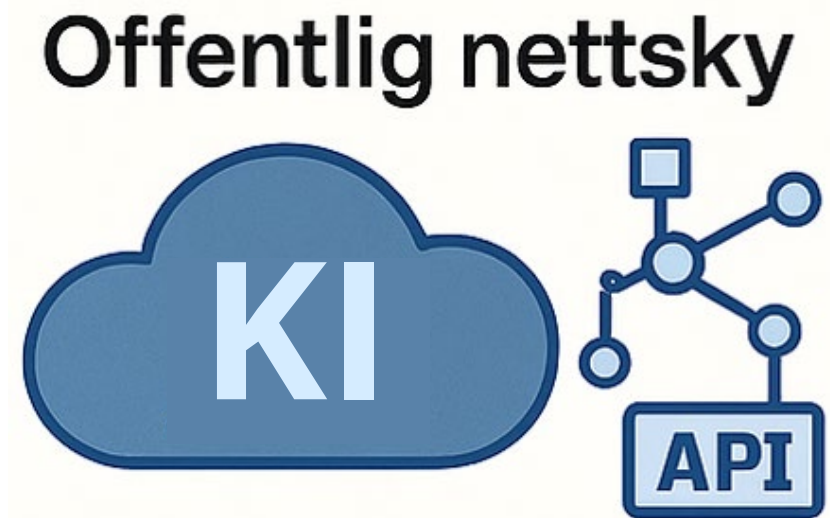
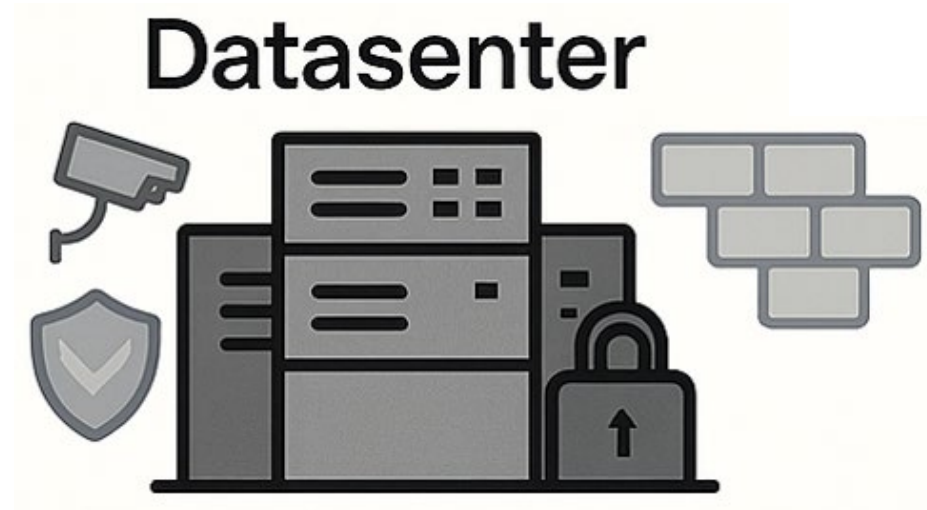
**+ Kunnskapsassistenten
sammen med Digdir i dep
+ KI hos UD
+ Copilot M365**



**Neste stopp:
KI i praksis – DIOs
blikk på nær
framtid**

**Eget datasenter gir
høy konfidensialitet
og god kontroll over
dataene**

**KI-verktøy i
nettskyen gir tilgang
til avanserte verktøy
og skalerbarhet**



**Flytte dataene
nærmere skyen**

**Flytte KI-teknologien
nærmere dataene**

**Utfordring:
Konfidensialitet og
tilgjengelighet**

**Bruk av KI på
proprietære (egne)
data for å skape
mest mulig verdi**

**Utfordring:
Økonomi og
datamengde**



Grensesnitt mot bruker

KI

**Ulike spesialiserte KI-
assistenter**

Informasjon unntatt offentlighet



KI

Ulike KI-løsninger

Offentlig informasjon



DIO

Digital kompetanse i fellesskap – med KI som drivkraft

Anders Aagaard Sørby

Direktør

Hva kan KI bidra med?

- **Tilgjengelig** kunnskap i hverdagen
- **Automatisert** innsikt og veiledning
- **Deling og gjenbruk** av kompetanse



Forutsetninger for å lykkes

- Bruke KI for å gjøre **kunnskap mer tilgjengelig**
- Felles **læringsarenaer**
- **Standardiserte** prosesser
- Felles **løsninger**
- **Økosystem** for samarbeid på tvers



Takk for oppmerksomheten

KI Norge

Hva er det, og hva skjer nå?

KI Norge

... skal legge til rette for innovativ og ansvarlig utvikling og bruk av kunstig intelligens i offentlig og privat sektor.

Et synlig og samlende spissmiljø i skjæringspunktet mellom offentlig forvaltning, næringsliv, forskning og teknologiutvikling.

(Tildelingsbrev, juni 2025)

«Vi må få fart på omstillinga av norske verksemdar med bruk av kunstig intelligens. Vi må samarbeide og lære av kvarandre for å styrke norsk konkurransekraft samtidig som vi sikrar at offentleg sektor gir god rettleiing. Her vil KI Noreg ha eit viktig ansvar.»

(Karianne Tung 15.10.2025)



Hva er utfordringene?

- For lite kompetanse
 - NHO: nøkkelbarrieren for utnyttelse av KI i privat sektor
 - Riksrevisjonen og IT i praksis 2025: største hindring i offentlig sektor
 - OECD: «competence gap» er viktigste utfordring

Hva er utfordringene?

- Mye usikkerhet
 - Regulatorisk og etisk
 - «Safety and security»
 - Teknisk: Hva finnes? Hva kan og bør vi velge?
 - Geopolitisk - suverenitet
 - Arbeidsmarkedet

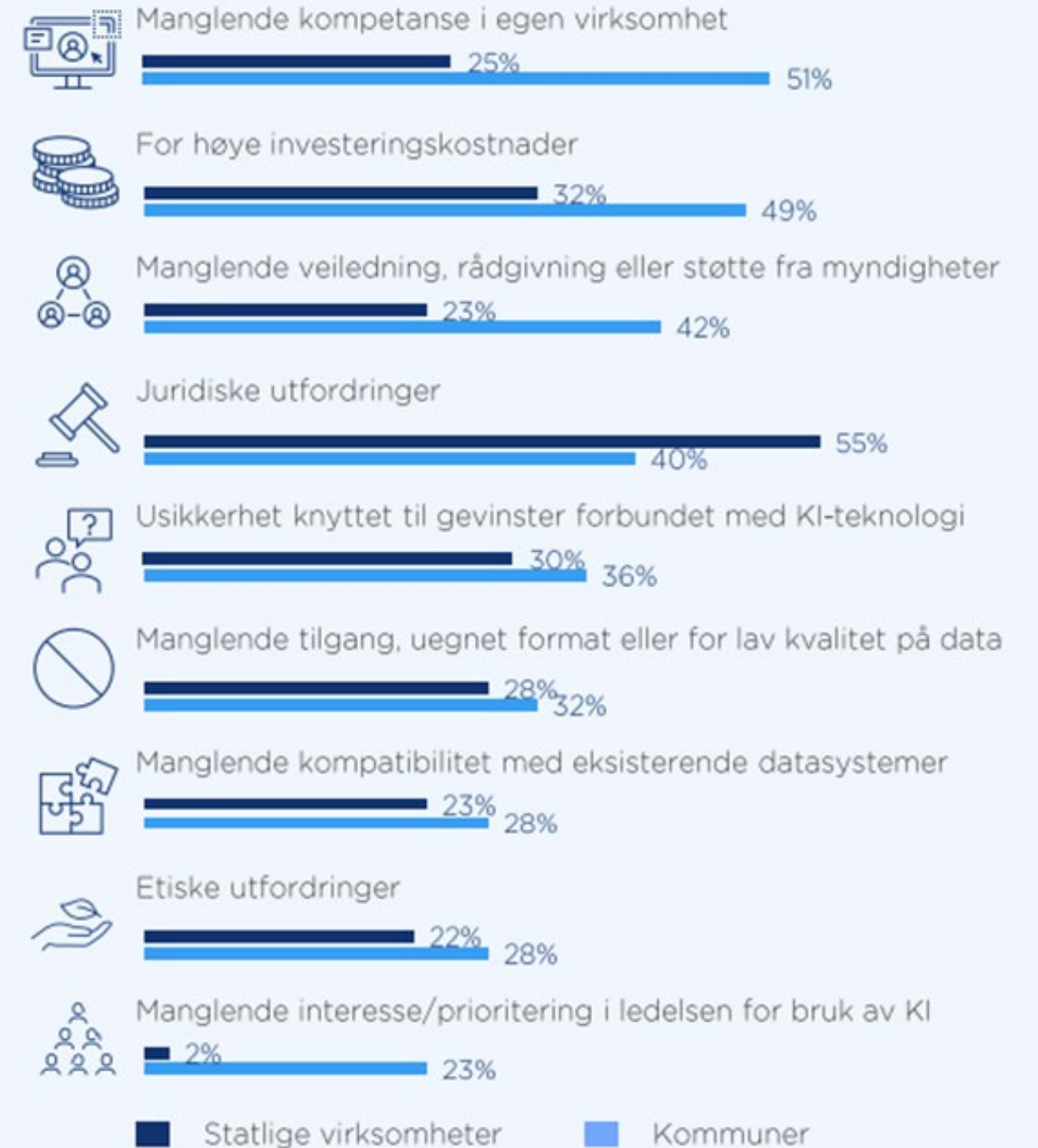
Barrierer for virksomheter som i dag ikke bruker AI-verktøy for å utvikle egen virksomhet.

■ Stor eller svært stor grad ■ Liten eller ingen grad ■ Vet ikke



Note: N=2 611

Virksomheter som i **stor eller svært stor grad** opplever følgende barrierer for bruk av KI, fordelt på kommuner og statlige virksomheter



OECD
Governing with Artificial Intelligence
The State of Play and Way Forward in Core Government Functions

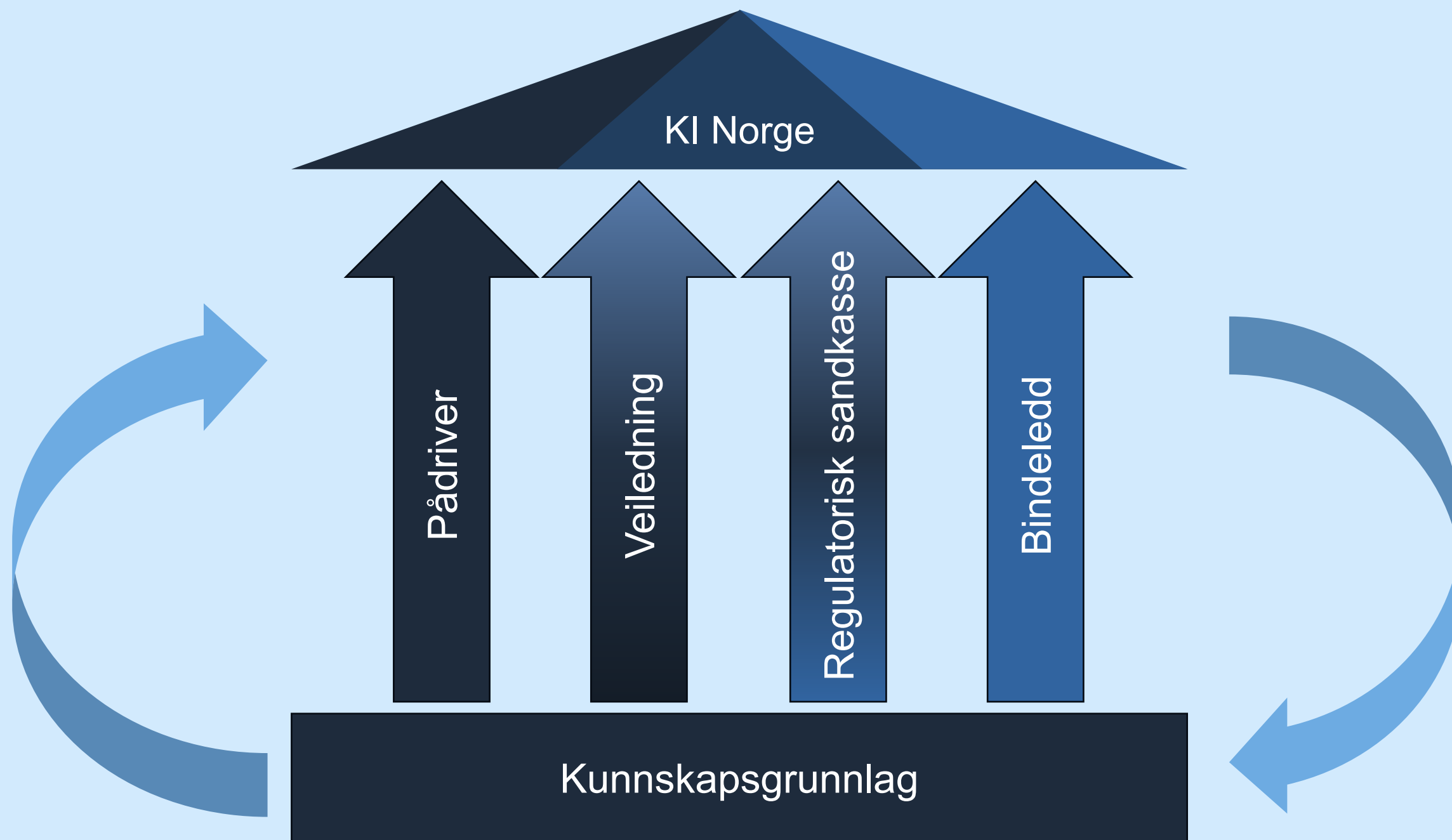
Hvordan KI Norge kan være (en del av) svaret

- Oversikt og veiledning. Kunnskapsbasert
- Sterk offentlig stemme, myndighetsrolle
- Veiledet utprøving – regulatorisk sandkasse
- Tilføre merverdi, ikke konkurrere
- Pådriver, bindeledd og kurator

KI Norge i KI-landskapet

- Mange etablerte aktører
- Flere etablerte samarbeid
 - næringslivet, forskning og offentlige aktører
 - hjemme og ute





Kunnskapsgrunnlag

– en sterk og troverdig offentlig stemme på KI-feltet

- Robust kunnskapsgrunnlag for ansvarlig innovasjon av trygg og tillitsvekkende KI i Norge
- Spissmiljø med praktisk kompetanse i innovasjon, utvikling og bruk av KI
- Kontinuerlig læring – oppdatert, systematisk og etterprøvbart
- Tett forskningssamarbeid
 - med nye KI-forskningssentre++
 - utnytte eksisterende kunnskap i og utenfor KI Norge
- Bred medvirkning: fagpersoner, virksomheter og innbyggere

Pådriver og bindeledd

- Tydelig pådriverrolle og bindeledd mellom offentlig sektor, næringsliv, forskning og akademia
- Stimulere til bred, ansvarlig og verdiskapende bruk av KI
- Koble aktører og bygge kompetanse
- Fjerne hindringer og spre beste praksis

Veiledning

- kunnskapsbasert, oppdatert, nyttig og tillitsskapende KI-veiledning
- **Stort behov** – mange aktører, med ulik modenhet og tilgang på ressurser
- **Fellesoppdrag** med Nkom og Datatilsynet om veiledning fra myndigheter
 - Nkom og Datatilsynet vil ha ansvar i tråd av å være tilsyn, herunder tolkning av KI-forordningen og GDPR
 - Arbeidsgruppe med personer fra alle etatene jobber med roller og ansvar
- **Potensiale** for «mer» veiledning:
 - Data, etikk, strategi, organisasjonsmessige forhold, regelverkskompleksitet, miljø og bærekraft, endringsledelse, teknologi ++

Regulatorisk sandkasse

- Definert i lov/KI-forordningen, og skal fremme innovasjon og økt konkurranseevne, samt sikre rettslige avklaringer og regulatorisk læring
- SMB-er primær målgruppe
- Digdir, Nkom og Datatilsynet skal samarbeide om etablering, utvikling og drift av den regulatoriske KI-sandkassen
- Organisatorisk plassert i KI Norge, etablereres august 2026

Dette skjer nå i KI Norge

Fase 0: før etablering av KI Norge i august 2026

- Styring, bemanning og kortsiktige tiltak for en god oppstart
- Samarbeid og kommunikasjon: innspill, alle sektorer

Fase 1: august 2026 – august 2027

- Bygge erfaring. Evaluere. Skalere

Fase 2: etter august 2027

- Langsiktige utviklingstiltak





**Bildet er KI-generert*

”

Hvordan kommer jeg i kontakt med KI Norge?

kinorge@digdir.no

Samarbeid, gjenbruk og deling!

**Tenk om offentlig sektor hadde visst,
hva offentlig sektor vet!**

John-Olav Sæter john-olav.saeter@dfo.no sin presentasjon av
"Kudos" hos KD for ca. en uke siden. (En database hos DFØ)

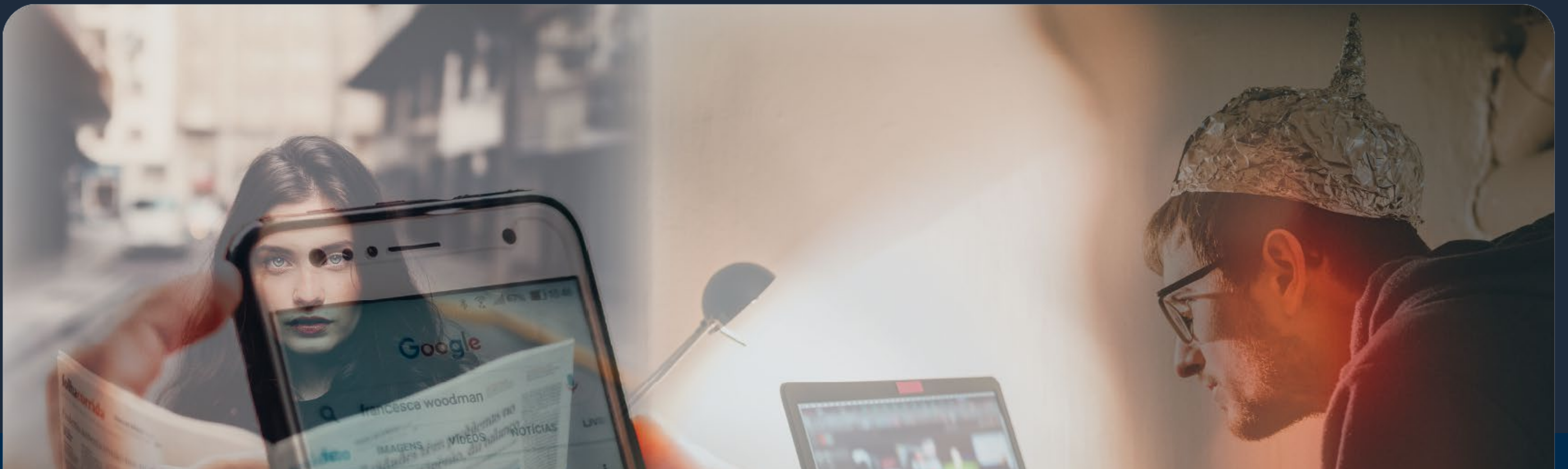
Kudos – Kunnskapsdepartementet

10. oktober 2025

Kunnskapsdokumenter i offentlig sektor

 Direktoratet
for forvaltning og
økonomistyring

Behovet for pålitelige kilder øker!



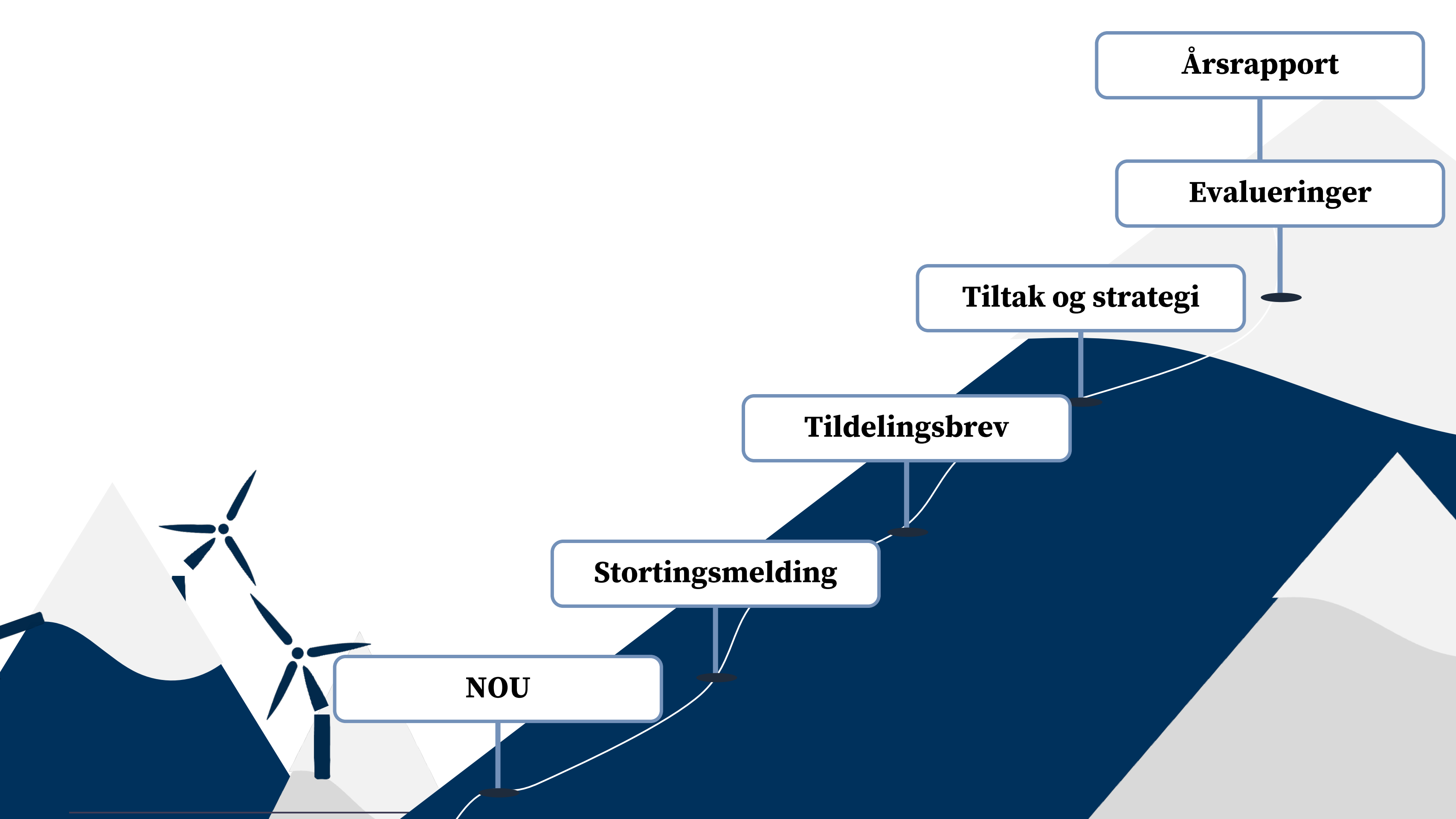


**Det tas avgjørelser på vegne
av Norges befolkning,
miljøet og planeten vår ...**



**Hva vet egentlig staten?
Hvem står bak kunnskapen?**



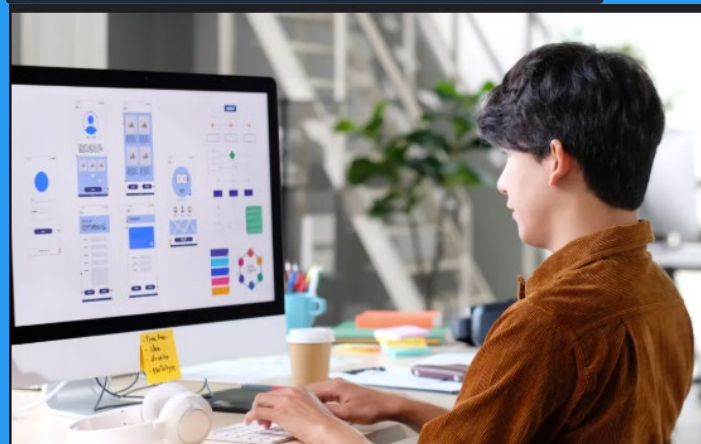




Styrings dokumenter



KOMPETANSE

KOMPETANSE
GRUNNLAGKI- Assistent
DIO
DIGDIR

Kan vi gjenbruke KUDOS
tenkning og strukturen,
sammen med erfaringene vi
nå har fra KI-assistenten?

- Vi eier alle dataene
- De er ikke pesonsensitive
- Datane er ikke graderte
- Vi ønsker å fåtilbakemeldinger om data somer feil
- Hver enkelt av oss kan øve oss og lære ved å søke på tvere?

Takk for samtalen!
Jens.norve@digdir.no

Vurderer dere å ha kompetansetiltak «digital transformasjon i 2026 eller 2027,
ta kontakt med jens.norve@digdir.no - 90849332



digdir.no

Digitaliseringsdirektoratet

postmottak@digdir.no

22 45 10 00

Postboks 1382 Vika, 0114 Oslo

Besøksadresser:

Industriveien 1, 8900 Brønnøysund

Skrivarevegen 2, 6863 Leikanger

Grev Wedels Plass 9, 0151 Oslo

Del 3) Alle som skal bidra oppdatere og legger inn lysark der det passer

Tredje del handler om hvordan vi kan bruke kunstig intelligens og store språkmodeller til å knytte behovet for kompetanseutvikling til det mangfoldige tilbudet av kompetansetiltak i økosystemet.

(15-20 min); Geir Vengen Hansen og Anders vil orientere om DIO sien erfaringer med bruk av KI

(10 min) Rafaelsen, Andreas Gjertin Rafaelsen, Andreas Gjertin
andreas.gjertin.rafaelsen@digdir.no KI-Norge, rolle og betydningen av kompetanse og et solid felles kunnskapsgrunnlag mm.

(5-10 min); Jens vil så ta utgangspunkt i Digdir sin anbefalte kompetansemodell for digital transformasjon, og stille spørsmål om mulig smart bruk av KI sammen?

(20 min). Alle (Viktig at leverandørene også slipper til)

(3-5 min) takk for bidrag og veien videre Marie og Jens?

- Dele 3 ca. 60 min. – Vi har 3,5 timer fra 13:30 til 17:00 så har vi ca. 20 min å gå på.

