

Vår ref. Elin Glad

Innspill til strategi for kompetanse for digital omstilling i offentlig sektor

NITO er Norges største fagorganisasjon for ingeniører og teknologer med over 116 000 medlemmer. Mange av dem står midt i den digitale omstillingen i offentlig sektor.

Digitalisering i offentlig sektor handler om å bygge fremtidens velferdssamfunn. NITO er positive til at det skal utarbeides en strategi, og ønsker å bidra med innspill som setter omstilling ut i praksis. Slik vi ser det handler digital omstilling først og fremst om folk, det vil si om samarbeid, kompetanse og kultur. For å lykkes med dette, må den norske modellen være det bærende prinsippet. Nedenfor følger våre innspill til de skisserte punktene:

1. Virksomheten som arena for digital omstilling

Arbeidsplassen er navet i digital omstilling. I offentlig sektor må det være stor bevissthet knyttet til å være en lærende arbeidsgiver. Ledere må tørre å gå foran. For å hente ut potensialet som ligger i digitalisering, kreves modige ledere som tydelig prioriterer kompetanseheving, samarbeid og forbedringsarbeid, og får hele organisasjonen med seg i gjennomføringen. Vi sier mer om dette under pkt. 4.

Kompetansebehovsutvalget (KBU) understreker at vi må bygge videre på styrkene i den norske modellen¹. Dessverre innføres teknologi ofte uten tilstrekkelige konsekvensutredninger, eller med ensidig fokus på effektivisering. Strukturert medvirkning skaper motivasjon, eierskap og bedre, tryggere løsninger. Strategien må tydeliggjøre hvordan partene i arbeidslivet skal involveres i hele omstillingsprosessen. Den bør gi konkrete retningslinjer, sjekklister eller avtalemaler som viser hvordan partssamarbeidet skal brukes i praksis.

2. Digital modenhet og bruk av data

Strategien bør konkretisere hva digital modenhet innebærer og hvordan den styrkes i praksis. Vi foreslår å etablere et nasjonalt rammeverk med tydelige måleindikatorer (se pkt. 7). Blant andre, gir KBU og Digitaliseringsrådet nyttig innsikt som bør inkluderes i et felles begrepsapparat².

¹ Kompetansebehovsutvalget. (2025). *Temarapport: Framtidige kompetansebehov: Hvilken kompetanse trenger Norge for å lykkes med digital omstilling?* Kompetansebehovsutvalget. https://www.kompetansebehovsutvalget.no/uploads/ryOX1yAG/Kompetansebehovsutvalget_rapport_digitalversjon.pdf

² Kompetansebehovsutvalget. (2025). *Temarapport: Framtidige kompetansebehov: Hvilken kompetanse trenger Norge for å lykkes med digital omstilling?* Kompetansebehovsutvalget. https://www.kompetansebehovsutvalget.no/uploads/ryOX1yAG/Kompetansebehovsutvalget_rapport_digitalversjon.pdf og Digitaliseringsrådet. (2024). *Digitaliseringsrådets*

Offentlig sektor må bli enda flinkere til å utnytte data for beslutninger og tjenesteutvikling. Dette krever tre hovedgrep:

Bygg en datadrevet kultur: Ledere og medarbeidere må forstå verktøy og kunne vurdere datakvalitet, sikkerhet og etikk. Involvering er nøkkelen til å bygge en datadrevet kultur med mennesker i sentrum.

Del data og erfaringer på tvers: Mange offentlige aktører står overfor like utfordringer. Bedre datadeling gir nye perspektiver og motvirker dobbeltarbeid. Strategien bør styrke nasjonale samarbeidsarenaer for beste praksis, kompetansetiltak og verktøy, og stimulere til felles prosjekter og løsninger.

Lær av de som lykkes: De syv statlige samferdselsvirksomhetene har etablert Samferdselsdata for mer deling og smartere databruk³. Det gjør hverdagen enklere for oss som reiser kollektivt og gir et felles grunnlag for utvikling, innovasjon og bedre beslutninger. Samferdselsdata deler hvordan data skaper verdi for brukere og bør løftes frem som én av flere suksesshistorier.

3. Nye måter å jobbe og organisere arbeidet på

Felles arenaer: KDDs analyse viser mindre avansert digitalisering, mindre datadeling og svakere IKT-sikkerhet i distriktskommuner⁴. Det er mer innovasjon i store og sentrale kommuner, men mindre kommuner er flinke til å la seg inspirere. Strategien bør løfte felles arenaer for læring og innovasjon og hvordan man øker bruken av disse. Under innspillsmøtet, etterlyste flere bedre erfaringsdeling på tvers av sektoren. Strategien bør gi retning for et felles digitaliseringsmiljø som fremmer samarbeid og deling av data og beste praksis, for eksempel gjennom å utvide og styrke regionale digitaliseringsnettverk, KS Digital og Fiks-plattformen.

En kultur for samarbeid og kontinuerlig forbedring: Digital omstilling må planlegges som ordinær drift – med tid og kapasitet til utvikling. Det kan bety egne innovasjonsdager, eller at deler av arbeidstiden settes av til utviklingsprosjekter. Ledere må gi rom for initiativ og læring, og ansatte må kunne prøve og feile i trygge rammer. Strategien bør vise hvordan virksomheter kan innlemme digital omstilling i planer og budsjetter og vurdere konsekvenser og ressursbehov før oppstart.

4. Leder- og ansattkompetanse

Offentlig sektor trenger et kollektivt og systematisk digitalt kompetanseløft. Selv om Norge ligger i verdenstoppen på etter- og videreutdanning, har vi betydelig knapphet på digital kompetanse – fra grunnleggende ferdigheter hos alle ansatte til lederkompetanse og spisskompetanse hos

erfaringsrapport: Digital modnad krev ein annan type leining. Digitaliseringsrådet. <https://www.digdir.no/digitaliseringsradet/digital-modnad-krev-ein-annan-type-leiing/6339>

³ Samferdselsdata. (2026). *Det er ikke dataen i seg selv som skaper verdi, det er hvordan den brukes*. Samferdselsdata. <https://samferdselsdata.no/>

⁴ Kommunal- og distriktsdepartementet. (2025). *Regionale utviklingstrekk 2025* (Rapport publisert 24. juni 2025).

Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/contentassets/7421172c0e7f4409a12d780f38b36067/no/pdfs/regional-e-utviklingstrekk-2025.pdf>

eksperter⁵. Med KI-loven og ambisjoner om økt teknologibruk er kontinuerlig kompetansepåfyll en forutsetning.

Ledere må gå foran: Toppledere må styrke sin digitale forestillingsevne og kompetanse i strategisk teknologiutnyttelse, endringsledelse, datadrevet styring og informasjonssikkerhet. Like viktig er kunnskap om involvering og medbestemmelse. Mellomledere er endringsdriverne i hverdagen – de trenger verktøy for å drive omstilling i praksis, lede tverrfaglige team og håndtere endringsmotstand.

Etabler nasjonal lederopplæring: Strategien kan legge føringer for et nasjonalt program eller kompetansekrav til digital ledelse, for eksempel modulbaserte kurs i regi av KS, Digdir eller DFØ. Krav kan innarbeides i lederplattformene til stat og kommune.

Utvikle et rammeverk for dynamiske kompetanseplaner: Strategien bør inneholde en modell med generell digital kompetanse for alle og spissede tiltak for ulike faggrupper. Kontinuerlig læring må bli en naturlig del av arbeidshverdagen. Bransjeprogrammene bør fremheves som virkemiddel.

Fire konkrete grep:

- **Kompetanseheving innbakt i arbeidshverdagen** med læringsarenaer, tverrfaglige team og tid til utforskning, piloter og erfaringsdeling
- **Strategisk kompetansestyring** der medarbeidere deltar i å kartlegge behov, sette retning og utforme tiltak
- **Parallell planlegging** av kompetanse- og teknologitiltak – opplæring, oppfølging og justering må planlegges samtidig med innføring av nye systemer
- **Sterke fagmiljøer** og tverrfaglig samarbeid på tvers av fagområder og virksomheter for å bygge en kultur for kontinuerlig læring.

Strategien må vise hvordan dette omsettes til praksis. Det finnes rikelig kunnskap om faktorer som fremmer kompetanseutvikling på arbeidsplassen⁶. Strategien kan også utforske hvordan KI kan brukes til å kartlegge kompetansenivå og identifisere behov.

Den digitale omstillingen må ikke skape digitale skiller. KBU advarer mot at de som ikke henger med digitalt, risikerer å falle fra⁷. Strategien bør løfte frem effektive tiltak som utjevner digitale skiller, for eksempel med bruk av fadderordninger eller digitale bootcamps der de mest erfarne lærer opp andre.

5. Rekruttere, beholde og utvikle kompetanse

Offentlig og privat sektor konkurrerer ofte om teknologitalenter. Mange virksomheter, særlig utenfor storbyene, sliter med å tiltrekke og beholde kompetanse.

⁵ Kompetansebehovsutvalget. (2025). *Temarapport: Framtidige kompetansebehov: Hvilken kompetanse trenger Norge for å lykkes med digital omstilling?* Kompetansebehovsutvalget. https://www.kompetansebehovsutvalget.no/uploads/ryOX1yAG/Kompetansebehovsutvalget_rapport_digitalversjon.pdf

⁶ NOU 2025:1. (2025). *Felles ansvar, felles gevinst: Partssamarbeid for kompetanseutvikling i arbeidslivet*. Kompetansereformutvalget til Kunnskapsdepartementet, Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2025-1/id3083356/>

⁷ Kompetansebehovsutvalget. (2025). *Temarapport: Framtidige kompetansebehov: Hvilken kompetanse trenger Norge for å lykkes med digital omstilling?* Kompetansebehovsutvalget. https://www.kompetansebehovsutvalget.no/uploads/ryOX1yAG/Kompetansebehovsutvalget_rapport_digitalversjon.pdf

Strategien bør:

Bygge på eksisterende kunnskap: KS' rapport og «Attraktive arbeidsplasser i staten» gir gode råd og modeller som kan videreutvikles og brukes i strategien⁸.

Satse på systematisk kompetanseutvikling: Strategisk kompetansestyring, dynamiske kompetanseplaner og sterke fagmiljøer både internt og på tvers bør inkluderes. Strategien bør legge til rette for deling av kunnskap og beste praksis gjennom retningslinjer for et nasjonalt digitaliseringsmiljø.

Styrke samarbeidet mellom utdanning og arbeidsliv: NITO har lenge løftet behovet for et mer systematisk samarbeid for å tilpasse utdanningene til arbeidsmarkedets behov, det inkluderer også å styrke etter- og videreutdanning og sikre nyutdannede en god overgang til arbeidslivet. Råd for samarbeid med arbeidslivet og regionale kompetanseforum skal bidra til at utdanningene er samfunns- og arbeidslivsrelevante og til livslang læring. KDD har kartlagt potensialet regionale kompetanseforum har for å styrke koblingen mellom tilbud og etterspørsel (2024). Strategien bør tydeliggjøre forumenes rolle og styrke mandatene.

Posisjonere offentlig sektor som lærende arbeidsgiver: Både nyansatte og erfarne medarbeidere må få muligheten til kontinuerlig utvikling. Fagkompetanse må verdsettes, fagkarrierer formaliseres og videreutdanning styrkes.

Synliggjøre konkurransedyktige betingelser i offentlig sektor: Gi oversikt over fleksible lønns- og rekrutteringsmekanismer. Ved å kartlegge mulighetsrommet, kan strategien bidra til å forenkle rekrutteringsprosessen. Strategien bør oppfordre til spissede utlysninger som fremhever fordelene: fleksibilitet, jobbtrygghet, stipendordninger og faglig utvikling.

Løfte frem gode eksempler: Omdømmebygging og effektive, dialogbaserte prosesser styrker rekrutteringen. Ett eksempel er *Framtidsfylket*, et regionalt program i Vestland som gir nyutdannede teknologer 18 måneders arbeidserfaring i ulike kommuner og virksomheter⁹. Programmet kombinerer faglig utvikling, nettverk og lokal forankring. Strategien bør trekke frem flere slike suksesshistorier.

Kommunisere samfunnsoppdraget: Fremhev de meningsfulle oppgavene man får jobbe med. Teknologer i offentlig sektor bidrar til velferd, beredskap og bærekraft. Å rekruttere og beholde de beste hodene handler om å styre vår digitale utvikling, trygge innbyggerdata og kontroll over kritisk infrastruktur.

6. Samspill mellom teknologi og regelverk

Nye teknologier utfordrer etablerte regler, rutiner og kultur. KI-loven og den digitale omnibussen vil stille nye krav. Strategien må hjelpe offentlige aktører å ligge i forkant gjennom å løfte kompetansetiltak og pilotprosjekter. Digitaliseringsrundskrivet slår fast at regelverk ikke skal hindre digitalisering¹⁰. Samtidig

⁸ Kommunesektorens organisasjon. (2018). *Gode råd for å lykkes med digitale omstillingsprosesser*. Kommunesektorens organisasjon. <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/forskning-og-utvikling/nyhetssaker/gode-rad-for-a-lykkes-med-digitale-omstillingprosesser.pdf> og Oslo Economics, Respons Analyse, & Samfunns- og næringslivsforskning (SNF). (2024). *Attraktive arbeidsplasser i staten* (OE-rapport 2024–22). Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.

⁹ Framtidsfylket. (2026). *FRAMTIDSFYLKET VESTLANDET*. Framtidsfylket. <https://www.framtidsfylket.no/>

¹⁰ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. (27. mai, 2025). *Digitaliseringsrundskrivet*. (D-2/25) [Rundskriv]. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsrundskrivet/id3103320/>

kan statlige rapporteringskrav og detaljerte regler hemme innovasjon og sikkerhet. NITO anbefaler en systematisk gjennomgang for å identifisere unødige hindringer. Et samarbeid mellom relevante departementer kan modernisere regelverket.

Frem regulatorisk innovasjon: NITO støtter KI Norges regulatoriske sandkasser for juridisk risikoveiledning og trygge testmiljøer. Vi anbefaler en egen tilpasning for offentlig sektor.

Beskytt ansatte ved teknologiinnføring: Ledelsen må sikre at ny teknologi ikke fører til diskriminering eller ekskludering. Økt bruk av KI og algoritmisk ledelse kan gi mer overvåkning, svekket personvern og dårligere arbeidsvilkår hvis det ikke håndteres riktig. Strategien må bidra til at medvirkning og kompetanseheving brukes aktivt for å motvirke slike konsekvenser.

Konsekvensanalyser før større tiltak iverksettes: Strategien bør fremheve viktigheten av konsekvensanalyser og en endringsplan. Disse må inkludere teknologiske risikovurderinger og vurderinger av effekter på arbeidsprosesser, kompetansebehov og rettigheter. Medarbeidere og tillitsvalgte må involveres.

7. Måling og rammeverk

Etabler et rammeverk for digital modenhet: Det gir retning, måler status og fremgang, og legger til rette for læring på tvers. Eksisterende modeller finnes, men må tilpasses offentlig sektors behov. Kjerneelementer bør være ledelse, organisering, involvering, kompetanse, teknologi- og databruk, gevinstrealisering og konsekvens- og risikovurdering. Målinger kan innlemmes i eksisterende undersøkelser fra KS, DFØ eller Digdir.

Utvikle et digitalt omstillingsbarometer: Dette kan kobles til KS' Innovasjonsbarometer og publiseres årlig. Indikatorer bør dekke kvantitative mål som antall digitaliserte tjenester og gevinstuttak, og kvalitative aspekter som opplevd digital kompetanse, endringskultur og brukeropplevd kvalitet. NITO ønsker å bidra i den videre utviklingen av rammeverk og barometer.

Sikre systematisk gevinstrealisering: Gevinstrealisering av digitalisering er øverst på lista over kommunenes største utfordringer¹¹. Satsinger på teknologi og kompetanse må kombineres med strategisk gevinstrealisering som er tilpasset digitaliseringsprosjekter. Alle digitaliseringsprosjekter bør ha en gevinstrealiseringsplan før oppstart, og gevinster bør evalueres. KS, DFØ og Digdir har verktøy som bør tas i bruk i større grad.

Mål kultur og medvirkning: Det er også behov for «mykere» indikatorer. Medarbeiderundersøkelser bør utvides med spørsmål om opplevd involvering og tilrettelegging for læring og nyskaping.

¹¹ Kommunesektorens organisasjon. (2025). *Arbeidslivsmonitoren 2025*. Kommunesektorens organisasjon. <https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/arbeidsgivermonitoren/arbeidsgivermonitoren-2025/>

8. Andre tema

Digital inkludering: KBU advarer om at digital omstilling kan forsterke utenforskap dersom kompetanseforskjeller får utvikle seg. Digital inkludering må være et gjennomgående prinsipp, i tråd med Digitaliseringsrundskrivets krav¹².

Virkemidler: Skal strategien bidra til en lærende offentlig sektor som kan hente ut potensialet i den digitale omstillingen, må den støttes av virkemidler som gir handlingsrom. KBU-rapporten peker på at ytterligere stimuleringsordninger må utvikles innen trepartssamarbeidets rammer¹³. Dette kan bety at partene sammen ser på virkemidler, for eksempel bransjeprogrammer.

Avslutningsvis, vil NITO understreke at vi mener digitaliseringen i offentlig sektor handler om å styrke velferd, verdiskaping og digital suverenitet, og sikre inkludering. Derfor må strategien understøttes av en satsing på offentlig sektor som gjør at digital omstilling kan prioriteres. Som digitaliseringsministeren selv påpekte under innspillsmøtet: Norge skal bli verdens *best* digitaliserte land. For å få det til, må vi investere i folkene som skal utføre omstillingen.

Med vennlig hilsen

Kjetil E. Lein

President i NITO

Egil Thompson

Generalsekretær

Dokumentet er godkjent og elektronisk signert.

¹² Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. (27. mai, 2025). *Digitaliseringsrundskrivet*. (D-2/25) [Rundskriv]. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsrundskrivet/id3103320/>

¹³ Kompetansebehovsutvalget. (2025). *Temarapport: Framtidige kompetansebehov: Hvilken kompetanse trenger Norge for å lykkes med digital omstilling?* Kompetansebehovsutvalget. https://www.kompetansebehovsutvalget.no/uploads/ryOX1yAG/Kompetansebehovsutvalget_rapport_digitalversjon.pdf