

# Kriminalomsorgens IKT- og digitaliseringsstrategi

2022–2026

# Innledning

*Digitalisering i kriminalomsorgen handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre måten kriminalomsorgen utfører sitt samfunnsoppdrag på.*

*I dag er IKT i kriminalomsorgen preget av teknisk gjeld som svekker etatens evne til digital transformasjon. Det digitale skiftet som kriminalomsorgen er en del av, vil kreve mer enn økt teknologibruk. Gjennom digitalisering vil oppgaveløsning bli endret, noen oppgaver bli borte, ansvar flyttes og arbeidsprosesser endre seg. Det åpner seg nye muligheter for å gjennomføre straff og varetekt. Digitalisering handler derfor ikke bare om å ta i bruk nye digitale løsninger, men vel så mye om endringsledelse, kompetanseutvikling på alle nivåer, organisasjonsutvikling og regelverksutvikling.*

*Det er store forventninger til at digitalisering skal fornye og forbedre kriminalomsorgens arbeidsmetoder og samhandling. Både ansatte, domfelte, innsatte, pårørende, parter i straffesakskjeden og øvrige i samfunnet skal oppleve effekter av dette.*

*Digitaliseringen krever stadig mer kompetanse på nye teknologitrender, informasjonsforvaltning og datasikkerhet. Det kreves en endring i samarbeids- og utviklingsmetoder hvor brukeren er i sentrum, og det kreves en helhetlig styring av IKT – både internt og på tvers av etater.*

*FNs bærekraftsmål spiller også en viktig rolle i vårt arbeid, og vi skal bidra til å nå målene. For å nå målet om å stoppe klimaendringene (nr. 13) vektlegges blant annet miljøvennlige hensyn i anskaffelser, håndtering av el-avfall, bruk av skybaserte lagringsløsninger og verktøy for å redusere behov for reising. Videre skal strategien også bidra til å levere på andre viktige bærekraftsmål, som god utdanning (nr. 4), innovasjon og infrastruktur (nr. 9) og samarbeid for å nå målene (nr. 17).*

*Digitaliseringsstrategien skal være et virkemiddel for videreutvikling av straffegjennomføringen, effektiv oppgaveløsning, å øke gjennomføringsevnen til kriminalomsorgen og bidra til at vi når våre mål!*

*Tone Traa,  
IT-direktør*



# Metode og innhold



- 1.1 Situasjonsbeskrivelse
- 1.2 Informasjonsgrunnlag
- 1.3 Styringspyramide
- 1.4 Interessenter



- 2.1 Målhierarki
- 2.2 Kriminalomsorgens fremtidige digitale tjenesteplattform
- 2.3 Seks strategiske hovedmål
- 2.4 Prinsipper for digitalisering



- 3.1 Innsatsområder som virkemiddel for måloppnåelse
- 3.2 Styrke digital kompetanse
- 3.3 Forenkle arbeidsprosesser
- 3.4 Styrke informasjonssikkerheten
- 3.5 Fornye teknisk infrastruktur og applikasjoner



- 4.1 Ansvar og organisering
- 4.2 Roller og oppgaveområder
- 4.3 Milepælsplan
- 4.4 KPI-er for måling av digitaliseringseffektene
- 4.5 Prinsipper for måling av digitaliseringseffekten



# 1 Innsikt og analyse

1.1 Situasjonsbeskrivelse

1.2 Informasjonsgrunnlag

1.3 Styringspyramide

1.4 Interessenter





# Situasjonsbeskrivelse

1.1

## Utdaterte IKT-løsninger som arbeidsverktøy for ansatte

Eldre IKT-løsninger og -utstyr og nettverksmangler gjør arbeidsdagen tungvint for ansatte. Mye tid går med til manuell registrering av opplysninger, fysisk postgang, håndtering av kontanter og overbringelse av beskjeder for innsatte.

1.2

1.3

1.4

## Økt kompleksitet og behov for fleksibilitet

Sammensatte utfordringer blant innsatte og domfelte gjør tilbakeføringsarbeidet ekstra utfordrende, og krever oppfølging og tilgang til informasjon fra flere aktører. Kriminalomsorgens spredte **organisasjon** med lokale samarbeidspartnere har over tid ført til lokale variasjoner i arbeidsprosesser, arbeidsformer og IKT-løsninger. Eldre bygningsmasse er en utfordring for teknisk infrastruktur, og etaten har moderniseringsbehov.

## Behov for mer data og innsikt

Det er et betydelig behov for å bygge ferdigheter innen utforskende data- og innsiktsteknologi som kan bidra til å styrke både kriminalomsorgens og straffesakskjedens samlede innsikts- og beslutningsgrunnlag. Sammenstilte data fra blant annet helse, velferd og politi vil kunne gi tidlige og prediktive analyser av kriminalitetsbildet og den fremtidige domfeltpopulasjonen for å sikre proaktiv tjenesteutvikling og skalering.

## Regelverket hemmer digitaliseringstakten

Dagens regelverk er i stor grad tilpasset manuelle, papirbaserte arbeidsmetoder og kommunikasjon, og lite deling av data. Regelverket må gjennomgå og justeres.

## Mangelfull endringskapasitet og lav digital modenhet

Stor teknisk gjeld forsinket det endringspotensialet som ligger i nye teknologiske muligheter. Eldre IKT-systemer og infrastruktur tilfredsstillende ikke moderne krav til sikkerhet, og hemmer fornyelse, informasjonsflyt, kommunikasjon og samhandling. Utdatert, fragmentert og lite skalerbar infrastruktur hemmer sikker og stabil drift. IKT-kompetansen i enhetene er variabel, og dagens kompetanse og metoder innen mobil utvikling og utstyrskontroll er begrenset. Det er ikke tilstrekkelig kapasitet på løsnings-, utviklings- og driftskompetanse for å realisere nødvendig digital utvikling.

## Tettere oppfølging av nasjonale strategier for digitalisering

Samhandling i straffesakskjeden og med forvaltningssamarbeidsetater krever økt tilgjengeliggjøring av flere og mer strukturerte data, og en forvaltning og utvikling av systemer og grensesnitt koordinert med samarbeidspartnere.

## Skjerpet trusselbilde og tydeligere krav til informasjonssikkerhet

Kriminalomsorgens arbeid med informasjonssikkerhet må i betydelig grad styrkes. Dette gjelder både styringssystem, roller, rutiner, teknologi for overvåkning og kontroll, beskyttelse og utveksling av systemer og data.

## Ubalanse mellom byrde og gevinstuttak for IKT-investeringene

Kriminalomsorgen har relativt sett svært mange brukere av IKT-tjenester sett opp mot utviklings- og leveransekapasiteten som er tilgjengelig. Underkapasiteten medfører en gjennomgående avhengighet til markedet.



## Informasjonsgrunnlag

- 1.1
- 1.2
- 1.3
- 1.4



*Kriminalomsorgens  
virksomhetsstrategi for  
2021–2026*



*Nasjonale offentlige  
strategier, direktiver og  
føringer*



*Kriminalomsorgens  
fagstrategier, langtidsplaner  
og rapporter*



*Forskning og analyse,  
undersøkelser internt og  
eksternt*





# Styringspyramide

- 1.1
- 1.2
- 1.3
- 1.4





# Interessenter

	Ansatte	Innsatte og domfelte	Ofre / fornærmede	Pårørende	Samarbeidspartnere	Andre aktører
1.1						
1.2						
1.3						
1.4	<p>Kriminalomsorgens ansatte, både medarbeidere og ledere i KDI, regioner, lokalt nivå og KRUS, er primærbrukere av våre digitale tjenester.</p> <p>Mellomlederne er avgjørende for å lykkes med digitalisering.</p> <p>Utfordringen er å spille mellomlederne gode, slik at de ikke havner i konflikt mellom nye tiltak og den daglige driften.</p>	<p>Innsatte og domfelte har rettigheter i form av helsehjelp, skolegang og tilbakeføring til samfunnet. De har behov for et moderne og i større grad digitalisert innhold i straffegjennomføringen.</p> <p>Kriminalomsorgen ønsker at innsatte og domfelte skal være selvhjulpne og få mulighet til å administrere mest mulig av sin egen straffegjennomføring.</p>	<p>Ofre og fornærmede har behov for varsling når innsatte har permisjon, avbrudd, løslates mv. Det forventes økte krav til samhandling med ofre og fornærmede.</p>	<p>Pårørende har et stort behov for informasjon, involvering og bistand i forbindelse med EK, besøk til innsatte i fengsel mv.</p> <p>Digitalt førstevalg er et bærende prinsipp for denne gruppen.</p>	<p>Forvaltnings-samarbeidspartnere og aktører i straffesakskjeden har stor interesse av å forenkle samhandlingen gjennom å dele data med kriminalomsorgen.</p> <p>Denne informasjonsflyten skal foregå sømløst, sikkert, raskt og effektivt, og informasjonen skal være korrekt.</p>	<p>Frivillige Private virksomheter Kunder av verkstedene Leverandører</p>



# 2 Strategi

2.1 Målhierarki

2.2 Kriminalomsorgens fremtidige digitale tjenesteplattform

2.3 Seks strategiske hovedmål

2.4 Prinsipper for digitalisering

# Målhierarki

Digitale mål fra virksomhetsstrategien:

1. Vi bruker nye digitale løsninger for sikkerhet
2. Vi har felles digitale standarder og sikker infrastruktur
3. Vi benytter digitale løsninger i arbeidet med rehabilitering og tilbakeføring
4. Vi utvikler fleksible bygg, digital infrastruktur og miljøvennlig ressursutnyttelse
5. Vi jobber med digital nytenkning for læring, god samhandling og effektive arbeidsprosesser
6. Vi utvikler tiltak i samarbeid med andre aktører i straffesakskjeden og velferdsetatene
7. Vi bruker forskning, analyser og erfaring som beslutningsgrunnlag
8. Vi standardiserer straffegjennomføringsløp og saksflyt
9. Vi har effektive og moderne kommunikasjonsplattformer

**Prinsipper for digitalisering:**

- # 1 Én kriminalomsorg – én enhetlig løsning
- # 2 Brukerorientert
- # 3 Registrering kun én gang
- # 4 Felles og standardisert
- # 5 Digitalt førstevalg
- # 6 Bygg inn personvern
- # 7 Del og gjenbruk
- # 8 Verdiskapning
- # 9 Lever hyppig – skap nytte hele veien

2.1  
2.2  
2.3  
2.4  
Digital ambisjon:

Tidsriktig og sikker digital virksomhet

Overordnede mål i IKT- og digitaliseringsstrategien:

- Enkel og sikker digital utveksling av data
- Digital selvbetjening
- Datainnsikt og analyse
- Sømløs og digital straffegjennomføring
- Kontantløst og papirløst
- Mobile og fleksible digitale arbeidsverktøy

Innsatsområder:

Styrke digital kompetanse

Forenkle arbeidsprosesser

Styrke informasjons-sikkerheten

Fornye teknisk infrastruktur og applikasjoner

# Kriminalomsorgens framtidige digitale tjenesteplattform

Gjennomføre varetektsfengslinger og straffereaksjoner på en måte som er betryggende for samfunnet og som motvirker straffbare handlinger – straff som endrer

## 6 overordnede mål – én kriminalomsorg



1

Enkel og sikker digital utveksling av data

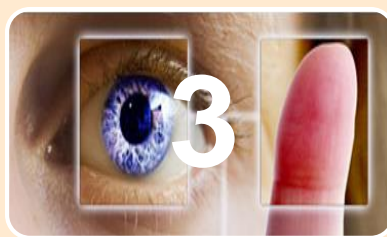
mellom aktørene i og utenfor straffesakskjeden for helhetlig og effektiv samhandling i verdikjeden



2

Digital selvbetjening

for innsatte og domfelte, pårørende, samarbeidspartnere og for ansatte og kunder



3

Data, innsikt og analyse

og bruke kunstig intelligens og maskinlæring, for å trekke ut og sette sammen informasjon og rapporter for styring og utvikling



4

Sømløs og digital straffegjennomføring

på tvers av geografi og straffegjennomføringsformer, med digitale virkemidler og innebygde digitale kontrolltiltak



5

Kontantløst og papirløst

med digital håndtering av postgang, innsattes penger og eiendeler, eksternt og internt salg



6

Mobile og fleksible digitale arbeidsverktøy

som gjør hverdagen enklere og ressursbruken effektiv

Felles digital grunnmur som sikrer personopplysninger, nettbruk, infrastruktur, applikasjoner og dataenheter



## Mål 1: Enkel og sikker digital utveksling av data

**Enkel og sikker digital utveksling av data mellom aktørene i og utenfor straffesakskjeden for en helhetlig og effektiv samhandling i verdikjeden.**

For å støtte opp under arbeidet rundt innsatte og domfelte, har vi tverretatlige løsninger og mekanismer for utveksling av sensitive data. Slik kan flere allment tilgjengelige tjenester, som tjenester fra helse, skole og kommune, tilrettelegges mer presist i behandlings- og tilbakeføringsopplegget. Vi viderefører og videreutvikler også vårt nære samarbeid med aktørene i straffesakskjeden om en sikker samhandlingsplattform og tverrgående prosesser.

Våre forvaltningssamarbeidspartnere skal ha tilgang til våre fagsystemer.

Informasjon skal registreres én gang og gjenbrukes i hele straffesakskjeden med integrasjoner fra system til system. Dette gjelder både internt i kriminalomsorgen og med våre samarbeidspartnere i straffesakskjeden.

### Delmål

- ✓ Fullføre fellesprosjektet ESAS (elektronisk samhandling i straffesakskjeden)
- ✓ Innføre nytt, moderne fagsystem for sikker behandling og deling av data i kriminalomsorgen (KODA)
- ✓ Etablere integrasjoner mellom systemer og ny funksjonalitet slik at data registreres kun én gang og samlet



## Mål 2: Digital selvbetjening

### 2.1 Digital selvbetjening for innsatte og domfelte, pårørende, samarbeidspartnere og for ansatte og kunder.

2.2 Innsatte og domfelte kan ta i bruk digitale løsninger, slik at de kan delta i den digitale utviklingen i samfunnet, bruke digitale samfunnsløsninger som Altinn, digital post, mv. Gjennom dette skal de kunne utvikle eller opprettholde seg selv som digitale borgere, slik at de er kompetente til å benytte seg av offentlige tjenester under og etter gjennomført straff.

2.3 Vi benytter digitale tjenester som besøksklarering og digital meldingsutveksling mellom innsatte og pårørende.

### Delmål

- ✓ Innføre selvbetjeningsløsninger for innsatte, domfelte, pårørende, publikum og samarbeidspartnere (OSS – Offender Self Service)
- ✓ Utvikle og innføre mobile og fleksible løsninger i fengsel og samfunn





## Mål 3: Data, innsikt og analyse

2.1

**Bruk av systemer for uttrekk og sammenstilling av forretningskritisk informasjon, maskinlæring og kunstig intelligens, for styring og utvikling av kriminalomsorgen.**

2.2

2.3

Innsamling, bearbeiding og tilgjengeliggjøring av forretningskritisk informasjon fra flere datasystemer skal gjøre ledere og medarbeidere i stand til å treffe gode beslutninger raskt.

2.4

Vi tilrettelegger for tidsriktige data- og innsiktsverktøy som kan fremskrive tilbøyelighet, kjennetegn og volum ved fremtidige innsatte og domfelte gjennom sammenstilte kilder fra politi, helse og velferd. Vi benytter denne innsikten aktivt i våre handlingsplaner, budsjetter og beslutninger slik at vi evner å ligge i forkant med omstilling av kompetanse, kapasitet og tjenesteinnhold i opplegget for straffegjennomføring og tilbakeføring.

### Delmål

- ✓ **Innføre en moderne datavarehusløsning som kan trekke ut data fra ulike kilder, sammenstille, analysere og presentere dataene til bruk i beslutningsprosesser**
- ✓ **Bruke kunstig intelligens og maskinlæring i det digitale utviklingsarbeidet**



## Mål 4: Sømløs og digital straffegjennomføring

2.1

**Sømløs og digital straffegjennomføring på tvers av geografi og straffegjennomføringsformer, med digitale virkemidler og innebygde digitale kontrolltiltak.**

2.2

2.3

Kriminalomsorgens ansatte benytter ett fagsystem med felles arbeidsprosesser og regelverksstyrt saksbehandling, uavhengig av hvor i kriminalomsorgen du arbeider og hvilken jobb eller funksjon du har.

2.4

Informasjonen om domfelte skal lagres kun ett sted uavhengig av hvor straffegjennomføringen gjennomføres, og tilgang til relevant informasjon vil være tilgjengelig for alle ansatte som har tjenstlige behov.

Saksbehandling blir utført på en effektiv måte, med standardiserte prosesser med god kvalitet og likebehandling.

Vi videreutvikler bruken av elektroniske kontrolltiltak i alle straffegjennomføringsformer og varetekt, herunder permisjoner, for å styrke sikkerheten. Videre skal vi holde oss oppdatert på nye trender og muligheter, og utforske nye digitale virkemidler.

### Delmål

- ✓ Digitalisere sammenhengende arbeidsprosesser på tvers av kriminalomsorgens enheter og samarbeidspartnere gjennom realisering av nytt etatssystem – KODA
- ✓ Videreutvikle elektronisk kontroll
- ✓ Utvikle digitale løsninger og kontrolltiltak som muliggjør større andel straffegjennomføring i samfunn
- ✓ Utforske nye trender som digitale virkemidler i straffegjennomføring



## Mål 5: Kontantløst og papirløst

2.1

**Kontantløst og papirløst med digital håndtering av saker, innsattes penger og eiendeler, eksternt og internt salg.**

2.2

Kriminalomsorgen skal gjøre fengslene kontantløse.

2.3

Kontanthåndtering ved fengslene muliggjør hvitvasking, tildekking av ransutbytte og andre kriminelle handlinger, i tillegg til at det krever mye manuelt arbeid ved hver enhet.

2.4

Med bakgrunn i dette skal vi fjerne behovet for kontanter i fengslene ved å digitalisere og effektivisere innsattes og fengslenes håndtering av penger.

### Delmål

- ✓ **Innføre betalingskortløsninger, digital lommebok, ringekortløsninger**
- ✓ **Helautomatisere alle pengetransaksjoner for innsatte og domfelte**
- ✓ **Sentralisere arbeidsoppgavene knyttet til innsattøkonomi**
- ✓ **Implementere ny administrativ saksbehandlingsløsning med elektronisk signatur og digital saksgang**



## Mål 6: Mobile og fleksible digitale arbeidsverktøy

**En moderne plattform og digitale verktøy som forenkler og effektiviserer arbeidshverdagen for ansatte, og gir de mulighet for samhandling på tvers av kriminalomsorgen og eksterne samarbeidspartnere.**

Vi skal ha en helhetlig plattform og digitale verktøy som bidrar til at vi kan arbeide og samhandle effektivt. Vår plattform skal tilrettelegge for at vi både skal kunne benytte dagens moderne løsninger, samt ta i bruk nye tekniske løsninger i fremtiden.

Det stilles krav til å redusere reiseaktivitet, og våre tekniske løsninger skal legge til rette for at man skal kunne jobbe effektivt uavhengig av lokasjon.

En fremtidsrettet og moderne løsning for internkommunikasjon og samhandling skal bidra til å gi de ansatte enklere tilgang til relevant informasjon, og for å kunne utføre sine oppgaver til det beste både for kriminalomsorgen og samfunnet.

### Delmål

- ✓ Etablere en sikker, mobil og moderne teknisk infrastruktur som tilrettelegger for sømløs bruk av dagens og fremtidens løsninger med bruk av skyløsninger
- ✓ Gi de ansatte moderne digitale verktøy som effektiviserer arbeidshverdagen
- ✓ Innføre lokasjonsuavhengige digitale løsninger
- ✓ Innføre digitale verktøy for internkommunikasjon og samhandling

# Prinsipper for digitalisering

Digitaliseringsprinsippene skal legges til grunn i alt vi gjør, og vektlegges i prioritering av tiltak, gjennomføringen og i den senere evalueringen. Prinsippene har bakgrunn i svakheter avdekket i situasjonsbeskrivelsen og fra myndighetskrav og anbefalinger.

## # 1 Én kriminalomsorg – én enhetlig løsning

Vi har ett felles fagsystem, felles arbeidsformer, gjennomgående og sømløse arbeidsprosesser og helhetlig arkitektur

## # 2 Brukerorientert

Sett brukerens behov i sentrum og involver brukerne i utvikling, testing og implementering.

Våre tjenester skal ha universell utforming, slik at de skal kunne brukes av alle de er ment for, uavhengig av alder og funksjonsevne.

## # 3 Registrering kun én gang

Informasjon registreres kun én gang i kilden, og gjenbrukes videre.

Brukeren skal ikke trenge å levere samme informasjon flere ganger til flere systemer.

## # 4 Felles og standardisert

Innfør felles løsninger for hele etaten. Bruk standardkomponenter og forenkle der det er mulig. Identifiser sammenfallende behov og gjenbruk på tvers.

## # 5 Digitalt førstevalg

Gjør kriminalomsorgen tilgjengelig for dialog på nett, slik at besøkende, pårørende, advokater mv. velger nettet først.

Hvis kriminalomsorgen trenger informasjon, skal den kunne gis digitalt. Brukeren skal få svar digitalt, og skal få umiddelbart svar med mindre det er behov for bruk av skjønn.

## # 6 Bygg inn personvern

Bygg inn personvern iht. Datatilsynets prinsipper.

Ta hensyn til personvern i alle utviklingsfaser og sørg for at informasjonssystemene oppfyller personvernprinsippene, og at de ivaretar de registrertes rettigheter.

## # 7 Del og gjenbruk data

Informasjon og data som kan deles, skal kunne deles sømløst og effektivt, i etaten og med samarbeidspartnere.

Deling av data er kjernen i en miljøvennlig strategi, der hensikten er å automatisere dataflyten gjennom hele verdikjeder. Dette utgjør også kjernen i digital samhandling og handler om den evnen IT-systemer og forretningsprosesser har til å utveksle data og dele informasjon og kunnskap.

## # 8 Verdiskapning

Baser oppstart og fullføring av digitaliseringstiltak på den verdiskapning de gir.

Gevinstanalyser skal alltid gjennomføres og vedlikeholdes, og tiltak med lav måloppnåelse skal avsluttes tidlig.

## # 9 Lever hyppig – nytte hele veien

Sørg for hyppige leveranser underveis i digitaliseringstiltak, og juster løsningen hvis tilbakemeldinger fra brukerne tilsier det.

Realiser gevinster både i løpet av prosjektet og i etterkant.





KRIMINALOMSORGEN

## 3 Innsatsområder

3.1 Innsatsområder som virkemiddel for måloppnåelse

3.2 Styrke digital kompetanse

3.3 Forenkle arbeidsprosesser

3.4 Styrke informasjonssikkerheten

3.5 Fornye teknisk infrastruktur og applikasjoner

# Innsatsområder som virkemiddel for måloppnåelse

For å realisere virksomhetsstrategiens digitaliseringsmål har vi identifisert fire innsatsområder.

3.1  
3.2  
3.3  
3.4  
3.5

1. Styrke digital kompetanse

2. Forenkle arbeidsprosesser

3. Styrke informasjonssikkerhet

4. Fornye infrastruktur og applikasjoner

### Virksomhetsmål for digitalisering

- Vi jobber med digital nytenkning for læring, god samhandling og effektive arbeidsprosesser
- Vi bruker forskning, analyser og erfaring som beslutningsgrunnlag
- Vi benytter digitale løsninger i arbeidet med rehabilitering og tilbakeføring
- Vi standardiserer straffegjennomføringsløp og saksflyt
- Vi utvikler tiltak i samarbeid med andre aktører i straffesakskjeden og velferdsetatene
- Vi bruker nye digitale løsninger for sikkerhet
- Vi har felles digitale standarder og sikker infrastruktur
- Vi utvikler fleksible bygg, digital infrastruktur og miljøvennlig ressursutnyttelse
- Vi har effektive og moderne kommunikasjonsplattformer



### Digital ambisjon

#### Tidsriktig og sikker digital virksomhet

*Ny teknologi vil endre måten vi jobber på, effektivisere vår samhandling med andre aktører i straffesakskjeden og gi oss nye løsninger for måten vi gjennomfører straff på. Dette bidrar også til at vi klarer å møte krav til effektivisering.»*



## Innsatsområde 1: Styrke digital kompetanse

3.1

Fart i fornyingsarbeidet forutsetter kompetanse på digitalisering, samt innsats i omstilling og endring gjennom digitalt lederskap. Dette krever at kompetansen på digitaliseringens muligheter, bruk av teknologi og betydningen av innovasjon og endringsledelse styrkes.

3.2

Innovasjonskraften skal styrkes gjennom samarbeid med andre aktører i straffesakskjeden, leverandører og samarbeidspartnere.

3.3

Innføring av ny teknologi alene vil ikke være tilstrekkelig for at mål og forventninger om gevinster skal kunne realiseres. For å kunne realisere dette, må leveransemodellen utvikles mot mer smidig tankegang og organisering i produktteam.

3.4

Tiltak skal rettes inn både mot ledere og medarbeidere. Endringsledelse er et sentralt virkemiddel.

3.5

### Tiltak

- ✓ Utvikle det digitale lederskapet ved å løfte digital styring inn i forretnings-, styrings-, portefølje- og kompetanseplaner
- ✓ Styrke etatens digitale kompetanse gjennom opplæring av medarbeidere
- ✓ Etablere arena for utvikling og innovasjonsflater med tjenesteleverandører innen straffesakskjeden, helse, velferd, kommune og skole
- ✓ Etablere tverrfaglige produktteam



## Innsatsområde 2: Forenkle arbeidsprosesser

3.1

Digitalisering av arbeidsprosesser, prediksjoner om domfeltpopulasjonen og tverrfaglig samhandling ventes å skape det største endringsmomentet for fremtidens straffegjennomføring.

3.2

3.3

Innenfor dette feltet skal vi tilrettelegge for mobilitet, intuitive brukerflater og standardiserte tjenester. Vi skal effektivisere transaksjonsoppgaver og fjerne bruk av kontanter og papirbasert kommunikasjon der det er mulig.

3.4

3.5

En grunnleggende forutsetning for hele digitaliseringsreisen er å standardisere den tekniske infrastrukturen, systemene, utstyr og arbeidsprosesser, og også hvordan IKT utvikler og leverer sine tjenester.

### Tiltak

- ✓ Videreføre den strategiske utviklingsporteføljen
- ✓ Bygge mobile tjenester
- ✓ Etablere verktøy og kompetanse for data og innsikt
- ✓ Utvikle en moderne og effektiv digital arbeidsflate for ansatte



## Innsatsområde 3: Styrke informasjonssikkerhet

3.1

Digitaliseringen av samfunnet øker sårbarheten for informasjonen i våre datasystemer og for selve infrastrukturen.

3.2

Omfanget av cyberangrep øker, og de blir stadig mer omfattende og alvorlige. I tillegg har vi stadig flere tilkoblede enheter på vårt nettverk og økende digital informasjonsutveksling med andre virksomheter, hvilket øker sårbarheten i vår digitale infrastruktur.

3.3

3.4

Dette stiller sterkere krav til vår evne til å forvalte og beskytte data, nettverk, digitale enheter og infrastruktur. Vi skal styrke informasjonssikkerheten gjennom en helhetlig sikkerhetsarkitektur.

3.5

### Tiltak

- ✓ **Utvikle helhetlig rammeverk for informasjonssikkerhet**
- ✓ **Utarbeide målbilde og implementere helhetlig sikkerhetsarkitektur**
- ✓ **Spesifisere arkitektur for virksomhetens kjerneinformasjon**





## Innsatsområde 4: Forny infrastruktur og applikasjoner

3.1 Sammenhengende og helhetlige tjenester på tvers av  
3.2 kriminalomsorgen og andre virksomheter er nødvendig for fornyelse  
3.3 og effektivisering av oppgaveløsning.

3.4 For å realisere digitaliseringsstrategien må det etableres en felles  
3.5 digital grunnmur, og det må også foretas en omfattende opprydning i  
eksisterende infrastruktur- og applikasjonslandskap. Dette med et mål  
om å drifte mindre selv, gjennom tjenesteutsetting der det er  
hensiktsmessig, og mer bruk av skytjenester.

Grunnleggende for både utvikling av sammenhengende tjenester og  
for informasjonssikkerhet i vår nye digitale tid, er at kriminalomsorgen  
har en teknisk infrastruktur og applikasjonsportefølje som kan  
håndtere dette.

Behovet for å utnytte eksterne datakilder, strukturere informasjon,  
samt forkorte byggetiden av nye digitale tjenester, vil i tillegg kreve  
mer formelle metoder for styring av informasjons- og  
applikasjonsinnholdet.

### Tiltak

- ✓ Stabilisere nåværende infrastruktur
- ✓ Utarbeide og implementere målbildet for fremtidens infrastrukturelandskap
- ✓ Etablere arkitektur for kriminalomsorgens kjernesystemer
- ✓ Utarbeide og utføre transisjonsplan for applikasjonsporteføljen
- ✓ Innføre skyteknologi og sette ut drift der det er hensiktsmessig



## 4 Gjennomføring

4.1 Ansvar og organisering

4.2 Roller og oppgaveområder

4.3 Milepælsplan

4.4 KPI-er for måling av digitaliseringseffektene

4.5 Prinsipper for måling av digitaliseringseffekten



# Ansvar og organisering

4.1

## Justis- og beredskapsdepartementet

Justis- og beredskapsdepartementet er ansvarlig for hele justissektoren, herunder også IKT og digitalisering, og gir føringer gjennom regelverk, tildelingsbrev mv.

4.2

## Kriminalomsorgsdirektoratet (KDI)

KDI har det øverste faglige og administrative ansvaret for kriminalomsorgen, og er ansvarlig og styrende for digitaliseringsarbeidet i kriminalomsorgen. Det gis føringer gjennom regelverk og årlige disponeringsbrev.

4.3

4.4

## Regionene

Kriminalomsorgens regioner er organisatorisk direkte underlagt KDI. Regionledelsen rapporterer hver tertial til KDI, inkludert på IKT- og digitaliseringsområdet. Regionene er ansvarlige for oppfølging av underliggende enheter.

4.5

## KRUS

Kriminalomsorgens høgskole og utdanningscenter (KRUS) er organisatorisk underlagt KDI, og skal følge KDIs vedtatte strategi for digitalisering og IKT. KRUS tilrettelegger for kurs- og kompetanseutvikling ved innføring av nye digitale løsninger, IKT- og informasjonssikkerhet, opplæring i felles etatssystemer mv. som en del av fengselsbetjentutdanningen. KRUS rapporterer hver tertial til KDI, inkludert på IKT- og digitaliseringsområdet.

## Enhetene

Straffegjennomføringsenhetene i fengsel og samfunn er gjennom sine ansatte, domfelte og innsatte, de mest fremtredende brukere av digitale tjenester i kriminalomsorgen, og skal involveres i alt utviklingsarbeid, jf. «brukeren i sentrum» (digitaliseringsrundskrivet).

Strategisk

Taktisk

Operativt



## Roller og oppgaveområder

- 4.1
- 4.2
- 4.3
- 4.4
- 4.5



### STRATEGISK

Digitaliserings- og IKT-strategi  
Innovasjon  
Informasjonssikkerhetsstrategi  
Sourcingstrategi  
Skystrategi



### UTVIKLING

Rådgivning  
Tjenesteutvikling  
Porteføljestyling  
Prosessledelse  
Endringsledelse  
Gevinstrealisering



### FORVALTNING

Arkitektur  
Plattform  
Dokumentasjon  
Kontrakter



### KONTROLL

Digitale kontrolltiltak  
Varsling  
Overvåking  
Informasjonssikkerhet  
IKT-beredskap  
Ledelsens gjennomgang



### SAMARBEID

Brukeren i sentrum  
Tverrsektorielt samarbeid  
Benytte felleskomponenter  
Bidra til datadeling  
og utvikling av fellestjenester  
i det offentlige



### DRIFT

Brukerstøtte og feilretting  
Teknisk infrastruktur  
Avtaleverk  
Service Level Agreements  
Operational Level Agreements



# Milepæler

4.1

4.2

4.3

4.4

4.5

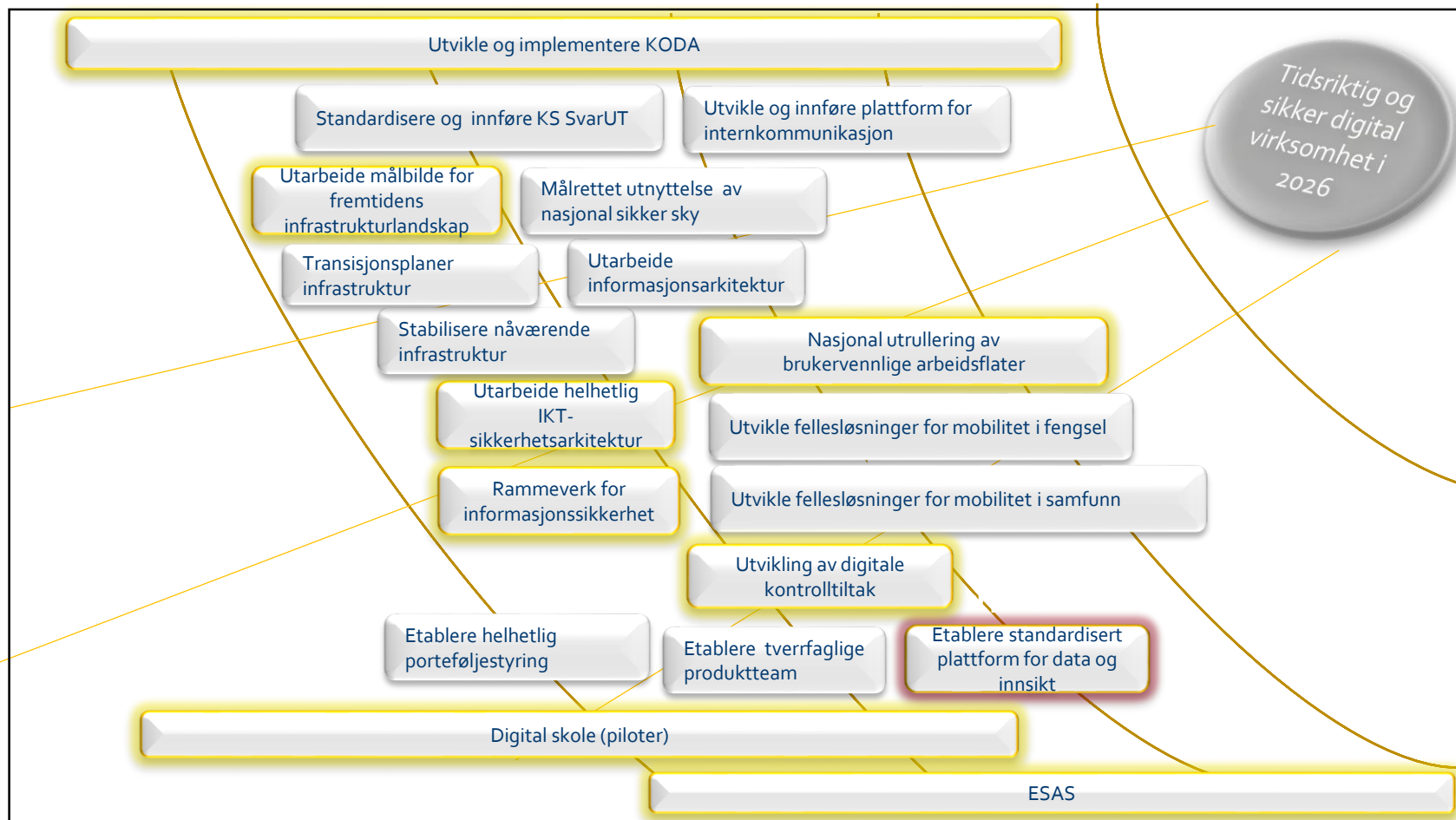
I figuren er det angitt når de mest sentrale milepælene i digitaliseringsstrategien gjennomføres. Målet er at alle tiltak skal være gjennomført ved strategiperiodens utløp.

Det utarbeides en separat handlingsplan for gjennomføring av tiltakene. Tiltakene i gul og rød ramme følges i tillegg opp gjennom tiltakspakkene:

Tiltak som følges opp gjennom KDIs tiltakspakke 1 Bruerkunnskap og straffegjennomføring

Tiltak som følges opp gjennom KDIs tiltakspakke 2 Digital transformasjon

2021 ..... 2026





# KPI-er for måling av digitaliseringseffektene

- 4.1
- 4.2
- 4.3
- 4.4
- 4.5

## Strategiske innsatsområder for digitalisering

- Styrke digital kompetanse
- Forenkle arbeidsprosesser
- Styrke informasjonssikkerhet
- Fornyte teknisk infrastruktur og applikasjoner

## Virksomhetsmål

- Vi utvikler tiltak i samarbeid med andre aktører i straffesakskjeden og velferdsetatene
- Vi utvikler fleksible bygg, digital infrastruktur og miljøvennlig ressursutnyttelse
- Vi bruker nye digitale løsninger for sikkerhet
- Vi samarbeider aktivt med andre aktører i straffesakskjeden
- Vi standardiserer straffegjennomføringsløp og saksflyt
- Vi utvikler, tilpasser og utnytter ressursene på en fleksibel måte
- Vi har felles digitale standarder og sikker infrastruktur
- Vi jobber med digital nytenkning for læring, god samhandling og effektive arbeidsprosesser
- Vi benytter digitale løsninger i arbeidet med rehabilitering og tilbakeføring
- Vi bruker forskning, analyser og erfaring som beslutningsgrunnlag
- Vi har effektive og moderne kommunikasjonsplattformer

## Digitale mål

- Enkel og sikker utveksling av data
- Sømløs og digital straffegjennomføring
- Digital selvbetjening
- Kontantløst og papirløst
- Mobile og fleksible digitale arbeidsverktøy
- Data, innsikt og analyse

## Nøkkeltall/ KPI-er

- Antall endringsønsker fra virksomheten
- Utviklingstid for brukerønsker og fellestjenester
- Antall tverrgående piloter
- Piloteringstid
- Antall strategiske prosjekter
- Budsjettvolum i linjen
- Budsjettvolum i porteføljen
- Medarbeidertilfredshet
- Løsningstid i brukersenter
- Løsningstid i driftsfunksjonen
- Feilrettingstid
- Antall tverrgående tenketanker
- Antall søkere til ledige stillinger i IKT-funksjonen

## Verktøy

Medarbeiderundersøkelser | Brukerundersøkelser | Sporing av leveransetid og feilrettingstid m.m.





## Prinsipper for måling av digitaliseringseffekten

- 4.1  Effekten digitaliseringen har på kriminalomsorgen, som kvalitet i tjenesteproduksjon, informasjonssikkerhet, fornøyde brukere, tidsbruk, innovasjonstakt, innsparinger mv. skal måles der det er mulig og hensiktsmessig. For å vurdere effekter og gevinst, skal det så langt som mulig gjennomføres nullpunktmålinger.
- 4.2
- 4.3  I tillegg til digitaliseringens effekt på kriminalomsorgen, skal det legges et helhetlig samfunnsmessig perspektiv til grunn når man måler de samlede effektene. For enkelte tiltak kan andre aktører ha den største, eller den eneste, effekten av de utviklingstiltak som kriminalomsorgen nedlegger ressurser og tid i.
- 4.4
- 4.5  I alle digitaliseringsprosjekter/tiltak skal det sørges for hyppige leveranser underveis, og det foretas nødvendige justeringer hvis tilbakemeldinger fra brukerne tilsier at det gir en høyere samlet nytte/effekt.
- Gevinstrealiseringsplaner skal utarbeides i alle digitaliseringsprosjekter og -tiltak, og vedlikeholdes løpende, slik at gevinster realiseres og dokumenteres.
- Gevinster og effekter skal realiseres både i løpet av et prosjekt og i etterkant.
- Måling og evaluering krever både kvalitativ og kvantitativ metode. Brukerundersøkelser skal gjennomføres jevnlig.



KRIMINALOMSORGEN

# VEDLEGG

1. GAP-ANALYSE
2. SWOT
3. STRATEGIMATRISSE
4. HANDLINGSPLAN

# VEDLEGG 1: GAP-ANALYSE

# GAP-analyse

GAP-analysen belyser differansen mellom dagens situasjon på sentrale områder, og en ønsket fremtidig situasjon. Det strategiske resonnementet fullføres i strategimatrisen.

## Nåværende situasjon

### Høy digitaliseringstakt og lav digital samhandling i straffesakskjeden:

Digitaliseringstakten i samfunnet og forventninger til digitale tjenester er svært høy. Den digitale samhandlingen i straffesakskjeden på tvers av politi, domstol og kriminalomsorg er lav og gjør samhandlingen mer tungvint enn nødvendig. Endringsevne, leveranse- og styringsmetodikk i IKT er for svak for å møte utviklingstakten.

### Infrastrukturen er i stor grad utdatert:

Mye av dagens tekniske infrastruktur i etaten er utdatert, fragmentert og lite skalerbar. Dette gjør det vanskelig å ivareta sikker og stabil drift.

### Infrastrukturen begrenser utvikling:

Dagens tekniske infrastruktur hemmer kriminalomsorgens evne til å møte brukernes behov for moderne arbeidsformer, mobilitet og samhandling.

### Applikasjoner med dårlig datakvalitet:

Dagens applikasjonslandskap gir for dårlig datakvalitet til å gi god nok innsikt i effektene av det løpende arbeidet med innholdet i straff og hvor godt tiltakene virker for tilbakeføring og fare for gjentakelse.

## Tiltak



## Ønsket situasjon

IKT har utviklings- og leveransemetoder som utnytter potensialet for offentlige digitale fellestjenester og -komponenter fullt ut. IKT har organisert seg optimalt og innført sky- og sourcingstrategi som raskt håndterer endrede behov og raske leveranser. Vi jobber i fellesskap med andre aktører i straffesakskjeden for utvikling av fellesløsninger.

IKT benytter skyløsninger og rightsourcing som gir tilgang til fremtidsrettet infrastruktur og kompetanse, uten å måtte foreta store økonomiske løft.

IKT følger arkitekturprinsipper som har gitt en teknisk infrastruktur som rendyrker én datakilde, gjenbruk og flerbruk av tjenestekomponentene. Dette, inkl. løse koblinger, støtter behovet for kontinuerlige forbedringer i arbeidsprosesser.

KDI kan trekke ut data av alle applikasjoner, analysere og trekke lærdom, samt lage prognoser basert på disse.

# GAP-analyse, forts.

## Nåværende situasjon

### **Fysisk post og papirbaserte dokumenter:**

Vi har gamle, utdaterte systemer som medfører overveiende bruk av fysisk og papirbaserte brevforsendelser, manuell signering, innskanninger og manuelle registreringer.

### **Mye kontanter i omløp:**

Vi har mye kontanter i omløp i fengslene. Dette gjelder både ved innsattes innkost til fengsel, for at innsatte skal kunne handle i eller utenfor fengsel, på permisjon, ved overføringer og ved løslatelse. All håndtering av kontanter medfører risiko for ansatte som henter kontanter ute, og det tar uforholdsmessig mye tid.

### **IKT-systemene snakker ikke sammen:**

Vi har datasystemer som ikke «snakker sammen» og som ikke er i stand til å levere sammenhengende prosesser.

## Tiltak



## Ønsket situasjon

Vi mottar og sender alle brev digitalt, med en godkjent elektronisk signatur.

Fengslene er kontantløse. Innsatte er utstyrt med en digital betalingsløsning som kan brukes internt i fengsel og ute i samfunn, som kan medfølge ved overflytning og ved løslatelse. Ansatte er fritatt for arbeidet med å bestille kontanter, hente kontanter, legge ut på vegne av innsatte mv. Vi har sømløse overganger mellom IKT-systemer, som muliggjør etablering av et sentralt lønnskonto for innsatte med en enkel håndtering av betalingsløsninger og konti.

Sammenhengende prosesser, håndtering av innsattes arbeid og penger går sømløst gjennom kjøp, betaling, kontoregistrering og fagsystem. All saksbehandling er sømløs, og kriminalomsorgen oppleves som en enhetlig etat.



# GAP-analyse, forts.

## Nåværende situasjon

### Vi tilfredsstill ikke de økte krav til sikkerhet:

Digitaliseringen medfører større krav til cyber-sikkerhet, informasjonssikkerhet og personvern. Vi opplever et stadig mer skjerpet trusselbilde og mer uttalte myndighetskrav til informasjonssikkerhet og ettersyn.

### Domfeltpopulasjonen er i endring:

Domfeltpopulasjonen er i endring. Det er endring både i sammensetning av alder, kjønn, kultur, etnisitet og språk, samt endring i kriminalitet.

### Kompetansen innrettet mot det som er nå:

Dagens kompetanse i IKT er i stor grad rettet mot håndtering av eldre infrastruktur og tekniske løsninger som skal erstattes.

### Digital utvikling krever mer enn vi har:

Den digitale utviklingen medfører økt bruk av teknologi, og ledere og medarbeidere vil måtte utvikle sin kompetanse til å bruke digitale verktøy og se de muligheter og utfordringer digitalisering vil gi.

### IKT er en sentral funksjon med løse koblinger til etaten:

IKT er i dag en sentralisert funksjon fordelt på tre seksjoner i direktoratet, og med uformell støtte fra lokale IKT-koordinatorer der dette finnes på region og enhet.

## Tiltak



## Ønsket situasjon

Vi etterlever Datatilsynets og NSM sine krav. Personvern er innebygget i all IKT-utvikling iht. Datatilsynets retningslinjer. Kriminalomsorgen har innført styringssystem, roller og rutiner som ivaretar informasjonssikkerheten, og benytter teknologi til forskriftsmessig overvåkning, beskyttelse og utveksling av systemer og data.

Vi bruker avanserte datainnhentings og -analysemetoder, maskinlæring, kunstig intelligens og robotisering. Dette vil bedre muligheter for predikering av sammensetningen av innsatte og domfelte, og støtte langsiktig planlegging.

Kompetansen i IKT er modernisert gjennom målrettede utviklingstiltak, ansettelse av kompetanse som i dag mangler og kompletteres løpende ved behov gjennom målrettet bruk av markedet.

IKT styrker kriminalomsorgens digitale kompetanse i alle brukergrupper, herunder medarbeidere og ledere, innsatte og domfelte, og leverer digitale tjenester internt og eksternt.

IKT har etablert og formalisert samarbeids- og styringsfunksjoner for IKT på tvers av organisatoriske skillelinjer. Brukerstøtte (sentralt) og lokal IKT på enheter inngår i ett felles IKT.

# GAP-analyse, forts.

## Nåværende situasjon

### Eldre bygningsmasse er til hinder:

Kriminalomsorgen har mange eldre fengselsbygg, som begrenser mulighetene til å møte de endrede behovene som følger av nye sammensetninger i domfeltpopulasjonen.

### Spredt virksomhet medfører mye reising:

Kriminalomsorgens geografisk spredte organisasjon og spredt lokaliserte samarbeidspartnere medfører mye reising. Det medfører samtidig også økt behov for samhandling over nett, fjernarbeid, nettmøter mv.

### Mange lokale IKT-løsninger:

Dette medfører ulik arbeidssituasjon for ansatte avhengig av hvor de jobber, og kan medføre risiko for likebehandlingen av domfelte/innsatte. I tillegg er ikke disse IKT-løsningene underlagt en felles standard, styring og kontroll av informasjonssikkerheten.

### Svært stort oppgavetrykk på IKT:

Det pågår i dag mange store, krevende utviklingsprosjekter samtidig som det er kritisk behov for oppgradering av det bestående.

## Tiltak



## Ønsket situasjon

Bygningsmessige hindringer som i dag reduserer fleksibiliteten i utnyttelsen av bygg, imøtegås gjennom innovativ digitalisering, bruk av trådløse, digitale verktøy mv.

IKT har digital infrastruktur som gir sikker påkobling, og databearbeiding kan foregå mobilt og fleksibelt, slik at behovet til både ansatte, domfelte og samarbeidsparter møtes.

Felles IKT-løsninger og -tjenester som bidrar til standardisering og forenkling, mer optimal bruk av ressurser og like arbeidsprosesser i fagsystemer som bidrar til rettslikhet og likebehandling av domfelte og innsatte.

Ressursbruk og arbeidsbelastning er blitt mer fleksibel gjennom smidig utviklings- og arbeidsmetodikk, med mer bruk av selvstendig oppgaveløsning i linjen.

# GAP-analyse, forts.

## Nåværende situasjon

**Tjenesteutvikling og endringstiltak involverer stadig oftere flere:**  
Dette gjelder både eksterne samarbeidspartnere og aktører, og er krevende å styre på tvers med lik innsats og oppmerksomhet i hver virksomhet.

**Knappe budsjetter:**  
Kriminalomsorgen har lite økonomisk handlingsrom, samtidig som det er behov for rask og omfattende teknologisk utvikling. Det forventes at budsjettnedtrekk vil fortsette.

**Ustrukturert gevinstuttak og manglende endringsledelse:**  
I dag er endringsledelse og strukturert gevinstuttak ved innføring av nye digitale løsninger i stor grad fraværende.

**Mangelfull leveranse- og styringsmetodikk:**  
Dette forsinker endringspotensialet knyttet til nye teknologiske muligheter.

**Lav miljøbevissthet:**  
Det er i dag lite oppmerksomhet på det grønne skiftet, og bruk av grønn teknologi er ikke tydelig i dagens prioriteringer og budsjetter.

## Tiltak



## Ønsket situasjon

Tverrgående tiltak i KDIs strategiske prosjektportefølje er underlagt en tverrgående styring og oppfølging på samme nivå i hver virksomhet.

Tildelt budsjett brukes målrettet til forenkling, forbedring og automatisering, slik at arbeidskraftressurser kan brukes mer optimalt. IKT vektlegger skybaserte lagringsformer i henhold til risikobildet, energi- og miljøprofil, for bl.a. å oppnå styrket økonomisk handlefrihet.

Vi har etablerte prosesser for gevinstrealisering og endringsledelse. Prosjekter og tiltak dokumenterer gevinstplaner, og gevinster synliggjøres og hentes ut.

IKT jobber iht. smidigmetodikk, prioriterer utviklingsoppgaver, budsjetter og teknologibruk for å oppnå styrket innovasjonskraft, og bruker markedet målrettet.

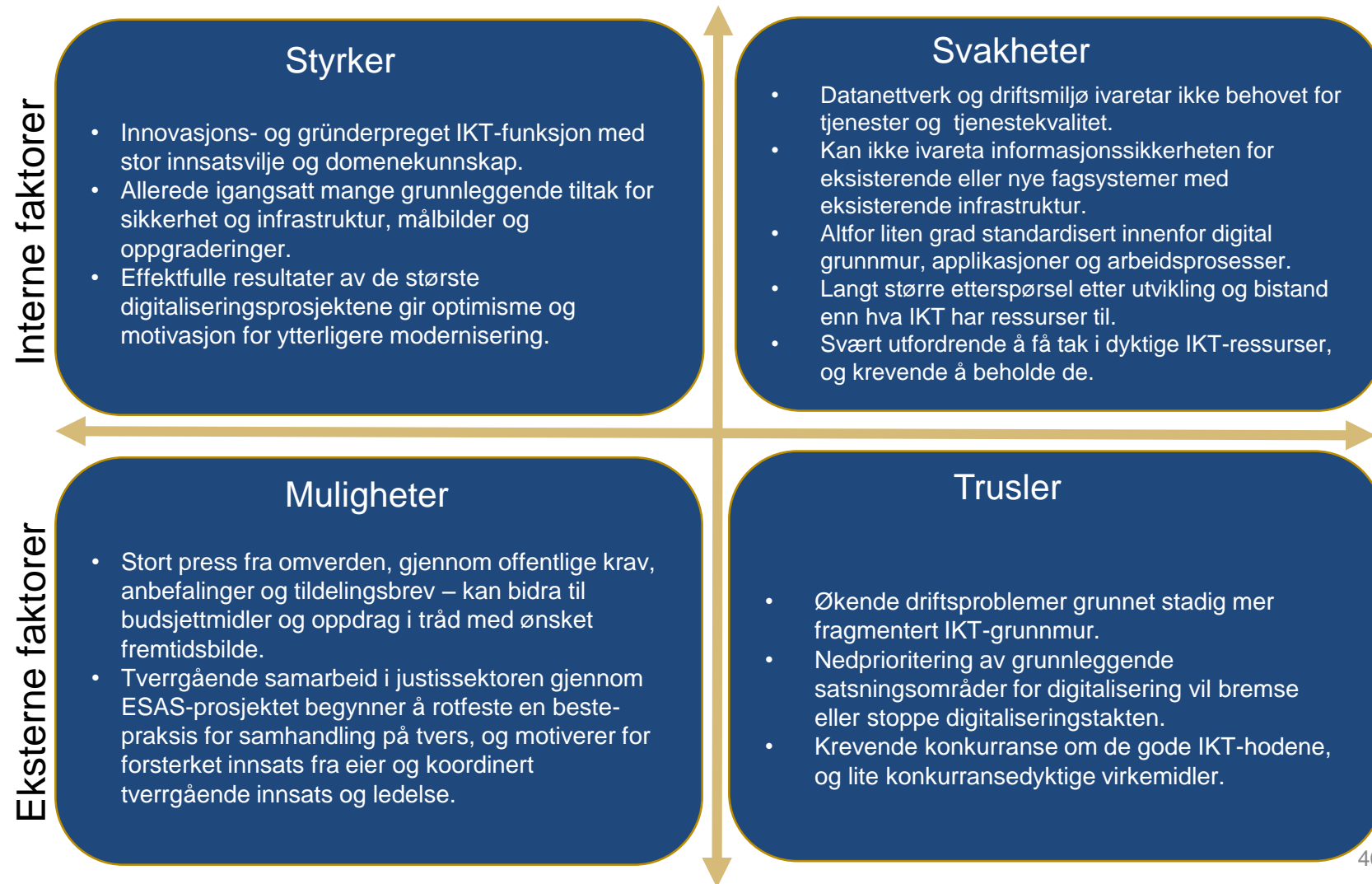
Bærekraftig teknologivalg og -bruk preger våre innkjøpsavtaler, støtter rightsourcing, bruk av sky samt optimalisering av datahaller og utstyr.

# VEDLEGG 2: SWOT



# Strategisk analyse for ønsket situasjon (SWOT)

For å vurdere evnen til å realisere ønsket fremtidig situasjon, er en overordnet SWOT-analyse utarbeidet.



# VEDLEGG 3: STRATEGIMATRISSE



# Strategimatrise

Dagens situasjon	Ønsket situasjon	Drivere	Stoppere	Strategisk hovedgrep
<p><b>Høy digitaliseringstakt og lav digital samhandling i straffesakskjeden:</b> Digitaliseringstakten i samfunnet og forventninger til digitale tjenester er svært høy. Den digitale samhandlingen i straffesakskjeden på tvers av politi, domstol og kriminalomsorg er lav og gjør samhandlingen mer tungvint enn nødvendig. Endringsevne, leveranse- og styringsmetodikk i IKT er for svak for å møte utviklingstakten.</p>	<p>Utviklings- og leveransemetoder utnytter potensialet for offentlige digitale fellestjenester og komponenter. Optimal organisering, sky- og sourcingstrategi innført, for rask håndtering av endrede behov og raske leveranser.</p>	<p>Uttalte myndighetskrav og forventninger til kriminalomsorgen fra andre offentlige virksomheter, presser uansett frem digitalisering i kriminalomsorgen.</p>	<p>Kriminalomsorgen har få ressurser, og vil ikke kunne utvikle tjenester i den takten som forventes.</p>	<p>IKT-funksjonen må basere seg på smart bruk av markedet, innleie fremfor ansette kompetanse som det ikke er lønnsomt å ansette, bruke mer skyløsninger og right-sourcing for å få et større økonomisk handlingsrom.</p>
<p><b>Infrastrukturen i stor grad utdatert:</b> Mye av dagens tekniske infrastruktur i etaten er utdatert, fragmentert og lite skalerbar. Dette gjør det vanskelig å ivareta sikker og stabil drift.</p>	<p>IKT benytter skyløsninger og right-sourcing som gir tilgang til fremtidsrettet infrastruktur og kompetanse uten å måtte foreta store økonomiske løft.</p>	<p>Flere brukere og mottakere av data bidrar til å drive frem behovet for stabile og tilgjengelige tjenester. Det bidrar til interesse og engasjement for oppgraderinger og modernisering i teknisk infrastruktur.</p>	<p>Dette vil kreve målbilder, investeringer, tilgang til ekspertise vi ikke har in-house, og det vil kunne møte motstand i form av faglig uenighet og endringsmotvilje.</p>	<p>Skape innsikt i behovet og utfordringene. Etablere målbilder for fremtidig infrastruktur, applikasjonslandskap og grunnlag for veivalg mht. skyløsninger og right-sourcing.</p>
<p><b>Infrastrukturen begrenser utvikling:</b> Dagens tekniske infrastruktur hemmer kriminalomsorgens evne til å møte brukernes behov for moderne arbeidsformer, mobilitet og samhandling.</p>	<p>IKT følger arkitekturprinsipper som har gitt en teknisk infrastruktur som rendyrker én datakilde, gjenbruk og flerbruk av tjenestekomponentene. Dette, inkl. løse koblinger, støtter behovet for kontinuerlige forbedringer i arbeidsprosesser.</p>	<p>Det forventes, og kreves, at vår etat skal bidra til at innsatte og domfelte kan bli såkalte digitale borgere og innenfor de begrensninger straffegjennomføringen gir, samtidig etterleve normalitetsprinsippet.</p>	<p>Lite budsjettmidler, vanskelig tilgang til riktig kompetanse og nedprioriteringer kan stoppe eller bremse arbeidet med moderniseringen av infrastrukturen.</p>	<p>Vi utarbeider målbilder for arkitektur, og vurderer om bruk av applikasjoner i sky, skylagring, out/right-sourcing er aktuelle temaer for raskere og mer kostnadseffektiv modernisering.</p>

## Strategimatrise, forts.

Dagens situasjon	Ønsket situasjon	Drivere	Stoppere	Strategisk hovedgrep
<p><b>Fysisk post og papirbaserte dokumenter:</b> Vi har gamle, utdaterte systemer som medfører overveiende bruk av fysisk og papirbaserte brevforsendelser, manuell signering, innskanninger, og manuelle registreringer.</p>	<p>Vi mottar og sender alle brev digitalt, med en godkjent elektronisk signatur.</p>	<p>Behovet for å dreie tidsbruken over på mer produktivt innhold, vil drive dette. Samfunnsutviklingen er i seg selv også en sterk driver, hvor digitaliseringsrundskrivets pålegg og anbefalinger er fremtredende. Kriminalomsorgen må rapportere årlig på utviklingen innenfor digitalisering, hvilket vil bidra til press på området.</p>	<p>Det er store investeringer som skal til, og det vil kunne være svært utfordrende å komme til ønsket situasjon, også mht. hva kriminalomsorgen har av arbeidskraftressurser å sette inn på flere store tiltak samtidig.</p>	<p>Innføringen av nytt fagsystem (KODA) er det viktigste grepet. Dette må følges opp av en saksbehandlingsløsning for administrative saker. Både KODA og administrativt saksbehandlingssystem vil trenge en sømløs integrasjon med arkivløsningen.</p>
<p><b>Mye kontanter i omløp:</b> Vi har mye kontanter i omløp i fengslene. Dette gjelder både ved innsattes inntekt til fengsel, for at innsatte skal kunne handle i eller utenfor fengsel, på permisjon, ved overføringer og ved løslatelse. All håndtering av kontanter medfører risiko for ansatte som henter kontanter ute, og det tar uforholdsmessig mye tid.</p>	<p>Kontantløse fengsler. Innsatte har digital betalingsløsning – kan medfølge ved overflytning og ved løslatelse. Ansatte fritatt for bestilling av kontanter, hente kontanter, legge ut på vegne av innsatte mv. Sømløse overganger mellom IKT-systemer, sentralt lønnskonto for innsatte, enkel håndtering av betalingsløsninger og konti.</p>	<p>Bruk av kontanter kan medføre en fare for ansattes sikkerhet som det er svært ønskelig å håndtere raskt. I tillegg kan bevissthet rundt hvor mye tid dette tar, bidra til raskere overgang til digitale løsninger.</p>	<p>Omfattende integrasjoner og behov for sammenheng mellom systemer kan medføre at arbeidet tar lang tid og at alternative løsninger etableres lokalt.</p>	<p>Innføringen av nytt fagsystem (KODA) er det viktigste grepet, hvor håndtering av innsattes midler er sømløst integrert med innsattes betalingsløsning og kassaløsning i fengslenes butikker og kiosker.</p>
<p><b>IKT-systemene snakker ikke sammen:</b> Vi har datasystemer som ikke «snakker sammen» og som ikke er i stand til å levere sammenhengende prosesser.</p>	<p>Sammenhengende prosesser, håndtering av innsattes arbeid og penger går sømløst gjennom kjøp, betaling, kontoregistrering og fagsystem. All saksbehandling er sømløs, og kriminalomsorgen oppleves som en enhetlig etat.</p>	<p>Behovet for å dreie tidsbruken over på mer produktivt innhold, vil drive dette. Samfunnsutviklingen er i seg selv også en sterk driver, hvor digitaliseringsrundskrivets pålegg og anbefalinger er fremtredende. Kriminalomsorgen må rapportere årlig på utviklingen innenfor digitalisering, hvilket vil bidra til press på området.</p>	<p>Det er store investeringer som skal til, og det vil kunne være svært utfordrende å komme til ønsket situasjon, også mht. hva kriminalomsorgen har av arbeidskraftressurser å sette inn på flere store tiltak samtidig.</p>	<p>Innføringen av Justishub og nytt fagsystem (KODA) er de viktigste grepene. Dette må følges opp av en saksbehandlingsløsning for administrative saker.</p>

## Strategimatrise, forts.

Dagens situasjon	Ønsket situasjon	Drivere	Stoppere	Strategisk hovedgrep
<p><b>Vi tilfredsstill ikke økte krav til sikkerhet:</b></p> <p>Digitaliseringen medfører større krav til cyber-sikkerhet, informasjonssikkerhet og personvern. Vi opplever et stadig mer skjerpet trusselbilde og mer uttalte myndighetskrav til informasjonssikkerhet og ettersyn.</p>	<p>Vi etterlever Datatilsynets og NSM sine krav. Personvern er innebygget i all IKT-utvikling iht. Datatilsynets retningslinjer. Kriminalomsorgen har innført styringssystem, roller og rutiner som ivaretar informasjonssikkerheten, og benytter teknologi til forskriftsmessig overvåkning, beskyttelse og utveksling av systemer og data.</p>	<p>Offentlige krav, regelverk og tilsyn medfører økt oppmerksomhet og fart i arbeidet med IKT- og informasjonssikkerhet.</p>	<p>Arbeidet er omfattende, tar tid og krever mye innsats, både i gjennomføring og senere oppfølging/vedlikehold.</p>	<p>Vi tar i bruk markedet i større grad hva gjelder rightsourcing og bruk av sky iht. risikobildet, da dette er aktører med spisskompetanse på sikkerhet i langt større grad enn hva vi selv vil være i stand til å etablere.</p>
<p><b>Domfeltpopulasjonen er i endring:</b></p> <p>Det er endring både i sammensetning av alder, kjønn, kultur, etnisitet og språk, samt endring i kriminalitet.</p>	<p>Vi bruker avanserte datainnhentings og -analysemetoder, maskinlæring, kunstig intelligens og robotisering. Dette vil gi bedre muligheter for predikering av sammensetningen av innsatte og domfelte, og støtte langsiktig planlegging.</p>	<p>Politisk vilje, innsikt i digitalisering, målsetninger og behov kan bidra til at det satses mer offensivt på mulighetene for nye datafangst- og analysemetoder.</p>	<p>Mange pågående strategiske prosjekter båndlegger nøkkelressurser. Utvikling som allerede er i gang, kan medføre at innføring av datavarehus må vente.</p>	<p>Det allerede pågående arbeidet med innføring av nytt fagsystem, KODA, brukes som arena for innføring av et datavarehus som senere kan utvide sitt datafangstområde til å hente data og sammenstille fra flere applikasjoner.</p>
<p><b>Applikasjoner med dårlig datakvalitet:</b></p> <p>Dagens applikasjonslandskap gir for dårlig datakvalitet til å gi god nok innsikt i effektene av det løpende arbeidet med innholdet i straff og hvor godt tiltakene virker for tilbakeføring og fare for gjentakelse.</p>	<p>Data kan hentes fra alle applikasjoner, for analyse og prognostisering.</p>	<p>Endringstakten i eksterne drivere vil kunne gi et økende behov for løpende innsikt i utviklingen, og dermed drive arbeidet hurtigere fremover.</p>	<p>Mange pågående strategiske prosjekter båndlegger nøkkelressurser. Utvikling som allerede er i gang, kan medføre at innføring av datavarehus må vente.</p>	<p>Det allerede pågående arbeidet med innføring av nytt fagsystem, KODA, brukes som arena for innføring av et datavarehus som senere kan utvide sitt datafangstområde.</p>

## Strategimatrise, forts.

Dagens situasjon	Ønsket situasjon	Drivere	Stoppere	Strategisk hovedgrep
<p><b>Kompetanse innrettet mot det som er nå:</b> Dagens kompetanse i IKT er i stor grad rettet mot håndtering av eldre infrastruktur og tekniske løsninger som skal erstattes.</p>	<p>Kompetansen i IKT er modernisert gjennom målrettede utviklingstiltak, ansettelse av kompetanse som i dag mangler og kompletteres løpende ved behov gjennom målrettet bruk av markedet.</p>	<p>Motivasjon til å utvikle seg og lære, nyansettelser og innleie bidrar til å booste intern kompetanse.</p>	<p>Lave budsjetter til kompetanseheving av interne, og manglende spillerom for innleie av ekstern bistand.</p>	<p>Vi må bruke markedet mer målrettet, spisse innleie inn mot ekspertise som vi ikke kan eller ønsker å ansette selv.</p>
<p><b>Digital utvikling krever mer enn vi har:</b> Den digitale utviklingen medfører økt bruk av teknologi, og ledere og medarbeidere vil måtte utvikle sin kompetanse til å bruke digitale verktøy og til å se de muligheter og utfordringer digitalisering vil gi.</p>	<p>IKT styrker kriminalomsorgens digitale kompetanse i alle brukergrupper, herunder medarbeidere og ledere, innsatte og domfelte, og leverer digitale tjenester internt og eksternt.</p>	<p>Offentlige forventninger om at flere tjenester leveres digitalt, digitalt førstevalg, universelt utformede løsninger, deling av data mv. kan gi drahjelp i digitaliseringsarbeidet, og innsikt i eget behov for å øke egen kompetanse og forståelse.</p>	<p>Lave budsjetter kan medføre at kurs og kompetanseheving blir salderingsposter i innføring av nye IKT-løsninger.</p>	<p>I all digital utvikling bruker vi smidige arbeidsmetoder, slik at nye tjenester leveres fortløpende, og brukere blir lært opp i mindre endringer også fortløpende. Dette for å motvirke behovet for omfattende løft på kompetanse.</p>
<p><b>IKT er en sentralisert funksjon med løse koblinger til etaten:</b> IKT er i dag en sentralisert funksjon fordelt på tre seksjoner i direktoratet, og med uformell støtte fra lokale IKT-koordinatorer der dette finnes på region og enhet.</p>	<p>IKT har etablert og formalisert samarbeids- og styringsfunksjoner for IKT på tvers av organisatoriske skillelinjer. Brukerstøtte (sentralt) og lokal IKT på enheter inngår i ett felles IKT-støtteapparat for etaten.</p>	<p>Ønske om å samle alle IKT-utgifter og føre en samlet kompetansebygging av IKT-ressurser kan være en driver for en enhetlig styring av IKT på tvers av etaten.</p>	<p>Følelse av tap av tilgang på lokal kompetanse, og bekymring for redusert råderett lokalt over IKT-kompetanse kan hemme dette.</p>	<p>Bygge opp IKT-kompetansen som er spredt rundt i kriminalomsorgen til å bli en felles og enhetlig kompetansepool med felles sett av standarder og retningslinjer som de følger.</p>

## Strategimatrise, forts.

Dagens situasjon	Ønsket situasjon	Drivere	Stoppere	Strategisk hovedgrep
<p><b>Eldre bygningsmasse er til hinder:</b> Kriminalomsorgen har mange eldre fengselsbygg som begrenser mulighetene til å møte de endrede behovene som følger av nye sammensetninger i domfeltmassen.</p>	Bygningsmessige hindringer som i dag reduserer fleksibiliteten i utnyttelsen av bygg, imøtegår gjennom innovativ digitalisering, bruk av trådløse, digitale verktøy (som fotlenke) mv.	Enklere og sterkere nettverkspunkter, og også utbredelse av 5G kan være en muliggjører, samtidig som behovet i seg selv vil kunne være en driver for å etablere datanettverk og mer bruk av teknologi i fengsel.	Sikkerhet og regelverk kan medføre hindringer, og manglende forståelse for hvordan teknologi kan gi økt fleksibilitet i bruken av bygg, kan stoppe eller forsinke en slik endring.	Det nødvendige grepet kan ligge innenfor regelverksarbeidet, for å få ta i bruk fotlenke og andre digitale virkemidler til nye bruksområder.
<p><b>Spredt virksomhet medfører mye reising:</b> Kriminalomsorgens geografisk spredte organisasjon og spredt lokaliserte samarbeidspartnere medfører mye reising. Det medfører samtidig også økt behov for samhandling over nett, fjernarbeid, nettmøter mv.</p>	IKT har digital infrastruktur som gir sikker påkobling, og databehandling kan foregå mobilt og fleksibelt, slik at behovet til både ansatte, domfelte og samarbeidspartnere møtes.	Knappere budsjetter for reisevirksomhet og økt tilvenning til hjemmekontor og fjernarbeid gjennom pandemien, er en driver for vilje til samhandling over nett og til å investere i dette.	Knappe budsjetter for IKT-investeringer kan bremse dette. I tillegg vil det etter pandemien kunne oppleves som et sterkere behov å møtes fysisk, noe som kan bremse interessen for fjernmøter og fjernarbeid.	Fullføre implementering av et sikkert nettverk for ansatte, innsatte og særskilt for skole. Sikre innføringen av Teams som ble hurtiginnført under pandemien, slik at dette er en trygg og enkel kommunikasjonsplattform.
<p><b>Mange lokale IKT-løsninger:</b> Dette medfører ulik arbeidssituasjon for ansatte avhengig av hvor de jobber, og kan medføre risiko for likebehandlingen av domfelte/innsatte. I tillegg er ikke disse IKT-løsningene underlagt en felles standard, styring og kontroll av informasjonssikkerheten.</p>	Felles IKT-løsninger og -tjenester som bidrar til standardisering og forenkling, mer optimal bruk av ressurser og like arbeidsprosesser i fagsystemer som bidrar til rettslikhet og likebehandling av domfelte og innsatte.	Nye sentrale IKT-løsninger kan fjerne behovet for lokale løsninger dersom de tilbyr dekkende funksjonalitet.	Frykt for tap av kontroll kan forsinke prosessen med å ta i bruk nye løsninger og avvikle gamle lokale løsninger.	Innføringen av nye fagsystemer må foregå i kombinasjon med avvikling av lokale systemer. Dersom nye systemer <i>ikke</i> tilfredsstillende behovene som er i etaten, slik at vi ikke er der vi skal med tanke på like arbeidsprosesser og likebehandling, må dette enkelt kunne meldes inn til KDI. Gevinster må dokumenteres og beregnes.

## Strategimatrise, forts.

Dagens situasjon	Ønsket situasjon	Drivere	Stoppere	Strategisk hovedgrep
<p><b>Svært stort oppgavetrykk på IKT:</b> Det pågår i dag mange store, krevende utviklingsprosjekter samtidig som det er kritisk behov for oppgradering av det bestående.</p>	<p>Mer fleksibel ressursbruk og arbeidsbelastning vha. smidig utviklings- og arbeidsmetodikk, og mer selvstendig oppgaveløsning i linjen.</p>	<p>Etterspørselen i virksomheten driver frem et stort behov for nyutvikling samtidig som det er et like stort behov for å oppgradere bestående driftsinfrastruktur.</p>	<p>Vi har et stort ressursproblem, både i drift, innen applikasjonsforvaltning og av prosjektledere, og dette bremser arbeidet.</p>	<p>Mer målrettet innleie av ekspertise som etaten ikke vil kunne ansatte selv. F.eks. prosjektledere, ekspertise på arkitektur og teknologi i en mellomfase til dette er etablert internt. I tillegg innta en kritisk holdning til hva vi skal drifte in-house.</p>
<p><b>Tjenesteutvikling og endringstiltak involverer stadig oftere flere:</b> Dette gjelder både eksterne samarbeidspartnere og aktører, og er krevende å styre på tvers med lik innsats og oppmerksomhet i hver virksomhet.</p>	<p>Tverrgående tiltak i KDIs strategiske prosjektportefølje er underlagt en tverrgående styring og oppfølging på samme nivå i hver virksomhet.</p>	<p>Økt styring fra JD mht. tverrgående tiltak.</p>	<p>Ulike prioriteringer i hver virksomhet stopper/bremser felles tiltak. Regelverksendringer som er nødvendig innenfor enkeltvirksomheter kan stoppe utvikling på ubestemt tid.</p>	<p>Etablere tverrgående tenketanker, som der de resulterer i prosjekter og tiltak også underlegges en felles forpliktelse til å satse sammen.</p>
<p><b>Knappe budsjetter:</b> Kriminalomsorgen har lite økonomisk handlingsrom, samtidig som det er behov for rask og omfattende teknologisk utvikling. Det forventes at budsjettnedtrekk vil fortsette.</p>	<p>Tildelt budsjett brukes målrettet til forenkling, forbedring og automatisering, slik at arbeidskraftressurser kan brukes mer optimalt. IKT vektlegger skybaserte lagringsformer i henhold til risikobildet, energi- og miljøprofil, for bl.a. å oppnå styrket økonomisk handlefrihet.</p>	<p>Etterspørsel og krav fra JD om dokumentering av gevinster kan fremme at utvikling rettes mot tiltak som gir målbare gevinster.</p>	<p>Manglende mulighet for å prioritere IKT-utvikling fremfor andre presserende oppgaver som etaten har.</p>	<p>Etablere en felles og enhetlig gevinstrealiseringsplan der det synliggjøres hvordan gevinster hentes ut og brukes andre steder og til andre oppgaver.</p>



## Strategimatrise, forts.

Dagens situasjon	Ønsket situasjon	Drivere	Stoppere	Strategisk hovedgrep
<p><b>Ustrukturert gevinstuttak og manglende endringsledelse:</b> I dag er endringsledelse og strukturert gevinstuttak ved innføring av nye digitale løsninger i stor grad fraværende.</p>	<p>Vi har etablerte prosesser for gevinstrealisering og endringsledelse. Prosjekter og tiltak dokumenterer gevinstplaner, og gevinster synliggjøres og hentes ut.</p>	<p>Stadig strammere budsjetter vil kunne føre til en sterkere styring på realisering av gevinster. I tillegg vil departementets forventninger og krav til rapporteringer på realisering av gevinster, kunne bidra til realisering.</p>	<p>Manglende kompetanse på endringsledelse, som er et viktig og nødvendig virkemiddel, kan stoppe/bremse gevinstrealisering.</p>	<p>Etablere en felles og enhetlig gevinstrealiseringsplan der det synliggjøres hvordan gevinster hentes ut og brukes andre steder og til andre oppgaver. Styrke kompetansen på endringsledelse.</p>
<p><b>Mangelfull leveranse- og styringsmetodikk:</b> Dette forsinker endringspotensialet knyttet til nye teknologiske muligheter.</p>	<p>IKT jobber iht. smidigmetodikk, prioriterer utviklingsoppgaver, budsjetter og teknologibruk som styrker innovasjonskraft. Bruker markedet målrettet.</p>	<p>De store digitaliseringsprosjektene som pågår, er opplæringsarenaer for medarbeidere og ledere, og bidrar til oppmerksomhet på behovet for endring. Bevissthet på å lære, og å sørge for kompetanseoverføring fra innleide ressurser.</p>	<p>Manglende vilje til å lære, til å ta i bruk nye løsninger, og fortsatt oppbygging og bruk av egne, lokale løsninger fremfor å ta opp eventuelle mangler og behov, vil ikke bidra til at endringspotensialet tas ut.</p>	<p>Etablere kanaler for dialog og tilbakerapportering til og fra hver lokasjon for å sikre at endringer iverksettes og gevinster tas ut, og eventuelle mangler rapporteres tilbake til KDI.</p>
<p><b>Lav miljøbevissthet:</b> Det er i dag lite oppmerksomhet på det grønne skiftet, og bruk av grønn teknologi er ikke tydelig i dagens prioriteringer og budsjetter.</p>	<p>Bærekraftige teknologivalg preger innkjøpsavtaler, støtter rightsourcing, bruk av sky, datahaller og utstyr.</p>	<p>Offentlige krav, føringer og forventninger til bruk av offentlige midler kan medføre en dreining slik at bærekraftige valg sikres. I utgangspunktet er også digitalisering et grønt valg.</p>	<p>Lite kompetanse kan medføre at dette ikke blir vektlagt.</p>	<p>Innarbeide sjekkpunkter i innkjøpsprosessen, og i valg av utstyr, datalagringsalternativer mv.</p>

# VEDLEGG 4: HANDLINGSPLAN

# Overordnet handlingsplan

Handlingsplan digitaliseringsstrategi					
Innsatsområde	Tiltak	Frist	KPI	Ansvarlig	
Styrke digital kompetanse	Utvikle det digitale lederskapet ved å løfte digitalisering inn i forretnings-, styrings- og kompetanseplaner	H-24			
Styrke digital kompetanse	Styrke etatens digitale kompetanse gjennom opplæring av medarbeidere				
Styrke digital kompetanse	Etablere arena for utvikling og innovasjonsflater med tjenesteleverandører innen straffesakskjeden, helse, velferd, kommune og skole	V-23			
Styrke digital kompetanse	Pilotere smidig leveransemodell ved å etablere tverrfaglige produktteam	H-22 – V-23			
Styrke digital kompetanse	Etablere IKT-styring	H-22 – V-23			
Forenkle arbeidsprosesser	Etablere helhetlig porteføljestyring	H-22			
Forenkle arbeidsprosesser	Videreføre den strategiske utviklingsporteføljen	H-26			
Forenkle arbeidsprosesser	Bygge mobile tjenester (for straffegjennomføring i samfunn og i fengsel)	V-25			
Forenkle arbeidsprosesser	Etablere verktøy og kompetanse for data og innsikt				
Forenkle arbeidsprosesser	Utvikle en moderne og effektiv digital arbeidsflate for ansatte				

## Overordnet handlingsplan, forts.

Handlingsplan digitaliseringsstrategi					
Innsatsområde	Tiltak	Frist	KPI	Ansvarlig	
Styrke informasjonssikkerhet	Utarbeide rammeverk for informasjonssikkerhet				
Styrke informasjonssikkerhet	Spesifisere arkitektur for virksomhetens kjerneinformasjon				
Styrke informasjonssikkerhet	Utarbeide målbilde for helhetlig IKT-sikkerhetsarkitektur				
Fornye teknisk infrastruktur og applikasjoner	Stabilisere nåværende infrastruktur				
Fornye teknisk infrastruktur og applikasjoner	Spesifisere arkitektur for virksomhetens kjernesystemer				
Fornye teknisk infrastruktur og applikasjoner	Utarbeide målbilde for fremtidens infrastrukturelandskap				
Fornye teknisk infrastruktur og applikasjoner	Utarbeide transisjonsplan for applikasjonsporteføljen				
Fornye teknisk infrastruktur og applikasjoner	Innføre skyteknologi og sette ut i drift der det er hensiktsmessig				