



Problemstilling: Strategisk handlingsparalyse i offentlig AI-regulering

Situasjonsbeskrivelse

Magnus står i en kritisk situasjon hvor tre sentrale regulatoriske instanser — Datatilsynet, NSM (Nasjonal sikkerhetsmyndighet) og Digdir — gir overlappende, konkurrerende eller eksplisitt motstridende veiledning rundt [spesifikk AI-use case: f.eks. språkmodeller, dokumentbehandling, beredskapsplanlegging].

De forventes å vente på juridisk avklaring som:

- Ikke er lovfestet (kun veiledninger som kan endres)
- Ikke koordineres mellom aktørene
- Stadig blir omtolket når kommunale pilotprosjekter setter nye tolkningspremisser i praksis

Resultatet: Kommunale CDO-er (Chief Data Officers) og digitaliseringsansvarlige velger passivitet som risikovei — de unngår beslutninger inntil «alt er klart». Dette skaper et handlingsvakuum hvor de kommunale pilotprosjektene som faktisk eksperimenterer, i praksis definerer den gjeldende tolkningen.

Magnus må bestemme seg — skal han vente eller handle strategisk innenfor usikkerheten?

Kjernedilemma

Er passiv avventing en risikoreduksjonsstrategi eller en risikoforsterking?

- Hvis Magnus venter, tar kommunenes pilotprosjekter avgjørelsene for ham — tolkningene etableres nedenfra uten hans input
- Hvis Magnus handler, risikerer han å være først på å bli korrigert når veiledningen endelig klargjøres
- Kostnadene av venting (forsinkelse, tap av kompetanseoppbygging, avhengighet av andres avgjørelser) er reelle og daglige, mens risikoen for feil tolkning er teoretisk

Spørsmål svermen skal besvare

1. **Kartlegging av reelle kostnader:** Hva er de konkrete, kvantifiserbare kostnadene for Magnus og hans organisasjon ved å vente på regulatorisk klarhet



— både i form av forsinkede digitale tjenester, tapt kompetanseoppbygging og strategisk underbemanning?

2. **Tolkningspremisser i praksis:** Hvilke konkrete avgjørelser tar de kommunale pilotprosjektene nå som later til å sette de facto tolkningstandarder? Hvem har faktisk makt til å endre disse standardene senere, og hvor sannsynlig er det at Magnus må gjøre dyregrep senere?
3. **Differensiert risikostrategi:** Finnes det deler av Magnus' digitale agenda hvor aktiv eksperimentering innenfor dagens veiledning ville gi høy læring med begrenset regulatorisk eksponering — og andre områder hvor venting faktisk er det minst risikabelt?
4. **Koordinering som kraftkilde:** Hva ville det krevd for Magnus å danne en formell eller uformell allianse med andre kommunale CDO-er for å selv påvirke tolkningspremissene — i stedet for å la pilotprosjektene gjøre det? Hvem har insentiv til å støtte eller motvirke dette?
5. **Reversibilitet og korreksjonsevne:** Hvis Magnus handler nå og senere viser seg å ha tolket feil, hvor reversibel er situasjonen? Kan han korrigere kursen, eller fryser usikkerhet gjør at korreksjoner blir politisk/juridisk vanskelig?
6. **Hvem tjener på status quo:** Hvilke aktører (andre myndigheter, leverandører, konkurrerende organisasjoner) har faktisk interesse i å holde Magnus i paralysestilstand — og hva er deres levebetingelser hvis Magnus og andre CDO-er tar initiativ?

Hva jeg IKKE trenger

- Generisk «best practice»-råd fra andre lands AI-regulering
- Motivasjonsprat om «innovation mindset» eller «move fast and break things»
- Juridisk drøfting av hva som formelt er tillatt (du har allerede lest veiledningene)
- Generisk risikovurdering som ikke tar stilling til at passivitet også er en risiko
- Forslag om å «bare kontakte Datatilsynet»-typen løsninger som ikke adresserer at det ikke finnes klare svar

Hva jeg TRENGER

- **Konkret kartlegging:** Hva koster venting målt i måneder forsinket innsats, medarbeidere som slutter, tjenester som ikke lanseres?
- **Asymmetrianalyse:** Hvem er først mover-vinnere og hvem blir først mover-tapere når denne uvisheten ender — er det bedre å være i første eller siste gruppe?



- **Alliansestrategi:** Hva ville kollektiv handling fra flere CDO-er endret i maktdynamikken mellom Magnus, regulatorene og pilotprosjektene?
- **Skalert handlingsstrategi:** Konkrete eksempler på hva Magnus kunne gjøre nå som ikke krever regulatory avklaring, men bygger kompetanse og precedens
- **Exit-strategi:** Hvis Magnus handler og det blir feil — hva er plan B?