

Årsrapport 2016



Innhold

Del I: Leiars beretning.....	3
Del II: Introduksjon til verksemda og hovudtal	5
2.1 Verksemda og samfunnsoppdraget	5
2.2 Organisasjon.....	7
2.3 Hovudtal	8
2.4 Viktige hendingar i 2016.....	9
Del III: Årets aktiviteter og resultatler.....	11
3.1 Samlet vurdering	11
3.1.1 Sammendrag samfunnsoppdraget.....	11
3.1.2 Sammendrag Difis fagområder.....	12
3.2 Samfunnsoppdraget	14
3.2.1 Effektivisering – en smartere og mer kostnadseffektiv offentlig sektor.....	14
3.2.2 Brukerorientering – en offentlig sektor bedre tilpasset brukerne.....	18
3.2.3 Samordning – en mer helhetlig offentlig sektor.....	23
3.3 Fagområder	26
3.3.1 Forvaltningskunnskap.....	26
3.3.2 Kompetanseutvikling.....	30
3.3.3 Ledelse.....	36
3.3.4 Innovasjon og kontinuerlig forbedring.....	39
3.3.5 Anskaffelser	44
3.3.6 Digitalisering.....	51
3.3.7 Nasjonale fellesløsninger.....	58
3.3.8 Informasjonssikkerhet.....	62
3.3.9 Universell utforming av IKT	66
3.4 Status styringsparametere og oppdrag i tildelingsbrevet.....	72
3.5 Redegjørelse for ressursbruk 2016.....	79
3.5.1 Ressursbruk fordelt på virksomhetsområder.....	79
3.5.2 Nærmere forklaring til nøkkeltall.....	80
Del IV: Styring og kontroll i virksomheten.....	81
4.1 Overordnet styring og kontroll.....	81
4.2 HR-området	83
4.3 Fellesføring for 2016.....	86
Del V: Vurdering av framtidssikter.....	87

5.1	Kva skal til for å få omstilling til å skje?	87
5.2	Difi må òg omstille seg	89
Del VI: Årsregnskap		91
6.1	Ledelsens kommentar årsregnskap 2016.....	91
6.2	Prinsippnote årsregnskapet	93
6.3	Årsregnskap – oppstillinger og noter	95

Del I: Leiars beretning

Difi får omstilling til å skje, seier vår nye visjon. I 2016 starta vi vår eigen omstillingsprosess for å utvikle oss til ein premissgjevar som skaper endring. Samtidig var vi med på å effektivisere, brukarorientere og samordne offentleg sektor gjennom fleire viktige leveransar og prosjekt.

2016 var eit krevjande år. Likevel viser denne årsrapporten at Difi i hovudsak leverte i tråd med krav og forventningar i 2016, samstundes som vi fekk på plass vår nye strategi for perioden 2017-2020. Det er eg nøgd med.

I året som gjekk kan Difi vise til fleire gode resultat. Vi etablerte ei ny statistikk-løysing som gjer kunnskap om tilstand og utvikling meir tilgjengeleg, og vi leverte fleire viktige rapportar og notat som vil bidra til betre beslutningar. Det er svært gledeleg at bruken av våre nasjonale felle-løysingar auka vesentleg i 2016. Vi viste saman med Oslo kommune at stat og kommune kan finne betre løysingar saman då vi inngjekk avtale om å utvikle eInnsyn i lag.

I 2016 etablerte vi Statens innkjøpssenter som er i gang med å spare det offentlege for store pengar, og vi ser at stadig fleire bruker innovative anskaffingar til å finne betre og billigare løysingar. Leiarsatsinga, innovasjonsarbeidet, Digitaliseringsrådet og Medfinansieringsordninga er godt i gang og viser allereie lovande resultat, medan vi nådde ein stor milepåle då klart språk blei gjort til ein del av jusutdanninga ved Universitetet i Oslo.

Vi starta og eit svært viktig arbeid gjennom Skate for å løyse tverrgåande utfordringar i offentleg sektor. I tillegg er eg stolt av at indikatorarbeidet til tilsynet for universell utforming vekker merksemd i Europa. Alt dette har eg og alle tilsette i Difi grunn til vere svært stolte av.

Difi har ei unik og kraftfull verktøykasse

Då eg starta i jobben som direktør i mai 2016, blei eg svært positivt overraska over den kraftfulle verktøykassen Difi har. Medarbeidarane våre har høg og relevant kompetanse på digitalisering, anskaffingar, leing, forvaltning og ei rekke andre fagområde. Det er ein svært god plattform å bygge på.

Vi må utnytte verktøykassa endå betre

Vi trur det er mogleg å utnytte verktøykassa og fagkompetansen ennå betre ved å sjå dei ulike fagområda meir i samheng. Difi må i større grad tilby kunnskap om tilstand, utvikling og endringsbehov. Digitalisering er ein nøkkel til omstilling, men digitalisering handlar ikkje først og fremst om IKT. Det handlar om å finne smartare og felles løysningar for heile offentleg sektor, ikkje bere eiga verksemd – med brukaren i sentrum. Omstilling vil handle om å sjå stat og kommune meir i samheng, om riktige og innovative anskaffingar og å utvikle leiarar med gjennomføringskraft.

I den nye strategien vår peiker vi på tre hovudutfordringar vi må ruste oss for:

- Vi treng eit betre kunnskapsgrunnlag om tilstanden, utviklinga og endringsbehova i offentlig sektor for å kunne gi gode og tydelege råd
- Vi må styrke offentlege verksemdar si evne til å gjennomføre endring, skape resultat og å ta ut potensielle gevinstar gjennom anskaffingar, fellesløysingar og betre leiing
- Vi må identifisere og løyse felles utfordringar gjennom å samordne innsatsen i offentlig sektor

Vi skal utvikle Difi til ein premissgivar som skapar endring

Strategiprosessen viste samstundes at vi må utvikle Difi vidare for å kunne ta rolla som ein premissgivar som skaper endring. Difor har vi sett i gang ein organisasjonsutviklingsprosess for å identifisere organisatoriske endringar og grep som trengs for at vi skal kunne realisere strategien vår. Vi veit at omstilling er krevjande, òg for Difi. Vi vil bruke vår eigen omstillingsprosess til å lære av innspela til våre interessentar og brukarar og å hauste verdifulle erfaringar.

Eg vil rette ein stor takk til alle i Difi som har stått på i 2016. 2017 blir òg eit utfordrande og spanande år som vil krevje tøffe prioriteringar og stor innsats. Eg er trygg på at Difi sine tilsette har det som skal til for å lukkast, og saman skal vi gjere alt vi kan for å få omstilling til å skje.

Oslo, 15. mars 2017



Steffen Sutorius

direktør

Direktoratet for forvaltning og IKT

Del II: Introduksjon til verksemda og hovudtal

2.1 Verksemda og samfunnsoppdraget

Difi sitt samfunnsoppdrag er å vere det sentrale fagorganet for modernisering og omstilling av offentleg sektor.

Vi er fagorgan for Kommunal- og moderniseringsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet på fagområda leiing, organisering, offentlege innkjøp og digitalisering i offentleg sektor.

Difi forvaltar òg nasjonale fellesløysingar som Digital postkasse, ID-porten og Kontakt- og reservasjonsregisteret, Doffin.no og Offentlig elektronisk postjournal (OEP).

Difi sitt samfunnsoppdrag krev utstrekt samarbeid

For å gjennomføre samfunnsoppdraget vårt og nå måla våre, må vi i stor grad jobbe saman med eller gjennom andre. Difor må vi ha eit avklart og tett fagleg samarbeid med offentlege og private verksemdar som har ansvarsområde som grenser til våre. Det er verksemdene sjølve som skal skape omstilling, men Difi skal legge til rette og støtte dei på ulike måtar – mellom anna ved å fjerne felles hindringar.

Difi skal jobbe både med stat og kommune

Til no har Difi hatt statlege verksemdar som primærmålgruppe. Frå 2017 blir kommunane ei like viktig primærmålgruppe for oss. Det er naturleg og naudsynt for å kunne utvikle meir effektive, brukarorienterte og samordna tenester og løysingar for heile offentleg sektor.

Innbyggjarane og næringslivet er to viktige sekundærmålgrupper. Difi sin innsats skal føre til at innbyggjarane opplever offentleg sektor som meir brukarorientert i framtida. Ved å legge til rette for meir bruk og gjenbruk av offentlege data, komponentar og løysingar, kan næringslivet hauste store gevinstar. Samarbeid med private leverandørar er òg ein føresetnad for å kunne ta ut potensialet i offentlege innkjøp.

Vår visjon: Difi får omstilling til å skje

Visjonen vår inneber at Difi har lukkast når offentlig sektor gjer det som er naudsynt for å få omstilling til å skje.

Difi har tre satsingsområde og indikatorar på om vi får omstilling til å skje:

- Effektivisering – ein smartare og meir kostnadseffektiv offentleg sektor
- Brukarorientering – ein offentleg sektor betre tilpassa brukarane
- Samordning – ein meir heilskapleg offentleg sektor

Difi har fire strategiske hovudmål for perioden 2017–2020

Den nye strategien til Difi har fire hovudmål som viser korleis vi skal jobbe og prioritere for å få omstilling til å skje. Det fjerde hovudmålet er eit internt utviklingsmål som viser korleis vi skal skape eit Difi og ruste oss for å løyse samfunnsoppdraget.

Vi har tre eksterne hovudmål for å få omstilling til å skje:

Hovudmål 1:	Hovudmål 2:	Hovudmål 3:
<p>Vi er den sentrale kjelda til kunnskap om tilstand, utvikling og endringsbehov</p>	<p>Vi styrker offentleg sektor si evne til å gjennomføre endring og realisere gevinstar</p>	<p>Vi løyser felles utfordringar som krev samordna innsats</p>
<p>Samfunnsrolla vår krev at vi har kunnskap og analysar om tilstand, utvikling og endringsbehov på våre fagområde. Vi må ha oversikt over, sette saman og dele kunnskapen vi og andre har.</p>	<p>Vi skal prioritere innsats og tiltak som fører til at offentlege verksemder skaper betre resultat og tek ut større gevinstar.</p>	<p>Vi skal ta tak i utfordringar knytt til deling og gjenbruk av informasjon, regelverk, koordinering og finansiering. Vi har òg ansvar for å finne konkrete løysingar på felles utfordringar i offentleg sektor.</p>
<p>Vi sett dagsordenen gjennom å gje tydelege råd. Kunnskapen skal vere enkel å forstå og bruke, for forvaltninga og andre, når dei treng den.</p>	<p>Vi skal ha ei koordinert leiarsatsing kor vi bruker heile verktøykassa vår for å sette leiarar i stand til å skape omstilling og endring.</p>	<p>Ambisjonane i Digital agenda skal stå sentralt i utviklinga av offentleg sektor.</p>
<p>Vår ambisjon er at</p>	<p>Vi må vise og formidle god praksis, og vi skal få offentlege verksemder til å ta i bruk nye felles tenester og løysingar.</p>	<p>Difi sitt ansvar er å samordne innsatsen med å løyse utfordringar på prioriterte område som treff fleire verksemder.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • vi gjennomfører relevante analysar og gir tydelege råd • vårt kunnskapsgrunnlag er tilgjengeleg og lett å forstå • vi sikrar effektiv deling og gjenbruk av kunnskap i offentleg sektor 	<p>Vår ambisjon er at</p> <ul style="list-style-type: none"> • vi aukar leiarane si gjennomføringsevne • vi utviklar felles tenester og digitale løysningar som gjev ein meir effektiv offentleg sektor • vi får verksemdene til å ta ut potensialet i offentlege anskaffingar 	<p>Vår ambisjon er at</p> <ul style="list-style-type: none"> • vi identifiserer hindringar og løyser dei saman med andre • vi sikrar felles retning og auka trykk på digitalisering • vi etablerer god praksis for utvikling og bruk av nasjonale løysingar

For å kunne innfri visjonen, er det avgjerande at vi òg omstiller oss. Det fjerde hovudmålet er difor eit internt mål som forklarar korleis vi skal utvikle Difi for å kunne realisere dei tre eksterne hovudmåla:

Hovudmål 4: Vi utviklar Difi til ein premissgjever som skaper endring

Vi må vidareutvikle og sette vår eigen organisasjonen i stand til å kunne ta vår framtidige rolle. Det vil stille store krav til heile organisasjonen og alle medarbeidarar – og spesielt til leing og vår evne til å prioritere tydeleg og heilskapleg. Vi må skape eit Difi med ein felles kultur, ei innovativ arbeidsform og ein attraktiv arbeidsplass med gode utviklingsmoglegheiter for den enkelte medarbeidar.

Vår ambisjon er at

- vi utøver samlande og tydeleg leing
- vi er ein utviklingsorientert og nyskapande organisasjon
- vi er ein attraktiv arbeidsplass som utviklar og utnyttar kompetansen på tvers



2.2 Organisasjon

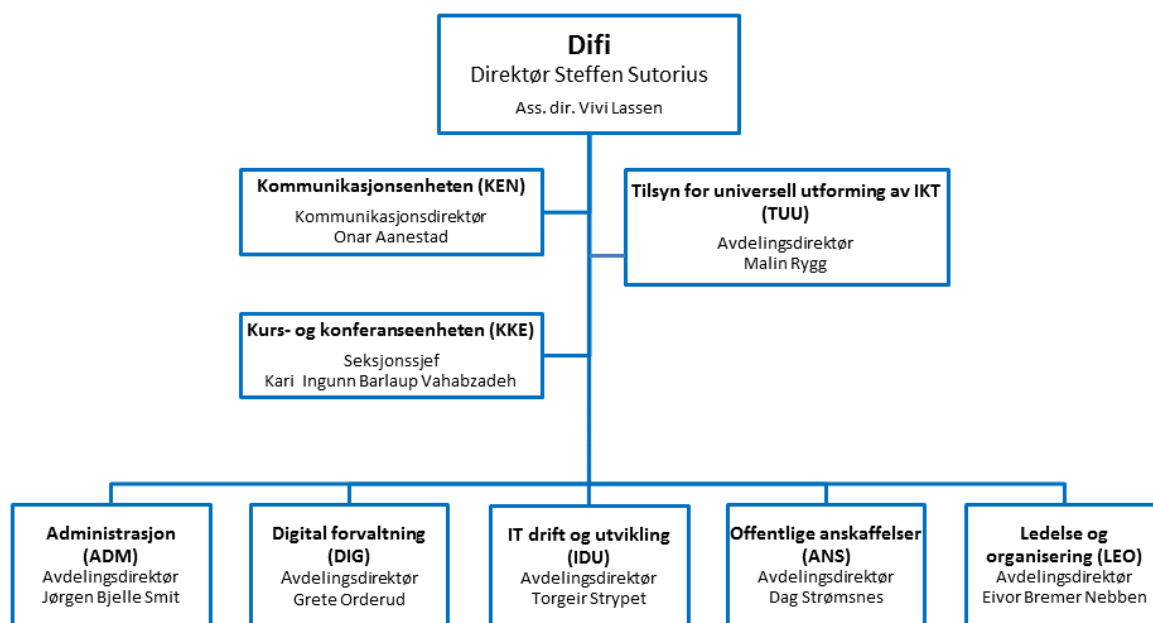
Difi er lokalisert i Leikanger og Oslo, og er organisert i fem avdelingar med underliggende seksjonar. I tillegg har vi tre stabseiningar. Tre av avdelingane har tilsette i både Leikanger og Oslo. Ved utgangen av 2016 hadde vi 257 årsverk delt på 277 tilsette, 102 i Leikanger og 175 i Oslo.

Den øvste leiinga i Difi var ved utgangen av 2016 slik:

- Direktør: Steffen Sutorius (frå mai 2016)
- Assisterande direktør: Vivi Lassen
- Avdelingsdirektør, administrasjon: Jørgen Bjelle Smit
- Avdelingsdirektør, digital forvaltning: Grete Orderud (frå juni 2016)
- Avdelingsdirektør, IT drift og utvikling: Torgeir Strypet
- Avdelingsdirektør, leing og organisering: Eivor Bremer Nebben
- Avdelingsdirektør, offentlege anskaffingar: Dag Strømsnes
- Kommunikasjonsdirektør: Onar Aanestad (frå april 2016)

Ingelin Killengreen var midlertidig direktør i Difi fram til mai 2016.

Organisasjonskart per 31.12.2016.



2.3 Hovudtal

Nøkkeltal frå årsrekneskapen *	2014	2015	2016
Tal årsverk**	236,7	236,6	257,0
Samla tildeling post 01-99***	456 476 000	437 836 000	487 667 000
Utnyttingsgrad post 01-99	90,7 %	90,9 %	94,8 %
Driftsutgifter ***	387 523 460	345 525 675	387 523 460
Lønsdel av driftsutgifter (prosent)	45,1 %	53,3 %	52,0 %
Lønsutgifter per årsverk (inkl. sosiale kostnader)	738 834	778 298	777 146

* Grunnlaget for tabellen er henta frå årsrekneskapen for 2014, 2015 og 2016. Rekneskapstala for 2014 er inkl. mva og er lite samanliknbare med dei andre åra

** Talet på årsverk er sum månadsverk i valt periode delt på talet månader i utvald periode

*** Samla tildeling og driftsutgifter er inkludert belastningsfullmakter frå KMD og andre departement

2.4 Viktige hendinger i 2016

Januar

Statens innkjøpssenter blir etablert i Difi for å inngå og forvalte felles avtaler for statlege verksemdar. Dei fem første avtalane har som målsetting å spare staten for mellom 85 og 170 millionar kroner i året.

Digitaliseringsrådet blir etablert. Digitaliseringsrådet hadde sitt første møte 7. januar. Sidan oppstarten har Digitaliseringsrådet handsama og gitt råd til 15 prosjekt i blant anna Husbanken, Sjøfartsdirektoratet, Brønnøysundregistra og Arkivverket.

Stimuleringsordning for innovasjon og tenestedesign blir etablert og inngår rammeavtarar med ti konsortium av leverandørar på tenestedesign, endringsleiing og gevinstrealisering. Fem prosjekt med tydelege «samfunnsflokke» blir valde ut.

Februar

Innsatsen mot tidstjuvar har gitt resultat, viser evalueringa til Rambøll. Difi si rådgjevings- og rettleiingsteneste får òg gode tilbakemeldingar.

Difi lanserer ein ny rettleiing i internkontroll for informasjonssikkerhet.

Difi legg fram rapporten «Evaluering av ordninga med desentralisert påtalemyndighet i Oslo politidistrikt».

Mars

Lotteri- og stiftelsestilsynet vann Klarspråksprisen for 2015. Prisen er delt ut kvart år sidan 2009.

Difi legg fram notatet «Direktorat eller foretak? En drøfting av ulike tilknytningsformer for spesialisthelseforvaltninga». Notatet var eit viktig grunnlag for Kvinnslandsutvalet sitt arbeid med å greie ut organiseringa av spesialisthelseforvaltninga.

Difi rullar ut Program for toppleiargrupper. Gjennom 2016 deltek åtte statlege toppleiargrupper i programmet.

April

Difi lanserer ei netteneste med statistikk om utviklinga på digitalisering, innkjøp, tilsette og organisering i staten.

Difi lanserer eSignatur, ei ny nasjonal fellesløyising som vil gjere det enklare for det offentlege og innbygarane å signere kontraktar og avtarar digitalt.

Mai

Steffen Sutorius startar som ny Difi-direktør.

Difi tildeler 75 millionar kroner gjennom Medfinansieringsordninga, som gjer det mogleg å realisere fleire små og mellomstore digitaliseringsprosjekt med store potensielle samfunnsgevinstar.

Difi legg fram medarbeidarundersøkinga i staten for fjerde gong.

Juni

Difi og Oslo kommune inngår avtale om å utvikle ei felles innsynsløyising som vil gjere det

enklare for innbyggjarar og journalistar å kikke offentleg sektor i korta. Samarbeidet er eit godt døme på korleis stat og kommune kan samordne innsatsen og finne betre løysingar saman.

Deichmanske bibliotek Tøyen blir kåra til årets digitale suksesshistorie på Digitaliseringskonferansen 2016. Husbanken fekk prisen for beste digitale teneste.

Difi lanserer læringsplattformen.difi.no med gratis e-læringskurs for alle tilsette i offentleg forvaltning. Ved utgangen av 2016 hadde Difi 21 e-læringskurs fordelt på 9 tema.

Difi legg fram rapporten «Nytt veg og jernbanedirektorat? Om direktoratsoppgaver i veg og jernbaneforvaltningen». Rapporten blei laga for Samferdselsdepartementet som eit underlag til departementet sitt arbeid med transportreforma.

Bærum kommune vinn Innovasjonsprisen i 2016 for godt innovasjonsarbeid med konkrete resultat.

Difi starter opp målbilete-prosjektet gjennom Skate som skal identifisere og løyse tverrgående utfordringar i offentleg sektor.

August

Difi legg fram notatet «Utviklingen i antall ansatte i sentralforvaltningen».

Prosjektet «Klart lovspråk» når ein viktig milepåle når KMD og Universitetet i Oslo underskriv ein avtale som inneber at klart språk skal inn i den juridiske utdanninga.

Oktober

Difi sender brev til 2,6 millionar nordmenn brev i posten med oppfordring til å ta i bruk digital postkasse. Ved slutten på året har 1,5 millionar nordmenn digital postkassar, ei tre dobling frå 2015.

Difi lanserer sin nye strategi med visjonen «Difi får omstilling til å skje» og dei tre strategiske satsingsområda effektivisering, brukarorientering og samordning.

Difi legg fram rapporten «Statens tilsyn med kommunene. Organisering, omfang, nytte og forbedringsmuligheter» som eit innspel til arbeidet med kommunereforma.

September

«Interimsrådet for korleis statlige verksemdar kan styrke rolla og ansvaret sitt når det gjeld utviklinga av den statlege arbeidsgivarpolitikken» legg fram si innstilling. Difi leia sekretariatet.

November

Difi publiserer og presenterer rapporten «Nøkklene til handlingsrommet. Hva fremmer og hemmer effektivisering i staten» på Forvaltningskonferansen.

Universitetet i Oslo, Bergen kommune og Omsorgsbygg får priser på Difi sin anskaffingskonferanse. Oslo kommune får prisen for etisk ansvar.

Desember

Difi legg fram rapporten «Utenforskapets muligheter. Om norsk påvirkning innenfor EØS» og

Difi legg fram rapporten «Ikke bare pådriver. Om KMDs samordningsroller».

Del III: Årets aktiviteter og resultater

3.1 Samlet vurdering

Vårt samfunnsoppdrag er å modernisere og omstille offentlig sektor. Denne årsrapporten viser et stort behov for å fortsette innsatsen for å effektivisere, brukerorientere og samordne offentlig sektor. Selv om vi ser klare utfordringer, vurderer vi den samlede måloppnåelsen for Difi som god i 2016.

Difis samfunnsoppdrag er å modernisere og omstille offentlig sektor. I Difis strategi for 2017-2020 har vi definert tre strategiske satsingsområder som utgjør de overordnede effektmålene for om vi lykkes med Difis samfunnsoppdrag:

- Effektivisering – en smartere og mer kostnadseffektiv offentlig sektor
- Brukerorientering – en offentlig sektor bedre tilpasset brukerne
- Samordning – en mer helhetlig offentlig sektor

For første gang innleder vi derfor kap. 3 med en overordnet vurdering av status, utfordringer og endringsbehov i forvaltningen innenfor disse tre satsingsområdene. Omtalene er ikke utfyllende, men gir et bilde vi har som ambisjon å utvikle videre.

Vi har valgt å rapportere på ni tematiske områder som skal gi et dekkende bilde på Difis mest sentrale fagområder. Hvert fag- eller temaregnskap beskriver de vesentligste målene, hvordan vi vurderer resultatene og måloppnåelsen, hvilke utfordringer vi ser og hvilke tiltak og prioriteringer vi mener er nødvendige for å møte utfordringene.

Deretter gir vi en skjematisk og kortfattet oversikt over status med forklaring på de enkelte målene, styringsparameterne og oppdragene i tildelingsbrevet. Denne oversikten gir et overblikk knyttet til tverrgående mål som viser hvordan vi jobber.

Til slutt gir vi vår vurdering av ressursbruken i Difi.

3.1.1 Sammendrag samfunnsoppdraget

På sikt må norsk forvaltning bli mer effektiv. I årene som kommer må vi levere mer for mindre – og tjenester med mindre ressursbruk enn i dag. Forvaltningen har startet på denne omstillingen, men det er potensial for å øke effektiviteten på en rekke områder. Både sentrale grep og innsats i den enkelte virksomhet er nødvendig for å øke tempoet og realisere potensialet.

Større brukerorientering og -involvering er nødvendig for å skape større innovasjon og forbedre det offentliges oppgaveløsning og tjenester. Tungvinte prosedyrer og ineffektive løsninger reduserer tilliten til forvaltningen og øker de offentlige kostnadene. Vår vurdering er

at interessen for brukerorientering i forvaltningen øker, men det er stor variasjon i forståelsen og kompetansen som skal til for å integrere brukerorientering i tjenesteutviklingen.

Forvaltningen er inndelt i mange spesialiserte og sektorbaserte enheter, og behovet for samordning er stort. Behovet øker som følge av at mange politikkområder blir stadig mer sammensatte og kompliserte, og de følger ikke administrative og organisatoriske grenser. Utfordringene ved manglende samordning har de siste årene fått større oppmerksomhet. Vår vurdering er at virkemidlene for å styrke samordningen finnes, men de må utnyttes bedre.

3.1.2 Sammendrag Difis fagområder

I årets årsrapport rapporterer vi på ni fagområder. Vi vurderer måloppnåelsen som gjennomgående god, men det er noen avvik og utfordringer på enkelte områder. Vi ser også at vi trenger mer konkrete og vesentlige mål og indikatorer for å kunne beskrive tilstanden på enkelte områder, som for eksempel informasjonssikkerhet og innovasjon. Vi vil bruke 2017 til å tydeliggjøre Difis kjerneleveranser, måleparametre og suksesskriterer på flere områder, og vi vil gjøre nødvendige tilpasninger i organisasjonen for å ruste oss for å møte utfordringene vi beskriver i denne årsrapporten.

Vi har gjort kunnskapen vår mer tilgjengelig i 2016

Grunnlaget for omstilling i offentlig sektor ligger i god og tilgjengelig kunnskap om tilstand og endringsbehov. Difi har i 2016 jobbet mer systematisk med å bygge opp og formidle kunnskap om forvaltningen. Ny statistikk som belyser status og utvikling på våre fagområder, gir nå et bedre kunnskapsgrunnlag enn vi har kunnet tilby tidligere. Dette området må utvikles videre. Våre analyser og evalueringer på strategisk viktige områder blir brukt som grunnlag for politikk- og forvaltningsutvikling i flere sektorer.

Difis opplæringstilbud når ut til flere

Det totale antall brukere av våre opplæringstilbud økte vesentlig, men vi har fortsatt et stor potensial for større bruk og utbredelse. Vi fortsetter å dreie tilbudet fra tradisjonelle kurs til e-læring og bruk av digitale verktøy, som når flere uavhengig av tid og geografi, og tilrettelegger for at læringen skjer i virksomheten.

Ledersatsingen er godt i gang og viser resultater, men vi må se tiltakene mer i sammenheng

Ledelse er nøkkelen til gjennomføring og endring. Vi har utviklet en plan for gjennomføring av satsningen på ledelse i staten og gjennomført tiltak rettet mot til sammen 180 toppledere. Utfordringen ligger i å utvikle relevante tiltak og utnytte Difis tverrfaglige kompetanser knyttet til ledelse i staten. Gjennom behovskartlegging har vi sikret reell innsikt i ledernes behov. Denne innsikten har vi brukt til å utvikle et faglig rammeverk for ledelse i staten og prioritere nye tiltak. Vi har også startet opp arbeidet med å styrke statens arbeidsgiverfunksjon som må ses i sammenheng med tiltakene under satsningen. Vi må i større grad sette tiltakene i en sammenheng og fremstille vårt tilbud på en brukervennlig måte. Dette innebærer blant

annet bedre integrering av Difis fagområder og formidling av hvilke kompetanseområder og målgrupper vårt tilbud skal innrettes mot.

Godt i gang med tjenstedesign - nå skal vi konkretisere Difis rolle på innovasjon fremover

Vi har vært en pådriver for innovasjon og tidstyvarbeidet gjennom å spre gode eksempler og verktøy. Vi arrangerte også møteplasser og konferanser og fremmet bruk av mer innovative metoder. Gjennom stimuleringsordningen for innovasjon og tjenstedesign samarbeider vi med flere virksomheter og sektorer for å skape bedre og mer sammenhengende tjenester ved hjelp av brukersentrerte metoder. Utfordringen framover blir å konkretisere Difis rolle som kompetansemiljø for innovasjon og kontinuerlig forbedring, slik at vi får et bedre samspill mellom virkemidlene både internt og eksternt.

Vi har lagt til rette for nytt regelverk, flere bruker innovative anskaffelser og Statens innkjøpscenter er i gang

På anskaffelsesområdet har vi lagt inn stor innsats for å forberede veiledning for nytt regelverk for offentlige anskaffelser, og vi har lagt til rette for nye elektroniske løsninger for å møte nye behov og krav. Vi har også etablert Statens innkjøpscenter, og kompleksiteten med å få på plass statlige rammeavtaler har vist seg krevende. Det var spesielt gledelig at mange offentlige virksomheter og leverandører ønsker å ta i bruk metoden Best Value Procurement. Samarbeidet med Nasjonalt program for leverandørutvikling har også vært veldig positivt og viser at innovative anskaffelser gir gevinster både hos innkjøper og leverandør.

Vi har tatt i bruk nye virkemidler og har tatt grep for å løse tverrgående utfordringer for å styrke digitaliseringen

Difi har videreført sitt arbeid for bedre og raskere digitalisering av offentlig sektor. Vi har i tillegg etablert to nye ordninger, Digitaliseringsrådet og Medfinansieringsordningen, som har blitt godt mottatt av forvaltningen. Samordning av tiltak på tvers i forvaltningen er krevende, men vi har startet viktige tverrsektorielle tiltak. Gjennom Skate har Difi startet et arbeid med å utvikle en offentlig digitaliseringsstrategi og handlingsplan for å løse tverrgående utfordringer og støtte virksomhetene i deres digitaliseringsarbeid.

Stor økning i bruken av Difis nasjonale fellesløsninger

Difis nasjonale fellesløsninger har bekreftet sin posisjon som sentrale byggeklosser i digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor. Alle løsningene har stor vekst, både i bruk, i antall offentlige tjenesteleverandører og antall tjenester.

Vi utviklet ny veiledning for informasjonssikkerhet, men modenheten i virksomhetene varierer sterkt

Vi har arbeidet for å styrke vår rolle som tilrettelegger, koordinator og pådriver innenfor de fem tiltaksområdene i handlingsplan for informasjonssikkerhet i statsforvaltningen. Vi har blant annet utviklet nytt veiledningsmateriale og videreutviklet eksisterende innenfor flere av kompetansemiljøets ansvarsområder. Modenheten i virksomhetene på

informasjonssikkerhetsområdet varierer, men vi har ikke god nok kunnskap om status og utvikling.

Tilsyn med universell utforming virker nasjonalt og vekker anerkjennelse internasjonalt

Samlet sett vurderer vi måloppnåelsen for tilsynet med universell utforming av IKT som god i 2016. I 6 av 7 tilsyn på store norske nettsteder har vi i 2016 avdekket brudd på regelverket, men vi ser likevel at de nye løsningene er mer tilgjengelig enn de som var før. Vi ser at det er hindringer når det gjelder tilkomst til automater som billettautomater, minibanker og betalingsterminaler. Særlig betalingsterminaler ville med enkle tiltak kunne plasseres slik at de ble tilgjengelig for alle. Lav kjennskap til regelverk og standarder er en utfordring. Samtidig har vi grunn til å være stolte av at resten av Europa ser mot Norge og Difi sitt indikatorarbeid for å effektivisere tilsyn med universell utforming.

3.2 Samfunnsoppdraget

3.2.1 Effektivisering – en smartere og mer kostnadseffektiv offentlig sektor

På sikt må norsk forvaltning levere tjenester med mindre ressursbruk enn i dag. Forvaltningen har startet på denne omstillingen, men det er potensial for å øke effektiviteten på en rekke områder. Det er behov for innsats i den enkelte virksomhet og sentralt for å øke tempoet og utnytte potensialet.

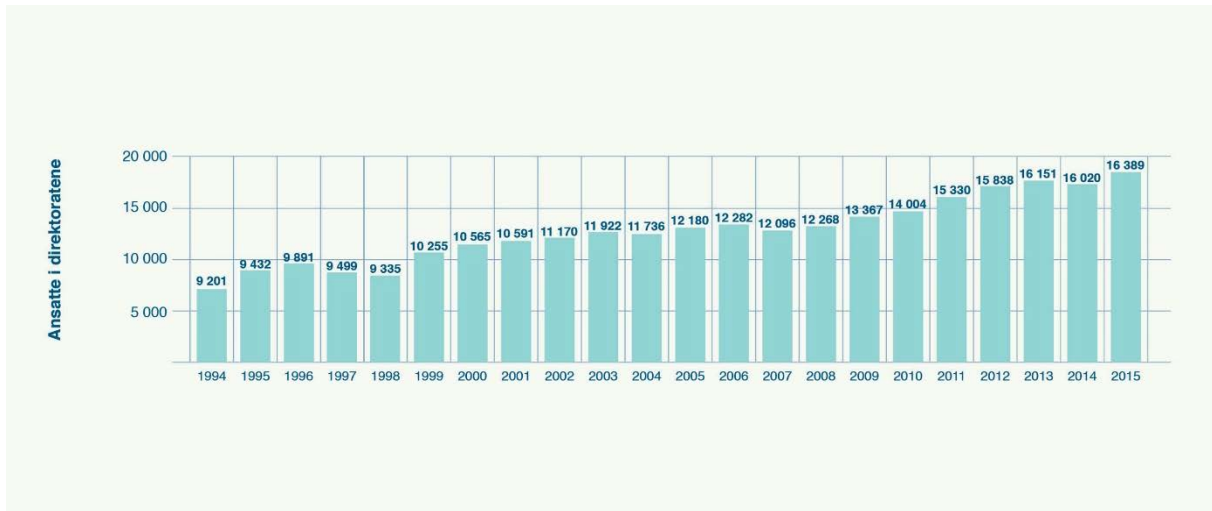
Tilstand og utviklingstrekk

Sett i internasjonal sammenheng er norsk forvaltning velfungerende. For eksempel er Norge på fjerdeplass i Verdensbankens rangering av landenes «government effectiveness». Difis egen innbygger-undersøkelse for 2015 viser at tilfredsheten med det offentlige tjenestetilbudet er til dels meget høy og stigende. Samtidig er mange kritiske til det offentliges ressursbruk: Bare 30 prosent er enige i at det offentlige bruker ressursene på en effektiv måte, men andelen var enda lavere ved tidligere undersøkelser.

Et land med så høyt offentlig forbruk som Norge bør – og må – stille høye krav til effektivitet. Både Produktivitetskommisjonen og Perspektivmeldingen legger til grunn at effektiv ressursbruk i offentlig sektor blir enda viktigere i de kommende årene. Hovedårsakene er at andelen eldre blir langt større og oljeinntektene går ned. Produktivitetskommisjonen mener at Norge må ta ut framtidige produktivitetsøkninger i form av lavere kostnader framfor å heve kvaliteten i tjenestetilbudet.

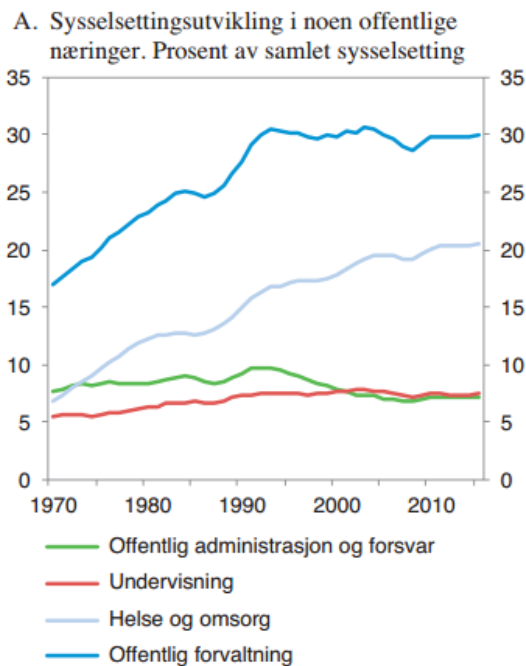
Produktivitetskommisjonen peker dessuten på at forvaltningen har svake incentiver til å effektivisere, samtidig som det er et potensial for å øke produktiviteten: Effektivitetsanalyser viser blant annet at sammenliknbare virksomheter som kommuner, høyskoler og sykehus utnytter kapasiteten i svært ulik grad.

Norge har et høyt antall offentlig sysselsatte, og veksten har vært sterk de siste 15-20 årene. For statsforvaltningen gjelder dette spesielt på direktoratsnivået, viser en Difi-rapport fra 2016.



Figur 1: Utviklingen i antall ansatte i direktoratene (Kilde: SST 1994-2005 og Difi-notat 2016:4)

Men siden det også har vært en sterk sysselsettingsvekst i privat sektor, er det offentlige andel av sysselsettingen omtrent den samme, ca. 30 prosent ifølge SSB.



Figur 2: Sysselsettingsutvikling i noen offentlige næringer. Prosent av samlet sysselsetting.

Tilsvarende har offentlig forbruk¹ som andel av brutto nasjonalprodukt (BNP) også holdt seg ganske stabilt på mellom 20 og 23 prosent i denne perioden. Men siden BNP har økt kraftig, representerer dette likevel en vesentlig økning i ressursinnsatsen.

¹ Offentlig forbruk viser hva det koster å drifte offentlig forvaltning inkl. å levere offentlige tjenester.

I de siste årene har forvaltningen lagt større vekt på behov for kostnadsreduksjoner og effektivisering. Det kommer blant annet til uttrykk i årlige budsjettkutt for hele forvaltningen, den såkalte avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen. Regjeringen følger opp kuttet i en fellesføring som pålegger statlige virksomheter å arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten, samt synliggjøre tiltak og gevinster. Spesielt er det store ambisjoner for kostnadsreduksjoner gjennom digitalisering. Staten har allerede gjennomført et betydelig kutt som følge av innføring av digital postkasse. Grepene med å profesjonalisere og sentralisere innkjøpsfunksjonen i staten skal også realisere store gevinster og kostnadskutt. For eksempel er gevinstpotensialet ved å opprette en felles innkjøpsfunksjon for den sentrale helseforvaltningen ifølge Norsk helsennett² (2016) estimert til en halv milliard kroner over 10 år. Det nyopprettede Statens innkjøpscenter har som målsetting å spare 85 til 170 millioner kroner årlig gjennom de fem første avtalene som rulles ut i 2017. På lang sikt kan felles innkjøp for staten spare det offentlige for 1-2 milliarder kroner i året.

Et konkret tiltak for å realisere gevinster er den nye medfinansieringsordningen, som tilbyr økonomisk støtte til statlige digitaliseringsprosjekter som er samfunnsøkonomisk lønnsomme. De største gevinstene ligger utenfor virksomhetene selv, men prosjektene gir også interne gevinster. For nye prosjekter i 2017 skal halvparten av netto intern gevinst i virksomhetene tas ut som budsjettreduksjon.

Områder med betydelig effektiviseringspotensial på tvers av forvaltningen krever langsiktig, målrettet innsats og større grad av samordning. En samfunnsøkonomisk analyse har blant annet pekt på at bedre deling og gjenbruk av data i det offentlige har et gevinstpotensial opp mot 30 milliarder kroner³. Norge har enkelte gode felles registre, men få samordningstiltak for bedre utnytting av data mellom offentlige virksomheter. OECDs evaluering⁴ viser at, på tross av et stort potensial, mangler Norge vilje til å utvikle en datadrevet offentlig sektor. Tiltakene er heller ikke tilstrekkelig samordnet.

Vi opplever en økende interesse for hvordan sammenslåinger av organer og av fellesfunksjoner kan bidra til kostnadseffektivisering gjennom stordrift, som utredningen om felles administrative tjenester for departementsfellesskapet⁵. Sammenslåing er også en rød tråd i kommunereformen og arbeidet med ny regioninndeling. Hovedargumentene er behovet for større fagmiljøer og bedre oppgaveløsning, men kostnadskutt vil trolig også være en effekt av de to reformene.

Utfordringer

Vi ser noen nøkkelutfordringer som hindrer en smartere og mer kostnadseffektiv statlig forvaltning. Flere av disse utfordringene er trolig relevante også for kommunal sektor:

² Norsk Helsennett 2016: *Etablering av tjenestesenter for den sentrale helseforvaltningen*. Delrapport 2

³ DNV GL og Menon 2015: *Gevinstpotensialet i et felles konsept for informasjonsforvaltning i offentlig sektor*

⁴ OECD 2016: *Digital Government Review of Norway*. Preliminary findings

⁵ KMD 2016: *Bedre og mer effektive administrative tjenester*. Rapport

- Mange statlige virksomheter mangler kultur for å gjennomføre endringer som krever nedbemanning, omfordeling av ressurser eller flytting av medarbeidere.
- Behov for effektivisering blir trumfet av detaljstyring og nye og politisk prioriterte oppgaver uten at andre oppgaver nedprioriteres.
- Silotenkning, revirforsvar og fravær av incentiver til å ta ansvar ut over sin egen virksomhet, kan hindre effektive fellesløsninger eller nødvendig omfordeling av ressurser.
- Usikkerhet i arbeidsgiverrollen og lav kompetanse i personalregelverket gjør at ledere ikke utnytter handlingsrommet.
- Manglende omstillingserfaring og begrenset mobilitet blant ledere kan virke konserverende og hemme nødvendig omstilling.

Hva må til for å møte utfordringene?

I Difi-rapporten «*Nøkklene til handlingsrommet: hva hemmer og fremmer effektivisering i staten?*» har vi anbefalt flere tiltak og grep for å møte utfordringene.

Styrke koblingen mellom sentralt og lokalt initiert effektivisering

Når departementenes og virksomhetenes initiativ trekker i samme retning, er sjansen størst for å lykkes. Aktivitetsstyring må erstattes med en mer reell mål- og resultatstyring bygd på tillit mellom nivåene. Pålegg om kostnadsreduksjoner må følges av handlefrihet for den enkelte virksomhet til å realisere kuttene på en fornuftig måte.

Legge bedre til rette for effektivisering

Det er også behov for å få større trykk på effektivisering gjennom sentrale grep og fellesløsninger, som bruk av sektoranalyser som grunnlag for budsjettkutt og digitale og administrative fellesløsninger. Vi foreslår også å utvikle en mer kompetent arbeidsgiverrolle, utforme en strategi for å effektivisere anskaffelser i staten og å benytte felles rammeavtaler for innkjøp i staten. To av tiltakene er allerede iverksatt: Difi er i gang med å styrke arbeidsgiverfunksjonen i staten, og Statens innkjøpssenter er etablert og i gang med de første felles rammeavtalene for staten.

Skape kultur for endring

Statlige virksomheter må i større grad evne å ta ut effektiviseringsgevinster. Dette fordrer at ledelsen i den enkelte virksomhet går foran for å skape en kultur for endring. Det gjelder å motivere medarbeidere til å endre arbeidsform og oppgaveløsning i tråd med virksomhetens behov. Ledere i staten må i større grad ta ansvar for å motvirke silotenkning, fremme mobilitet på tvers og initiere omfordeling av ressurser dit behovet er størst. Ikke minst må ledere lære av beste praksis i andre enheter og virksomheter. Det nye lederlønnssystemet med strengere krav til statlige ledere om å skape resultater, må også følges opp.

Ytre press får fart på omstillingen

Etter en lang periode med budsjettvekst er det «noe å gå på» i de fleste virksomheter. Budsjettkutt og krav om innsparing kan være et positivt ytre press for å få fart på nødvendig omstilling. Det bør ikke bare være rene innsparingstiltak, men også omfatte endringer i oppgaveløsningen som kan gi bedre tjenester og økt produktivitet.

Departementene må trykke på, men også støtte

Ofte er det virksomhetene selv som tar initiativ til å effektivisere oppgaveløsningen. For å få gjennomført omstillingsprosesser er det imidlertid viktig å forankre tiltakene i overordnet departement, som både kan gi støtte og øve påtrykk. En felles forståelse i departement og virksomhet for behov og muligheter styrker grunnlaget for å gjennomføre effektivisering.

Toppledelsen må kommunisere tydelig

Lederskap kan utgjøre en stor forskjell i omstillingsprosesser. En tydelig toppledelse som evner å kommunisere mål og samfunnsoppdrag og å motivere medarbeidere, er nødvendig for å gi retning for omstillingsarbeidet.

Digitalisering er en nøkkel til effektivisering, men ledere må få bedre strategisk IKT-forståelse

Et stort effektiviseringspotensial ligger i å digitalisere og automatisere arbeidsprosesser. Likevel kan få virksomheter dokumentere realiserte gevinster av å investere i digitalisering. En mulighet er å sikre at deler av gevinsten tilfaller virksomheten selv for å styrke videre digitalisering. Det er også behov for å utvikle og forbedre toppledernes strategisk IKT-forståelse.

3.2.2 Brukerorientering – en offentlig sektor bedre tilpasset brukerne

Interessen for brukerorientering i forvaltningen er stor, men forståelsen og kompetansen som skal til for å integrere brukerorientering i utvikling og forvaltning av tjenestene varierer. Innbyggerne har blitt noe mer tilfredse med offentlige tjenester, men fortsatt opplever nesten annenhver nordmann mye plunder og heft i møte med det offentlige.

Brukerorientering er en av hovedprioriteringene i IKT-politikken og står sentralt i utviklingen av offentlig sektor. For å opprettholde tilliten i befolkningen er det avgjørende at offentlig sektor leverer brukeropplevelser i tråd med folks forventninger og på høyden med andre sektorer. For å gjennomføre digitalt førstevalg og for å realisere gevinstene ved digitalisering, er det avgjørende at brukerne ønsker å ta i bruk de digitale løsningene framfor de analoge. Ikke minst er det viktig for omstillingen av offentlig sektor å utvikle og forvalte de riktige løsningene. Offentlige anskaffelser må derfor også være basert på brukerbehov. Reell brukermedvirkning er avgjørende for å sikre at brukernes reelle behov dekkes. Brukermedvirkning kan bidra til innovasjon og kontinuerlig forbedring av tjenester og myndighetsoppgaver. Måltrettet arbeid med brukerinvolvering er derfor sentralt for utviklingen av offentlig sektor.

Betydningen av brukerinvolvering kommer til uttrykk i innledningen til en OECD-rapport fra 2017: *“Innovation in government is about finding new ways to impact the lives of citizens, and new approaches to activating them as partners to shape the future together.”* (OECDs rapport: Embracing Innovation in Government, Global Trends, February 2017).

Digitalt førstevalg forutsetter brukerorientering

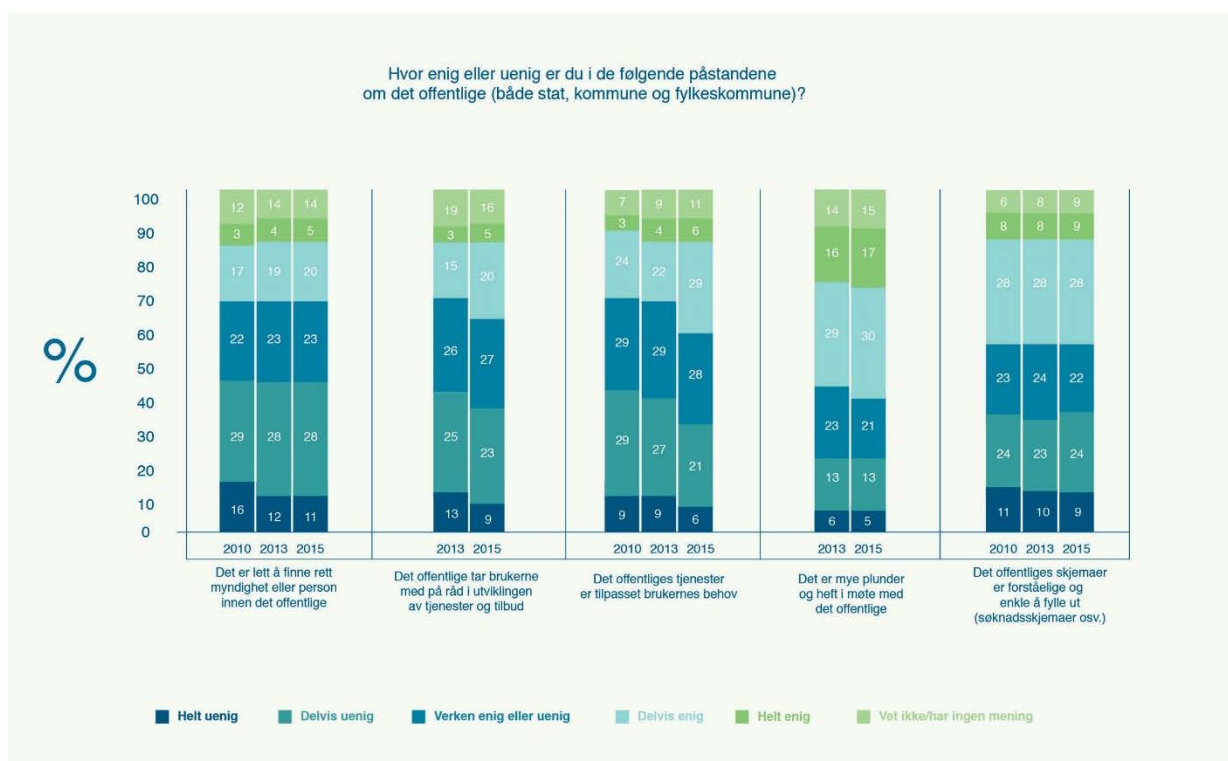
I satsingen på digitalt førstevalg er brukerorientering en forutsetning for å kunne tilby digitale tjenester som folk kan og vil ta i bruk. En enklere digital hverdag for alle forutsetter løsninger som er universelt utformede. Gode brukeropplevelser forutsetter at forvaltningen følger beste praksis i utforming av grensesnittene mellom bruker og forvaltning slik at møtet foregår mest mulig friksjonsfritt. Eksempel på det siste er at offentlig sektor ikke spør deg på nytt om noe den vet, og at du ikke trenger å søke om noe du har rett til. Digitale løsninger bør gjøre det enklere både for brukerne og forvaltningen selv. HELFOs digitale tjeneste for helsefrikort er et eksempel på at automatisering av en tjeneste sparer tid både for brukerne og forvaltningen selv.

En konsekvens av å se på forvaltningen utenfra og inn, altså fra brukernes ståsted, er at sektorgrensene ikke er vesentlig for sluttbruker. Digitalisering utgjør et kraftig virkemiddel for å kunne levere mer helhetlige tjenester til brukerne, f.eks med utgangspunkt i livshendelser. SKATE har satt i gang arbeidet med å utforme et rammeverk for tverrsektoriell tjenesteutvikling. Prosjektet Digitalt førstevalg har startet arbeidet med å vurdere hvordan potensielle tjenestekjeder skal kartlegges.

Tilstand og utviklingstrekk

Selv om brukerorientering har vært et satsingsområde og sentralt mål for flere reformer og regjeringer, kan det se ut til at dette ikke er tilstrekkelig integrert i måten statsforvaltningen arbeider på. Den siste innbyggerundersøkelsen (2015) viste at omtrent hver tredje innbygger var enig i at det offentliges tjenester er tilpasset brukernes behov. En fjerdedel var uenige. Bare hver fjerde innbygger var enig i at det offentlige tar brukerne med på råd i utviklingen av tjenester og tilbud, og at det er lett å finne rett myndighet eller person innen det offentlige. I 2015 var det også en utbredt oppfatning at det er mye plunder og heft i møte med det offentlige. 47 prosent av innbyggerne var enige i denne påstanden, og det var en økning på 3 prosent siden 2013. Når det gjelder spørsmålet om offentlige skjemaer er vanskelige å forstå og fylle ut, er det fremdeles om lag en tredjedel som mener dette er vanskelig.

Dette underbygges også av Kvalitet på nett-undersøkelsen som slår fast at det er for mange barrierer for brukerne når de skal ta i bruk digitale tjenester. En gjennomgang av 64 tjenester viser at i snitt oppfylles bare 60 prosent av kravene som stilles. Tallene viser også at statlige tjenester er bedre enn kommunale. Totalt sett var det imidlertid en liten økning i innbyggernes generelle tilfredshet med offentlige tjenester i 2015 sammenliknet med 2013.



Figur 3: Barrierer for å ta i bruk digitale tjenester

I 2012/2013 ble det gjennomført en stor europeisk komparativ undersøkelse blant toppledere i offentlig forvaltning i Europa (COCOPS 2014). Undersøkelsen omfattet også betydningen av brukerorientering. Et interessant resultat er at norske toppbyråkrater ser *samordning* som et større problem enn *brukerorientering* og *effektivitet*.

Brukermedvirkning har vært sentralt i tildelingsbrevene siden 2011

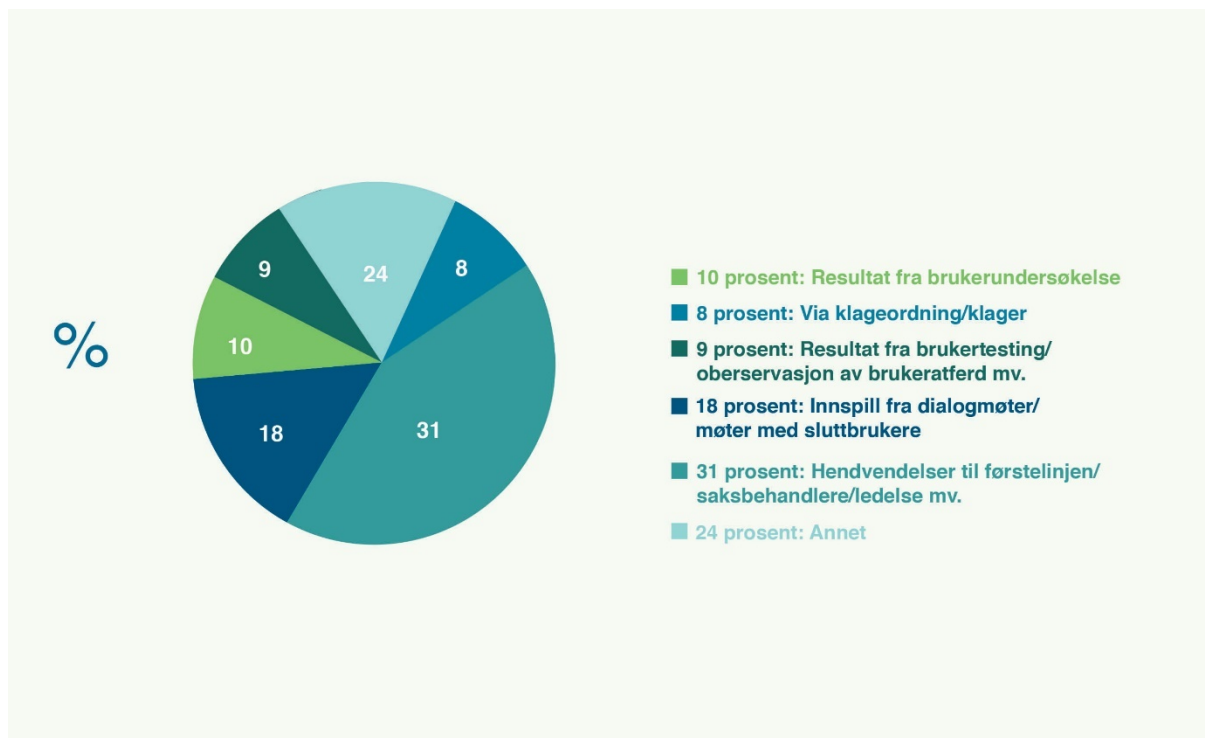
Siden 2011 har tildelingsbrevene til statlige virksomheter hatt ulike krav og fellesføringer for brukerorientering. I 2011 var det krav om å gjennomføre brukerundersøkelser. I 2014 var det en fellesføring å identifisere og fjerne tidstyver generelt, mens i 2015 skulle virksomhetene spesielt identifisere tidstyver for brukerne. I 2016 var fellesføringen å «kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten». Difi har fått i oppdrag å kartlegge hvordan virksomhetene beskriver dette i sine årsrapporter for 2016. I løpet av 2017 vil vi ha et mer oppdatert bilde av hvordan statlige virksomheter jobber med brukerorientering.

Brukerinvolvering og fjerning av tidstyver

Tidstyvinnsspillene i 2015 handlet om

- å få på plass eller videreutvikle digitale selvbetjeningsløsninger (150)
- økt kvalitet i oppgaveløsningen (90)
- fjerne unødvendige oppgaver (36)
- enklere språk (15)
- forenklet regelverk (11)

I tidstydatabasen var det også mulig for virksomhetene å registrere innspill fra brukerne om hva de opplever som tidstyver. Figuren under gir et lite innblikk i virksomhetenes kanaler og arenaer for brukerinvolvering.



Figur 4: Virksomhetenes kanaler og arenaer for brukerinvolvering

Faglig utvikling – fra enkeltaktiviteter til prosessanalyser og atferdsstudier?

Difi ser en utvikling fra bare å foreta brukerundersøkelser til også å registrere faktisk brukeratferd og involvere brukere i tjenesteutvikling. Vi ser også flere spesifikke undersøkelser av enkelte målgruppers behov. Statlige virksomheter gjennomfører fortsatt store brukerundersøkelser, men disse blir supplert med andre metoder som testing av nettsider, digitale løsninger og tekster, systematisk registrering av henvendelser, brukerutvalg og fokusgrupper.

Mange etater har store fagmiljøer som er opptatt av brukeropplevelser med tilhørende metodebibliotek og videreutvikling av dette. Samtidig kan det være behov for bedre innsikt i brukernes behov og forventninger til tjenesten i mange deler av forvaltningen. Mange virksomheter ser nytten av å bruke resultatene til å forbedre arbeidsprosessene og øke effektiviteten. I Difi er egen satsing på innovasjon, kontinuerlig forbedring og stimuleringsordningen for innovasjon og tjenstedesign ett bidrag for å styrke brukerinvolveringen. I Difis arbeid med innovative anskaffelser legges det også stor vekt på brukerinvolvering.

Stadig flere i konsulentbransjen tilbyr tjenstedesign, og offentlig sektor bruker denne metodikken i økende grad. Den nederlandske rapporten «*Service Design Impact Report* –

Public Sector» (2016)⁶ peker på at designrollen har endret seg kontinuerlig de siste tiårene og at tjenstedesign i økende grad benyttes for å løse samordningsutfordringer og såkalte gjenstridige problemer. Rapporten refererer til en survey i 12 land der respondentene mener at tjenstedesign er på dagsordenen i relativt stor grad og blir brukt i policyutforming. SKATEs arbeid med rammeverk for tverrsektoriell tjenesteutvikling har tjenstedesign som basismetodikk, men ønsker å utvide denne med å ta opp noen sentrale utfordringer offentlig sektor står overfor når etatene skal samarbeide. I tillegg utvikles designmetodikken for å bedre kunne integrere satsingen på datadeling og nasjonal arkitektur.

Utfordringer

Forståelsen i statlige virksomheter av nytten og betydningen av brukerinvolvering og brukerorientering er svært forskjellig. Det er også ulikheter mht. kompetanse, tilgang til gode verktøy og systemer. Noen virksomheter er svært avanserte og har integrert brukerretting i sin egen prosjektmetodikk (f.eks. Skatteetaten), samt virksomhetsstyring og -utvikling. For mange er brukerrettingstiltak noe de gjør fordi de får krav om det, men arbeidet får liten innvirkning på innretningen av tjenestene, kommunikasjonen med brukerne og organiseringen av arbeidet. På komplekse samfunnsområder blir det spesielt viktig å ta utgangspunkt i brukernes behov for å avdekke «hull i verdiskapingsstrømmen» eller mulig dobbeltarbeid.

Hva må til for å møte utfordringene?

- Virksomhetene må ha nødvendig kompetanse om enkle metoder tilpasset formål og målgruppe slik at de ikke må kjøpe unødvendige undersøkelser, f.eks. ha gode systemer for å registrere og systematisere henvendelser fra brukerne til virksomheten.
- Synliggjøre og ta ut gevinstene av brukerinvolveringsarbeidet og utnytte kunnskapen om brukerne.
- Synliggjøre effektiviseringspotensialet i god brukerinvolvering og koble dette bedre til avbyråkratiseringsreformen. For eksempel: Hvor mye kan forvaltningen spare på færre henvendelser ved å effektivisere arbeidsprosesser, involvere brukerne og utnytte kunnskapen om brukerne?
- Synliggjøre gevinster for brukerne ved automatisering.
- Legge til rette for at terskelen for å ta i bruk digitale tjenester ikke blir for høy.
- Legge til rette for gjenbruk av data slik at brukere slipper å melde inn samme data på nytt, og slik at de ikke trenger å søke på noe de har rett til.
- Bedre brukeropplevelsen i digitale tjenester.
- Legge bedre til rette for utvikling av tverrsektorielle brukerreiser. Særlig utfordringer med organisering, styring, finansiering, forankring, gjennomføring, regelverksutvikling og gevinstrealisering.
- Sikre at møtet med offentlig sektor er helhetlig og oversiktlig gitt flere tverrsektorielle brukerreiser og flere digitale møtepunkter.

⁶ Utgitt av Service Design Network som er et internasjonalt nettverk for tjenstedesignere.

Brukerorientering må være integrert i all tjenesteutvikling og i innovasjonsinnsatsen i offentlig sektor. Den enkelte virksomhet må vurdere hva som skal til for å involvere brukerne på gode måter.

3.2.3 Samordning – en mer helhetlig offentlig sektor

Behovet for å samordne forvaltningen er økende bl.a. fordi politikkområdene blir stadig mer sammensatte og ikke lar seg plassere innenfor etablerte administrative grenser. Samtidig har utfordringene ved manglende samordning fått større oppmerksomhet de siste årene. Virkemidlene for å bedre samordningen finnes, men de må utnyttes bedre.

Tilstand og utviklingstrekk

Forvaltningen er inndelt i mange spesialiserte og sektorbaserte enheter. Dette gir behov for å samarbeide og samordne. Samordning kan skje horisontalt, for eksempel mellom departementene, og vertikalt, for eksempel mellom departementer og regional statlig forvaltning eller mellom stat og kommune.

I de siste årene er samordning blitt stadig mer aktualisert. Et prosjekt som har sett på forvaltnings- reformer i Europa (COCOPS 2014) viser at toppledere i Norge og i ti andre europeiske land ser på samordning som en stor utfordring og at de opplever liten eller ingen forbedring på dette området.

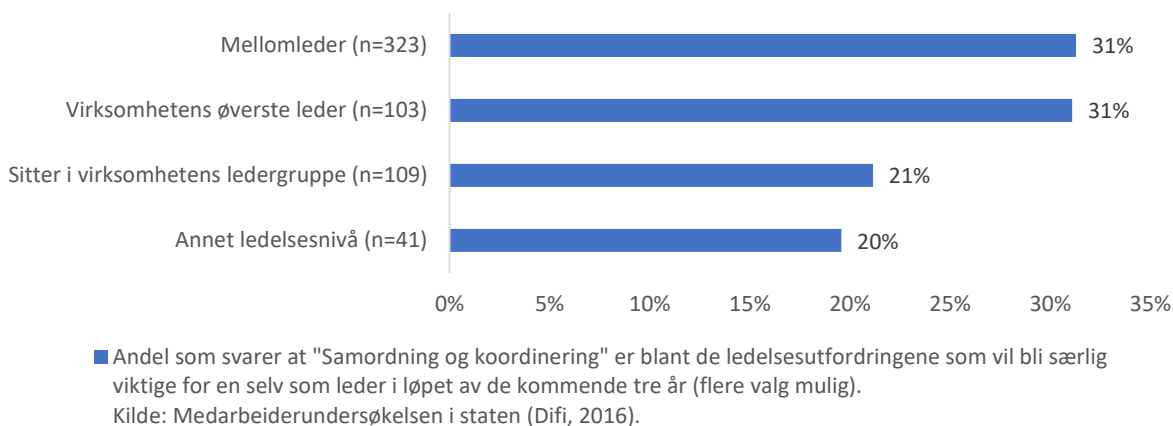
Difi peker i rapporten «*Mot alle odds? Veier til samordning i norsk forvaltning*» (2014: 07) på at utfordringene er store, men at det finnes et uutnyttet potensiale i tilgjengelige virkemidler. Difi peker også på at en felles problemforståelse blant politiske og administrative ledere er en grunnleggende forutsetning for å løse samordningsproblemer.

Andre analyser som Difi har gjennomført viser utfordringer knyttet til forståelsen av departementenes samordningsroller og styring av samarbeidsoppgaver (DFØ/Difi veiledningsnotat 2017: 1). Også Riksrevisjonen har i flere undersøkelser kritisert forvaltningen for manglende samordning (bl.a. i Dok 1, 2013-2014).

Produktivitetskommissjonen skriver i sin andre rapport at «*oppsplitting av departementer og sentralforvaltning i svært mange sektorer øker problemene med styring og samordning.*» (NOU 2016:3).

Medarbeiderundersøkelsen i staten (2016) viste at 45 prosent av lederne sa seg enig i utsagnet: «*Jeg har inntrykk av at ledere i staten tar initiativ til samordning med andre virksomheter for å lage gode tjenester for brukerne*», mens 13 prosent sa seg uenig. Topplederne var i større grad enig i utsagnet enn mellomledere. Svarene på Medarbeiderundersøkelsen 2007 og 2010 tyder på at samordning hadde lavere prioritet før enn nå. Undersøkelsen i 2016 viser videre at samordning er en av utfordringene lederne forventer å møte de tre neste årene, jf. figuren nedenfor.

"Samordning og koordinering" er blant de ledelsesutfordringene som vil bli særlig viktige for en selv som leder i løpet av de kommende tre år



Figur 5: Andel ledere som ser samordning som viktig ledelsesutfordring

En grunn til at samordning er satt høyere på dagsorden i senere år er digitaliseringen av forvaltningen. Digitaliseringen kan for det første være en ekstern drivkraft for forvaltningsutvikling, for det andre kan den være et virkemiddel for å samordne offentlige tjenester og ressursbruk, og for det tredje kan den legge til rette for samarbeid og kunnskapsdeling, noe som igjen kan gi bedre samordning.

Nasjonale strategier for digitalisering har særlig lagt vekt på brukerorientering og gjenbruk av data. Det betyr at offentlig sektor skal tilby brukerne sammenhengende tjenester, uavhengig av hvilken virksomhet som har ansvar for den enkelte tjenesten.

Utfordringer

Oppgavene som forvaltningen skal løse blir stadig mer komplekse og sektoroverskridende. En Difi-rapport bruker begrepet «gjenstridige problemer» (fra engelsk «wicked issues») for å beskrive problemer som er særlig krevende å håndtere og som kjennetegnes ved at de «*krever et nivå av samordning som tradisjonelle byråkratier ikke har*». (Fimreite, Rykkja, Lægread 2014). Slike problemer henger ofte sammen med utviklingstrekk som globalisering, klimaendringer, migrasjon og demografiske endringer.

Difi-rapporten «*Mot alle odds*» trekker fram som et hovedproblem at virkemidlene for samordning ikke utnyttes godt nok. Det betyr i praksis at forvaltningen i større grad må ta i bruk de virkemidlene som finnes og i en hensiktsmessig kombinasjon. Noen virkemidler er hierarkibasert, dvs. de er basert på at noen er gitt myndighet eller fullmakt til å ta avgjørelser som binder opp andre. Andre virkemidler har mer preg av frivillig tilpasning og konsensus mellom sideordnede enheter i forvaltningen.

Det er også en utfordring at de mest komplekse samordningsproblemene i for liten grad blir synliggjort som det de er: store samfunnsutfordringer med betydelige negative konsekvenser

og med behov for å komme høyere opp på den politiske dagsorden. Det skorter også ofte på en felles problemforståelse blant annet som følge av sektorenes ulike faglige tilnærminger og kulturer.

Videre er det lite empiri om kostnader som følge av manglende samordning, både i form av ressurstap for det offentlige, kostnaden ved faktiske samordningsprosesser og hvor stor nytten er i forhold til ressursbruken.

Hva må til for å møte utfordringene?

Framtidig innsats bør rettes inn mot å bedre rammene og forutsetningene for samordning. Difi mener det er behov for å prioritere følgende for å sette forvaltningen bedre i stand til å samordne:

- Forvaltningens ledere bør legge opp til en sterkere politisk prioritering og forankring av samordningsbehov. Et eksempel er politisk vedtatte satsingsområder som kreve innsats av flere departementer, samtidig som det er klart hvem som er ansvarlig statsråd og departement for den enkelte satsing. Satsingsområdene må også ha en struktur for oppfølging og iverksetting. Klare politiske føringer med innebygde resultatforventninger vil påvirke forvaltningens vilje til samordning.
- Sentrale beslutningsprosesser, som budsjettprosessen, bør brukes mer målrettet for å få fram og forankre satsinger på tvers av sektorene.
- Styringssystemet i forvaltningen bør legge større vekt på felles styring av sektorovergrepene oppgaver. Praksisen for styring av oppgaver på tvers av sektorene bør videreutvikles.
- Digitaliseringen bør utnyttes mer målrettet for å oppnå større grad av samordning. Det mest sentrale er å gjenbruke og dele data i større grad. Noen utvalgte viktige tjenester bør sees i sammenheng og understøtte innsatsen for å realisere sammenhengende digitale tjenester.
- Samordningsbehov bør bli et viktig premiss for reformer som griper inn i ansvarsdeling og samarbeid mellom forvaltningsnivåene. Blant annet bør de viktigste samordnings- utfordringene i forholdet mellom stat og kommune kartlegges på utvalgte områder.
- Arbeidet med å identifisere aktuelle samordningsvirkemidler bør videreføres, særlig med vekt på å vise hvordan frivillig tilpasning og hierarki kan utfylle hverandre som samordningsmekanismer.
- Det bør foretas områdegjennomganger av tverrsektorielle politikkområder for å kartlegge samordningsbehov og samordningsgevinster, og skissere mulige løsninger og behov for nærmere utredninger.

3.3 Fagområder

3.3.1 Forvaltningskunnskap

Vi vurderer den samlede måloppnåelsen som god. Difi har i 2016 jobbet mer systematisk med å bygge opp og formidle kunnskap om forvaltningen. Ny statistikk som belyser status og utvikling i forvaltningen på våre fagområder, gir nå et bedre kunnskapsgrunnlag enn vi har kunnet tilby tidligere. I tillegg ble våre analyser og evalueringer brukt som grunnlag for politikk- og forvaltningsutvikling i flere sektorer.

Mål

Difi skal bygge opp og formidle kunnskap på våre fagområder i form av analyser og relevant statistikk, indikatorer og fakta/nøkkeltall. God oversikt over tilstand og status er en nødvendig forutsetning for direktoratets rolle som faglig premissleverandør.

Å bygge og formidle kunnskap om forvaltningen innebærer å systematisk kartlegge og vurdere hvordan det norske forvaltningsapparatet er organisert, styrt og ledet. Dette ligger også til grunn når vi bygger kunnskap på viktige områder som digitalisering og anskaffelser.

I 2016 har disse to målene ligget til grunn:

1. Relevant statistikk, indikatorer og fakta/nøkkeltall for direktoratets fagområder skal i 2016 være lett tilgjengelig på Difis hjemmesider.
2. Omfang og innretning av Difis arbeid med å bygge opp og dokumentere kunnskap, er tilpasset behovet i forvaltningen.

Resultater

Mål 1: Relevant statistikk, indikatorer og fakta/nøkkeltall for direktoratets fagområder skal i 2016 være lett tilgjengelig på Difis hjemmesider.

Vi vurderer måloppnåelsen som god.

I 2016 la vi ned et betydelig arbeid med å forbedre innhold og presentasjon av statistikk og nøkkeltall på difi.no, som ble lansert i april 2016. Det ligger nå mye relevant statistikk på våre hjemmesider om digitalisering, anskaffelser, organisering og ansatte i staten. Difis to store spørreundersøkelser, innbyggerundersøkelsen og medarbeiderundersøkelsen, er inkludert i statistikken.

Vi gjennomfører medarbeiderundersøkelsen hvert tredje år og la den fram for andre gang i 2016. Den viser at medarbeidere i staten er fornøyde, stolte og engasjerte. Undersøkelsen viser at opplevd gjennomføringsevne er god, og at det er spesielt tre faktorer som henger sammen med opplevd gjennomføringsevne; nærmeste leder, styringsmål og toppleder. Endringsprosesser ser imidlertid ut til å være en utfordring i statlig sektor, og er det

temaområdet statsansatte er minst fornøyd med. Slik var det også i 2013, 2010 og 2007. Statsansatte opplever i liten grad at endringer har gitt økt resultatoppnåelse, at det har vært gitt mulighet til å medvirke i endringsprosessene eller at endringsprosessene har gitt nye utviklingsmuligheter.

Vi har fått svært positive tilbakemeldinger på den nye statistikk-løsningen. Antall visninger varierer sterkt mellom temaer og områder. Statistikk om digital postkasse er klart mest besøkt med mellom 80 000 og 110 000 treff siden lanseringen i april 2016. På anskaffelsesområdet er det ca 300-1500 treff, mens det når det gjelder organisering er flest treff på statistikk om antall statlige virksomheter og antall statsansatte med 1500-2000 treff.

Mål 2: Omfang og innretning av Difis arbeid med å bygge opp og dokumentere kunnskap, er tilpasset behovet i forvaltningen

Vi vurderer måloppnåelsen som god.

Reformer og større omstillinger er prioritert

I Agenda Kaupang sin evaluering av Difi kom det fram at vi bør utøve vår strategiske rolle gjennom bidrag i sentrale reform- og omstillingsprosesser. I 2016 arbeidet vi med analyser på fire av regjeringens viktigste reformer:

- Difi har ansvaret for en følgeevaluering og effektevaluering av politireformen. Prosjektet varer frem til 2020. Oppdragsgiver er Justis- og beredskapsdepartementet.
- Notatet «Direktorat eller foretak? En drøfting av ulike tilknytningsformer for spesialisthelseforvaltningen» fra mars 2016 er et grunnlag for det videre reformarbeidet i spesialisthelseforvaltningen. Notatet ble utarbeidet på oppdrag fra Helse- og omsorgsdepartementet og Kvinnsland-utvalget
- Rapporten «Nytt veg- og jernbanedirektorat? Om direktoratsoppgaver i veg- og jernbaneforvaltningen» fra juni 2016, er et grunnlag for det videre arbeidet med transportreformen. Oppdragsgiver var Samferdselsdepartementet.
- «Statens tilsyn med kommunen. Organisering, omfang og forbedringsmuligheter» ble lagt frem i oktober 2016. Rapporten er et viktig innspill til arbeidet med kommunereformen og var på oppdrag for Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Rapport om hva som fremmer og hemmer effektivisering fikk stor oppmerksomhet. Difis profilkonferanser har som mål å sette agendaen for den forvaltningspolitiske debatten. På Forvaltningskonferansen 2016 satte vi effektivisering på dagsorden da vi la fram rapporten «Nøkklene til handlingsrommet. Hva fremmer og hemmer effektivisering i staten? Effektivisering har i løpet av 2016 blitt et mer sentralt tema for oss. En viktig årsak til det, er det store presset på effektivisering i forvaltningen, jf. bl.a. avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen som regjeringen gjennomfører.

Difi bisto med analyser til områdegjennomgangen av miljøforvaltningen. Arbeidet ga et bedre kunnskapsgrunnlag om hvordan vi kan utnytte ressursene i miljøforvaltningen mer effektivt.

Andre halvår 2016 satte vi i gang et prosjekt som skal etablere et mål bilde, strategiske prioriteringer og handlingsplan for tverrgående utfordringer som en oppfølging av Digital agenda, jf. omtale av fagområdet for digitalisering.

Arbeidet med Tidstyver er en del av satsingen på effektivisering. Som året før, var hovedinnsatsen også i 2016 preget av å dokumentere innrapporterte tidstyver etter fellesføringene i 2014 og 2015. Vi har nå en god oversikt over tidstyver som representerer et effektiviseringspotensial for staten. Oversikten benytter vi i analyser, Medfinansieringsordningen for digitaliseringsprosjekter og Stimuleringsordningen for tjenstedesign. I 2016 la vi også fram en plan til KMD om hva som må til for at forvaltningen skal fjerne tidstyver kontinuerlig. I tråd med planen har vi justert innretningen på vårt eget arbeid og omprioritert ressursene til arbeidet med kontinuerlig forbedring og innovasjon.

Samordning ved et veiskille?

Program for bedre styring og ledelse har fem prioriterte tiltaksområder. Også i 2016 var programmet styrende for aktiviteten vår. Innsatsen var størst innsats på området samordning, hvor vi hadde tre prosjekter: 0-24-samarbeidet for å motvirke frafall i videregående opplæring, KMDs ivaretagelse av sine samordningsroller og veiledningen om departementers styring av samarbeidsoppgaver til underliggende virksomheter. Sistnevnte gjennomførte vi i samarbeid med DFØ.

Difi satte samordning på dagsorden gjennom forvaltningskonferansen 2014. Siden har vi gjennomført flere prosjekter som på ulike måter belyser hva som hemmer og fremmer samordning i norsk forvaltning. Disse prosjektene er nå avsluttet, og vi har oppsummert noen læringspunkter og vurdert behovet for videre innsatser. Vurderingene er gjort i lys av Difis strategi som peker ut samordning som et av våre tre innsatsområder.

Forvaltningskunnskap er nødvendig for å utvikle og gjennomføre sektorpolitikk

Når vi gjennomfører analyseoppdrag for fagdepartementer eller andre, ber vi alltid om tilbakemeldinger gjennom et enkelt evalueringsskjema. Vi får gjennomgående høy skår og tilbakemelding om at analysene oppleves som nyttige i arbeidet med å utvikle egen virksomhet eller sektor. Flere av arbeidene har også overføringsverdi til andre enn den gjeldende virksomheten. Dette erfarer vi ved at mange virksomheter som skal gjennomføre omstillinger ønsker råd fra oss på bakgrunn av analyser som tar opp temaer av generell interesse.

Difis analyser benyttes også som kunnskapsgrunnlag i offentlige utredninger. Ti av de 27 NOU-ene som ble utgitt i 2016 har referanse til ett eller flere Difi-dokumenter. Vi fikk bredest omtale i Produktivitetskommisjonens rapport¹, men ga også et betydelig bidrag til utredningen om organisering og styring av spesialisthelsetjenesten i eget notat: «Direktorat eller foretak? En drøfting av ulike tilknytningsformer for spesialisthelseforvaltningen.» Vi ser også i år at flere av Difis rapporter blir brukt som kunnskapsgrunnlag for forvaltningen mange år etter at de er publisert. Blant NOU-ene som ble utgitt i 2016 refererer enkelte for eksempel til en rapport fra 2002 (Begrep om tilsyn), en rapport fra 2008 (Kartlegging av rådgivnings-

og konfliktløsningstilbudet på rettshjelpsområdet) og til flere nyere rapporter fra 2011 og senere. Et annet eksempel er rapporten «Mot alle odds?» fra 2014, som flere stortingsmeldinger omtaler.

Analysevirksomheten danner et godt grunnlag for bilateral rådgivning og foredrag. I 2016 var henvendelsene omtrent på samme nivå som tidligere. Vi opplevde en økning i etterspørsel etter bistand om temaer knyttet til ulike tilknytningsformer. Forholdet mellom departementer og underliggende virksomheter, forholdet stat – kommune og samordning er fortsatt aktuelle temaer når forvaltningen ber om råd og foredrag.

Gjennom forskning når vi flere

Foruten at analyser og evalueringer blir brukt av forvaltningen selv, erfarer vi at mange publikasjoner benyttes i forskningsarbeider og som pensumlitteratur for studenter, spesielt på statsvitenskap.

Et tett og godt samarbeid med forskningsmiljøer er viktig for å tette kunnskapshull vi selv ikke kan fylle. I 2016 inngikk vi flere strategiske samarbeid med forskningsmiljøer. Vi er f.eks. brukere i forskningsprosjektet «På toppen av styringssystemet» som bl.a. belyser samordningsutfordringer på politisk nivå. Prosjektet ledes av Institutt for samfunnsforskning og er i samarbeid med Universitetet i Oslo og Høgskolen i Oslo og Akershus. I evalueringen av tilsynet for samfunnssikkerhet og beredskap har vi inngått et samarbeid med Forsvarets forskningsinstitutt. Prosjektet er på oppdrag for Justisdepartementet. I den pågående følgeevalueringen av politireformen har vi også tett samarbeid med forskningsmiljøer, bl.a. Universitetet i Bergen/Uni Research Rokkansenteret og Arbeidsforskningsinstituttet ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Samarbeid med viktige forskningsmiljøer bidrar til bedre måloppnåelse og forvaltningskunnskap spres til flere.

Utfordringer

Vi har de senere årene gitt innspill i flere større reformprosesser. Det er likevel fortsatt en utfordring å komme i inngrep med de sentrale omstillings- og endringsprosessene i staten. Det betyr at Difi i tillegg til å være faglig relevant også må være mer aktive enn i dag overfor departementene og tilby tjenester. KMD kan også være en pådriver for at Difi benyttes i forbindelse med større strukturreformer mm.

Vi ser som sagt at enkelte analyser har lang holdbarhet og brukes som kunnskapsgrunnlag mange år etter at de ble utgitt. En utfordring er å både kunne fange opp generelle problemstillinger i forvaltningen og samtidig tilby analyser som møter virksomhetenes spesifikke behov. Det er kombinasjonen som gjør at Difi skiller seg både fra forsknings- og konsulentmiljøer og gjør oss nyttige, relevante og faglig solide.

Tiltak og prioriteringer

Digitalisering er en sentral drivkraft i endringsprosesser i samfunnet. Det samme gjelder offentlig sektor. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester, digital kommunikasjon og bruk av såkalt «big data» medfører nye muligheter og utfordringer for forvaltningen. Gjennom vårt arbeid i Digitaliseringsrådet, Medfinansieringsordningen og Strategisk IKT-

kompetanse for toppledere, får vi oppdatert kunnskap om utfordringer og muligheter knyttet til digitaliseringsprosesser. Dette gir et viktig grunnlag for analyser og rådgivning innenfor digitaliseringsfaget som bør gis prioritet.

Kravene til effektivisering i statlige virksomheter øker. Det betyr at Difi også i 2017 vil prioritere prosjekter som kan være nyttige for de effektiviserings- og omstillingsprosessene som staten skal gjennomføre.

3.3.2 Kompetanseutvikling

Vi vurderer måloppnåelsen på kompetanseutvikling som god. Antallet brukere av våre opplæringstilbud økte vesentlig, men vi har fortsatt et stort potensial. Vi har dreid tilbudet fra tradisjonelle kurs til e-læring, og seminarer strømmes. Dette når flere med mindre innsats. «På nett med læring», som vi startet i 2014 viser positive resultater. Vi lanserte nye e-læringsprogram for ledere, medarbeidere, tillitsvalgte og HR.

Difi er statens fagorgan for kompetanseutvikling. Opplæringstilbudet er rettet mot både nyansatte, erfarne medarbeidere og ledere i alle departementer, direktorater og statlige virksomheter. En del tilbud er også åpne for ansatte i fylkeskommuner og kommuner, interesseorganisasjoner og ulike bransjer.

Difis mener effekten av læringen blir størst når den skjer i virksomhetene selv. Derfor jobber vi ofte mot HR i den enkelte virksomhet, som har oversikt over kompetansebehovet i virksomheten og legger til rette opplæringstiltak.

Difi har fire pedagogiske prinsipper:

1. Helhetlig læring skjer gjennom blandede læringsformer
2. Læring fører til mestring i jobben
3. Kompetanse utvikles gjennom samhandling
4. Difi skal bidra til et godt samspill med virksomhetenes egne læringsprosesser.

Mål

Difi hadde to mål for kompetanseutvikling i 2016:

1. Vi øker læringseffektiviteten gjennom å få flere statlige virksomheter til å ta i bruk våre opplæringstiltak.
2. Brukertilfredsheten, faglig nytte og total score på arrangementene er på samme nivå som før.

Resultater

Vi vurderer den samlede måloppnåelsen for 2016 som god.

Mål 1: Vi øker læringseffektiviteten gjennom å få flere statlige virksomheter til å ta i bruk våre opplærings- og veiledningstiltak

Det totale antallet brukere av vårt kompetansetilbud økte fra 26 830 i 2015 til hele 38 669 i 2016. Det er vi godt fornøyde med. Vi er spesielt fornøyde med at vi lykkes med å dreie kompetansetilbudet fra kurs og seminarer til digitale tilbud, hvor vi kan nå flere med samme innsats.

Stor økning i bruken av vårt digitale tilbud

Antall brukere på e-læringsprogrammene økte fra 11 762 i 2015 til 13 283 i 2016. Det var s økning på Prosjektveiviseren og Får Walter Lov, i tillegg til at vi fikk brukere på de fire nye e-læringsprogrammene. «Den gylne pennen», klart språk, har flest brukere av alle med 2289 brukere. Den største økningen i antall brukere hadde vi på strømmetjenestene våre for seminarer og profilkonferansene, som mer enn fordoblet seg fra 7 397 i 2015 til 16 560 brukere i 2016.

Gjennom satsingen På nett med læring tilbyr vi et felles opplæringstilbud der vi i samarbeid med statlige virksomheter utvikling, deler og gjenbraker de beste digitale læringsressursene. Den digitale læringsplattformen ble lansert i juni 2016. Her kan virksomhetene enkelt finne og dele innhold, men det en egen modul for kompetansestyring er fortsatt under utvikling.

Den felles læringsplattformen vi etablerte i 2015 har gjort det lettere å finne og dele e-læringsprogrammer, men foreløpig er det få som deler sine e-læringsprogram på læringsplattformen. I 2016 gjorde vi seks kurstilbud om til tre e-læringsprogrammer:

- Samarbeid og medbestemmelse (hovedavtalen, hovedtariffavtalen og tjenestemannsloven)
- Den gylne pennen (klart språk for saksbehandlere og ledere)
- Guide til statens standardavtaler (statens standardavtaler)

Vi utviklet to nye e-læringsprogrammer i 2016: Den vanskelige samtalen og God start (introduksjonsprogram-app for nyansatte i staten). Vi deltok også i utviklingen av e-læringsprogrammet Funker det digitalt da? med andre statlige virksomheter, ledet av Forsvarets Høgskole.

Difi arrangerte en rekke frokostseminarer, seminarer og konferanser. Difis tre profilkonferanser på fagområdene anskaffelser, digitalisering og forvaltning hadde rekordstor deltakelse med en økning på ca. 10 prosent. Vi har reduserte antall konferanser fra ti til seks. Målet med konferansene er å formidle erfaringer, trender og bidra til nettverksbygging. Evalueringene viser at deltakerne er gjennomgående godt og mer fornøyde med konferansene enn tidligere år.

Vi har lykkes med å få flere brukere med nye tiltak og systematisk bruk av sosiale medier. I juni 2016 tok vi i bruk et nytt nyhetsbrev med månedlige utsendinger. Ved årsslutt hadde vi ca. 1 500 abonnenter. Vi lanserte fire nye e-læringsprogrammer og gjennomførte ett erfaringsseminar for å gi informasjon, tips og råd om bruk av e-læringsprogrammene. Vi

hadde også et «roadshow» i Kristiansand, Bergen, Trondheim og Tromsø for å treffe brukere i hele landet.

Veiledning på nett

En vesentlig del av Difis veiledningsaktivitet er digital. Vi bruker statistikkverktøy for å måle trafikken på nettstedene våre. Nedenfor gir vi oversikt over antall brukere av de viktigste temaene for veiledning på difi.no, og for de selvstendige veiledningsportalene.

Difis portaler	Antall besøkende		
	2014	2015	2016
Difi.no*			291 863
Norge.no*			2 000 000
Hjelpesidene for felleskomponentene (unike besøk)		1 047 930	1 070 986
Anskaffelser.no	127 377	166 830	215 000
uu.difi.no (universell utforming av IKT)	39 513	30 594	26 053
Prosjektveiviseren.no*			35 014
Utvalgte fagområder som presenteres inne på difi.no			
Digital postkasse	2 335	11 484	18 209
Tidstyver (ikke databasen)	6 787	7 155	5 369
Informasjonssikkerhet	3 154	5 848	7 179
Kompetanse- og organisasjonsutvikling		5 012	6 406
Innovasjon	2 641	3 410	7 399
Regelverk for digital kommunikasjon med innbyggere	7 350	2 129	2 208
CEF-digital		264	257
Standardisering	14 814	13 887	4 149**
Kvalitet på nett	5 358	7 696	5 594
Åpne data	919	993	872

* Der det ikke er oppgitt tall fra før 2016, skyldes dette endring i målemetode som gjør at tallene fra 2016 ikke er sammenlignbare med tidligere år.

** Vi har bare tall fra 11. mars og ut året for innholdet om standardisering.

Viktige utviklingsområder for veiledning i 2016:

En stor og viktig oppgave for i 2016 har vært å oppdatere veiledning og maler til nytt anskaffelsesregelverk. I tillegg har vi utviklet ny veiledning. Vi har særlig prioritert veiledning om nye krav og muligheter i regelverket, som krav miljø og samfunnsansvar, digitalisering av anskaffelsesprosessen, gjennomføring av forhandlinger og innovasjonspartnerskap. En viktig oppgave for Difi har også vært å få på plass nye kunngjørings skjema og veiledning i kunngjøringsdatabasen Doffin.

Vi har lanserte en ny veiledning om anskaffelser av IT-systemer og startet arbeidet med veiledning om anskaffelse av skytjenester. Veiledningen om innovative anskaffelser er revidert, og nye veiledere om forsknings- og utviklingskontrakter og innovasjonspartnerskap er publisert.

Vi har etablert en nettside med relevant informasjon knyttet til digitalt førstevalg. På IKT-arkitekturområdet har vi prioritert å samle og publisere foreliggende prinsipper, standarder og veiledninger. På informasjonssikkerhetsområdet har vi utviklet nytt veiledningsmateriale og videreutviklet eksisterende innenfor flere områder.

Se ellers nærmere omtale av veiledning under de enkelte fagområdene.

Mål 2: Brukertilfredsheten og faglig nytte på arrangementene er på samme nivå som før.

Tidligere år har mellom 60 og 80 prosent av deltakerne sagt at de er tilfredse med opplæringstiltakene og at de opplever våre arrangementer som faglig nyttige og at de er tilfredse med opplæringstiltakene. Det er erfaringsmessig høyt, og vi klarte i hovedsak å oppnå en brukertilfredshet på samme nivå i 2016. Tilfredsheten med kursene sank litt i 2016, men endte på hele 80 prosent. Brukertilfredsheten med seminarer og konferanser økte betydelig i 2016. Det er vi godt fornøyde med.

Difi utarbeider prosessveiledninger med gode eksempler og hjelpemidler for å hjelpe virksomhetene til å implementere e-læringskursene i egen virksomhet på alle nye e-læringsprogrammer. Dette inkluderer også forslag til hvordan de kan måle effekt av tiltakene.

Utfordringer

Det er fremdeles krevende å gjøre opplæringstiltakene våre kjent og få flere virksomheter til å ta dem i bruk. Mange virksomheter har også liten erfaring med e-læring og om hvordan de kan designe læringsløp for sin internopplæring.

Vi har ikke evaluert e-læringsprogrammene våre. Vi har ikke funksjonaliteten som trengs i dag, men vi er i ferd med å utvikle dette i læringsplattformen. I stedet har vi brukt ulike virksomheter som piloter og fulgt opp noen av disse etter lansering for å kartlegge erfaringer med e-læringsprogrammene. Behovskartlegginger, referanseråd og brukertester i utviklingsarbeidet har også gitt oss viktig innsikt som vi bruker i det videre arbeidet.

Tiltak og prioriteringer

Difis strategi er å øke bruken digitale kompetansetilbud på bekostning av «manuelle» kurs, seminarer og konferanser som når færre. Vi prioriterer å øke bruken av e-læringsprogrammer i statlige virksomheter. Vi vil også ta i bruk digitale verktøy som podcast og webinarer i 2017 for å nå flere virksomheter og brukere som ønsker opplæringstiltak uavhengig av tid og sted.

For å øke utbredelsen og bruken av tilbudet vårt, vil vi fortsette arbeidet med å informere, øke antall abonnementer på nyhetsbrev og utvikle bruk av sosiale medier med ulike virkemidler og innhold.

Vi vil også øke innsatsen med å få virksomheter til å dele sine e-læringsprogrammer. To sentrale virkemidler i 2017 er kurset: «Ta i bruk Difis e-læringsprogrammer" hvor vi viser gode eksempler og gir opplæring i å designe læringsløp for virksomheten, og

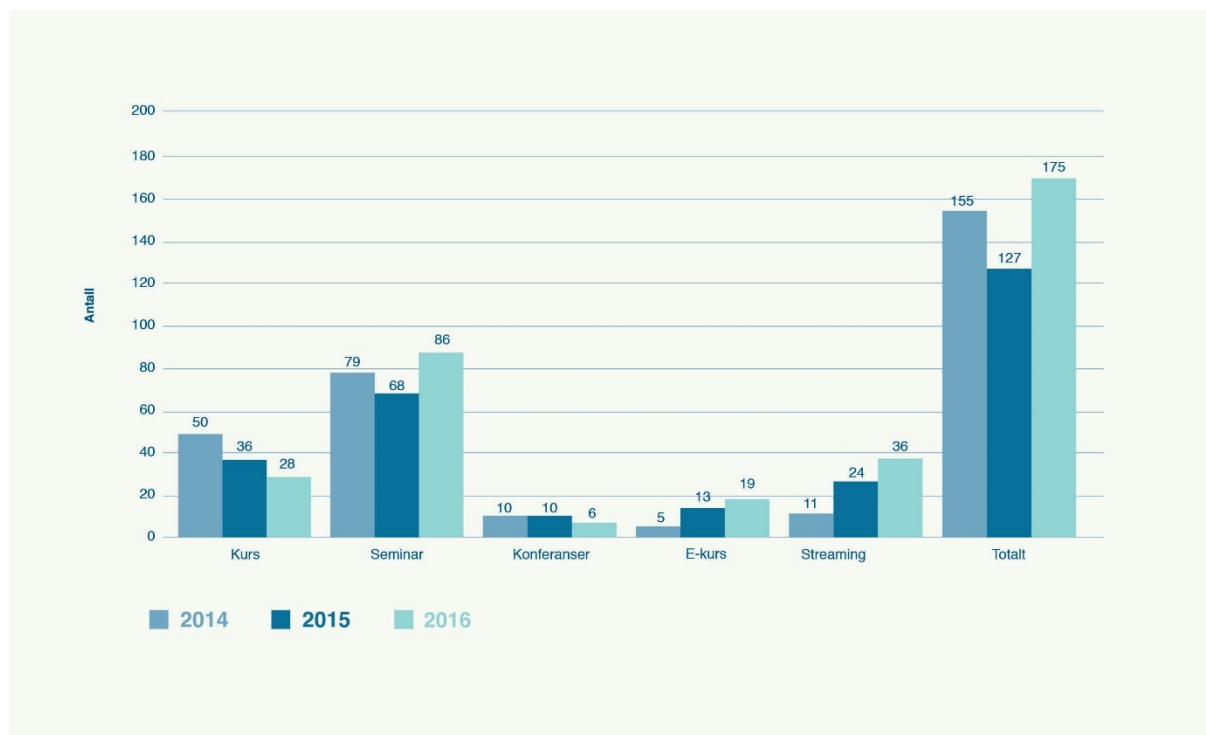
erfaringsseminarer hvor forskjellige virksomheter deler sin praksis og sine erfaringer med andre.

I 2017 får vi funksjonalitet på læringsplattformen som gjør det mulig å evaluere e-læringsprogrammene. Vi skal også ferdigstille en kompetansestyringsmodul i læringsplattformen slik at virksomhetene får verktøy til strategisk kompetanseutvikling internt.

I 2017 planlegger Difi å utvikle minst tre ny e-læringskurs. Det er i etikk, endringsledelse og universell utforming.

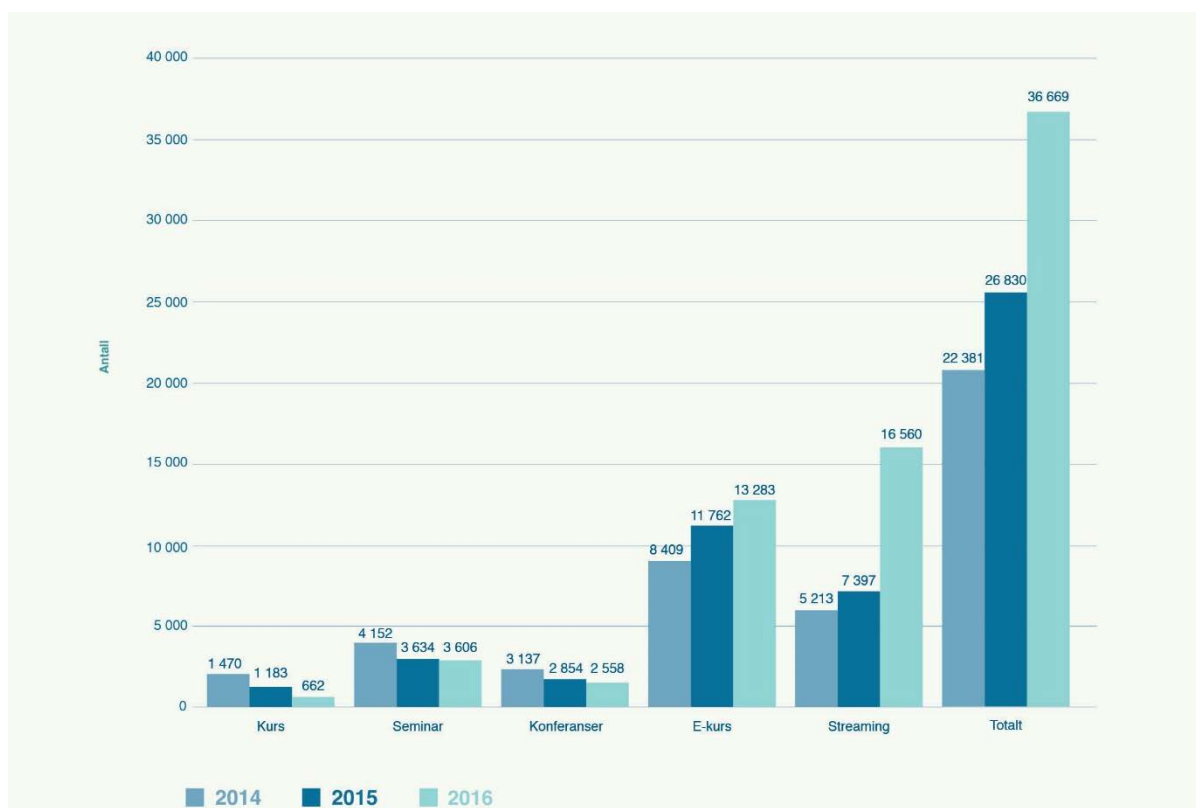
Målene for 2017 er å øke læringseffektiviteten med 15 331 brukere, fra 36 669 til 52 0000 brukere. Brukerne skal være minst like tilfredse med Difis arrangementer som i 2016.

En viktig satsing vil være å utvikle en brukervennlig nettbasert veiledning for å sette offentlige virksomheter i stand til å gjennomføre grønne anskaffelser. Vi vil videreutvikle veiledningen om nytt anskaffelsesregelverk og om IT-anskaffelser, inkludert anskaffelser av skytjenester.



Figur: Antall kurs og arrangementer

Figuren viser at vi har en utvikling med færre klasseromskurs og økt antall digitale opplæringsaktiviteter.



Figur 6: Antall deltakere på kurs og arrangementer

Figuren viser at digital opplæring gir større læringseffektivitet.

Arrangementet var faglig nyttig	2014	2015	2016
Kurs	74	83	80
Seminarer	63	67	74
Konferanser	62	62	70
Total score på arrangementet	2014	2015	2016
Kurs	76	82	81
Seminarer	73	71	81
Konferanser	73	72	77

Tabellen over brukertilfredshet viser prosentandelen for respondenter på arrangementer som har gitt scoren 5 og 6 på en skala fra 1-6 på i hvilken grad arrangementet har vært faglig nyttig og total score for arrangementet.

3.3.3 Ledelse

Vi vurderer den samlede måloppnåelsen på ledelsesområdet i 2016 som god. En overordnet plan for gjennomføring av satsningen på ledelse i staten ble utarbeidet, og vi har iverksatt to tiltak rettet mot toppledere. Reell innsikt i ledernes behov er viktig for å utvikle et faglig rammeverk for ledelse i staten og prioritere nye tiltak. Vi har også startet opp arbeidet med å styrke statens arbeidsgiverfunksjon som må ses i sammenheng med tiltakene under satsningen. Utfordringen ligger i å utvikle relevante tiltak og utnytte Difis tverrfaglige kompetanser knyttet til ledelse i staten.

Mål

Satsningen på ledelse i staten startet i 2016 og skal gå frem til 2020. Vi har tre hovedmål for satsningen som skal understøtte målene til regjeringens *Program for bedre styring og ledelse*.

1. Vi skal utvikle en helhetlig tilbudsportefølje til alle målgrupper av ledere i staten.
2. Vi skal utvikle et felles faglig rammeverk for ledelse i staten.
3. Difi er «porten» inn til de sentrale tilbudene til ledere i staten.

Resultater

Vi vurderer den samlede måloppnåelsen i 2016 for satsningen på ledelse som god. Vi har tilbudt tiltak etter planen. Ett unntak er Strategisk IKT-kompetanse for toppledere som skulle gjennomføres for alle departementsområder innen 2016. Dette viste seg tidlig å være for ambisiøst, og ved årsskiftet 2016/2017 hadde vi gjennomført tiltaket for ni departementsområder. Tilbakemeldingene fra deltakerne er overveiende gode. Arbeidet med faglig rammeverk er i gang, og vi vurderer løsninger for hvordan Difi kan samle og tydeliggjøre tiltak mot ledere. I 2016 gjennomførte vi også medarbeiderundersøkelsen i staten, som er et viktig kunnskapsgrunnlag for videre utvikling av god ledelse og godt medarbeiderskap.

Mål 1: Vi skal utvikle en helhetlig tilbudsportefølje til alle målgrupper av ledere i staten.

Vi vurderer måloppnåelsen som god. Det ble gjennomført en pilot for Program for toppledergrupper 2015/2016. Erfaringene med piloten var gode, og høsten 2016 startet vi opp programmet med to nye kull med 8 ledergrupper. Ytterligere to kull starter våren 2017. Strategisk IKT for toppledere ble også godt mottatt, og vi arrangerte også et lignende tiltak for alle fylkesmennene i 2016. To kull med nye ledere (ca. 60 ledere) har deltatt på ny som leder-tilbudet vårt. Vi har også lansert e-læringsprogram for ledere i den vanskelige samtalen og på oppdrag fra Hovedsammenslutningen og KMD e-læringsprogram i samarbeid og medbestemmelse (hovedavtalen, hovedtariffavtalen, tjenestemannsloven med mer) i løpet av 2016.

Difis tiltak skal være et supplement og understøtte ledelsesutviklingen som skjer i virksomhetene lokalt. Derfor er innholdet i tiltakene innrettet tett mot rammebetingelser og premisser som er spesifikke for staten, som for eksempel samordningsutfordringer på tvers av

sektorer, erfaringsutveksling med andre ledere og profesjonalisering av rollen som statlig arbeidsgiver. Arbeidet med å utvikle en helhetlig tilbudsportefølje bygger på de tiltakene som Difi allerede tilbyr ledere i staten. I 2016 har vi prioritert toppledere som målgruppe i satsningen. Toppledere er avgjørende for strategisk ledelse, beslutninger, gjennomføring og nyteknung og er rollemodeller for ledere på lavere nivå. I 2017 vil vi prioritere tiltak som retter seg mot mellomledere. Vi er blant annet i en planleggingsfase av mentoropplegg, flere tiltak som handler om endringsledelse og utvikling av ledergrupper på lavere nivåer.

Mål 2: Vi skal utvikle et felles faglig rammeverk for ledelse i staten.

Vi vurderer måloppnåelsen som god. Vi er i gang med å lage et felles faglig rammeverk som beskriver god ledelse i offentlig sektor. Selv om Plattform for ledelse i staten og Statens lederplakat tydeliggjør overordnede krav og forventinger til ledere i staten, ser vi et behov for ytterligere å konkretisere hva god ledelse innebærer for ledere på ulikt nivå når det gjelder kompetanse, rolle og ansvar.

I 2016 prioriterte vi å kartlegge og få innsikt i behovene til ledere og HR-medarbeidere i staten. I tillegg har vi etablert en ressursgruppe med representanter fra stat og kommune. Behovskartleggingen viser at planlagte tiltak og virkemidler er i tråd med det brukerne etterspør, som blant annet er kompetansetiltak knyttet til omstilling og endringsledelse, digitalisering, arbeidsgiverrollen og behov for nettverk og møteplasser.

Vi har ferdigstilt et utkast til rammeverk, som bygger på strategiske føringer, brukernes behov og et teoretisk fundament for god ledelse. Basert på utkastet til rammeverk har vi definert overordnede kompetanseområder, som skal danne grunnlag for å utvikle tiltakene videre og spisse Difis leveranser på ledelse.

Mål 3: Difi er «porten» inn til de sentrale tilbudene til ledere i staten.

Dette målet er gjensidig avhengig av andre oppgaver og satsninger i Difi. Vi fikk et nytt mandat i slutten av 2016 om å bygge opp et fagmiljø som skal bidra til å styrke arbeidsgiverfunksjonen i staten sentralt. Det ligger flere oppgaver i dette oppdraget, blant annet å støtte og gi råd til statlige virksomheter, og vi skal etablere en digital arbeidsgiverportal.

Satsningen På nett med læring lanserte i 2016 en læringsplattform med mål å samle og dele e-læringstiltak for ledere og medarbeidere. På nett med læring er også i gang med å utvikle funksjonalitet for kompetansestyring.

Vi avventer valg av løsning for hvordan vi kan samle og tydeliggjøre alle tilbud til ledere i staten, altså å etablere Difi som «porten» til sentrale ledertiltak. Først må vi avklare hvilke funksjonaliteter arbeidsgiverportalen og læringsplattformen får på plass, og så vurdere muligheter og avhengigheter for gjenbruk.

Utfordringer

Vår største utfordring er å utvikle relevante ledertiltak som treffer lederens behov. Vi er avhengig av å ha god innsikt i behovene, være oppdatert på god praksis når det gjelder ledelse og ledelsesutvikling og ha god forståelse for trender og utfordringer som statlige ledere står overfor i framtiden.

Pr. i dag kan Difis tilbud til ledere oppleves som fragmentert. Mange av Difis fagområder tilbyr tiltak, verktøy og veiledere for ledere som delvis overlapper hverandre. Behovet for at ledere forstår og bereder grunnen for endring og forbedring kan være et eksempel på et slikt tiltak. Vi må derfor samle og sette tiltakene i en mer strukturert og pedagogisk sammenheng som integrerer fagområdene og har felles budskap til ledere.

Hensikten med å utvikle et rammeverk er å etablere en felles forståelse for hva god ledelse i staten er og som et grunnlag for å utvikle relevante kompetansetiltak. Utfordringen blir å etablere og spre et slikt rammeverk slik at det gir grunnlag for en mer felles forståelse av god ledelse, både internt i Difi og i staten generelt. Vi må være sikker på at rammeverket er relevant, gir mening og blir tatt i bruk for at det skal ha den effekten vi ønsker.

Difi har utviklet e-læringsprogrammer og andre verktøy som offentlige virksomheter kan bruke i lederutviklingen. Her er det et betydelig potensiale for at flere virksomheter tar e-læringsprogrammene i bruk. Det krever en mer målrettet strategi, innsats og markedsføring fra vår side fremover.

Tiltak og prioriteringer

I 2017 vil vi fortsette arbeidet med å utvikle en helhetlig tilbudsportefølje. Vi viderefører tiltakene rettet mot toppledere og nye ledere, i tillegg til nye tiltak for mellomledere. Vi vil fortsette arbeidet med å skaffe oss innsikt i lederens behov og dokumentere og systematisere kunnskap fra pågående tiltak slik at satsningen henger godt sammen.

Vi må fortsette å samarbeide og bruke akademia, markedet og forvaltningen inn i vårt arbeid og direkte inn i ledertiltakene. Spesielt er det viktig at vi får til partnerskap og samarbeid med andre aktører som har et ansvar for tiltak mot ledere i stat og kommune.

I 2017 vil Difi starte arbeidet med å etablere et fagmiljø for en styrket arbeidsgiverfunksjon. Samtidig videreutvikler vi læringsplattformen med funksjonalitet for kompetansestyling. De ulike fagmiljøene må jobbe tett sammen for å sikre at vi får til integrerte digitale løsninger ut mot brukerne og at lederutviklingstiltakene omhandler arbeidsgiverrollen som en viktig del av lederrollen.

Vi må tydeliggjøre hva Difis tilbud skal bidra til, på hvilke områder vi tenker at Difi skal være en premissleverandør på ledelse, og hvilke lederkompetanser våre tiltak skal bidra til å styrke. I dette arbeidet ligger det også et behov for å sikre at Difis fagområder blir godt integrert,

herunder strategisk IKT-kompetanse og ledelse av anskaffelser. Vi må tydeliggjøre Difi som statens inngang til sentrale tilbud til ledere.

3.3.4 Innovasjon og kontinuerlig forbedring

Vi vurderer den samlede måloppnåelsen som god. Vi har vært en pådriver for innovasjon og tidstyvarbeidet gjennom å spre gode eksempler og verktøy. Vi arrangerte også møteplasser og konferanser og fremmet bruk av mer innovative metoder som for eksempel tjenstedesign. Vi bidro med innspill til hvordan arbeidet med innovasjon og kontinuerlig kan videreutvikles. Utfordringen framover blir å konkretisere Difis rolle som kompetansemiljø for innovasjon og kontinuerlig forbedring, slik at vi får et bedre samspill mellom virkemidlene både internt og eksternt.

Mål

I 2016 har vi hatt følgende mål for arbeidet med innovasjon og kontinuerlig forbedring:

1. Offentlige virksomheter bygger en kultur for innovasjon og kontinuerlig forbedring.
2. Offentlige virksomheter har kunnskap om verktøy til bruk i innovasjons- og forbedringsarbeid, og kjennskap til andre virksomheters erfaringer.
3. Statlige virksomheter har tatt i bruk innovative metoder i samarbeid med markedet, ved hjelp av Difis stimuleringsordning for innovasjon og tjenstedesign.

Resultater

Vi vurderer den samlede måloppnåelsen i 2016 som god. Vi har bidratt til å bygge kultur og spre kunnskap gjennom blant annet konferansen Feiltrinn, og arbeidet med Innovasjonsprisen og vi har etablert Stimuleringsordningen for innovasjon og tjenstedesign. Vi opplever at vi har kommet for kort med tanke på å se hvordan Difis ulike virkemidler kan virke sammen for å styrke offentlig sektors arbeid med innovasjon og kontinuerlig forbedring. Dette prioriteres i 2017.

Mål 1: Offentlige virksomheter bygger en kultur for innovasjon og kontinuerlig forbedring.

Vi vurderer måloppnåelsen som middels god. Difi har i 2016 fortsatt arbeidet med å bygge et kompetansemiljø for innovasjon i offentlig sektor. Siden 2014 har Difi også hatt en pådriverrolle i regjeringens arbeid med å fjerne tidstyver. Begge områdene har vært viktig for å sette innovasjon og forbedringsarbeid på dagsorden og på den måten øke modenheten i offentlig sektor. Vi har også levert forslag til KMD om hvordan tidstyvarbeidet kan inngå som tiltak for kontinuerlig forbedring og innovasjon, for å vise sammenhengene mellom disse innsatsområdene. Arbeidet vi gjør knyttet til Mål 2 og Mål 3 bidrar også til å bygge kultur for innovasjon og kontinuerlig forbedring. Det samme gjelder arbeidet med innovative anskaffelser, jf. nærmere omtale under anskaffelsesområdet. Når vi likevel anslår måloppnåelsen her som middels god skyldes det at vi ikke har fått gitt tilstrekkelig oppmerksomhet til å se de ulike virkemidlene våre i sammenheng og sørge for at de sammen

bidrar til å bygge en kultur for innovasjon og kontinuerlig forbedring. Det skyldes hovedsakelig at vi har prioritert andre oppdrag, primært etableringen av stimuleringsordningen for innovasjon og tjenestedesign.

Rollen som kompetansemiljø handler mye om å bidra til innovasjons- og forbedringskultur i offentlig sektor. Å arrangerer møteplasser er et viktig tiltak i dette arbeidet, og i 2016 har vi gjennomført frokostseminarer, sesjon om tjenestedesign og innovasjon på Difis digitaliseringskonferanse og to erfaringsksamlinger om tidstyvarbeidet. Vi har også etablert et nettverk med tidstykkoordinatorer i departementene. I tillegg drifter vi *nettverk for innovasjon i offentlig sektor*. Vår viktigste møteplass er konferansen *Feiltrinn – fra nullfeilskultur til innovasjonskultur*, som Difi arrangerte for tredje gang i 2016.

2016 var en milepæl i kampen mot nullfeilskultur

Vi opplever nå at flere er opptatt av temaet prøving og feiling. På de første Feiltrinnskonferansene handlet programmet mest om hvor viktig det er å snakke om feil og hvorfor vi er redde for å feile. Mens vi i 2016 tok et viktig skritt videre da riksarkivar Inga Bolstad fortalte om deres e-arkivprosjektet som ble stoppet og hva de lærte av det. Både dette og de øvrige innleggene på konferansen ble godt mottatt. Konferansen var fulltegnet med ca. 120 deltakere, og i tillegg var det 163 visninger på nettoverføringen.

Vi ser også at Difi i økende grad anerkjennes og regnes med i innovasjonsdiskusjonene. Blant annet trekkes vi inn som fagorgan i ulike utvalg, prosjekter og andre samarbeid, som *FORKOMMUNE* (Forskningsrådet), *Morgendagens generasjonssamfunn* (Husbanken) og *Arendalskonferansen*. Vi har også holdt foredrag og bidratt faglig på en rekke konferanser og seminarer.

I 2016 hadde Difi også samtaler med de øvrige innovasjonsaktørene i offentlig sektor for å se virkemiddelapparatet i sammenheng. I en rapport til KMD (januar 2017) ga Difi sine anbefalinger for det videre arbeidet.

Vi samarbeidet med KS og KMD om å utvikle en verktøykasse for tidstyvarbeid i kommunesektoren. Nå kan rådmenn rapportere til KS om tidstyver de opplever statlig sektor påfører dem.

Alle disse tiltakene bidrar sammen til å sette innovasjon og forbedringsarbeid på dagsorden og skape forståelse og kultur for nye måter å jobbe på. Vi ser en økende modenhet i forvaltningen, blant annet ved at innovasjonsmetodikk og -tankesett nå inngår i både digitalisering, ledelse og anskaffelser. Men det er fortsatt en lang vei å gå før hele offentlig sektor er moden og har etablert forbedrings- og innovasjonskultur.

Mål 2: Offentlige virksomheter har kunnskap om verktøy til bruk i innovasjons- og forbedringsarbeid, og til andre virksomheters erfaringer.

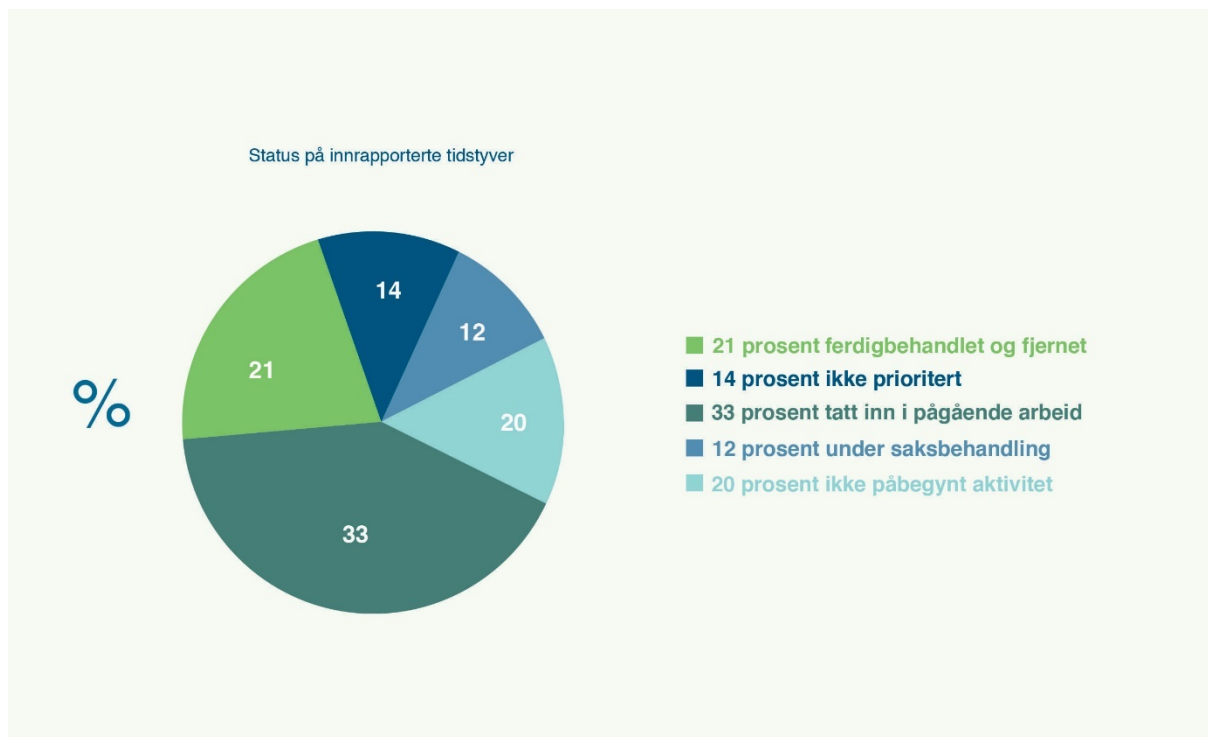
Vi vurderer måloppnåelsen som god, og vi har grunn til å tro at kunnskapen og kjennskapen til innovasjons- og forbedringsarbeid er blitt høyere gjennom våre tiltak. Vi opplever at flere offentlige aktører er opptatt av disse temaene gjennom blant annet økt etterspørsel etter vår

fagkompetanse, flere deltakere på arrangementer, interesse for tiltakene våre og tilbakemeldinger i f.eks. sosiale medier.

Å samle og spre kunnskap og erfaringer om innovasjonsarbeid og -metoder er svært viktig i arbeidet, og vi jobber strategisk med formidling. Vi bruker systematiske kanaler som nettsider, blogg, Twitter og nyhetsbrev for å spre vår fagkompetanse, erfaringer fra andre og til å være en pådriver for innovasjon i offentlig sektor. Spesielt er bruk av Twitter viktig for å være i dialog med målgruppene våre, spre informasjon om arrangementer og faglig stoff. Twitter-meldingene våre både retvitres og kommenteres hyppig. I 2016 har antall følgere og spredningen av meldingene økt betraktelig, noe vi er svært fornøyd med. En stor del av formidlingsarbeidet vårt er knyttet til arbeidet med KMDs innovasjonspris for kommunesektoren. Prisen ble etablert i 2014 og har som mål å stimulere til økt innovasjon i norske kommuner. Innovasjonsprisen er sentral i Difis arbeid med å være en pådriver for innovasjon i kommunal sektor, gjøre innovasjonsmetodikk kjent i kommunene og legge til rette for erfaringsspredning blant kommunene.

I 2016 søkte 24 kommuner Innovasjonsprisen med totalt 44 prosjekter. Det var kvalitativt høyere nivå på søknadene i 2016 enn tidligere. Alle søknadene til Innovasjonsprisen publiseres på difi.no og flere blir skrevet om til erfaringsartikler som spres i sosiale medier. I tillegg produserer vi film om de tre nominerte for å formidle erfaringene deres, og disse filmene har god spredning i hele forvaltningen. I kjølvannet av prisutdelingen har de nominerte kommunene Bærum og Sarpsborg arrangert møteplasser om innovasjon i kommunesektoren, i samarbeid med Difi.

I 2014 og 2015 har forvaltningen rapportert på tidstyver i Difis tidstyvdatabase. I starten av 2017 blir 1 744 tidstyver fulgt opp av de som er tildelt ansvaret i forvaltningen. 80 prosent av tidstyvene er ifølge statistikk fra tidstyvdatabasen vurdert og behandlet av den virksomhet som har ansvaret for å løse den enkelte tidstyv. Aktiviteten har vært spesielt stor i departementene i siste del av 2016. Rambøll evaluerer arbeidet og skal levere rapport til sommeren 2017. På oppdrag for Difi gjennomførte Halogen i 2016 et forprosjekt om forbedring og brukerropping av tidstyvdatabasen. Difi vil vurdere forslaget og gi sin anbefaling til KMD første halvår 2017.



Figur 7: Status innrapporterte tidstyver

Statistikk for formidlingsarbeidet	
Antall twittermeldinger fra @innovasjon_difi i 2016	178 (snitt: 3,5 pr uke)
Antall følgere på Twitter (@innovasjon_difi)	1378
Antall blogginnlegg om innovasjon på difi.no i 2016	6
Antall nyhetsbrev om Tidstyver sendt ut	6
Antall abonnenter på nyhetsbrev om Tidstyver	338 (fordelt på 13 departement og 40 kommuner)

Mål 3: Statlige virksomheter har tatt i bruk innovative metoder i samarbeid med markedet, ved hjelp av Difis stimuleringsordning for innovasjon og tjenstedesign.

Vi vurderer måloppnåelsen som god, med utgangspunkt i at 2016 har vært et etableringsår for stimuleringsordningen for innovasjon og tjenstedesign. På oppdrag fra KMD etablerte Difi i 2016 ordningen i partnerskap med DOGA. Vi fikk på plass en rammeavtale med ti konsortier som leverer på både tjenstedesign, gevinstrealisering og endringsledelse. Vi har også startet arbeidet med metodeutvikling. Konkrete resultater i de ulike prosjektene vil først komme i slutten av 2017.

I ordningen samarbeider Difi med statlige virksomheter om å teste ut design og brukersentrerte metoder i utviklingen av offentlige tjenester, med mål om å utvikle mer helhetlige og bedre tjenester for brukerne og en mer effektiv forvaltning.

Gjennom sonderinger med aktuelle virksomheter, velger vi ut aktuelle prosjekter som involverer flere virksomheter og sektorer og skal løse komplekse problemstillinger.

Stimuleringsordningens prosjektgruppe (Difi/DOGA) er tverrfaglig og bistår prosjektene i fasen fram mot anskaffelse (innenfor rammeavtalen). Pengene vi har hatt å tildele har vært en døråpner, men vårt viktigste bidrag har vært å modne innovasjonsviljen i hver virksomhet.

I arbeidet med å finne fram til de gode prosjektene, og de riktige deltakerne, hadde vi 20 sonderingsmøter, som til sammen endte i 6 prosjekter i 2016.

	Navn på prosjekt	Involverte virksomheter
1	Søknadsprosessen i familieinnvandringsaker	UDI (ansvarlig), UD, UNE, Politidirektoratet
2	Utvikling av tjenesten e-innsyn	Difi (ansvarlig), Oslo kommune
3	Bedre kvalitet i kommunenes introduksjonsordning for nyankomne flyktninger og kvalifiseringsløp for innvandrere	IMDi (ansvarlig)
4	Utvikling av tjenesten "bedre luftkvalitetsdata for publikum og forvaltning»	Miljødirektoratet (ansvarlig), Vegdirektoratet, Metrologisk institutt
5	Effektivisere arealbruk gjennom ny tjeneste	Statsbygg (ansvarlig)
6	Vilkår for førerrett (oppstart 2017)	Vegdirektoratet (ansvarlig), Helsedirektoratet, Direktoratet for e-helse, Politidirektoratet

Hittil har vi tildelt kr 7 500 000 av de 10 millioner kroner vi har til rådighet i 2016 og 2017.

I tillegg til etableringen av prosjektene og gjennomføringen av anskaffelsene, har en viktig leveranse i 2016 vært metodeutvikling. Gjennom arbeidet med prosjektene har vi videreutviklet *den doble diamanten*, som er en prosessmodell laget av britiske Design Council i 2005. Vi har lagt til en tredje «diamant» og utviklet modellen til *den triple diamanten*, med en diagnosefase i starten av prosessen. Ved å innføre diagnosefasen, legger vi til rette for at leverandørene deltar i tidligfasearbeid, ikke bare i innsiktsfasen. Denne måten å jobbe på er ny, og det å etablere og spre denne metoden blir også viktig i 2017.

Nullmåling

I Stimuleringsordningen sendte vi ut en 0-punktsmåling til alle personer som er involvert i de prosjektene som er med i ordningen. Målingen viste egen vurdering av situasjonen før de har fått praktisk erfaring med innovative metoder gjennom Stimuleringsordningen. Vi så at det fortsatt er mange som ikke har innarbeidet bruk av brukersentrerte innovative metoder.

Målingen viste også at virksomhetene jobber tradisjonelt med utvikling av tjenester. Det er i dag få som bruker innovative metoder.

Spørreskjemaet ble sendt ut til 69 personer, og ble besvart av 36.

Undersøkelsen skal gjentas i slutten av 2017 for å se utviklingen i modenhet etter at virksomhetene har vært med i Stimuleringsordningen.

Utfordringer

I tildelingsbrevet for 2017 har vi fått i oppdrag å se nærmere på hvilken rolle Difi skal ha på innovasjonsområdet. Vi må også se arbeidet med innovasjon og kontinuerlig forbedring i sammenheng med de andre fagområdene i Difi. Vi mener en tydeligere konkretisering av Difis rolle som kompetansemiljø for innovasjon og kontinuerlig forbedring og hvordan vi får et bedre samspill mellom virkemidlene våre, er viktig for videreutviklingen av forvaltningspolitikken. Dette vil være sentralt i OU-prosessen internt, som også skal vurdere innovasjonsarbeidet spesielt, og i den videre dialogen mellom KMD og Difi.

Tiltak og prioriteringer

Ved siden av arbeidet med å klargjøre Difis rolle på innovasjonsområdet og få et bedre samspill mellom virkemidlene våre, vil vi i 2017 komme blant annet til å jobbe videre med oppdrag som Innovasjonsprisen, Stimuleringsordningen og tidstydatabasen. For øvrig vil det videre arbeidet og innretning være avhengig av hva resultatet blir av OU-prosessen og svaret på oppdraget i tildelingsbrevet.

3.3.5 Anskaffelser

Vi vurderer måloppnåelsen på anskaffelsesområdet som god. Vi har blant annet laget veiledning for nytt regelverk og utviklet nye digitale løsninger for å møte nye behov og krav. Det mest utfordrende har vært å forberede de nye statlige rammeavtalene gjennom det nyetablerte Statens innkjøpscenter. Det er gledelig at digitaliseringen av anskaffelser går fremover, at mange ønsker å ta i bruk metoden Best Value Procurement og at både innkjøpere og leverandører opplever at innovative anskaffelser gir gevinster.

Mål

Difi hadde tre hovedmål for arbeidet med offentlige anskaffelser i 2016:

1. Vi skal veilede offentlige virksomheter i hvordan de kan bruke anskaffelser til å løse sine behov, etterleve regelverket, ivareta sitt samfunnsansvar og få mer verdi for pengene.
2. Vi skal effektivisere offentlige anskaffelser gjennom å digitalisere og innføre tiltak som reduserer kostnadene i anskaffelsesprosessen.
3. Vi skal etablere Statens innkjøpscenter og felles statlige rammeavtaler for å utnytte statens stordriftsfordeler og spare offentlige midler.

Resultater

Vi vurderer måloppnåelsen i 2016 som god på to av tre målområder. Etableringen av Statens innkjøpscenter og statlige rammeavtaler har vist seg krevende og har krevd grep.

Mål 1: Vi skal vise offentlige virksomheter hvordan de kan bruke anskaffelser til å løse sine behov, etterleve regelverk og ivareta sitt samfunnsansvar på en bedre måte og få mer verdi for pengene.

Vi vurderer måloppnåelsen som god. Det har ikke vært noen større avvik eller utfordringer. Målområdet består av en rekke ulike tiltak og delmål som skal sette offentlige virksomheter i stand til å bruke anskaffelser riktig og å skape større gevinster.

En stor og viktig oppgave for i 2016 har vært å oppdatere veiledning og maler til nytt anskaffelsesregelverk. På anskaffelser.no var det ca. 85 veiledningssider og ca. 150 veiledninger og maler som måtte oppdateres til nytt regelverk. I tillegg har vi utviklet ny veiledning. Vi har særlig prioritert veiledning om nye krav og muligheter i regelverket, som krav miljø og samfunnsansvar, digitalisering av anskaffelsesprosessen, gjennomføring av forhandlinger og innovasjonspartnerskap. En viktig oppgave for Difi har også vært å få på plass nye kunngjøringskjema og veiledning i kunngjøringsdatabasen Doffin.

Ny og bedre statistikk skal gi bedre anskaffelser

Våren 2016 lanserte Difi statistikk over statsforvaltningens utgifter knyttet til innkjøp på Difi.no. Statistikk-løsningen gir en oversikt over utgiftsfordelingen i statlige virksomheter og gir dem mulighet til å sammenligne seg med hverandre. Et suksesskriterium for statistikken er at virksomhetene kan bruke den til styring av sine anskaffelser. I samarbeid med 7 pilotvirksomheter ble det derfor utviklet og testet en teknisk interaktiv løsning med styringsrapporter. Styringsrapportene vil tas i bruk i Difis effektiviseringsprosjekt, der en del av konseptet er å bistå virksomhetene med å få opp gode data for å styre innkjøpsutgiftene.

Difi lanserte sommeren 2016 e-læringskuret Jakten på den gode anskaffelsen. Kurset lærer ledere og innkjøpere hvordan de bør planlegge, gjennomføre og følge opp anskaffelsene. Hittil har ca. 500 personer brukt e-læringskurset. Det er tilfredsstillende med tanke på at vi har ca. 400 statlige virksomheter. Målet er 1 500 i 2017, og vi har beregnet potensialet til ca. 5 000 brukere.

Virksomhetene utnytter ikke potensialet i IT-anskaffelser

Det er fortsatt en utfordring at virksomhetene ikke utnytter potensialet i IT-anskaffelser for å lykkes med digitaliseringsprosjekter. I 2016 lanserte vi en ny veiledning om gode anskaffelser av IT-systemer. Innholdet er et viktig bidrag også inn i vår satsing på strategisk IKT for toppledere. Det er for tidlig å vurdere effekten av tiltaket.

Interessen for Best Value Procurement og innovative anskaffelser økte

Difi tok også initiativ til å formidle metodikk og pilotere metoden Best Value Procurement (BVP). Metoden som har vært mye brukt i Nederland har blant annet gitt bedre priser, lavere transaksjonskostnader og raskere prosjektgjennomføring. Flere store offentlige byggherrer tester nå ut metoden, og Nye Veier har valgt å bruke BVP på to av sine prosjekter. Interessen for metoden er økende, men det er for tidlig å vurdere effekten av tiltakene.

Difi reviderte veiledningen om innovative anskaffelser i 2016. Antallet unike brukere var 11 703, som er hele 46 prosent flere enn i 2015. Det er vi svært godt fornøyde med. Vi lanserte

også veiledninger om forsknings- og utviklingskontrakter og innovasjonspartnerskap. Denne veiledningen skal brukes inn i et pilotprosjekt som Difi gjør sammen med Innovasjon Norge og Nasjonalt program for leverandørutvikling. Målet er å teste ut prosedyren for å se om den kan legge bedre til rette for innovasjonssamarbeid mellom offentlig og privat sektor.

Arbeidet mot sosial dumping viser resultater

Difi ledet prosjektet «informasjons- og kompetansetiltak om forskrift om lønns- og arbeidsvilkår i offentlige kontrakter» på vegne av Arbeids- og sosialdepartementet. Prosjektet skal bidra til å forhindre sosial dumping og arbeidslivskriminalitet i forbindelse med offentlige tjeneste- og bygge- og anleggskontrakter. Vår analyse av Doffin-data og undersøkelse om sosial dumping viste at det er noen flere offentlige oppdragsgivere som oppfylte forskriftens krav til lønns- og arbeidsvilkår i 2015 enn i 2013. Undersøkelsen viste videre at om lag 83 prosent av de oppdragsgiverne som oppfylte kravene, benyttet ordlyden fra Difis mal for kontraktsvilkår.

Difi veileder også om hvordan offentlige virksomheter kan bidra til å forhindre brudd på menneskerettigheter i leverandørkjeden til offentlige varekontrakter. Initiativ for Etisk Handel (IEH) gjennomførte i 2016 en undersøkelse om bruk av etiske krav i noen høyrisikoanskaffelser der de har målt utviklingen fra 2009 til 2014. Undersøkelsen viser en positiv trend med tanke på å stille krav til etterlevelsen av ILOs kjernekonvensjoner, men den viser også at det ikke stilles gode etiske krav i hele 45 prosent av anskaffelsene.

Stor økning i bruken av anskaffelser.no og vårt opplæringstilbud

Bruken av anskaffelser.no, vår viktigste kanal for spredning av veiledninger, maler og verktøy om anskaffelser, økte i 2016 med 29 prosent til 165 000 brukere. Antall nedlastinger økte med 48 prosent til 185 000. Våre web analyser viser at brukerne finner det de leter etter. Dette er vi fornøyde med.

Vi holdt 42 kurs og seminarer i 2016, en økning på 36 prosent fra året før. Antall deltakere på kurs og brukere av digitale læringsmetoder er økt med 37 prosent fra 4412 til 6049, 84 prosent av deltakerne på kursene rapporterte at de hadde faglig nytte av kursene.

Mål 2: Vi skal effektivisere offentlige anskaffelser gjennom å innføre tiltak som reduserer kostnadene i og digitalisere anskaffelsesprosessen.

Vi vurderer måloppnåelsen som god.

I 2016 la Difi til rette for å implementere digitale krav i nytt anskaffelsesregelverk. Både offentlige oppdragsgivere og leverandører kan nå bruke elektronisk tilbudsinnlevering og ESPD (egenerklæringsskjema). Nye løsninger for tilbudsinnlevering gjør at oppdragsgivere og leverandører nå selv fritt kan velge hvilken systemløsning de ønsker å benytte. Arbeidet med å standardisere informasjonsflyten i anskaffelsesprosessen basert på EHF og EHF-infrastruktur fortsatte i 2016, og de aller fleste offentlige virksomheter og alle næringsdrivende i Norge kan nå motta eller sende en eller flere EHF-dokumenttyper. Vi har prioritert spredning og økt bruk av EHF-baserte løsninger til statlige virksomheter som skal ta i bruk de statlige fellesavtalene gjennom Statens innkjøpscenter. Det ble blant annet etablert

en godkjenningsordning for enkle EHF-baserte bestillingsløsninger, hvor tre systemløsninger ble godkjent i 2016.

Anskaffelsesprosessen har blitt vesentlig mer digital

Bruken av digitale verktøy har økt vesentlig i 2016. Det er en økning på 50 prosent i kunngjøringer på Doffin som er laget i verktøy for elektronisk konkurransegjennomføring (KGV), men andelen KGV-baserte kunngjøringer er fortsatt mindre enn 30 prosent. Det er sendt 16 prosent flere ordrer over Ehandelsplattformen, det er 41 prosent flere mottakere som er registrert i ELMA og det er sendt 35,3 millioner EHF fakturaer i 2016, en økning på 66 prosent.

Mål 3: Vi skal etablere Statens innkjøpscenter og felles statlige rammeavtaler for å utnytte statens stordriftsfordeler og spare offentlige midler.

Vi vurderer måloppnåelsen som middels.

Vi rekrutterte nye ansatte til Statens innkjøpscenter i tråd med krav og planer og var operative fra sommeren 2016. Statens innkjøpscenter planlegger alle konkurransene i tett samarbeid med innkjøpsgrupper som representerer brukerne, og vi etablerte nødvendige brukerfora i andre halvår. I andre halvår har Statens innkjøpscenter jobbet hardt med å forberede oppstart av avtaler på forbruksmateriell, internrevisjon, Telecom, IKT hardware og reisebyrå. Disse avtaleområdene er prioriterte i tett samarbeid med våre brukere.

Vi tok grep for å håndtere kompleksitet og sikre en god start

Avtalene blir kunngjort i første halvår 2017, som er noe senere enn planlagt. En årsak var at arbeidet ble større og mer komplekst enn forventet, og vi måtte øke bemanningen og styrke kompetansen på flere områder frem mot årsskiftet. Vi har også brukt ressurser på å informere de statlige virksomhetene og å sikre best mulig tallgrunnlag. Vi har vært spesielt opptatt av å sikre at avtalene gir kostnadsbesparelser og brukervennlige løsninger for de 400 statlige virksomhetene som kan ta de nye fellesavtalene i bruk.

Utfordringer

Offentlige ledere må forstå det strategiske potensialet i anskaffelser

Det er fortsatt en utfordring at lederne i offentlig sektor ikke ser det strategiske potensialet i offentlige anskaffelser. Fortsatt behandler mange toppledere anskaffelser som en administrativ oppgave og utnytter ikke anskaffelser som en strategisk verdiskaper. Mange offentlige virksomheter har ikke organisert arbeidet med anskaffelser og satt av kapasitet til å bruke anskaffelsene til å løse behov på en mer innovativ, bedre og mer kostnadseffektiv måte som en del av sin virksomhetsstrategi. Vi ser også et stort potensial i å knytte anskaffelser tettere til Difis satsing på å styrke offentlige lederes kompetanse på digitalisering, ledelse og innovasjon.

Virksomhetene må bruke mer tid på behovsanalyse og dialog med markedet

For å få effektive og gode anskaffelser, er det fortsatt behov for å styrke kompetansen hos innkjøpere og fagpersoner som gjør anskaffelser. Mange offentlige virksomheter bruker mest tid på gjennomføring av konkurransen, men setter av for lite ressurser til behovsanalyser, dialog med markedet og effektive rutiner for å følge opp kontraktene. Virksomhetene kan og bør også utnytte handlingsrommet i regelverket i større grad for å skape gode anskaffelser og større gevinster.

Statens innkjøpssenter må håndtere krevende utfordringer

Innføringen av statlige rammeavtaler er faglig og ressursmessig krevende for Difi. Statens innkjøpssenter representerer en konkret satsing for å realisere gevinster og kutte kostnader i staten. To eksterne hovedutfordringer kan gjøre innføringen av felles rammeavtaler krevende. Den ene er at det er mulig for statlige virksomheter å ta fravalg. Det innebærer et lavere volum på fellesavtalene og dermed dårligere priser for resten av statlig sektor.

Mange statlige virksomheter har store og kompetente anskaffelsesmiljøer selv, og enkelte opplever at Statens innkjøpssenteret får en konkurrerende rolle. Vi opplever også at motviljen mot endring og sentrale rammeavtaler er stor og undervurdert. Den andre bekymringen er derfor at statlige virksomheter ikke er lojale mot nye rammeavtaler, og at de heller bruker – og departementene tillater - egne avtaler i stedet for de statlige fellesavtalene. Risikoen er at staten går glipp av besparelser i milliardklassen.

En annen stor utfordring for Statens innkjøpssenteret er å få tilgang på nok – og godt nok – tallgrunnlag og å få avdekke behovene til dem som skal bruke avtalene. Difi har gjennomført tiltak for å sikre riktig kompetanse og ressurser til de som skal gjennomføre konkurransene, men det er behov for å øke kompetansen og ressursene ytterligere.

Digitalisering av anskaffelser krever mer sømløs informasjonsflyt og større gjenbruk av fellesløsninger

Digitalisering av offentlige anskaffelser kjennetegnes i dag ved at flere delprosesser enkeltvis kan gjennomføres med digital støtte, men at det mangler støtte for en sømløs digital informasjonsflyt og gjennomgående bruk av nasjonale og europeiske fellesløsninger i anskaffelsesprosessen. Denne utfordringen må vi møte gjennom å videreføre arbeidet med å etablere EHF-støtte for større deler av anskaffelsesprosessen, og med å gjennomføre tiltak for økt utbredelse og bruk av EHF og EHF-infrastruktur i offentlig sektor.

Tiltak og prioriteringer

I 2017 vil Difi jobbe målrettet for å samkjøre våre tiltak mot ledere i offentlig sektor på anskaffelsesområdet med vår øvrige innsats mot ledere.

Statens innkjøpssenter får høy prioritet i 2017

Difi vil prioritere utrulling av nye felles statlige rammeavtaler gjennom Statens innkjøpssenter svært høyt gjennom hele 2017. Vi vil også prioritere kommunikasjon med våre brukere og interessenter høyt. Vi vil styrke bemanningen og støtten til Statens innkjøpssenter betydelig internt, og toppledelsen vil være tett på og vie arbeidet stor oppmerksomhet.

Satsing på grønne anskaffelser

Stortinget vedtok mot slutten av 2016 og bevilget 15 millioner kroner i 2017 at Difi skal etablere et fagmiljø for grønne anskaffelser som skal bidra til det grønne skiftet i Norge. Vi er i gang med å rekruttere og bygge opp et riktig og sterkt team, og vi vil utvikle strategien for den videre satsingen.

Ambisjonen vår for 2017 er å utvikle en brukervennlig nettbasert veiledning for at offentlige virksomheter skal kunne ta i bruk virkemidler som gir effekt. Veiledningen skal sette offentlige virksomheter i stand til å gjennomføre grønne anskaffelser. Vi vil også dokumentere hvordan og i hvilken grad grønne anskaffelser bidrar til både økonomiske og samfunnsmessige gevinster.

Difi og DFØ skal hjelpe statlige virksomheter å bli mer effektive

I 2017 har forvaltningen en fellesføring i tildelingsbrevet som stiller krav til å gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak, og at de skal realisere effektiviseringsgevinstene. Sammen med DFØ skal Difi bidra til å vise hvordan statlige virksomheter kan nå dette målet, både gjennom å videreutvikle standardisert innkjøpsanalyse og metodikk for kategoristyring, anbefale sentrale suksesskriterier og å hjelpe pilotvirksomheter med å ta i bruk tilgjengelig metodikk.

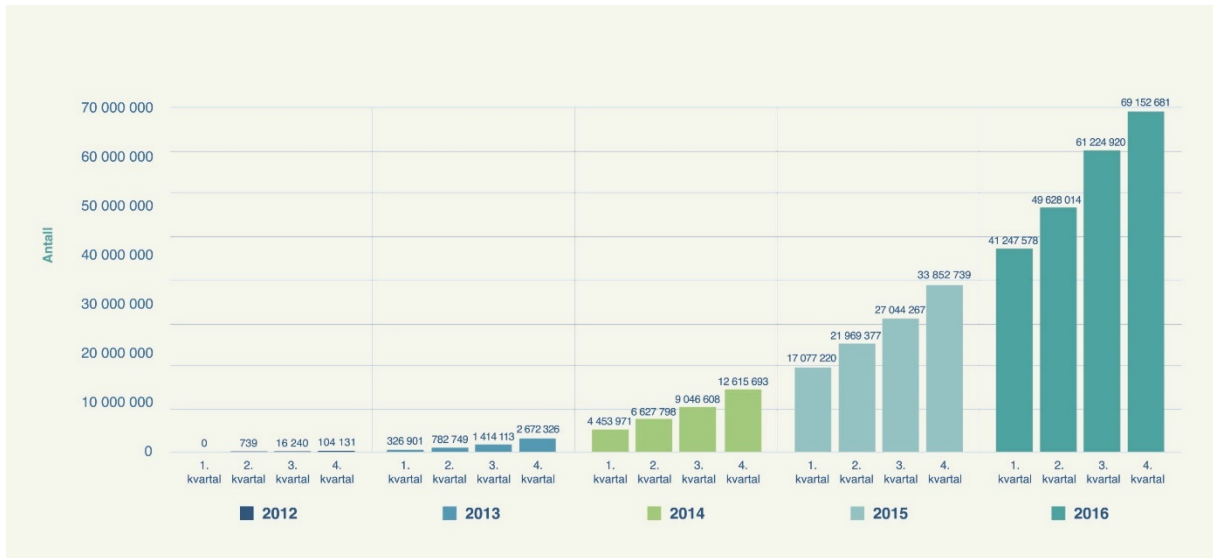
I 2017 viderefører vi også arbeidet med å digitalisere anskaffelsesprosessene. Vi vil bruke en markedsbasert modell med vekt på standardisering, bruk av fellestjenester og økt digital modenhet.

I 2017 vil vi videreutvikle veiledningen om nytt anskaffelsesregelverk og om IT-anskaffelser, inkludert anskaffelser av skytjenester.

Vi skal innhente erfaringer fra gjennomføring av pilotprosjektene for Best Value Procurement og ta initiativ til at flere offentlige virksomheter tester ut metoden.

Stortingsmeldingen for offentlige anskaffelser blir viktig i 2017

Våren 2018 legger NFD frem stortingsmeldingen for offentlige anskaffelser. Det er en viktig anledning for å forankre viktige prioriteringer og riktige tiltak. Difi vil bruke anledningen og ta rollen som premissgiver.



Figur 8: Akkumulert antall fakturaer håndtert gjennom Difi-tilrettelagte løsninger fra oppstart 2012



Figur 9: Aggregerte ordre over Ehandelsplattformen siste 12 måneder

3.3.6 Digitalisering

Vi vurderer måloppnåelsen som middels til godt på digitaliseringsområdet i 2016. Difi har videreført sitt arbeid for bedre og raskere digitalisering av offentlig sektor. Vi har i tillegg etablert to nye ordninger, Digitaliseringsrådet og Medfinansieringsordningen, som har blitt godt mottatt av forvaltningen. Samordning av tiltak på tvers i forvaltningen er krevende, men vi har startet viktige tverrsektorielle tiltak gjennom Skate-samarbeidet.

Mål

Difi hadde tre hovedmål for arbeidet med digitalisering i 2016:

1. Vi bidrar til bedre styring og samordning på tvers av sektor- og virksomhetsgrenser og forvaltningsnivåer
2. Vi bidrar til raskere tempo og økte gevinster av digitalisering
3. Vi bidrar til å forenkle og forbedre offentlig sektor for innbyggere, næringsliv og forvaltning

Resultater

Vi vurderer måloppnåelsen som middels på to av tre målområder, og god på ett målområde.

Mål 1: Vi bidrar til bedre styring og samordning på tvers av sektor- og virksomhetsgrenser og forvaltningsnivåer.

Vi vurderer måloppnåelsen som middels.

Selv om mange relevante og viktige initiativer er på gang, er mye under planlegging og utredning. Det gjelder for eksempel arkitektursamarbeidet i Skate og arbeidet med å lage en felles oversikt over statlige prosjekter. Resultatene av initiativene vil komme først de neste årene.

Forvaltningen forventer at Difi skal sette rammer og være premissgiver for samordning og digitalisering av offentlig sektor. Det gjør vi ved å sette premisser og rammer for digitaliseringen av forvaltningen gjennom felles løsninger, arkitektur, standarder og prosjektmetodikk for stat og kommune. På andre områder, som Altinn og A-ordningen, finner forvaltningens aktører selv frem til gode samarbeidsformer.

Difis viktigste bidrag til bedre samordning i 2016, var følgende:

Difi leder Skate, et strategisk samarbeidsråd sammensatt av toppledere i offentlige virksomheter, som gjennomfører flere viktige tiltak som bidrar til økt samordning i forvaltningen. Tiltakene omfatter blant annet informasjonsforvaltning og nasjonal IT-arkitektur. Et annet initiativ som ledes av KS, men i samarbeid med øvrige Skate-medlemmer,

skal få på plass en metode for tverrsektoriell samhandling ved å benytte brukerreiser til utvikling av sluttbrukertjenester på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. I 2016 hadde Skate fire møter og en faglig samling.

Gjennom Skate har Difi startet et arbeid som skal gi et felles målbilde, strategiske prioriteringer og en handlingsplan for å løse tverrgående utfordringer i offentlig sektor. Hensikten med arbeidet er å konkretisere marsjorden i Digital agenda og konkretisere hvordan vi kan utnytte felles muligheter bedre og løse de viktigste på-tvers utfordringene. Handlingsplanen skal være klar i løpet av første halvår 2017 og vil bli et arbeidsverktøy for Difi og Skate.

I 2016 kartla og vurderte Difi et utvalg statlige digitaliseringsinitiativer som påvirker kommuner. Våre funn viser at kommunene i liten grad involveres i planleggingen av prosjektene. I samarbeid med KS har vi foreslått fire tiltak vi mener vil bedre situasjonen. Vi foreslår å

- veilede i hvordan statlige virksomheter bør involvere kommuner
- publisere hvilke statlige prosjekter som berører kommunal sektor
- gi KS et styrket mandat for å ta en koordinerende rolle på vegne av kommunene
- bruke Konsultasjonsordningen til å diskutere prioritering av prosjekter

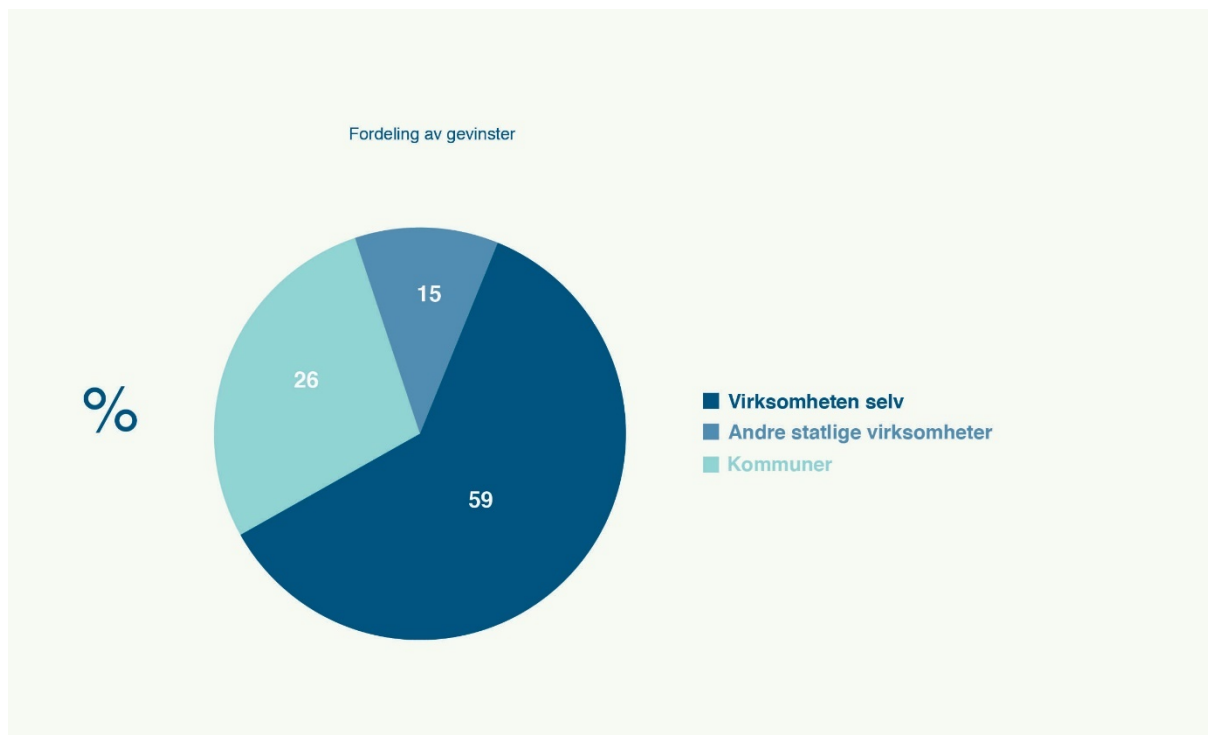
Mål 2: Vi bidrar til raskere tempo og økte gevinster av digitalisering.

Vi vurderer måloppnåelsen som god.

En av regjeringenes hovedprioriteringer i IKT-politikken er å profesjonalisere planleggingen og gjennomføringen av prosjekter for å redusere kompleksiteten og risikoen samt realisere de planlagte gevinstene. For Difi er større bruk av og oppslutningen om Prosjektveiviseren et viktig resultat i 2016. Vi mener også at nettverket for prosjekt-, program- og porteføljestyling fungerer godt. I 2016 tok vi i bruk to nye virkemidler, Medfinansieringsordningen og Digitaliseringsrådet, som vi allerede ser de første resultatene av.

Medfinansieringsordningen hadde første søknadsrunde våren 2016. Ordningen skal bidra til at samfunnsøkonomisk lønnsomme digitaliseringsprosjekter, som ellers ikke ville blitt igangsatt, får dekket inntil 50 prosent av prosjektkostnaden.

I 2016 fikk 12 prosjekter støtte på til sammen 105 millioner kroner med en samlet forventet gevinst på 252 millioner kroner per år over 10 år for offentlig sektor. I tillegg kommer nyttevirkninger i næringslivet og hos innbyggere. Forvaltningens gevinster fordeler seg på hhv. virksomhetene selv og i øvrig offentlig forvaltning (se figur). 85 prosent av gevinstene tilfaller andre statlige virksomheter og kommuner. 15 prosent tilfaller virksomhetene som har fått støtte. Virksomheten og overordnet departement avtaler hvordan gevinstene skal tas ut.



Figur 10: Fordeling av forventede gevinster av prosjekter som mottar støtte fra medfinansieringsordningen

Digitaliseringsrådet ble etablert i 2016 av regjeringen og behandlet 15 prosjekter det første året. Difi er sekretariat og forbereder sakene Digitaliseringsrådet skal vurdere.

Digitaliseringsrådet skal hjelpe virksomhetens ledere å lykkes med digitaliseringsprosjektene sine. Tilbakemeldingene fra etatslederne som har brukt Digitaliseringsrådet er meget gode, og flere har sagt at de bruker rådene aktivt i det videre arbeidet.

Bruken av Prosjektveiviseren øker både i statlig og kommunal sektor. Mer enn 100 virksomheter bruker Prosjektveiviseren som prosjektmodell for styring av sine prosjekter. Antall sidevisninger økte med 42 prosent fra 2015 til 2016. I 2016 videreutviklet og omstrukturerte vi konseptfasens aktiviteter i tråd med den nye Utredningsinstruksen.

Difi arrangerte seks samlinger for nettverk for program- og porteføljestyling, hvor 58 offentlige virksomheter deltar. I 2016 oversatte nettverket begreper i porteføljestyrimodellen MoP (Management of portfolios) til norsk. Aktivitetene er nå dreid over mot programstyring.

Gevinstrealisering er sentralt i Prosjektveiviseren, i Medfinansieringsordningen og for Digitaliseringsrådet. I 2016 utredet og anbefalte Difi og DFØ tiltak for å styrke gevinstrealiseringsarbeidet i forvaltningen.

Mål 3: Vi bidrar til å forenkle og forbedre offentlig sektor for innbyggere, næringsliv og forvaltning.

Vi vurderer måloppnåelsen som middels. Flere viktige tiltak som vil bidra til måloppnåelsen er igangsatt i 2016, men det for tidlig å si noe om effekter før tiltakene har kommet lenger.

For å styrke arbeidet med realisering av digitalt førstevalg, har regjeringen sendt en bestilling til alle departementer om å kartlegge gjenstående potensial og å lage strategier og planer for realisering. I 2016 publiserte Difi informasjon om digitalt førstevalg og vår forståelse av hva digital transformasjon betyr for offentlige virksomheter på difi.no.

Forvaltningen skal gjenbruke informasjon i stedet for å spørre brukerne på nytt om forhold de allerede har opplyst om. «Kun én gang»-prinsippet forutsetter god informasjonsforvaltning i offentlige virksomheter. I 2016 startet Difi arbeidet med et nasjonalt rammeverk for informasjonsforvaltning. Difi anbefaler en gradvis tilnærming, hvor man starter med «orden i eget hus». Brønnøysundregistrene utvikler også en datakatalog med oversikt over virksomhetenes data. Difi og Brønnøysundregistrene samarbeider tett og godt for å sikre en strukturert og felles tilnærming.

Arbeidet med åpne data handler om å øke mengden av data som deles fra offentlig sektor og å stimulere til mer bruk av offentlige data - med mål om en mer datadrevet økonomi som bidrar til innovasjon og verdiskaping. Målgruppene for bruk av data er innbyggere, næringsliv og forvaltningen selv. Difi har bidratt til at mer offentlige data er tilgjengelig gjennom dataportalen data.norge.no, kjørt prosessen med revisjon av retningslinjer ved tilgjengeliggjøring av offentlige data, og bistått fem departement og deres underlagte virksomheter i deres arbeid med å utvikle strategier/handlingsplaner knyttet til tilgjengeliggjøring av offentlige data. Pådriverarbeidet omfatter også tiltak for å bygge økosystemer for deling og bruk av offentlige data.

Over 5300 nye datasett ble gjort tilgjengelig i 2016 gjennom data.norge.no, slik at det totale antallet åpne offentlige datasett tilgjengelige var 6 700 ved årsskiftet. Økningen skyldes i hovedsak SSBs åpning av Statistikkbanken i mai 2016 (ca. 5 000 datasett). Det er nå 86 virksomheter og kommuner som har registrert åpne datasett, hvorav syv av disse er nye i 2017. Data.norge.no hadde 70 000 besøk i 2016, dvs. en økning 10 000 fra 2015. Difis datahotell hadde 140 millioner oppslag i 2016, dvs. en økning 38 millioner fra 2015.

I 2017 vil Difi utarbeide en strategi for videre arbeid med datahotellet.

Difi startet også med å en helhetlig arkitektur for forvaltningen som skal bidra til enklere bruk av de nasjonale felleskomponentene og øke evnen til samhandling mellom virksomheter. I 2016 prioriterte Difi å sette sammen og publisere den delen av arkitekturen som allerede foreligger, dvs. de overordnede IKT-arkitekturprinsippene, standardene og veiledningene på difi.no/arkitektur. Skate er i gang med å etablere samhandlingsarkitektur for enklere bruk av de nasjonale felleskomponentene i tjenesteutviklingen. Arbeidet vil fortsette i 2017.

Premissgiverrollen krever at vi er sterkt til stede internasjonalt

I 2015 og 2016 etablerte Difi gode rutiner og rammer for nasjonal koordinering av CEF Digital-programmet i Norge. Difi er kontaktpunkt mot styringsorganer hos EU og fagmiljøer i Norge. Vi representerte Norge på styringskomitemøter hos EU-kommisjonen og styrket Norges kontakt og nettverk med flere fagmiljøer i Europa i året som gikk. Difi arrangerte nettverksmøter i Norge og gjennomførte flere kommunikasjonstiltak for å følge opp arbeidsprogrammet. Difi er en av flere fagetater som har ansvar for å følge opp de 15 fagområdene i CEF Digital.

Vi vil øke antallet prosjekter som mottar støtte fra EU

EU-kommisjonen finansierer prosjekter på tvers av landegrenser gjennom programmet CEF Digital. Difi har ansvar for å informere om finansieringsmulighetene og gi støtte i søknadsprosessen. Difi jobber for å øke antallet prosjektsøknader med norske deltakere fremover. I tidsrommet 2014 til 2016 fikk Norge finansiering fra EU til fem prosjekter, med en samlet støtte på 1 715 988 Euro. Tabellen nedenfor viser oversikt over disse prosjektene. Norge har i år sendt åtte prosjektsøknader som vi vil få svar på i 2017.

Innvilgede søknader med norsk koordinator					
Utllysning	DSI fag-område	Prosjektnavn	Søkere	Finansi-ering fra CEF	Beløp tildelt (EURO)
2014-1	Safer Internet	«Safer Internet Centre Norway, helpline Cross My Heart»	Medietilsynet m/ Røde Kors	50 % av kostnader	241 500
2014-3	eID	«Norwegian CEF eID node»	Difi	Rundsum	200 000
2015-1	Safer Internet	«Norwegian Safer Internet Centre»	Medietilsynet m/ Røde Kors	50 % av kostnader	356 573
2016-1	BRIS	«Integration of the Norwegian Business Register to the CEF BRIS DSI Interconnection of Business Registers»	BRREG	75 % av kostnader	387 325
2016-1	e-Procurement	“Implementation and uptake of cross border customised ESPD services with integrated eCertis”	Difi m/Mercell Holding A/S (Norge), Amesto Solutions Purchasing AS (Norge), EU-Supply Holding AB (Sverige), Visma Labs AB (Sverige), Innovasjon ApS (Danmark)	75 % av kostnader	530 590
SUM					€1 715 988

EU-kommisjonen organisere og etablere ISA²-programmet i 2016. Som deltager i ISA2 kan Norge påvirke utviklingen på strategisk viktige områder, men også lære av og gjenbruke det som utvikles i EU. I 2016 dekket programmet fagområdene informasjonsutveksling, grunnregistre, arkitektur, tjenestekatalog, datanettverk, e-handel og geodata. I 2016 jobbet Difi med å organisere den norske deltakelsen i programmet, opprette nettverk og dele informasjon med relevante fagmiljø i Norge og Europa.

Vi jobber smartere med standardisering

Difi gjennomførte den årlige revisjonen av [referansekatalogen](#) over IT-standarder for offentlig sektor sammen med Standardiseringsrådet i 2016. Vi tok inn flere nye bruksområder og standarder. Vi sendte forslag til revidert [forskrift om IKT-standarder](#) til KMD, med sikte på ikrafttredelse sommeren 2017. Difi reorganiserer nå hvordan vi jobber med standardisering. Vi involverer ulike fagmiljøer i Difi og andre virksomheter i forvaltningen i utviklingen og oppfølgingen av standarder på deres fagområder. Vi har også styrket arbeidet med standardisering i EU og internasjonalt, som er en sentral del av arbeidet med den helhetlige arkitekturen.

Difi leverte også forslag til en strategi for e-ID frem til 2025. Vi anbefaler at hovedlinjene i gjeldende strategi står fast og at forvaltningen fortsatt skal bruke e-ID-er fra markedet for sikkerhetsnivå 4.

Vi lanserte ny statistikk som gir bedre kunnskapsgrunnlag

Difi har gjort det enklere for brukerne å finne statistikk om digitalisering. I 2016 lanserte vi en statistikkløsning på difi.no som omfatter digitalisering. Indikatorer fra digitalenorge.regjeringen.no ble tatt inn i løsningen. Siden lanseringen og frem til utgangen av året var det 3 321 unike sidevisninger. Dette er vi godt fornøyd med.

«Rikets tilstand» har blitt en fast post på Digitaliseringskonferansen. Også i 2016 presenterte vi status for brukerorientering, fellesløsninger og tjenester. Vår vurdering var at det er enda et godt stykke igjen før innbyggere og næringsliv kan forholde seg til en heldigital offentlig sektor. Mange offentlige virksomheter har ennå ikke digitalisert sine tjenester. Mange av tjenestene utnytter ikke mulighetene teknologien gir, og proaktive tjenester er lite utbredt.

Utfordringer

Vi ser fire hovedutfordringer på digitaliseringsområdet:

1. Å få til økt styring og samordning på tvers av offentlig sektor



Figur 11: Rikets tilstand

2. Den strategiske IKT-kompetanse blant toppledere er ikke god nok
3. Offentlig sektor deler og gjenbruker ikke data i stor nok grad
4. Offentlige virksomheter utnytter ikke potensialet i nasjonale felleskomponenter godt nok

Felles for disse utfordringene er at det er store og komplekse oppgaver, som krever kompetanse og kapasitet. Difi arbeider med å ta en mer strategisk rolle og å sette organisasjonen i stand til å møte de viktigste og prioriterte utfordringene. Det krever at Difi rydder i og prioriterer dagens oppgaveportefølje og sikrer riktig kompetanse og kapasitet for å løse de prioriterte oppgavene. Difi må også utvikle bedre oversikt over status, muligheter og utfordringer knyttet til digitalisering for å prioritere og løse de rette oppgavene til enhver tid.

Sektorprinsippet fremmer en sektortankegang fremfor en systemtankegang. Det gjør det utfordrende å sette hele offentlig sektor og brukerne i sentrum fremfor egne interesser. Bedre samhandling krever god involvering og høyere grad av «konsern»-tenking i departementene og virksomhetene. Nasjonal arkitektur og gode samarbeidsarenaer, slik som Skate, øker samhandlingsevnen.

For å forenkle og forbedre offentlig sektor, er det kritisk at ledere har nødvendig IKT-kompetanse på strategisk nivå for å sikre at teknologiske muligheter utnyttes. Vi er allerede i gang med strategisk IKT for toppledere som en sentral del av Difis ledersatsing.

Forvaltningen og brukerne kan spare store ressurser på å dele og gjenbruke data i større grad. Juridiske, organisatoriske og semantiske hindringer gjør at virksomhetene ikke deler og bruker data om innbyggere godt nok. Difi vil jobbe systematisk med dette fremover. Et annet tiltak er å sikre enhetlig finansieringsmodell, like bruksvilkår og effektivt samspill mellom de nasjonale felleskomponentene og leverandørene av disse.

Tiltak og prioriteringer

For å styrke rollen som premissgiver, vil vi evaluere og prioritere oppgaveporteføljen på digitaliseringsområdet som en del av den pågående organisasjonsutviklingsprosessen. Vi vil også vurdere Difis samlede kompetanse og kapasitet for å sette organisasjonen i stand til å ta en mer strategisk premissgiverrolle og løse prioriterte utfordringer og oppgaver.

Vi arbeider videre med å styrke og formidle vårt kunnskapsgrunnlag på digitalisering, blant annet gjennom arbeidet med analyse og statistikk.

Difi har seks hovedprioriteringer for digitaliseringsområdet i 2017. Vi skal

1. videreutvikle gode arenaer for samhandling, og Skate er den viktigste arenaen. Et godt samarbeid med KS for å sikre god koordinering mellom stat og kommune er et annet viktig område.
2. øke den strategiske IKT-kompetanse hos ledere som en sentral del av Difis ledersatsing.
3. videreutvikle den nasjonale arkitekturen for å øke samhandlingsevnen.
4. videreutvikle rammeverket for informasjonsforvaltning for å øke datadelingen.

5. øke utbredelse og bruk av felleskomponentene og bidra til at offentlige virksomheter tar i bruk felleskomponentene i henhold til retningslinjer og pålegg.
6. gjennomføre prosjektet som skal utvikle og følge opp felles handlingsplan for å løse tverrgående hindringer og muligheter på digitaliseringsområdet.

3.3.7 Nasjonale fellesløsninger

Vi vurderer den samlede måloppnåelsen som god. Difis nasjonale fellesløsninger har bekreftet sin posisjon som sentrale byggeklosser i digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor. Alle løsningene har stor vekst, både i innbyggernes bruk, i antall offentlige tjenesteleverandører og antall offentlige digitale tjenester. Difi må kontinuerlig forbedre, forenkle og automatisere forvaltning og drift av fellesløsningene, slik at vi greier å absorbere den store veksten i bruk på en god og kostnadseffektiv måte.

Mål

Difi skal tilby nasjonale fellesløsninger basert på offentlig sektor sine behov for å digitalisere og automatisere tjenester og prosesser. Nasjonale fellesløsninger som Difi har ansvar for skal være robuste, sikre og ha høy brukertilfredshet. Løsningene skal være i samsvar med europeiske standarder og krav til felles digital infrastruktur i Europa (Connecting Europe Facility -CEF Digital), og tilpasses til ny regulering for e-ID på tvers av europeiske landegrensler (eIDAS).

Difi har ansvar for å utvikle og forvalte de nasjonale fellesløsningene: ID-porten, Kontakt- og reservasjonsregisteret, Digital postkasse, eSignerings-tjenesten, OEP, Doffin og ELMA (register med elektronisk kontaktinformasjon til virksomheter som kan motta forskjellige EHF baserte handelsdokumenter). Disse fellesløsningene er virkemidler for å digitalisere og effektivisere offentlig sektor. Kostnadene til utvikling, etablering, drift, forvaltning og videreutvikling genereres hos forvalter av fellesløsningene. De bruksrelaterte kostnadene tilfaller normalt tjenesteeierne eller brukerne som benytter fellesløsningene. Gevinstene ved å effektivisere gjennom fellesløsningene skal tilfalle tjenesteeierne og brukerne som benytter løsningene.

En hovedprioritering er sikker og robust drift, forvaltning og videreutvikling av ID-porten. Fellesløsningen har hatt vekst i utbredelse og bruk gjennom flere år, noe som gjør ID-porten til en virksomhetskritisk løsning for Difi og for virksomheter som benytter løsningen.

Difi skal utvikle ny publiseringsløsning for Offentlig elektronisk postjournal (OEP). Utviklingsprosjektet eInnsyn er et samarbeid med Oslo kommune. Ny løsning skal være klar januar 2018.

Utbredelse av fellesløsningene skal prioriteres, og spesielt de nye fellesløsningene. Ekstra ressurser er satt inn på markedstiltak, med bl.a. en omfattende informasjonskampanje direkte til innbyggere om den digitale postkassen. Virksomhetene i offentlig sektor skal følges opp tett opp for å stimulere til utbredelse av spesielt de nye fellesløsningene, Digital postkasse for

innbyggere, den elektroniske signeringsløsningen eSignering, og Kontakt- og reservasjonsregisteret.

Resultater

Difis nasjonale fellesløsninger har hatt en kraftig vekst i bruk og utbredelse dette året. Vi har oppnådd alle fastsatte måltall. Det betyr at offentlig sektor digitaliserer tjenester og prosesser i et hurtig tempo. Veksten er størst knyttet til de nye fellesløsningene, som i den digitale postkassen for innbyggere. Alle løsningene er driftet stabilt gjennom hele året, og utvikling er i tråd med egne planer, samt ønsker og behov hos offentlig sektor.

	2015	2016	Vekst i %
Antall innlogginger i ID porten	67 038 712	90 621 832	35
Antall tjenester i ID porten	827	1 165	40
Antall virksomheter som benytter kontakt- og reservasjonsregisteret	103	385	274
Antall brev sendt i digital postkasse	1 530 000	4 250 000	178
Antall virksomheter som sender digital post	62	334	439
Antall innbyggere med digital postkasse	571 677	1 490 996	161
Antall dokument tilgjengelig for innsyn i OEP	15 761 414	19 661 021	25
Antall innsynskrav i OEP	199 690	246 493	23
Antall dokument gjennom ELMA	33 852 739	69 152 681	104
Antall registrerte virksomheter i ELMA	45 562	65 218	43
Antall kunngjøringer i Doffin	19 189	19 754	3

Utvikling av eksisterende og nye fellesløsninger blir basert på behov og etterspørsel hos offentlig sektor og i tråd med brukernes/innbyggernes behov. Dette året har ID-porten fått tilført en ny eID, «Buypass for mobil», lansert i november. ID-porten har nå i alt seks e-IDer. BankID på mobil øker mest i bruk.

Utviklingen av digital post er spennende. Selv om løsningen har fått kritikk i media er vår vurdering at digitalisering av post har et stort potensiale for alle innbyggerrettede tjenester, og at den digitale postkassen vil være en viktig byggekloss i denne omstillingen. Årets vekst har gitt et antall brukere av postkassen, og et volum i utsendt post, som gir stor effektivisering hos virksomhetene.

Offentlig Elektronisk Postjournal, OEP, er driftet stabilt, parallelt med utvikling av ny elektronisk innsynsløsning, eInnsyn.

En ny løsning for elektronisk signering, eSignering, ble lansert i juni.

Det er en sterk utvikling av oppslag i ELMA (register med elektronisk kontaktinformasjon til virksomheter som kan motta forskjellige EHF baserte handelsdokumenter) knyttet til forsendelse av fakturaer. ELMA har hatt stabil drift og har handtert ca. 3 millioner oppslag per måned i 2016.

Portalen Doffin hadde stabil drift i 2016. Dette året er det publisert omtrent det samme antallet kunngjøringer som tidligere år. I løpet av året har 100 277 brukere besøkt portalen, en økning på ca. 13 prosent i forhold til 2015. Rundt 5 000 personer besøker Doffin på en normal arbeidsdag.

Utfordringer

Fellesløsningene har generelt stor oppslutning og utbredelse i offentlig sektor. Den digitale postkassen har hatt en flott utvikling. Distribusjon av digital post utfordres likevel i forhold til store virksomheters egne portaler, og om hvordan disse skal samspille på en best mulig måte for innbyggerne.

Meldingsutveksling i offentlig sektor er komplekst, og med mange fragmenterte systemer involvert. En enklere og mer effektiv løsning for å kommunisere på tvers av sektorer og nivåer er under utvikling, og vil kunne avhjelpe denne store flaskehalsen.

Et godt samspill mellom aktører som tilbyr fellesløsninger er viktig og nødvendig, og her er det et klart forbedringspotensial. Teknologiutvikling og samarbeid på tvers av offentlig sektor vil øke takten i digitalisering og automatisering, og da er felles arkitektur, samordning av tjenester og standardisering viktige elementer.

For å kunne møte fortsatt vekst i utbredelse og bruk av fellesløsningene på en god og kostnadseffektiv måte, må Difi kontinuerlig arbeide for å forbedre, forenkle og automatisere forvaltning og drift av fellesløsningene.

Tiltak og prioriteringer

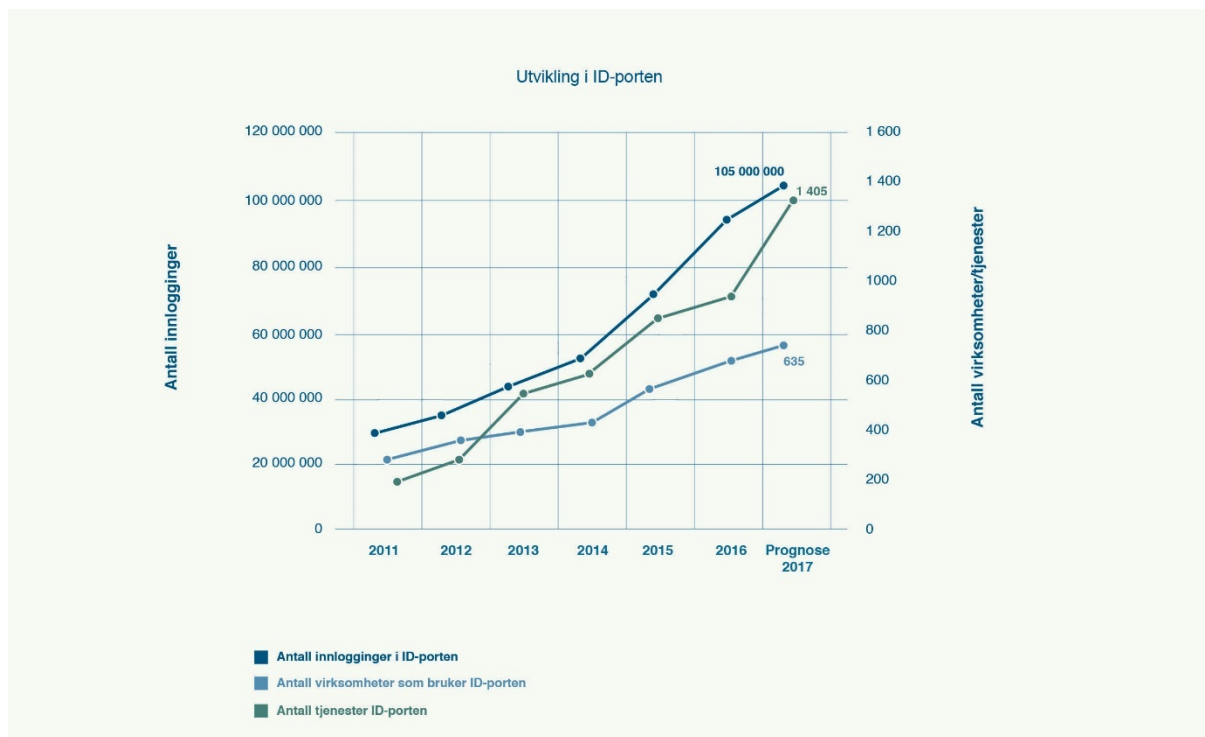
Digital agenda legger vekt på at digitalisering skal medvirke til en brukerrettet og effektiv forvaltning, og at det skal gi verdiskaping og deltakelse for alle. Dette gjelder også de nasjonale fellesløsningene. For Difi vil dette bety i 2017 og årene fremover at utvikling og produktplanlegging vil være drevet av behov og etterspørsel hos brukerne.

Våre kunder i offentlig sektor skal kjenne forutsigbarhet i Difis utviklingsplaner og sammen skal vi ha gode prosesser. Alle fellesløsningene skal ha en egen produktstrategi. Innen utgangen av dette året skal den nye løsningen for innsyn i forvaltningen av stat og kommune, eInnsyn ferdigstilles og settes i produksjon.

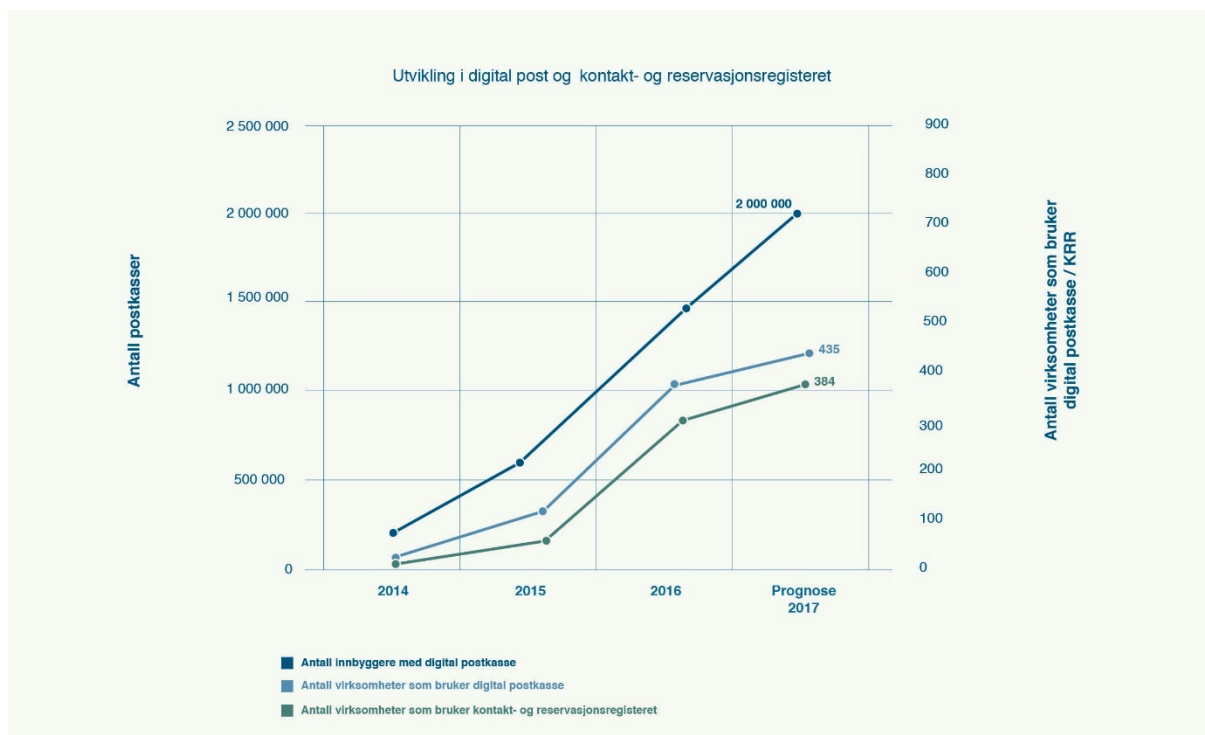
Konkret skal vi forbedre og videreutvikle markedsarbeidet og dialogen med kundene. Samtidig skal vi arbeide med å effektivisere forvaltning av fellesløsningene, og videreutvikle både våre interne prosesser og samspillet med våre kunder og partnere.

Vi skal opprettholde en stabil og trygg drift av fellesløsningene på det samme høye nivå som tidligere år. Dette skal gi brukerne og kundene en enkel og trygg tilgang til fellesløsningene. God håndtering av hendelser skal sikre robust forvaltning av fellesløsningene og skape tillit hos bruker og kunde. Difi skal bidra til at finansieringsmodellen for de nasjonale fellesløsningene er i takt med føringene i Digital Agenda.

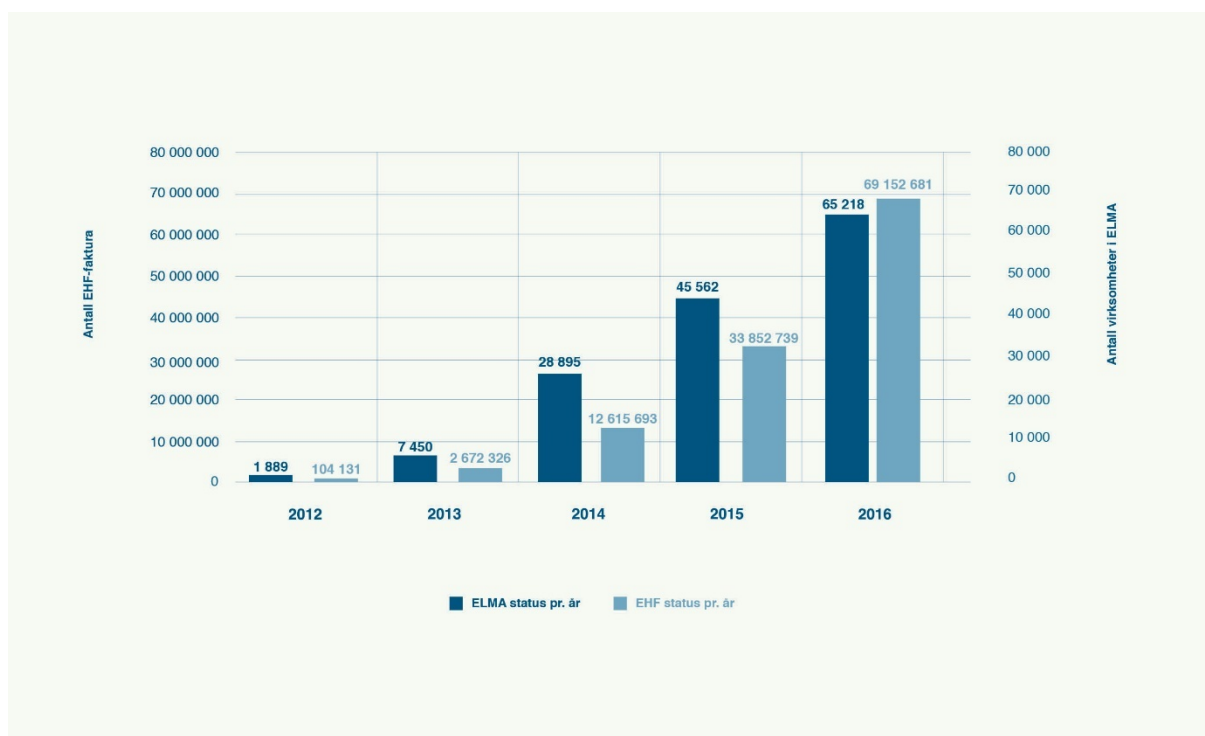
For å få omstilling til å skje vil vi medvirke til et godt samarbeid og samspill med våre brukergrupper gjennom bl.a. Styringsråd og Brukerråd for Difis fellesløsninger.



Figur 12: Utvikling i ID-porten fra 2011



Figur 13: Utvikling i digital postkasse og kontakt- og reservasjonsregisteret fra 2014



Figur 14: Utvikling i bruk av ELMA og EHF-faktura fra 2012

3.3.8 Informasjonssikkerhet

Vi vurderer den samlede måloppnåelsen på informasjonssikkerhetsområdet som god. Vi har blant annet utviklet nytt veiledningsmateriale og videreutviklet eksisterende innenfor flere av kompetansemiljøets ansvarsområder. Vi har også jobbet mye med å bygge nettverk i offentlig sektor slik at virksomhetene kan gjøre hverandre bedre på informasjonssikkerhetsområdet. I 2016 har det også vært et mål å starte arbeidet med å knytte informasjonssikkerhet tettere opp mot andre områder Difi jobber med, som f.eks anskaffelser og universell utforming av IKT.

Mål

Kompetansemiljøet i Difi er KMDs utøvende organ for å nå målsetningen om en styrket og mer helhetlig tilnærming til informasjonssikkerhet i statsforvaltningen. Difi skal i denne sammenheng fungere som en tilrettelegger, koordinator og pådriver innenfor de fem tiltaksområdene i handlingsplan for informasjonssikkerhet i statsforvaltningen:

1. styring og kontroll
2. sikkerhet i digitale tjenester
3. digital beredskap
4. sikkerhet i nasjonale felleskomponenter
5. kunnskap, kompetanse og kultur

Resultater

Vi vurderer den samlede måloppnåelsen i 2016 for informasjonssikkerhet som god. Når det gjelder tiltaksområde 4, nasjonale felleskomponenter, er dette pr. i dag kun dekket av generelle tiltak som f.eks veiledere i internkontroll, øvelser og kultur og kompetanse. Her vil det i 2017 være nødvendig å se nærmere på om det er behov for noe som er rettet spesifikt mot felleskomponentforvalterne.

Tiltaksområde 1: Styring og kontroll er rettet mot ledelse og ansatte, og skal bidra til at informasjonssikkerhet er en godt integrert del av virksomhetenes samlede styring og bidra til at den enkelte virksomhet når sine mål

Difis veiledning på internkontroll i informasjonssikkerhet har blitt videreutviklet i løpet av 2016 og det har vært avholdt flere kurs i bruk av veilederen. Dette er et område mange virksomheter sier at de synes er utfordrende å jobbe med, og veilederen har blitt godt mottatt.

Vi har også et elæringskurs spesielt tilpasset ledere og veiledningsmateriale for hvordan man skal gjennomføre øvelser i egen virksomhet.

Vi har i 2016 deltatt på to samlinger med strategisk IKT-kompetanse for toppledere som er en del av Difis program for bedre styring og ledelse. Det å ta informasjonssikkerhet inn som en del av aktiviteter Difi allerede har, ser vi på som en god løsning.

Den største utfordringen på området er fortsatt å få ledelsen i virksomhetene til å ta en aktiv rolle i informasjonssikkerhetsarbeidet.

Tiltaksområde 2: Sikkerhet i digitale tjenester skal bidra til utveksling av kompetanse og erfaring, samt effektiv bruk av standarder og god bransjepraksis. Tiltaksområdet skal også gjøre det lettere for flere virksomheter å benytte sikkerhetstiltak som er utviklet av andre

I 2016 ble informasjonssikkerhet tatt inn som et eget punkt i konseptfasen og planleggingsfasen i prosjektveiviseren, som er anbefalt prosjektmodell for gjennomføring av digitaliseringsprosjekter i offentlige virksomheter. Dette har vært etterspurt i virksomhetene og vi ser på muligheten for å få informasjonssikkerhet inn også i de øvrige fasene. Det å få informasjonssikkerhet inn som en del av verktøy Difi allerede har, er en god måte å sørge for at informasjonssikkerhet blir en mer naturlig del av virksomhetenes arbeid.

Det har også blitt utarbeidet gode råd for innebygget informasjonssikkerhet for å få virksomhetene til å ha en bevissthet rundt hvordan man best mulig skal gjøre informasjonssikkerhet til en integrert del av de prosesser og løsninger man har.

Tiltaksområde 3: Digital beredskap skal bidra til at virksomhetene raskt oppdager og reagerer ved uønskede hendelser. Digital beredskap skal også bidra til at virksomhetene opprettholder

god evne til å utføre prioriterte oppgaver i ekstraordinære situasjoner med minst mulig avvik fra forsvarlig informasjonssikkerhet

Difi har utviklet en digital veileder for å planlegge og gjennomføre enkle IKT-øvelser. Denne ble publisert i betaversjon på slutten av 2015. Veilederen forutsetter ingen forkunnskaper eller erfaring i å planlegge eller gjennomføre øvelser. Målgruppen er alle som har ansvar for informasjonssikkerhet i offentlig sektor. I 2016 er det jobbet med utbredelse og videreutvikling av veilederen slik at den er i samsvar med generell øvingsveileder som DSB publiserte i 2016 og nasjonalt rammeverk for digital hendelseshåndtering som utvikles av NSM. En ny versjon av veilederen er planlagt publisert i løpet av 2017.

I 2016 deltok Difi i arbeidet med planlegging og gjennomføring av sivil nasjonal øvelse IKT16.

Vi gjennomfører også årlig et nettverksmøte med tema øvelser. Dette er en arena som trekker mange deltakere og som vi får gode tilbakemeldinger på.

Tiltaksområde 4: Nasjonale felleskomponenter skal bidra til en bedre koordinering av informasjonssikkerheten i den viktige delen av den nasjonale IKT-infrastrukturen som de nasjonale felleskomponentene samlet representerer. Dette forutsetter at virksomhetene som forvalter nasjonale felleskomponenter har en felles risikoforståelse, og dermed også en felles forståelse av kritiske avhengigheter på tvers av virksomheter og sektorer

Det er ikke utviklet tiltak spesielt rettet mot felleskomponentforvalterne, men det generelle veiledningsmaterialet vil også være relevante for disse. Dette er et område som det må jobbes mer med i 2017.

Mål 5: Kunnskap, kompetanse og kultur skal bidra til at den enkelte medarbeider tilegner seg nødvendig kunnskap og forståelse om informasjonssikkerhet for å kunne utføre sine oppgaver og bidra til å oppnå virksomhetens mål. Dette bidrar også til bedre risikoforståelse og utviklingen av en god sikkerhetskultur i organisasjonen.

Vi vurderer måloppnåelsen som god.

På slutten av 2015 ble det lansert dilemmatrening i informasjonssikkerhet som skal hjelpe virksomhetene å øke bevisstheten rundt informasjonssikkerhet og bedre sikkerhetskulturen. Dette har vært et populært tilbud og vi har brukt mye tid i 2016 på å videreutvikle dette og øke bruken i offentlig sektor. Det har også kommet innspill fra virksomheter som har sett at dette er et verktøy som også kan brukes på andre områder som policyutvikling og beredskapsøvelser. Vi har også sett på muligheten for å lage dilemmaer som viser hvordan informasjonssikkerhet er viktig for flere av Difis ansvarsområder.

Vi har tilrettelagt for at offentlige virksomheter kan gjennomføre nasjonal sikkerhetsmåned i sine virksomheter for å styrke kunnskap, kompetanse og kultur. Dette er et tiltak

virksomhetene setter stor pris på og det er spesielt viktig for virksomheter som ikke er så modne på området.

Vi har i 2016 gjennomført 5 møter i Nettverk for informasjonssikkerhet (NIFS). Møtet i november ble avholdt i samarbeid med anskaffelsesmiljøet i Difi og hadde tema informasjonssikkerhet ved anskaffelse av skytjenester. Å bruke NIFS-møtene til å knytte informasjonssikkerhet opp mot andre fagområder, er nyttig. Det første NIFS-møtet i 2017 vil ha tema universell utforming av IKT og informasjonssikkerhet og vil arrangeres sammen med Tilsynet for universell utforming.

Kompetansemiljøet har brukt mye tid i 2016 på informasjonsvirksomhet, kurs, foredrag o.l som dekker alle tiltaksområdene i handlingsplanen, og som samtidig bidrar til å styrke kunnskap, kompetanse og kultur i statsforvaltningen.

Det har også vært lagt stor vekt på å sette i verk tiltak som kan tilpasses ulike målgrupper siden vi har sett at det er svært ulike behov i virksomhetene.

Utfordringer

Det er svært ulike behov i de forskjellige virksomhetene på områder som modenhet, ledelsesforankring og hvilke utfordringer man møter på informasjonssikkerhetsområdet. Det blir derfor svært viktig å fortsette å jobbe med tiltak som treffer ulike målgrupper. Vi gjennomfører jevnlig referansegruppemøter og andre typer behovskartlegginger for å være sikre på at tiltakene treffer der det er størst behov. Det er spesielt viktig å få involvert umodne virksomheter i dette arbeidet, noe som kan være utfordrende i og med at de ofte ikke ser behovet for å jobbe med informasjonssikkerhet i hele organisasjonen.

Det er fortsatt en utfordring å måle og å dokumentere tilstand og utvikling på alle de fem tiltaksområdene både i den enkelte sektor og i den enkelte virksomhet - og hvilken effekt Difis arbeid på informasjonssikkerhet har.

Tiltak og prioriteringer

I 2017 vil Difi fortsette å jobbe med å styrke forvaltningen på handlingsplanens fem områder. Vi vil også jobbe med å knytte informasjonssikkerhet tettere sammen med Difis øvrige områder. Dette vil for eksempel gjøres ved at informasjonssikkerhet tas inn som en del av veiledningsmaterialet på anskaffelse av skytjenester.

Måling av tilstanden og utvikling på de fem områdene vil være et prioritert tiltak i 2017. I løpet av 2017 ønsker vi å se på hvordan Difi best kan måle selv og hvordan vi kan hjelpe virksomhetene å måle modenhet på informasjonssikkerhet, digital beredskap og sikkerhetskultur.

3.3.9 Universell utforming av IKT

Vi vurderer måloppnåinga for tilsynet med universell utforming som god. I 6 av 7 tilsyn på store norske nettstader har vi i 2016 avdekket brot på regelverket, men vi ser likevel at dei nye løysingane er meir tilgjengeleg enn dei som var før. Vi ser at det er hindringar når det gjeld tilkomst til automatar som billettautomatar, minibankar og betalingsterminalar. Særleg betalingsterminalar ville med enkle tiltak kunne plasserast slik at dei blei tilgjengelege for alle.

Digitalisering flytter tenester nærmare brukaren, og gir verksemdene mulegheit til å effektivisere ved å bygge ned manuelle løysingar. Digitale løysingar må derfor vere utforma slik at dei kan brukast av alle. Dess større bruksvolum og dess viktigare oppgåver, dess større er konsekvensane for den enkelte dersom løysinga er vanskeleg å bruke.

Svært mange verksemdar skal etterleve krav til universell utforming. Eit formålseffektivt tilsyn må difor vere risikobasert og innrette verksemda mot område der faren for svikt er størst, og der konsekvensane av brot på regelverket er alvorlege for mange brukarar.

Mål

Tilsyn for universell utforming i Difi, skal føre tilsyn med verksemdar i privat og offentlig sektor etter forskrifta om universell utforming av IKT.

Tilsynet for universell utforming har fire overordna mål:

1. Vi skal gjennomføre risikobasert tilsyn med offentlege og private verksemdar i samsvar med god forvaltningsskikk.
2. Tilsynet er kjent. Vi oppnår høg tilfredsheit med rettleiing og informasjon til pliktsubjekt, borgarar og leverandørar.
3. Vi har kunnskap om status for universell utforming av IKT i privat og offentlig sektor.
4. Vi er ein pådrivar for vidareutvikling av regelverk og krav innanfor universell utforming av IKT og bidreg til departementet si oppfølging på området.

Resultat

Mål 1: Vi gjennomfører risikobasert tilsyn med offentlege og private verksemdar i samsvar med god forvaltningsskikk

Vi vurderer måloppnåinga som god. Vi har gjennomført tilsyn med verksemdar som dekkjer mange brukarar.

Vi prioriterer tilsyn der faren for svikt er størst og konsekvensane av brot på regelverk er alvorlege for mange brukarar. Dette er bakgrunnen for at offentlig sektor, kommunar, fylkeskommunar og statlege organ med særleg vekt på dei som driv publikumsretta tenesteyting, er vurdert som eit prioritert område for tilsynet. Statusmålinga vår frå 2014

avdekka at utfordringane er størst i banksektoren, men også transport og media har lite tilgjengeleg tenester.

I 2016 er det ført tilsyn med i alt sju verksemder som alle har svært store bruksvolum og som brukar digitale løysingar som primærkanal for kontakt med kundar og publikum. Det er utført kontrollar med nettløysingane til NSB, Norwegian, Scandic Hotels, Sparebank 1-gruppen, Skagenfondene, Direktoratet for e-helse og St. Olavs Hospital. NSB og Norwegian har tilsaman over 80 millionar reisande. Vi ser at tilsyn har effekt, mellom anna har NSB endra bestillingsløpet for togbillettar etter gjennomført tilsyn.

Vi avdekka avvik i alle tilsyna utanom i tilsynet med St. Olavs Hospital. I perioden 2015-2016 er det avdekka i alt 39 avvik av ein slik karakter at tilsynet har gitt pålegg om retting. Avvik knytt til koding av nettløysingar er ein gjengangar. Kodegrunnlaget er viktig både for dei som brukar datahjelpemiddel, men også for at søkemotorar som Google skal finne innhaldet på sida. Tilsyna har avdekka mange avvik når det gjeld tasturnavigasjon og andre navigasjonsrelaterte tema, som kontrast, moglegheiter til å forstørre innhald m.m. Tekstalternativ til bilete, diagram og organisasjonskart er viktig for svært mange brukarar, og avvika vi har avdekka her gjer løysingane mindre tilgjengeleg både blinde/synshemma og personar med ulike kognitive funksjonsnedsetjingar.

Mål 2: Tilsynet er kjent. Vi oppnår høg tilfredsheit med rettleiing og informasjon til pliktsubjekt, borgarar og leverandørar

Vi vurderer måloppnåinga som middels. Det er fortsatt låg kjennskap til regelverket for universell utforming.

Alle verksemder i Noreg er pliktsubjekt etter lova – det vil seie at dei er pålagt å følge regelverket for universell utforming. Om vi berre tek med dei som har 4 tilsette eller meir, er det over 200 000 verksemder som skal følge krava. Dei aller fleste, 97 prosent, har nettsider, og mange tilbyr appar eller sjølvbetjeningsautomatar til brukarane. Nær halvparten av desse kjenner til at det finst standardar for universell utforming av nettsider, medan færre enn 20 prosent har tilsvarande kjennskap til standardar for automat. Om lag 20 prosent kjenner til at det finst ei forskrift på dette området. Vi vurderer låg kjennskap til regelverk og standardar som ein risiko for manglande etterleving. Tilsynet har i 2016 derfor prioritert både å informere om regelverket og å rettleie om innhaldet.

Tilsynet brukar foredrag, blogg og sosiale media for å forklare kvifor universell utforming er viktig for den enkelte, lønnsamt for verksemdene og smart for oss som samfunn. Uu.difi.no er hovudkanal for rettleiing. I 2016 hadde nettstaden ca. 26 000 besøkande i 2016, som er ca. 15 prosent lågare enn i 2015. Sjølv om vi ikkje er nøgd med at talet besøkande går ned, så er vi svært nøgd med at andelen nye besøkande var høgt både i 2015 og 2016, der talet nye besøkande var heile 53 prosent. På same måte som låg kjennskap til regelverk og standardar, er også låg kjennskap til uu.difi.no og Difi som tilsynsorgan vurdert som ein risiko. Vi målte høgare kjennskap til både nettsida (10 prosent) og tilsynet (20 prosent) i 2015/16, samanlikna

med 2013/14. Kjennskap er framleis ein utfordring, men det er likevel eit godt resultat at tre fjerdedelar av brukarane er godt nøgde med innhaldet.

Tilsynet starta i 2016 opp utviklinga av eit e-læringskurs for nettedaktørar. Føremålet er å gi dei som publiserer innhald på nett gode verktøy i arbeidet. Kurset blir lansert våren 2017. Spreiingsaktivitetar og oppfølging av bruksvolum vil ha høg prioritet. Det er også lagt ned store ressursar i utarbeiding av ein rettleiar for utplassering av og miljø rundt sjølvbeteningsautomatar. Statusmålinga vår frå 2015 viser at plassering av automatar er ein risiko. Difor er rettleiing på automatområdet med konkrete tips til god praksis, er ei viktig satsing for tilsynet.

Mål 3: Vi har kunnskap om status for universell utforming av IKT i privat og offentleg sektor

Vi vurderer måloppnåinga som god.

Vi har god statistikk om og analysar av status for universell utforming av IKT. Kunnskapen dannar grunnlaget for våre strategiske vurderingar og kva tiltak vi set inn på ulike område.

Effektive målemetodar vekker internasjonal merksemd

I 2016 utvikla tilsynet eit oppdatert sett med måleindikatorar for vurdering av nettløysingar opp krava i standarden WCAG 2.0 på nivå A og AA. Målet er å utvikle valide målemetodar og effektive testprosedyrar som gir kvalitative resultat til bruk i tilsynssamanheng og samstundes statistikk som er egna for benchmarking og analyse. Vi publiserer arbeidet løpande for å legge til rette for fagleg diskusjon og tilbakemelding. Arbeidet vert slutført i 2017.

Det har vore stor interesse både nasjonalt, i EU og blant samarbeidsland for metodane vi nyttar for å måle universell utforming av nettløysingar. I juni 2016 publiserte tilsynet ein vitenskapleg artikkel på engelsk som blei spreidd i internasjonale miljø om den norske tilnærminga. Den norske metoden er vurdert som det beste europeiske måleinitiativet⁷ når EU-kommisjonen no skal utarbeide eit felles målesystem for Europa.

I 2016 kartla vi korleis 1 200 verksemdar bruker sosiale media, appar, skjemaløysingar, innloggingsløysingar og betalingsfunksjonalitet. Resultata er klare i første kvartal 2017.

Tilsyn viser at automatar er ikkje tilgjengelege nok

Kartlegginga vår i 2015 og 2016 av korleis sjølvbeteningsautomatar i Oslo sentrum⁸ er plasserte, viser at automatane ikkje er tilgjengelege nok for alle kundar og at tilkomsten er for dårleg. Ofte står varer og hyller i vegen slik at ein rullestolbrukar eller ein med barnevogn ikkje kan nå automaten. Mange av avvika ville vere enkle og tilnærma kostnadsfritt å endre.

⁷ Funka/Empirica: Monitoring methodologies for web accessibility in the European Union. Ref. Ares (2016)6053026 – 21/10/2016.

⁸ Difi-notat 2016:5 Tilgjengelige automater. Status for universell utforming av selvbetjeningsautomater.

Dette er eit svært viktig perspektiv i rettleiaren tilsynet har utarbeidd for utplassering av sjølvbeteningsautomatar.

Mål 4: Vi er ein pådrivar for vidareutvikling av regelverk og krav innanfor universell utforming av IKT og bidreg til departementet si oppfølging på området

Vi vurderer måloppnåinga som god, sidan grunnlaget for eit styrka regelverk er lagt i 2016.

Universell utforming er ein strategi for å oppnå likeverdig samfunnsdeltaking også på det digitale området. Det er derfor viktig at Norge har eit oppdatert og relevant regelverk for universell utforming.

Den 22. desember 2016 trådde EU-direktivet «Accessibility of the websites and mobile applications of public sector bodies» i kraft. Innan 21 månader skal norsk rett implementere direktivet. Det stiller mellom anna krav til multimedia, som er unntatt frå regelverket per i dag. Direktivet gjeld offentlege verksemder og har krav som i dag ikkje er del av den norske forskrifta. Til dømes skal intranettsider i offentlig sektor vere universelt utforma. I tillegg skal offentlege verksemder gjennomføre sjølvdeklarering og kunngjere på nettsida korleis verksemda etterlever krava.

I 2016 la Regjeringa fram forslag om at utdanningssektoren, som tidlegare har vore unntatt forskrifta for universell utforming av IKT-løysingar, skal følge forskrifta.

Utfordringar

Det er behov for auka forståing og merksemd om universell utforming hos verksemdene å oppnå formålet om likeverdig digital samfunnsdeltaking. Vi meiner at låg kjennskap til regelverket gir dårlegare etterleving.

Blant pliktsubjekta er kjennskapen til regelverket om universell utforming av IKT-løysingar låg. Dette gjeld både for verksemder som tilbyr nettløysingar og automatløysingar. I ei kjennsksundersøking tilsynet gjennomførte i desember 2015 svarte om lag halvparten av verksemdene med nettløysingar og kun 17 prosent av dei som tilbyr automatløysingar at dei kjende til at det finnes standardar for universell utforming av IKT. Berre 22 prosent av pliktsubjekta kjenner til forskrift om universell utforming av IKT-løysingar.

Ei rekke utfordringar er knytt til at regelverket er nytt og myndigheitsfunksjonen på området er ganske ny. Regelverket gjeld fram til 2021 berre for ny IKT – det vil seie for løysingar som er kjøpt etter 1. juli 2014. Hittil har dette medført at tilgangen på tilsynsobjekt har vore avgrensa og det kan vere utfordrande å avgjere når ei løysing er å rekne som «ny». Tilsynet har så langt løyst dette ved å gjennomføre spørjeundersøkingar. Det er ressurskrevjande, men gjer det lettare å identifisere tilsynsobjekt.

Tilsyn er for manuelle og ressurskrevjande

Tilsynet gjennomførte sju tilsyn med nettløysingar i 2016. Testprosedyrane våre for å gjennomføre tilsyn på nett er i stor grad manuelle og difor ressurskrevjande. No utarbeidar vi eit oppgradert sett av måleindikatorar som skal effektivisere testing, bearbeide testresultat og lage ei løysing som gjer det enklare å analysere data generert ved tilsyn.

Vi må gjere det enklare for verksemdene å gjere rett

For tilsynet er det ei utfordring at standardane i regelverket for sjølvbeteningsautomatar er underlagt opphavsrett og betalingsplikt. Dette står i vegen for vegleing og handheving av regelverket. Opphavsretten er til hinder for at tilsynet aktivt kan arbeide for å gjere dei enkelte krava i forskrifta kjent blant pliktsubjekta. Det er verksemdene sjølv som må kjøpe seg tilgang til standardane. For små verksemdar som butikkar og kioskar er standardsettet vanskeleg å forstå fordi det er komplisert, omfattande og skrive på engelsk. Det er derfor viktig for tilsynet å få utvikla rettleiing som hjelper pliktsubjekta å forstå kva automatar som er universelt utforma og korleis dei skal plasserast slik at alle har tilgang til dei.

Tiltak og prioriteringar

Prioriteringane og tiltaka våre har som mål å gi best mogleg måloppnåing med ressursane vi har tilgjengeleg.

Tilsynet vil framover auke talet på kontrollar av nettløysingar. For å sikre god etterleving av regelverket, er det etter vår vurdering naudsynt at pliktsubjekta oppfattar kontrollen med regelverket som effektiv og reell. Vi vil òg gjennomføre prøvetilsyn med automatar for å kunne teste ut metodikk og testprosedyrar før ordinære kontrollar.

Nye indikatorer krev ressursar, men vil effektivisere tilsynet mykje

Tilsynet sine nye indikatorar for nettløysingar vil effektivisere arbeidet i tilsynet mykje. Det vil effektivisere tilsyn ved å forenkle og minimere manuell testing og vil generere automatisk testdata for benchmarking og analyse. Det publiserte indikatorsettet vil vise korleis tilsynet tolkar krava og blir tilgjengeleg for både pliktsubjekt, leverandørar av IKT-løysingar og andre som arbeider med universell utforming av IKT og. EU har implementert tilsvarende regelverk som det norske, og tilsynet sine for målemetodar er tilrådd for EU-kommisjonen som beste praksis.⁹

Dette inneber at vi i første halvår 2017 vil bruke mesteparten av tilsynets ressursar på å ferdigstille indikatorsettet for nettløysingar. Prosjektet krev såpass mykje ressursar at vi ikkje vil gjennomføre enkeltkontrollar eller gjennomføre andre analyser før til hausten. Vi har planlagt å auke talet på tilsyn i 2017 og desse blir gjennomført til hausten når indikatorsettet er ferdig.

Vi prioriterer å styrke kjennskap og kompetanse

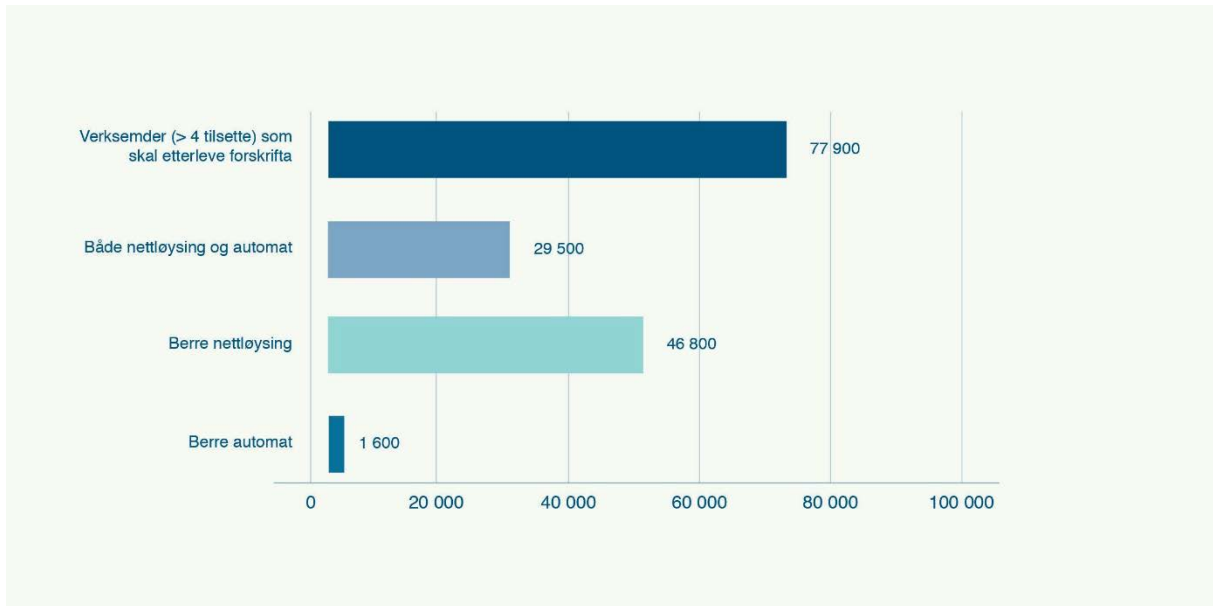
Tiltak som kan gi auka kjennskap til og kunnskap om regelverket, har framleis høg prioritet. Det inneber at vi held fram arbeidet med å nå gjennom i det offentlege rom, å nå pliktsubjekta gjennom bransjekontakt, sosiale media og foredrag.

I 2017 lanserer tilsynet eit e-læringskurs for nettredaktørar. Kurset er del av Difis e-læringsplattform, og kan lastast ned på eigen plattform i verksemdene, om dei ynskjer det. Kurset skal auke kunnskap om og endre haldning til universell utforming, slik at verksemdene

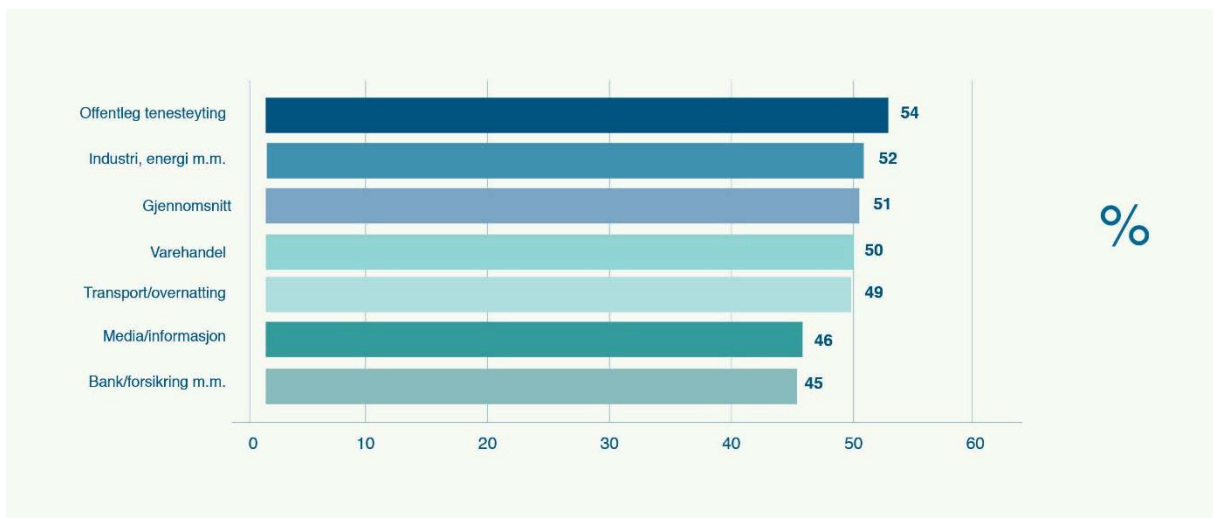
⁹Funka/Empirica: Monitoring methodologies for web accessibility in the European Union. Ref. Ares (2016)6053026 – 21/10/2016.

i større grad inkluderer dette i sine nettløysingar. Kurset krev store ressursar i utviklingsperioden, som er i første halvår. I tillegg vil tilsynet publisere ein rettleiar og ein teiknefilm om utplassering av automatar for å møte behova til særleg små verksemdar.

Framover vil vi også systematisere arbeidet med statistikk og analyse ytterlegare og legge vesentleg større vekt på publisering av statistikk og nøkkeltall.













Figur 15: Bruk av IKT-løysingar blant norske verksemdar i 2014









Figur 16: Status for etterleving av krav til universell utforming av IKT - nullpunktsmåling i 2014









Statusmålinga i 2014 synte at ingen nettsider oppfylte minstekrava til universell utforming. Statusmålinga er ei «nullpunktsmåling» som viser status på norske nettsider før regelverket om universell utforming har fått effekt.







3.4 Status styringsparametere og oppdrag i tildelingsbrevet




Styringsparametere		Status	Kommentarer
Virksomhetsmål 1: Difi skal bidra til økt samordning i offentlig sektor			
1	Antall saker som er behandlet i Digitaliseringsrådet.		15 saker ble behandlet i 2016.
2	Andel tilsagn av bevilget ramme innenfor medfinansieringsordningen for digitaliseringsprosjekter.		12 prosjekter fikk støtte på til sammen 105 millioner kroner, som var rammen for 2016
3	I løpet av 2016 skal arbeidet med å etablere et nasjonalt rammeverk for informasjonsforvaltning ha startet opp.		Arbeidet med å etablere rammeverket på Difi.no er startet opp. Dette vil videreføres i 2017.
4	Statens innkjøpssenter skal være etablert og i operativ drift innen 1. halvår 2016.		Statens innkjøpssenter ble etablert fra 1.1.2016 og var i operativ drift i 1. kvartal 2016. Kunngjøring av første avtaler ble forsinket i forhold til plan.
Virksomhetsmål 2: Difi skal bygge opp og dokumentere kunnskap			
5	Relevant statistikk, indikatorer og fakta/nøkkeltall for direktoratets fagområder skal være lett tilgjengelig på Difis hjemmesider.		Ny nettside med relevant statistikk på våre fagområder etablert i april 2016.
6	Omfang og innretning av Difis arbeid med å bygge opp og dokumentere kunnskap, er tilpasset behovet i forvaltningen.		Se omtale 3.3.1 Forvaltningskunnskap
Virksomhetsmål 3: Difi skal bidra til kompetansebygging i offentlig sektor			
7	Ulike brukergruppers tilfredshet med Difis egne opplæringstiltak, veiledning og rådgivning er minst på samme nivå som tidligere år.		80 prosent av Difis deltakere sier våre arrangementer er faglig nyttige og er tilfredse med opplæringen. Se Kompetanseutvikling og de enkelte fagområdene.
8	Veiledningsmateriell, verktøy og maler på anskaffelsesområdet er tilpasset nytt regelverk som trer i kraft i 2016.		Veiledningsmateriale og maler er i all hovedsak oppdatert iht. nytt regelverk og vi har også laget utdypende veiledning til nye tema i regelverket.
9	Det er gitt bistand til KMD (geodata), KUD (kulturdata), FIN (data om offentlige utgifter), KD (forskningsdata) og SD (transportdata) og deres underlagte virksomheter i deres arbeid med å utvikle strategier/handlingsplaner knyttet til tilgjengeliggjøring av offentlige data.		Sektorene har fått bistand i arbeidet med å utvikle strategier/handlingsplaner.
10	Antall statlige virksomheter som har etablert internkontroll på informasjonssikkerhetsområdet siden 2015.		Difi har i 2016 sett på bruk av, og tilbakemeldinger på, veiledningsmateriellet på internkontroll for informasjonssikkerhet og eksisterende statistikk. Indikasjonene viser at virksomhetene er på rett vei, men







Styringsparametere		Status	Kommentarer
			at det også er noen områder som bør styrkes. Det vil i 2017 gjennomføres et prosjekt på måling som bl.a. vil se på hvordan man best kan måle hvor godt internkontroll på informasjonssikkerhet følges opp.
Virksomhetsmål 4: Difi skal utvikle og forvalte fellesløsninger			
11	Fellesløsningene som Difi har ansvaret for øker i volum/transaksjoner og antall brukere/tjenesteeiere som tar tjenestene i bruk. Brukernes behov er førende for utvikling av løsningene.		Difi sine nasjonale fellesløsninger har hatt en kraftig vekst i bruk og utbredelse dette året. Det betyr at offentlig sektor digitaliserer tjenester og prosesser i et hurtig tempo. Veksten er størst knyttet til de nye fellesløsningene, som i den digitale postkassen for innbyggere. Alle løsningene er driftet stabilt gjennom hele året, og utvikling er i tråd med egne planer, samt ønsker og behov hos offentlig sektor.
12	Det finnes løsninger for elektronisk innlevering av tilbud i offentlige anskaffelser som er tilgjengelig til å tas i bruk når et nytt anskaffelsesregelverk trer i kraft.		Difi har bidratt til at løsninger for elektronisk tilbudsinnlevering er tilgjengelig i markedet og kunne tas i bruk når nytt regelverk trådte i kraft 1.1.2017.
13	Felles digital læringsplattform (2014-2017) skal utvikles i henhold til prosjektplan.		Utvikling av nye e-læringskurs og læringsplattform er iht. plan. E-læringsplattformen mangler fortsatt kompetansestyringsmodul, men denne er under utvikling.
Virksomhetsmål 4: Difi skal føre tilsyn med virksomheter i privat og offentlig sektor etter forskrift om universell utforming av IKT			
14	Økt kunnskap om regelverket om universell utforming av IKT hos relevante målgrupper.		Siste måling fra 2015 viser lav kjennskap til regelverket. Kjennskapen gikk opp hos de målgrupper tilsynet hadde prioritert. Vi har i 2016 derfor videreført målrettet veiledningsarbeid gjennom uu.difi.no, utvikling av e-læringskurs og veiledning på automatområdet.
15	Økt kunnskap om status når det gjelder universell utforming av automater i Norge.		Gjennomført måling i 2015 med oppfølging og publisering av rapport i 2016.
16	God oppfølging av utredningen om universell utforming av IKT i utdanningssektoren som et ledd i vurderinger av revisjonsbehovet for regelverket.		Leveret iht. plan med KMD

Oversikt over oppdrag	Status	Kommentarer
Opprinnelig tildelingsbrev		
1	<p>Difi skal etablere et sentralt kompetansetilbud til ledere i staten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetansetiltak i strategisk IKT skal være gjennomført for alle departementsområder • Pilot for toppledergrupper skal evalueres, og to kull skal starte høsten 2016 • Tilbud som har oppstart i 2017 skal utvikles og planlegges 	<p>●</p> <p>Kompetansetiltaket strategisk IKT er gjennomført/under gjennomføring for 11 departementsområder og Fylkesmennene. Forsvarsdepartementet gjennomfører tiltaket selv iht avtale med KMD. Vi er i dialog med de 4 resterende. Dette innebærer at vi må bruke 2017 før alle har gjennomført. Det har vist seg å være krevende å få rekruttert og planlagt samlinger for alle departementsområdene. Avviket er kjent og kommunisert til KMD tidligere.</p>
1	<p>Difi skal følge opp kunnskapsgrunnlaget som ble lagt i Difi-rapport 2014:7 Mot alle odds. Veier til samordning i norsk forvaltning. Oppfølgingen skal være casebasert.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det første caset skal omhandle samarbeid om utsatte barn. • Det andre caset skal vurdere hvordan KMD og andre relevante departementer utøver sine samordningsroller. Difi skal utarbeide plan for hvordan dette caset kan gjennomføres. 	<p>●</p> <p>Case 1: Evt videre oppfølging av 0-24 og de andre prosjektene vurderes ifm notat om samordningsprosjektene.</p> <p>Case 2 ferdig des 2016. Rapport oversendt KMD</p>
1	<p>Difi skal i samarbeid med DFØ kartlegge erfaringer med departementers styring av samarbeidsoppgaver som gis til underliggende virksomheter. Kartleggingen skal omfatte 2 – 3 "case" der det har blitt styrt på forskjellig måte og hvilke erfaringer som kan trekkes ut av dette. Kartleggingen skal sees i sammenheng med relevant arbeid innen samordning og styring, og skal danne grunnlag for læring og forbedret styringspraksis.</p>	<p>●</p> <p>Prosjektet er avsluttet i henhold til utsatt frist 15. desember fra KMD og FIN. Leveransen fra prosjektet er et veiledningsnotat med 6 råd til hvordan departementene kan samordne sin styring av oppgaver som gis til underliggende virksomheter.</p> <p>Rapport levert KMD i juni i samsvar med ny frist.</p>
1	<p>Difi skal utrede hvordan toppledere i staten kan gå ut av stillingen og fortsette å arbeide i staten med fagoppgaver på en slik måte at fellesskapet kan utnytte den enkeltes kompetanse og erfaring, samtidig som den enkeltes behov ivaretas.</p>	<p>●</p> <p>Difi-notat 2016:3 ble sendt KMD 17. juni 2016</p>
2	<p>Difi skal gi innspill til hvilke krav som bør stilles til forvaltningen på digitaliseringsområdet.</p>	<p>●</p> <p>Det ble gitt innspill til Digitaliseringsrundskrivet for 2016 i april 2016.</p>
3	<p>Difi skal lede arbeidet med å etablere en ordning som gjør det lettere å kontrollere om leverandører er seriøse, jf. Regjeringens strategi mot arbeidslivskriminalitet.</p>	<p>●</p> <p>Difi har ledet arbeidet med å etablere en løsning for elektronisk innhenting av dokumentasjonsbevis, som vil gjøre det enklere å kontrollere om leverandører er seriøse. Løsningen etableres i samarbeid med Brønnøysundregistrene og</p>

Oversikt over oppdrag		Status	Kommentarer
			Skatteetaten, og Difi har levert to delleveranser til NFD i tråd med prosjektplan.
4	Difi skal bistå i avslutningen av løpende traineeprogram og etablering av et nytt program for personer med nedsatt funksjonsevne.		Avsluttet siste program H-2016 og oppstart nytt program februar 2017
5	Difi skal slutføre Medarbeider-undersøkelsen 2015/16 og levere utkast til rapport som følger hovedtrekkene i Medarbeiderundersøkelsene 2013, i løpet av 1. kvartal 2016.		Utkastet ble levert 30.3.2016
	Difi skal presentere og publisere resultatene primo mai etter nærmere samråd med KMD		Resultatene ble presentert og publisert 30.5.
6	Difi skal slutføre arbeidet med et digitalt opplæringstilbud innenfor det sentrale personalpolitiske lov- og avtaleverket, som en del av arbeidet med de tariffavsatte kompetansemidlene.		E-læringsprogram om samarbeid og medbestemmelse ble ferdigstilt i august 2016
7	Ansvaret for innovasjon i offentlig sektor er fragmentert. Difi skal invitere KS, Innovasjon Norge og andre relevante aktører til en diskusjon om mulige alternativer for en mer helhetlig, nasjonal pådriver for innovasjon i offentlig sektor. Difi skal så gi sin vurdering til KMD på selvstendig grunnlag.		Frist forlenget til 3.2.2017 for å koordinere arbeidet med Helsedir. som hadde et lignende oppdrag. Rapport sendt KMD 2.2.2017. Positive tilbakemeldinger. Presenterer resultatene på Forskningsrådets seminar 17.2. der alle aktørene deltar.
8	Difi skal bidra til departementets arbeid med å følge opp regjeringens ønske om et mer koordinert og effektivt statlig tilsyn med kommunene, med utvikling og oppdatering av kunnskapsgrunnlag.		Prosjektet om statlig tilsyn med kommunene ble gjennomført innen fristen som var avtalt med KMD. Difi-rapport 2016:5 «Statens tilsyn med kommunene. Organisering, omfang, nytte og forbedringsmuligheter». Rapporten er også formidlet i møte med de berørte fagdepartementene.
	I Riksrevisjonens administrative rapport (2/2014) fremgår det at departementene i sin styring av tilsynene synes å legge liten vekt på faktabasert kunnskap om effekten av tilsynsvirksomhet, og effekter av ulike måter å drive tilsyn på. Difi har en rolle i å vurdere hvordan kunnskap på tilsynsområdet best mulig kan utvikles, systematiseres og spres.		
9	Difi skal i samarbeid med KMD og KS vurdere hvordan erfaringer fra tidstyvprosjektet kan anvendes i kommunesektoren, jf. kommuneproposisjonen for 2016.		Vi har laget verktøykasse for tidstyvarbeid i kommunesektoren i samarbeid med KMD og KS.
10	Difi skal på grunnlag av foreliggende dokumentasjon (som vil leveres av KMD) og eksisterende nettløsning digitalenorge.no,		Oppdraget ble løst innen fristen. Relevante data ble overført til Difis statistikk-løsning.

Oversikt over oppdrag		Status	Kommentarer
	utarbeide et opplegg for innlemming av innhold og bruksegenskaper i denne i Difis nye løsning for tilgjengeliggjøring av statistikk, med sikte på at driften av digitalenorge.no overtas av Difi per 1.1.2017 som en del av den nye løsningen.		
11	Difi skal levere innhold til den felles nettressursen digidel.no som utvikles i regi av Program for digital deltakelse og kompetanse Digidel 2017. Innholdet omfatter opplæringsressurser knyttet til Difis egne tjenester (som for eksempel den digitale postkasse, ID-porten mv.) og ressurser som Difi kjenner til gjennom sin kontakt med andre etater som driver digitale tjenester til innbyggere. Leveranser skjer gjennom en nærmere avtale mellom programmet og Difi.		Oppdraget ble løst innen fristen iht. avtale med programmet.
12	Difi skal utarbeide og ta ansvaret for vedlikehold av den norske delen av EU-portal "Ditt Europa" (Your Europe).		Kontakt med KMD og EU-kommisjonen er etablert. Vi har behov for avklaring om den tekniske plattformen.
13	Difi skal utarbeide en oversikt over planlagte og pågående digitaliseringsinitiativ i statlig sektor som påvirker kommunesektoren. Sammen med KS må Difi finne et passende rammeverk som gjør det mulig å vurdere de ulike tiltakene opp mot hverandre og kunne gi råd til KMD om prioriteringer mellom de ulike tiltakene ved eventuell mål- eller ressurskonflikt mellom sektorer.		Oppdraget ble levert i henhold til dialog med KMD. Oppdraget ble endret i løpet av prosjektperioden.
14	Difi skal i samarbeid med KMD vurdere ny eID-strategi, herunder kravspesifikasjon for PKI og rammeverket for autentisering.		Utkast til ny eID-strategi ble levert i 2016. Det må gjennomføres en revisjon av kravspesifikasjon for PKI og rammeverk for autentisering i 2017. Videre håndtering av strategien må løses i 2017.
15	Difi skal etter nærmere diskusjon delta i arbeidet med revisjon av forvaltningsloven.		Prosjektet planlegges med sikte på avslutning 31.12.17. På grunn av begrenset kapasitet i Difi er det behov for tett samarbeid med KMD
Supplerende tildelingsbrev 1			
16	KMD har besluttet å intensivere arbeidet med klarspråk og klart regelverksspråk. Difi skal derfor styrke og utvikle fagområdet videre. <ul style="list-style-type: none"> • Støtteordning for å revidere statlige tekster og måle effekter i statlige virksomheter • Bistå departementet i å utvikle og gjennomføre tiltak for klart regelverksspråk. 		Difi har utviklet klarspråkområdet videre med nye tiltak i tråd med behov hos brukerne. Vi har bl.a. lansert e-læringskurset "Den gylne pennen", som har over 2000 brukere, og et hefte om måling av effekter av klarspraksarbeid i stat og kommune. Vi har også videreutviklet Klarspraksprisen med egen

Oversikt over oppdrag		Status	Kommentarer
			<p>pris for kommunesektoren, og vært rådgiver for KS i deres Program for klart språk i kommunesektoren.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difi videreførte i 2016 en støtteordning for revidering av tekster. Vi fikk inn 11 søknader og delte ut kr 50 000 hver til 9 ulike virksomheter (til sammen kr 450 000). • Difi etablerte også en ny ordning for å gi støtte til virksomheter som skulle dokumentere resultater og effekter av klarspraksarbeid. Vi fikk inn 10 søknader og delte ut til sammen kr 545 000 til 8 virksomheter. • Difi har fulgt opp Topp-4 departementene i deres arbeid med å revidere lover. En av lovene ble vedtatt i Stortinget august 2016. <p>Vi har delt ut 18 endagskurs i klart lovspråk til departementer og direktorater og ellers gitt seks virksomheter støtte til språkverksteder. Vi har også gitt ut et hefte om hvordan arrangere språkverksteder som skal være til hjelp for departementer og direktorater i deres interne språkarbeid.</p>
17	Utvikling av en felles læringsplattform (2014-2017) skal fortsette ihht etablert prosjektplan.		<p>Læringsplattformen skal inneholde to hovedkomponenter:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Felles kurs på tema som understøtter offentlig ansattes behov for kompetanse. Dette arbeidet går i henhold til plan. 2. Den felles læringsplattformen i staten skal i henhold til mandat og planer også tilbys med enkel kompetansstyringsfunksjonalitet til virksomheter som ønsker å bruke den som en virksomhetsintern læringsplattform. Denne leveransen er forsinket i henhold til plan.
18	Informasjonsforvaltning i staten: Føringer, herunder etablering av piloter, fremgår av tildelingsbrevet for 2015.		<p>På grunn av internasjonal revisjon av DCAT kunne ikke pilotene gjennomføres før i 2015. Pilotene ble vellykket gjennomført i 2016.</p>
19	Utvikling og oppdatering av kunnskapsgrunnlag som skal bidra til et mer koordinert og effektivt statlig tilsyn med kommunene i tråd med		<p>Se omtale under oppdrag 8.</p>

Oversikt over oppdrag		Status	Kommentarer
	nærmere avtale med departementet jf prosjektplan.		
20	Difi skal utvikle samarbeidsarenaer, veiledningsmaterieell eller andre nødvendige støttetiltak for å sikre en godt samordnet gjennomføring av digitalt førstevalg i hele forvaltningen.		Nettside med relevant informasjon er etablert. Arbeidet videreføres i 2017.
21	Nasjonal strategi for bruk av skytjenester: Som en oppfølging til strategien er det behov for informasjon og veiledning, både knyttet til skytjenester generelt, til anskaffelser av skytjenester, og til gjennomføring av sikkerhets- og risikovurderinger. For å etablere god veiledning av høy kvalitet, er det naturlig å se anskaffelser, IKT-arkitektur og informasjonssikkerhet i sammenheng. Difi skal følge opp dette.		Vi har startet arbeidet og publiserte noe kort veiledning (Spørsmål og Svar) om anskaffelse av skytjenester på anskaffelser.no i desember 2016. Vi startet også arbeidet med å lage en avtale som kan brukes for noen typer skytjenester. Avtalen ble publisert i januar 2017.
22	Difi bes om å utrede konsekvenser ved å avvikle Annonseordningen. Utredningen bør ferdigstilles innen 31.12.2016.		Utkast oversendt før møte med KMD 16.12.2016. Endelig versjon oversendt 10.02.2017.
Supplerende tildelingsbrev 2			
23	Utredning av tiltak for bedre gevinst-realiserings av statlige digitaliseringstiltak.		Rapport fra DFØ og Difi ble levert i 2016.
24	Utredning av løsning for benchmarking av administrative kostnader i statlige virksomheter. Arbeidet med løsningen bør starte med å utrede ulike konsepter som fører frem til et konseptvalg. KMD informerer med dette om at det etter sommeren vil bli nedsatt en arbeidsgruppe med deltakere fra FIN, KMD, Difi og DFØ som skal gjennomføre konseptutredningen.		Prosjektgruppen har avlevert utkast til rapport som beskriver løsning, nøkkeltall og parametere. Vi avventer nå innspill fra styringsgruppen (KMD og FIN) som eventuelt må følges opp i rapporten. Skal være klart innen mars.
Supplerende tildelingsbrev 3			
25	Ny eID-strategi og evt. oppdatering av kravspesifikasjon for PKI og rammeverket for autentisering. Det er fastsatt frister ifm. eIDAS-forordningen og det pågående arbeidet med ny lov. Departementet har behov for at Difi fortsatt deltar i arbeidet med regelutforming. Det er viktig at dette arbeidet sees i sammenheng med ny eID strategi.		Se punkt 14. Difi har bistått departementet i arbeidet med eIDAS-forordningen.

3.5 Redegjørelse for ressursbruk 2016

3.5.1 Ressursbruk fordelt på virksomhetsområder

Oversikten nedenfor gir et overordnet bilde av totalt ressursbruk innenfor Difis budsjettkapittel 0540 for årene 2015 og 2016. Oversikten er endret fra fjorårets rapportering, ved at alle kostnader knyttet til administrasjon og drift er samlet. I tillegg er kostnader knyttet til utvikling og drift av felleskomponenter, fellesløsninger og portaler samlet. Oversikten er ment å gi et overordnet bilde, med forbehold om at skillene mellom områdene ikke er entydige.

Virksomhetsområde	Regnskap 2015	Regnskap 2016
Felleskomponenter, fellesløsninger og portaler	129 509 693	160 429 249
Administrasjon og felles driftsutgifter inkl IT-drift	67 912 577	68 101 485
Offentlige anskaffelser	45 917 653	52 258 955
Digital forvaltning	45 141 467	48 570 499
Ledelse, organisering og kompetanse	41 014 768	46 243 934
SUM	329 496 159	375 604 123

Kap.post 0540.25 og 0540.71 er holdt utenfor oversikten.

Redegjørelse for ressursbruk innenfor det enkelte virksomhetsområdet

Felleskomponenter, fellesløsninger og portaler omfatter kostnader knyttet til utvikling og forvaltning av løsninger vi tilbyr eksterne brukere. I 2016 kan økningen i ressursbruk forklares med en økning i brukskostnadene til fellesløsningene som følge av økning i bruksvolumet på løsningene. I tillegg til dette har vi i løpet av 2016 tatt igjen et etterslep på utvikling av fellesløsningene og vi har gjennomført utbredelsestiltak knyttet til den digitale postkassen. Ressursbruken har også økt som følge av utviklingen av ny elektronisk postjournal (eInnsyn).

Administrasjon og felles driftsutgifter omfatter i tillegg til administrasjon, også deler av direktørens stab. Difis felles driftsutgifter inkluderer blant annet kostnader knyttet til forvaltning og utvikling av lokalene våre i Oslo og Leikanger, interne IT-kostnader som linjeleie, servere, programvare og telefonkostnader. Økningen i ressursbruken skyldes i hovedsak vedlikehold av serverparken og bygningsmessige tilpasninger som følge av etableringen av Statens innkjøpscenter.

Offentlige anskaffelser omfatter drifts og utviklingsaktiviteter på området, inkludert nødvendig IT-utvikling på området. Økningen i ressursbruken i 2016 forklares i stor grad av etableringen av Statens innkjøpscenter.

Digital forvaltning omfatter strategiske samordningsoppgaver og veiledning innenfor digitaliseringsområdet, herunder blant annet informasjonssikkerhet, datadeling og arkitektur, i tillegg til tilsynet for universell utforming. Digitaliseringsrådet ble opprettet i 2016, og dette forklarer økningen i ressursbruken her.

Ledelse, organisering og kompetanse omfatter arbeid knyttet til strategisk ledelse, utviklingen og organiseringen av forvaltningen, samt kurs- og kompetanseutvikling i forvaltningen. Økningen i ressursbruk i 2016 skyldes oppstart av stimuleringsordningen for tjenstedesign, samt satsingen på ledelse i staten

3.5.2 Nærmere forklaring til nøkkeltall

Nøkkeltallene er i sin helhet presentert under kap. 2.3. De skal gi nyttig informasjon om virksomheten og kunne brukes til sammenligning over tid.

Av tallene fremgår det at i 2016 utgjør de totale driftsutgiftene kroner 387 523 460 mot kroner 345 525 675 i 2015. Dette er en økning på 10,8 prosent. Økningen forklares med økt aktivitet og ressursbruk, og har sammenheng med flere satsninger og høyere bevilgninger. Dette gjenspeiler seg også i at det har blitt flere årsverk. Økning i antall årsverk fra 2015 til 2016 utgjør ca. 20 årsverk. Lønnsutgifter har økt med 7,8 prosent, som skyldes både økning i antall årsverk, men også høyere lønnsnivå som resultat av de sentrale og lokale lønnsforhandlingene i 2016. Lønnsandelen i forhold til driftsutgifter er totalt på 52 prosent, som er litt lavere enn i 2015.

Utnyttelsesgraden viser en økning de tre siste årene. Mindreforbruket knyttet til drift, forvaltning og utvikling av nasjonale felleskomponenter (post 23) er vesentlig lavere enn i 2015, mens mindreforbruket på de ordinære driftspostene (post 01 og 21) er høyere. Samlet sett er en større andel av bevilgningen benyttet. I hovedsak skyldes mindreforbruket faseforskyvninger. Vi vil i 2017 styrke den løpende økonomistyringen ytterligere.

Del IV: Styring og kontroll i virksomheten

4.1 Overordnet styring og kontroll

Vi vurderer den samlede måloppnåelsen som god. Arbeidet med ny strategi og ny målstruktur i Difi ble gjennomført med gode interne prosesser og bred forankring. Vi vurderer at vi har god drift og videreutvikling av basisfunksjoner. Det er imidlertid behov for økt innsats for å sikre strategisk retning, prioriteringer og ressursutnyttelse på tvers av fagområdene.

Mål

1. Den interne styringen i Difi skal sikre god måloppnåelse og effektiv ressursbruk.
2. Vi har god drift av administrative basisfunksjoner, samt systemer, rutiner og prosesser som sikrer tilfredsstillende internkontroll tilpasset risiko og vesentlighet.

Resultater

Mål 1: Den interne styringen i Difi skal sikre at måloppnåelse effektiv ressursbruk.

Vi vurderer måloppnåelsen som god. Vi fikk høsten 2016 på plass ny strategi for årene 2017 – 2020. Arbeidet med denne har vært en god prosess med involvering på alle nivåer i Difi. Det er lagt vekt på en god overgang til budsjett- og virksomhetsplanarbeidet med sterkere vekt på tverrgående prioriteringer og leveranser knyttet til ambisjonene i strategien.

Difi har videreført arbeidet med å digitalisere anskaffelsene og sikre en effektiv og strømlinjeformet prosess med klar ansvarsfordeling. Vi har fått på plass integrasjon som sikrer automatisk overføring av dokumentasjon fra konkurransegjennomførings-verktøyet til arkiv- og saksbehandlingssystemet. Vi har også prioritert kompetanseheving internt om både kontraktsoppfølging og nytt regelverk på anskaffelsesområdet som trådte i kraft fra 2017.

Difi fikk på slutten av 2016 klage på anskaffelse av bistand til utvikling av et e-læringsprogram. Klageren brakte saken inn for Kofa med begrunnelse i at konkurransen ikke syntes gjennomført i tråd med informasjonen som lå i konkurransegjennomføringsverktøyet. Avgjørelsen i Kofa kom først i januar 2017 og konkluderte med at informasjonen i verktøyet kunne misforstås og at Difi derfor hadde grunn for å avlyse konkurransen.

Difis overordnede risikovurdering følges opp og revideres gjennom året. Risikoen for at innbyggerne ikke tar i bruk digital postkasse ble per 01.01.2016 vurdert som kritisk. Gjennomførte tiltak og utviklingen gjennom året medførte at vi justerte denne risikoen til moderat ved 2. tertialrapportering. Det er ikke identifisert ytterligere kritiske risikofaktorer i 2016.

Mål 2: Vi har god drift av administrative basisfunksjoner, samt systemer, rutiner og prosesser som sikrer tilfredsstillende internkontroll tilpasset risiko og vesentlighet.

Vi vurderer måloppnåelsen som god. Det er ikke avdekket forhold i Difi som tilsier at internkontrollen ikke er tilfredsstillende. Dette understøttes også av Riksrevisjonens årlige revisjon. Difi har, som øvrige statlige virksomheter, gjort en vurdering av behovet for intern revisjon med bakgrunn i krav fra Finansdepartementet. Konklusjonen fra dette arbeidet var at det ikke er behov for å etablere en særskilt intern revisjonsfunksjon i Difi.

Vi har arbeidet med videreutvikling av arbeidsformer innenfor administrative rutiner og saksbehandling på flere områder. Dette er et kontinuerlig arbeid for å sikre effektive prosesser og effektiv ressursbruk og dermed fjerne tidstyver. Difi har blant tatt i bruk Sikker digital post. Vi har innført samarbeidsrom integrert med saks- og arkivsystemet. Dette tilrettelegger bedre for samarbeid både med interne og eksterne deltakere, samtidig som vi tilfredsstiller krav til sikkerhet og dokumentasjon.

Utvalgte medarbeidere med rolle i sikkerhetsorganisasjonen i Difi har deltatt på kurs hos NSM. Innenfor informasjonssikkerhet følges satsingsområder og handlingsplan, basert på ISO27001/2. Nye retningslinjer for risikostyring av informasjonssikkerhet er etablert.

Difi deltok i planlegging og gjennomføring av ØVELSE IKT16 (sivil nasjonal øvelse - SNØ), som er tidenes største IKT-øvelse i Norge. Videre ble det gjennomført øvelser rettet mot tre nasjonale fellesløsninger, henholdsvis Digital postkasse til innbygger, ID-porten og Kontakt og reservasjonsregisteret, i tillegg til én øvelse av IT-drift.

Utfordringer

Det er et generelt påtrykk om mer effektiv ressursbruk i staten, samtidig som Difi har en bred portefølje. Det knytter seg også store forventninger til Difis leveranser og prioriteringer internt og eksternt. Dette medfører at vi må sikre at vi har etablert gode systemer, rutiner og prosesser for å sikre at vi kan levere som forventet med effektiv ressursbruk, og at vi samtidig kan dokumentere god internkontroll. Med ny strategi er det en utfordring å sikre nødvendige prioriteringer og ressursutnyttelse på tvers i organisasjonen. Strategisk retning på kjerneområder og viktige leveranser krever tidligere involvering av toppledelsen.

Difis brede profil og spennvidde i oppgaver gir også et stort spenn i organisasjonen knyttet til sikkerhets- og beredskapsbehov. Risikobildet oppfattes ulikt mellom forskjellige enheter, og det kan derfor være noe krevende å finne det mest korrekte og hensiktsmessige sikkerhetsnivået og krav til sikkerhetskompetanse, tilpasset hele organisasjonen.

Tiltak og prioriteringer

Som en oppfølging av den nye strategien vil vi videreutvikle økonomi- og virksomhetsstyringen med tilhørende systemer med sikte på å få et mer helhetlig styringssystem for å få økt fokus på leveranser, prioriteringer og ressursbruk. Systematisk behandling av strategisk viktige saker i toppledergruppen er en viktig forutsetning for dette. Videre vil vi arbeide for å tydeliggjøre Difis kjerneleveranser, mål og indikatorer. Tiltak

innenfor økonomi- og virksomhetsstyring er nært knyttet til utvikling på HR-området, jf. omtale nedenfor.

Arbeidet med videreutvikling av et helhetlig styringssystem for sikkerhet og beredskap vil fortsette, herunder utvikle et styringshjul og rutiner for kompetanseheving og kulturbygging.

Difi vil tilrettelegge for bruk av egne løsninger som eInnsyn og meldingsutveksling for å digitalisere og effektivisere prosesser.

4.2 HR-området

Vi vurderer måloppnåelsen som god. Også i 2016 har HR-området vært preget av god drift med vekt på smidig og rask saksbehandling, god brukerstøtte og videreutvikling av rutiner og prosesser på området. Prosessen med ny Difi-strategi medførte behov for noe justering av prioriteringer og planer på utviklingsområdet, og nye hovedtariffavtaler utfordret oss på tilrettelegging og gjennomføring på lønnsområdet.

Mål

Difi hadde tre hovedmål på HR-området i 2016:

1. Vi skal sørge for god drift, rådgivning og forvaltning av personaladministrative funksjoner
2. Vi skal bidra til at Difi er en trygg og inkluderende arbeidsplass
3. Vi skal bygge opp under Difis utvikling og omdømme som kunnskapsvirksomhet

Resultater

Mål 1: Vi skal sørge for god drift, rådgivning og forvaltning av personaladministrative funksjoner.

Vi vurderer måloppnåelsen som god. Antall ansatte økte med 12, fordelt med 4 i Leikanger og 8 i Oslo. Det har vært noe økning begrunnet med opprettingen av Statens innkjøpscenter i Oslo mens økningen i Leikanger skyldes økte oppgaver på flere fagfelt. Samtidig har det vært behov for å redusere den faste bemanningen noe for å sikre balanse i det ordinære driftsbudsjettet inn i 2017. Fordelingen mellom Leikanger og Oslo er uendret fra 2015 med 37 prosent av de ansatte i Leikanger og 63 prosent i Oslo. Fordelingen mellom kontorstedene har vært relativt stabil siden Difi ble opprettet i 2008.

År	Leikanger	Oslo	Ansatte totalt
31.12.14	92	167	258
31.12.15	98	167	265
31.12.16	102	175	277

Turnover var på 6,9 prosent, en liten økning fra 2015. Samlet innebar dette at det ble rekruttert 28 medarbeidere til faste stillinger. Hovedinntrykket er at det er godt søkergrunnlag til stillingene i Difi, med gjennomsnittlig 33 søkere per stilling. Gjennomsnittlig behandlingstid fra søknadsfristens utløp og til kandidaten takket ja til stilling var 5,5 uker. Dette er en forbedring fra 2015 på litt over en uke.

I samarbeid med de ansattes organisasjoner ble deler av opplegget rundt lokale forhandlinger fornyet og forbedret. Tidsbruken til lokale forhandlinger høsten 2016 økte likevel vesentlig sammenlignet med tidligere år på grunn av at det sentralt ble inngått ulikelydende hovedtariffavtaler våren 2016. De lokale forhandlingene ble gjennomført på en god måte.

Gjennom 2016 har vi opprettholdt en god fordeling av kvinner og menn både i Difi som helhet og på de ulike ledernivåene. Totalt i Difi utgjorde kvinner 55 prosent av medarbeiderne ved utgangen av oktober 2016. For lederstillinger med personalansvar var fordelingen 50 prosent kvinner og 50 prosent menn.

Andelen ansatte i deltidsstillinger har holdt seg stabilt lav, med 1 prosent for menn og 5 prosent for kvinner. Deltidsarbeid i Difi er i all hovedsak begrunnet i den enkeltes behov ut fra livsfaser og livssituasjon for øvrig.

Vi arbeider løpende med å utvikle god, strategisk styringsinformasjon for ledelsen også på HR-området.

Mål 2: Vi skal bidra til at Difi er en trygg og inkluderende arbeidsplass.

Vi vurderer måloppnåelsen som god. Difi er IA-virksomhet, og har i 2016 hatt én IA-plass. Vi har et etablert system for HMS-arbeid hvor arbeidsgiver og vernetjenesten fastlegger målsettinger, tiltaksplaner og resultatkrav for virksomheten. Dette systemet er inndelt i IA-relaterte forhold, psykososialt arbeidsmiljø, fysisk arbeidsmiljø og ytre miljø. Vi har etablerte møtefora i samsvar med arbeidsmiljøloven og et godt samarbeid mellom partene. Difi er tilknyttet bedriftshelsetjeneste i Oslo og Leikanger, og har etablert system for varsling. Difi er sertifisert som Miljøfyrtårn.

Difi har et bredt spekter av tiltak for å fremme ansattes helse og trivsel, herunder mulighet for trening i arbeidstiden. Lokalene våre er universelt utformet, og vi tilbyr en forsterket ordning med seniordager.

I Difi er vi opptatt av å ta vår del av samfunnsansvaret for å bidra til at de som har falt utenfor arbeidslivet får en mulighet til å komme i arbeid. Vi har derfor hatt en flere kandidater inne på

kortere og lengre praksisopphold i NAV-regi gjennom 2016. Dette har fungert godt, og flere av kandidatene har i etterkant fått faste stillinger utenfor Difi.

I personalreglementet har vi krav ut over det som er avtalefestet sentralt når det gjelder innkalling av kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn eller redusert funksjonsevne til intervju. Dette følges opp slik at ledere som rekrutterer må begrunne aktivt hvorfor søkere som har oppgitt å ha slik bakgrunn ikke kalles inn til intervju. I 2016 var det 108 søkere til stillinger i Difi som oppga å ha minoritetsbakgrunn. Syv av disse ble innkalt til intervju, og en ble innstilt til stilling. Ti søkere oppga å ha redusert funksjonsevne. Åtte av disse ble innkalt til intervju, og en ble innstilt til stilling.

Difi har gjennom alle driftsår hatt lavt sykefravær. I 2016 var sykefraværet på 4,4 prosent, noe som er en svak nedgang fra året før. Sykefraværet fordeler seg med 5,75 prosent på kvinner og 2,87 prosent på menn. Endringen skyldes først og fremst en nedgang i langtidsfraværet.

Mål 3: Vi skal bygge opp under Difis utvikling og omdømme som kunnskapsvirksomhet.

Vi vurderer måloppnåelsen som god. I og med at arbeidet med ny Difi-strategi ble gjennomført høsten 2016, fant vi det hensiktsmessig å utsette den planlagte kompetansestrategien for Difi. Bortsett fra dette har vi levert i henhold til planer og mål.

Opplegg for bedre mottak og oppfølging av nyansatte er tatt i bruk i 2016. Dette innebærer blant annet digitalisert velkomstmappe og system for oppfølgingssamtaler i prøvetiden. Det er også gjennomført introduksjonskurs for nyansatte i tillegg til at nyansatte oppfordres til å benytte de mulighetene som ligger i de e-læringsprogrammene Difi utvikler.

Også i 2016 ble det gjennomført flere samlinger for lederne. Selv om de i hovedsak var tematisk orientert mot arbeidet med ny strategi, ble også emner som sykefraværsoppfølging gjennomgått. Det har vært gjennomført en egen samling for toppledergruppen i etterkant av strategiarbeidet. Difi har opprettholdt tilbudet om coaching for ledere og ledergrupper.

Difi hadde tre lærlinger i 2016. To i IKT-faget, lokalisert i Leikanger, og en i kontor- og administrasjonsfaget i Oslo.

Difi har aktiv bruk av hospiteringsavtaler og praksisstudenter.

Som oppfølging av foregående års kompetanseprogram innen innovasjonsmetodikk ble det utviklet egne intranettsider med veiledning i innovasjonsmetodikk. For å spre kunnskap mellom avdelinger og prosjekter i Difi har det også jevnlig vært arrangert "Prosjektsku" hvor prosjekter inviteres til å presentere seg for alle ansatte i Difi ut fra en mal basert på innovasjonsmetodikken.

Utfordringer

Hovedutfordringen på HR-feltet er å styrke utviklingen av Difi på et strategisk nivå. Selv om vi vektlegger løpende forbedring av systemer, rutiner og prosesser for å legge til rette for god og hensiktsmessig forvaltning av personalressursene, er ikke dette tilstrekkelig for å utvikle Difi som helhet i retning av bedre måloppnåelse. Samtidig er utviklingen av basisfunksjonene en forutsetning for å frigjøre kapasitet til strategiske oppgaver. Et eksempel på dette er hvordan vi har utviklet og digitalisert prosesser knyttet til rekruttering og mottak av nyansatte.

Tiltak og prioriteringer

Vi vil gjennomføre en prosess for å sikre hensiktsmessig organisering i lys av ambisjonene i ny strategi.

Samtidig vil vi utvikle en helhetlig HR- strategi for Difi. Gjennom dette vil vi å legge grunnen for bedre og mer strategiske HR-funksjoner i Difi som helhet samtidig som HR-seksjonen fortsetter å yte god støtte til den daglige driften av Difi.

4.3 Fellesføring for 2016

Alle statlige virksomheter er i fellesføringen for 2016 pålagt å kartlegge hvordan det innhentes informasjon om brukernes behov og hvordan dette benyttes til forbedring av virksomhetens tjenester og produkter.

Difi har et bredt spekter av produkter og tjenester, og kartleggingen viser at ulike former for brukerinvolvering er en vesentlig del av arbeidsmetodikken i organisasjonen. Arbeidet med innovasjonsmetodikk i Difi har understøttet dette perspektivet.

Det brukes ulike metoder og verktøy avhengig av om det er innhenting av informasjon til løpende vedlikehold og justering av eksisterende produkter og løsninger eller om det er informasjon som hentes inn i forbindelse med utvikling og testing av nye. Metodene spenner fra tradisjonelle kartlegginger i form av brukerundersøkelser, brukerstatistikk og evalueringer, til dialogbaserte metoder som referansegrupper, brukerforum, nettverk, intervjuer og pilotering.

Kartleggingen viser at informasjonsinnhenting om brukerbehov i 2016, har vært nyttig blant annet innenfor utviklingsprosjekt knyttet til prosjektveiviseren, læringsplattform og e-læringsprogrammer, tidstyrbearbeidet, digitalisering av anskaffelsesprosessene, felleskomponentene og veikartarbeidet.

Kartleggingen viser også at med det omfang av innhenting av data og informasjon fra brukere som gjøres i Difi, er det potensiale for å utnytte informasjon og erfaringer om bruk av verktøy og metoder bedre. Informasjonen bør derfor systematiseres og gjøres mer tilgjengelig.

Del V: Vurdering av framtidsutsikter

5.1 Kva skal til for å få omstilling til å skje?

Lågare oljeinntekter og den kommande eldrebølga inneber at offentleg sektor må levere meir effektive, brukarorienterte og samordna tenester til ein lågare kostnad og med færre ressursar enn i dag. Det vil utfordre både Difi og heile offentleg sektor si evne til å tenke nytt og omstille seg i åra som kjem, og leiarskap er ein nøkkel til å lukkast.

Noreg har ein god offentleg sektor med stolte, nøgde, og engasjerte medarbeidarar som er meir opptekne av meiningsfylte og utfordrande oppgåver enn løn, viser medarbeidarundersøkinga frå 2016. Offentleg sektor i Noreg kjem òg godt ut i internasjonale undersøkingar på dei fleste områda. Det har vi all grunn til å vere stolte av. Skal vi kunne vidareføre denne statusen, kan vi ikkje velje bort omstilling. Det understrekar mellom anna tal frå Produktivitetskommissjonen, som mellom anna viser at vi sjølv med stor vekst i produktiviteten dei neste tiåra, truleg må auke skattane vesentleg for å halde nivået i dag.

Omstillingsprosessar i det offentlege er krevjande og må gje resultat

Endringsprosessar er det området statstilsette er minst nøgde med. Det er viktig at leiinga klarer å forklare til dei tilsette kvifor endringa trengs, og klare å inkludere og få med seg dei tilsette. Samstundes veit vi at omstilling er krevjande. Difor er det ikkje unaturleg at dei tilsette ikkje er nøgde med eller samde i alt. Denne utfordringa har mange verksemdar fått erfare.

Det som gjer størst grunn til uro, er at statstilsette ikkje opplever at endringar har gitt betre resultat. Det er urovekkande når vi veit at offentleg sektor må gjennom ei krevjande omstilling. Om vi ventar med å snu skuta, skaper vi berre behov for endå kraftigare omstilling seinare. Og leiarane har eit særskilt ansvar for å snu skuta i tide. Det må samfunnet og Difi sin innsats og sine prioriteringar spegle i åra som kjem, og vi må utnytte heile verktøykassa vår for å få omstilling til å skje.

Det inneber òg at det offentlege må realisere større og konkrete gevinstar av digitalisering og anskaffingar framover slik at vi får meir verdi for pengane, klarer å kutte kostnader og frigjere midlar til andre viktige samfunnsoppgåver.

Vi må utnytte potensialet i digitale løysingar betre

Ca. 50 prosent av produktivitsveksten dei siste fem åra kan relaterast til digitalisering. Ifølge undersøkinga IT i praksis 2016 opplever 82 prosent av dei offentlege verksemdene manglande kultur og prosessar for å realisere gevinstar i IKT-prosjekt som ein av de største hindringane for å nå sine mål. Undersøkelsen viser òg at kun kvart fjerde IKT-prosjekt fører til reelle kostnadskutt.

Medarbeidarundersøkinga viser at under halvparten av medarbeidarane i staten meiner at verksemda utnyttar potensialet i digitale løysingar, mens kvar fjerde medarbeidar er usamd

eller heilt usamd i at verksemda utnyttar moglegheitene som ligg i digitale løysingar. Kun kvar fjerde leiar i staten peikar ut digitalisering som ei særleg viktig leiingsutfordring framover.

Svak styring i digitaliseringsprosjekt, men leiarar blir ikkje følgt opp om resultatane uteblir

Resultata frå medarbeidarundersøkinga viser at statlege verksemdar slit med å gjennomføre digitale endringsprosessar. Sjølv om 64 prosent meiner at digitalisering er viktig for verksemda si måloppnåing, opplever kun 31 prosent av medarbeidarane i staten at digitaliseringsprosjekt er godt styrt og når sine mål.

I medarbeidarundersøkinga svarer kun ein av tre at leiarar i staten blir følgt opp når resultatane uteblir. Personar med leiaransvar er ennå meir kritiske. Det betyr at vi må legge større vekt på leiing av leiarar og å ha ei meir strategisk tilnærming til kompetanseutvikling i staten framover.

For få leiarar ser det strategiske potensialet i anskaffingar

Leiarar må i langt større grad enn i dag forstå at gode og innovative anskaffingar er eit av dei mest kraftfulle omstillings- og leiarverktøya vi har. Offentlege anskaffingar utgjer nærmare 500 milliardar i året. Ei innsparing på nokre få prosent kan spare samfunnet for milliardar. Det skal ganske mange digitaliseringsprosjekt til for å spare fleire milliardar i året. Berre med e-handel sparar Noreg fire milliardar i året. Dei fem første felles innkjøpsavtalane for staten i regi av Statens innkjøpssenter vil åleine truleg redusere offentlege kostnader med 85 til 170 millionar i året. Gode anskaffingar i seg sjølv vil både spare staten for store, unødige utgifter og frigjere ressursar hos den enkelte verksemd. Samstundes er gode og innovative anskaffingar ofte er ein føresetnad for å lukkast med store endringsprosjekt.

Departementa sit på ein viktig nøkkel

Handlingsrommet for effektivisering finst, men det kan unyttast endå betre. Tettare samarbeid mellom departement og underliggende verksemd om effektiviseringstiltak og betre tilrettelegging frå sentralt hald er to forhold som vil fremme effektivisering, viser Difi sin rapport «Nøklene til handlingsrommet» som vi presenterte på Forvaltningskonferansen i november 2016.

Budsjettkutt og krav om innsparingar, som effektiviseringsreformen, blir oppfatta som eit positivt ytre press for å få fart på naudsynt omstilling, og støtte frå overordna departement gjer effektiviseringa langt enklare for verksemda. Derimot kan den politiske logikken der ønsket om effektivisering kan bli trumfa av behovet for detaljstyring og stadig nye, politisk prioriterte oppgåver utan tilsvarande nedprioritering av andre oppgåver, hindre effektivisering.

Betre samspel mellom departement og verksemd er ein nøkkel til omstilling

Når departementa og verksemdene sine initiativ trekker i same retning, er sjansen for å lukkast størst. Det fordrar betre styring og meir tillit i form av mindre detaljstyring. Departementa kan òg skape større trykk på effektivisering gjennom større bruk av sektoranalyser som grunnlag for budsjettkutt, sterkare kopling mellom finanspolitikk og

forvaltningspolitikk og ved å auke bruken av administrative fellesløsningar som til dømes Statens innkjøpssenter.

Leiarar som er usikre i rolla som arbeidsgjevar, nøler med å ta grep

Leiarar som er usikre i arbeidsgjevarrolla og har lite kunnskap om personalregelverket, utnytter ikkje handlingsrommet i regelverket for å effektivisere. Fordi det er så krevjande å gjennomføre omstillingar, nøler ein del leiarar. Å styrke arbeidsgivarfunksjonen i Difi er eitt viktig grep for å gjere verksemdene tryggare, meir kompetente og meir strategiske i arbeidsgjevarrolla.

Ei anna utfordring, er manglande endringserfaring og avgrensa mobilitet hos leiarar, spesielt i departementa. Leiarar med smal erfaring kan verke konserverande på kultur og hemme gjennomføring av naudsynte endringar i verksemda.

Vi treng heile verktøykassa for å få til omstilling

Omstilling handlar om å effektivisere, brukarorientere og samordne offentleg sektor i større grad.

For å lukkast med omstilling, må vi bruke heile verktøykassa. Digitalisering er ein nøkkel til omstilling, men digitalisering handlar ikkje først og fremst om IKT. Det handlar om å utvikle og ta i bruk smartare og felles løysningar for heile offentleg sektor, ikkje bere eiga verksemd – med brukaren i sentrum. Omstilling vil handle om å sjå stat og kommune meir i samanheng, om riktige og innovative anskaffingar og å utvikle leiarar med større gjennomføringskraft.

5.2 Difi må òg omstille seg

Mange ønsker eit sterkare Difi som tek ansvar for å finne felles løysingar og fjerne felles hindringar. Det er opp til Difi å ta og gjere seg fortent til rolla. Den nye strategien vår er svaret på korleis vi skal lukkast.

I strategien understreker vi at Difi har ein veg å gå – men at vi tek utfordringa. Det inneber at Difi sine leiarar og medarbeidarar må vere førebudde på å bruke sin kompetanse – og arbeide – på nye måtar. Vi må samhandle meir med og gjennom andre, og vi må kunne innta fleire roller for å løyse ulike utfordringar. Vi skal utvikle eit Difi som bruker alle våre fagområde og verktøy – heile verktøykassen – for å skape omstilling.

I 2017 skal vi gjennomføre eit organisasjonsutviklingsprosjekt (OU-prosjekt) i samarbeid med Agenda Kaupang for å sikre eit eksternt blick på oss sjølve. Formålet med prosjektet er å identifisere naudsynte endringar i arbeidsforma og organiseringa i Difi for å kunne innfri det fjerde målet i strategien vår:

«Vi utvikler Difi til en premissgiver som skaper endring»

Vi er tydelege på at vi må vidareutvikle og setje vår eigen organisasjonen i stand til å ta premissgjevarrolla. Vi er klare på at det vil stille store krav til hele organisasjonen og alle medarbeidarane – og spesielt til leiinga si evne til å prioritere og sette dei strategiske premissa for verksemda.

Målet er å skape eitt Difi med ein felles kultur, ei innovativ arbeidsform og ein attraktiv arbeidsplass med gode utviklingsmoglegheiter for den enkelte medarbeidar. Vi er opptekne av å setje saman kompetansen vår på ein måte som gjer at verdien av leveransane våre blir så god som mogleg, spesielt på område som går eller må gå på tvers.

Vi må spørre brukaren

Det er ikkje Difi som skal eller kan fortelle om vi skaper verdi for dei vi er til for. Difor spør vi våre brukarar og interessentar korleis dei opplever Difi og kva som gjer dei størst verdi, og vurderingane og innspela frå interessentane må vere og blir ein viktig del av OU-prosessen vår.

2017 blir eit endringsår

I 2017 skal vi ruste oss for å få omstilling til å skje. Vi veit av erfaring at omstilling er vanskeleg og utfordrande. Samstundes er det ein stor moglegheit til å utvikle ein endå meir attraktiv arbeidsplass – med nokre av dei mest interessante faglege utfordringane og samfunnsoppgåvene i offentleg sektor. Me vil bruke vår eigen omstillingsprosess til å lære av innspela til våre interessentar og brukarar og å hauste verdifulle erfaringar. Den spanande reisa har starta.

Del VI: Årsregnskap

6.1 Ledelsens kommentar årsregnskap 2016

Difi fører regnskap i henhold til kontantprinsippet, slik det fremgår av prinsippnoten til årsregnskapet.

Bekreftelse

Årsregnskapet for 2016 er avlagt i henhold til bestemmelser om økonomistyring i staten med tilhørende rundskriv fra Finansdepartementet og krav fra eget departement. Årsregnskapet vurderes å gi et dekkende bilde av direktoratets disponible bevilgninger, regnskapsførte utgifter og inntekter.

Det er ingen vesentlige forhold eller endringer i driften som har påvirket årsregnskapet og resultatet for 2016.

Tildeling

Difis samlede disponible tildelinger i 2016 var på 487,7 millioner kroner på utgiftssiden jf. oppstillingen for bevilgningsrapportering. Dette innbefatter bevilgninger på kapittel 0540 for 2016, overføring av ubrukte midler fra 2015, samt belastningsfullmakter fra KMD og øvrige departementer, jf. bevilgningsrapporteringen og note A.

Mindreutgift

Bevilgningsrapporteringen viser videre at Difi har en samlet mindreutgift på kapittel 0540, post 01, 21, 23 og 25 i 2015 på om lag 44,6 millioner kroner etter å ha tatt hensyn til mindreinntekter. Post 25 gjelder medfinansieringsordning for lønnsomme IKT prosjekter, som var ny fra 2016. I hovedsak forklares mindreutgiften med faseforskyvninger i aktiviteter som videreføres i 2016. Midlene er søkt overført til 2016.

Ordinære driftsutgifter, post 01, viser, etter justering for bruk av merinntektsfullmakter, en mindreutgift på 8,8 millioner kroner.

Spesielle driftsutgifter, post 21, dekker utgifter til Difis utviklingsoppgaver og IKT-prosjekter, i tillegg til deltakelse i det europeiske prosjektet e-SENS som delvis finansieres av refusjoner fra EU jf. inntektskravet på post 03 kap 3540. Post 21 viser en mindreutgift på 14,5 millioner kroner etter justering for mindreinntekter knyttet til refusjoner fra EU som er forskjøvet til 2017.

Elektronisk ID og sikker digital posttjeneste, post 23, dekker drift og videreutvikling av ID-porten og MinID, samt forvaltning av sikker digital posttjeneste. Posten viser, etter justering for mindreinntekter fra tilleggstjenester fra andre offentlige virksomheter, en mindreutgift på 20,9 millioner kroner.

Lønn og sosiale utgifter

Difi har utbetalt 201,6 millioner kroner til lønn og sosiale ytelser jf. note 2. Lønnsutgiftene fratrukket sykepenger og refusjon utgjør 52 prosent av totale driftsutgifter i 2016.

Mellomværende

Mellomværende med statskassen utgjorde ved årets slutt 9 millioner kroner. Nærmere detaljer fremgår av artskontorrapporteringen med noter.

Revisjon

Difi er statlig forvaltningsorgan. Riksrevisjonen er ekstern revisor og bekrefter årsregnskapet for Difi. Årsregnskapet er ikke ferdig revidert pr. d.d., men skal foreligge innen 30. mai 2017. Beretningen er ikke offentlig før Stortinget har mottatt Dokument 1 fra Riksrevisjonen

Oslo, 15. mars 2017



Steffen Sutorius

direktør

Direktoratet for forvaltning og IKT

6.2 Prinsippnote årsregnskapet

Årsregnskap er avlagt etter retningslinjer fastsatt i bestemmelser om økonomistyring i staten (bestemmelsene). Årsregnskapet er i henhold til krav i bestemmelsene punkt 3.4.1, nærmere bestemmelser i Finansdepartementets rundskriv R-115 og eventuelle tilleggskrav fastsatt av eget departement.

Oppstillingen av bevilgningsrapporteringen omfatter en øvre del med bevilgningsrapporteringen og en nedre del som viser beholdninger virksomheten står oppført med i kapitalregnskapet. Oppstillingen av artskontorrapporteringen har en øvre del som viser hva som er rapportert til statsregnskapet etter standard kontoplan for statlige virksomheter og en nedre del som viser grupper av kontoer som inngår i mellomværende med statskassen.

Oppstillingen av bevilgnings- og artskontorrapporteringen er utarbeidet med utgangspunkt i bestemmelsene punkt 3.4.2 – de grunnleggende prinsippene for årsregnskapet:

- a. Regnskapet følger kalenderåret.
- b. Regnskapet inneholder alle rapporterte utgifter og inntekter for regnskapsåret.
- c. Utgifter og inntekter er ført i regnskapet med brutto beløp.
- d. Regnskapet er utarbeidet i tråd med kontantprinsippet.

Oppstillingene av bevilgnings- og artskontorrapportering er utarbeidet etter de samme prinsippene, men gruppert etter ulike kontoplaner. Prinsippene korresponderer med krav i bestemmelsene punkt 3.5 til hvordan virksomhetene skal rapportere til statsregnskapet. Sumlinjen «*Netto rapportert til bevilgningsregnskapet*» er lik i begge oppstillingene.

Difi er tilknyttet statens konsernkontoordning i Norges Bank. Konsernkontoordningen innebærer at alle innbetalinger og utbetalinger daglig gjøres opp mot virksomhetens oppgjørskontoer i Norges bank.

Difi tilføres ikke likviditet gjennom året, men har en trekkrettighet på sin konsernkonto som tilsvarer netto bevilgning.

Forskjellen mellom inntektsført bevilgning og netto trekk på konsernkontoen inngår i avregning med statskassen. Ved årets slutt nullstilles saldoen på den enkelte oppgjørskonto ved overgang til nytt år.

Bevilgningsrapportering

Oppstillingen av bevilgningsrapporteringen omfatter en øvre del med bevilgningsrapporteringen og en nedre del som viser beholdninger virksomheten står oppført med i kapitalregnskapet. Bevilgningsrapporteringen viser regnskapstall som virksomheten har rapportert til statsregnskapet. Det stilles opp etter de kapitler og poster i bevilgningsregnskapet virksomheten har fullmakt til å disponere. Kolonnen samlet tildeling viser hva virksomheten har fått stilt til disposisjon i tildelingsbrev for hver statskonto (kapittel/post).

Oppstillingen viser i tillegg alle finansielle eiendeler og forpliktelser virksomheten står oppført med i statens kapitalregnskap.

Mottatte fullmakter til å belaste en annen virksomhets kapittel/post (belastningsfullmakter) vises ikke i kolonnen for samlet tildeling, men er omtalt i note B til bevilgningsoppstillingen. Utgiftene knyttet til mottatte belastningsfullmakter er bokført og rapportert til statsregnskapet, og vises i kolonnen for regnskap.

Artskontorrapportering

Artskontorrapporteringen viser regnskapstall som Difi har rapportert til statsregnskapet etter standard kontoplan for statlige virksomheter. Difi har en trekkrettighet for disponible tildelinger på konsernkonto i Norges Bank. Tildelte midler på utgiftssiden vises ikke som inntekter i oppstillingen.

6.3 Årsregnskap – oppstillinger og noter

Bevilgningsrapportering

Oppstilling av bevilgningsrapportering 31.12.2016						
Utgifts- kapittel	Kapittelnavn	Post	Posttekst	Samlet tildeling	Regnskap 2016	Merutgift (-) og mindreutgift
0540	Direktoratet for forvaltning og IKT	01	Driftsutgifter	217 043 000	211 246 811	5 796 189
0540	Direktoratet for forvaltning og IKT	21	Spesielle driftsutgifter - kan overføres	51 338 000	36 244 548	15 093 452
0540	Direktoratet for forvaltning og IKT	22	Bet. for bruk av elektronisk ID og Sikker digital posttjeneste	23 515 000	22 925 604	589 396
0540	Direktoratet for forvaltning og IKT	23	Elektronisk ID og Sikker digital posttjeneste - kan overføres	127 349 000	105 187 160	22 161 840
0540	Direktoratet for forvaltning og IKT	25	Medfinansieringsordning for lønnsomme IKT prosjekter - kan overføres	35 000 000	26 801 000	8 199 000
0540	Direktoratet for forvaltning og IKT	71	Tilskudd til IKT-standarisering	772 000	772 000	0
0440	Politidirektoratet – politi- og lensmannsetaten	01	Driftsutgifter		2 598 332	
0500	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	21	Spesielle driftsutgifter		10 515 737	
0502	Lønnsoppgjør i staten	70	Tilskudd til kompetanseutvikling		8 661 260	
0541	IKT-politikken	22	Diverse		2 378 507	
0571	Rammetilskudd til kommuner	21	Spesielle driftsutgifter		627 043	
0640	Arbeidstilsynet	01	Driftsutgifter		500 000	
0649	Treparts bransjeprogrammer	21	Spesielle driftsutgifter		1 500 000	
0872	Nedsatt funksjonsevne	21	Spesielle driftsutgifter (gitt på post 71)		500 000	
1400	Klima- og miljødepartementet	21	Spesielle driftsutgifter		750 000	
1633	Nettoordning for mva i staten	01	Driftsutgifter		31 123 151	
<i>Sum utgiftsført</i>				455 017 000	462 331 154	
Inntekts- kapittel	Kapittelnavn	Post	Posttekst	Samlet tildeling	Regnskap 2016	Merinntekt og mindreinntekt(-)
3540	Direktoratet for forvaltning og IKT	03	Diverse inntekter	3 050 000	5 018 439	1 968 439
3540	Direktoratet for forvaltning og IKT	04	Internasjonale oppdrag	667 000	1 077 022	410 022
3540	Direktoratet for forvaltning og IKT	05	Betaling for bruk av elektronisk ID	23 515 000	21 127 910	-2 387 090
3540	Direktoratet for forvaltning og IKT	06	Betaling for tilleggstjenester knyttet til elektronisk ID og Sikker digital posttjeneste	1 698 000	473 375	-1 224 625
3540	Direktoratet for forvaltning og IKT	86	Tvangsmulkt	100 000	0	-100 000
5309	Tilfeldige inntekter	29	Ymse	0	367 601	
5700	Folketrygdens inntekter	72	Arbeidsgiveravgift	0	22 780 053	
<i>Sum inntektsført</i>				29 030 000	50 844 398	
Netto rapportert til bevilgningsregnskapet					411 486 755	
Kapitalkontoer						
60090701	Norges Bank KK /innbetalinger				39 297 820	
60090702	Norges Bank KK/utbetalinger				-449 734 774	
715006	Endring i mellomværende med statskassen				-1 049 801	
<i>Sum rapportert</i>					0	
Beholdninger rapportert til kapitalregnskapet (31.12)						
				14.12.2016	31.12.2015	Endring
715006	Mellomværende med statskassen			-9 064 837	-8 015 036	-1 049 801

Note A: Forklaringer av samlet tildeling

Forklaring av samlet tildeling utgifter			
Kapittel og post	Overført fra i fjor	Årets tildelinger	Samlet tildeling
054001	4 800 000	212 243 000	217 043 000
054021	7 489 000	43 849 000	51 338 000
054022	0	23 515 000	23 515 000
054023	31 661 000	95 688 000	127 349 000
054025	0	35 000 000	35 000 000
054071	0	772 000	772 000

*) Post 25 Medfinansiering av lønnsomme IKT prosjekter og post 71 Tilskudd til IKT – standardisering, er begge nye i 2016.

Note B: Forklaring til brukte fullmakter og beregning av mulige overførbare beløp til neste år

Kapittel og post	Stikkord	Merutgift(-)/ mindre utgift	Utgiftsført av andre iht. avgitte belastningsfullmakter(-)	Merutgift (-)/ mindreutgift etter avgitte belastningsfullmakter	Merinntekter / mindreinntekter (-) iht. merinntektsfullmakt	Omdisponering fra post 01 til 45 eller til post 01/21 fra neste års bevilgning	Innsparinger (-)	Sum grunnlag for overføring	Maks. overførbart beløp *	Mulig overførbart beløp beregnet av virksomheten
054001		5 796 189		5 796 189	3 018 000			8 814 189	10 852 150	8 814 189
054021	"kan overføres"	15 093 000		15 093 000	-640 000			14 453 000		14 453 000
054022		589 396		589 396	-2 387 091			-1 797 695		
054023	"kan overføres"	22 161 840		22 161 840	-1 224 625			20 937 215		20 937 215
054025	"kan overføres"	8 199 000	-6 000 000	2 199 000	0			2 199 000		2 199 000
054071		0		0	Ikke aktuell	Ikke aktuell	Ikke aktuell	Ikke aktuell		

*) Maksimalt beløp som kan overføres er 5 prosent av årets bevilgning på driftspostene 01-29, unntatt post 24 eller sum av de siste to års bevilgning for poster med stikkordet "kan overføres".

Forklaringer til bruk av budsjettfullmakter

Mottatte belastningsfullmakter

Difi har i 2016 til sammen mottatt belastningsfullmakter fra 5 departementer og virksomheter. Dette utgjorde til sammen 32,65 millioner kroner. Difi har benyttet 28,03 millioner kroner av belastningsfullmaktene, se spesifikasjon i oppstillingen av bevilgningsrapporteringen.

Avgitte belastningsfullmakter (utgiftsført/inntektsført av andre)

Difi har gitt en belastningsfullmakt til Husbanken på kapittel 0540 post 25 på 6 millioner kroner. Fullmakten er benyttet i sin helhet i 2016.

Statens innkrevingsentral er gitt belastningsfullmakt til å inntektsføre innkrevd tvangsfullmakt på kapittel 3540 post 86 Tvangsfullmakt. Det har ikke vært føringer knyttet til denne belastningsfullmakten i 2016.

Stikkordet «kan overføres»

Difis bevilgning på postene 21 og 23 er gitt med stikkordet «kan overføres». Beløpet stammer fra tildelinger gitt innenfor de to siste budsjettår og virksomheten lar beløpet inngå som en del av mulig overførbart beløp til 2017.

Fullmakt til å bruke standard refusjoner av lønnsutgifter til å overskride utgifter

Standard refusjoner er fra 2015 ført som refusjoner mot driftsutgifter. Refusjonene utgjorde samlet 5,1 millioner kroner og er ført mot kapittel 0540 post 01.

Tilsagnsfullmakt

Difi fikk i 2016 fullmakt til å gi tilsagn utover gitt bevilgning på kapittel 0540 post 25 Medfinansieringsordningen for lønnsomme IKT-prosjekter, slik at samlet ramme for nye tilsagn og tidligere pådratt ansvar kan utgjøre inntil 105 millioner kroner. Det er gitt tilsagn tilsvarende tilsagnsrammen, hvorav 32 801 000 er benyttet i 2016. Dette inkluderer 6 millioner kroner som ble gitt som belastningsfullmakt til Husbanken jf. ovenfor.

Fullmakt til å overskride driftsbevilgninger mot tilsvarende merinntekter

Fullmakten på inntektskapittel/post 3540/03 er knyttet mot utgiftsbevilgningen på kapittel 0540 postene 01 og 21, og er derfor fordelt mot disse. Difi har rapportert merinntekter på kapittel 3540 post 03 og post 04 knyttet mot kapittel 0540 post 01. Samlet merinntekt som er brukt til å dekke merutgifter på kapittel 0540 post 01 utgjør 3,02 millioner kroner.

Mindreinntekten på kapittel/post 3540/03 som er knyttet mot kapittel 0540 post 21 utgjør 0,6 millioner kroner og må dekkes inn av mindreutgifter på kapittel 0540 post 21.

Difi har rapportert en mindreinntekt på kapittel 3540 post 06 på 1,2 millioner kroner som må dekkes inn av mindreutgifter på kapittel 0540 post 23.

Mulig overførbart beløp

Difis ubrukte bevilgning på kapittel 0540 post 01, inkludert fullmakter til å overskride driftsutgifter, beløper seg samlet til 8,81 millioner kroner. Dette er under grensen på 5 prosent, og hele beløpet regnes som mulig overføring til neste år.

På kapittel 0540 postene 21 og 23 beløper ubrukte bevilgninger, fratrukket mindreinntekter, seg til hhv. 14,45 millioner kroner og 20,93 millioner kroner. Disse beløpene kan overføres i sin helhet da stikkordet «kan overføres» er knyttet til kapittel/postene.

Artskontorrapportering

Oppstilling av artskontorrapporteringen 31.12.2016	Note	2016	2015
Driftsinntekter rapportert til bevilgningsregnskapet			
Innbetalinger fra gebyrer	1	0	0
Innbetalinger fra tilskudd og overføringer	1	0	993 163
Salgs- og leieinnbetalinger	1	27 696 745	10 245 091
Andre innbetalinger	1	0	0
<i>Sum innbetalinger fra drift</i>		27 696 745	11 238 254
Driftsutgifter rapportert til bevilgningsregnskapet			
Utbetalinger til lønn	2	199 726 511	184 106 415
Andre utbetalinger til drift	3	184 498 131	161 419 261
<i>Sum utbetalinger til drift</i>		384 224 643	345 525 675
Netto rapporterte driftsutgifter		356 527 898	334 287 421
Investerings- og finansinntekter rapportert til bevilgningsregnskapet			
Innbetaling av finansinntekter	4	57	-4 299
<i>Sum investerings- og finansinntekter</i>		57	-4 299
Investerings- og finansutgifter rapportert til bevilgningsregnskapet			
Utbetaling til investeringer	5	6 731 819	7 271 826
Utbetaling til kjøp av aksjer	5,8B	0	0
Utbetaling av finansutgifter	4	7 331	11 809
<i>Sum investerings- og finansutgifter</i>		6 739 150	7 283 634
Netto rapporterte investerings- og finansutgifter		6 739 092	7 287 934
Innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten			
Innbetaling av skatter, avgifter, gebyrer m.m.	6	0	0
<i>Sum innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten</i>		0	0
Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten			
Utbetalinger av tilskudd og stønader	7	40 244 267	17 769 271
<i>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</i>		40 244 267	17 769 271
Inntekter og utgifter rapportert på felleskapitler			
Grupplivsforsikring konto 1985 (ref. kap. 5309, inntekt)		367 601	346 991
Arbeidsgiveravgift konto 1986 (ref. kap. 5700, inntekt)		22 780 053	21 034 989
Nettoføringsordning for merverdiavgift konto 1987 (ref. kap. 1633, utgift)		31 123 151	27 212 729
<i>Netto rapporterte utgifter på felleskapitler</i>		7 975 498	5 830 748
Netto rapportert til bevilgningsregnskapet		411 486 755	365 175 374

Oversikt over mellomværende med statskassen			
Eiendeler og gjeld		2016	2015
Fordringer		14 989	0
Kasse		0	0
Bankkontoer med statlige midler utenfor Norges Bank		0	0
Skyldig skattetrekk		-8 595 594	-7 545 295
Skyldige offentlige avgifter		-389 462	-483 752
Annen gjeld		-94 770	14 012
Sum mellomværende med statskassen	8	-9 064 837	-8 015 036

Note 1: Innbetalinger drift

	31.12.2016	31.12.2015
<i>Innbetalinger fra gebyrer</i>		
Sum innbetalinger fra gebyrer	0	0
<i>Innbetalinger fra tilskudd og overføringer</i>		
Tilskudd fra statlige virksomheter	0	60 000
Tilskudd fra EU	0	933 163
Sum innbetalinger fra tilskudd og overføringer	0	993 163
<i>Salgs- og leieinnbetalinger</i>		
Salgsinntekt tjenester, avgiftsfri	0	90 000
Inntekter fra salg av oppdrag, avgiftfri	2 455 952	2 244 547
Eksterne refusjonsinntekter	23 004 103	5 247 813
Tilfeldige inntekter (post 01, 21)	2 236 690	2 662 732
Sum salgs- og leieinnbetalinger	27 696 745	10 245 091
<i>Andre innbetalinger</i>		
Sum andre innbetalinger	0	0
Sum innbetalinger fra drift	27 696 745	11 238 254

Note 2: Utbetalinger til lønn

	31.12.2016	31.12.2015
Lønn	178 794 297	165 732 071
Arbeidsgiveravgift	22 780 053	21 034 989
Pensjonsutgifter*	0	0
Sykepenger og andre refusjoner (-)	-5 063 137	-5 523 558
Andre ytelser	3 215 299	2 862 912
Sum utbetalinger til lønn	199 726 511	184 106 415
<i>* Denne linjen benyttes av virksomheter som innbetaler pensjonspremie til SPK.</i>		
Antall årsverk:	237	257

Note 3: Andre utbetalinger til drift

	31.12.2016	31.12.2015
Husleie	25 435 420	24 280 057
Vedlikehold egne bygg og anlegg	0	0
Vedlikehold og ombygging av leide lokaler	1 291 723	2 075 878
Andre utgifter til drift av eiendom og lokaler	1 868 442	1 772 158
Reparasjon og vedlikehold av maskiner, utstyr mv.	17 155	28 225
Mindre utstyrsanskaffelser	1 092 012	1 342 401
Leie av maskiner, inventar og lignende	3 198 121	3 390 336
Kjøp av fremmede tjenester	122 611 538	101 490 407
Reiser og diett	11 848 699	11 923 049
Øvrige driftsutgifter	17 135 021	15 116 750
Sum andre utbetalinger til drift	184 498 131	161 419 261

Note 4: Finansinntekter og finansutgifter

	31.12.2016	31.12.2015
<i>Innbetaling av finansinntekter</i>		
Renteinntekter	0	0
Valutagevinst	57	-4 299
Annen finansinntekt	0	0
Sum innbetaling av finansinntekter	57	-4 299

	31.12.2016	31.12.2015
<i>Utbetaling av finansutgifter</i>		
Renteutgifter	7 331	11 327
Valutatap	0	482
Annen finansutgift	0	0
Sum utbetaling av finansutgifter	7 331	11 809

Note 5: Utbetaling til investeringer

	31.12.2016	31.12.2015
<i>Utbetaling til investeringer</i>		
Immaterielle eiendeler og lignende	622 285	3 698 962
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	0	0
Beredskapsanskaffelser	0	0
Infrastruktureiendeler	0	0
Maskiner og transportmidler	422 925	51 222
Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende	5 686 609	3 521 642
Sum utbetaling til investeringer	6 731 819	7 271 826
<i>Utbetaling til kjøp av aksjer</i>		
Kapitalinnskudd	0	0
Obligasjoner	0	0
Investeringer i aksjer og andeler	0	0
Sum utbetaling til kjøp av aksjer	0	0

Note 7: Tilskuddsforvaltning og andre overføringer til staten

	31.12.2016	31.12.2015
Tilskudd til kommuner	74 950	301 867
Tilskudd til fylkeskommuner	0	44 404
Tilskudd til ikke-finansielle foretak	2 117 000	976 000
Tilskudd til statsforvaltningen	38 052 317	16 447 000
Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten	40 244 267	17 769 271

Note 8: Sammenheng med avregning med statskassen og mellomværende med statskassen

Del A Forskjellen mellom avregning med statskassen og mellomværende med statskassen

	31.12.2016	31.12.2016	
	Spesifisering av bokført avregning med statskassen	Spesifisering av rapportert mellomværende med statskassen	Forskjell
Finansielle anleggsmidler			
Investeringer i aksjer og andeler	0	0	0
Obligasjoner	0	0	0
<i>Sum</i>	0	0	0
Omløpsmidler			
Kundefordringer	38 309	0	38 309
Andre fordringer	14 989	14 989	0
Bankinnskudd, kontanter og lignende	0	0	0
<i>Sum</i>	53 298	14 989	38 309
Langsiktig gjeld			
Annen langsiktig gjeld	0	0	0
<i>Sum</i>	0	0	0
Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld	0	0	0
Skyldig skattetrekk	-8 595 594	-8 595 594	0
Skyldige offentlige avgifter	-389 462	-389 462	0
Annen kortsiktig gjeld	-94 770	-94 770	0
<i>Sum</i>	-9 079 826	-9 079 826	0
Sum	-9 026 528	-9 064 837	38 309

Vedlegg 2

Medfinansieringsordninga 2016 - oversikt over prosjekt som har fått midlar						
Verksemd	Dep.	Prosjekt	Total prosjekt-kostnad	Med-finansiering	Eigen-finans.	Andel eigen-finansiering
1. tildelingsrunde 2016						
Kontoret for voldsoffererstatning	JD	Digitalisering ved Kontoret for voldsoffererstatning	5 100 000	2 550 000	2 550 000	50
Nasjonalt folkehelseinstitutt	HOD	Felles løsninger for innrapportering og behandling av informasjon om dødsfall – eDÅR	29 400 000	14 700 000	14 700 000	50
Husbanken	KMD	Veiviser Bolig for velferd	30 000 000	15 000 000	15 000 000	50
Statens innkrevingsentral	FIN	Digital økonomidialog	6 940 000	3 470 000	3 470 000	50
Brønnøysundregistrene	NFD	Digital kontaktinformasjon og fullmakter for virksomheter	25 000 000	12 500 000	12 500 000	50
Norges geologiske undersøkelse (NGU)	NFD	Modernisering av rapporteringsrutiner og formidlingstjenester	27 724 000	13 862 000	13 862 000	50
Helsedirektoratet	HOD	Videreutvikling av elektronisk søknadsprosess for effektivisering av saksbehandling for autorisasjon og godkjenning av helsepersonell.	10 000 000	5 000 000	5 000 000	50
Patentstyret	NFD	Min IPR-side	12 550 000	6 275 000	6 275 000	50
Sum			146 714 000	73 357 000	73 357 000	
Etter RNB						
Brønnøysundregistrene	NFD	Felles datakatalog - revidert	18 980 000	9 490 000	9 490 000	50
Fiskeridirektoratet, revidert	NFD	Min side' for norsk fiskerinæring	19 076 000	9 538 000	9 538 000	50
Direktoratet for mineralforvaltning med Bergmesteren for Svalbard	NFD	"Mineraler for alle" - revidert	18 826 856	9 055 000	9 771 856	52
Justervesenet, revidert	NFD	Modernisering av IKT-verktøy	7 566 000	3 560 000	4 006 000	53
Sum RNB			64 448 856	31 643 000	32 805 856	
Sum alle			211 162 856	105 000 000	106 162 856	
Total ramme 2016				105 000 000		

Medfinansieringsordninga 2016 - samla prosjektkostnad og netto noverdi

Verksemd	Prosjekt	Samla prosjekt-kostnad	Netto noverdi	Innsparing på off. budsjett	Netto noverdi per krone
Kontoret for voldsoffererstatning	Digitalisering ved Kontoret for voldsoffererstatning	5 000 000	62 059 851	43 943 242	12,0
Nasjonalt folkehelseinstitutt	Felles løsninger for innrapportering og behandling av informasjon om dødsfall – eDÅR	29 400 000	366 518 288	298 782 233	11,2
Husbanken	Veiviser Bolig for velferd	30 000 000	780 000 000	649 999 787	19,4
Statens innkrevingsentral	Digital økonomidialog	6 940 000	138 690 599	98 355 118	20,1
Brønnøysundregistrene	Digital kontaktinformasjon og fullmakter for virksomheter	25 000 000	1 185 254 594	449 653 900	29,2
Norges geologiske undersøkelse (NGU)	Modernisering av rapporteringsrutiner og formidlingstjenester	27 742 000	1 016 817 492	60 938 198	16,4
Helsedirektoratet	Videreutvikling av elektronisk søknadsprosess for effektivisering av saksbehandling for autorisasjon og godkjenning av helsepersonell.	10 000 000	106 485 531	8 130 950	10,9
Patentstyret	Min IPR-side	12 550 000	320 111 014	3 715 488	27,0
Brønnøysundregistrene	Felles datakatalog - revidert	18 980 000	688 028 685	189 133 523	20,6
Fiskeridirektoratet, revidert	Min side' for norsk fiskerinæring	19 075 806	214 282 017	50 239 251	9,6
Direktoratet for mineralforvaltning med Bergmesteren for Svalbard	"Mineraler for alle" - revidert	18 771 856	174 630 935	75 799 043	9,5
Justervesenet, revidert	Modernisering av IKT-verktøy	7 381 000	30 718 466	16 710 579	4,3
Sum alle		210 840 662	5 083 597 472	1 945 401 312	