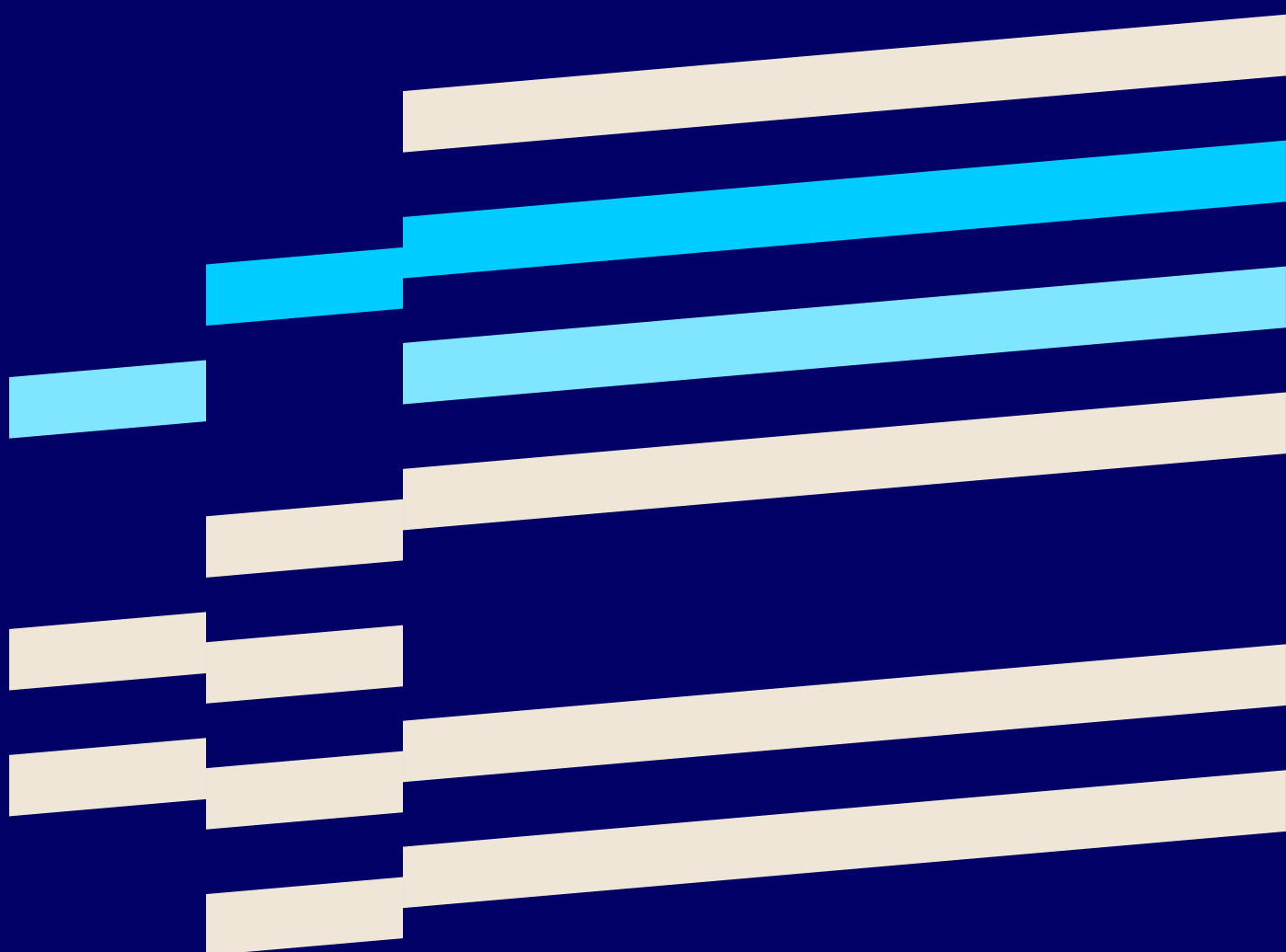


# Årsrapport 2017



# Innhold

Kapittel 1: Leiars beretning .....	1
Kapittel 2: Introduksjon til verksemda og hovudtal.....	3
Difi sin strategi .....	5
Organisasjon.....	7
Hovudtal .....	9
Viktige hendingar i 2017 .....	9
Kapittel 3: Årets aktiviteter og resultatler .....	12
Samlet vurdering .....	13
Strategiske satsingsområder .....	16
Effektivisering – en smartere og mer kostnadseffektiv offentlig sektor .....	16
Brukerorientering – en offentlig sektor bedre tilpasset brukerne .....	19
Samordning – en mer helhetlig offentlig sektor .....	22
Fagområder .....	25
Forvaltningskunnskap.....	26
Kompetanseutvikling .....	30
Ledelse- og arbeidsgiverstøtte.....	36
Innovasjon og kontinuerlig forbedring .....	40
Anskaffelser .....	45
Digitalisering .....	49
Nasjonale fellesløsninger.....	56
Informasjonssikkerhet .....	61
Universell utforming av ikt .....	65
Status styringsparametere og oppdrag i tildelingsbrevet.....	70
Redegjørelse for ressursbruk 2017.....	78
Ressursbruk fordelt på virksomhetsområder .....	78
Nærmere forklaring til nøkkeltall.....	80
Kapittel 4: Styling og kontroll i virksomheten .....	81
Overordnet styling og kontroll .....	82
HR-området.....	85
Fellesføring for 2017 .....	88
Kapittel 5: Vurdering av framtidsutsikter .....	89
Kapittel 6: Årsregnskap.....	94
Ledelsens kommentar årsregnskap 2017 .....	95
Prinsippnote årsregnskapet.....	97
Årsregnskap – oppstillingar og noter.....	99

## Kapittel 1: Leiars beretning

**2017 var eit omstillingsår kor vi skulle ruste organisasjonen for framtida, bygge opp fleire nye satsingar og levere godt på mange frontar. Eg er svært godt nøgd med resultatata, og eg meiner Difi har styrka rolla som premissgivar som skaper endring. Hovedutfordringa er framleis at Difi har mange oppgåver som kjempar om merksemd. Framover må vi prioritere strengt for å kunne ta premissgiverrolla på digitalisering.**

Denne årsrapporten viser at vi vurderer den samla måloppnåinga i 2017 som god. Difi leverte i hovudsak i tråd med krav og forventningar. Samstundes som vi sikra god dagleg drift på dei faste oppgåvene våre, skulle vi bygge opp og levere fleire nye satsingar. Det fekk vi til, og no ser vi dei første resultatata.

### Stort potensial for å effektivisere, brukerorientere og samordne offentleg sektor

I kapittel tre rapporterer vi på tilstanden, utfordringane og endringsbehova på Difi sine tre strategiske satsingsområde effektivisering, brukarorientering og samordning. Hovudkonklusjonen er at potensialet for effektivisering er stort, men manglande omstillingserfaring, manglande resultatkrav til leiarar og silotenking i offentleg sektor er blant utfordringane vi må løyse for å ta ut dei store gevinstane. Samstundes gjer digitalisering det mogleg å skape mer helheitlige brukaropplevingar, og det er fortsatt stort potensial for meir tverrgående tjenester og fellesløysingar. Den nye digitaliseringsstrategien til Difi tar tak i sentrale utfordringar som må løysast på tvers av verksemdar og sektorar - og vil bidra til å effektivisere, brukarorientere og samordne offentleg sektor.



*Steffen Sutorius*

Steffen Sutorius, direktør

Offentlege anskaffingar er òg eit kraftig omstillingsverktøy og verdiskapar både for det offentlege og næringslivet. Kvart år kjøper offentleg sektor inn for 500 milliardar kroner, og mellom 30 og 50 prosent av utgiftene til ei offentleg verksemd er knytt til innkjøp. Likevel bruker berre tre av ti statlege verksemdar og kun to av ti kommunar innkjøp som strategisk omstillingsverktøy. Mange verksemdar kunne latt vere å seie opp folk eller å løyse færre oppgåver, og i staden kutta kostnader gjennom betre innkjøp.

### Nye satsingar kuttar kostnader og skaper verdi for det offentlege

Difi har etablert fleire nye satsingar i offentleg sektor dei siste åra. Eit døme er dei to første felles innkjøpsavtalane til Statens innkjøpssenter. Dei vil åleine spare samfunnet for over 100 millionar kroner i året. Satsingane på arbeidsgjevarstøtte og grøne innkjøp vil styrke offentleg sektor si evne til å endre seg og til å realisere gevinstar. På den nye Arbeidsgivarportalen får statlege verksemdar informasjon og rettleiing. Portalen avlastar dei og gjer det lettare å følge beste praksis. Difi sitt nye fagmiljø på grøne innkjøp set stat og kommune i stand til å bruke innkjøp til å skape eit meir bærekraftig og klimavenleg samfunn. I mange tilfelle kutter grøne innkjøp kostnader på same tid. Det er eg nøgd med. eFormidling og det sjuårige prosjektet for å digitalisere innkjøpsprosessen er to andre satsingar Difi er i gang med. Begge satsingane vil kutte store kostnader for offentleg sektor i åra som kjem.

### Vi leverer stadig meir for mindre

Difi utviklar og forvaltar ei rekke digitale fellesløysingar for både stat og kommune. Fellesløysingane har hatt ein eventyrlig vekst. Talet på offentlege tenester som nyttar ei eller

fleire fellesløysingar, har auka frå under 500 i 2013 til nær 2 700 i 2017, medan talet fellesløysingar auka frå ei til fem i same periode. Likevel er kostnadene til utvikling og forvaltning noko lågare enn i 2013. Det inneber at vi leverer stadig meir for mindre. Ved årsskiftet 2017 og 2018 utvikla og lanserte vi elnnsyn saman med Oslo kommune – ei ny, felles innsynsløysing for heile offentleg sektor. Resultatet viser at vi kan skape betre og billigare offentlege løysingar når vi tenker både stat og kommune og verksemdene slepp å lage kvar si løysing.

### **Difi har rusta seg for framtida**

I tillegg til dagleg drift og nye satsingar i 2017 gjennomførte vi ein krevjande intern omstillingsprosess med endringar i både organisasjonen og arbeidsform. Målet med endringane har vore å utvikle Difi til ein premissgivar som skaper endring. Vi veit at det er andre som skal fortelle oss om vi lukkast, men mi vurdering er at vi har teke viktige steg for å ruste Difi for framtida, styrke oss som premissgivar og ta rolla som krevst for å få omstilling til å skje. I 2017 har Difi arbeida hardt for å styrke den strategiske rolla vår på digitalisering, kor vi treng å styrke både kompetansen og kapasiteten. Vi starta òg implementeringa av vår nye digitaliseringsstrategi, som skal løyse tverrgående utfordringer.

### **Tverrfagleg samarbeid gjer større effekt**

I fjor skreiv eg at vi må utnytte verktøykassa og vår samla fagkompetanse ennå betre ved å sjå dei ulike fagområda meir i samanheng. Eg er godt nøgd med at vi i stadig større grad set saman tverrfaglege team med kompetanse på leiing, organisering, anskaffingar og digitalisering, som i innovasjonssatsinga og implementeringa av digitaliseringsstrategien. Eg er overtydd om at det gjer betre analysar, smartare løysingar og meir effektiv ressursbruk. Vi har klart å sette dei strategiske sakene på agendaen i Difi si leiing, og vi har styrka styringa av verksemda, mellom anna gjennom sterkare økonomikontroll og ved å innføre porteføljestyling. Det har etter mitt syn allereie styrka Difi si evne til å prioritere.

### **Difi skal vere rause, modige og på**

Sjølv om vi ikkje er i mål, meiner eg Difi er på god veg til å verte den pådrivaren vi må vere for at offentleg sektor skal lukkast i å omstille seg. Det krev eit Difi som er raust, modig og på: vi må lytte til og jobbe saman med og gjennom andre, vi må kommunisere tilstand, utvikling og endringsbehov tydeleg både til departementet og andre, og vi må vere i forkant og føreslå løysingar. Det skal vi fortsette med i 2018.

### **2018 vil kreve tøffe strategiske prioriteringer**

Eg vil rette ein takk til vårt departement for god støtte og stor tillit i 2017. Eg opplever at vi har lagt til rette for ein meir strategisk styringsdialog kor vi no er meir opptekne av effektar enn oppdrag. Den konstruktive dialogen om strategiske prioriteringar vert svært viktig i 2018.

Ein stor takk går òg til dei mange i både stat, kommune og private sektor som har gitt råd, innspel og drahjelp gjennom året på mange av våre fagområde.

### **Vi er klare til å få omstilling til å skje**

Til slutt vil eg takke medarbeidarane i Difi som har gjort resultatata moglege. Vi er førebudde på at 2018 blir eit minst like utfordrande og spanande år som førre året. Eg er trygg på at Difi sine tilsette har det som skal til for å lukkast.

Saman skal vi gjere alt vi kan for å få omstilling til å skje.

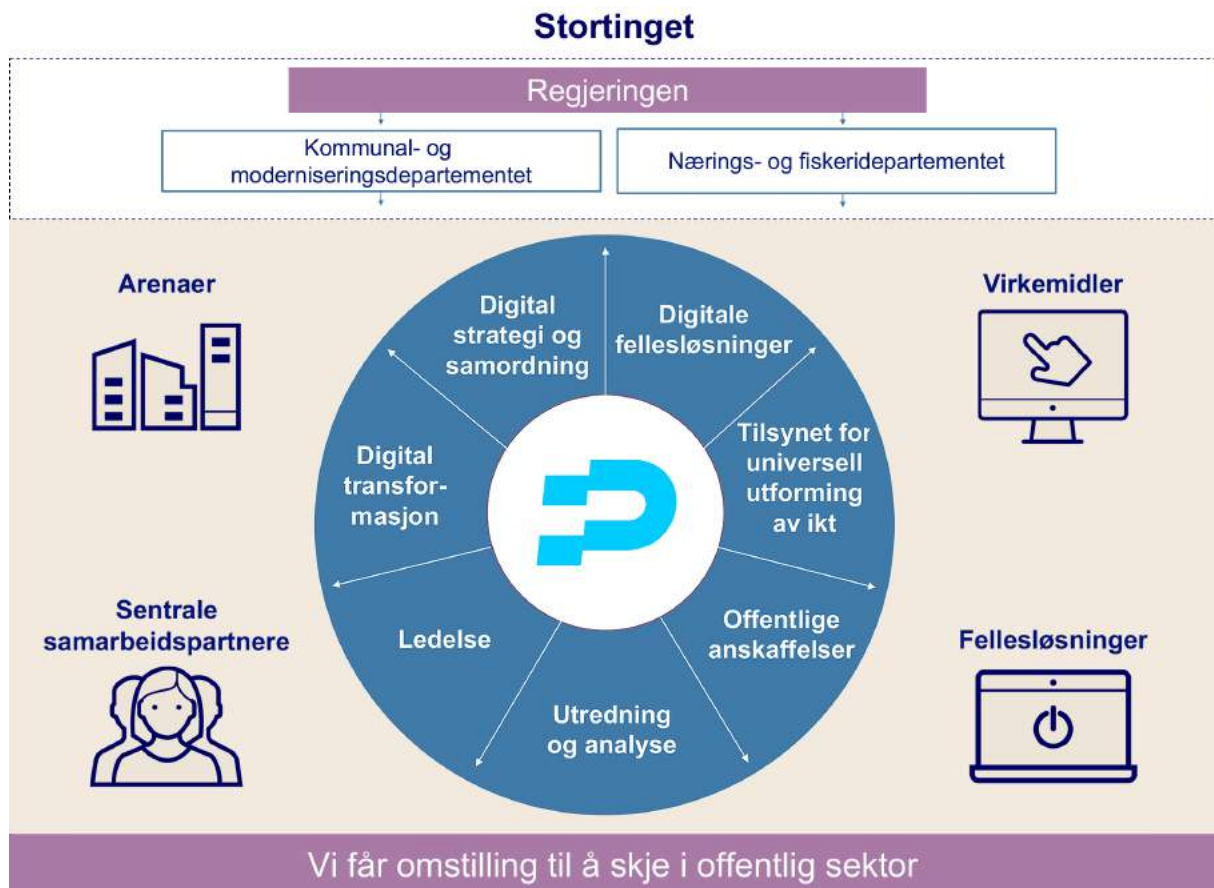


## **Kapittel 2: Introduksjon til verksemda og hovudtal**

## Difi får omstilling til å skje

**Samfunnsoppdraget til Difi er å vere det sentrale fagorganet for modernisering og omstilling av offentleg sektor. Difor er visjonen til våre 300 tilsette slik: Difi får omstilling til å skje!**

Vi er fagorganet for Kommunal- og moderniseringsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet på fagområda leiing og organisering, offentlege innkjøp og digitalisering i offentleg sektor. Administrativt er Difi underlagt Kommunal- og moderniseringsdepartementet, mens fagstyringsansvaret for offentlege anskaffingar ligg hos Nærings- og fiskeridepartementet.



## Difi har ansvar for ei rekke fellesløsninger for offentlig sektor

Vi har ansvar for fleire viktige digitale fellesløsninger som Digital postkasse, ID-porten, Kontakt- og reservasjonsregisteret, Doffin.no og eInnsyn, og vi fører tilsyn med universell utforming av ikt. Dette er fellesløsninger som offentlege verksemdar kan bruke og gjenbruke i staden for å lage kvar sine løysingar.

## Samfunnsoppdraget krev samarbeid på mange arenaer

For å gjennomføre samfunnsoppdraget vårt og nå måla våre, må vi i stor grad jobbe saman med eller gjennom andre. 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. Vi samarbeider tett med sentrale aktører i statlig og kommunal sektor, og pleier et stort nettverk av samarbeidspartnere og private leverandørar. Samarbeid med private leverandørar er òg ein føresetnad for å kunne ta ut potensialet i digitalisering og offentlege innkjøp.

### **Difi har ei rekke verkemiddel**

Verkemidla våre spanner frå tilskots- og støtteordningar, via kompetanseprogram til breitt samansette råd som hjelper offentlege verksemder å lukkast med digitalisering og som arbeidsgiver.

### **Difi skal jobbe med både stat og kommune**

Til no har Difi hatt statlege verksemder som primærmålgruppe. Frå 2017 vart 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.

Innbyggerane og næringslivet er to viktige sekundærmålgrupper. Difi sin innsats skal føre til at innbyggerane 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 leiing, digitalisering og offentlege innkjøp.

Ved slutten av 2017 var vi 304 tilsette fordelt på kontor i Leikanger og Oslo.

## **Difi sin strategi**

**Difi har tre strategiske satsingsområde og fire strategiske hovudmål for perioden 2017–2020.**

### **Våre strategiske satsingsområde**

Vi har tre satsingsområde for å gjere offentleg sektor enda betre og meir digital:

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

### **Våre strategiske hovudmål**

Dei fire strategiske hovudmåla viser korleis vi skal jobbe og prioritere for å få omstilling til å skje. Dei tre første er eksterne, medan det fjerde hovudmålet er eit internt utviklingsmål som viser korleis vi skal skape eitt Difi og ruste oss for å løyse samfunnsoppdraget.

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

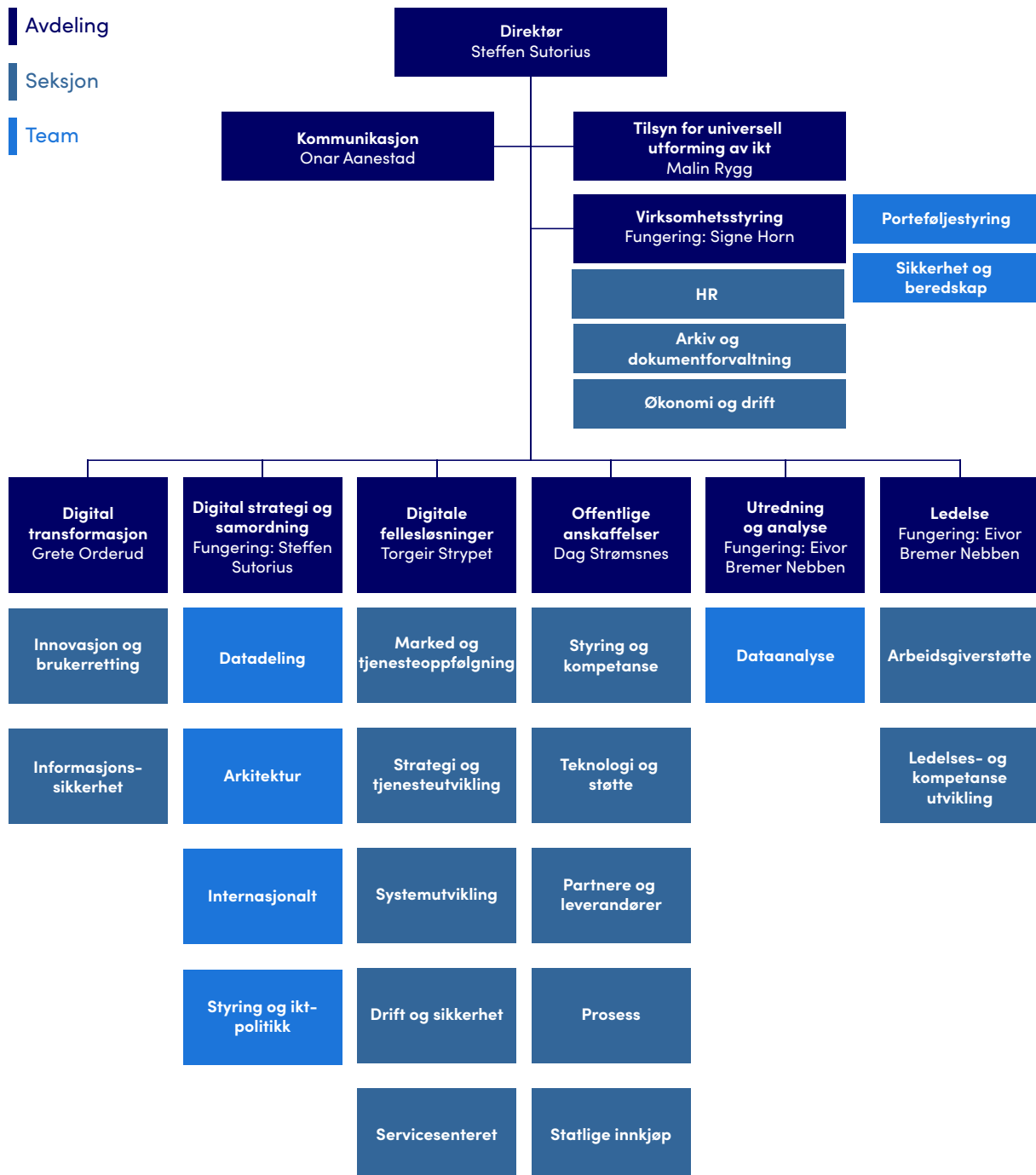
For å kunne innfri visjonen, er det avgjerande at vi òg omstiller oss. Det fjerde hovudmålet er difor eit internt mål som forklarar korleis vi skal utvikle Difi for å kunne realisere dei tre eksterne hovudmåla.

Hovudmål 4
<b>Vi utviklar Difi til ein premissgjever som skaper endring.</b>
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 leiing 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 <ul style="list-style-type: none"> <li>• vi utøver samlande og tydeleg leiing</li> <li>• vi er ein utviklingsorientert og nyskapande organisasjon</li> <li>• vi er ein attraktiv arbeidsplass som utviklar og utnyttar kompetansen på tvers</li> </ul>



## Organisasjon

Difi er lokalisert i Leikanger og Oslo, og er organisert i seks avdelingar med underliggende seksjonar. I tillegg har vi to stabseiningar og tilsynet for universell utforming av ikt. Tre av avdelingane har tilsette i både Leikanger og Oslo. Ved utgangen av 2017 hadde vi 295 årsverk delt på 304 tilsette, 110 i Leikanger og 194 i Oslo.



*Difis organisasjonskart etter omorganisering 15.10.17*

## Leiinga



**Steffen Sutorius**

Direktør

Fungerende  
avdelingsdirektør for  
digital strategi  
og samordning  
(Knut Karper Bjørgaas  
fra 01.04.18)



**Signe Horn**

Fungerende  
avdelingsdirektør for  
virksomhetsstyring  
(Jørgen Smit til 31.12.17  
Roger Bjerke fra 01.04.18)



**Dag Strømsnes**

Avdelingsdirektør for  
offentlige anskaffelser



**Grete Orderud**

Avdelingsdirektør for  
digital transformasjon



**Eivor Nebben**

Fungerende  
avdelingsdirektør  
for ledelse  
(Åshild Egerdal  
fra 21.03.18)

Fungerende avdelings-  
direktør for utredning  
og analyse  
(Hildegunn Vollset  
fra 01.04.18)



**Torgeir Strypet**

Avdelingsdirektør for  
digitale fellesløsninger



**Malin Rygg**

Avdelingsdirektør for  
Tilsyn for universell  
utforming av ikt



**Onar Aanestad**

Kommunikasjonsdirektør

\*Vivi Lassen  
Assisterende direktør fram til 15.10.2017

## Hovudtal

Nøkkeltal årsrekneskapet *	2015	2016	2017
Tal årsverk **)	257,0	269,0	295,0
Samla tildeling post 01-99	373 616 000	455 017 000	565 445 000
Utnyttingsgrad post 01-29	86,4 %	94,4 %	93,1 %
Driftsutgifter	345 525 675	384 224 643	453 941 885
Lønsdel av driftsutgifter	53,3 %	52,0 %	53,1 %
Lønsutgifter per årsverk ***	717 367	742 478	817 117

\* Grunnlaget for tabellen er henta frå årsrekneskapen for 2015, 2016 og 2017.

\*\* Talet årsverk er sum månadsverk i valt periode delt på talet månadar i utvalsperioden.

\*\*\* Fra 2017 omfattar lønsutgifter per årsverk pensjonskostnader.

Vi gjer greie for hovudtala under kapittel 3, "Redegjørelse for ressursbruk - Nærmere forklaring til nøkkeltall".

## Viktige hendingar i 2017

Tabellen under gir oversikt over viktige hendingar i Difi, månad for månad i 2017. Vi leverte og analyser til viktige reformer. Full oversikt over Difis rapportar og notat frå 2017 ligg på neste side.

Måned	Hendingar
<b>Januar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difi lanserer ny strategi for kontakt- og reservasjonsregisteret.</li> <li>OK stat blir del av Difi.</li> <li>Difi startar på oppdraget om å rettleie om grøne anskaffingar.</li> </ul>
<b>Februar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difi tar imot 16 søknadar om medfinansiering av digitaliseringsprosjekt. 14 prosjekt får til saman 111 millionar kroner. Samfunnet kan få ein gevinst på 6,5 milliardar kroner over 10 år av disse prosjekta.</li> <li>Lånkassen, Skattedirektoratet, Stavanger kommune og Tone Fagerholt i Trondheim kommune vinn klarspråkprisane for 2016.</li> </ul>
<b>Mars</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difi legg fram tal som viser at dei nasjonale fellesløysingane hadde ein kraftig vekst i bruk og utbreiing i 2016. I snitt blei ca. 30 nye tenester knytt opp til ID-porten kvar månad.</li> <li>Regjeringa vedtek å tilføre Difi i Leikanger i Sogn og Fjordane ti nye stillingar.</li> </ul>
<b>April</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeidsgivarrådet i staten startar arbeidet sitt. Difi er sekretariat for rådet.</li> </ul>
<b>Mai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tilsyn for universell utforming av ikt i Difi legg fram rettleiing for korleis du plasserer sjølvbeteningsautomatar slik at dei følgjer krava til universell utforming, og startar kontroll av automatar.</li> <li>Difi lanserer versjon 3.0 av Prosjektveiviseren.</li> </ul>
<b>Juni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difi arrangerer Digitaliseringskonferansen 8.–9. juni kor direktør Steffen Sutorius presenterer den nye digitaliseringsstrategien til Difi som skal løyse tverrgående digitaliseringsutfordringar i offentleg sektor.</li> <li>Asker kommune vinn kommunesektoren sin innovasjonspris, og NAV vinn digitaliseringsprisen.</li> <li>Tilsyn for universell utforming av ikt i Difi legg fram ei måling som viser at alle partia bryt med forskrifta sine krav til tilgjengelege nettsider.</li> <li>Difi legg fram Innbyggjarundersøkinga 2017.</li> <li>Difi lanserer nye e-læringskurs i etikk, universell utforming og nynorsk.</li> </ul>
<b>Juli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rambøll og Red Tape Crossing legg fram si evaluering av tidstjuvprosjektet. Dei konkluderer med at prosjektet har vore vellukka og gitt auka legitimitet til arbeidet med kontinuerleg forenkling og forbetring i forvaltninga.</li> </ul>

<b>August</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difi startar nettverk om Digitalt førsteval. 40 verksemder deltek for å planlegge korleis tenester kan bli tilgjengelege digitalt.</li> <li>• Difi gjennomfører HØST 17, den største speløvinga Difi har vore med på nokonsinne, saman med ei rekke offentlege og private verksemder som KMD, Valgdirektoratet, Evry, BankID, Buypass, Posten Norge og eBoks. Scenarioet er Stortingsvalet, og målet med øvinga er å etterprøve påstandar om kompromittering av ein eller fleire nasjonale fellesløysingar.</li> </ul>
<b>September</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difi ved Statens innkjøpscenter inngår sin første avtale om felles innkjøp. Avtalen om forbruksmateriell er verd mellom 350 og 500 millionar kroner. Årleg gevinst for staten er berekna til 90 millionar kroner.</li> <li>• Difi lanserer eit nettverk for innkjøpsleiarar i stat og kommune. Møteplassen skal brukast til å dele nyttige verktøy og kunnskap for å skape omstilling på innkjøpsområdet, og for informasjons- og erfaringsutveksling.</li> <li>• Difi avgrensar talet på dokument per innsynskrav til ti etter stor auke i innsynskrav frå ein eller nokre få anonyme personar. Avgrensinga blir oppheva seinare i september når talet på krav gjennom den offentlege elektroniske postjournalen (OEP) har normalisert seg</li> <li>• Difi legg fram ei undersøking som viser at to av tre nordmenn meiner det offentlege skriv klart og forståeleg. Befolkninga opplever at informasjonen på nett har blitt enklare.</li> <li>• Tilsyn for universell utforming av ikt i Difi publiserer sine indikatorar for tilsyn og statusmålingar av nettløysingar, slik at andre verksemder kan bruke indikatorane i sitt arbeid. Nøkkellindikatorane vert òg publisert på engelsk.</li> <li>• Difi og Språkrådet blir vald som vertskap for den internasjonale klarspråkkonferansen PLAIN som kjem til Oslo i 2019.</li> </ul>
<b>Oktober</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difi lanserer ny organisasjonsmodell og visuell profil med ny logo.</li> <li>• Digitaliseringsrådet legg fram sin erfaringsrapport «Gordiske knuter i digitaliseringsprosjekter – hvordan kan vi løse dem?». Rapporten samanfatar 199 råd til 26 prosjekt sidan januar 2016.</li> <li>• Tilsyn for universell utforming av ikt i Difi gjennomfører Norges første sektortilsyn med kommunesektoren.</li> </ul>
<b>November</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brønnøysundregistrene og Difi lanserer tenesta Felles datakatalog som gjer det enklare å gjenbruke informasjon for offentlege og andre verksemder.</li> <li>• Difi deltek i idékonkurransen Hack4no for å hjelpe deltakarane i å bruke opne data. Kartverket og Høgskolen i Sørøst-Norge (HSN) arrangerer konkurransen.</li> <li>• KS og Difi legg fram sjekkliste med åtte sjekkpunkt for korleis statlege verksemder bør involvere kommunesektoren når dei set i gang digitaliseringstiltak som påverkar kommunesektoren.</li> <li>• Difi arrangerer Forvaltningskonferansen 2017 og legg fram rapporten «Hva skjer med regional statsforvaltning? Utviklingstrekk, drivkrefter og muligheter» (Difi-rapport 2017:10).</li> <li>• Difi arrangerer Anskaffelseskonferansen 2017. Tysvær kommune og Vann- og avsløpsetaten i Oslo kommune vinn Difi sine anskaffingsprisar. Difi etablerer Anskaffelsesakademiet saman med NHO, LO, Virke KS og høgskole- og universitetssektoren for å styrke anskaffingsfaget.</li> </ul>
<b>Desember</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difi ved Statens innkjøpscenter inngår avtale om felles innkjøp av reisebyråtenester på vegne av staten. Til saman vil staten spare rundt 17 millionar kroner i året på avtalen.</li> <li>• Universitetet i Bergen får prisen for beste statlege læreverksemd.</li> <li>• Difi ved Statens innkjøpscenter inngår felles innkjøpsavtale for internrevisorstenester i staten. Den årlege gevinsten er estimert til rundt 3 millionar kroner ved full effekt av avtalen.</li> </ul>

## Rapportar, notat og rettleingar frå 2017

### Rapportar frå 2017

#### Rapportar frå 2017

- Difi-rapport 2017:1 Innovasjon i offentleg sektor - både heilskap og mangfald
  - Difi-rapport 2017:2 Evaluering av nærpolitireformen Statusrapport 2016
  - Difi-rapport 2017:3 Strategi for signeringstjenesten
  - Difi-rapport 2017:4 Evaluering av tilsyn med departementa sitt arbeid med samfunnssikkerheit og beredskap
  - Difi-rapport 2017:5 Jus + ped = sant - Ei erfaringsoppsumming og vurdering av prosjektet "Regelverk i praksis"
  - Difi-rapport 2017:6 Innbyggerundersøkelsen 2017. Hva mener innbyggerne?
  - Difi-rapport 2017:7 Innbyggerundersøkelsen 2017. Hva mener brukerne?
  - Difi-rapport 2017:8 Evaluering av kriminalomsorgens organisering
  - Difi-rapport 2017:9 Evaluering av nærpolitireformen. Underveisrapportering om kultur, holdninger og ledelse
  - Difi-rapport 2017:11 Hva er status for brukerrettingen i staten nå?
  - Difi-rapport 2017:13 Fortsatt uavhengig? En kartlegging av uavhengige myndighetsorganer
- Difi-rapport 2017:12 var på høring ved årsskiftet og vil bli publisert i 2018.*

### Notat frå 2017

#### Notat frå 2017

- Difi-notat 2017:1 Effektar av ein fusjon. Etableringa av Miljødirektoratet
- Difi-notat 2017:2 Erfaringer og læringspunkter fra arbeidet med samordning 2014-2017
- Difi-notat 2017:3 Områdegjennomgang – kartlegging av tilskudd til kommunesektoren
- Difi-notat 2017:4 Samarbeid og koordinering på informasjonssikkerhetsområdet i nasjonale felleskomponenter

### Rettleingar frå 2017

#### Rettleingar frå 2017

- Difi-veileder 2017:1 og DFØ-veiledningsnotat 2017/1 Departement si styring av samarbeidsoppgåver som vert gitt til underliggende verksemder.



## **Kapittel 3: Årets aktiviteter og resultater**

## Samlet vurdering

**Difis samfunnsoppdrag er å være det sentrale fagorganet for modernisering og omstilling av offentlig sektor. Vi vurderer vår egen måloppnåelse i 2017 som god, men ser tydelige utfordringer i arbeidet med å gjøre offentlig sektor mer effektiv, brukerorientert og samordnet.**

Difi skal være pådriver og premissgiver i omstillingen av offentlig sektor. Vi løser mange og varierte oppgaver, som alle – helt eller delvis – er rettet mot målene om å gjøre offentlig sektor mer effektiv, brukerorientert og samordnet. Vi innleder derfor kapittel med en overordnet vurdering av status for disse tre målene, som også utgjør Difis tre strategiske satsingsområder.

Videre rapporterer vi på ni sentrale fagområder som skal gi et dekkende bilde av Difis arbeid og måloppnåelse i 2017. I hvert av disse fagregnskapene drøfter vi mål og resultater, hvilke utfordringer vi ser og hvordan vi vil gripe fatt i dem. Dette er først og fremst utfordringer knyttet til de enkelte fagområdene. Vi ser også større, strukturelle utfordringer i omstillingen og digitaliseringen av offentlig sektor, også knyttet til Difis rolle. Disse gjør vi rede for i kapittel 5: Vurdering av framtidsutsikter.

Etter fagregnskapene i kapittel tre redegjør vi også for status for styringsparametere og oppdrag i tildelingsbrevet, etterfulgt av vår redegjørelse for ressursbruk.

### Slik vurderer vi status, utvikling og endringsbehov på våre tre strategiske satsingsområder

Effektivisering, brukerorientering og samordning utgjør Difis tre strategiske satsingsområder. Det redegjør vi nærmere for under "Strategiske satsingsområder". Her er et kort sammendrag:

Norsk forvaltning må bli mer effektiv, dvs. både gjøre de riktige tingene for å oppnå ønsket effekt og levere tjenester med mindre ressursbruk. Forvaltningen er i gang med denne omstillingen, men det er fortsatt et stort 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.

Brucherorientering og -involvering er nødvendig for å skape mer innovasjon og forbedre oppgaveløsning og tjenester i offentlig sektor. Tungvinte prosedyrer og ineffektive løsninger reduserer tilliten til forvaltningen og øker de offentlige kostnadene. Vår vurdering er at brukerorienteringen i forvaltningen er styrket, men det er stor variasjon i forståelsen og kompetansen som skal til for å integrere brukerorientering i tjenesteutviklingen.

Behovet for å samordne forvaltningen øker, fordi politikkområdene blir mer sektorovergrepene og sammensatte, og fordi innbyggernes forventninger til et helhetlig tjenestebehov øker. Virkemidlene for å forbedre samordningen må utnyttes bedre. Digitalisering øker mulighetene til å skape mer helhetlige brukeropplevelser, og det er fortsatt et betydelig potensial for mer tverrgående tjenester og tiltak.

## Slik vurderer vi måloppnåelsen på Difis fagområder

Vi vurderer måloppnåelsen i 2017 på våre fagområder som gjennomgående god. Her er et kort sammendrag:

### **Forvaltningskunnskap: Vi delte mer kunnskap og leverte viktige analyser, men trenger fornyet tilgang til data.**

I 2017 leverte vi en rekke analyser av strategisk betydning for blant annet regionreformen, ny forvaltningslov, nærpolitireformen og avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen. Vi holdt nettsidene løpende oppdatert med statistikk om forvaltningen og publiserte den fjerde innbyggerundersøkelsen. Samtidig samarbeidet vi med sentrale aktører om å definere en standard for å koble data i ulike registre om statlige virksomheter for å få bedre tilgang til grunndata. Det er avgjørende for Difi å få bedre tilgang til mikrodata for å løse analysebehovet i omstillings- og effektiviseringsarbeidet.

### **Kompetanseutvikling: Vi nådde flere brukere til lavere kostnad ved å dreie tilbudet mot digitale arenaer.**

I 2017 økte bruken av nettbasert veiledning på Difis portaler med 30 prosent. Våre øvrige kompetansetiltak hadde samme, gode utvikling og økte med nær 33 prosent til over 49 000 brukere totalt sett. Strømming fra våre seminarer og konferanser økte mest, og det bidro til stor etterbruk av arrangementene. Vi har de siste årene dreid tilbudet fra tradisjonelle, mindre kurs til e-læring og digitale arrangement for å nå flere brukere til lavere kostnad, og for å spare brukerne for tid og kostnader til reiser.

### **Ledelses- og arbeidsgiverstøtte: Vi etablerte et kompetansemiljø for arbeidsgivere og forsterket satsingene på ledere og e-læring.**

I 2017 etablerte vi et nytt kompetansemiljø for å styrke arbeidsgiverfunksjonen i staten og lanserte Arbeidsgiverportalen med veiledning, verktøy, eksempler og delingsarenaer på nett. Parallelt arbeidet vi for å styrke rekrutteringsgrunnlaget i staten og bidra til et inkluderende arbeidsliv. Vi fortsatte utviklingen av tilbudet til ledere og videreutviklet og markedsførte læringsplattformen *På nett med læring*. Evalueringer fra våre arrangementer og brukerne av e-læring var overveiende gode. Vi involverte brukere og leverandører i alt utviklingsarbeid.

### **Innovasjon og kontinuerlig forbedring: Vi var en pådriver for innovasjon, effektivisering og nye samarbeidsformer.**

Arbeidet for å utvikle en forvaltning som er åpen for nye ideer og løsninger, og som tar i bruk innovative metoder og verktøy, sto sentralt i 2017. Vi formidlet kunnskap, erfaringer og eksempler for å bygge ned nullfeilskulturen og inspirere flere til å tenke nytt i arbeidet med innovasjon og tjenstedesign. Gjennom Stimuleringsordningen har vi bidratt til nye samarbeidsformer og iverksetting av faktiske innovasjonsprosjekter. I 2017 leverte også Rambøll sluttevalueringen av Tidstyvprosjektet, som konkluderer med at det var vellykket. På området innovative anskaffelser fortsatte vi samarbeidet om innovasjonspartnerskap, som testes ut i et pilotprosjekt i Stavanger kommuner.

### **Anskaffelser: Vi har økt kompetansen om anskaffelser, og Statens innkjøpscenter vil spare staten for store beløp.**

I 2017 fikk Difi gjennomført en undersøkelse som viser at stat og kommune har fått bedre kompetanse på anskaffelser og etterlever regelverk i større grad. Bruken av anskaffelser.no økte med hele 23 prosent siste år. Digitaliseringen av anskaffelsesprosessen hadde en svært god utvikling. Statens innkjøpscenter inngikk tre fellesavtaler som vil spare staten for mer enn 100 millioner kroner i året. Vi etablerte og er i rute med satsingen på grønne



anskaffelser. I 2018 vil vi prioritere bedre ledelsesforankring av anskaffelser for å bidra til at flere virksomheter tar ut potensialet for kostnadsreduksjoner, innovasjon, digitalisering og miljø.

### **Digitalisering: Vi utarbeidet den tverrgående digitaliseringsstrategien for offentlig sektor.**

Det viktigste enkelttiltaket i 2017 var utarbeidelsen av den tverrgående digitaliseringsstrategien for offentlig sektor, som Difi utarbeidet i samarbeid med virksomhetene i Skate (Styring og koordinering av tjenester i e-forvaltning). Gjennom Skate utarbeidet vi også et rammeverk for tverrsektorielle sluttbrukertjenester, tok nye skritt for å forbedre identitetsforvaltningen, og utarbeidet den første oversikten over digitaliseringsprosjekter i statlig sektor. Vi videreutviklet i tillegg rammeverkene for samhandlingsarkitektur og informasjonsforvaltning. Gjennom Medfinansieringsordningen fordelte vi mer enn 111 millioner kroner til 14 prosjekter med en samlet nåverdi på 6,5 milliarder kroner.

### **Nasjonale fellesløsninger: Vi opplevde kraftig vekst i bruken av fellesløsningene og utviklet to nye.**

Viktigheten av Difis nasjonale fellesløsninger som sentrale byggeklosser i digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor ble bekreftet igjen i 2017. Alle løsningene opplevde vekst, og veksten gjaldt så vel bruken blant innbyggerne som anvendelsen av løsningene blant offentlige tjenesteleverandører og digitale tjenester. I 2017 utvidet vi fellesløsningene med en publiseringsløsning for offentlig elektronisk postjournal (elInnsyn), samt en løsning for samordnet meldingsutveksling (eFormidling), som ble tatt i bruk i pilotprosjekter i utvalgte virksomheter. Vi arbeidet kontinuerlig med å forbedre, forenkle og automatisere forvaltning og drift av fellesløsningene for å håndtere den økte bruken på en god og kostnadseffektiv måte.

### **Informasjonssikkerhet: Vi fulgte opp handlingsplanen for informasjonssikkerhet og kartla status i forvaltningen.**

I 2017 fulgte Difi opp handlingsplanen for informasjonssikkerhet i statsforvaltningen. I tillegg kartla vi tilstanden for arbeidet med informasjonssikkerhet i statsforvaltningen og i nasjonale felleskomponenter, og videreutviklet veiledningsmateriell. Samarbeidet med andre, sentrale aktører innen informasjonssikkerhet fortsatte i 2017. Vi bisto også i utformingen av forskrifter til ny sikkerhetslov og jobbet internasjonalt med EU-forordningen om sikker elektronisk samhandling (eIDAS) og hvordan denne kan tilpasses nasjonalt.

### **Universell utforming av ikt: Vi fortsatte veiledningsarbeidet for å øke kunnskapen om universell utforming**

I 2017 viste vårt sektortilsyn med kommunesektoren og tilsyn med SAS at det fremdeles er hindringer for mange brukere på nett. Kunnskapen om regelverket er ikke god nok. Vi prioriterer derfor informasjon og veiledning med ulike tiltak, og fikk gode tilbakemeldinger på e-læring i 2017. For å styrke virksomhetenes evne til å etterleve kravene til universell utforming publiserte vi Difis målemetoder og -indikatorer på nett, og startet et prosjekt om selvdeklarerer av selvbetjeningsautomater. Vi publiserte også veiledning på nett om utplassering av automater.

## Strategiske satsingsområder

### Effektivisering – en smartere og mer kostnadseffektiv offentlig sektor

**Norsk forvaltning må bli mer effektiv, dvs. både gjøre de riktige tingene for å oppnå ønsket effekt og levere tjenester med mindre ressursbruk. Forvaltningen er i gang med 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.**

Effektivisering kan dreie seg om både formål og kostnader. En formålseffektiv virksomhet velger smart, dvs. innretter de mest treffsikre virkemidlene for å oppnå ønsket effekt. En kostnadseffektiv virksomhet leverer avtalt ytelse med minst mulig ressursinnsats.

#### Tilstand og utviklingstrekk

Sett i internasjonal sammenheng er norsk forvaltning effektiv og velfungerende. Norge er for eksempel på fjerdeplass i Verdensbankens rangering av landenes «government effectiveness». Den seneste innbyggerundersøkelsen til Difi i 2017 viste at tilfredsheten med det offentlige tjenestetilbudet er til dels meget høy. På den annen side viste innbyggerundersøkelsen at befolkningen mener det er mye plunder og heft i møtet med det offentlige og at ressursene ikke brukes effektivt.

#### Produktiviteten må opp

For et land med så stort offentlig forbruk som Norge, må vi stille høye krav til effektivitet. I de kommende årene vil andelen eldre bli langt større, mens oljeinntektene er på vei ned. Dette kan gjøre det nødvendig å ta ut kommende produktivitetsøkninger i form av lavere kostnader framfor å heve kvaliteten i tjenestetilbudet.

Produktivitetskommissjonen pekte på at forvaltningen har svake incentiver til å effektivisere, samtidig som det er et potensial for å øke produktiviteten: Effektivitetsanalyser viser til dels store forskjeller mellom sammenliknbare virksomheter som kommuner, høyskoler og sykehus når det gjelder blant annet kapasitetsutnyttning.

Norge har et høyt antall offentlig sysselsatte, og veksten har vært sterk de siste 15-20 årene. For statsforvaltningen gjelder dette spesielt på direktoratsnivået (Difi 2016). Ettersom det også har vært en sterk sysselsettingsvekst i privat sektor, er det offentliges andel av sysselsettingen omtrent den samme, ca. 30 prosent ifølge SSB. Tilsvarende har offentlig forbruk, altså hva det koster å drifte offentlig forvaltning inkludert å levere offentlige tjenester, som andel av brutto nasjonalprodukt (BNP) også holdt seg ganske stabilt på 20–23 prosent i denne perioden. Siden BNP har økt kraftig, representerer dette likevel en vesentlig økning i ressursinnsatsen.

#### Konkrete gevinster fra digitalisering og sentralisering

De seneste årene har det blitt lagt større vekt på kostnadseffektivitet, bl.a. ved årlige budsjettkutt for hele forvaltningen. Dette følges opp i et pålegg om å synliggjøre tiltak og gevinster. Det vurderes også mer selektive kutt for enkeltområder. Spesielt er det store ambisjoner om å kutte kostnader gjennom å digitalisere. Det er allerede gjennomført et betydelige kutt som følge av innføring av digital postkasse. Ved utgangen av 2017 var nær 95 000 virksomheter registrert i ELMA, det offentlige registeret for mottakere av efaktura, og bruken av elektroniske faktura økte med 67 % fra 2016 til 2017. Opprettelsen av Statens innkjøpssenter gjør det mulig å spare over 100 millioner kroner i årlige utgifter for staten gjennom de to første avtalene som er inngått.

Gevinstrealisering blir nå prioritert høyere enn tidligere, jf. den nye medfinansieringsordningen som gir økonomisk støtte til digitaliseringsprosjekter som beregnes å være samfunnsøkonomisk lønnsomme. For nye prosjekter skal halvparten av netto intern gevinst i virksomhetene tas ut som budsjettreduksjon.

En samfunnsøkonomisk analyse peker på et gevinstpotensial opp mot 30 milliarder kroner ved bedre deling og gjenbruk av data i det offentlige (DNV GL og Menon 2015). Norge har enkelte gode felles registre, men få samordningstiltak for bedre utnyttning av data mellom offentlige virksomheter. En OECD-evaluering av Norge viser at på tross av et stort potensial mangler det vilje til å utvikle en datadrevet offentlig sektor (OECD 2016).

Samtidig vurderes det nå sammenslåinger av organer og av fellesfunksjoner for å bidra til kostnadseffektivisering gjennom stordrift, jf. bl.a. utredning om felles administrative tjenester for departementsfellesskapet (KMD 2016). Sammenslåing er også stikkordet for kommune-reformen og ny regioninndeling. I begge tilfeller er det behov for større fagmiljøer og bedre oppgaveløsning som er hovedargumentet, men kostnadskutt vil ventelig også være en effekt av disse reformene.

## Utfordringer

For å realisere en smartere og mer kostnadseffektiv forvaltning står effektiviseringsarbeidet overfor en rekke utfordringer:

- 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 utover sin egen virksomhet kan hindre effektive fellesløsninger eller nødvendig omfordeling av ressurser.
- Usikkerhet i arbeidsgiverrollen: Manglende 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?

Difi har vurdert hvordan utfordringene kan møtes (Difi 2016b):

### Styrke koblingen mellom sentrale og lokale initiativ

Når departement og underliggende etat trekker i samme retning, er sjansen størst for å lykkes. Aktivitetsstyring må avløses av en mer reell mål- og resultatstyring bygd på tillit. Pålegg om kostnadsreduksjoner må ledsages av handlefrihet til å realisere kuttene.

### Tilrettelegge for effektivisering

Det er også behov for å få større trykk på effektivisering gjennom sentrale grep og fellesløsninger. Aktuelle grep kan være bruk av sektoranalyser som grunnlag for budsjettkutt, en sterkere kobling mellom finanspolitikk og forvaltningspolitikk, økt bruk av digitale fellesløsninger, og en mer kompetent og strategisk arbeidsgiverrolle. Difi har blant annet etablert en veiledningstjeneste for statlige arbeidsgivere, og det nye Statens innkjøpscenter er i gang med de første felles rammeavtalene for innkjøp.

### Skape kultur for endring

For å ta ut effektiviseringsgevinster må ledelsen i den enkelte virksomhet gå foran for å skape en kultur for endring. Medarbeidere må motiveres til å endre arbeidsmåter og oppgaveløsning i tråd med nye behov. Det er viktig å motvirke silotenkning, fremme mobilitet,

omfordeler ressurser etter behov og stimulere til læring på tvers av virksomheter. Videre må det nye lederlønssystemet med strengere krav til statlige ledere om å skape resultater følges opp.

## Brukerorientering – en offentlig sektor bedre tilpasset brukerne

**Å sette brukerne i sentrum er nødvendig for å styrke innovasjonen i offentlig sektor og gjøre tjenester og oppgaveløsning bedre tilpasset brukerne ønsker og behov. Vi ser at offentlige virksomheter i økende grad rådfører seg med brukerne når de utvikler tjenester og tiltak og tester løsninger. Det er positivt, men dersom vi skal lykkes i å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor må vi snu arbeidsprosessen. Brukernes behov må settes først. Deretter må stat og kommuner utvikle de riktig løsningene, på tvers av styringsstrukturer og sektorer.**

Brukerorientering handler grunnleggende om å utvikle og tilby gode tjenester som er enkle for alle å bruke. Det kan handle om å digitalisere tjenester som tidligere har vært gjort manuelt, noe som sparer tid for både brukerne og forvaltningen. Denne formen for digitalisering er viktig, men den bidrar ikke nødvendigvis til innovasjon eller omstilling. For å nå dit må brukeroorientering handle om å avdekke brukernes behov og deretter utvikle tjenester på tvers av styringsstrukturer, sektorer og virksomheter. Norge må tenke helhetlig og ha den nødvendige innsikt i innbyggernes situasjon slik at de får dekket sine behov i ulike livsfaser på en enklere måte.

### Tilstand og utviklingstrekk

#### Varierende tilfredshet med offentlige tjenester

Innbyggerundersøkelsen fra 2017 forteller om varierende tilfredshet med offentlige tjenester. Tidligere undersøkelser har vist økende tilfredshet på de fleste områder, men siden 2015 er det større innslag av stagnasjon og nedgang i brukernes tilfredshet.

Myndighetsorganene kan vise til den beste utviklingen fra tidligere undersøkelser. Selv om disse tjenestene ikke skårer høyest på brukernes tilfredshet, er det innen denne kategorien at det er flest tjenester som oppnår samme eller høyere skår enn i 2015. Lånekassen og Skatteetaten gjør det godt blant disse tjenestene.

Folkebiblioteket holder stand, og gjør det best på de fleste områdene, slik det gjorde det i tidligere innbyggerundersøkelser. Helsetjenestene og barnehagene gjør det også godt, mens universitetene skårer dårligere enn i 2015 på de fleste punktene i undersøkelsen. Omsorgstjenestene får samlet sett de laveste skårene på flere av forholdene som måles i undersøkelsen. På flere områder får disse tjenestene også lavere skår enn i 2015.

#### Brukerorienteringen er styrket, men kan bli bedre

I 2017 gjennomgikk Difi 171 årsrapporter fra offentlige virksomheter (Difi-rapport 2017:11 «Brukerne i sentrum? En kartlegging av statens fellesføring om brukerretting»), og gjennomførte 16 intervjuer for å kartlegge hvor mange av virksomhetene som aktivt involverer brukerne i utviklingen av tjenester. Sammenlignet med en undersøkelse fra 2010 ser vi flere positive trekk. Gjennomgangen viser at:

- innsatsen nå er rettet inn mot prioriterte grupper og problemstillinger, og at verdien for virksomheten blir større
- statlige virksomheter er blitt mer bevisste på å trekke brukerne inn i utviklingsarbeid, f. eks. involverer flere fylkesmenn brukere i utviklingen av tilsynsmetodikken
- resultatene av ulike typer kartlegginger/undersøkelser utnyttes i noen grad bedre i utviklingsarbeidet nå enn før

Vi observerer at metodene for kartlegginger og dialog med brukerne er blitt mer varierte og bedre tilpasset formålet. Hver tredje virksomhet observerer brukeratferd, systematiserer

brukerhenvendelser og anvender brukertesting, navigasjonsanalyser og analyser av datatrafikk. Mer enn halvparten av virksomhetene (89 virksomheter) beskriver ulike former for dialog med brukerne.

Omfanget av tiltak er mindre viktig enn kvaliteten på det som gjøres blant de beste. For disse er ikke brukerorienteringen et mål i seg selv, men et virkemiddel for å oppnå mer effektive arbeidsprosesser, treffe med virkemidler og sikre at de oppfyller samfunnsoppdraget. Nærmere halvparten av virksomhetene som ble undersøkt, rapporterer om utviklingsprosesser eller analyser av arbeidsprosesser der spesielt brukernes behov er førende. Av disse har 30 nevnt arbeidet med klarspråk eller klart lovspråk. Det er også flere eksempler på bruk av Lean, tjenestedesign/brukerreiser og tidstyvarbeid.

Difis egne erfaringer er at de virksomhetene som har fått støtte gjennom Stimuleringsordningen for innovasjon og tjenestedesign, har hatt god nytte av dette. Evalueringen av tidstyvprosjektet, gjennomført av Rambøll i 2017, viste blant annet at arbeidet med tidstyver har ført til at ansatte opplever økt legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring i virksomhetene.

### Utfordringer

Brukernes ønsker og behov har potensial til å bli en sterk driver av innovasjon og ny verdiskaping i Norge, men er det foreløpig ikke. Offentlig sektor har tatt mange viktige grep for å gjøre tjenester og oppgaveløsning mer brukervennlige og tilgjengelige, men når nye løsninger skal utvikles, må brukerne involveres tidligere og dypere i prosessene.

Undersøkelsen *IT i praksis 2017* (Rambøll) underbygger dette synet. Undersøkelsen konkluderer at den digitale modenheten øker i offentlig sektor, men peker også på at «selv om offentlige virksomheter mener de tar utgangspunkt i brukernes behov, er det fortsatt et mindretall som legger vesentlig innsats ned i å kartlegge brukernes behov og erfaringer. [...] Det er en svak nedgang i andel virksomheter som i høy/noen grad involverer innbyggere i forbindelse med utviklingen av digitale løsninger og tjenestetilbud.» (IT i praksis 2017:46ff)

I sin Erfaringsrapport 2017 peker Digitaliseringsrådet på at brukerinvolvering bør være sentralt både i planlegging, utredning og utvikling av digitale løsninger. OECD og European Public Administration Network (EUPAN) anbefaler det samme, og peker på at tettere dialog med og involvering av brukerne nødvendig for å skape innovasjon.

Digitalisering flytter tjenester nærmere brukeren, og gir mulighet for å effektivisere ved å bygge ned manuelle løsninger. Samtidig må digitale løsninger være utformet slik at de kan brukes av alle, ikke bare for å hente ut hele effektiviseringspotensialet, men også av demokratiske hensyn. Jo større bruksvolum og jo viktigere oppgaver, jo større er konsekvensene for den enkelte dersom løsningen er vanskelig å bruke. Tilsyn med kommunesektoren i 2017 avdekket avvik hos samtlige virksomheter, og støtter Difis inntrykk av at offentlig sektor fremdeles har en vei å gå når det gjelder universell utforming.

Difi mener følgende utfordringer må overvinnes dersom brukerorientering skal bli en driver i innovasjonsarbeidet:

- Offentlig sektor må styrke kunnskapen om brukernes behov. Vi må kartlegge hvordan vi kan gjøre hverdagen enklere og utvikle løsninger som følger brukernes livsfaser, og er tilpasset deres funksjonsnivå.
- Offentlig sektor trenger bedre forståelse av merverdien brukerorientering gir i utviklingen av tjenester.
- Brukerne bryr seg om å få løst sine behov og problemer på en enkel måte, men mindre

om hvem som løser dem. Vi må være villige til å tenke nytt rundt oppgaveløsning og samordne tjenester basert på hvordan brukerne ønsker å løse dem.

### **Hva må til for å møte utfordringene?**

Utfordringene må møtes med bedre kunnskap, nye metoder og vilje til å utvikle nye tjenestekjeder på tvers av etablerte styringsstrukturer.

- Vi bør initiere forskning og evalueringer for å dokumentere om og hvordan brukerorienteringen bidrar til effektivisering i offentlige virksomheter og for brukerne selv.
- Vi må sette i gang piloter og eksperimenter for å utvikle metoder som kan sette brukerorientering i spissen for innovasjon. Metoder som brukerreiser og tjenstedesign bør videreutvikles, men vi bør undersøke om det er andre metoder som også kan benyttes.
- Brukernes behov må avdekkes tidlig i ethvert prosjekt, og vi må tenke helhetlige tjenestekjeder på tvers av virksomheter og sektorer når behovene tilsier det. Dette er spesielt viktig for kompliserte samarbeidsprosjekter med aktører fra flere forvaltningsnivåer. Klart definerte behov er det beste utgangspunktet for samarbeid.
- Departementene bør bidra til å identifisere virksomheter som i liten grad legger vekt på brukerorientering i sitt utviklingsarbeid, og stimulere til endring.

## Samordning – en mer helhetlig offentlig sektor

**Behovet for å samordne forvaltningen øker fordi politikkområdene blir mer sektorovergrepene og sammensatte, og fordi innbyggernes forventninger til et helhetlig tjenestetilbud øker. Virkemidlene for å forbedre samordningen må utnyttes bedre. Digitalisering øker mulighetene til å skape mer helhetlige brukeropplevelser, og det er fortsatt et betydelig potensial for mer tverrgående tjenester og tiltak.**

### Tilstand og utviklingstrekk

Det har i de siste årene vært en økende oppmerksomhet om behovet for å styrke forvaltningens samordningsevne. Det arbeides med dette på en rekke områder og på ulike nivåer. Flere tverrgående områdegjennomganger har vært gjennomført, og har åpnet muligheter for å få løftet fram samordningstemaer. Fortsatt havner likevel tverrgående satsinger lett i skyggen av mer sektororienterte tiltak, og det er krevende å få de komplekse samordningsproblemene tilstrekkelig høyt opp på den politiske dagsorden.

Analyser som Difi og andre har gjennomført, tyder på at departementene har en særlig viktig rolle i å legge til rette for samordning. Dette er imidlertid krevende fordi både departementsstrukturen og forvaltningskulturen er sterkt sektororientert. Når departementene ikke er tilstrekkelig samordnet ved utforming av satsinger og tiltak, påvirker det hele forvaltningsapparatets evne og vilje til en samordnet iverksetting.

Fellesføringer kan bidra til at forvaltningen prioriterer temaer som ikke står sentralt i fagsektorene. I en rapport fra 2016 kartla Difi fellesføringen om brukerretting, og fant at oppmerksomheten om brukerorientering øker, selv om bevisstheten er varierende. Difi forbereder nå et nytt prosjekt om utviklingstrekk i departementene som bl.a. vil gi bedre kunnskap også når det gjelder departementenes samordningsutfordringer.

Difi har de siste årene utviklet mer kunnskap om situasjoner der flere departementer sammen eier et problem, og der flere direktorater sammen har et iverksettingsansvar. Da er det viktig med avklaring av ansvar og rolle for lederdepartementet, men det er også nødvendig at departementene tar et felles ansvar for å gi direktoratene en tydelig felles ramme for deres oppgaveløsning, både i starten og underveis i samarbeidsperioden. Departementene må blant annet ta felles ansvar for at tverrgående initiativ ikke blir overskygget av tilgrensende initiativer i den enkelte fagsektor. Dette er imidlertid ikke lett å forene med den enkelte statsråds politiske behov for synlighet og medieoppslag.

### Utfordringer

En Difi-rapport (2014:07) peker på rammebetingelser som kan hemme samordningen, særlig den sektoriserede forvaltningsstrukturen og en overdrevent streng tolkning av ministeransvaret. For å møte dette drøfter rapporten samordningsvirkemidler og hvor godt disse fungerer. Noen virkemidler er hierarkibasert, dvs. at 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 å tilrettelegge for frivillig tilpasning og konsensus mellom sideordnede enheter i forvaltningen. En konklusjon er at virkemidlene finnes, men at de ikke utnyttes godt nok.

Difi har oppsummert sine vurderinger og erfaringer fra flere prosjekter og kartlegginger (Difi-notat 2017:2):

- De mest krevende samordningsoppgavene krever politisk lederskap og forankring.
- Utvikling av felles problemforståelse er en avgjørende forutsetning.
- Samordning krever aktive (topp)ledere.



- Det er behov for å kombinere samordningsmekanismer og -virkemidler, og å utnytte disse på en bevisst måte.
- Tradisjonelle arbeidsformer i byråkratiet blir utfordret når det skal jobbes «på tvers». Det er behov for å vurdere nye arbeidsmetoder.
- Departementene kan innta ulike samordningsroller som kan støtte opp om hverandre.
- Departementenes styring av felles samarbeidsoppgaver bør styrkes.

### Hva må til for å møte utfordringene?

Framtidig innsats bør rettes mot å forbedre rammene og forutsetningene for samordning. Difi foreslår å prioritere følgende for å sette forvaltningen bedre i stand til å samordne:

- Det er nødvendig med sterkere politisk prioritering og forankring av samordningsbehov. Det må være klart hvem som er ansvarlig statsråd og lederdepartement for tverrgående satsinger, og satsingsområdene må ha en fungerende styringsstruktur for oppfølging og iverksetting.
- Sentrale beslutningsprosesser, spesielt budsjettprosessen, bør brukes mer målrettet for å få fram og forankre satsinger på tvers av sektorene.
- Styringssystemet bør legge større vekt på felles styring av sektorovergripende oppgaver. Praksisen for styring av oppgaver på tvers av sektorene bør videreutvikles.
- Digitaliseringen må utnyttes mer målrettet for å oppnå større grad av samordning, samtidig som samordning er en forutsetning for vellykket digitalisering. Det er sentralt å gjenbruke og dele data i større grad.
- Samordningsbehov bør bli et viktig premiss for reformer som griper inn i ansvarsdeling og samarbeid mellom forvaltningsnivåene.
- 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 mulige samordningsgevinster og for å skissere mulige løsninger.



## Vi rapporterer på følgende ni fagområder for å gjøre det enklere å vurdere mål, resultater, utfordringer og tiltak på Difis virksomhet:

Forvaltningskunnskap.....	24
Kompetanseutvikling .....	28
Ledelse- og arbeidsgiverstøtte.....	33
Innovasjon og kontinuerlig forbedring .....	38
Anskaffelser.....	43
Digitalisering .....	47
Nasjonale fellesløsninger.....	54
Informasjonssikkerhet .....	59
Universell utforming av ikt .....	63

## Forvaltningskunnskap

**Vi vurderer den samlede måloppnåelsen som god. Vi oppdaterer data og visualiseringer jevnlig på nettsidene om nøkkeltall og statistikk på difi.no. Antallet brukere av nettsidene har økt. Vi har bidratt med kunnskap i flere sentrale reformprosesser i 2017, og har spesielt prioritert analyser som bidrar inn i arbeidet med regionreform og endringsprosesser i den regionale statsforvaltning. For at vi skal kunne fortsette å levere gode analyser, er det avgjørende med god tilgang til data.**

Difi skal bygge opp og formidle kunnskap på våre fagområder i form av analyser og relevant statistikk og nøkkeltall. God oversikt over tilstand og status på våre fagområder er en nødvendig forutsetning for at direktoratet kan være en faglig premissgiver og komme med innspill til endringer. Vi har en viktig oppgave i å systematisk kartlegge og vurdere hvordan det norske forvaltningsapparatet er organisert, styrt og ledet. Denne typen kunnskap er også viktig for utvikling av områdene digitalisering og anskaffelser.

### Mål

I 2017 har to mål ligget til grunn for arbeidet:

1. Nettsidene *Nøkkeltall og statistikk* er oppdatert og videreutvikles med relevant statistikk, og har økt utbredelse
2. Det gjennomføres analyser med strategisk betydning og relevans i forvaltningen

### Resultater

**Mål 1: Nettsidene *Nøkkeltall og statistikk* er oppdatert og videreutvikles med relevant statistikk, og har økt utbredelse**

Vi vurderer måloppnåelsen som god. For å styrke arbeidet med analyse, formidling og forvaltning av kvantitative data, herunder nettsidene *Nøkkeltall og statistikk*, har Difi opprettet et eget team for dataanalyse. Teamet har som oppgave å forvalte, analysere og formidle data.

Difi oppdaterer data og visualiseringer jevnlig på nettsidene *Nøkkeltall og statistikk*. Sidene formidler data om temaene digitalisering, anskaffelser, organisering og ansatte i staten. Antallet brukere økte fra rundt 12 000 i 2016 til rundt 20 000 i 2017. Antallet sidevisninger økte tilsvarende fra rundt 45 000 til 110 000. Vi ser også at brukerne klikker på flere saker når de først er på nettsidene våre. Difi mottar en rekke spørsmål fra presse, Stortinget, forskere og andre virksomheter i forvaltningen om statistikk på nettsidene, som vi besvarer.

Tall fra den fjerde innbyggerundersøkelsen ble sluppet i juni 2017 og fikk god oppmerksomhet i media. Sammenligner vi med undersøkelsene i 2015, er hovedbildet at innbyggernes inntrykk er på om lag samme nivå i 2017. Myndighetenes arbeid vurderes i hovedsak som godt, men innbyggerne mener at det offentlige må bruke ressursene mer effektivt. En rekke forskere har bedt om rådata fra undersøkelsen, og forsker på tallene.

Difi gjennomførte i 2017 også en ny kartlegging av antall ansatte i sentral statsforvaltning. Kartleggingen viser at departementene og direktoratene hadde 21 793 ansatte i oktober 2016, sammenlignet med 21 179 ansatte i oktober 2015. Når vi justerer for omorganiseringer og oppgaveflyttinger, er veksten i departementene og direktoratene på 427 ansatte (2,0 prosent). Direktoratene har vokst mest, med 444 ansatte (2,7 prosent), mens departementene har redusert antall ansatte med 17 (-0,4 prosent). Direktoratenes ytre etater har i samme periode vokst med 959 ansatte (1,5 prosent).

Etableringen av et felles, standard virksomhetsbegrep er viktig for at vi skal kunne levere gode analyser framover. Et slikt virksomhetsbegrep vil gi mulighet for å koble sammen data

om forhold som organisering, ressursbruk, ansatte og lokaler fra ulike registre om statlige virksomheter. I forlengelsen av vårt samarbeid med DFØ og SSB for å definere virksomhetsbegrepet i staten i 2016, arbeidet Difi i 2017 sammen DFØ, SSB, Brreg, FIN, KMD og NFD for å definere virksomhetsbegrepet i enhetsregisteret. Arbeidsgruppen overleverte sin rapport til FIN den 8. januar 2018.

Difis evne til å fortsette å levere gode analyser avhenger av tilgang til mikrodata. Difi mistet tilgangen på mikrodata om ansatte i 2017, og mangler tilgang til regnskapsdata fra statlige enkeltvirksomheter.

## **Mål 2: Det gjennomføres analyser med strategisk betydning og relevans på tvers i forvaltningen**

Vi vurderer måloppnåelsen som god.

### **Vi prioriterer analyser som bidrar inn i sentrale reformprosesser**

Difi prioriterer analyser som er av strategisk betydning. Med det mener vi analyser som bidrar inn i sentrale reformprosesser i forvaltningen og tar opp tverrgående utfordringer. Vi har begrenset kapasitet, og må styre våre ressurser stramt. I de tilfellene vi må si nei til å selv å gjøre utredninger og analyser, bistår vi gjerne virksomhetene i prosessen med å sette oppdraget ut til andre, sitter i referansegrupper eller deltar på møter etter behov. Vi har en viktig oppgave i å sørge for kunnskapsdeling i forvaltningen, og forsøker å være lett tilgjengelig samtalepart i spørsmål om organisering av forvaltningen.

I 2017 prioriterte vi analyser knyttet til følgende reformer og tverrgående problemstillinger:

- Nærpolitireformen  
Difi-rapport 2017:2 *Statusrapport 2016*  
Difi-rapport 2017:9: *Underveisrapportering om kultur, holdninger og ledelse*
- Ny forvaltningslov  
Difi-rapport 2017:13. *Fortsatt uavhengig? En kartlegging av uavhengige forvaltningsorganer*
- Regionreform og endringer i den regionale statsforvaltning  
Difi-rapport 2017:10: *Hva skjer med regional statsforvaltning? Utviklingstrekk, drivkrefter og muligheter*  
Difi-rapport 2017:8 *Evaluering av organiseringen av kriminalomsorgen*  
Difi-rapport 2017:5 *Jus + Ped = sant. Erfaringsoppsummering og vurdering av prosjektet regelverk i praksis.*
- Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen  
Bistand til gjennomføring og oppfølging av områdegjennomganger:  
Difi-notat 2017:3 *Kartlegging av tilskudd i kommunesektoren*  
Difi ledet *Styringsgruppe for samordning av administrative funksjoner i miljøforvaltningen*
- Samfunnssikkerhet og beredskap  
Difi-rapport 2017:4 *Evaluering av tilsyn med departementenes arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap*
- Samordning  
Difi-notat 2017:2 *Erfaringer og læringspunkter fra arbeidet med samordning 2014-2017.*
- Innovasjon  
Difi-rapport 2017:1 *Innovasjon i offentlig sektor – både helhet og mangfold*
- Brukerretting  
Difi-rapport 2017:11 *Brukerne i sentrum? Hva er status for brukerrettingen i staten nå?*

### **Vi samarbeider med andre kompetansemiljøer**

Systematisk og målrettet samarbeid med andre kompetansemiljøer er avgjørende både for

at vi skal få kvalitet og bredde på tilbudet vårt. Vi forsøker å spille på andre forsknings- og utredningsmiljøer i alle våre større utredninger, og har i 2017 hatt formelt samarbeid med:

- Institutt for samfunnsforskning
- Universitet i Oslo
- Høgskolen i Oslo og Akershus
- Forsvarets forskningsinstitutt
- Arbeidsforskningsinstituttet/HiOA
- Uni Research Rokkan-senteret
- Politihøgskolen
- Høgskolen i Innlandet
- Trøndelag forskning og utvikling
- NIVI Analyse
- Direktoratet for økonomistyring

Mest omfattende samarbeid har vi i forbindelse med vår evaluering av Politireformen. Stortinget har i sine vedtak om gjennomføringen av nærpolitireformen forutsatt at det skal legges til rette for forskning. Difi har innen de rammer som er stilt til rådighet for evalueringen, utlyst midler både i 2016 og 2017 til forskning som kan belyse sider ved reformen.

Et tett samarbeid med forsknings- og kompetansemiljøer bidrar til høyere kvalitet på produktene våre og til at resultatene våre når flere.

### **Våre analyser brukes som underlag til politiske beslutninger**

Våre analyser og utredninger blir hyppig brukt som beslutningsunderlag for politiske myndigheter og av forsknings- og utredningsmiljøer, også mange år etter at de er produsert.

- 4 av 17 NOU-er refererte til ett eller flere Difi-dokumenter.  
Tre av disse trekker i stor grad på Difi-produkter. Det er NOU 2017:8 *Særdomstoler på nye områder*, NOU 2017:11 *Bedre bistand Bedre beredskap – Fremtidig organisering av politiets særorganer* og NOU 2017:12 *Svikt og svik – gjennomgang av saker hvor barn har vært utsatt for vold, seksuelle overgrep og omsorgssvikt*. I disse NOU-ene brukes Difi-produkter for å underbygge forvaltningspolitiske resonnementer knyttet til organisering og styring, som for eksempel når NOU 2017:12 har et eget underkapittel 14.5.2 om «Difi-notat om effekten av tilsyn».
- 28 stortingsmeldinger og proposisjoner viser til kunnskapsgrunnlag fra Difi.  
Bredest omtale får våre virkemidler og rapporter i Meld. St 38 (2016–2017) *IKT-sikkerhet – et felles ansvar* (JD) og Prop. 128 S (2016–2017) *Kommuneproposisjonen* (KMD).

Vurderinger, råd og resonnementer knyttet til prinsipper for styring og organisering av forvaltningsapparatet holder seg relevante over tid, og vår rådgivning til forvaltningen bygger på både gamle og nye Difi-rapporter. Det siste året har det blitt økt oppmerksomhet om sentralisering av administrative fellesfunksjoner, og her registrerer vi for eksempel at det er blitt fornyet interesse for en del arbeider vi gjorde rundt 2010.

Analysevirkomheten danner også et godt utgangspunkt for bilateral rådgivning og foredrag. Vi har i 2017 fått flest henvendelser knyttet til valg av tilknytningsformer og samordningsproblematikk.

### **Utfordringer**

Forvaltningens organisering og virkemåte bestemmes av en rekke tiltak initiert og gjennomført innenfor de enkelte sektorer og virksomheter. Difi har en viktig oppgave i å

dokumentere det som skjer, gi råd til statlige virksomheter og sette tverrgående problemstillinger på dagsorden. Dersom vi skal lykkes med dette, er det helt avgjørende at vi har mye kontakt med ulike deler av forvaltningen, og blir involvert i de sentrale reformprosessene. Vi ser en tendens til at vi brukes hyppigere i noen sektorer enn andre, og at de som har brukt oss som rådgivere, gjerne kommer igjen. «Gjenkjøp» er positivt, og tyder på fornøyde brukere, men det er en utfordring å sikre at vår kontakt mot forvaltningen blir bred og systematisk nok, og ikke styrt av hvem som kjenner oss og har brukt oss tidligere. Kommunal- og moderniseringsdepartementet har en viktig rolle i å være døråpner for oss inn mot de andre departementsområdene. Vi vurderer ulike tiltak som kan sikre en mer systematisk kontakt inn mot sentrale brukergrupper, for eksempel ved å etablere brukerråd eller andre møtearenaer med sentrale brukere.

Manglende tilgang på mikrodata utfordrer vår evne til å gjennomføre gode analyser av forvaltningen. Tilgang til mikrodata både om ansatte og regnskap er en forutsetning for å realisere målet om å være den sentrale kilden til kunnskap om tilstand, utvikling og endringsbehov. I 2017 mistet vi tilgangen til mikrodata om ansatte, og vi har fortsatt ikke tilgang til regnskapsdata på fakturanivå fra statlige enkeltvirksomheter. Difi har heller ingen generell rett til å be om andre typer mikrodata for å løse analysebehov i omstillings- og effektiviseringsarbeid. Dette gjør at Difi per nå ikke kan svare på sentrale spørsmål som eksempelvis utviklingen av ansatte i sentral statsforvaltning og hvor mye av veksten i staten som skjer utenfor Oslo. Denne informasjonen etterspørres av blant annet Stortinget, departementene og presse med korte tidsfrister. Difi kan foreløpig heller ikke lage gode effektivitetsanalyser av virksomhetenes offentlige innkjøp. Slik står Difi i en svak posisjon hva gjelder å synliggjøre effektiviserings- og omstillingsbehov i statlig forvaltning. Difi har i den sammenheng avgitt flere innspill til utvalget for ny statistikklov, der statlige virksomheters tilgang til mikrodata i planleggings- og utviklingsarbeid er et av de viktigste momentene.

### Tiltak og prioriteringer

Våre analyser av utfordringer og endringsbehov i forvaltningen gir grunn til å trekke frem tre områder som vi skal rette spesiell oppmerksomhet mot i 2018:

- Departementenes rolle
- Endringer i regional forvaltning med behov for å tenke nytt om oppgavefordeling, organisasjonsformer og samarbeidsmodeller
- Organisering av administrative funksjoner i forvaltningen

På alle disse områdene ser vi et stort behov for utvikling og nytenkning, blant annet på grunn av den teknologiske utviklingen og nye krav til effektiv ressursbruk.

Avdelingen vil også prioritere tiltak for å styrke virksomhetens tilgang til og bruk av data (dataforvaltning), formidlingen av nøkkeltall og statistikk på våre nettsider og analyse av data.

## Kompetanseutvikling

**Vi vurderer måloppnåelsen på kompetanseutvikling i 2017 som god. Bruken av nettbasert veiledning, e-læring og våre kurs og seminarer økte med ca. 30 prosent sammenlignet med 2016. En voksende andel av kompetanseutviklingen skjer digitalt, som betyr at vi når flere med mindre innsats og til lavere kostnad. I 2017 utviklet vi blant annet fem nye e-læringsprogrammer. I 2018 skal vi øke bruken av Difis kompetansetilbud ytterligere.**

Difi er statens fagorgan for kompetanseutvikling. Opplæringstilbudet er rettet mot både nyansatte, erfarne medarbeidere og ledere i alle departementer, direktorater og statlige virksomheter. En vesentlig del av tilbudet, som offentlige anskaffelser og prosjektveiviseren, er også rettet mot ansatte i fylkeskommuner og kommuner, private leverandører og ulike bransjer. Difi utvikler kompetansetiltakene gjennom de ulike fagavdelingene for å svare best mulig på brukernes behov og etterspørsel, men her rapporterer vi samlet om bruken av tilbudet. Vi rapporterer om kompetanseutvikling for ledere og medarbeidere under *Ledelse- og arbeidsgiverområdet*.

For å utvikle kompetansen i offentlig sektor, tilbyr Difi tre hovedformer for kompetansetiltak: nettbasert veiledning, digitale kompetansetiltak og fysiske arrangement, inkludert strømming fra disse. Den nettbaserte veiledningen skjer i stor grad gjennom fagsider og verktøy på Difis nettsteder. Brukstallene for disse sidene er gode, og vitner om at veiledninger, verktøy og andre ressurser brukes aktivt til å løse brukernes oppgaver. Digitale kompetansetiltak omfatter først og fremst e-læring, men i 2017 tok vi også i bruk webinarer og podcaster. Fysiske arrangement er kurs, seminarer og konferanser som krever at deltakerne er fysisk til stede eller deltar ved å følge arrangementet på nett. Digitaliseringskonferansen, Anskaffelseskonferansen og Forvaltningskonferansen er våre tre største og viktigste fysiske arrangementer, og regnes som våre profilkonferanser. Fordi vi streamer mange arrangementer, "gjenbraker" mange opptakene etter at arrangementene er avsluttet.

Difis er opptatt av at kompetanseutviklingen skal skje på en mest mulig effektiv måte. I praksis betyr det at vi jobber for størst mulig læringseffekt med minst mulig ressursbruk for oss som tilbyder og for virksomhetene som benytter seg av vårt tilbud. Vi mener effekten av læringen blir størst med blandede læringsformer og når den skjer i virksomhetene selv. Derfor jobber vi ofte mot fagansvarlige i den enkelte virksomhet som kan tilpasse opplæringstiltakene til virksomhetens modenhet og behov.

### Mål

Difi hadde to mål for kompetanseutvikling i 2017:

1. Vi når flere med våre kompetanseutviklingstiltak på en mer kostnadseffektiv måte.
2. Brukertilfredsheten og faglig nytte på våre kompetanseutviklingstiltak er på minst samme nivå som før.

### Resultater

Vi vurderer den samlede måloppnåelsen for 2017 som god.

#### **Mål 1: Vi når flere med våre kompetanseutviklingstiltak på en mer kostnadseffektiv måte**

##### **Flere velger digitale tiltak**

Samlet sett økte antallet deltakere på eller brukere av Difis kompetansetiltak med nær 33 prosent fra 2016 til 2017. Totalt hadde vi 49 093 brukere i 2017 av e-kurs, fysiske kurs,

seminarer, konferanser, webinarer, podcaster og streaming, mot 36 969 i 2016. Det er en økning på mer enn 12 000 brukere siste år og noe lavere enn vårt mål på totalt 52 000 brukere.

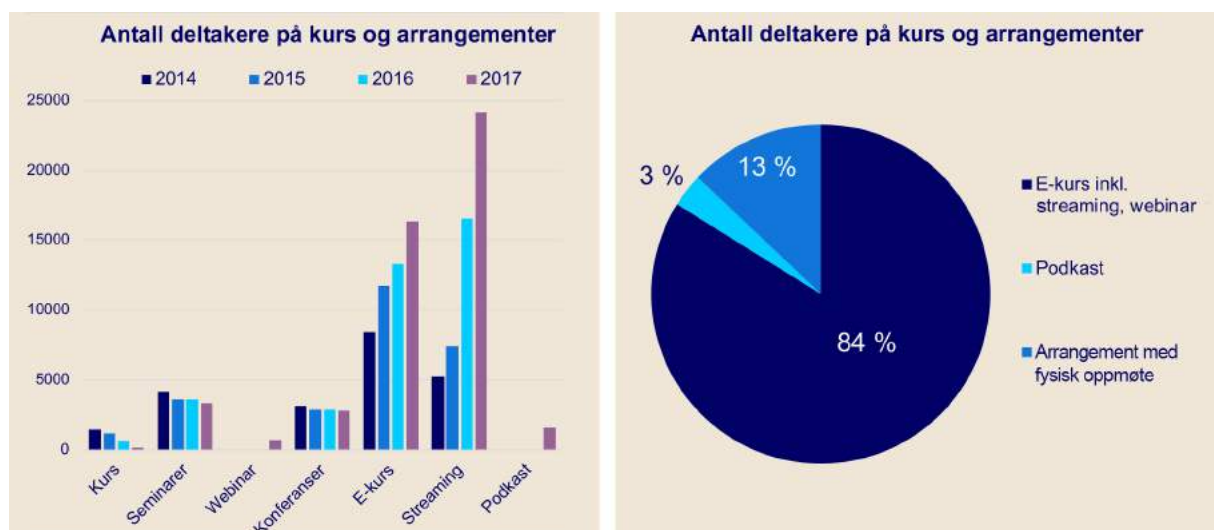
Økningen var størst i antallet brukere av strømming fra våre seminarer og konferanser, med nesten 46 prosent flere enn året før. Det bidro til at 31 178 personer fikk med seg våre kurs, seminarer, konferanser, webinarer og streaming i 2017, mot 23 686 året før. Det er en økning på vel 31 prosent. Antallet brukere av e-læringstilbudet økte med 23 prosent, fra 13 283 brukere i 2016 til 16 348 i 2017. Det er spesielt gledelig at strømmetjenestene bidrar til stor etterbruk av våre arrangementer.

Vi er fornøyde med utviklingen de siste årene hvor vi dreid tilbudet fra mange tradisjonelle, mindre kurs til større arrangementer, e-læring og digitale arrangementer. Det gjør at vi i større grad når ut til flere i hele landet med tilbudet vårt, at læringen skjer i virksomheten, og at Difi bruker mindre ressurser på å arrangere og gjenta fysiske arrangementer. Det digitale tilbudet er også et godt ressurs- og miljømessig valg for deltakerne og virksomhetene, som sparer tid, kostnader og utslipp knyttet til reiser. Økt bruk av de digitale kompetansetiltakene er også en indikator på at tilbudet er lettere å ta i bruk blant virksomhetene.

Økningen i antallet deltakere skyldes både at vi har lansert nye tilbud, og at vi har jobbet systematisk med å markedsføre tilbudet i nyhetsbrev, på våre nettsider og gjennom sosiale medier.

### Rekorddeltakelse på Digitaliseringskonferansen og Anskaffelseskonferansen

Difis tre profilkonferanser har hatt en positiv utvikling over flere år. Digitaliseringskonferansen hadde desidert størst deltakelse med 1 168 deltakere, som er rekord, mot 1028 i 2016 og 990 i 2015. 2019 personer fulgte konferansen på nett via streaming i 2017, som betyr at mer nær 3200 personer deltok. I etterkant har ett eller flere opptak fra de to konferansedagene blitt vist mer enn 11 700 ganger. Anskaffelseskonferansen er den nest største konferansen, og hadde rekorddeltakelse i 2017 med 880 deltakere, mot 630 i 2016. I tillegg fulgte ca. 2000 personer konferansen digitalt i 2017. Forvaltningskonferansen er minst av de tre profilkonferansene med mellom 229 og 488 deltakere de siste tre årene. Variasjonen skyldes etter vår vurdering bredden i temaene for konferansen.

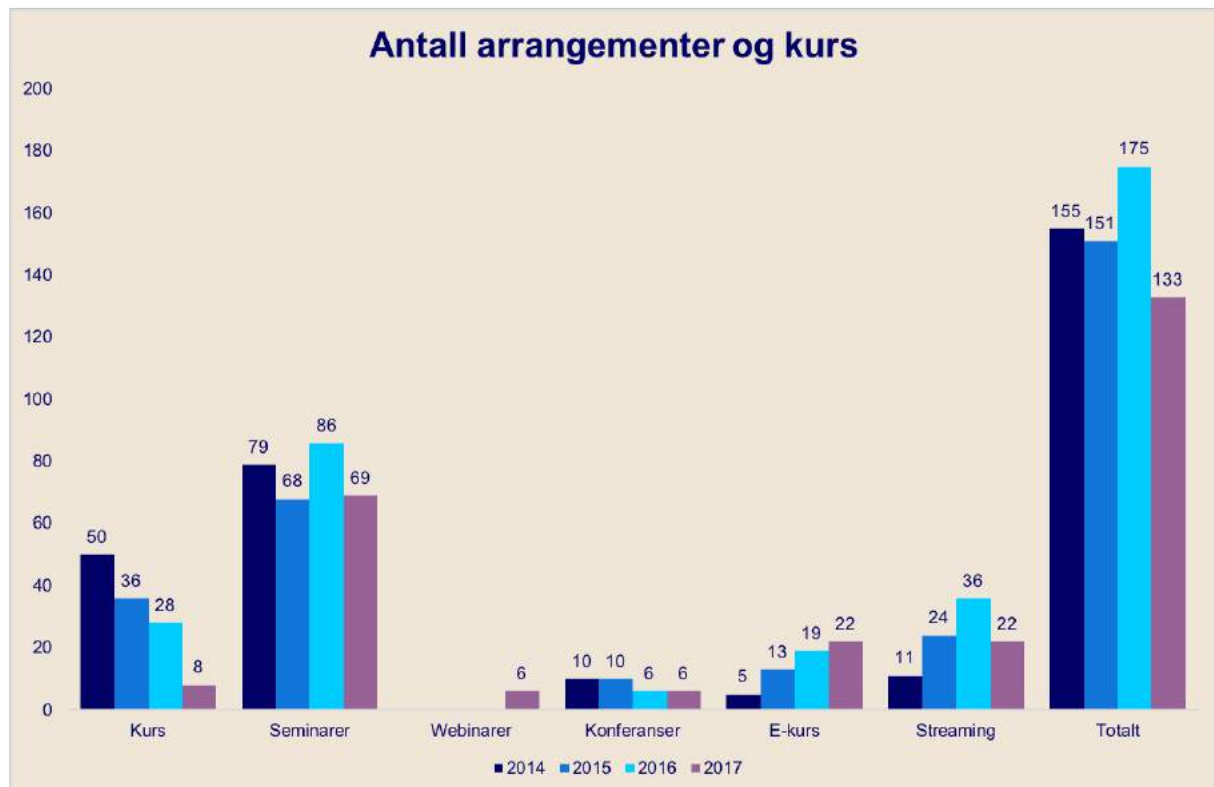


### Vi utvidet kompetansetilbudet, men reduserte antallet fysiske kurs og konferanser

I tråd med satsingen på digitale kompetansetiltak har vi siden 2014 økt antallet e-læringskurs fra 5 til 23 og doblet strømmetilbudet. Når vi tar med kurs fra



samarbeidpartnere, hadde vi totalt 26 e-læringskurs på læringsplattformen På nett med læring i 2017. Parallelt har vi redusert tilbudet av fysiske kurs fra 50 til 8 og konferanser fra 10 til 6.



Felles læringsplattform i staten (læringsplattformen.difi.no) ble lansert i 2016 og videreutviklet i 2017. Her kan statlige virksomheter dele og gjenbruke de beste digitale læringsressursene. For mer om satsingen på digital opplæring i staten, se 3.3.3 Ledelse- og arbeidsgiverområdet

### Veiledning på nett

En vesentlig del av Difis veiledningsaktivitet er digital, og utviklingen er svært positiv. I 2017 hadde Difi sine 24 portaler til sammen 5,2 millioner økter eller unike besøk. Norge.no og hjelpesidene for felleskomponentene står for nesten halvparten av aktiviteten. Noe av økningen i antall økter skyldes nye tjenester, men trenden er at flere finner veien til Difi sitt tilbud på nett. For de enkelte nettstedene eller portalene er også trenden positiv: difi.no har økt med nesten 100 000 unike brukere de siste tre årene til 334 254 i 2017, mens anskaffelser.no fordoblet antallet brukere fra 152 927 i 2015 til 309 548 i 2017. Prosjektveiviseren økte også fra 30 032 brukere i 2016 til 45 323 i 2017.

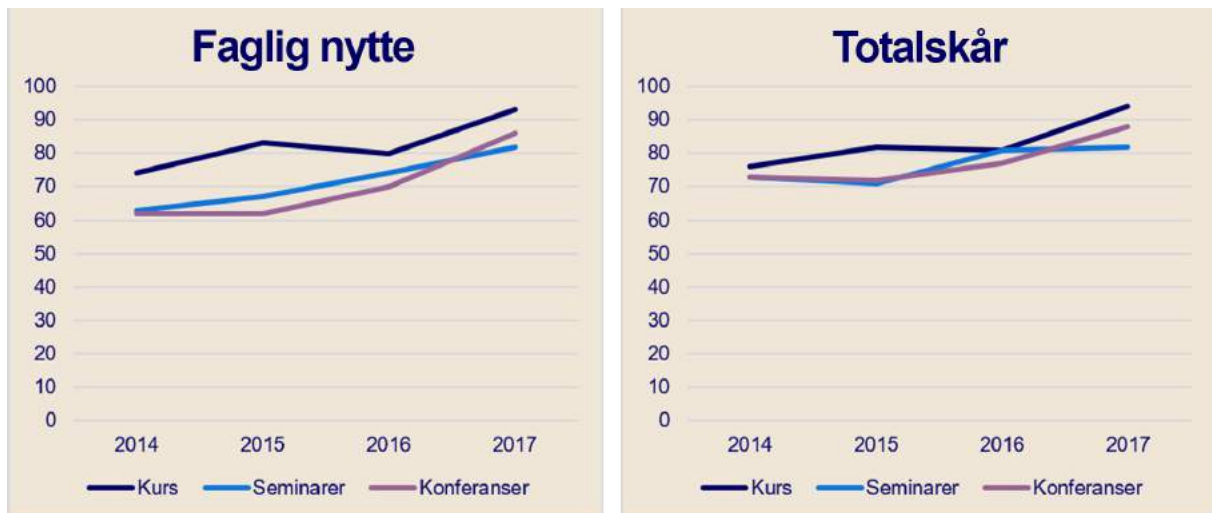
Tabellen under viser antall brukere på de ulike hovedsidene og fagområdene som presenteres på difi.no. Der vi ikke har oppgitt tall, skyldes dette endring i målemetode som gjør at tallene ikke er sammenlignbare med tidligere år.

Hovedsider	2015	2016	2017
Difi.no	236 687	296 838	334 254
Norge.no	-	1 870 438	1 106 634
Hjelpesidene for felleskomponentene (unike besøk)	1 047 930	1 070 986	1 258 164
Anskaffelser.no	152 927	252 794	309 548
uu.difi.no (universell utforming av ikt)	30 703	26 056	35 229
Prosjektveiviseren.no	-	30 032	45 323
<b>Utvalgte fagområder som presenteres inne på difi.no</b>			
Digital postkasse	11 484	22 393	27 084
Tidstyver (ikke databasen)	7 155	5 147	5 413
Informasjonssikkerhet	5 848	9 173	12 492
Kompetanse- og organisasjonsutvikling	5 012	2 987	3 994
Innovasjon	3 410	5 359	6 831
Regelverk for digital kommunikasjon med innbyggere	2 129	2 214	2 160
Standardisering	13 887	1 720	7 452
Kvalitet på nett	7 696	618	1 951
Åpne data	993	941	1 351

Selv om variasjonen er stor mellom de enkelte portalene, er trenden at antall sidevisninger øker. Hver økt består normalt av mellom 2 til 9 sider. I 2017 hadde Difi sine portaler 14,7 millioner sidevisninger, en økning på 30 prosent. De fleste portalene har en liten nedgang i gjennomsnittlig tid brukerne er inne på sidene våre. Nedgangen er i snitt på 30 sekunder, uavhengig av om den enkelte portalen har en gjennomsnittlig øktvarighet på 3 eller 8 minutter. Vi trenger mer innsikt for å kunne dokumentere at nedgangen faktisk betyr at brukerne raskere finner det de leter etter, forstår det de finner og får gjort det de skal. Fluktfrekvensen på et nettsted av en viss størrelse bør være under 40-50 prosent og aldri over 60-70 prosent. De aller fleste av Difi sine portaler ligger mellom 30-50 prosent. Funksjonen «fant du det du lette etter» viser at stadig færre sliter med å finne det de leter etter.

## Mål 2: Brukertilfredsheten og faglig nytte på arrangementene er høy

Tilfredsheten steg for alle typer av våre arrangementer i 2017. Det er vi godt fornøyde med. I gjennomsnitt lå tilfredsheten med den faglige nytten av arrangementene godt over 80 prosent. Det samme gjaldt totalskåren for arrangementene. Siden 2014 har vi sett en betydelig økning i brukertilfredsheten generelt, og tendensen fortsatte i 2017. En totalskår over 80 prosent er erfaringsmessig et svært godt resultat. Webinarer oppnådde en skår for faglig nytte på 82 prosent og totalskår på 80 prosent i 2017, som var året vi introduserte dette tilbudet.



I 2017 utviklet vi funksjonalitet i læringsplattformen som gjør at brukerne kan evaluere e-læringskursene når de er gjennomført. Fra våren 2017 har derfor alle som har fullført et e-læringskurs kunnet evaluere kurset på en skala fra 1 til 6. Tilbakemeldingene på kursene er overveiende gode. Vi vil publisere gjennomsnittskåren på kurshjemmesiden så snart mange nok har gitt sin tilbakemelding. Her publiserer vi også tilbakemeldinger fra brukerne. Skår og tilbakemeldinger for individuelle kurs er å finne på: <https://laeringsplattformen.difi.no>

### Utfordringer

Det er fremdeles krevende å gjøre hele opplæringstilbudet vårt tilstrekkelig kjent og få flere virksomheter til å ta det i bruk. Det tar tid å gjøre e-læring til en selvsagt del av kompetanseutviklingsarbeidet i staten. Mange virksomheter har liten erfaring med e-læring, og noen er også skeptiske til å ta i bruk læringsformen. Difi må fortsatt jobbe med å synliggjøre fordelene ved bruk av digitale læringsressurser og blandede læringsformer, og vise hvordan virksomhetene kan skreddersy internopplæring med utgangspunkt i tilbudet fra Difi.

De siste årene har Difi redusert antallet mindre "en til få-kurs" i retning av større seminarer og digitale tilbud som webinarer, som har potensial for større etterbruk. Vi har også brukt streaming målrettet for å øke deltakelsen på og gjenbruken av arrangementer, men det er fortsatt potensial for å nå flere per arrangement og å utnytte de digitale mulighetene i opplæringen enda bedre.

Den desidert største veiledningskanalen – Difis nettjenester – har hatt en stor økning i bruk de siste årene, men vi har et for svakt analysegrunnlag til å vurdere utviklingen i brukervennlighet og -nytte. For eksempel trenger vi større innsikt i om brukerne enklere og raskere finner det de leter etter, forstår det de finner og får gjort det de skal.

### Tiltak og prioriteringer

Difis strategi er å øke bruken av digitale kompetansetilbud på bekostning av mindre kurs som krever fysisk oppmøte. I 2018 vil vi øke bruken av webinarer og andre digitale virkemidler, som podcaster, for å nå flere virksomheter og brukere som ønsker opplæringstiltak uavhengig av tid og sted. Det vil også bidra til å øke etterbruken av vårt opplæringstilbud. Vår tilnærming er at blandede opplæringsformer gir høyest effekt og læringsutbytte. Det betyr at vi vil fortsette å bruke nettverk og andre virkemidler i kombinasjon med vårt øvrige opplæringstilbud. Ett tiltak i 2018 er å innføre et nytt kursadministrasjonssystem.

For å øke utbredelsen og bruken av tilbudet vårt vil vi fortsette arbeidet med å informere og markedsføre vårt tilbud gjennom våre nyhetsbrev, våre nettsider og på sosiale medier. I tillegg vil vi i 2018 vurdere om vi kan hente erfaringer og skape synergier fra øvrige markedsførings- og utbredelsesaktiviteter i Difi.

Målene for 2018 er å øke antall brukere av e-læringskurs og våre arrangementer med 20 prosent fra i underkant av 50 000 brukere til 60 000 brukere. Brukerne skal være minst like tilfredse med Difis arrangementer som i 2017.

I 2018 vil vi også gjennomføre et forprosjekt for å finne ut hvordan Difis nettjenester best mulig kan løse behovene til våre brukere og støtte Difis virksomhet i årene fremover.

## Ledelse- og arbeidsgiverstøtte

**Vi vurderer den samlede måloppnåelsen for ledelse i 2017 som god. Vi har etablert et nytt kompetansemiljø for å styrke arbeidsgiverfunksjonen i staten sentralt og lokalt. Samtidig samlet vi satsninger og virkemidler for å utvikle leder- og arbeidsgiverrollen og et aktivt medarbeiderskap i en ny avdeling. Utfordringen framover blir å få satsninger og virkemidler til å henge sammen, slik at Difis tilbud understøtter ledere og medarbeideres evne til omstilling, endring og innovasjon.**

Regjeringens *Program for bedre styring og ledelse* (2014–2017) har iverksatt tiltak og virkemidler for å styrke lederne gjennomføringskraft og resultatorientering. Innsikter gjennom dette programmet viser at lederne vil måtte forholde seg til et kompleks utfordringsbilde og økende krav fra både innbyggere, næringsliv og egne medarbeidere. Ledere må fortsette å omstille gjennom å **effektivisere** og **brukerorientere** tjenester og prosesser. For å lykkes med dette er **digitalisering** og **samordning** avgjørende, både internt i og mellom virksomheter og sektorer. For å sikre gjennomføringskraft og gevinstrealisering er lederne avhengige av å sette av **tid til å lede**, og av å få og ta **handlingsrom** for utprøving, innovasjon og utvikling.

Hovedansvaret for utviklingen av ledere og medarbeidere skjer i den enkelte virksomhet. Difis tilbud skal være supplement og understøtte arbeidet som skjer lokalt ved at virksomhetene kan benytte tiltakene våre på en fleksibel måte og uavhengig av tid og sted. Vi har en viktig pådriverrolle for å sikre at statlige virksomheter jobber systematisk og strategisk med utvikling av ledere og medarbeidere. Vi ivaretar også en viktig rolle som faglig knutepunkt, hvor vi gjennom nettverk og møteplasser legger til rette for erfaringsdeling, beste praksis og tips til hvordan virksomheten kan lage egne læringsløp.

### Mål

Difi hadde tre mål for området ledelse- og arbeidsgiverstøtte i 2017:

1. Difi skal etablere et fagmiljø og tiltak som styrker arbeidsgiverfunksjonen i staten.
2. Difi skal fortsette utviklingen av tiltak og verktøy for ulike målgrupper av ledere i staten.
3. Læringsplattformen skal være et verktøy for mer strategisk kompetanseutvikling. Deling og gjenbruk av digitale opplæringsressurser for både ledere og medarbeidere skal gi et felles kompetanseløft i staten.

### Resultater

Vi vurderer den samlede måloppnåelsen i 2017 for ledelses- og arbeidsgiverområdet som god. For alle de tre satsningene; arbeidsgiverstøtte, satsning på ledelse i staten og satsningen på digital opplæring i staten *På nett med læring*, har vi levert etter plan. Evalueringer fra våre arrangementer viser at tilbakemeldingene fra deltakerne er overveiende gode. Bruken av læringsplattformen økte, og vurderingene fra de som har tatt e-kursene er gode. I alt utviklingsarbeid har vi gjennomført brukerundersøkelser og hatt solid involvering fra brukere og leverandører gjennom samarbeid, referansegrupper og brukertesting.

#### **Mål 1: Difi skal etablere et fagmiljø og tiltak som styrker arbeidsgiverfunksjonen i staten**

Vi vurderer måloppnåelsen som god. Vi har i 2017 etablert et fagmiljø og rekruttert nye medarbeidere med spissere kompetanse på arbeidsgiverspørsmål. Samtidig har vi utviklet en arbeidsgiverportal på nett for arbeidsgivere, ledere og HR i staten. Formålet er å samle informasjon, verktøy og ressurser og legge til rette for kunnskaps- og erfaringsdeling mellom virksomheter. Portalen er også et verktøy for Difi i arbeidet med veiledning til statlige virksomheter på mer komplekse arbeidsgiverfaglige spørsmål. Portalen ble lansert januar

2018. Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) etablerte Arbeidsgiverrådet hvor Difi utgjør sekretariatet. Arbeidsgiverrådet består av 15 virksomhetsledere, og skal gi råd til KMD og fremme interesser i utviklingen av arbeidsgiverpolitikken i staten. Sekretariatet er etablert, og vi har gjennomført tre møter for Arbeidsgiverrådet i 2017.

I 2017 har vi tilbudt flere tiltak og virkemidler for å styrke statens rekrutteringsgrunnlag og et mer inkluderende arbeidsliv. Målet er at staten skal rekruttere bredt og ikke overse kompetanse. Vi gjennomfører i 2017/2018 et trainee-program for personer med nedsatt funksjonsevne og høyere utdanning. I denne runden deltar 18 traineer fordelt på 14 statlige virksomheter. I 2017 ble også Opplæringskontoret for statlige virksomheter (OK Stat) en del av Difi. OK Stat tilbyr støtte og rådgivning for statlige virksomheter i arbeidet med lærlinger, og har i 2017 utvidet tilbudet med seks lærefag i ti fylker. Det er nå 98 lærlinger fordelt på 55 statlige virksomheter. Difi administrerer i tillegg hospiteringsordningen Nordisk tjenestemannsutvikling som gir statsansatte en mulighet til å jobbe i et annet nordisk land i en avgrenset periode. I 2017 var det bare tre statsansatte som benyttet seg av denne ordningen. Norge har vært med å gjennomføre en konferanse for nordiske HR-ledere for å gjøre ordningen mer kjent. 10 HR-ledere deltok fra Norge. I 2018 ønsker nordisk ministerråd at søkere fra departement skal prioriteres.

På vegne av partene i arbeidslivet fordelte vi i 2017 10 millioner kroner i kompetansemidler til statlige virksomheter (tariffperioden 2016–2018). Vi har prioritert kompetansetiltak med mål å utvikle og effektivisere staten, og fremme et godt samarbeid mellom ledelsen og medarbeiderne, og mellom partene i virksomheten.

## **Mål 2: Difi skal fortsette utvikling av tiltak og verktøy for ulike målgrupper av ledere i staten**

Vi vurderer måloppnåelsen som god. 20 toppledergrupper med til sammen ca. 180 ledere har gjennomført Program for toppledergrupper i 2017. Strategisk IKT for toppledere har blitt gjennomført i elleve departementsområder, pluss fylkesmennene. Med dette har vi nådd 300 ledere og ca. 140 statlige virksomheter. Vi gjennomførte også en erfaringssamling om dette temaet hvor over 100 toppledere deltok. Tilbakemeldingene fra deltakerne er overveiende gode.

I 2017 har vi utviklet nye tiltak for mellomledere i staten. Målet er å tilby tiltak som kan dyktiggjøre ledere og ledergrupper på lavere nivå for å understøtte og sikre at strategiske beslutninger blir gjennomført. Kartlegginger viser at mellomledere ønsker å bli bedre på omstilling og endringsledelse, digitalisering og arbeidsgiverrollen, og har behov for nettverk og møteplasser. I 2017 har vi derfor utviklet nye tiltak innenfor:

- Endringsledelse for mellomledere  
Vi har arrangert frokostmøter, produsert flere pod-caster og publisert relevant fagstoff og gode eksempler på nettsidene våre. I tillegg utvikler vi e-læringsprogram om endringsledelse og kompetanseledelse for å øke handlingskompetansen om endringer.
- Mentoring for mellomledere  
Vi lanserte en digital veileder for å starte mentorprogram i egen virksomhet. I tillegg har vi laget en film om mentoring og annet støttemateriale som lanseres tidlig 2018, og vi har forberedt oppstart av en ny runde med Difis mentorprogram.
- Utvikling av ledergrupper på lavere nivå  
Vi har utviklet veiledning og opplegg for utvikling av ledergrupper som virksomhetene selv kan ta i bruk. Opplegget presenteres som digitale læringsressurser, og i første runde med basiskompetanser for å utvikle ledergruppens ansvar, rolle og misjon.
- Tilbud til nye ledere  
Også i 2017 gjennomførte vi to runder med *Ny som leder i staten*. Kompetansetiltaket

består av e-læringsprogrammet Sats og fysiske samlinger, og tilbyr de nye lederne utvikling gjennom refleksjon, nettverk og erfaringsutveksling. En del av opplegget ble justert i 2017 slik at det nå inneholder tydeliggjøring av arbeidsgiverrollen og digitalisering.

- Rammeverk for god ledelse

Vi har også utviklet et rammeverk som beskriver kompetanser for ledere på ulikt nivå. Målet er å konkretisere hva *god ledelse i staten* betyr. Vi har videreutviklet rammeverket til også adressere lederskifter, det vil si hvilke kompetanser som er sentrale for nye ledere, mellomledere og toppledere. Opplegget presenteres som et refleksjonsverktøy på nett og med filmer av ledere som snakker om disse skiftene.

**Mål 3: Læringsplattformen skal være et verktøy for mer strategisk kompetanseutvikling. Deling og gjenbruk av digitale opplæringsressurser for både ledere og medarbeidere skal gi et felles kompetanseløft i staten.**

Vi vurderer måloppnåelsen som god. Den felles læringsplattformen ble etablert i 2016, og ved utgangen av 2017 inneholdt den 26 e-læringskurs innen ni ulike tema og med 15 000 brukere. Her kan virksomhetene enkelt finne og dele innhold. Mange av Difis kurs er lastet ned og tatt i bruk på virksomhetsinterne læringsplattformer og på KS sin læringsplattform KS Læring.

I 2017 utviklet vi og gjorde fem nye e-læringskurs tilgjengelige for medarbeidere og ledere i offentlig sektor:

- Etikk for Walter – e-læringskurs i forvaltningsetikk
- Universell utforming – e-læringskurs for nettrektører og skribenter
- Oi, på nynorsk! – eit innføringskurs utviklet i samarbeid med Språkrådet
- Veileder til mentorprogram for ledere
- Guide til statens reiseavtaler

I tillegg har vi bistått både internt og eksternt med produksjon av nye e-læringskurs og gjennomført to brukerseminarer; et vårslipp hvor vi presenterer de nye e-læringskursene og et erfaringsseminar på høsten hvor målet er å gi statlige virksomheter tips til hvordan de kan ta e-læringskursene i bruk og selv lage gode læringsløp. Seminarene får veldig gode tilbakemeldinger og oppleves som nyttige.

Vi har i 2017 også jobbet å etablere med en felles læringsplattform for statlige virksomheter (Virksomhetsplattforme)n som kan brukes både som virksomhetens interne læringsplattform og som arena for deling og gjenbruk med andre statlige virksomheter. Helsedirektoratet og Difi er piloter på løsningen.

## Utfordringer

Difi har etter hvert mange opplærings- og utviklingstiltak for å understøtte statlige virksomheter i arbeidet med medarbeider- og lederutvikling. De som bruker våre tilbud, gir tilbakemelding om at tilbudene er nyttige og relevante. Samtidig er det et betydelig potensial for at flere virksomheter tar Difis tilbud i bruk. Ved å samle satsninger rettet mot ledere, medarbeidere, arbeidsgivere og HR i en ny avdeling, har vi nå en mulighet til å bli et kraftsenter for å understøtte regjeringens offensive arbeidsgiverstrategi. Utfordringen framover blir å sette tiltakene i en mer strukturert og pedagogisk sammenheng som integrerer fagområdene.

Vi vet det er et uttalt behov for Arbeidsgiverportalen og veiledningstjenesten, men vi vet enda ikke nok om den faktiske bruken av våre tjenester – og om vi har nok kapasitet og tilstrekkelig kompetanse for å dekke behovene.

Å nå ledere og medarbeidere i staten med relevante kompetansetiltak er utfordrende i og med at målgruppen er så mangfoldig og teller såpass mange. De fleste statsansatte har sin arbeidsplass i Oslo, men vi må ta på alvor at statlige virksomheter er lokalisert over hele landet. For å nå alle på en effektiv og fleksibel måte har vi dreid flesteparten av kompetansetiltakene og verktøyene våre fra klasseromskurs og samlinger til digitale tilbud. Målet er at ansatte og HR i staten selv kan ta tilbudene våre i bruk, både enkeltvis og ved å lage egne kompetanseopplegg hvor Difis tilbud inngår. Vi ser at denne tilnærmingen fremdeles har et utløst potensiale, og at vi må forsterke innsatsen for å nå ut.

### Tiltak og prioriteringer

Arbeidsgiverportalen vil i løpet av 2018 videreutvikles med mer relevant fagstoff, verktøy, ressurser og ny funksjonalitet.

Felles læringsplattform for statlige virksomheter piloteres og rulles ut fra april 2018. Den tilbys av Difi som fellesløsning og er primært tenkt for små og mellomstore statlige virksomheter som ikke har egne læringsplattformer eller verktøystøtte for kompetansestyring. På virksomhetsplattformen kan virksomhetene utvikle og administrere e-læring og tradisjonell opplæring. Ledere, HR og den enkelte medarbeider får et verktøy for å planlegge, gjennomføre og følge opp ansattes kompetanseutvikling.

Satsingen på digital opplæring i staten (På nett med læring) avsluttes som program i 2018. Difi skal sikre at leveransene fra programmet følges opp og forvaltes slik at ønskede gevinster blir realisert. Det innebærer etableringen av et fagmiljø som har ansvaret for drift, forvaltning og videreutvikling av Læringsplattformen og Virksomhetsplattformen, forvaltning og utvikling av felles e-læringskurs og faglig støtte til kompetanseutviklingsarbeid lokalt.

Vi viderefører tiltakene rettet mot toppledere og nye ledere, i tillegg til å videreutvikle og promotere nye tiltak for mellomledere. Strategisk ikt for ledere videreføres gjennom nye tiltak, og ledelse i offentlige anskaffelser blir et viktig utviklingsområde.

I 2018 vil vi også sette i gang en satsning for å systematisere og målrette arbeidet vårt mot HR og opplæringsansvarlige. Vi må særlig markedsføre og selge inn de nye produktene våre som Arbeidsgiverportalen og Virksomhetsplattformen, men også sikre at alle tilbud fremstår helhetlige, og at brukerne opplever en samordnet og sømløs inngang til Difis tilbud, veiledning og støtte.



## Innovasjon og kontinuerlig forbedring

**Vi vurderer den samlede måloppnåelsen som middels. Difi har på flere områder vært en pådriver for innovasjon og effektivisering gjennom å spre gode eksempler og verktøy. Stimuleringsordningen har også vært fødselshjelper for en ny type samarbeid og har bidratt til å løse samordningsutfordringer. Vi er ikke i mål med å knytte innovasjonsarbeidet tettere til digitalisering, anskaffelser og andre fagområder. Vi har derfor etablert en innovasjonssatsing som blir høyt prioritert i 2018.**

### Mål

I 2017 hadde vi fire 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. Innovative anskaffelser har befestet seg som et strategisk og operativt verktøy i moderniserings- og innovasjonsarbeidet i Norge
4. Difi skal ha en tydelig rolle på innovasjonsområdet og virkemidler som spiller godt sammen.

### Resultater

Vi vurderer måloppnåelsen som middels. Ved å sette anskaffelser, innovasjon og digitalisering i enda tettere sammenheng vil Difi kunne få enda mer kraft i innovasjonsarbeidet i offentlig sektor. I 2017 ble det derfor etablert en tverrgående innovasjonssatsing i Difi.

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

I 2017 har stat og kommune vært likestilte målgrupper i arbeidet med innovasjon i offentlig sektor. Målet har vært å bidra til å utvikle en forvaltning som er åpen for nye ideer og løsninger, viser vilje til å prøve og feile, har tillit til sine medarbeidere og tar i bruk innovative metoder og verktøy i sitt omstillingsarbeid. Ved siden av å formidle kunnskap om og erfaringer og eksempler fra innovasjonsarbeid i forvaltningen har vi arrangert seminarer, konferanser og holdt foredrag på ulike relevante arenaer.

Arbeidet med å bygge ned nullfeilskulturen står sentralt, og i 2017 arrangerte vi konferansen Feiltrinn for fjerde gang, med over 100 deltakere og svært gode tilbakemeldinger. I juli leverte Difi og Språkrådet sammen en søknad om å arrangere den internasjonale klarspråkskonferansen PLAIN i Oslo i 2019. Norge ble valgt til å arrangere konferansen.

Vi har jobbet med lovspråkskompetansen i departementene, og fått flere lover og forskrifter skrevet i klart og godt språk. Det skjedde primært gjennom å utlyse et «pakketilbud» til departementer bestående av blant annet seminarer, språkbistand og brukertesting. Syv departementer ble tilbudt «språkpakke», og Språkrådet er en viktig samarbeidspart for Difi i dette arbeidet.

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

Ett av hovedmålene i arbeidet med innovasjon i offentlig sektor er å sette virksomhetene i stand til å bruke innovative metoder og verktøy, og lære og la seg inspirere av hva andre har gjort. Ved siden av formidling på nett og andre delings- og spredningsaktiviteter er arbeidet med KMDs innovasjonspris for kommunesektoren en viktig del av dette arbeidet. I 2017 ble prisen delt ut for fjerde gang. Vi oppfordret de beste om også å søke European Public

Sector Award (EPSA) og Observatory of Public Sector Innovation (OPSI), to internasjonale prisutdelinger for offentlig innovasjon. Kommunene Asker og Sarpsborg ble løftet frem som eksempler på beste praksis på EPSAs prisutdeling i Maastricht, og Asker kommune er nå finalist til OPSIs prisutdeling i Dubai 2018. Tilgangen på reelle eksempler fra prisene bruker vi aktivt i delings- og spredningsarbeid.

### **Stimuleringsordningen for innovasjon og tjenstedesign**

Med Stimuleringsordningen for innovasjon og tjenstedesign har Difi sørget for at flere virksomheter i offentlig sektor har tatt i bruk innovative metoder og verktøy. Ordningen har i årene 2016 og 2017 vært i en prøveperiode og stimulert til innovasjon og omstilling av tjenester, prosesser eller systemer. Innsatsen på innovasjonsområdet er dreid fra å etablere en felles forståelse for at vi trenger innovasjon, samordning og hurtigere prosesser, til iverksetting av faktiske innovasjonsprosjekter.

I løpet av prøveperioden har Difi i samarbeid med Design og Arkitektur Norge (DOGA) vært i dialog med 24 potensielle prosjekter, og har rekruttert og bistått åtte prosjekter. Det er delt ut kr. 10 mill. i insentivmidler over to år. Flere av virksomhetene har bidratt med egen finansiering. Denne utgjør kr. 13,5 millioner. I tillegg omfatter flere prosjekter opsjoner på videre arbeid. Resultater og erfaringer fra prosjektene er delt, spredt og formidlet.

Utfordringer vi har adressert i Stimuleringsordningen, og gjennomførte prosjekter i prøveperioden:

#### **Vertikal, faglig styring uten harde virkemidler**

##### ***Brukerorientert arkivtilsyn***

Involverte aktører: Arkivverket i samarbeid med kommuner og statlige virksomheter

Leverandører: Designit og Knowit

##### ***Om kommunene fikk bestemme – introduksjonsordning for flyktninger***

Involverte aktører: Inkluderings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) i samarbeid med flere kommuner

Leverandører: Comte Bureau og Sopra Steria

#### **Operativ samordning for å levere mer effektivt og bedre til bruker**

##### ***Bedre luftkvalitet for publikum og forvaltning***

Involverte aktører: Miljødirektoratet, Vegdirektoratet og Meteorologisk institutt

Leverandører: LiveWork og PwC

##### ***Vilkår for førerrett***

Involverte aktører: Vegdirektoratet, Helsedirektoratet, Direktoratet for e-helse og Politiet

Leverandører: Halogen og Rambøll

##### ***Familieinnvandring***

Involverte aktører: Utlendingsdirektoratet, Politidirektoratet og Utenriksdepartementet

Leverandører: LiveWork og PwC

##### ***Menneskehandel – mer effektiv tjeneste til liten gruppe***

Involverte aktører: Justisdepartementet og Politidirektoratet

Leverandører: Halogen og Rambøll

## **Krav til endring i arbeidsmåte for å realisere gevinster**

### **Effektivisering av arealbruk**

Involverte aktører: Statsbygg

Leverandører: Designit og Knowit

### **Fulltekstpublisering meroffentlighet**

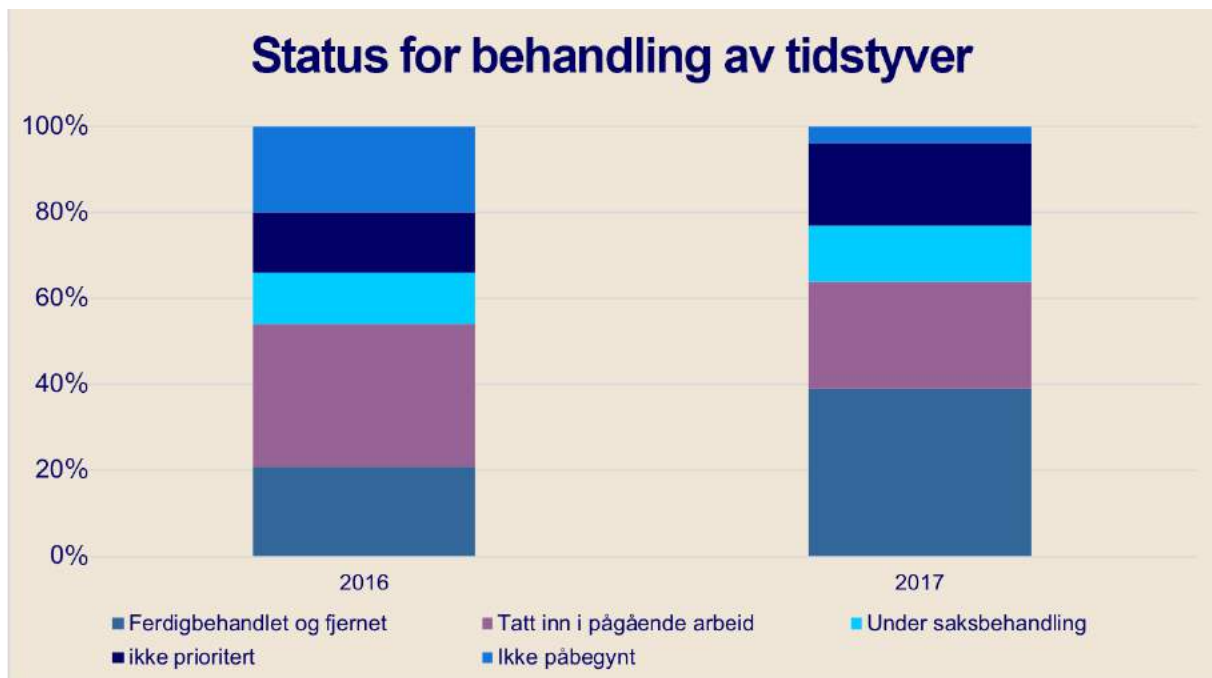
Involverte aktører: Direktoratet for forvaltning og ikt, i samarbeid med statlige virksomheter

Leverandører: Making Waves og PA Consulting

## **Tidstyver**

Rambølls sluttevaluering på tidstyv-prosjektet konkluderer med at prosjektet har vært vellykket. Tidstyvarbeidet har i mange tilfeller vært en pådriver for at forbedringsprosesser er igangsatt.

1740 eksterne tidstyver er registrert i tidstyvdatabase. I følge databasen var 96 prosent av tidstyvene vurdert og behandlet ved utgangen av 2017, mot 80 prosent i 2016. 39 prosent var ferdigbehandlet og fjernet, mot 21 prosent i 2016.



Kilde: Tidstyvdatabase

## **Effektivisering**

Fellesføringen 2017 handlet om å sette gang i systematisk effektivisering i de statlige virksomheter. Som hjelp til virksomhetene har Difi laget veiledning om effektivisering. Virksomhetene kan på difi.no hente inspirasjon og hjelp til hvordan de får startet en systematisk effektiviseringsprosess i egen virksomhet og få ideer til hvordan de stegvis kan effektivisere via anskaffelser, prioritering og styring av prosjekter og via digitalisering.

### **Mål 3: Innovative anskaffelser har befestet seg som et strategisk og operativt verktøy i moderniserings- og innovasjonsarbeidet i Norge**

Innovative anskaffelser innebærer at innkjøper beskriver et behov, og at løsningene på behovet i størst mulig grad overlates til leverandørene. Dialog med markedet og bruk av funksjonskrav er viktige elementer i en slik anskaffelse.

Det strategiske samarbeidet på området mellom Difi, Nasjonal program for leverandørutvikling (LUP), Innovasjon Norge, KS og Forskningsrådet er en kritisk suksessfaktor for arbeidet vårt. I dette samarbeid har Difi et særlig ansvar for å utvikle innovativ anskaffelsesmetodikk og spre erfaringer på området. Under året har vi samarbeidet med LUP og Innovasjon Norge for å pilotere innovasjonspartnerskap. Prosedyren testes ut i et prosjekt som gjennomføres av Stavanger kommune. Anskaffelsen gjelder løsninger som skal bidra til økt aktivisering for brukere under korttidsopphold på sykehjem. Prosjektet er unikt, fordi det kombinerer utvikling av løsning og det etterfølgende kjøpet i én og samme kontrakt. Dette er en av de første gangene denne prosedyren testes ut i Europa. Anskaffelsen i Stavanger har blitt brukt for å videreutvikle veiledningen om innovasjonspartnerskap og utvikle konkurransegrunnlags- og kontraktsmal.

I Nasjonalt program for leverandørutvikling har Difi et spesifikt ansvar for å etablere innovasjonsløft for ikt/Digitalisering. I dette arbeid ble det i 2017 etablert flere samarbeidsarenaer rundt offentlige ikt-anskaffelser.

### **Mål 4: Difi skal ha en tydelig rolle på innovasjonsområdet og virkemidler som spiller godt sammen**

Difi har i 2017 vært inne i en organisasjonsutviklingsprosess og omorganisert virksomheten. Vi ønsket i prosessen å styrke arbeidet med innovasjon og klargjøre Difis rolle på området. Nå er innovasjonsarbeidet knyttet nærmere til digitalisering og andre virkemidler for utvikling i avdeling for digital transformasjon. Dette styrker vår evne til å skape innovasjon i offentlig sektor. Difis tverrgående innovasjonssatsing er vårt viktigste grep for blant annet å styrke kunnskapsgrunnlaget og iverksette de riktige tiltakene. Innovasjon er også ett av fire strategiske satsingsområder i Difis tverrgående digitaliseringsstrategi.

### **Utfordringer**

Vi mener at forvaltningen har et stort potensiale for å innovere og effektivisere. Det er positive utviklingstrekk, der flere virksomheter tar i bruk innovative metoder og anskaffelser som et strategisk verktøy for å forbedre og fornye seg.

Vi ser fire hovedutfordringer på området innovasjon og kontinuerlig forbedring:

1. Statlige og kommunale virksomheter utnytter ikke innovasjonspotensialet i anskaffelsesarbeidet.
2. Innovasjon er altfor sjelden forankret hos ledelsen i offentlige etater.
3. Offentlig forvaltning mangler innovasjonskultur.
4. Forvaltningen bruker ikke et klart språk, noe som er til hinder for en effektiv og brukerrettet forvaltning.

Felles for disse utfordringene er at det handler om kultur og kompetanse, noe som tar tid å bygge opp og bevare. Det er spesielt viktig at lederne i offentlig sektor har kunnskap nok om innovasjon, anskaffelser og digitaliseringen til å kunne lede og påvirke utviklingen av virksomheten på en god måte.

Innovasjon og kontinuerlig forbedring må utvikles som gjennomgående kulturtrekk i offentlig sektor, og innovasjonsarbeidet må kobles mye tettere til digitaliseringen og arbeidet med

digital transformasjon av offentlig sektor. Særlig viktig er at det trengs rammebetingelser som bedre enn i dag fremmer digital innovasjon, herunder mulighet til å få aksept for økonomisk risiko, et mer «digitaliseringsvennlig» lovverk, mer digital kompetanse hos ledere, mer bruk av offentlig-privat samarbeid og større personalpolitisk fleksibilitet.

Ved å utnytte innovasjonspotensialet i anskaffelsesarbeidet kan statlige og kommunale virksomheter spare penger og få bedre løsninger. Det er fortsatt slik at de fleste innkjøp i Norge skjer uten markedsundersøkelser eller dialog med markedet i forkant av en kunngjøring. I følge en rapport fra Menon kan kun 2,8% av Norges samlede anskaffelser kategoriseres som innovative.

Det er en stor utfordring at innovasjon altfor sjelden er forankret hos ledelsen i offentlige etater. Ifølge undersøkelser fra PWC har andelen virksomheter som har innovasjon i anskaffelsesstrategiene sine, økt fra 5 prosent i 2011 til 43 prosent i 2017. Selv om utviklingen er svært positiv, er det imidlertid få virksomheter som har en plan for å implementere og følge opp strategien.

En undersøkelse viser at selv om mange offentlige myndigheter har jobbet systematisk med å forbedre språket sitt gjennom flere år, er det fortsatt et arbeid å gjøre før det offentlige språket oppleves som klart og forståelig av alle. Også her ligger det et uutnyttet potensiale for effektivisering og bedre tjenester.

### Tiltak og prioriteringer

Difis viktigste prioritering for området innovasjon og kontinuerlig forbedring er å gjennomføre Difis tverrgående innovasjonssatsing. Formålet er å legge til rette for mer innovasjon i offentlig sektor. Vi skal blant annet:

- Jobbe for at innovasjon og kontinuerlig forbedring utvikles som gjennomgående kulturtrekk i offentlig sektor gjennom blant annet hjelpe med ledere med å innrette deres virksomhet så det blir enklere å bygge organisasjon, prosesser, systemer og kompetanser som understøtter innovativt arbeid
- Øke innsatsen omkring innovative anskaffelser, og samarbeidet med markedet.
- Inspirere offentlige virksomheter til å bruke innovative anskaffelser som anskaffelsesform
- Styrke arbeidet med å etablere sammenhengende tjenester i offentlig sektor, blant annet gjennom bruk av stimuleringsordningen for innovasjon og tjenstedesign
- Styrke kunnskapsgrunlaget om innovasjon i offentlig sektor
- Delta i departementets arbeid med stortingsmelding på innovasjonsområdet

## Anskaffelser

**Måloppnåelsen var god i 2017. Vi kan dokumentere at stat og kommune har fått bedre kompetanse på anskaffelser, og etterlever regelverk i større grad. Bruken av anskaffelser.no økte med hele 23 prosent siste år. Digitaliseringen av anskaffelsesprosessen hadde en svært god utvikling. Statens innkjøpssetter har inngått tre fellesavtaler som vil spare staten for mer enn 100 millioner kroner i året. Difi etablerte og er i rute med satsingen på grønne anskaffelser. Samtidig er vi ikke i mål med å integrere strategisk innkjøpskompetanse blant ledere i Difis ledersatsing.**

### Mål

Difi hadde fire hovedmål for arbeidet med offentlige anskaffelser i 2017:

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 gjennom Statens innkjøpssetter fremskaffe statlige rammeavtaler for å utnytte statens stordriftsfordeler og spare offentlige midler.
4. Vi skal redusere miljøbelastningen fra offentlige anskaffelser

### Resultater

Vi vurderer den samlede måloppnåelsen på anskaffelsesområdet i 2017 som god. Nedenfor redegjør vi for resultater på det enkelte målområdet.

#### **Mål 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**

PwCs modenhetsanalyse, som ble gjennomført i samarbeid med Difi i 2017, viser at de fleste offentlige virksomheter opplever at de har tilstrekkelig kompetanse på relevante lover og regler for offentlige anskaffelser. Siden 2013 har kompetansen økt i både stat og kommune – til tross for mange endringer i regelverket siste år. Difi har jobbet aktivt med å spre kunnskap om nytt regelverk, blant annet ved å oppdatere mange veiledninger, slik som veilederen om kjøp av helse- og sosialtjenester. Difi har etablert et pilotprosjekt for å teste ut metoden Best Value Procurement (BVP) i Bygg- og anleggsanskaffelser, og de foreløpige resultatene fra pilotprosjektene er positive. Erfaringer fra bruk av BVP i Nederland viser blant annet at prisene blir bedre, prosjektene blir raskere gjennomført, og man har et lavere konfliktnivå.

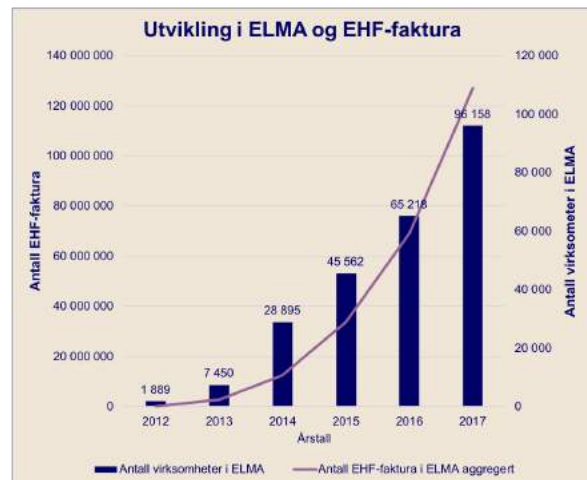
Hovedkanalen for kommunikasjon og veiledning med våre brukere på anskaffelsesområdet er anskaffelser.no. Antall brukere av portalen økte med 23 prosent siste år, antall nedlastninger fra portalen økte med hele 35 prosent, og vi hadde 1,9 millioner sidebesøk i 2017 – en økning på 34 prosent sammenlignet med 2016. Difi er tilfreds med denne positive utviklingen, som viser at anskaffelser.no har styrket sin stilling som kunnskapsbank for innkjøperne og leverandørene i Norge.

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

Anskaffelsesprosessen har blitt vesentlig mer digital. Oppdragsgivere har i vesentlig grad tatt i bruk verktøy for elektronisk konkurransegjennomføring. Blant annet har det i løpet av året vært en dobling av kunngjøringer som mottas elektronisk i Doffin. I dag utgjør kunngjøringer laget i oppdragsgivers KGV-system, over 50 prosent av alle kunngjøringer på

Doffin. Det er i løpet av året registrert 47 prosent flere mottakere av elektronisk faktura og andre EHF-dokumenttyper i ELMA, og totalt ble det sendt 58 millioner EHF-fakturaer i 2017, som er en økning på mer enn 65 prosent fra 2016 til 2017.

Difi har i 2017 jobbet aktivt med å designe og prøve ut metodikk som skal bidra til å hente ut effekter og gevinster på innkjøpsområdet gjennom bedre kunnskap om og styring av anskaffelser. Siste år jobbet vi med seks piloter for å teste metodikk og framgangsmåte for hvordan vi kan angripe kostnadseffektivisering gjennom anskaffelser. Vi har utviklet en metodikk vi mener gir innkjøpsledelsen i virksomheter verktøy og kompetanse for å tilrettelegge for og gjennomføre effektivisering. Tett dialog og oppfølging er en kritisk suksessfaktor for prosjektet. Enkelte av de seks pilotene identifiserte kostnadsreduksjoner på opptil 5 prosent, summert til ca. 30 millioner kroner.



Antall EHF-faktura sendt gjennom ELMA og antall virksomheter registrert i ELMA

### Mål 3: Statens innkjøpscenter skal etablere statlige rammeavtaler som utnytter statens stordriftsfordeler og kutter offentlige kostnader

Statens innkjøpscenter i Difi er halvveis i prøveperioden på 4 år. I 2017 inngikk vi de tre første statlige fellesavtalene på forbruksmateriell, reisebyrå og internrevisjonsbistand. Beregninger av økonomiske besparelser på hhv. 20, 43 og 10-12 prosent. Avtalen på forbruksmateriell vil alene kunne spare staten for 90 millioner kroner i året. Det viser at statlige fellesavtaler har et betydelig potensial. Vi er også fornøyde med at andelen statlige virksomheter som har tatt fravalg, det vil si ikke ønsker å være en del av de tre første fellesavtalene, er på hhv. 1, 2 og 5 prosent.

### Mål 4: Vi skal redusere miljøbelastningen fra offentlige anskaffelser

Stortinget bevilget 15 millioner kroner til Difis arbeid med grønne anskaffelser i 2017. Satsingen har som mål å

- redusere miljøbelastningen fra offentlige anskaffelser
- stimulere til grønn vekst gjennom å fremme klimavennlige løsninger i offentlige anskaffelser

Vår kartlegging av brukerbehov avdekket behov for konkret veiledning om hvordan virksomheter kan stille miljøkrav i de ulike innkjøpskategoriene, gode eksempler, nettverk for erfaringsutveksling, kompetansetiltak og verktøy for å beregne gevinster. Derfor satte Difi i gang med å utvikle konkrete kriteriesett i 2017 for bygg og transport, som utgjør de to største områdene. Vi viderefører arbeidet i 2018, og vil utvide med flere kategorier. Vi utvikler en digital veiviser hvor vi presenterer kriteriesettene. Veiviseren vil være klar i 2018.



## Utfordringer

OECD har gjort en undersøkelse av offentlige anskaffelser i Norge. Undersøkelsen viser at Norge generelt har et velfungerende system som gir verdi for pengene, men OECD peker på at Norge har desentralisert ansvaret for anskaffelser, noe som representerer en utfordring for å måle effektivitet og kvalitet i innkjøpsarbeidet når det statistiske underlaget for anskaffelsene vurderes som for svakt. OECD peker også på at Norge i større grad må samle og analysere data for å kunne vise trender og effektivitet i anskaffelsene. Videre peker rapporten på at det bør etableres en helhetlig strategi for kompetanseheving.

Anskaffelser er i ferd med å løftes på den strategiske agendaen i mange virksomheter som Skatteetaten, NAV, universitetene, BUFdir og de største kommunene. Men fortsatt kan og bør flere offentlig virksomheter utnytte det strategiske potensialet i offentlige anskaffelser og bruke anskaffelser målrettet som virkemiddel til å utvikle virksomheten i større grad. I 2018 vil Difi prioritere å dokumentere det strategisk potensialet og i hvilken grad anskaffelser er forankret i virksomhetenes ledelse.

Digitalisering av offentlige anskaffelser kjennetegnes i dag ved at flere delprosesser enkeltvis kan gjennomføres med digital støtte, men det mangler støtte for en sømløs digital informasjonsflyt og gjennomgående bruk av nasjonale og europeiske fellesløsninger i anskaffelsesprosessen.

Difi er medeier i Leverandørutviklingsprogrammet, som jobber systematisk med å øke bruken av markedsdialog. En stadig økende andel virksomheter beskriver innovasjon som en del av innkjøpsstrategien siden oppstarten i 2013. Likevel er det fortsatt bare 14 prosent av virksomhetene som følger opp innovasjon mot leverandørene. Bare 25 prosent av statlige og 15 prosent av kommunale virksomheter har aktivt brukt innovative anskaffelser i løpet av de siste to-tre årene. Innovative anskaffelser innebærer at innkjøper beskriver et behov og at løsningene på behovet i størst mulig grad overlates til leverandørene. Dialog med markedet og bruk av funksjonskrav er viktige elementer i en slik anskaffelse. Det er en utfordring og et mål å øke andelen innovative anskaffelser i 2018.

Begrenset kommersiell kompetanse gjør at få virksomheter har klart å realisere kategoristyring. Virksomhetene er lite modne på vurdering av behov, utforming av konkurransestrategi og forberedelser til konkurransen. PwCs modenhetsanalyse viser at:

- 9 av 10 virksomheter har digitalisert mottak av faktura. Bare 16 prosent har digitalisert planlegging av innkjøp og kostnadsanalyse.
- 36 prosent av virksomhetene har innført kategoristyring til tross for at bare 15 prosent har tilstrekkelig kompetanse om kategoristyring. I 2018 ønsker vi å sette prosjektet i system og rulle ut prosjektet til flere virksomheter gjennom et nettverksbasert opplæringsprogram, samt utvide innholdet med tilgrensende innhold.

Fra 2017 har det vært en forpliktelse i anskaffelseslovverket om å ta miljøhensyn, men det er utfordringer for innkjøpere å sette forpliktelsen ut i livet. Det er også behov for generell kompetanseheving bl.a. om hvordan innkjøpere kan ha dialog med markedet og utfordre leverandørene gjennom å beskrive behovet og ikke løsningen i konkurransedokumentene. Ledelsesforankring er også en utfordring.

En innkjøper skal ivareta mange strategisk viktige samfunnsoppgaver som forebygging av arbeidskriminalitet, innovasjon, digitalisering, sosialt ansvar og miljø. Summen av disse arbeidsoppgavene er meget krevende. En innkjøper må være i stand til å oversette samfunnsoppgavene til klare kvalifikasjonskrav, tildelingskriterier og kontraktsvilkår i konkurransedokumentene. For å støtte innkjøperen må Difi i større grad strømlinjeforme vår veiledning slik at de ulike hensynene integreres på en helhetlig måte i innkjøpernes hverdag.



### **Tiltak og prioriteringer**

Å realisere det strategiske potensialet med anskaffelser gjennom bedre ledelsesforankring vil være den viktigste prioritering for anskaffelsesområdet i 2018. Tydelige, gode lederbudskap og å sikre ledermessig forankring for kostnadsbesparelser, innovasjon, miljø, og digitalisering vil være avgjørende.

Anskaffelsesområdet i Difi vil i 2018 prioritere å fremforhandle gode rammeavtaler for staten med betydelige kostnadsbesparelser. Gevinstrealisering vil derfor være et fokusområde. Difi vil ytterligere styre arbeidet med miljø og at anskaffelsesområdet skal være en tydelig stemme i det grønne skiftet.

Difi har fra 2018 fått midler til å etablere et flerårig program for digitale anskaffelser. Det er en hovedprioritering i 2018 å etablere programsatsingen med tiltak som møter de nevnte utfordringene ved digitalisering av anskaffelsesprosessene.

## Digitalisering

**Vi vurderer måloppnåelsen som middels til god på digitaliseringsområdet i 2017. Difi har videreført sitt arbeid for bedre og raskere digitalisering av offentlig sektor. Vi har i samarbeid med Skate utviklet Difis tverrgående digitaliseringsstrategi som skal fjerne hindringer og realisere muligheter.**

### Mål

Difi hadde fem mål og hovedprioriteringer for digitaliseringsområdet i 2017:

1. Utarbeide Difis tverrgående digitaliseringsstrategi
2. Videreutvikle gode arenaer for samhandling
3. Videreutvikle samhandlingsevnen i offentlig sektor
4. Øke den strategiske IKT-kompetanse hos ledere
5. Sørge for gode prosjekter til medfinansieringsordningen

### Resultater

#### **Mål 1: Utarbeide Difis tverrgående digitaliseringsstrategi**

Difi utarbeidet en tverrgående digitaliseringsstrategi for offentlig sektor basert på innspill fra virksomhetene i Skate.

Difis tverrgående digitaliseringsstrategi viser hvordan vi kan realisere ambisjonene i Digital agenda, og består av et målbilde, fire strategiske satsingsområder og en handlingsplan. Den peker ut retningen for en offentlig forvaltning som er endringsvillig, deler og gjenbraker informasjon sikkert og effektivt, samt har enklere dialog med brukerne. Totalt er det foreslått ti tiltak i handlingsplanen.

Difi har opprettet et program med ansvar for helhetlig koordinering og oppfølging av strategien, og igangsetter 6 tiltak i 2017 og 2018.

# Digital Agenda Norge

## Visjon

Offentlig forvaltning er endringsvillig, deler og gjenbraker informasjon sikkert, effektivt og har enklere dialog med brukerne

## Prinsipper

- Brukerorientering** - Vi tar utgangspunkt i brukerbehov og livshendelser
- Kun én gang** - Vi deler og gjenbraker data innenfor trygge rammer
- Verdiskaping** - Vi samarbeider med markedet om innovasjon og verdiskaping
- Effektivisering** - Vi er omstillingsdyktige og realiserer gevinster
- Samordning** - Vi løser tverrgående utfordringer

## Strategiske satsingsområder

Stryking, samordning og finansiering

Felles fundament

Nyskaping og utprøving

Kompetanse og kultur

## Tiltak

- En sterkere nasjonal prioritering og finansiering av tverrgående digitaliseringstiltak
- Fremtidens digitale kommune

- Etablere en nasjonal plattform som sikrer tilgang til data
- Styrke digital samhandling ved å innføre felles kjøreregler
- Utforske muligheter og tilpasse regelverket for en datadrevet forvaltning
- Mer effektiv datalagring

- Styrke arbeidet med innovative anskaffelser på digitaliseringsområdet
- Etablere en offentlig-privat test- og læringsarena (lab)

- Øke den strategiske ikt-kompetansen hos ledere i offentlig sektor
- Sette fart på gevinstrealisering

*Difis tverrgående digitaliseringsstrategi*

## Mål 2: Videreutvikle gode arenaer for samhandling

### Skate

Skate er et strategisk samarbeidsråd og rådgivende organ som skal bidra til at digitaliseringen av offentlig sektor blir samordnet og gir gevinster for innbyggere, næringsliv og forvaltningen. Difis direktør leder Skate, og Difi har ansvaret for Skatesekretariatet. Skate har i 2017 hatt fire ordinære møter samt en egen fagdag. Arbeidsutvalget har hatt 13 møter.

I 2017 har Skate arbeidet spesielt med identitetsforvaltningsproblematikken. Skate har bedt KMD om å ta initiativ til bedre koordinering og samordnede avklaringer på tvers av relevante departementer. Skate har også initiert etablering av en koordineringsgruppe på direktoratsnivå for id-forvaltningsområdet.

Skate har hatt en initierings- og oppfølgingsrolle i flere utviklingstiltak av tverrgående betydning. I 2017 er det blant annet utarbeidet et rammeverk som beskriver anbefalt

tilnærming til utvikling og styring av tverrsektorielle sluttbrukertjenester. KS har vært tiltakseier. Rammeverket vil bli publisert på Difi sine nettsider og revidert av Difi basert på erfaringer.

I utviklingen av Difis tverrgående digitaliseringsstrategi har Skate-virksomhetene vært sentrale bidragsyttere. Strategien er forankret i Skate, som også ønsker og vil få en sentral rolle i oppfølgingen. Difi har lagt vekt på å involvere Skate og Skate-virksomhetene i Difis eget arbeid. Som vist på de andre målområdene har Skate-virksomhetene i 2017 hatt en viktig rolle i flere av Difis hovedprioriteringer på digitaliseringsområdet. Dette har vært en viktig del av å videreutvikle Skate som arena for samhandling.

### **Samarbeid med kommunesektoren**

Difi har i samarbeid med KS utarbeidet en veileder på difi.no som beskriver hvordan statlige virksomheter bør involvere kommunesektoren i ikt-prosjekter. Veilederen inneholder åtte sjekkpunkter. Målgruppa for veilederen er ledere, prosjektledere og prosjektmedarbeidere i statlige virksomheter. Sjekkpunktene skal sikre bedre involvering av kommunesektoren for å identifisere virkninger av statlige digitaliseringstiltak, og sikre nødvendig samarbeid i prosjektgjennomføring.

Vi har også utarbeidet en første versjon av en oversikt over digitaliseringsprosjekter i statlig sektor. Oversikten er i første omgang avgrenset til Skatevirksomhetene. Flere av prosjektene vil påvirke kommunene. Dette kan bli en viktig informasjonskilde for bedre samhandling mellom stat og kommune.

### **Digitalt førstevalg**

For å bistå virksomhetene med å løse krav i fellesføringene for 2017 har Difi etablert samarbeidsfora og utarbeidet nettsider om digitalt førstevalg. Dette bidrar til å tilrettelegge for god gjennomføring av digitalt førstevalg i hele forvaltningen. Vi har holdt en rekke foredrag og diskutert konkrete problemstillinger med enkelte virksomheter. Kunnskapsdeling og verktøy er viktig for å sette virksomhetene i stand til å realisere digitalt førstevalg.

## **Mål 3: Videreutvikle samhandlingsevnen i offentlig sektor**

### **Samhandlingsarkitektur**

I samarbeid med Skatevirksomhetene har Difi laget utkast til norsk arkitekturrammeverk for samhandling, inkludert prinsipper og begreper. Dette er et grunnlag for «felles kjøreregler» for å forenkle samhandlingen og deling av data i forvaltningen.

### **Referansearkitektur for meldingsutveksling**

Det er laget et forslag til referansearkitektur for meldingsutveksling basert på EUs byggekloss CEF eDelivery. Referansearkitekturen vil bli gjenstand for høring før det besluttes om den skal være anbefalt for offentlig sektor. Referansearkitekturen vil gjøre det enklere å utveksle informasjon på tvers av offentlig sektor og med innbyggere og næringsliv.

### **Informasjonsforvaltning – utvikling av rammeverk**

Rammeverket for informasjonsforvaltning operasjonaliserer «kun-èn-gang»-prinsippet i Digital Agenda. Målet er å få oversikt over, tilgang til og økt gjenbruk av data ved å systematisere arbeidet med data i alle offentlige virksomheter.

Det er utarbeidet veiledning, spesifikasjoner og metode, hvor alle Skate-virksomhetene har bidratt. Det er laget tre anbefalte forvaltningsstandarder som brukes av Felles datakatalog og som inngår i Referanse katalogen for IT-standarder. Det er gjennomført seks nettverksmøter, og informasjonsmateriell er tilgjengeliggjort på nettsidene våre. Difi har anbefalt tiltak til KMD for å kunne operasjonalisere prinsippet om «kun-èn-gang».

## Åpne data

Difi har bistått departementene og underliggende virksomheter i arbeidet med strategier for økt tilgjengeliggjøring av offentlige data. Det foreligger nå ferdige strategier eller høringsutkast for fire av de fem nevnte sektorene i Digital agenda: kultur, kart- og eiendom, forskning og transport. Formålet er å tilby flere datasett for verdiskaping i samfunnet. Figuren nedenfor viser utvikling i bruk av åpne offentlige data (tall fra Difis Datahotell) og hvor mye som er tilgjengeliggjort (tall fra data.norge.no)

Nøkkeltall for data.norge.no pr 31.12.2017	
Antall datasett tilgjengelig pr 31.12.2017	7 754 (568 data-oppføringer)
Øking i 2017	496 (161 nye dataoppføringer))
Antall virksomheter som tilbyr data	91
Økning i antall virksomheter siste år	5 (86 i 2016)

## Strategi for norsk deltagelse i CEF Digital og ISA<sup>2</sup>

Norge må få best mulig nytte av å delta i EU-programmene. Difi har i samråd med KMD laget en strategi som beskriver målsetting og ambisjonsnivå.

I 2017 søkte norske virksomheter om finansiering gjennom CEF-programmet til prosjekter som vil styrke samhandlingsevnen mellom norske og europeiske digitale infrastrukturer og tjenester. Prosjektforslagene omfatter områdene eID, e-anskaffelser, e-fakturering og automatisk oversettelse. Totalt er det søkt om 34,5 millioner kroner fra både offentlig og private aktører. Søknadene er under behandling i EU.

Allerede igangsatte prosjekter omfatter grenseoverskridende samarbeid for trygg internettbruk for barn, gjenbruk av åpne data i utvikling av digitale tjenester, systemer for digitalt oppslag i forretningsregistre, digitalisering av prosesser som vil støtte grensekryssende transaksjoner innenfor anskaffelse, fakturering og autentifisering.

Aktiv deltagelse i CEF Digital og ISA2 gir viktig kunnskap som har stor betydning for utvikling av norske løsninger.

## Mål 4: Øke den strategiske ikt-kompetanse hos ledere

### Strategisk ikt-kompetanse for ledere

Difi har i 2017 gjennomført programmet «strategisk ikt-kompetanse for toppledere» for Kulturdepartementet og Olje- og energidepartementet med underliggende virksomheter, og en erfaringssamling for toppledere på tvers av sektorer. Det er gjennomført 2 dialogmøter med leverandører, akademia og brukere i offentlig sektor for å kartlegge kompetansebehov hos offentlige ledere. Difi har også deltatt i arbeidet med å utvikle en veileder i departementenes rolle i etatsstyring av digitaliseringsarbeid igangsatt av Arbeids- og sosialdepartementene.

Ledernes strategiske ikt-kompetanse vil være avgjørende for å lykkes med digitaliseringen av offentlig sektor.

### Nettverk for program- og porteføljestyring

Nettverket for program- og porteføljestyring er et populært tilbud for erfaringsutveksling og gjensidig inspirasjon mellom virksomheter, med 72 deltakende virksomheter fra stat og kommune. Nettverket har arrangert fem samlinger, og arbeidet har vært rettet mot hensiktsmessig bruk av programmer og bedre styring av disse.

Prosjektveiviseren får en stadig større utbredelse i både statlig og kommunal sektor. Målinger fra nettstedet prosjektveiviseren.no viser også en klart økende aktivitet.

God prosjekt-, program- og porteføljestyring er viktig for at virksomhetene skal klare å digitalisere sin oppgaveløsning til lave kostnader og med høy kvalitet.

### Mål 5: Sørg for gode prosjekter til medfinansieringsordningen

I 2017 var rammen for medfinansiering på kr 111 800 000. Vi fordelte kr 111 264 000 til 14 prosjekter. Til sammen har vi nå 26 prosjekter under oppfølging (12 fra 2016). Tre prosjekter skal være ferdigstilt i 2017. Samlet netto nåverdi av prosjektene i 2017 er beregnet til 6,5 mrd. kr. Av dette kommer 3,6 mrd. i offentlig sektor, med over 90 % i kommunesektoren. Samlede gevinster internt i søkervirksomhetene er beregnet til 9,5 mill. kr per år. 50 prosent av dette skal tas ut som budsjettreduksjon. Figuren viser samlet fordeling av gevinster mellom egen virksomhet, andre statlige virksomheter og kommuner.



Gevinster for 2017 og 2016

I 2017 er det avviklet et seminar om gevinstrealisering og et erfaringsseminar for prosjekter som har fått midler, samt to veiledningssamlinger for aktuelle søkere i 2018. Ut over dette har vi aktivt markedsført ordningen gjennom nyhetsbrev og på sosiale medier.

Medfinansieringsordningen er et viktig virkemiddel for å kunne få fart på digitaliseringen i offentlig sektor.

### Utfordringer

Digitaliseringen i offentlig sektor går for sakte, og for mye skjer innenfor rammene av den enkelte virksomhet og sektor. Difis tverrgående digitaliseringsstrategi har gitt oss innsikt i utfordringene, og peker på de viktigste tiltakene for å løse disse.

Det er en forventning om at Difi tar en tydeligere rolle, med sterkere styring, for å lykkes med digitaliseringen av offentlig sektor. Offentlig sektor må i større grad fungere som et konsern med felles kjøreregler for å kunne samhandle bedre på tvers av sektorene og gjøre det enklere å dele data og fellesløsninger.

Difi må være i stand til å ta den tydelige rollen som «digitaliseringsdirigent». Difis brede spekter av oppgaver har gjort at Difi i svært begrenset grad har vært i stand til å ta denne rollen. Gjennom god dialog med KMD er vi nå kommet i en situasjon som setter oss i bedre stand til å fylle rollen, men fortsatt er det utfordringer som må løses. Kun 20 av 300 ansatte er satt til å løse dette området. Det vil være behov for nødvendig strategisk kompetanse. Den nye rollen innebærer også at kulturen i Difi må videreutvikles.

Difis tverrgående digitaliseringsstrategi har identifisert fire hovedutfordringer:

1. Det er behov for sterkere styring, samordning og finansiering av tverrgående digitaliseringstiltak. De viktigste tverrgående digitaliseringstiltakene må prioriteres og finansieres.
2. Det må utvikles et felles fundament som gjør det enklere å dele data og fellesløsninger. Dette innebærer at virksomheten har juridisk, organisatorisk, semantisk og teknisk samhandlingsevne.
3. Det må gis rom for nyskaping og utprøving. Dette handler om at offentlig sektor evner å tenke innovativ og utnytte de muligheter digitalisering. Her vil næringslivet være en viktig støttespiller.
4. Kompetanse og kultur innen digitalisering må styrkes. Ledere i offentlig sektor må se hvilke muligheter digitalisering kan gi mer kostnadseffektiv og brukerorientert oppgaveløsning.

### Tiltak og prioriteringer

Difis tverrgående digitaliseringsstrategi har ti tiltak i sin handlingsplan, hvorav de seks viktigste tiltakene er igangsatt, for å løse de fire hovedutfordringene ovenfor. De seks tiltakene er

#### **1. Sterkere styring, samordning og finansiering av tverrgående digitaliseringstiltak**

Formålet er å styrke gjennomføringskraften av tverrgående digitaliseringstiltak i offentlig sektor og i større grad sikre at det er de riktige tiltakene som blir identifisert, prioritert og realisert.

#### **2. Etablere en nasjonal plattform som sikrer tilgang til data og etablere et rammeverk for informasjonsforvaltning**

Formålet med tiltaket er at det skal bli enklere for offentlige og private virksomheter å få tilgang til og bruke offentlige data og informasjon. Rammeverket skal tilby veiledning og standarder som understøtter etatenes egen organisering og leveranser for å skape dataoversikt i egen virksomhet, samt forenkle tilgang til og tilgjengeliggjøring av datasett på en standardisert måte.

#### **3. Styrke digital samhandling ved å innføre felles kjøreregler**

Formålet er å øke samhandlingsevnen i offentlig sektor ved å utarbeide felles kjøreregler for arkitektursamhandling og -styring gjennom implementering av et samhandlingsrammeverk basert på EUs europeiske interoperabilitetsrammeverk, herunder etablere et arkitekturlandskap som visualiserer samhandlingsarkitekturen.

#### **4. Utforske muligheter og peke på behov for endringer i regelverket for en datadrevet forvaltning**

Formålet er å jobbe for å få et digitaliseringsvennlig regelverk, samtidig som deling og gjenbruk av data må skje på en forsvarlig måte.

#### **5. Styrke arbeidet med innovative anskaffelser på digitaliseringsområdet**

Formålet er at offentlig sektor bruker kompetansen i markedet gjennom innovative anskaffelser for å øke farten på digitalisering av offentlig sektor. Dette vil være viktig for å gi rom for nyskaping og utprøving.

## **6. Strategisk ikt-kompetanse for ledere**

Ledernes strategiske IKT-kompetanse vil være avgjørende for å lykkes med digitaliseringen av offentlig sektor. En viktig del av arbeidet fremover blir å etablere en kompetanseplan på området som kan realiseres i tett samarbeid med markedet.

I tillegg vil arbeidet med å sette Difi i stand til å fylle rollen som «digitaliseringsdirigent» fortsette. Dette innebærer å ha tilstrekkelig med kompetanse og ressurser samt videreutvikle kulturen i Difi.



## Nasjonale fellesløsninger

**Vi vurderer den samlede måloppnåelsen som svært 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 arbeider kontinuerlig med å forbedre, forenkle og automatisere forvaltning og drift av fellesløsningene, slik at vi greier å håndtere den store veksten i bruk på en god og kostnadseffektiv måte.**

Fellesløsningene er viktige virkemidler for å digitalisere og effektivisere offentlig sektor. Difi har ansvar for robust drift og hensiktsmessig utvikling og forvaltning av disse nasjonale fellesløsningene:

- ID-porten
- Kontakt- og reservasjonsregisteret
- Digital postkasse
- eSignering
- ELMA (register med elektronisk kontaktinformasjon til virksomheter)
- OEP (Offentlig elektronisk journal - ny løsning elnnsyn under utvikling)
- eFormidling (utviklet i 2017, etablering av forvaltning og utbredelse fra 2018)

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.

### Mål

Difi hadde tre hovedmål for arbeidet med nasjonale fellesløsninger i 2017:

1. Difi skal tilby nasjonale fellesløsninger basert på offentlig sektor sine behov for å digitalisere og automatisere tjenester og prosesser.
2. Nasjonale fellesløsninger som Difi har ansvar for, skal være robuste, sikre og ha høy brukertilfredshet.
3. Løsningene skal forvaltes og utvikles etter god praksis og være i samsvar med europeiske standarder og krav til felles digital infrastruktur i Europa.

### Resultater

Vi vurderer den samlede måloppnåelsen som svært god. Bruken av de nasjonale fellestjenestene vokste kraftig gjennom 2017. Parallelt med dette har vi under etablering to nye sentrale fellesløsninger for innsyn (elnnsyn) og meldingsutveksling (eFormidling). Alle løsningene ble driftet stabilt og effektivt gjennom året. Under redegjør vi for resultater knyttet til hvert enkelt av de tre målene.

**Mål 1: Difi skal tilby nasjonale fellesløsninger basert på offentlig sektor sine behov for å digitalisere og automatisere tjenester og prosesser.**

#### Bruken øker kraftig

Difis nasjonale fellesløsninger har hatt en kraftig vekst i bruk og utbredelse dette året, og vi oppnådde alle fastsatte måltall. Det betyr at offentlig sektor digitaliserer tjenester og prosesser i et hurtig tempo. Utvikling av eksisterende og nye fellesløsninger blir basert på

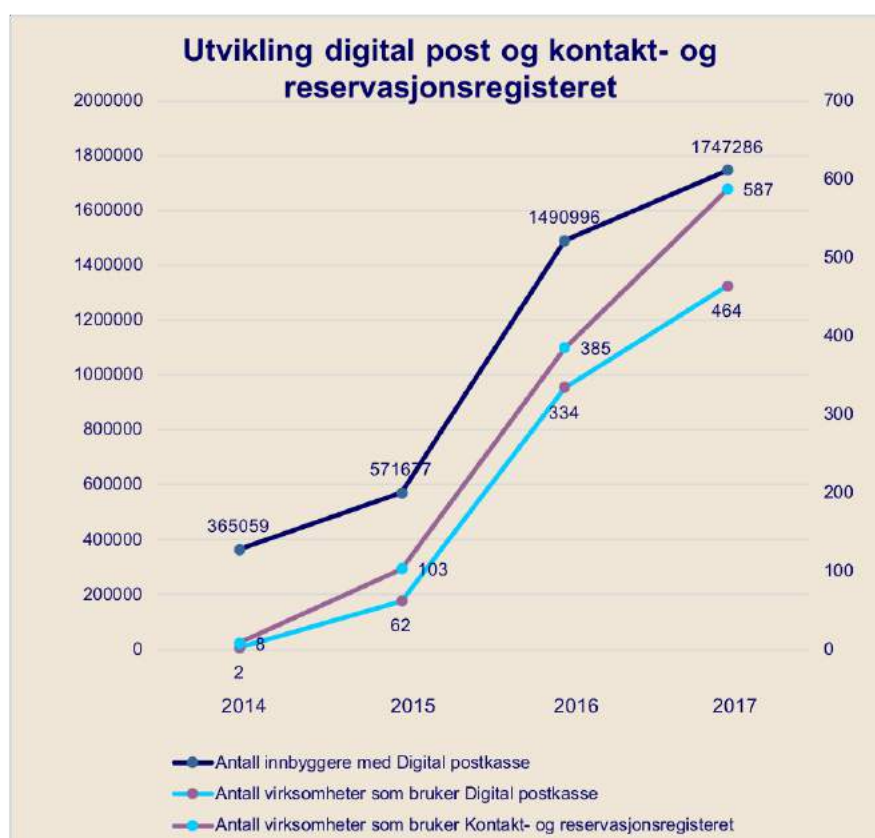
behov og etterspørsel hos offentlig sektor og i tråd med brukernes/innbyggernes behov. Brukerorientering har sterkt fokus i alle våre løsninger, og vi benytter ulike samarbeidsformer med våre kunder og samarbeidspartnere.

	2015	2016	2017	Vekst i %
Antall innlogginger i ID-porten	67 038 712	90 621 832	113 911 294	25,7
Antall tjenester i ID-porten	827	1 165	1 583	35,9
Antall virksomheter som benytter kontakt- og reservasjonsregisteret	103	385	587	52,5
Antall brev sendt i digital postkasse	1 530 000	4 250 000	9 530 000	124,2
Antall virksomheter som sender digital post	62	334	464	38,9
Antall innbyggere med digital postkasse	571 677	1 490 996	1 747 286	17,2
Antall virksomheter som bruker eSignering		17	70	311,8
Antall signeringer i eSignering		1 974	417 636	21056,8
Antall dokument tilgjengelig for innsyn i OEP	15 761 414	19 661 021	24 243 424	23,3
Antall innsynskrav i OEP	199 690	246 493	294 752	19,6
Antall dokument gjennom ELMA	33 852 739	69 152 681	127 163 867	83,9
Antall registrerte virksomheter i ELMA	45 562	65 218	96 158	47,4

Videreutviklingen av digital post er spennende og viktig for digitalisering av offentlig sektor. Selv om løsningen har fått noe kritikk i media, er vår vurdering at digitalisering av post har et stort potensial for alle innbyggerrettede tjenester, og at den digitale postkassen vil være en viktig byggekloss i denne omstillingen. Årets vekst i volum sendte brev gir stor effektiviseringsgevinst hos virksomhetene.

Løsning for elektronisk signering, eSignering, ble lansert våren 2016, og antallet virksomheter som benytter denne løsningen økte markant i 2017. Lånekassen er ved utgangen av 2017 den største kunden som benytter seg av løsningen.

Det var en sterk utvikling av oppslag i ELMA, som håndterte ca. 4,8 millioner oppslag per måned i 2017. Dette er et register med elektronisk kontaktinformasjon om virksomheter som kan motta forskjellige handelsdokumenter



basert på standarden Elektronisk handelsformat (EHF) knyttet til forsendelse av fakturaer.

Difi har utviklet to nye fellesløsninger i 2017. Publiseringsløsningen for offentlig elektronisk postjournal (elnnsyn) ble utviklet i samarbeid med Oslo kommune, og tas i bruk februar 2018. Den bygger på en arkitektur som er rigget for å digitalisere videre og bidra til større grad av samhandling i offentlig sektor. Målet er at hele offentlige sektor over tid samler seg om elnnsyn som en felles løsning.

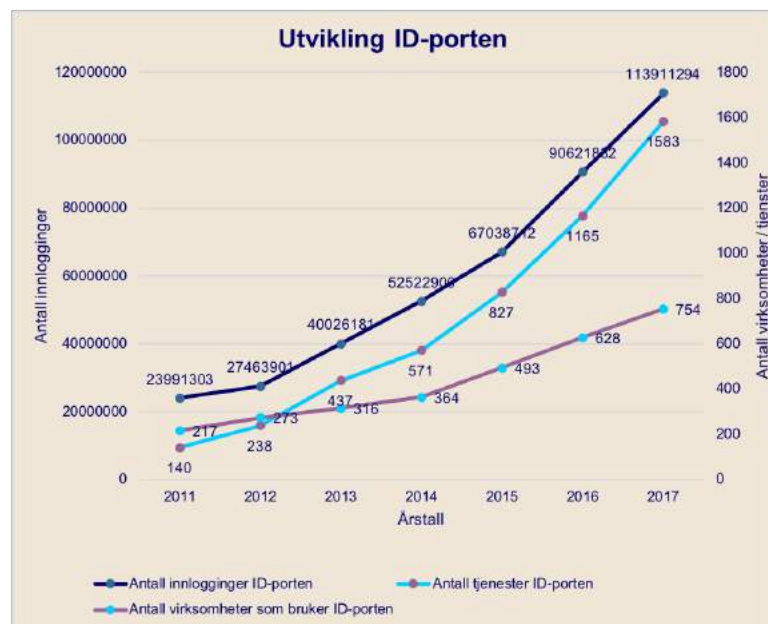
Den andre løsningen Difi har utviklet i 2017, er eFormidling. Dette er et integrasjonspunkt for samordnet meldingsutveksling som gjør det enklere og mer effektivt å kommunisere på tvers av sektorer og nivåer i offentlig sektor. eFormidling legger til rette for å forenkle i arbeidsprosesser og sikre direkte kostnadsbesparelser. Pilotproduksjon ble igangsatt for noen utvalgte virksomheter i 2017. Løsningen vil bli rullet ut i løpet av 2018.

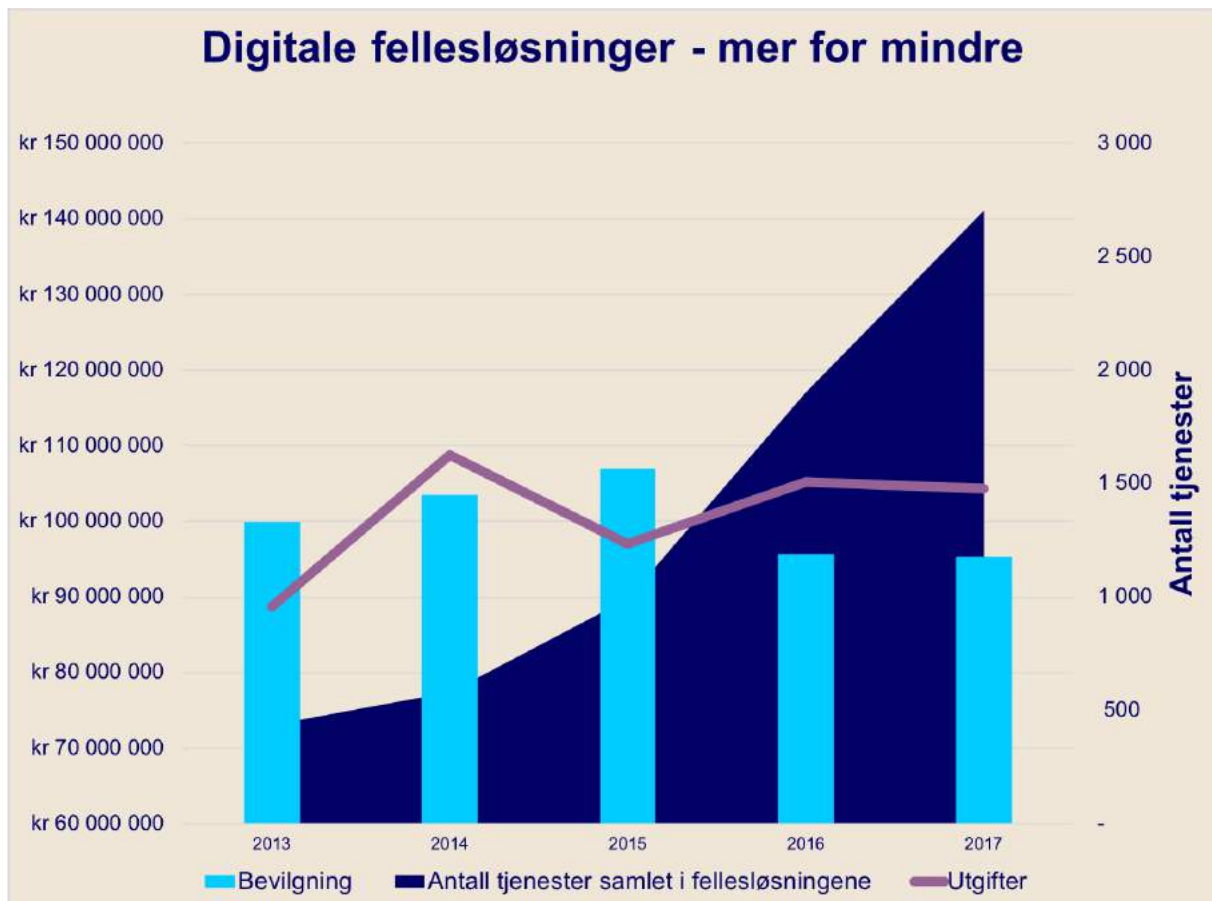
## Mål 2: Nasjonale fellesløsninger som Difi har ansvar for, skal være robuste, sikre og ha høy brukertilfredshet.

Alle løsningene er driftet stabilt gjennom hele året. En hovedprioritering er sikker og robust drift, forvaltning og videreutvikling av ID-porten. Denne fellesløsningen har hatt stor 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.

Den økte anvendelsen av de nasjonale fellesløsningene gjør at alle i økende grad er virksomhetskritiske for Difi og alle som benytter seg av dem. Eksempelvis er nå rundt 100.000 offentlige og private virksomheter knyttet til ELMA, som håndterte nærmere 60 millioner oppslag gjennom løsningen i 2017.

Figuren nedenfor viser økningen i antall fellesløsninger og bruken av disse, samtidig som kostnadsnivået til drift, forvaltning og utvikling er stabilt og på nivå med 2013.





*Utvikling i bevilgningen sammenlignet med antall tjenester i fellesløsningene 2013 og 2014 bevilgning og utgifter korrigert for nøytral merverdiavgift*

### **Mål 3: Løsningene skal forvaltes og utvikles etter god praksis og være i samsvar med europeiske standarder og krav til felles digital infrastruktur i Europa.**

Fellesløsningene blir forvaltet og utviklet etter god praksis og etablerte standarder. Blant annet baserer vi forvaltningen av fellesløsningene på ITIL (drift og forvaltning), TOGAF (arkitektur) og ISO (informasjonssikkerhet - ISO 27002). Utviklingen blir gjort etter definerte prosesser, policyer og prosedyrer som ivaretar krav til kvalitet, sikkerhet og leveranser.

Fellesløsningene blir tilpasset europeiske standarder med hovedfokus på EUs European Interoperability Framework (EIF). Et eksempel på dette er ID-porten som er integrert med eIDAS. Et annet eksempel er at eFormidling baserer seg på PEPPOL og CEF-eDelivery.

### **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 av store virksomheters egne portaler og hvordan disse skal samspille på en best mulig måte for innbyggerne.

Den nye produktstrategien ivaretar dette. Produktstrategien er diskutert med og har fått støtte fra Skate-virksomhetene, og den er nå til behandling i departementene for å sikre god forankring. Meldingsutveksling i offentlig sektor er komplekst, og med mange fragmenterte systemer involvert. Den nye løsningen eFormidling tilbyr enklere og mer effektiv kommunikasjon på tvers av sektorer og nivåer, og vil avhjelpe denne store flaskehalsen – både gjennom forenkling i arbeidsprosesser og direkte kostnadsbesparelser.

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. Felles arkitektur, samordning av tjenester og standardisering er viktige elementer i dette samarbeidet. Den nye digitaliseringsstrategien som nå skal implementeres, koordinert av Difi og Skate, vil bidra til en god utvikling her.

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. Dette arbeidet pågår kontinuerlig, og for øyeblikket har vi et prosjekt med dette som hovedfokus.

### **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 i 2018 og årene fremover blant annet bety 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 har sin egen produktstrategi, med årlige utviklingsplaner som behandles i styringsrådet for Difis felleskomponenter. For å sikre et godt samspill mellom de nasjonale fellesløsningene og de mange ulike fagløsningene i offentlig sektor, blir det svært viktig med tett dialog med de ulike virksomhetene (kundene) og markedsaktørene som leverer tjenester til det offentlige. Dette viktige arbeidet vil Difi prioritere stadig sterkere i tiden som kommer.

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 samsvarer med føringene i Digital agenda.

Etter at elnnsyn er lansert, blir fokuset å stabilisere den nye løsningen og sørge for utbredelse i bruk av fulltekstpublisering. For eFormidling vil Difi kommende år etablere en god forvaltningsmodell og sikre utrulling av løsningen. Dette vil gi grunnlag for betydelige forenklinger og innsparinger fremover i offentlig og privat sektor. Vi vil fortsatt prioritere samarbeid med kommunene (KS) og samtrafikk mellom de ulike sektorene.

For å få omstilling til å skje vil vi medvirke til et godt samarbeid og samspill med våre brukergrupper gjennom blant annet styringsrådet og brukerrådet for Difis fellesløsninger.

## Informasjonssikkerhet

**Vi vurderer den samlede måloppnåelsen på informasjonssikkerhetsområdet som middels. Vi har fulgt opp handlingsplanen for informasjonssikkerhet i statsforvaltningen. Vi har undersøkt status på samarbeid og koordinering i forvaltningen av nasjonale felleskomponenter, og vi har videreutviklet sentralt veiledningsmateriell. I 2017 har vi også arbeidet videre med å knytte informasjonssikkerhet tettere opp mot andre områder Difi jobber med, hvor anskaffelser har vært sentralt. Vi har samarbeidet godt med andre aktører på informasjonssikkerhetsområdet i offentlig sektor, slik at virksomhetene skal få premisser og veiledning som henger godt sammen. Vi har imidlertid fortsatt behov for økt kunnskap om tilstanden på området.**

Regjeringens politikk på informasjonssikkerhet er blant annet gitt gjennom Meld. St. 27 (2015–2016) *Digital agenda for Norge*, Meld. St. 38 (2016–2017) *IKT-sikkerhet – Et felles ansvar* og *Nasjonal strategi for informasjonssikkerhet* fra 2012 med tilhørende handlingsplan. Videre står Kommunal og moderniseringsdepartementet (KMD) bak *Handlingsplan for informasjonssikkerhet i statsforvaltningen* for perioden 2015–2017.

Det er mange aktører som til sammen skal realisere regjeringens politikk for informasjonssikkerhet. Justis- og beredskapsdepartementet (JD) har et overordnet ansvar for å samordne innsatsen. KMD har en målsetting om en styrket og mer helhetlig tilnærming til informasjonssikkerhet i statsforvaltningen. Som KMDs utøvende organ på området, har Difi et særskilt ansvar for statsforvaltningen. Vi skal bidra til at virksomheter etterlever eForvaltningsforskriften, som også gjelder for kommuner, men vårt ansvarsområde er begrenset til forebyggende informasjonssikkerhet for statsforvaltningen.

Difi arbeider for at informasjonssikkerhet skal være en del av virksomhetenes helhetlige styring og kontroll. God styring og kontroll på informasjonssikkerheten er en forutsetning for å få til effektiv omstilling og opprettholde høy tillit i befolkningen. Difis oppgave på området informasjonssikkerhet er primært å være en pådriver og premissgiver.

### Mål

Difi hadde fire hovedmål for arbeidet med informasjonssikkerhet i 2017:

1. Statsforvaltningen har god styring og kontroll på informasjonssikkerhetsområdet
2. Handlingsplan for informasjonssikkerhet i statsforvaltningen 2015–2017 er gjennomført
3. Tilstand på arbeid med informasjonssikkerheten i statsforvaltningen er kjent
4. Forvaltningen har en samordnet og helhetlig tilnærming til informasjonssikkerhet

### Resultater

Vi vurderer den samlede måloppnåelsen knyttet til de fire hovedmålene som middels. Vi har levert viktige bidrag til å realisere handlingsplanen for informasjonssikkerhet og har samarbeidet med andre sentrale aktører på området for å samordne og styrke veiledningen. Kunnskapen om virksomhetenes modenhet i informasjonssikkerhetsarbeidet må bli bedre, og det gjennomføres tiltak på dette området i 2018.

#### Mål 1: Statsforvaltningen har god styring og kontroll på informasjonssikkerhetsområdet

I henhold til eForvaltningsforskriften § 15 skal forvaltningsorganer ha styring og kontroll på informasjonssikkerhetsområdet. SSBs statistikk *Bruk av IKT i staten* viser en positiv trend i utviklingen av arbeidet med informasjonssikkerhet i statsforvaltningen. Samtidig viser

undersøkelsene fra SSB at det er et stykke igjen til ønsket nivå. Figuren på neste gjengir sentrale punkter fra statistikken og antyder at to tredjedeler av virksomhetene i statsforvaltningen har et styringssystem for informasjonssikkerhet.

Difi legger vekt på at alle statlige virksomheter skal ha et system for internkontroll av informasjonssikkerhet.

Virksomhetene har svært ulike behov, og vi jobber derfor med tiltak som treffer ulike målgrupper, basert på jevnlig samarbeidsmøter og andre behovskartlegginger. Vi har skreddersydd foredrag for toppledere, men har også utviklet fremgangsmåter og tiltak for fagpersoner i organisasjoner som trenger bedre forankring og økt bevissthet om informasjonssikkerhet i toppledelsen.

I 2017 lansert vi en ny versjon av veiledningsmateriellet *Internkontroll i praksis – informasjonssikkerhet*. Dette veiledningsmateriellet er anbefalt for forvaltningen gjennom referanse katalogen for IT-standarder.

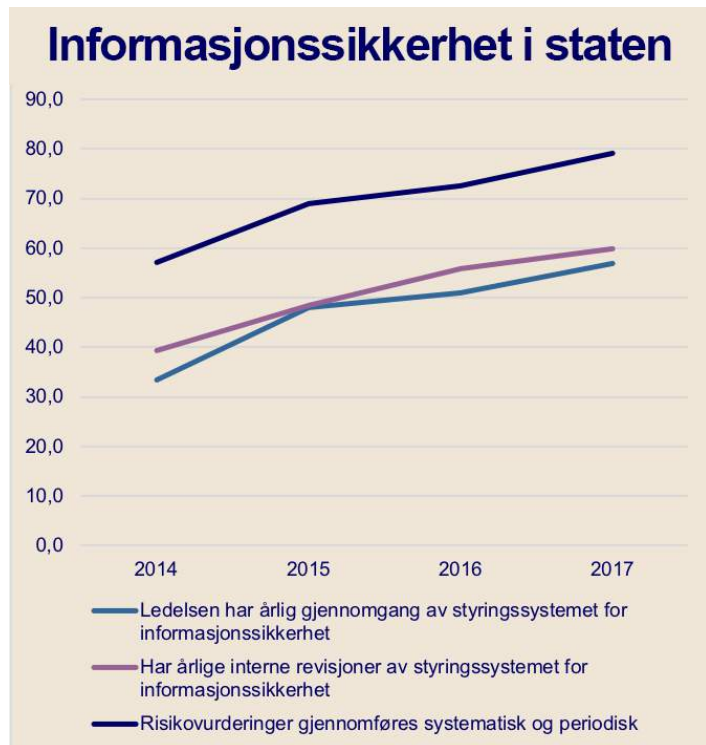
Vi har også gjennomført kurs, arbeidsseminar og holdt foredrag for ledergrupper. I 2017 gjennomførte vi åtte kurs og konferanser med til sammen tusen deltagere. I tillegg gjennomførte vi fem nettverksmøter og sendte ut 12 nyhetsbrev til en liste på 730 mottagere. Vi gjør veiledningsmaterieell, standarder og nyhetsbrev tilgjengelige i portalen [infosikkerhet.difi.no](http://infosikkerhet.difi.no).

## Mål 2: Handlingsplan for informasjonssikkerhet i statsforvaltningen 2015-2017 er gjennomført

Difi hadde ansvar for å gjennomføre 22 tiltak fordelt på fem tiltaksområder i KMDs *Handlingsplan for informasjonssikkerhet i statsforvaltningen*. Vi har gjennomført tiltakene som planlagt innenfor tiltaksområdene:

- Styring og kontroll
- Sikkerhet i digitale tjenester
- Digital beredskap
- Sikkerhet i nasjonale felleskomponenter
- Kunnskap, kompetanse og kultur

En stor del av tiltakene er løst gjennom utvikling av veiledningsmaterieell, kurs, konferanser og nettverksmøter, som nevnt over. Difi har i tillegg bidratt til regelverksutvikling og samarbeidet med blant andre NSM og Datatilsynet for å harmonisere tiltak og veiledning knyttet til informasjonssikkerhet. Vi har også levert innspill til SSB for å videreutvikle målingene av informasjonssikkerhet i forvaltningen.



Kilde: SSB, *Bruk av IKT i staten*

### **Mål 3: Tilstand på arbeid med informasjonssikkerheten i statsforvaltningen er kjent**

SSBs undersøkelse *Bruk av IKT i staten* gir en pekepinn om tilstanden i arbeidet med informasjonssikkerhet i staten, men det er behov for bedre innsikt i virksomhetenes modenhet på området. For å styrke kunnskapsgrunnlaget om dette gjorde vi i 2017 en gjennomgang av tildelingsbrev og årsrapporter for statlige virksomheter. Dette arbeidet ga lite informasjon om tilstanden, derfor fikk vi i 2017 et større oppdrag om å evaluere arbeidet med informasjonssikkerhet i statsforvaltningen. Evalueringen vil være ferdig i 2018.

I 2017 kartla Difi også status for samarbeid og koordinering på informasjonssikkerhetsområdet i nasjonale felleskomponenter. Resultatet av undersøkelsen og forslag til tiltak ble publisert i Difi-notat 2017:4. Undersøkelsen viste at forvalterne av felleskomponentene samarbeider en god del på flere områder, i ulike grupperinger og også med andre aktører. Kartleggingen viser at det er liten grad av helhetlig koordinering og samarbeid på informasjonssikkerhetsområdet. Ett tiltak alle felleskomponentforvalterne er enige om, er å ha en faglig møteplass hvor det primære temaet er informasjonssikkerhet.

### **Mål 4: Forvaltningen har en samordnet og helhetlig tilnærming til informasjonssikkerhet**

For å oppnå et helhetlig og samordnet arbeid med informasjonssikkerhet samarbeider vi med Nasjonal sikkerhetsmyndighet, Datatilsynet, Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, Direktoratet for økonomistyring, NorSIS, Direktoratet for e-helse, Forsvarsdepartementet, KMD, JD, med flere. I tillegg har Difi en person i sekretariatet for IKT-sikkerhetsutvalget. Samarbeidet fortsatte i 2017 og er viktig for å harmonisere råd og veiledning som blir gitt til forvaltningen, hindre dobbeltarbeid og etablere et enhetlig språk blant aktørene som arbeider med informasjonssikkerhet.

Vi bistår i utforming av forskrifter til ny sikkerhetslov, og har levert hørings svar på en rekke områder. Difi jobber internasjonalt med eIDAS-forordningen og gjør nasjonale tilpasninger, som for eksempel et oppdatert rammeverk for identifisering og sporbarhet. Internt jobbet vi i 2017 spesielt med anskaffelsesmiljøet i Difi for å samordne og styrke ivaretagelsen av informasjonssikkerhet i anskaffelser og skytjenester.

### **Utfordringer**

Difi forventer at virksomheter i statsforvaltningen har god styring og kontroll på området informasjonssikkerhet. Behovene til virksomhetene vil variere med størrelse og oppgaver, men alle bør ha etablert den samme, risikobaserte systematikken. Gjennom gode risikoanalyser, prioriteringer og målinger får virksomhetene den riktige tilnærmingen til å jobbe effektivt med informasjonssikkerhet. Ny lovgivning, som personvernlovgivning (GDPR) og ny sikkerhetslov, er i økende grad risikobaserte i tilnærmingen, hvilket stiller krav om systematikk i informasjonssikkerhetsarbeidet og krever kunnskap og kompetanse til å foreta gode risikovurderinger. Samtidig åpner det for individuelle tilpassinger, slik at sikkerheten står i stil til risikoen.

Den største utfordringen nå er at bare to tredjedeler av virksomhetene i statsforvaltningen ser ut til å ha et styringssystem for informasjonssikkerhet, jamfør figuren på forrige side. Toppledere som aktivt bruker og forbedrer styringssystemet som sitt verktøy for å oppnå god styring og kontroll, har avgjørende betydning for om virksomhetene lykkes på dette området. Denne oppfatningen deles av alle fagmiljøer og tilsynsmyndigheter, inkludert Nasjonal sikkerhetsmyndighet og NorSIS. For å styrke arbeidet med informasjonssikkerhet trenger vi toppledere som tar aktivt tak i informasjonssikkerhet og et bedre kunnskapsgrunnlag om tilstanden på området.



For mange virksomheter er det uklart hvem som veileder på hva innen informasjonssikkerhet, og det kan være vanskelig å knytte sammen veiledningene fra ulike aktører. Kommunene savner tydelig veiledning. Difi er pekt ut til å gi anbefalinger på styring og kontroll på informasjonssikkerhet i henhold til eForvaltningsforskriften, og disse anbefalingene gjelder også kommunene. Vi har mindre oversikt over tilstanden i kommunal sektor, men har ingen grunn til å anta at det er bedre enn i statsforvaltningen.

### **Prioriteringer og tiltak**

Systematisk og målrettet arbeid med styring og kontroll på informasjonssikkerhet, slik eForvaltningsforskriften pålegger, er grunnleggende for å oppnå god informasjonssikkerhet i forvaltningen. Det er også avgjørende for virksomhetenes muligheter og fleksibilitet når de skal omstille for å møte nye forutsetninger i tiden som kommer.

Difi vil bidra i arbeidet med å utvikle en ny nasjonal strategi og handlingsplan for ikt-sikkerhet, som ledes av Justis- og beredskapsdepartementet og Forsvarsdepartementet. Vårt perspektiv i arbeidet er at virksomhetene må kunne jobbe effektivt, risikobasert og kunnskapsbasert, og bruke informasjonssikkerhet til å sikre informasjonsbehandlingen som for de fleste er helt nødvendig for å nå virksomhetens mål.

Difi har fått i oppdrag å evaluere arbeidet med informasjonssikkerhet i statsforvaltningen. Dette arbeidet startet i 2017 og fortsetter i 2018 med spørreundersøkelser og dybdeintervjuer av et stort antall virksomheter, deres toppledere og etatstyrere. Målet er at evalueringen skal gi god innsikt i modenheten i arbeidet med informasjonssikkerhet. Funnene i evalueringen vil legge grunnlaget for videre arbeid på området, både i veiledning og politikktutvikling.

Difi vil også arbeide for å tydeliggjøre sin egen rolle og klargjøre hvem som veileder om hva innenfor området informasjonssikkerhet. Dette er et tverrgående arbeid blant aktørene på området for å utnytte de enkelte aktørenes spisskompetanse og å gi brukerne enhetlig og tydelig veiledning som møter behovene de har. Difi spisskompetanse på informasjonssikkerhet er styring og kontroll

## Universell utforming av ikt

**Vi vurderer måloppnåinga for tilsynet for universell utforming av ikt som god i 2017. Vårt sektortilsyn med kommunesektoren og tilsyn med SAS viser at det framleis er hindringar for mange brukarar på nett. Kjennskapen til regelverket er enno ikkje god nok, og tilsynet prioriterer derfor informasjon og rettleiing med ulike tiltak og har hatt gode tilbakemeldingar på e-læring i 2017. Ved å publisere rettleiing for utplassering av automat gir vi små og mellomstore verksemder moglegheit til å plassere mellom anna betalingsautomatar slik at dei vert tilgjengelege for alle.**

Tilsyn for universell utforming av ikt i Difi skal føre tilsyn med verksemder i privat og offentleg sektor etter forskrifta om universell utforming av ikt. Det er over 200 000 verksemder som skal følgje krava. Dei aller fleste, 97 prosent, har nettsider, og mange tilbyr appar eller sjølvbetjeningsautomatar til brukarane. Fram til 2021 er det berre nye løysingar som skal følgje krava, men frå 2021 skal også eksisterande ikt-løysingar vere universelt utforma.

### Mål

Tilsyn for universell utforming av ikt har fire overordna mål:

1. Vi skal gjennomføre risikobasert tilsyn med offentlege og private verksemder
2. Vi skal ha god kunnskap om status for universell utforming av ikt
3. Vi skal oppnå høg tilfredsheit med rettleiing og informasjon til pliktsubjekt, borgarar og leverandørar
4. Vi skal bidra til vidareutvikling av regelverk og krav innanfor universell utforming av ikt

### Resultat

#### **Mål 1: Vi skal gjennomføre risikobasert tilsyn med offentlege og private verksemder**

Vi vurderer måloppnåinga som god. Vi har gjennomført sektortilsyn med kommunar av ulik størrelse og i ulike delar av landet, og eit tilsyn med eit flyselskap som har svært mange brukarar.

Vi prioriterer tilsyn der faren for svikt er størst og konsekvensane av brot på regelverk er alvorlege for mange brukarar. SAS er eit av Norges største flyselskap med nærmare 30 millionar passasjerar kvart år. Deira digitale løysingar er primærkanal for kontakten med kundar og publikum, og det har stor betydning for den enkelte å kunne nytte løysinga. Tilsynet avdekka det mest alvorlege avviket i noko tilsyn fram til no. Avviket rammar særleg synshemma og personar med varig eller mellombels nedsett handfunksjon. SAS jobbar med å rette opp avvika i løpet av 2018.

I 2017 har tilsynet gjennomført sitt første sektortilsyn med kommunesektoren. Tilsynet vart gjennomført med 13 kommunar av ulik størrelse og i ulike delar av landet. Samla visar tilsyna at kommunesektoren framleis har ein veg å gå. Det vart avdekka avvik hjå alle kommunar. Til saman vart det avdekka 40 avvik, noko som inneber at brukarane møter digitale barrierar som kan gjere sjølvbetening og likeverdig deltaking, vanskeleg. Vi vurderer det som eit demokratisk problem at innbyggjarar risikerer å ikkje få likeverdig tilgang til digitale tenester og informasjon hjå heimkommunen sin.

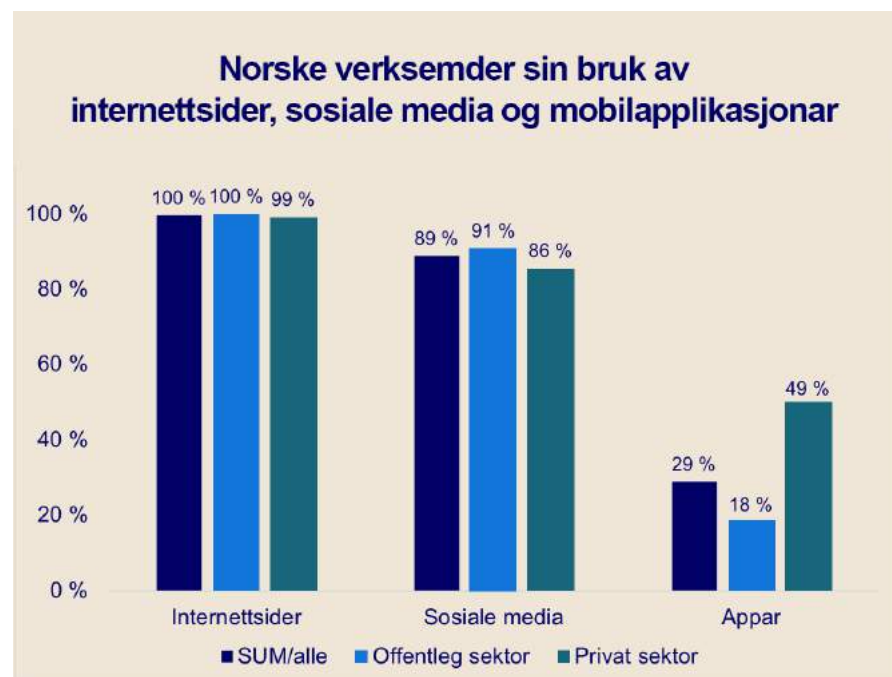
## Mål 2: Vi har god kunnskap om status for universell utforming av ikt

Vi vurderer måloppnåinga som god. Vi har fleire analysar, data- og statistikkjelder som gir brei informasjon om status for universell utforming av ikt. Kunnskapen dannar grunnlag for strategiske vurderingar og tiltak på ulike område. Det er også stor interesse for tilsynet sine data og analysar eksternt.

I 2017 har vi oppsummert resultat frå ei kartlegging av 670 større verksemder sin bruk av internettsider, sosiale medium og mobilapplikasjonar. Gjennom denne kartlegginga vel vi ut kva verksemder vi fører kontroll med. Resultata legg til grunn at tilsynet vil i større grad legge vekt på mobilapplikasjonar og sosiale medium.



I samband med at regelverket frå 2018 også gjeld skule- og utdanningssektoren, har tilsynet gjort ei kartlegging av bruken av ikt i denne sektoren. I kartlegginga av digitale læremiddel og digitale læringsplattformer svarte 1199 grunnskular, 220 vidaregåande skular og 28 universitets- og høgskular i form av ei spørjeundersøking. Denne marknadsundersøkinga gir tilsynet eit solid grunnlag for å kunne gi

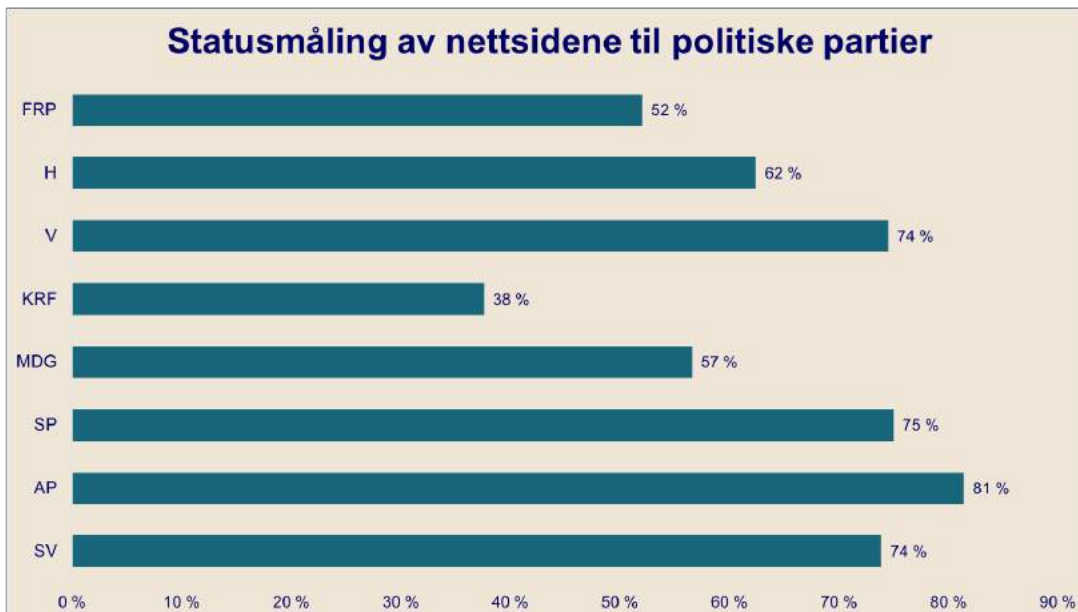


*Bruk av mobilapplikasjoner og planer om å utvikle*

ei representativ framstilling av kva digitale læremiddel og læringsplattformer som dominerer i marknaden i dag, og kva leverandørar som står bak dei ulike digitale produkta. Dette er viktig informasjon for tilsynet når vi skal prioritere ulike tiltak basert på risiko- og vesentlegheitsvurderingar retta mot skule- og utdanningssektoren.

I mai 2017 gjennomførte tilsynet ei statusmåling om universell utforming av nettsidene til stortingspartia. Målet var å undersøke om alle har like moglegheiter for demokratisk deltaking og til å finne informasjon på nettsidene til dei politiske partia i forkant av

Stortingsvalet. Samla resultat viser at drygt eitt av tre testresultat ikkje er i samsvar med minstekrava i forskrifta. Statusmålinga fekk brei mediedekning i riksdekkande aviser og radio.



*Figuren viser andelen av testresultat som er i samsvar med forskrift om universell utforming av ikt ved test av nettsidene til de ulike politiske partiene i Norge i 2017.*

Tilsynet har i 2017 publisert målemetoden på nettsida uu.difi.no både på norsk og engelsk. Sett med måleindikatorar er metodikk for vurdering av nettløysingar. Indikatorsettet dokumenterer korleis tilsynet tolkar regelverket, og gir både verksemder og it-bransje innsikt i kva tilsynet testar og korleis. Det gir også verksemdene moglegheit til å teste si eiga løysing etter same kriterium som tilsynet brukar i si testing.

Den 22. desember 2016 trådte EU-direktivet «Accessibility of the websites and mobile applications of public sector bodies» i kraft. I samband med innføringa av direktivet har det vore stor interesse i EU for den norske målemetoden og våre erfaringar med å handheve regelverket. Nøkkelindikatorane våre er derfor omsett til engelsk og delt med Kommisjonen gjennom vår deltaking i Web Accessibility Directive Expert Group (WADEX). I tillegg deltek tilsynet i prosjektet WAI-Tools – eit innovasjonsprosjekt med føremål om å etablere felles rammeverk for test av nettsider etter standarden WCAG 2.0. Prosjektet er leia av W3C og finansiert av midlar frå EU-programmet Horizon 2020. Også her bidreg tilsynet med tolking av regelverket og målemetodar.

### **Mål 3: Vi skal oppnå høg tilfredsheit med rettleiing og informasjon til pliktsubjekt, borgarar og leverandørar**

Vi vurderer måloppnåinga som middels. Kjennskapen er ikkje høg i alle sektorar enno, men dei som kjenner til tilsynet og tilsynets informasjon og rettleiing, gir gode tilbakemeldingar.

Regelverket gjeld eit høgt tal verksemder i privat og offentleg sektor i Norge. Vi vurderer låg kjennskap til regelverk og standardar som ein risiko for manglande etterleving. Tilsynet har i 2017 derfor prioritert både å informere om regelverket og å rettleie om innhaldet i krava i forskriften.

Bruken av tilsynets hovudkanal uu.difi.no med rettleiing og informasjon om krava auka med 39 prosent siste år. I 2017 lanserte tilsynet eit e-læringskurs for nettredaktørar. Det er planlagt ein kortversjon av kurset for skribentar i 2018. Som del av vår nye strategi for å gi

meir rettleiing og informasjon på nett, har vi også lagt vekt på lågterskeltilbod som julekalender der om lag 7000 engasjerte seg i spørsmål og svar om universell utforming av netttinnhald. I tillegg gjennomførte tilsynet ei aksjonsveke med webinar, chat og e-læring for alle fylkesmannsembeta.

Tidlegare kartleggingar frå tilsynet[1] viser at automatlar i Norge ikkje er tilgjengelege nok for alle kundar og at tilkomsten er for dårleg. Rettleiing på automatområdet er ei viktig satsing for tilsynet, og i 2017 publiserte vi ein rettleiar på uu.difi.no om utplassering av automatlar og ein kort teiknefilm med fem tips til kva du må gjere for å få ein universelt utforma automat.

For å informere og halde dialog med målgruppene, legg tilsynet også stor vekt på foredrag, dialog- og samarbeidsmøter med bransje og med brukarorganisasjonar, sosiale medium og blogg. Vi har i 2017 sett ei auka interesse i media for området universell utforming, og det har vore større oppslag om universell utforming med fokus på kva det har å seie for brukarane. Dette ser vi på som positivt fordi det aukar forståinga for kvifor dette er viktig for både enkeltmenneske og bra for verksemdene.

#### **Mål 4: Vi skal bidra til vidareutvikling av regelverk og krav innanfor universell utforming av ikt**

Vi vurderer måloppnåinga som svært 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. Forskrifta bygger på internasjonale standardar både for nett og automat, og tilsynet prioriterar å delta i ulike internasjonale fora for å sikre at det norske regelverket er oppdatert og harmonisert med utviklinga i mellom anna EU.

Frå 1.1.2018 gjeld reglane om universell utforming også skule- og utdanningssektoren, og tilsynet har i 2017 arbeidd med å førebu endringa i regelverket ved å gjennomføre dialogmøte med aktørar i sektoren, kartlegge bruken av ikt-løysingar i grunnskule og høgare utdanning, og bygge intern kompetanse på digitale læremiddel.

### **Utfordringar**

#### **Kjennskap og kunnskap**

Nær halvparten av verksemdene kjenner til at det finst standardar for universell utforming av nettsider, medan færre enn 20 prosent har tilsvarende kjennskap til standardar for automat. Om lag 20 prosent kjenner til at det finst ei forskrift på dette området. Det er fortsatt behov for auka forståing og merksemd om universell utforming hjå verksemdene å oppnå formålet om likeverdig digital samfunnsdeltaking. Vi meiner at låg kjennskap til regelverket gir dårlegare etterleving.

#### **Behov for oppdatert informasjon om status for universell utforming**

Tilsynet gjennomførte 14 tilsyn med nettløysingar i 2017. I 2018 prioriterer tilsynet å gjennomføre ei måling for å kartlegge status for universell utforming på norske nettsider. Testprosedyrane våre for å gjennomføre tilsyn og målingar på nett er førebels i stor grad manuelle og derfor ressurskrevjande, og vi vil derfor gjennomføre færre tilsyn i 2018 enn i 2017. Målinga i 2018 vil vere den første store statusmålinga tilsynet gjennomfører sidan 2014, og vil bidra med viktig kunnskap for at tilsynet skal halde fram med ei risikobasert innretting av tilsynsverksemda.

## Utdanne utdanningssektoren i universell utforming

Ved innføringa av forskrifta i utdanningssektoren, er det vedtatt eitt års innføringstid som inneber at løysingar i utdanningssektoren som er nye etter 1.1.2019 må følgje krava. Det er viktig for tilsynet å få god oversikt over status i sektoren, i tillegg til å ha dialog med sektoren for å avdekke kvar risikoen for svikt er størst og kva tiltak sektoren har størst behov for. Det vil vere behov for å utvikle rettleiing om spørsmål og løysingar som er særlegne for sektoren.

### Prioriteringar og tiltak

Prioriteringane og tiltaka våre skal gi best mogleg måloppnåing med ressursane vi har tilgjengeleg. Med eit stort nedslagsfelt og svært mange pliktsubjekt er det viktig at tilsynet har effektive metodar som kan handtere store volum. Det er også viktig at metodane gir verksemdene ei meirverdi i form av læring og kunnskap, slik at tiltaka i sum bidreg til at vi får auka inkludering i alle digitale tenester.

### Program for utvikling av metodar og verktøy for universell utforming av ikt

Regelverket gjeld svært mange verksemdar, og tilsynet har behov for å effektivisere. Tilsynet sine nye indikatorar for nettløysingar har effektivisert arbeidet i tilsynet mykje, men dei er framleis i stor grad manuelle metodar. Også på automatområdet er metodane førebels manuell måling på staden. Tilsynet har derfor eit stort behov for å utvikle metodar og verktøy som i større grad nyttar automatisering og som er eigna til å handtere store volum. Føremålet er å effektivisere tilsyn ved å forenkle og minimere manuell testing, og ved å effektivt generere automatisk testdata for benchmarking og analyse både innanfor web og automat.

Tilsynet opprettar derfor i 2018 eit 3-årig program for utvikling av metodar og verktøy for universell utforming av ikt. Føremålet med programmet er å gjere tilsynet i stand til å handtere volumet av ikt-løysingar i 2021 slik at ein får effektive kontrollar og gode data til bruk for innretting av tiltak og risikobasert tilsyn både for web og automat.

### Vi vidareutviklar rettleiinga

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 medium, blogg og foredrag. Vi vil i 2018 vidareutvikle tilsynets rettleiingspakke med fleire tiltak innan eLæring, webinar og løysingsforslag på nett. I tillegg vil vi utvikle ein rettleiar for utdanningssektoren i 2018 som del av rettleiinga vår på nett.

[1]Difi-notat 2016:6: Tilgjengelige automater. Status for universell utforming av selvbetjeningsautomater.

## Status styringsparametere og oppdrag i tildelingsbrevet

### Styringsparametere

Styringsparametere	Status	Kommentarer
<b>Mål 1: Difi har kunnskap om tilstand, utvikling og endringsbehov i offentlig sektor</b>		
1		Nettstedet «Statistikk og nøkkeltall» a. Er oppdatert og videreutvikles med relevant statistikk b. Har økt utbredelse
2		Det gjennomføres analyser av strategisk betydning og relevans på tvers i forvaltningen
<b>Virksomhetsmål 2: Difi styrker offentlig sektors evne til å gjennomføre endringer og realisere gevinster</b>		
3		Difis opplærings- og veiledningstiltak er minst på høyde med fjoråret når det gjelder: 1. Utbredelse 2. brukertilfredshet
4		Difis opplærings- og veiledningstiltak videreutvikles i tråd med brukernes behov
5		Fellesløsningene som Difi har ansvaret for, samt løsninger for digitalisering av anskaffelsesprosesser Difi legger til rette for: 1. har stabil og sikker drift 2. øker i volum/transaksjoner 3. antall brukere/tjenesteeiere 4. videreutvikles i tråd med brukernes behov
6		Strategisk utvikling av ledelse i staten i henhold til etablerte planer der Difis fagområder er integrert
7		OK Stat gir virksomhetene operativ bistand i arbeidet med å øke antall lærlinger i staten
8		Status når det gjelder internkontroll for informasjonssikkerhet
9		Systematisk arbeid med data- og informasjonsforvaltning som underbygger tilgjengeliggjøring av data, herunder de fem prioriterte områdene
10		Ny løsning for Offentlig elektronisk postjournal er implementert i forvaltningen
11		Pilotproduksjon av integrasjonspunktet/meldingsutveksler er igangsatt

<b>Virksomhetsmål 3: Difi løser felles utfordringer i offentlig sektor som krever samordnet innsats</b>		
12	Difi skal støtte virksomhetene i deres digitaliseringsarbeid gjennom særskilt fokus på tverrgående utfordringer og muligheter. Difis arbeid vurderes ut fra: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. etablering av strategi og handlingsplan</li> <li>2. gjennomføring av tiltak i henhold til handlingsplanen</li> </ol>	Difis tverrgående digitaliseringsstrategi er utviklet basert på innspill fra virksomhetene i Skate. Vi har opprettet et program med ansvar for helhetlig koordinering og oppfølging av strategien og 6 tiltak blir iverksatt i tråd med dette
13	Statens innkjøpssenter vurderes ut fra: Antall inngåtte avtaler Andel virksomheter som deltar i avtalene Omsetning på avtalene Gevinster av avtalene Avtalenes kvalitet	3 statlige fellesavtaler er inngått i 2017 for forbruksmateriell, reisebyrå og internrevisjonsbistand. Andelen fravalg har vært meget lav for disse avtalene med hhv 1 prosent, 2 prosent og 5 prosent av virksomhetene. Avtalene har eksistert for kort tid til å fastslå omsetningen, men ved kunngjøring av konkurransene var årlig samlet omsetning (ved full virkning) anslått til i underkant av 500 millioner kroner. Prisgevinstene av avtalene estimert til å utgjøre om lag 20 prosent for forbruksmateriell, om lag 43 prosent for reisebyrå og om lag 10 -12 prosent for internrevisjonsbistand. Avtalene har eksistert i for kort tid til at vi kan gjøre en vurdering av avtalenes kvalitet.
<b>Virksomhetsmål 4: Tilsyn etter forskrift om universell utforming</b>		
14	Økt antall kontroller av IKT-løsninger i privat og offentlig sektor	I 2017 ble det gjennomført 14 tilsyn mot 7 i 2016. Dette utgjør en økning på 100 prosent.
15	Økt kunnskap om regelverket om universell utforming av IKT hos relevante målgrupper.	Tilsynet deltar aktivt på konferanser rettet mot relevante målgrupper. Tilsynet har i 2017: <ul style="list-style-type: none"> <li>• lansert et e-læringskurs om universell utforming av nettsider.</li> <li>• publisert en rettleder for utplassering av automater</li> <li>• fått flere oppslag om universell utforming av ikt i riksdekkende media.</li> </ul> Bruk av uu.difi.no har økt med 39 prosent i 2017 og antallet følgere i sosiale medium har gått opp med 51 prosent.
15	Økt kunnskap om status når det gjelder universell utforming av IKT i Norge.	



## Oppdrag 2017

Oversikt over oppdrag	Status	Kommentarer
1 Difi skal foreta en kvalitetssikring av tall for antall ansatte for den enkelte virksomhet i sentralforvaltningen for mars og oktober 2016, fordelingen av ansatte mellom sentralforvaltningen og ytre etater, og årsaker til endringene innen 01.03.2017.		Kartleggingen er gjennomført og notat levert til KMD mars 2017. Notatet ligger også publisert på Difis nettsider. Tall er avgitt til blant annet Finansdepartementet for bruk i gul bok 2017.
2 Difi skal organisere, sikre ressurser, og sette i drift et fagmiljø for arbeidsgiverstøtte i løpet av 2017, jf. hovedprioritet 4. Prosjektplan og statusrapportering skal foreligge innen 31.03.2017.		Prosjektplan og statusrapportering er levert til KMD innen 31. mars Difi har ansatt fagressurser og organisert ressursene som skal arbeide med arbeidsgiverstøtte i egen seksjon.
3 Difi skal etablere en statlig arbeidsgiverportal. Formålet er å styrke den sentrale og de lokale arbeidsgiverfunksjonene gjennom å samle informasjon, legge til rette for dialog og deling av erfaringer og kunnskap og formidling av felles systemer og verktøy mellom KMD og virksomhetene og virksomhetene imellom. Difi gis ansvar for å utvikle, drifte, vedlikeholde og eie portalen.		Arbeidsgiverportalen (informasjonssider), Erfaringsrommet (erfaring- og kunnskapsdeling) og Difis veiledningstjeneste er klar for lansering 4. januar 2018. Det er utviklet samarbeidsrom for Arbeidsgiverrådet. Verktøy mellom KMD og virksomhetene ble i juni 2017 besluttet å utsettes til 2018.
4 Difi skal i 2017 starte opp arbeidet med gjennomføring av et nytt traineeprogram for personer med nedsatt funksjonsevne og høyere utdanning og forutsettes å gjennomføre første traineesamling høsten 2017. Prosjektplan skal foreligge 15.02.2017.		Prosjektplan er levert til KMD innen 15. februar. Første samling er gjennomført. I tillegg er det gitt kurs i rekruttering og etablert mentorordning i virksomhetene som har rekruttert traineer. I 2018 er det planlagt å gjennomføre to samlinger.
5 Difi skal innen 15. februar 2017, i dialog med Miljødirektoratet, konkretisere hvordan direktoratet vil følge opp og organisere satsingen for å bygge oppdragsgivernes kompetanse på offentlige anskaffelser som et aktivt virkemiddel som bidrar til å redusere miljøpåvirkning og fremme klimavennlige løsninger som følge av økningen på 15 mill. kroner.		Plan for arbeidet ferdig og godkjent. Arbeidet er i gang.
6 Difi skal kartlegge og vurdere rapporteringen på fellesføringen for 2016 innen 15. februar 2017. Frist utsatt i tillegg nr. 1 til		Sluttleveranse: Difi-rapport 2017:11 Brukerne i sentrum? En kartlegging av statens fellesføring i brukerroetting.

	tildelingsbrev til 29. september 2017		
7	KMD ønsker innspill fra Difi om hvordan forvaltningspolitikken og virkemiddelpakken på KMDs og Difis områder bør utvikles slik at den stimulerer offentlig sektor til å arbeide kontinuerlig med forbedring og innovasjon innen 1. juli 2017. Difi bes om å gi en anbefaling om hvordan dette oppdraget bør løses. Nærmere om oppdraget avklares i dialog mellom Difi og KMD innen 28. februar 2017.		Difi oversendte prosjektplan med anbefaling til hvordan oppdraget burde løses 28. februar 2017. I brev av 26. juni 2017 ga vi vårt innspill med anbefalinger til hvordan forvaltningspolitikken og virkemidler – og Difis egen rolle – kan og bør utvikles for å stimulere offentlig sektor til å arbeide kontinuerlig med forbedring og innovasjon. Av ressursmessige årsaker ble vårt innspill mindre utfyllende enn vi hadde ønsket. Difi har fortsatt dette arbeidet, som også er høyt prioritert i 2018. bør utvikles for å stimulere offentlig sektor til å arbeide kontinuerlig med forbedring og innovasjon. Av ressursmessige årsaker ble vårt innspill mindre utfyllende enn vi hadde ønsket. Difi har fortsatt dette arbeidet, som også er høyt prioritert i 2018.
8	Som et av flere virkemidler for bedre etterlevelse av utredningsinstruksen, er det besluttet at Veileder i utvalgsarbeid i staten skal revideres. Difi skal innen 1. juli utarbeide utkast til oppdatert veileder. DFØ har fått i oppdrag i sitt tildelingsbrev for 2017 å bistå Difi.		Fullført innen fristen Sluttleveranse - <i>Utkast til oppdatert veileder</i> ble sendt KMD 22.6.2017
9	«På nett med læring» videreutvikles i hht. fastsatt prosjektplan (jf. utsettelse) med en programportefølje som dekker felles opplæringsbehov i staten og med en læringsplattform med funksjonalitet for kompetansestyring innen 31. oktober 2017		Difis åpne læringsplattform har ved utgangen av året 26 e-læringskurs, hvorav fem var nye i 2017. Ytterligere tre kurs er satt i produksjon for lansering våren 2018. Læringsplattformen for statlige virksomheter har vært gjennom en akseptansetest og et designløp for å gjøre den mer brukervennlig. Helsedirektoratet er første pilotvirksomhet. Vi er også i dialog med flere virksomheter som er interessert i å ta i bruk tilbudet.
10	KMD har justert oppdragsbeskrivelsen slik: "Difi skal oppdatere sin veileder om bruk av sosiale medier i forvaltningen og holde den løpende oppdatert innen 1. juli 2017. I tillegg skal Difi vurdere andre relevante tiltak rettet mot forvaltningen på dette området" innen 1. september 2017		Vi viser til justerte frister som ble avtalt med KMD i april 2017. Første leveranse om politikk og administrasjon i sosiale medier ble levert 31.08.17. Difis forslag til andre relevante tiltak ble levert ultimo 2017. Den nye nettbaserte veiledningen blir lansert medio april 2018 med en generell del som erstatter den tidligere veiledningen. I tillegg vil veiledningen inneholde tre temaer eller moduler. Disse er politikk vs. administrasjon, universell utforming og privat bruk.
11	Difi ivaretar den norske deltakelsen i European Public Sector Award (EPSA) gjennom det praktiske arbeidet med EPSA-prisene og gjennom styreprerentasjon i EPSA for 2017.		Deltakelsen i EPSA2017 har blitt ivarettatt av Difi og gitt veldig gode resultater. Synergien mellom KMDs innovasjonspris og EPSA prisen 2017 har vist seg å være god. Fra EPSA 2015 der Norge var representert med en søknad var Norge representert med 8 søknader til EPSA 2017 og en av de best representerte landene.

			De norske kommunene som søkte gjorde det også veldig godt og to av dem ble løftet frem som beste praksis eksempler på prisutdelingsarrangementet i Maastricht. Kommunene har også gitt Difi tilbakemeldinger på at EPSA 2017 har vært viktig for dem.
12	Difi har oppdatert veiledningsmateriell innenfor IKT-anskaffelser med veiledningsmateriell for anskaffelse av skytjenester, herunder informasjonsressurser knyttet til risiko og sårbarhet innen 1. juli 2017.		Veiledningsmateriell er oppdatert med spørsmål og svar om kjøp av skytjenester.
13	JD skal, i samarbeid med KMD og andre relevante fagdepartementer, i løpet av 2017 utarbeide ny nasjonal strategi for informasjonssikkerhet. Difi vil måtte påregne å bidra i dette arbeidet, og kan bl.a. få ansvar for å utrede strategi for styrking av informasjonssikkerheten i offentlig sektors systemer og digitale tjenester, herunder felleskomponenter innen andre halvår.		Det kom ingen anmodning om bistand i 2017. (Oppdrag er gitt i 2018 og arbeid er startet.)
14	Difi skal lede arbeidet med å etablere en ordning som gjør det lettere å kontrollere om leverandører er seriøse, jf. Regjeringens strategi mot arbeidslivskriminalitet. Oppdragets omfang avklares nærmere.		Prosjektet (NADOBE – <u>N</u> asjonale <u>D</u> okumentasjons <u>O</u> vervåkingssystemer) er et samarbeid mellom Brønnøysundregistrene (BR), Skatteetaten og Difi. Prosjektet skal levere en tjeneste som vil gi offentlige oppdragsgivere tilgang til sanntidsdata fra offentlige registre for å sjekke dokumentasjonsbevis i tilknytning til offentlige anskaffelser. Skatteetaten meldte imidlertid før sommeren at de ikke har kapasitet til å levere inn i prosjektet, og har etter dialog med blant annet prosjekteier BR uttrykt ønske om å få dette som et oppdrag fra Finansdepartementet. Prosjektet har nå behov for juridiske og tekniske avklaringer fra Skatteetaten, og har meldt dette behovet videre til NFD for å finne en øsning i samarbeid med FIN i 2018.
15	Difi skal rapportere på status for videreutvikling av rammeverket for informasjonsforvaltning, samt vurdere og foreslå tiltak som er nødvendige for å kunne operasjonalisere prinsippet om "kun én gang" innen 1. juni 2017		Lvert. 1.6.17
16	Difi skal utarbeide strategi og referansearkitektur for meldingsutveksling innen 1. desember 2017		Utkast til referansearkitektur for meldingsutveksling ble oversendt KMD 1.12.17
17	Difi skal sammen med KS		Sjekklisten ble utarbeidet innen fristen og er

	utarbeide en sjekklister med en enkel veiledning for involvering av kommunene i statlige digitaliseringsprosjekter innen 31. oktober 2017		publisert på difi.no
18	Difi skal i samråd med KMD utarbeide en samlet strategi for nasjonal oppfølging av CEF Digital og ISA2 innen 1. juli 2017		Strategi levert og godkjent av KMD
19	Difi oversender konsept for utforming av oversikt over alle digitaliseringsprosjekter i statlig, inkludert prosjekter som berører kommunal sektor. Samtidig med konseptet oversendes forslag til fremdriftsplan, som grunnlag for fastsetting av frist for ferdigstillelse innen 1. mars 2017.		Konsept og forslag til fremdriftsplan ble levert innen fristen. Oversikt over pågående og mulige framtidige digitaliseringsprosjekt i de 11 statlige Skate-virksomhetene er publisert på difi.no.
20	Difi skal oversende utkast til revidert forskrift om universell utforming av IKT-løsninger. Hovedformålet med revisjonen er å inkludere skole- og utdanningssektoren i forskriftenes virkeområde innen 1. mai 2017. Difi skal levere første vurdering av utredningsbehovet ifm implementering av nytt direktiv om universell utforming av offentlige virksomheters nettsider innen 1. april 2017. Følgende skal omtales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innføring av krav om UU av intranett</li> <li>• Fjerning av unntak i WCAG nivå AA</li> <li>• Krav til rapportering</li> <li>• Konsekvenser av ev. tosporet regulering av UU av IKT i hhv. offentlig og privat sektor.</li> </ul>		Vi leverte forslag til oppdatert forskrift 28. april 2017, med påfølgende dialog med KMD. Skole- og utdanningssektoren er omfattet av regelverket fra 1. januar 2018. Det er innføringstid på ett år, og kravene begynner å gjelde fra 1. januar 2019. Vi leverte vurdering av utredningsbehovet 31. mars 2017, med påfølgende dialog med KMD. Forslaget omtaler behovet for endringer av nasjonalt regelverk som følge av WAD, og skisserer to modeller for implementering. Modell 1 med ulikt regelverk for privat og offentlig sektor (delt regulering), og modell 2 der kravene direktivet setter til offentlig sektor, også gjøres gjeldende for privat sektor (felles regulering). Valg av modell er ikke endelig avgjort.
21	KMD ønsker å videreføre et høyt nivå på satsningen på klarspråk og forventer at Difi følger opp med nødvendige ressurser. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difi skal i 2017 utvikle en strategi der klarspråk ses i sammenheng med andre satsninger i Difi, bl.a. digitale tjenester og digital transformasjon. Difi skal iverksette tiltak for å fremme klart språk i digitale tjenester og digital transformasjon</li> <li>• Difi skal gjennomføre en befolkningsundersøkelse om klart språk i offentlig sektor.</li> </ul>		Arbeidet med klarspråksstrategien vil pågå i 2018. Vi vil også vurdere hvilke tiltak som kan iverksettes for å fremme klart språk i digitale tjenester. «Befolkningsundersøkelse og møte med brukerorganisasjonene ble gjennomført i henhold til plan. Difi søkte og skal arrangere PLAIN 2019 sammen med språkrådet Det er tildelt «lovspråkspakker» for å videreutvikle kompetansen i departementenes lovutviklingsarbeid.

	<p>Dette kan gjøres ved å ta utgangspunkt i og oppdatere omnibus-undersøkelsen fra 2009 (TNS Gallup 2009 gjort på oppdrag fra Difi: «Befolkningsundersøkelse – holdninger til og erfaringer med skriftlig informasjon fra offentlige myndigheter»). Undersøkelsen skal ferdigstilles i løpet av mai 2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difi skal bistå KMD med å arrangere et møte med brukerorganisasjonene for å få innspill på erfaringer med uklart språk fra det offentlige.</li> <li>• Difi skal søke om å arrangere den internasjonale klarspråkkonferansen (PLAIN) i 2019.</li> <li>• For klart lovspråk er den viktigste oppgaven å videreutvikle kompetansen i departementenes lovutviklingsarbeid i nært samarbeid med KMD, Lovavdelingen i Justis- og beredskapsdepartementet og Språkrådet.</li> </ul>		
22	<p>Difi og DFØ gis i oppdrag å kartlegge og innhente kunnskap om eksisterende øremerkede tilskuddsordninger i kommuner og fylkeskommuner (kommunesektoren). Difi gis hovedansvar for leveransen. Det skal kartlegges alle typer tilskudd rettet mot kommunesektoren. Oppdraget er todelt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kartleggingen skal omfatte omfang og sentrale kjennetegn ved dagens tilskuddsordninger mot kommunesektoren</li> <li>• Kartlegge kommunenes forvaltning av tilskuddene</li> </ul> <p>Oppdraget skal gjennomføres i nær dialog med Finansdepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Kartleggingsrapport skal foreligge innen 15.09</p>		<p>Fullført innen fristen 15.9.17</p> <p>Oppdragets hoved- leveranse var en søkbar database i Excel over tilskuddordninger til kommunesektoren for 2016 og et notat som kort beskriver det metodiske opplegget for kartleggingen samt status på området basert på dataene som inngår i kartleggingen.</p>
23	<p>Videre utredning av sikker sky, jf. behandling og lagring av data i konkurransegrunnlag for IKT-</p>		<p>Rapporten oversendt til NSM desember 2017.</p>

	løsninger.		
24	Kartlegging av fagdepartementenes oppfølging av Handlingsplan for informasjonssikkerhet i statsforvaltningen innen 31. mars 2017, jf. brev av 13.02.2017.		Leveret

## Redegjørelse for ressursbruk 2017

Difi er regjeringens verktøy for å modernisere og omstille offentlig forvaltning på våre fagområder og innenfor rammen av overordnede målsettinger for forvaltnings- og ikt-politikken gjennom å være kunnskapsinnhenter, iverksetter og faglig rådgiver, i tillegg til myndighetsutøver knyttet til universell utforming av ikt. Vi skal legge til rette for innovasjon og kontinuerlig forbedring og bidra til en god samordnet gjennomføring av digitalt førstevalg i hele forvaltningen. Som en del av dette, har vi de siste årene fått en større rolle gjennom at Difi har fått ansvar for flere nye oppgaver innenfor fagområdene våre. Eksempler på slike oppgaver er sekretariatsfunksjonen for Digitaliseringsrådet, forvaltning av Medfinansieringsordningen, etablering av Statens innkjøpscenter, grønne anskaffelser, arbeidsgiverfunksjonen i staten og OK stat. De tre sistnevnte ble lagt til Difi fra 2017.

### Ressursbruk fordelt på virksomhetsområder

Oversikten nedenfor gir et overordnet bilde av total ressursbruk innenfor Difis budsjettkapittel 0540 for årene 2015, 2016 og 2017. Kostnadene knyttet til administrasjon og drift av direktoratet er samlet. Alle kostnader knyttet til utvikling og drift av nasjonale fellesløsninger, inkludert portaler, er også samlet. Oversikten er ment å gi et overordnet bilde, med forbehold om at skillene mellom områdene ikke er entydige. Medfinansieringsordningen som gir støtte til lønnsomme ikt-prosjekter i statlige virksomheter, post 25, utbetaling av lærlingtilskudd til statlige virksomheter, post 27, samt utbetalinger av tilskudd til Standard Norge, post 71, er holdt utenfor fordi disse er ordninger som forvaltes av oss og som ikke sier noe om ressursbruken i Difi.

Virksomhetsområde	Regnskap 2015	Regnskap 2016	Regnskap 2017
Felleskomponenter, fellesløsninger og portaler	129 509 693	160 429 249	179 279 083
Administrasjon og felles driftsutgifter inkl. IT-drift	67 912 577	68 101 485	79 759 142
Offentlige anskaffelser	45 917 653	52 258 955	71 034 630
Digital forvaltning	45 141 467	48 570 499	57 686 390
Ledelse, organisering og kompetanse	41 014 768	46 243 934	61 082 635
<b>Sum:</b>	<b>329 496 159</b>	<b>375 604 123</b>	<b>448 841 881</b>

Kap./post 0540, 25, 27 og 71 er holdt utenfor oversikten

Fra 2017 ble budsjetteringen og regnskapsføringen for håndteringen av pensjonspremien til Statens pensjonskasse endret slik at premien ble synliggjort i virksomhetens regnskaper. Difis budsjetttramme ble derfor økt med 27,8 millioner kroner og forklarer en stor del av økningen i utgiftene på virksomhetsområdene, se også omtale under forklaring til nøkkeltallene.

### Redegjørelse for ressursbruk innenfor det enkelte virksomhetsområdet

Vi bruker en stor del av våre ressurser på nasjonale fellesløsninger, hvor kostnadene er knyttet til utvikling og forvaltning av løsninger vi tilbyr eksterne brukere. I 2017 kan økningen i ressursbruk utover endret regnskapsføring av pensjonspremien, forklares både i økt takt i videreutviklingen av fellesløsningene samt økte driftskostnader på grunn av økt bruksvolum for løsningene. I regnskapstallene ligger også utviklingskostnadene til ny elektronisk

postjournal (elnnsyn) som ble ferdigstilt i 2017 og tatt i bruk i januar 2018, og utviklingskostnader til utvikling av meldingsformidleren (e-formidling) som vil bli tatt i bruk i løpet av 2018.

Administrasjon og felles driftsutgifter omfatter, i tillegg til administrasjon, også direktørens stab og deler av kommunikasjonsavdelingen. 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. Utgiftsøkningen fra året før forklares i hovedsak i pensjonskostnadene. Utenom dette forklares mesteparten av utgiftsøkningen i bistand i organisasjonsutviklingsprosessen og til ny visuell profil, samt til videreutvikling av virksomhetsstyringen. Vi har også videreutviklet statistikkløsningen. Driftsutgiftene i lokalene i Leikanger har økt som følge av at Statsbygg har endret beregningen av driftskostnadene i tillegg til at vi har gjennomført nødvendige HMS-tiltak i lokalene. Som følge av flere ansatte, har vi også gjort nødvendige bygningsmessige tilpasninger i lokalene på begge kontorstedene.

Offentlige anskaffelser omfatter drifts- og utviklingsaktiviteter på området, inkludert nødvendig IT-utvikling på området. Økningen i ressursbruken utover pensjonsutgifter, forklares i stor grad av at vi for 2017 fikk bevilget 15 millioner kroner til satsning på arbeid med grønne anskaffelser. Vi har derfor arbeidet med å bygge opp kompetansemiljøet for å få fokus på klima- og miljøhensyn i offentlige anskaffelser. I tillegg har vi nå helårlig drift av Statens innkjøpscenter, som allerede nå kan vise til stort innsparingspotensial knyttet til de tre avtalene som er inngått

Digital forvaltning omfatter strategiske samordningsoppgaver og veiledning innenfor digitaliseringsområdet, herunder blant annet informasjonssikkerhet, datadeling og arkitektur, samt ressursbruk knyttet til veiledning og behandling av søknader om støtte fra medfinansieringsordningen. I tillegg omfatter digital forvaltning tilsynet for universell utforming. Økningen i ressursbruk fra 2016 til 2017 forklares i hovedsak med regnskapsføringen av pensjonskostnadene.

Ledelse, organisering og kompetanse omfatter arbeid knyttet til strategisk ledelse, utviklingen og organiseringen av forvaltningen, samt kurs- og kompetanseutvikling i forvaltningen. Økningen i ressursbruk fra 2016 utover pensjonskostnadene, skyldes etableringen av arbeidsgiverfunksjonen som vi har rustet opp ytterligere utover tilførte budsjettmidler og utviklingskostnadene til arbeidsgiverportalen og utviklingen av nye e-læringskurs. Økningen forklares også i at Ok-stat ble del av Difi fra 2017 og vi har gjennom året også styrket innsatsen her, samt at i 2017 omfatter også virksomhetsområdet forvaltningen av stimuleringsordningen for innovasjon og tjenestedesign.



## Nærmere forklaring til nøkkeltall

Nøkkeltallene er i sin helhet presentert under kap. 2.3. Hovedtallene gir nyttig informasjon om virksomheten og gjør det mulig å sammenligne utviklingen over tid.

Av tallene fremgår det at de totale driftsutgiftene utgjør kroner 453 941 885 i 2017 mot kroner 384 224 643 i 2016. Dette er en økning på 18,1 prosent. Noe av økningen forklares med at alle statlige virksomheter fra 2017 betaler pensjonspremie til Statens pensjonskasse. Resten av økningen forklares med økt aktivitet og ressursbruk, og har sammenheng med flere satsninger og høyere bevilgninger. Dette gjenspeiler seg i at antall årsverk har økt med ca. 26 årsverk fra 2016 til 2017. Lønnsutgiftene har økt med 18 prosent. Deler av økningen i lønnsutgiftene forklares med økningen i antall årsverk, men hoveddelen av økningen forklares med endringen i ordningen med betaling av pensjonspremie for de ansatte. Lønnsandelen i forhold til driftsutgifter er totalt på 53,1 prosent som er en økning på 1,1 prosent i forhold til 2016.

Utnyttelsesgraden har i 2017 gått noe ned sammenlignet med 2016, men ligger høyere enn utnyttelsesgraden i 2015. Nedgangen fra 2016 skyldes i hovedsak at vi har holdt en stor andel av stillinger ledige gjennom året som følge av at vi har hatt en større omstillingsprosess i 2017. Overføringene fra 2017 til 2018 øker derfor noe sammenlignet med tidligere år.



## **Kapittel 4: Styring og kontroll i virksomheten**

## Overordnet styring og kontroll

**Difi har god styring og kontroll tilpasset virksomhetens egenart og behov, og vi vurderer den samlede måloppnåelsen i 2017 som god. Vi har iverksatt nødvendige tiltak basert på vår årlige risikoanalyse, og vi jobber målrettet for å sikre god og stadig mer effektiv ressursbruk.**

### 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 god måloppnåelse og mer effektiv ressursbruk.**

Vi vurderer måloppnåelsen som god.

Difi har i tett dialog med KMD arbeidet med å få en ny målstruktur med tilhørende styringsparametere som skal legges til grunn for tildelingsbrevet og for departementets styring av Difi i 2018. Vi mener de nye styringsparametrene legger grunnlaget for en mer strategisk styringsdialog med vekt på brukereffekter. Gjennom arbeidet ble det klart at det var behov for å se arbeidet i sammenheng med revisjonen av virksomhets- og økonomiinstruksen for Difi og tydeliggjøre Difis rolle, ansvar og oppgaver av mer varig karakter som Difi skal ivareta. Som et resultat av arbeidet er både instruksen og målstrukturen i tildelingsbrevet for 2018 endret.

I 2017 gjennomførte Difi en prosess for å videreutvikle organisasjonen i tråd med ambisjonene i vår strategi. Arbeidet medførte også en ny organisasjonsstruktur fra 15. oktober 2017 hvor vi blant annet endret fra fire til seks fagavdelinger.

Administrasjonsavdelingen endret navn til avdeling for virksomhetsstyring og ble gitt en sterkere rolle i virksomhetsstyringen, ved blant annet å opprette et eget team for porteføljestyring.

Risikoanalysen vi utarbeidet ved starten av året, la vekt på å tydeliggjøre grunnleggende risikoer som krever særskilt oppmerksomhet for at Difi skal lykkes med den nye strategien. De to mest kritiske risikoene som ble pekt på var

1. at toppledelsen ikke satte strategiske premisser for leveranser og prioriteringer, og
2. at hovedprioriteringer ikke ble fulgt opp med nødvendige prioriteringer og leveranser nedover i organisasjonen.

De viktigste risikoreduserende tiltakene var knyttet til organisasjonsutviklingsprosessen og innføring av porteføljestyring for å forbedre planprosessen, prioriteringsevnen og ressursallokeringen. Risikofaktorene og tiltakene har hatt ledelsens oppmerksomhet gjennom året.

Gjennom året har Difis ledelse lagt vekt på tidlig involvering i saker av strategisk betydning og det vært en tettere oppfølging av resultater og budsjett for å sikre tydeligere prioriteringer og bedre ressursutnyttelse på tvers av fagområdene. Difi la prinsippene for porteføljestyring til grunn for den interne budsjett- og virksomhetsstyringsprosessen for 2018 for å få til et økt og mer strategisk fokus på leveranser, tydeligere og mer helhetlige prioriteringer og mer effektiv ressursbruk på alle nivåer.

Anskaffelsesprosessen i Difi er nå heldigitalisert og sikrer en effektiv og strømlinjeformet prosess med klar ansvarsfordeling internt i Difi. Dette har muliggjort at vi, som et alternativ til rammeavtale, etablerte en dynamisk innkjøpsordning for tjenestekategoriene systemutvikling og sikkerhetstesting. I motsetning til inngåtte rammeavtaler, innebærer innkjøpsordningen at nye leverandører kan tas opp så lenge ordningen varer. Vi vil evaluere ordningen i 2018.

Vi har administrert prosessen med å inngå en felles rammeavtale for vikartjenester på vegne av 18 statlige virksomheter av ulik størrelse. Rammeavtalen som gjelder for 2 år, har en verdi på 8 millioner kroner og er inngått med 8 leverandører.

**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.

Ut fra synet om at vi selv skal ta i bruk de løsningene vi utvikler, har Difi selv vært pilot for å hvordan planlegge og ta i bruk elnnsyn. Parallelt med dette arbeidet vi sammen med leverandøren av vårt saks- og arkivsystem for å få ny funksjonalitet tilpasset den nye OEP-løsningen elnnsyn på plass.

Difi mottar en rekke innsynskrav i saker som publiseres på offentlig elektronisk postjournal. Figuren viser oversikt for de siste tre årene over alle innsynskrav vi har behandlet og resultatene av disse. Oversikten viser at vi i 2015 innvilget 69 prosent av innsynskravene, mens 23 prosent ble avvist. I 2017 var tilsvarende tall 81 prosent og 9 prosent. Dette viser at Difi er blitt en åpnere virksomhet. I oversikten har vi ikke tatt hensyn til massehenvendelsene vi mottok i høst og hvor klagen fortsatt er til behandling i departementet.



Behandling av innsynskrav 2015-2017

For å kartlegge behovet for kompetanseheving innenfor sikkerhet og beredskap, og som del av Difis forvaltning av de nasjonale fellesløsningene, arrangerte Difi en spilløvelse som involverte forvaltningsorganisasjonen for fellesløsningene, kommunikasjonsenheten i Difi og eksterne leverandører av løsningene. Difi har også bidratt med ressurser til å gjennomføre en informasjonssikkerhetsøvelse i Barne-ungdoms- og familiedirektoratet. Funn fra øvelsene benyttes i Difis kontinuerlige forbedringsarbeid på området.

Vi gjennomfører også ulike kompetansehevingstiltak på området internt, både e-læringskurs og sikkerhetskurs tilpasset ulike roller og funksjoner, i tillegg til aktiviteter under sikkerhetsmåneden.

## Utfordringer

Det knytter seg store forventninger til at Difi i større grad skal ta rollen som premissgiver, spesielt på digitaliseringsområdet. Dette gjenspeiler seg også internt, spesielt etter organisasjonsutviklingsprosessen som er gjennomført. Det er viktig at vi får etablert gode systemer, rutiner og prosesser som sikrer at den nye styringsformen blir godt integrert i virksomhetsstyringen og forankret på alle nivåer i organisasjonen slik at vi kan levere som forventet med effektiv ressursbruk og god internkontroll.

### **Tiltak og prioriteringer**

Fire nye avdelingsdirektører kommer på plass i løpet av våren 2018. Det vil bidra til at ledergruppen tydeligere kan sette den strategiske retningen på Difis virksomhet og sikre nødvendige prioriteringer og god ressursutnyttelse på tvers i organisasjonen.

For å følge opp tiltaket med å innføre porteføljestyring som del av virksomhetsstyringen, vil vi styrke virksomhetsstyringsområdet i 2018. For å sikre at porteføljestyring blir etablert og forankret i hele organisasjonen, vil vi i 2018 holde interne kurs og opplæring i porteføljestyring. Vi vil også fortsette arbeidet med å videreutvikle hensiktsmessige styringsparametere, blant annet knyttet til interne anskaffelser.

## HR-området

Det fjerde hovedmålet i Difis strategi, "Vi utvikler Difi til en premissgiver som skaper endring", ligger til grunn for utviklingsarbeidet på HR-området. 2017 ble dermed brukt til å gjennomgå organisering og praksis for å sette organisasjonen i stand til å ta en tydeligere premissgiverrolle. Dette arbeidet ga seg blant annet utslag i en ny organisasjonsmodell som ble implementert i oktober. Gjennom prosessen fram til omorganiseringen ble det lagt vekt på å følge opp lederne tett slik at de framstod enhetlig og tydelig.

For å kunne ivareta rollen som pådriver og premissgiver, må vi videreutvikle Difi i samme retning. Den nye strategien legger grunnlaget for en bedre og mer strategisk bruk av de menneskelige ressursene i hele Difi, og for å gjøre Difi til en attraktiv arbeidsplass der medarbeiderne opplever at de får brukt seg selv og sin kompetanse for å bidra til å løse et meningsfullt samfunnsoppdrag.

### Mål

Difi hadde tre mål for det løpende HR-arbeidet i 2017:

1. Vi skal sørge for god drift, rådgivning og forvaltning innefor rammen av statlig arbeidsgiverpolitikk
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

Vi vurderer måloppnåelsen på HR-området som god. Også i 2017 har området vært preget av god drift med vekt på smidig og rask saksbehandling, god brukerstøtte og videreutvikling av relevante rutiner og prosesser på området. OU-prosessen medførte behov for noe justering av prioriteringer og planer på utviklingsområdet, men åpnet også for muligheter vi ellers ikke hadde fått.

#### Mål 1: Vi skal sørge for god drift, rådgivning og forvaltning innenfor rammen av statlig arbeidsgiverpolitikk.

Vi vurderer måloppnåelsen som god. Antall ansatte økte med 27, fordelt med 8 i Leikanger og 19 i Oslo. Årsaken til at tallet på ansatte økte i 2017, var at Difi fikk flere nye oppgaver. Difi overtok ansvaret for OK stat. Vi bygde opp en ny satsing på arbeidsgiverområdet og et nytt fagmiljø for grønne innkjøp. Økningen i Oslo forklares i dette og flere ansatte på statistikk/analyse. Økningen i Leikanger har primært vært i tilsynet for universell utforming og flere utviklere, som i stor grad erstatter konsulentbruk. Fordelingen mellom Leikanger og Oslo er uendret fra 2016 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. For begge steder gjelder at det kan være utfordrende å få søkere til spesialiststillinger særlig innen IKT og juridiske fag. Dette ga seg blant annet utslag i at noen stillinger i Leikanger var ute til ny utlysning ved årsskiftet 2017–2018.

År	Leikanger	Oslo	Ansatte totalt
31.12.2015	98	167	265
31.12.2016	102	175	277
31.12.2017	110	194	304

Turnover var på 8,21 prosent, en liten økning fra 2016. Samlet innebar dette at det ble rekruttert 43 medarbeidere til faste stillinger. Hovedinntrykket er at det er godt søkergrunnlag til stillingene i Difi, med gjennomsnittlig 40 søkere per stilling. Gjennomsnittlig behandlingstid fra søknadsfristens utløp og til kandidaten takket ja til stilling var praktisk talt uendret fra 2017, med 5,7 uker.

Gjennom 2017 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 2017. For lederstillinger med personalansvar var fordelingen 50 prosent kvinner og 50 prosent menn.

Andelen ansatte i deltidstillinger har holdt seg stabilt lav, med 3 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. 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 flere kandidater inne på kortere og lengre praksisopphold i NAV-regi også gjennom 2017. Dette har fungert godt, og flere av kandidatene har i etterkant fått faste stillinger i og 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 2017 var det 101 søkere til stillinger i Difi som oppga å ha minoritetsbakgrunn. Ti av disse ble innkalt til intervju, og en ble innstilt til stilling. Fjorten søkere oppga å ha redusert funksjonsevne. En av disse ble innkalt til intervju, og en ble innstilt til stilling.

Difi har gjennom alle driftsår hatt lavt sykefravær. I 2017 var sykefraværet på 4,82 prosent, noe som er en svak økning fra året før. Sykefraværet fordeler seg med 7,19 prosent på kvinner og 2,75 prosent på menn.

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

Vi vurderer måloppnåelsen som god. Vi er stolte av at Difi fikk pris som årets klatrer 2017 i gruppen IT professionals fra Universum, som måler virksomhetens attraktivitet som arbeidsgiver.

Hovedfokus i 2017 var å sette Difi i stand til å nå de målene som er satt i strategien gjennom bruk av virksomhetens menneskelige ressurser. Vi gjennomførte en organisasjonsgjennomgang med etterfølgende tilpasning av organisasjonen basert på funn fra gjennomgangen. Dette innebar ny avdelingsstruktur, men vi har også vektlagt nye arbeidsformer, og vil arbeide videre med å legge til rette for å hente ut gevinster av Difis brede oppgaveportefølje.

Vi gjennomførte ledersamlinger som i all hovedsak ble brukt til å legge grunnlaget for ou-prosessen og valg av ny organisering. For å bidra til en god gjennomføring av organisasjonsendringene, gjennomførte vi et opplegg med halvdags ledersamlinger om endringsledelse og -kommunikasjon. Tilbudet om coaching for ledere og ledergrupper ble opprettholdt.

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

Difi har aktiv bruk av hospiteringsavtaler og praksisstudenter, og ser dette som et ledd i å tilføre ny kompetanse til organisasjonen. Difi deltar i traineeprogrammet for personer med funksjonshemming og høyere utdanning.

For å spre kunnskap mellom avdelinger og prosjekter i Difi, har vi jevnlig arrangert faglunsjer i tillegg til "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.

Å tilpasse organisasjonen til ny strategi og nye arbeidsformer krever et aktivt arbeid for å utvikle og styre den kompetansen som finnes i organisasjonen. Høsten 2017 startet derfor arbeidet med å utvikle et system for kompetansekartlegging og -styring i Difi. Dette vil også legge grunnlaget for en mer strategisk rekrutteringspolitikk.

Når det gjelder rekruttering, ser vi at Difis brede og varierte oppgaveportefølje skaper utfordringer i et arbeidsmarked der spisskompetanse på noen av Difis fagfelt er svært etterspurt i markedet. I tillegg til å skape lønnspolitiske utfordringer, betyr det også at vi må ha gode og gjennomtenkte virkemidler for å motvirke at attraktiv kompetanse hentes ut av Difi.

## Tiltak og prioriteringer

Vi vil gjennomføre en prosess for å sikre god utnyttning av den samlede kompetansen i Difi. I tillegg til å vektlegge god oversikt over kompetansebeholdningen, vil vi arbeide med å utvikle gode systemer og arbeidsformer som kan sette oss i stand til å utnytte hele bredden i Difis samlede kompetansen på en bedre måte. Samtidig vil vi arbeide med å utvikle en rekrutteringsstrategi som kan bygge opp under og supplere kompetansearbeidet.

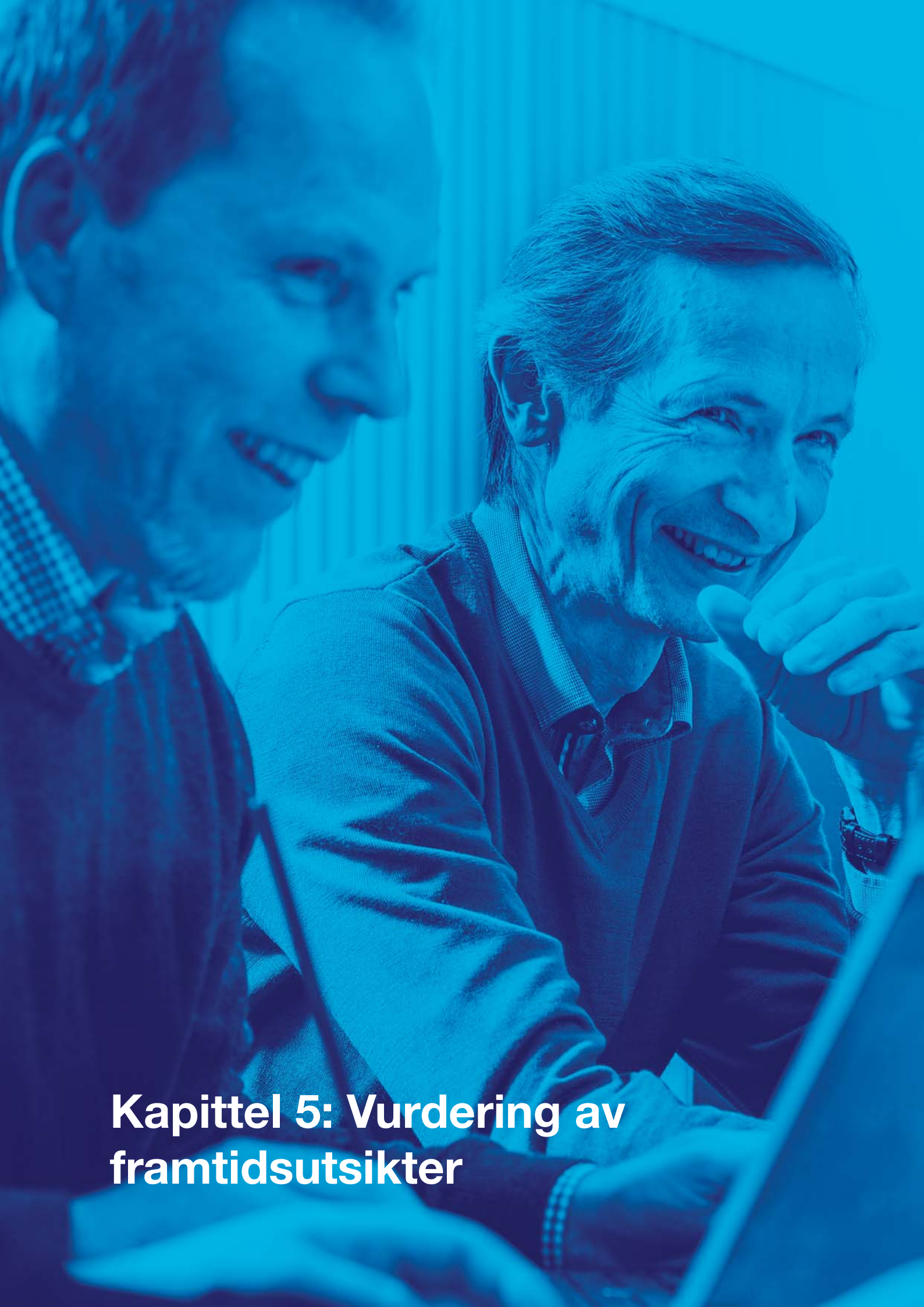


## Fellesføring for 2017

I fellesføringen for 2017 ble statlige virksomheter pålagt å arbeide systematisk for å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Det ble påpekt at digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester, dvs. digitalt førstevalg er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med for eksempel omorganisering.

For å følge opp den nye strategien vi fikk på plass i 2016, startet vi en organisasjonsutviklingsprosess med bistand fra konsultentselskapet Agenda Kaupang for å vurdere hvordan Difi kunne organisere virksomheten best for å understøtte ambisjonene i den nye strategien. Resultatet av prosessen, hvor vi involverte organisasjonen bredt, var at vi omstrukturerte og spisset flere av fagområdene våre, inkludert premissgiverrollen på digitalisering. Vi økte antallet fagavdelinger fra fire til seks. Samtidig endret administrasjonsavdelingen navn til avdeling for virksomhetsstyring og fikk en tydeligere rolle i virksomhetsstyringen. Vi tok også i bruk prinsippene for porteføljestyling som integrert del av virksomhetsstyringen i planprosessen for 2018 for å få til bedre ressursstyring i leveransene. Vi slo også sammen kurs- og konferanseenheten og kommunikasjonsenheten til en felles kommunikasjonsavdeling.

Difi har gjort en intern kartlegging av potensialet for digitalisering av Difis tjenester og arbeidsprosesser. Kartleggingen viste at Difi har noen prosesser som er synlig for målgruppene våre som er helt eller delvis manuelle. Manuelle prosesser skaper merarbeid både for Difi og for målgruppene våre. Kartleggingen viste videre at vi har høy digitaliseringsgrad i interne prosesser, men at det fortsatt er noen av prosessene som kan automatiseres og effektiviseres. Vi har systematisert innspillene etter hvilke tiltak som synes å ha størst gevinstpotensial og gir størst effekt om de gjennomføres. Resultatet av kartleggingen er sendt departementet i brev av 14.12.2017. Innspillene til interne prioriterte tiltak vil bli fulgt opp som interne prioriteringer og utviklingstiltak i 2018 og som en del av arbeidet med ny IKT-strategi for Difi.

A photograph of two men, one younger and one older, smiling and looking at a laptop screen. The image is overlaid with a blue tint. The younger man is on the left, and the older man is on the right, leaning in towards the laptop. The text 'Kapittel 5: Vurdering av framtidsutsikter' is positioned in the bottom left corner.

## **Kapittel 5: Vurdering av framtidutsikter**

## Kapittel 5: Vurdering av framtidssikter

**Difi leverer mange gode resultater innenfor våre fagområder ledelse, organisering, digitalisering og anskaffelser. Dette er verktøy vi skal videreutvikle for å gi enda større kraft i omstillingen av offentlig sektor. Men det er behov for sterkere styring for å lykkes med digitaliseringen av offentlig sektor. Det viser Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering i statlige virksomheter. Det er også Difis råd: fremover må offentlig sektor i større grad tenke som et konsern med felles kjøreregler og løsninger.**

Norge har en god og velfungerende offentlig sektor sammenlignet med andre land. Samtidig står offentlig sektor foran en stor omstilling i årene som kommer, fordi inntektene synker og utgiftene øker. Kravene blir tøffere. Allerede i 2019 vil de offentlige budsjettene bli strammere. Forventningene til både stat og kommune er mer kostnadseffektive, brukerorienterte og helhetlige løsninger. Digitalisering er en nøkkel for å lykkes med omstillingen.

### Difi har tatt rollen som premissgiver på flere fagområder

Difi har en kraftfull verktøykasse med ledelse, organisering, digitalisering og anskaffelser som våre hovedverktøy for å få omstilling til å skje.

Vi får gode tilbakemeldinger på vår ledersatsing, og vi skal bli enda bedre til å bruke dette verktøyet sammen med Difis øvrige verktøy. Regjeringens satsninger innenfor innovasjon og digitalisering stiller også krav til at Difis verktøy settes sammen på en måte som understøtter denne satsningen. Vi er klare til å ta den rollen.

Vi har styrket den sentrale arbeidsgiverfunksjonen gjennom å samle informasjon og veiledning i en egen arbeidsgiverportal. Våre brukere kan også be Difi om råd i både ordinære arbeidsgiverspørsmål og mer krevende omstillingsutfordringer. Vi ser frem til å utvikle denne funksjonen videre for å stimulere til omstilling i offentlig sektor.

Vi har styrket vår utrednings- og analysefunksjon. Difi bistår i mange sentrale reformprosesser og blir hyppig brukt som rådgiver og samtalepartner i spørsmål om organisering av forvaltningen. Denne rollen er det viktig å opprettholde og videreutvikle. Ett tiltak er å utvikle gode styringsparametere for å kunne vise hvordan Difi og hele offentlig sektor omstiller seg.

På anskaffelsesområdet har Difi etter vår vurdering en tydelig rolle, og fagområdet har et uforløst potensial i omstillingen av offentlig sektor. Vi har styrket veiledningsfunksjon og i større grad vist hvilket kraftfullt verktøy anskaffelser kan være for omstilling. Difi er godt i gang med satsinger for å styrke veiledningen om grønne anskaffelser. Denne veiledningen skal vi utvide ytterligere i årene fremover med flere kategorier og bedre styringsverktøy. Det skal bidra til å omstille samfunnet til å bli mer klima- og miljøvennlig.

### Litt bedre offentlige anskaffelser gir milliardbesparelser

Det offentlige Norge kjøper inn for ca. 500 milliarder kroner i året. Små prosentvise besparelser vil gi flere titalls milliarder i innsparinger. I 2017 sparte Statens innkjøpssenter samfunnet for over 100 millioner kroner gjennom de to første fellesavtalene for hele staten. I 2018 og årene fremover skal dette beløpet økes betydelig. Allerede nå er gevinstene ti ganger høyere enn de årlige kostnadene til Statens innkjøpssenter. Fremover skal vi, i tett dialog med departementet, utvikle Statens innkjøpssenter videre for å ta ut innsparingspotensialet gjennom flere fellesavtaler.

### **Felles offentlige løsninger er bedre for innbyggerne og kutter kostnader**

Difis felleskomponenter og fellesløsninger har bidratt til lavere kostnader og mer brukervennlige løsninger for hele offentlig sektor. I 2017 brøt vi en barriere da vi utviklet en ny innsynsløsning for staten og Oslo kommune. Samarbeidet sikrer at brukere opplever samme brukergrensesnitt i stat og Oslo kommune. Vår klare målsetting er at denne løsningen skal gjenbrukes av alle kommuner. Dette sikrer store besparelser samtidig som brukerne får en bedre og mer enhetlig løsning. Difi kommer i årene fremover til å styrke samarbeidet med andre for å utvikle mer brukervennlige løsninger for hele offentlig sektor – til en vesentlig lavere pris enn om virksomhetene digitaliserer hver for seg.

### **Tilsynet for universell utforming av ikt vekker interesse internasjonalt**

Universell utforming er en forutsetning for god digitalisering. Målemetoden som Tilsyn for universell utforming av ikt har utviklet for å håndheve regelverket vekker stor interesse i EU, som skal innføre det samme regelverket for offentlig sektor i alle EU-land. Det er gledelig at vi har tatt en ledende rolle både nasjonalt og internasjonalt på dette fagområdet.

### **Evalueringen fra 2014 etterlyste premissgiverrollen**

Evalueringen fra Agenda Kaupang fra 2014 konkluderte med at Difi ikke hadde tatt premissgiverrollen for omstillingen av offentlig sektor. Etter evalueringen har Difi fått flere nye virkemidler som Digitaliseringsrådet og Medfinansieringsordningen, og Digital agenda har lagt føringer for digitaliseringen av offentlig sektor, inkludert for Difis rolle. De siste to årene har Difi utviklet en ny strategi, gjort organisatoriske endringer og utviklet en ny, tverrgående digitaliseringsstrategi.

### **Difis digitaliseringsstrategi skal løse tverrgående utfordringer**

Digitaliseringsstrategien Difi har utarbeidet viser hvordan vi kan møte utfordringene og realisere sentrale ambisjoner i Digital agenda for Norge ved å løse tverrgående utfordringer i offentlig sektor. Digitaliseringsstrategien er utviklet i samarbeid med virksomhetene i det strategiske samarbeidsrådet Skate, andre offentlige aktører og markedet. Den tverrgående digitaliseringsstrategien inneholder et målbilde, fire strategiske satsingsområder og en handlingsplan. Den peker ut retningen for en offentlig forvaltning som er endringsvillig, deler og gjenbraker informasjon sikkert og effektivt, og har enklere dialog med brukerne. Strategien har fått tilslutning i Skate.

### **OECD mener digitaliseringen av Norge trenger tydelig lederskap**

OECD-rapporten *Digital Government Review of Norway: Boosting the digital transformation of the public sector (2017)* beskriver et Norge med gode økonomiske og teknologiske forutsetninger for å gjennomføre en digital transformasjon av offentlig sektor. Rapporten peker samtidig på at fragmentering er en utfordring i digitaliseringsarbeidet. Dette gjør ressursbruken mindre effektiv og er til hinder for gjenbruk av gode løsninger. Årsaken er blant annet utfordringer i den offentlige styringsstrukturen og mangelen på klart lederskap i digitaliseringen av sektoren. For å bøte på dette, anbefaler OECD å styrke Difis ansvar og myndighet i det tverrgående digitaliseringsarbeidet.

### **Riksrevisjonen etterlyser sterkere styring av digitaliseringen**

Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering i statlige virksomheter (Riksrevisjonens administrative rapport nr. 1 2018, publisert 28. februar 2018) understøtter OECDs anbefaling og konkluderer med at det trengs sterkere sentral styring av digitaliseringen i offentlig sektor.

### **Det offentlige Norge må tenke mer som et konsern**

Et stort konsern vil utvikle løsninger som i størst mulig grad kan gjenbrukes på tvers i konsernets virksomheter. Løsningene vil være basert på felles løsninger og kjørerregler for å oppnå effektiv bruk av ressursene og deling av data mellom virksomhetene i konsernet. De

samme prinsippene trengs for å få omstillingen til å skje i offentlig sektor og utnytte ressursene det offentlige bruker på digitalisering best mulig. Difi skal ikke ta ansvaret for å digitalisere den enkelte offentlige virksomhet, og vi har mange gode eksempler på digitaliseringstiltak i offentlige virksomheter. Men vi trenger sterkere sentral styring av tverrgående digitaliseringstiltak for å sikre utvikling av gode tverrgående digitale løsninger – som er kostnadseffektive og gir brukeren helhetlige offentlige tjenester.

### **Vi kan bli best i verden på digitalisering**

Denne tilnærmingen vil bidra til at Norge utvikler en innovativ offentlig sektor som er best i verden på digitalisering. Med årlige offentlige innkjøp på digitaliseringsområdet i størrelsesorden 20 til 25 milliarder kroner, mener vi dette er et realistisk mål.

### **Difi trenger sterkere virkemidler for å kunne ta rollen som premissgiver**

Riksrevisjonen undersøkelse fra februar 2018, stortingsmeldingen Digital Agenda og OECDs rapport fra 2017 har samme konklusjon: det er behov for nasjonale grep for å styrke styringen og øke farten på digitaliseringen av oppgaver som må løses på tvers i forvaltningen. Den andre konklusjonen er at Difis rolle som strategisk premissgiver og «dirigent» for digitalisering i offentlig sektor må styrkes.

Vi har startet implementeringen av den tverrgående digitaliseringsstrategien. Difi har etablert et eget program for å sikre tilstrekkelig kraft og kompetanse til å lykkes med gjennomføringen.

For at Difi skal lykkes med å realisere digitaliseringsstrategien, trenger vi et klart ansvar for tverrgående digitaliseringstiltak. Vi trenger sentrale føringer som sikrer at departementer og virksomheter ikke bygger sin egen infrastruktur. Forvaltningen må følge felles arkitekturprinsipper og sikre deling av data og ikt-løsninger der det gir gevinster for offentlig sektor. Slike sentrale føringer er avgjørende for at ikke fellesløsninger skal tape for sektortenkningen. Det innebærer at KMD og Difi blir gitt et klarere mandat og tar en tydeligere rolle i digitaliseringen av offentlig sektor.

### **Vi har rustet oss – nå må Difi vise seg som pådriver og premissgiver**

De siste to årene har Difi har satt i verk en ny strategi og gjort nødvendige organisatoriske endringer for å kunne ta rollen som pådriver og premissgiver i omstillingen og digitaliseringen av offentlig sektor. Dette er en endret og ny rolle som krever at Difi tar et større ansvar og i større grad setter strategiske utfordringer – og muligheter – på dagsorden enn vi har gjort de første ti årene av vår historie.

Difi skal og kan ikke fylle denne rollen i et vakuum. Vi er avhengige av et nært samarbeid med vårt departement, sentrale samarbeidspartnere, interessenter og markedet. Samarbeidspartnerne våre i offentlig sektor forventer at Difi klarer å levere på den tverrgående digitaliseringsstrategien, at vi åpner dører og at vi finner løsninger sammen og gjennom andre for å løse felles utfordringer. Vårt suksesskriterium er at offentlige virksomheter opplever Difi som en lyttende, kompetent og tydelig bidragsyter med gjennomføringskraft i digitaliseringsarbeidet.

### **Vi må styrke ressursituasjonen på strategisk digitalisering**

Difi har allerede tatt strategiske grep for å utnytte kompetansen og ressursene på tvers av organisasjonen og utvikle dagens medarbeidere for å kunne ivareta de store og krevende digitaliseringsoppgavene som ligger foran oss. Vi er ikke i mål, og vi må fortsette dette arbeidet. Det er nødvendig for at Difi skal klare å møte forventningene fra våre samarbeidspartnere og andre interessenter på en tilfredsstillende måte. Hovedutfordringen for Difi fremover blir å styrke både kompetansen og kapasiteten på digitaliseringsområdet for å kunne ta rollen som premissgiver.

### **Krafftak for omstilling og digitalisering vil kreve tydelige prioriteringer**

Sterkere styring av digitaliseringen av offentlig sektor vil utfordre både Difi, vårt departement og mange andre offentlige virksomheter. Det blir et viktig tema i 2018 og de nærmeste årene.

I 2018, og i enda større grad i 2019, vil evnen til å prioritere mellom de viktigste og de mindre sentrale oppgavene være avgjørende for om Difi skal lykkes. Vårt budskap er klart: vi kan ikke både gi kraft til våre prioriterte satsinger og samtidig ivareta og styrke innsatsen på mindre områder.



## Kapittel 6: Årsregnskap

## Ledelsens kommentar årsregnskap 2017

**Difi er en bruttobudsjettert virksomhet under Kommunal- og moderniseringsdepartementet og fører regnskap i henhold til kontantprinsippet, slik det fremgår av prinsippnoten til årsregnskapet.**

### Bekreftelse

Årsregnskapet for 2017 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 2017.

### Tildeling

Difis samlede tildelinger på kapittel 0540 i 2017 var på 565,4 millioner kroner på utgiftssiden jf. oppstillingen for bevilgningsrapportering og note A. I tillegg har Difi hatt merinntekter og belastningsfullmakter fra KMD og øvrige departementer. Samlet disponibel ramme utgjorde derfor 582,2 millioner kroner. Difi har gitt 84,9 millioner kroner i belastningsfullmakter til andre statlige virksomheter og betalt ut 24,3 millioner kroner som tilskudd til kompetanseutvikling.

### Mindreutgift

Bevilgningsrapporteringen viser videre at Difi har en samlet mindreutgift på kapittel 0540, post 01, 21, 23 og 25 i 2017 på om lag 50 millioner kroner etter å ha tatt hensyn til mindreinntekter. Post 25 gjelder medfinansieringsordningen for lønnsomme IKT prosjekter. I hovedsak forklares mindreutgiften i faseforskyvninger i aktiviteter som videreføres i 2018.

Ordinære driftsutgifter, post 01, viser, etter justering for bruk av merinntektsfullmakter, en mindreutgift på 12,9 millioner kroner.

Spesielle driftsutgifter, post 21, dekker utgifter til Difis utviklingsoppgaver og IKT-prosjekter, og i tillegg støtte til prosjekter knyttet til stimuleringsordningen for tjenstedesign, samt deltakelse i det europeiske prosjektet e-SENS som delvis finansieres av refusjoner fra EU jf. inntektskravet på post 03 kap 3540. Post 21, justert for bruk av merinntektsfullmakt, viser en mindreutgift på 6,3 millioner kroner.

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 merinntekter fra tilleggstjenester fra andre offentlige virksomheter, en mindreutgift på 14,8 millioner kroner.

Difi gir belastningsfullmakter til bruttobudsjetterte virksomheter og utbetaler midler til nettobudsjetterte virksomheter fra post 25, medfinansieringsordningen til lønnsomme IKT-prosjekter. Mindreforbruket på posten er om lag 16 millioner kroner.

### Lønn og sosiale utgifter

Difi har utbetalt 241 millioner kroner til lønn og sosiale ytelser inkl. pensjonskostnader, jf. note 2. Lønnsutgiftene fratrukket sykepenger og refusjon utgjør 53,1 prosent av totale driftsutgifter i 2017.



### **Mellomværende**

Mellomværende med statskassen utgjorde ved årets slutt 9,3 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 2018. Beretningen er ikke offentlig før Stortinget har mottatt Dokument 1 fra Riksrevisjonen

Oslo, 15. mars 2018



*Steffen Sutorius,*  
direktør  
Direktoratet for forvaltning  
og ikt

## 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:

1. Regnskapet følger kalenderåret.
2. Regnskapet inneholder alle rapporterte utgifter og inntekter for regnskapsåret.
3. Utgifter og inntekter er ført i regnskapet med brutto beløp.
4. 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.

### **Artskontorapportering**

Artskontorapporteringen 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.

# Årsregnskap – Oppstilling og noter

## Bevilgningsrapportering

Oppstilling av bevilgningsrapportering 31.12.2017							
Utgifts- kapittel	Kapittelnavn	Post	Posttekst	Note	Samlet tildeling*	Regnskap 2017	Merutgift (-) og mindreutgift
0540	Direktoratet for forvaltning og IKT	01	Driftsutgifter	A,B	279 835 000	271 687 927	8 147 073
0540	Direktoratet for forvaltning og IKT	21	Spesielle driftsutgifter - kan overføres	A,B	40 753 000	35 164 339	5 588 661
			Betaling for bruk av Difis nasjonale				
0540	Direktoratet for forvaltning og IKT	22	felleskomponenter	A,B	36 000 000	37 604 104	-1 604 104
0540	Direktoratet for forvaltning og IKT	23	Utvikling, forvaltning og drift av Difis	A,B	116 192 000	104 385 511	11 806 489
			nasjonale felleskomponenter, kan overføres				
0540	Direktoratet for forvaltning og IKT	25	Medfinansieringsordning for lønnsomme IKT	A,B	88 471 000	8 630 000	79 841 000
			prosjekter				
0540	Direktoratet for forvaltning og IKT	27	Opplæringskontoret OK stat	A,B	3 400 000	3 547 774	-147 774
0540	Direktoratet for forvaltning og IKT	71	Tilskudd til IKT-standarisering	A,B	794 000	794 000	0
0226	Kunnskapsdepartementet	21	Spesielle driftsutgifter	B		471 375	
0440	Politidirektoratet – politi- og lensmannsetat	01	Driftsutgifter	B		2 999 799	
0500	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	21	Spesielle driftsutgifter	B		9 197 970	
0502	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	70	Tilskudd til kompetanseutvikling	B		24 330 603	
0541	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	22	Samordning av IKT-politikken	B		890 669	
0649	Arbeids- og sosialdepartementet	21	Spesielle driftsutgifter	B		1 799 609	
1400	Klima- og miljødepartementet	21	Spesielle driftsutgifter	B		400 000	
1633	Nettoordning for mva i staten	01				34 612 578	
<i>Sum utgiftsført</i>					565 445 000	536 516 258	
Inntekts- kapittel	Kapittelnavn	Post	Posttekst		Samlet tildeling*	Regnskap 2017	Merinntekt og mindre- inntekt(-)
3540	Direktoratet for forvaltning og IKT	02	Opplæringskontoret OK stat		5 100 000	5 394 835	294 835
3540	Direktoratet for forvaltning og IKT	03	Diverse inntekter		1 750 000	7 540 433	5 790 433
3540	Direktoratet for forvaltning og IKT	04	Inntekter internasjonale oppdrag		686 000	1 235 743	549 743
			Betaling for bruk av Difis nasjonale felles-		33 500 000	33 983 341	483 341
			komponenter				
3540	Direktoratet for forvaltning og IKT	05					
3540	Direktoratet for forvaltning og IKT	06	Betaling for tilleggs tjenester knyttet til Difis		746 000	3 717 326	2 971 326
			nasjonale felleskomponenter				
5309	Tilfeldige inntekter, ymse	29			0	381 158	
5700	Arbeidsgiveravgift	72			0	27 460 745	
<i>Sum inntektsført</i>					41 782 000	79 713 581	
<b>Netto rapportert til bevilgningsregnskapet</b>						<b>456 802 677</b>	
<b>Kapitalkontoer</b>							
60090701	Norges Bank KK /innbetalinger					59 781 895	
60090702	Norges Bank KK/utbetalinger					-516 351 492	
715006	Endring i mellomværende med statskassen					-233 080	
<i>Sum rapportert</i>						0	
<b>Beholdninger rapportert til kapitalregnskapet (31.12)</b>							
					<b>9.12.2017</b>	<b>31.12.2016</b>	<b>Endring</b>
715006	Mellomværende med statskassen				-9 297 917	-9 064 837	-233 080

## Note A: Forklaringer av samlet tildeling

Note A Forklaring av samlet tildeling utgifter			
Kapittel og post	Overført fra i fjor	Årets tildelinger	Samlet tildeling
054001	8 824 000	271 011 000	279 835 000
054021	14 443 000	26 310 000	40 753 000
054022		36 000 000	36 000 000
054023	20 937 000	95 255 000	116 192 000
054025	2 199 000	86 272 000	88 471 000
054027		3 400 000	3 400 000
054071		794 000	794 000

## Note B: Forklaringer 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(-)/ mindre utgift 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		8 147 073		8 147 073	4 762 000			12 909 073	13 550 550	12 909 073
054021	"kan overføres"	5 588 661	-1 000 000	4 588 661	1 675 000			6 263 661		6 263 661
054022		-1 604 104		-1 604 104	483 341			-1 120 763		
054023	"kan overføres"	11 806 489		11 806 489	2 971 325			14 777 814		14 777 814
054025	"kan overføres"	79 841 000	-63 777 895	16 063 105				16 063 105		16 063 105
054027		-147 774		-147 774				-147 774		
054071		0		0	Ikke aktuell	Ikke aktuell	Ikke aktuell	Ikke aktuell		

\*Maksimalt beløp som kan overføres er 5% av årets bevilgning på driftspostene 01-29, unntatt post 24 eller sum av de siste to års bevilgning for poster med stikkordet "kan overføres". Se årlig rundskriv R-2 for mer detaljert informasjon om overføring av ubrukte bevilgninger.

## Forklaringer til bruk av budsjettfullmakter

### Mottatte belastningsfullmakter

Difi har i 2017 mottatt belastningsfullmakter fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet og fra 4 andre departementer og virksomheter. Fullmaktene utgjorde tilsammen 50,28 millioner kroner. Difi har benyttet 40,09 millioner kroner av belastningsfullmaktene, se spesifikasjon i oppstillingen i bevilgningsrapporteringen.

### Avgitte belastningsfullmakter (utgiftsført av andre)

Difi har gitt 24 belastningsfullmakter til andre statlige virksomheter. 22 av fullmaktene for tilsammen 83,81 er gitt på kapittel 0540 post 25 Medfinansieringsordningen. Av disse er 63,78 millioner kroner benyttet. Miljødirektoratet er gitt en belastningsfullmakt på 1 millioner kroner på kapittel 0540 post 21 knyttet til et prosjekt med støtte fra stimuleringsordningen for tjenestedesign. Fullmakten er benyttet i sin helhet i 2017.

Statens innkrevingsentral er gitt belastningsfullmakt til å inntektsføre innkrevd tvangsmulkt på kapittel 3540 post 86 Tvangsmulkt. Det har ikke vært noen føringer knyttet til denne fullmakten i 2017.

#### *Stikkordet «kan overføres»*

Difis bevilgning på postene 21, 23 og 25 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 2018.

#### *Tilsagnsfullmakt*

Difi fikk i 2017 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 96 millioner kroner. Det er gitt tilsagn slik at samlet tilsagn per 31.12.2017 utgjør 90,5 mill. kroner.

#### *Fullmakt til å overskride driftsbevilgninger mot tilsvarende merinntekter*

Fullmakten på inntektskapittel/post 3540/02 er knyttet mot utgiftsbevilgningen på kapittel 0540 postene 01 og 27, og inntekten er derfor fordelt mellom disse.

På inntektskapittel/post 3540/03 er fullmakten knyttet mot utgiftsbevilgningen på kapittel 0540 postene 01 og 21, og inntektene er derfor fordelt mot disse. Difi har rapportert merinntekter på kapittel 3540, post 02, 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 4,762 millioner kroner.

Merinntekten på kapittel/post 3540/03 som er knyttet mot kapittel 0540 post 21 utgjør 1,675 millioner kroner.

Difi har rapportert en merinntekt på kapittel 3540 post 06 på 2,971 millioner kroner som er brukt til å dekke merutgifter på kapittel 0540 post 23.

#### *Mulig overførbart beløp*

Den ubrukte bevilgningen på kapittel 0540 post 01, inkludert samlet merinntekt som kan brukes mot posten er på 12,909 millioner kroner og er under grensen for mulig overføring på 5 %. Difi har søkt om at hele beløpet overføres.

Hele den ubrukte bevilgningen inkludert merinntektene på kapittel 0540 post 21 på 6,264 millioner kroner er overførbare. Det samme gjelder for kapittel 0540 post 23, hvor ubrukt bevilgning inklusive merinntekter er på 14,778 millioner kroner. Beløpene er søkt overført.

På kapittel 0540 post 25 er ubrukt bevilgning på 16,063 millioner kroner. Hele beløpet kan overføres. Difi har søkt om overføring til neste år

## Artskontorrapportering

Oppstilling av artskontorrapporteringen 31.12.2017	Note	2017	2016
<b>Driftsinntekter rapportert til bevilgningsregnskapet</b>			
Innbetalinger fra gebyrer	1	0	0
Innbetalinger fra tilskudd og overføringer	1	5 394 835	0
Salgs- og leieinntekter	1	46 476 843	27 696 745
Andre inntekter	1	0	0
<i>Sum inntekter fra drift</i>		51 871 678	27 696 745
<b>Driftsutgifter rapportert til bevilgningsregnskapet</b>			
Utbetalinger til lønn	2	241 049 480	199 726 511
Andre utbetalinger til drift	3	212 892 405	184 498 131
<i>Sum utbetalinger til drift</i>		453 941 885	384 224 643
<b>Netto rapporterte driftsutgifter</b>		<b>402 070 207</b>	<b>356 527 898</b>
<b>Investerings- og finansinntekter rapportert til</b>			
Innbetaling av finansinntekter	4	-64	57
<i>Sum investerings- og finansinntekter</i>		-64	57
<b>Investerings- og finansutgifter rapportert til bevilgningsregnskapet</b>			
Utbetaling til investeringer	5	3 378 088	6 731 819
Utbetaling til kjøp av aksjer	5,8B	0	0
Utbetaling av finansutgifter	4	4 159	7 331
<i>Sum investerings- og finansutgifter</i>		3 382 248	6 739 150
<b>Netto rapporterte investerings- og finansutgifter</b>		<b>3 382 312</b>	<b>6 739 092</b>
<b>Innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</b>			
Innbetaling av skatter, avgifter, gebyrer m.m.	6	0	0
<i>Sum innkrevningsvirksomhet og andre overføringer til staten</i>		0	0
<b>Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</b>			
Utbetalinger av tilskudd og stønader	7	44 579 483	40 244 267
<i>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</i>		44 579 483	40 244 267
<b>Inntekter og utgifter rapportert på felleskapitler *</b>			
Grupplivsforsikring konto 1985 (ref. kap. 5309, inntekt)		381 158	367 601
Arbeidsgiveravgift konto 1986 (ref. kap. 5700, inntekt)		27 460 745	22 780 053
Nettoføringsordning for merverdiavgift konto 1987 (ref. kap. 1633, utgift)		34 612 578	31 123 151
<i>Netto rapporterte utgifter på felleskapitler</i>		6 770 676	7 975 498
<b>Netto rapportert til bevilgningsregnskapet</b>		<b>456 802 677</b>	<b>411 486 755</b>
<b>Oversikt over mellomværende med statskassen **</b>			
<b>Eiendeler og gjeld</b>		<b>2017</b>	<b>2016</b>
Fordringer		0	14 989
Kasse		0	0
Bankkontoer med statlige midler utenfor Norges Bank		0	0
Skyldig skattetrekk		-9 191 334	-8 595 594
Skyldige offentlige avgifter		-106 583	-389 462
Annen gjeld		0	-94 770
<b>Sum mellomværende med statskassen</b>	8	<b>-9 297 917</b>	<b>-9 064 837</b>

## Note 1: Innbetaling fra drift

	31.12.2017	31.12.2016
<i>Innbetalinger fra gebyrer</i>		
<b>Sum innbetalinger fra gebyrer</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Innbetalinger fra tilskudd og overføringer</i>		
Tilskudd fra kommunale og fylkeskommunale etater	5 394 835	0
<b>Sum innbetalinger fra tilskudd og overføringer</b>	<b>5 394 835</b>	<b>0</b>
<i>Salgs- og leieinnbetalinger</i>		
Salgsinntekt tjenester, avgiftsfri	120 000	0
Inntekter fra salg av oppdrag, avgiftfri	2 784 407	2 455 952
Eksterne refusjonsinntekter	42 125 742	23 004 103
Tilfeldige inntekter (post 01, 21)	1 446 695	2 236 690
<b>Sum salgs- og leieinnbetalinger</b>	<b>46 476 843</b>	<b>27 696 745</b>
<i>Andre innbetalinger</i>		
<b>Sum andre innbetalinger</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sum innbetalinger fra drift</b>	<b>51 871 678</b>	<b>27 696 745</b>

## Note 2: Utbetaling til lønn

	31.12.2017	31.12.2016
Lønn	194 201 648	178 794 297
Arbeidsgiveravgift	27 460 745	22 780 053
Pensjonsutgifter*	22 469 192	0
Sykepenger og andre refusjoner (-)	-6 598 429	-5 063 137
Andre ytelser	3 516 325	3 215 299
<b>Sum utbetalinger til lønn</b>	<b>241 049 480</b>	<b>199 726 511</b>
<b>Antall årsverk:</b>	<b>295</b>	<b>269</b>

### \*Nærmere om pensjonskostnader

Fra 1. januar 2017 betaler virksomheten pensjonspremie til SPK. For 2017 er arbeidsgivers andel av pensjonspremien 12 prosent.

Lønn til administrerende direktør utgjorde 1.331.000 kroner. I tillegg kommer naturalytelser som dekning av elektronisk kommunikasjon og fri avis. Administrerende direktør omfattes av samme pensjonsavtale som statens øvrige ansatte.



**Note 3: Andre utbetalinger til drift**

	31.12.2017	31.12.2016
Husleie	26 713 819	25 435 420
Vedlikehold egne bygg og anlegg	0	0
Vedlikehold og ombygging av leide lokaler	229 474	1 291 723
Andre utgifter til drift av eiendom og lokaler	1 871 892	1 868 442
Reparasjon og vedlikehold av maskiner, utstyr mv.	144 796	17 155
Mindre utstyrsanskaffelser	2 149 603	1 092 012
Leie av maskiner, inventar og lignende	3 069 083	3 198 121
Kjøp av fremmede tjenester	153 573 594	122 611 538
Reiser og diett	10 217 441	11 848 699
Øvrige driftsutgifter	14 922 703	17 135 021
<b>Sum andre utbetalinger til drift</b>	<b>212 892 405</b>	<b>184 498 131</b>

**Note 4: Finansinntekter og finansutgifter**

	31.12.2017	31.12.2016
<i>Innbetaling av finansinntekter</i>		
Renteinntekter	0	0
Valutagevinst	-64	57
Annen finansinntekt	0	0
<b>Sum innbetaling av finansinntekter</b>	<b>-64</b>	<b>57</b>

	9.12.2017	31.12.2016
<i>Utbetaling av finansutgifter</i>		
Renteutgifter	4 119	7 331
Valutatap	40	0
Annen finansutgift	0	0
<b>Sum utbetaling av finansutgifter</b>	<b>4 159</b>	<b>7 331</b>

**Note 5 Utbetalinger til investeringer og kjøp av aksjer**

	31.12.2017	31.12.2016
<i>Utbetaling til investeringer</i>		
Immaterielle eiendeler og lignende	289 163	622 285
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	0	0
Beredskapsanskaffelser	0	0
Infrastruktureiendeler	0	0
Maskiner og transportmidler	0	422 925
Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende	3 088 925	5 686 609
<b>Sum utbetaling til investeringer</b>	<b>3 378 088</b>	<b>6 731 819</b>
<i>Utbetaling til kjøp av aksjer</i>		
Kapitalinnskudd	0	0
Obligasjoner	0	0
Investeringer i aksjer og andeler	0	0
<b>Sum utbetaling til kjøp av aksjer</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Note 7: Tilskuddsforvaltning og andre overføringer til staten**

	31.12.2017	31.12.2016
Tilskudd til kommuner	23 500	74 950
Tilskudd til ikke-finansielle foretak	1 516 000	2 117 000
Tilskudd til statsforvaltningen	43 039 983	38 052 317
<b>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</b>	<b>44 579 483</b>	<b>40 244 267</b>

**Note 8: Sammenheng mellom avregning med statskassen og mellomregning med statskassen**

Del A Forskjellen mellom avregning med statskassen og mellomværende med statskassen

	31.12.2017	31.12.2017	
	Spesifisering av <u>bokført</u> avregning med statskassen	Spesifisering av <u>rapportert</u> mellomværende med	Forskjell
Finansielle anleggsmidler			
Investeringer i aksjer og andeler*	0	0	0
Obligasjoner	0	0	0
<i>Sum</i>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Omløpsmidler			
Kundefordringer	484 302	0	484 302
Andre fordringer	0	0	0
Bankinnskudd, kontanter og lignende	0	0	0
<i>Sum</i>	<b>484 302</b>	<b>0</b>	<b>484 302</b>
Langsiktig gjeld			
Annen langsiktig gjeld	0	0	0
<i>Sum</i>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld	-2 780 051	0	-2 780 051
Skyldig skattetrekk	-9 191 334	-9 191 334	0
Skyldige offentlige avgifter	-106 583	-106 583	0
Annen kortsiktig gjeld	0	0	0
<i>Sum</i>	<b>-12 077 968</b>	<b>-9 297 917</b>	<b>-2 780 051</b>
<b>Sum</b>	<b>-11 593 666</b>	<b>-9 297 917</b>	<b>-2 295 748</b>

Kortsiktig gjeld er all gjeld som var registrert i regnskapet pr. 31.12.2017. Fakturaer mottatt i 2018 med påført fakturadato i 2017 og med forfall i 2018 ble dessverre ikke periodisert som del av den kortsiktige gjelden før regnskapet ble lukket. Dette påvirker ikke rapporteringen av mellomværende med statskassen, men skulle fremkommet som del av leverandørgjelden i noten. Samlet beløp for disse fakturaene utgjør 4.385.517 kr, som innebærer at periodisert leverandørgjeld skulle vært ført opp med 7.165.568 kr. Dette ville medført en samlet bokført kortsiktig gjeld på 16.463.385 kr.



## Vedlegg 2

Medfinansiering 2017 - oversyn over søknader og nøkkeltal												
Virksomhet	Dep.	Prosjekttittel	Total prosjekt-kostnad	NNV	NNV per krone investert	Sum nytte i virksomheten	Sum kostnad i virksomheten	Netto virkning i virksomheten (I-J)	Sum nytte øvrig offentlig sektor	Sum kostnad øvrig offentlig sektor	Netto virkning i øvrig off. sektor (L-M)	Netto virkning i offentlig sektor (K+N)
Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap	JD	Kunnskapsbanken	30 000 000	770 359 937	27,0	6 236 656	34 770 975	-28 534 319	671 443 981	958 136	670 485 845	641 951 526
Direktoratet for byggkvalitet	KMD	Plan og geodata for selvbetjeningsløsninger	37 000 000	2 315 124 799	65,2	0	18 202 154	-18 202 154	805 711 502	77 226 494	728 485 008	710 282 854
Norsk kulturråd	KUD	SANK og eRapport - kunnskap om kunst og kultur	9 565 076	7 217 422	0,8	5 577 945	9 949 703	-4 371 758	787 020	0	787 020	-3 584 738
Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap	JD	Nasjonal løsning for farlige produkter	8 600 000	159 826 767	17,7	0	10 597 816	-10 597 816	0	509 236	-509 236	-11 107 052
Arbeids- og velferdsdirektoratet	ASD	Digital søknad om økonomisk støtte	39 111 798	612 794 919	15,8	0	53 677 854	-53 677 854	0	0	0	-53 677 854
Landbrukdirektoratet	LMD	Forenkle og effektivisere forvaltning av tilskuddsordning for avløsere	7 000 000	130 293 742	18,9	0	11 279 642	-11 279 642	106 319 713	0	106 319 713	95 040 071
Integrerings- og mangfoldsdirektoratet	JD	Nytt nasjonalt tolkeregister	18 000 000	334 990 158	19,6	2 080 591	40 371 473	-38 290 882	175 933 183	2 995 562	172 937 621	134 646 739
Politidirektoratet	JD	Nytt politiet.no	17 000 000	50 195 100	2,6	12 648 305	66 881 925	-54 233 620	40 695 519	0	40 695 519	-13 538 101
Meteorologisk institutt	KD	Observasjons- og klimadataforvaltning	15 336 967	302 137 993	18,0	29 513 242	55 654 027	-26 140 785	88 736 480	2 114 951	86 621 529	60 480 744
Universitetet i Stavanger	KD	UiS digitale campus	15 000 000	136 857 658	7,6	61 759 093	36 689 117	25 069 976	26 679 060	0	26 679 060	51 749 036
Norsk institutt for bioøkonomi	LMD	IKT-system for Driftsgranskningene i landbruket og Budsjettmemnda for jordbruket	17 500 000	-15 691 323	-0,9	3 472 061	17 991 033	-14 518 972	787 020	0	787 020	-13 731 952
Direktoratet for e-helse	HOD	Digital innbyggertjenester - hjemmebaserte tjenester	25 000 000	1 648 852 740	30,9	0	100 279 316	-100 279 316	1 903 133 668	428 810 403	1 474 323 265	1 374 043 949
Norad - Dir. for utviklingssamarbeid	Udep	Geografisk informasjonssystem for norsk bistand	6 800 820	-1 831 601	-0,3	7 113 198	9 985 091	-2 871 893	0	0	0	-2 871 893
GIEK - Garantiinstituttet for eksportkreditt	NFD	Customer Relationship Management System (CRM-system)	6 921 642	76 269 581	11,5	76 044 320	13 391 969	62 652 351	0	0	0	62 652 351
Brønnøysundregistrene	NFD	Nasjonal tjeneste for dokumentasjon	5 300 000	1 094 742	0,2	0	6 295 439	-6 295 439	1 617 588	207 383	1 410 205	-4 885 234
Sum			258 136 303	6 528 492 634		204 445 411	486 017 534	-281 572 123	3 821 844 734	512 822 165	3 309 022 569	3 027 450 446

## Medfinansieringsordninga 2017 - tilsagn om midler

Virksomhet	Prosjekttittel	Total prosjektkostnad	Med-finansiering	Netto nåverdi (NNV), 10 år	NNV per krone investert	Netto gevinst internt i virksomheten10 år
Direktoratet for byggkvalitet	Plan og geodata for selvbetjeningsløsninger	37 000 000	14 000 000	2 315 124 799	65,2	0
Direktoratet for e-helse	Digital innbyggertjenester - hjemmebaserte tjenester	25 000 000	12 500 000	1 648 852 740	30,9	0
Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap	Kunnskapsbanken	30 000 000	15 000 000	770 359 937	27,0	0
Integrerings- og mangfoldsdirektoratet	Nytt nasjonalt tolkeregister	18 000 000	9 000 000	334 990 158	19,6	0
Landbruksdirektoratet	Forenkle og effektivisere forvaltning av tilskuddsordning for avløsere	7 000 000	3 500 000	130 293 742	18,9	0
Meteorologisk institutt	Observasjons- og klimadataforvaltning	15 336 967	7 668 483	302 137 993	18,0	29 000 000
Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap	Nasjonal løsning for farlige produkter	8 600 000	4 300 000	159 826 767	17,7	0
Arbeids- og velferdsdirektoratet	Digital søknad om økonomisk sosialhjelp	39 111 798	15 000 000	612 794 919	15,8	0
GIEK - Garantiinstituttet for eksportkreditt	Customer Relationship Management System (CRM-system)	6 921 642	3 460 821	76 269 581	11,5	0
Universitetet i Stavanger	UiS digitale campus	15 000 000	7 500 000	136 857 658	7,6	57 000 000
Politidirektoratet	Nytt politiet.no	17 000 000	8 500 000	50 195 100	2,6	0
Norsk kulturråd	SANK og eRapport - kunnskap om kunst og kultur	9 565 076	4 782 538	7 217 422	0,8	5 124 977
Brønnøysundregistrene	Nasjonal tjeneste for dokumentasjonsbevis	5 300 000	2 650 000	1 094 742	0,2	0
Norad - Dir. for utviklingssamarbeid	Geografisk informasjonssystem for norsk bistand	6 800 820	3 400 410	-1 831 601	-0,3	4 375 000
<b>Sum</b>		<b>240 636 303</b>	<b>111 262 252</b>	<b>6 544 183 957</b>		<b>95 499 977</b>

Netto gevinst internt er gevinst minus ev. økte faste drifts- og vedlikeholdskostnader med ny løsning  
Tallene for netto gevinster er basert på søknadene.