



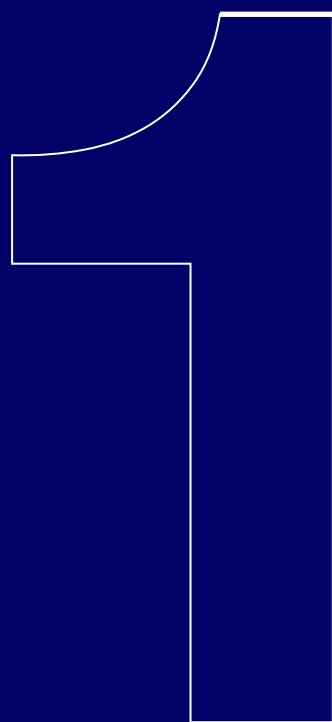
Difi

Direktoratet for
forvaltning og ikt

Årsrapport

2018





Leders beretning

Mens 2017 var et omstillingsår, ble 2018 året da et mer robust Difi leverte resultater på nye satsinger og alle fagområdene våre.

Leders beretning

I 2018 feiret Difi 10 år. Jubileumsåret ble et godt år. Våre leveranser var av god kvalitet, og vi leverte på alle vesentlige krav. Vi la et viktig fundament for viktige satsninger på digitaliseringsområdet, som deling av data og markeds plass for skytjenester. Nå ser vi frem til å hjelpe den nye digitaliseringsministeren med å realisere potensialet i digitalisering på tvers av sektorer og styringsstrukturer.

De siste årene har Difi vært gjennom en omfattende og kontinuerlig omstillingsprosess. I 2018 fikk vi fire nye ledere i toppledergruppen. Jeg mener det er en god attest for Difis ansatte at vi har etablert flere viktige satsinger samtidig som vi har endret organisasjonen vesentlig. Når vi i tillegg i all hovedsak leverer på krav og forventinger fra departementet, viser det at organisasjonen løser utfordringene og evner å levere konkrete resultater.

Den gjeldende strategien vår ble lansert ultimo 2016. En viktig ambisjon i strategien er å utvikle et samlet Difi som ser våre fagområder som organisering og ledelse, offentlige anskaffelser og digitalisering mer i sammenheng for å fremme omstilling. Årsrapporten for 2018 viser at Difi er kommet langt på vei for å oppnå denne målsettingen. Fagområdene jobber i langt større grad tverrfaglig for å skape merverdi for våre brukere.

Potensialet i å effektivisere, brukerorientere og samordne offentlig sektor er stort

I effektregnskapet i kapittel 3 vurderer vi det store bildet som Difi skal bidra til; blir offentlig sektor mer effektiv, brukerorientert og samordnet? Vår overordnede vurdering at forvaltningen arbeider smartere, i større grad utnytter fellesløsninger, blir mer kostnadseffektive og involverer sine brukere i utviklingen av nye løsninger. Men behovet for omstilling er stort. Utviklingen av mer avanserte

digitale tjenester som involverer flere virksomheter på tvers av styringsstrukturer ser imidlertid ut til å ha stagnert. Dette kan være proaktive tjenester hvor det offentlige har muligheten til å oppsøke brukeren når en rettighet inntreffer, bruk av data til kunstig intelligens og sensorteknologi.

Samordning av offentlig sektor vil være helt sentralt for at vi skal lykkes med fremtidig omstilling. Innbyggerne forventer at det offentlige tjenestetilbudet skal henge sammen, og at innbyggeren ikke må ta koordineringsrollen der det offentlige likevel sitter på alle opplysninger. Vi har mange gode eksempler på virksomheter og sektorer som har lyktes på enkeltområder. Hovedutfordringen fremover er å lykkes på tvers av alle virksomheter og sektorer. Skal vi lykkes med å effektivisere, brukerorientere og samordne offentlig sektor, krever det god ledelse. Derfor er det både viktig og gledelig at etterspørselen etter og tilfredsheten med Difis program for toppledergrupper og andre utviklingstiltak for ledere var høy også i 2018.

Vi vet mer om tilstanden, utviklingen og endringsbehovene i offentlig sektor

Et godt kunnskapsgrunnlag er en forutsetning for å kunne identifisere og prioritere tiltak som gir størst effekt. I 2018 leverte vi for første gang en undersøkelse på innovasjonsarbeidet i staten. Vi utarbeidet en modenhetsundersøkelse på

anskaffelsesområdet som blant annet viser at langt flere virksomheter bør ta i bruk anskaffelser som et strategisk omstillingsverktøy. Difi utarbeidet også et omfattende kunnskapsgrunnlag om informasjonssikkerhet i statsforvaltningen som legger et godt grunnlag for våre prioriteringer for 2019.

Konseptvalgutredningen for deling av data var en viktig leveranse hvor vi la frem våre anbefalinger for hva som skal til for å sette fart på datadelingen mellom offentlige virksomheter og mellom offentlige og private virksomheter. Utredningen ble utviklet i dialog med ca. 200 offentlige og private virksomheter. I 2018 falt Norge på internasjonale rangeringer på dette området. Skal vi lykkes med mer avanserte digitale tjenester og innovasjon, er deling av data et av de viktigste fundamentene for å lykkes.

På Forvaltningskonferansen 2018 presenterte vi våre foreløpige funn om departementenes rolle i omstillingen av offentlig sektor. Den endelige rapporten leveres i første kvartal 2019.

Nye satsninger har gitt store gevinster

Nye satsninger på felles statlige innkjøp, miljømessige anskaffelser, digitalisering av anskaffelsesprosessen, arbeidsgiverstøtte og nasjonale fellesløsninger kan vise til meget gode resultater:

- Statens innkjøpssteder koster kun 12 millioner kroner per år, men sparer ifølge Difis beregninger det offentlige for over 300 millioner kroner årlig. I Oslo Economics' evaluering er beløpet noe lavere, men de kan samtidig vise til at Statens innkjøpssteder er det mest effektive innkjøpsstederet i Norden sammen med innkjøpsstederet i Finland. Potensialet for innsparinger er langt større enn 300 millioner kroner årlig.
- Vi har utarbeidet veiledning og nye kriteriesett som skal hjelpe statlige og kommunale virksomheter med å ivareta våre miljøutfordringer på en offensiv og god måte.
- Vi er godt i gang med å digitalisere anskaffelsesprosessen. Bare i 2018 økte bruken av elektronisk faktura med 56 prosent.

- Fra 2018 kan statlige arbeidsgivere få veiledning og faglig støtte til omstilling og andre krevende saker. Den nye arbeidsgiverportalen veileder og støtter, både gjennom prosessbeskrivelser og gjennom kontakt med våre rådgivere.
- Antall digitale tjenester som benytter Difis nasjonale fellesløsninger har økt vesentlig de siste årene og økte med hele 45 prosent i 2018. Samtidig har kostnaden vært på omtrent samme nivå over flere år. Det betyr at Difi leverer stadig mer for mindre. Difi etablerte også to nye nasjonale fellesløsninger i 2018, eInnsyn og eFormidling.

Vi ser store muligheter

Det gir stor energi at Norge og Difi har fått en digitaliseringsminister. I 2019 vil regjeringen lansere en ny digitaliseringsstrategi som både vil peke ut retning og utfordre oss. Dette er svært motiverende for alle oss som brenner for digitalisering og å omstille offentlig sektor. Vi ser frem til å være et viktig virkemiddel for at offentlig sektor skal realisere mer av potensialet som ligger i digitalisering. I tråd med verdiene våre skal andre oppleve oss som rause, modige og på.

For å lykkes, må Difi lykkes sammen med andre

Jeg har opplevd å ha en åpen og konstruktiv dialog med departementet om viktige strategiske saker. Det har vært avgjørende for å finne løsninger på krevende saker og prioriteringer. Derfor vil jeg rette en takk til departementet for god støtte og stor tillit også i 2018. Den konstruktive dialogen blir like viktig i 2019.

En stor takk går også til de mange i både stat, kommune og privat sektor som har gitt råd, innspill og drahjelp gjennom året på mange av våre fagområder. Dette samarbeidet er avgjørende for at Difi skal klare å levere på samfunnsoppdraget vårt.

Til slutt vil jeg takke ledergruppen min og alle medarbeiderne i Difi som har gjort resultatene mulig. Vi er forberedt på at 2019 blir et minst like utfordrende og spennende år som forrige år, og vi skal fortsette å gjøre alt vi kan for å få omstilling til å skje.



Steffen Sutorius

Steffen Sutorius
direktør



Introduksjon til verksemda og hovudtal

Difi er fagorganet for modernisering og omstilling av offentleg sektor. Med kompetanseområda leiing og organisering, offentlege innkjøp og digitalisering i verktøykassa, skal vi få omstilling til å skje.

Dette er Difi

Noreg har ein god og velfungerande offentleg sektor. Samtidig står offentleg sektor framfor ei stor omstilling i åra som kjem, fordi inntektene fell og utgiftene auker. Krava blir tøffare. Samfunnet forventar meir effektive, brukarorienterte og heilskaplege løysingar frå stat og kommune. Digitalisering er ein nøkkel for å lukkast med omstillinga.

Samfunnsoppdraget til Difi er å vere det sentrale fagorganet for modernisering og omstilling av offentleg sektor. Vi er ei sentral kjelde til kunnskap om tilstand, utvikling og endringsbehov, og vi styrker offentleg sektor si evne til å skape omstilling og endring, og til å i bruk nye felles tenester og løysingar. Vi identifiserer felles utfordringar og finn løysingar saman med sentrale aktørar i stat og kommune.

Organisering

- Difi er fagorganet for Kommunal- og moderniseringsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet på fagområda leiing og organisering, offentlege innkjøp og digitalisering i offentleg sektor.
- Difi er administrativt underlagt Kommunal- og moderniseringsdepartementet
- Nærings- og fiskeridepartementet har fagstyringsansvaret for offentlege anskaffingar

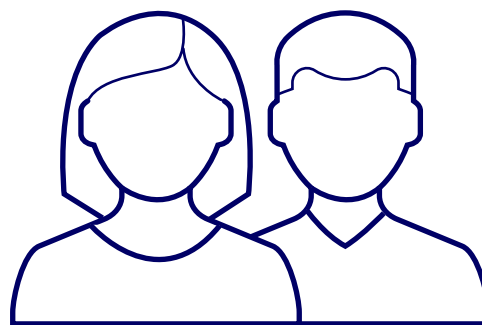
Visjon og verdiar

Visjonen vår er:

Difi får omstilling til å skje!

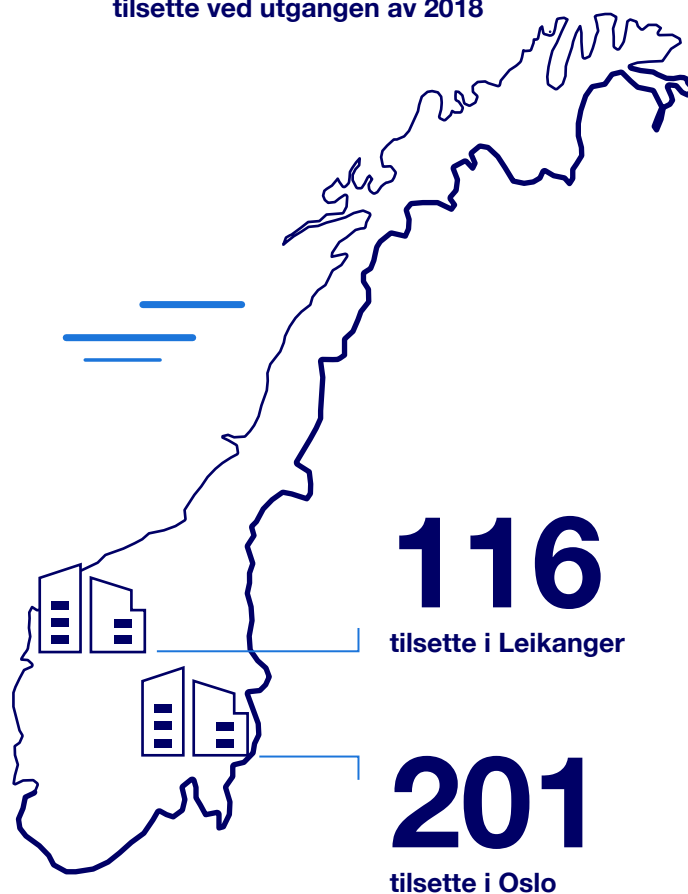
Våre verdiar er:

Raus, modig, på



317

tilsette ved utgangen av 2018



Difi får omstilling til å skje

Det vi skaper



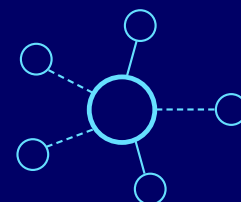
Effektivisering

– ein smartare og meir kostnadseffektiv offentleg sektor



Brukarorientering

– ein offentleg sektor betre tilpassa brukarane



Samordning

– ein meir heilskapleg offentleg sektor

Det vi leverer

Leiing og organisering

Kompetanse

Difi har om lag 300 tilsette. Dei representerer brei kompetanse og eit stort mangfald.

Verkemiddel

Verkemidla våre spenner frå tilskots- og støtteordningar til program og råd som hjelper offentlege verksemdar å lukkast.

Digitalisering

Anskaffingar

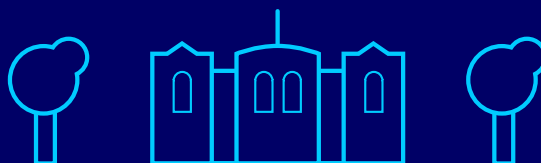
Fellesløysingar

Vi har ansvar for viktige digitale fellesløysingar som offentlege verksemdar kan bruke og gjenbruke i staden for å lage kvar sine løysingar.

Samarbeid

Vi samarbeider med statleg og kommunal sektor, samarbeidspartnarar og private leverandørar for å kunne ta ut potensialet i digitalisering og offentlege innkjøp.

Det vi skal innfri



Regjeringa har to hovudmål for utviklinga av forvaltninga og IKT-politikken:

- Forvaltninga i Noreg er effektiv, åpen og har høg tillit i befolkninga.
- Ein IKT-politikk for verdiskaping og deltaking for alle.

Strategiske hovudmål

Difi har fire strategiske hovudmål for perioden 2017–2020. Dei fire måla viser korleis vi skal jobbe og prioritere for å få omstilling til å skje, slik at offentleg sektor blir meir effektiv, brukarorientert og samordna.



Hovudmål 1

Vi er den sentrale kjelda til kunnskap om tilstand, utvikling og endringsbehov.

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 set dagsordenen gjennom å gje tydelege råd. Kunnskapen skal vere enkel å forstå og bruke, for forvaltninga og andre, når dei treng den.

Vår ambisjon er at

- vi gjennomfører relevante analysar og gir tydelege råd
- vårt kunnskapsgrunnlag er tilgjengeleg og lett å forstå
- vi sikrar effektiv deling og gjenbruk av kunnskap i offentleg sektor



Hovudmål 2

Vi styrker offentleg sektor si evne til å gjennomføre endring og realisere gevinstar.

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 leiarar 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.

Vår ambisjon er at

- vi aukar leiarane si gjennomføringsevne
- vi utviklar felles tenester og digitale løysningar som gjev ein meir effektiv offentleg sektor
- vi får verksemdene til å ta ut potensialet i offentlege anskaffingar



Hovudmål 3

Vi løyser felles utfordringar som krev samordna innsats.

Vi skal ta tak i utfordringar knytt til deling og gjenbruk av informasjon, regelverk, koordinering og finansiering. Vi har òg ansvar for å finne konkrete løysingar på felles utfordringar i offentleg sektor. Ambisjonane i Digital agenda skal stå sentralt i utviklinga av offentleg sektor. Difi sitt ansvar er å samordne innsatsen med å løyse utfordringar på prioriterte område som treff fleire verksemder.

Vår ambisjon er at

- vi identifiserer hindringar og løyser dei saman med andre
- vi sikrar felles retning og auka trykk på digitalisering
- vi etablerer god praksis for utvikling og bruk av nasjonale løysingar



Internmål

Hovudmål 4

Vi utviklar Difi til ein premissgivar som skaper endring.

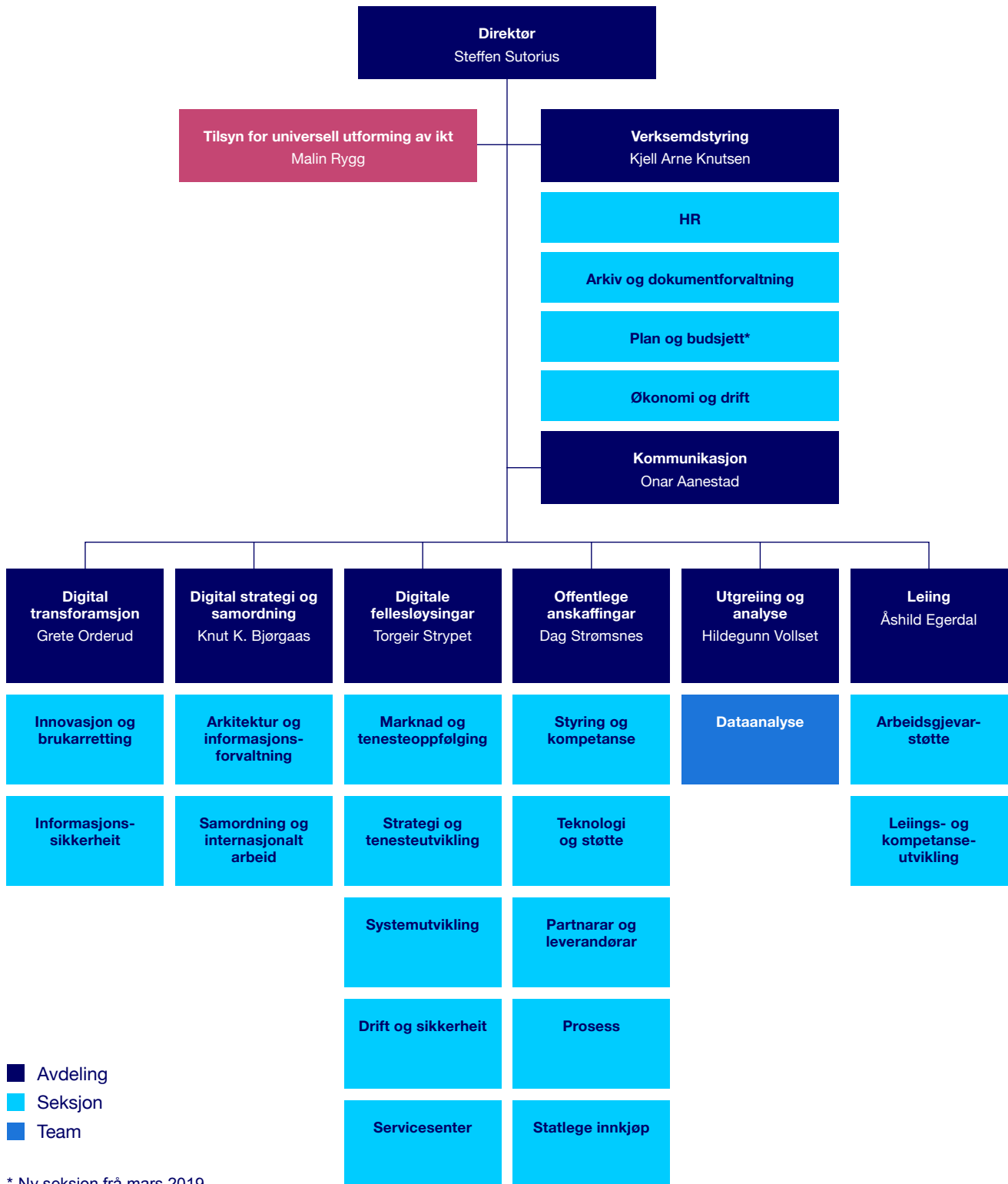
Vi må vidareutvikle og sette vår eigen organisasjonen i stand til å kunne ta vår framtidige rolle. Det vil stille store krav til heile organisasjonen og alle medarbeidarar – og spesielt til leiing og vår evne til å prioritere tydeleg og heilskapleg. Vi må skape eit Difi med ein felles kultur, ei innovativ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

Vår ambisjon er at

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

Organisasjon

Difi har kontor i Leikanger og Oslo, og er organisert i seks fagavdelingar med underliggende seksjonar. Difi er også tilsynsorgan for universell utforming av ikt. I tillegg har vi to stabseiningar. Tre av avdelingane har tilsette i både Leikanger og Oslo. Ved utgangen av 2018 hadde vi 308 årsverk delt på 317 tilsette, 116 i Leikanger og 201 i Oslo.



Leiinga



Steffen Sutorius

direktør



Kjell Arne Knutsen

avdelingsdirektør
verksemdsstyring



Dag Stømsnes

avdelingsdirektør
offentlege anskaffingar



Grete Orderud

avdelingsdirektør
digital transformasjon



Åshild Egerdal

avdelingsdirektør
leiing



Hildegunn Vollset

avdelingsdirektør
utgreiing og analyse



Knut K. Bjørgaas

avdelingsdirektør
digital strategi og
samordning



Torgeir Strypet

avdelingsdirektør
digitale fellesløysingar



Onar Aanestad

kommunikasjons-
direktør



Malin Rygg

tilsynsleiar
Tilsyn for universell
utforming av IKT

For meir om leiinga,
sjå difi.no

Hovudtal

| Nøkkeltal årsrekneskapet* | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Tal årsverk** | 257 | 269 | 295 | 308 |
| Samla tildeling post 01–99 | 373 616 000 | 455 017 000 | 565 445 000 | 654 034 000 |
| Utnytingsgrad post 01–29 | 86,4 % | 89,5 % | 92,2 % | 90,3 % |
| korrigert for tilskotsordningar | 86,4 % | 89,5 % | 94,7 % | 94,5 % |
| Driftsutgifter | 345 525 675 | 384 224 643 | 453 941 885 | 489 341 626 |
| Lønsandel av driftsutgifter | 53,3 % | 52,0 % | 53,1 % | 55,1 % |
| Lønsutgifter per årsverk*** | 717 367 | 742 478 | 817 117 | 875 983 |

* Grunnlaget for tabellen er henta frå årsrekneskapen for 2016, 2017 og 2018.

** Tal årsverk er sum månadsverk i valt periode delt på tal månadar i utvalsperioden.

*** Lønsutgifter per årsverk i 2017 og 2018 inneheld pensjonskostnader.



Betre styring og ressursutnytting har auka utnytingsgrada vesentleg frå 2015.

Lærlingar

6

Difi har to lærlingar per 100 tilsette. Måлтаlet er ein lærling per 100 tilsette.

Veksten i tilsette



Fordelinga mellom tilsette i Leikanger og Oslo har vore stabil.

Viktige hendingar i 2018

Januar

- Difi får ansvaret for rettleiing om statleg arbeidsgivarpolitikk og lanserer den nye nettstaden Arbeidsgiverportalen med informasjon, fagsider og verktøy.
- Difi lanserer fellesløysinga eFormidling, eit integrasjonspunkt for samordna utveksling av meldingar på tvers av sektorar og nivå i offentlig sektor.

April

- Difi ved Statens innkjøpssenter inngår felles avtale om kjøp av mobiltelefoni for 24 000 ansatte i staten. Årleg gevinst frå avtalen er berekna til 85 millionar kroner.

Juni

- Difi arrangerer Digitaliseringskonferansen 6.–7. juni med fleire enn 1200 deltakarar. Prosjektet Samtykkebasert lånesøknad frå Skatteetaten, Brønnøysundregistrene, Finans Norge og Bits AS vann digitaliseringsprisen 2018.
- Difi legg fram evalueringa «Arbeidet med informasjonssikkerhet i statsforvaltningen» som viser at ein av tre statlege verksemdar ikkje har tilstrekkeleg styring og kontroll på informasjonssikkerheit.

Februar

- Difi og Oslo kommune lanserer ny innsynsløysing som gjer det langt enklare for alle å få innsyn i offentlege dokument. Målet er at elnnsyn blir ei felles løysing for alle verksemdar i offentlig sektor.
- Difi lanserer «God ledelse i staten», eit verktøy for å hjelpe leiarar på alle nivå i staten til å reflektere over si eiga rolle som leiar.

Mars

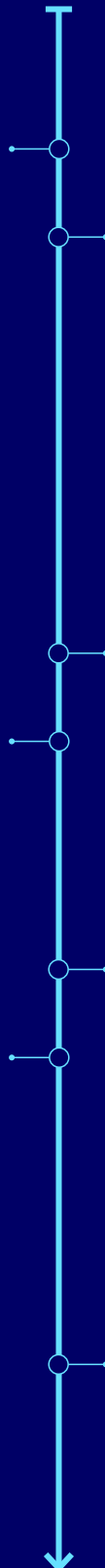
- Difi fordeler 120 millionar kroner til 14 digitaliseringsprosjekt i staten gjennom medfinansieringsordninga. Prosjekta har eit samla gevinstpotensial på 2 milliardar kroner over 10 år.

Mai

- Tilsynet for universell utforming av ikt legg fram ein rapport som gjer det enklare for verksemdar å utvikle og evaluere eigne nettløysingar, og teste dei slik tilsynet gjer.
- Difi presenterer dei fire prosjekta som får delta i StimuLab. Ordninga skal stimulere til brukarorientert nyskaping i forvaltninga.

Juli

- For tiande gongen hentar Difi inn unge studentar til Leikanger for å arbeide med ikt-prosjekt som ferievikarar.



August

- Difi avsluttar tilsyn med SAS, da selskapet rettar feila som sto att etter at tilsynet i Difi avdekkka fleire feil på sas.no hausten 2017.

Oktober

- Digitaliseringsrådet legg fram sin erfaringsrapport som samanfattar 300 råd til 40 prosjekt sidan 2016.
- ID-porten vinn Rosings IT-sikkerheitspris for 2018 for å ha vorte ein hjørnestein i digitaliseringa av Noreg.

Desember

- Difi ved Statens innkjøpssenter inngår avtale om innkjøp av PC-skjermar. Årleg gevinst frå avtalen er berekna til 13 millionar kroner.
- Difi lanserer ny rettleiing for korleis offentlege sektor bør tilby opne data
- Difi legg fram måling av status for universell utforming på 278 norske nettstader. Målinga viser at befolkninga møter mange barrierar når dei skal bruke digitale tenester.

September

- Difi ved Statens innkjøpssenter inngår avtale om felles kjøp av mobiltelefonar og nettbrett. Årleg gevinst frå avtalen er berekna til 30 millionar kroner.
- Difi legg fram ei ny rettleiing om korleis offentlege innkjøparar skal etterleve forskrift om lønns- og arbeidsvilkår.

November

- Difi arrangerer haustkonferanse om informasjonssikkerheit for offentleg sektor under sikkerhetsmånaden.
- Difi arrangerer Anskaffelseskonferansen 2018. Undervisningsbygg og Statsbygg vinn Difi sine anskaffingsprisar.
- Ei ny konseptvalgutgreiing frå Difi, «Deling av data», viser korleis Noreg kan satse heilskapleg og ta ut potensialet i deling av data.
- Difi ved Statens innkjøpssenter inngår avtale om innkjøp av PC-ar. Årleg gevinst frå avtalen er berekna til 50 millionar kroner.
- Difi arrangerer Forvaltningskonferansen og legg fram ei undersøking om departementa si rolle i omstillinga av forvaltinga
- Difi legg fram Innovasjonsbarometeret, ei stor undersøking om korleis innovasjon skjer i staten.

Rapportar og notat frå 2018

Rapportar

| | |
|----------------------|--|
| Difi-rapport 2018:1 | Program for digitale anskaffelser. Strategi for forenkling, styring og tilrettelegging |
| Difi-rapport 2018:2 | Evaluering av nærpolitireformen. Statusrapport 2017 |
| Difi-rapport 2018:3 | Indikatorar og testreglar for universell utforming av nettløysingar |
| Difi-rapport 2018:4 | Arbeidet med informasjonssikkerhet i statsforvaltningen. Kunnskapsgrunnlag |
| Difi-rapport 2018:5 | Strategi for nasjonal oppfølging av CEF Digital og ISA |
| Difi-rapport 2018:6 | Innkjøpsordning/markedsplass for skytjenester. Forprosjektrapport |
| Difi-rapport 2018:7 | Deling av data. Konseptvalgutredning |
| Difi-rapport 2018:8 | Organisasjonsformer i offentlig sektor. En kartlegging |
| Difi-rapport 2018:9 | Administrative fellesfunksjoner i staten. Status og utviklingsmuligheter |
| Difi-rapport 2018:10 | En analyse av inndelingen av regional stat. Hovedrapport |
| Difi-rapport 2018:11 | En analyse av inndelingen av regional stat. Delrapport om samfunnssikkerhet og beredskap |
| Difi-rapport 2018:12 | En analyse av inndelingen av regional stat. Delrapport om regional utvikling og planlegging |
| Difi-rapport 2018:13 | En analyse av inndelingen av regional stat. Delrapport om kommunerettet samordning |

Notat

| | |
|-------------------|--|
| Difi-notat 2018:1 | Samhandling mellom regional stat og fylkeskommunen |
| Difi-notat 2018:2 | Gjennomgang av de tariffavsatte kompetansemidlene i staten |
| Difi-notat 2018:4 | Standarder for sikker informasjonsutveksling på Internett. Konsekvenser og anbefalinger |
| Difi-notat 2018:5 | Departementenes styring og tilrettelegging for innovasjon i underliggende virksomheter |

3

Årets aktiviteter og resultater

I dette kapitlet presenterer vi status for 2018 og rapporterer på de ni fagområdene som utgjør Difis kjernevirksomhet. Selv om vi erkjenner at Difis oppdrag er utfordrende, vurderer vi den samlede måloppnåelsen som god.

Samlet vurdering av måloppnåelse

Samfunnsoppdraget til Difi er å modernisere og omstille offentlig sektor. Vi vurderer vår egen måloppnåelse i 2018 som god, men erkjenner at oppdraget er utfordrende. Det er langt igjen før vi med visshet kan si at offentlig sektor er effektiv, brukerorientert og samordnet.

Difi løser mange og varierte oppgaver, som alle – helt eller delvis – skal bidra til effektivisering, brukerorientering og samordning i offentlig sektor. Derfor innledes dette kapitlet med å presentere tilstand, utviklingstrekk og utfordringer gjennom tre effektregnskaper. Deretter følger en oppsummering av de viktigste resultatene knyttet til hvert ni fagområder som gir et dekkende bilde av Difis kjernevirksomhet. Til slutt oppsummerer vi også status på aktuelle oppdrag i tildelingsbrevet i en tabellarisk oversikt.

Omstillingen og effektiviseringen av offentlig sektor innebærer større, gjennomgripende utfordringer og muligheter som er nært knyttet til Difis rolle som pådriver og premissgiver. Disse utfordringene og mulighetene gjør vi rede for i kapittel 5 *Vurdering av framtidssutsikter*.

Effektregnskapene: hvor effektiv, brukerorientert og samordnet er offentlig sektor?

Se kapitlet Effektregnskap, s. 20, for detaljer.

Effektivisering

Norsk forvaltning må bli mer effektiv. Det betyr å gjøre gode grep for å oppnå ønskede endringer, og å bruke mindre ressurser til å oppnå dem. Forvaltningen er i gang med omstillingen, men mye arbeid gjenstår. Effektivisering vil både kreve en mer sektorovergripende tilnærming og innsats i hver enkelt virksomhet. Digital kompetanse i forvaltningen, god samordning, brukerinvolvering, innovasjon og helhetlige grep rundt reform- og effektiviseringstiltakene blir viktig framover.

Brukerorientering

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

Samordning

Behovet for å samordne forvaltningen øker, fordi politikkområdene blir mer sektorovergripende og sammensatte, og fordi innbyggerne forventer en offentlig sektor som henger sammen og tilbyr et helhetlig tjenestetilbud. Departementene spiller en særlig viktig rolle i å legge til rette for samordning, men er i stor grad orientert mot egen sektor. Virkemidlene for å forbedre samordningen må utnyttes bedre og vi må prioritere tverrgående tiltak med høyt gevinstpotensial og stor verdi for innbyggerne. Digitalisering øker mulighetene til å skape mer helhetlige brukeropplevelser, og det er fortsatt et betydelig potensial for å skape bedre tverrgående tjenester og tiltak.

En felles suksessfaktor og forutsetning for effektivisering, brukerorientering og samordning, er god ledelse.

Difis fagområder

Vi vurderer måloppnåelsen i 2018 som gjennomgående god på våre fagområder. Under følger korte sammendrag for hvert fagområde. Se kapitlet *Fagområder*, s. 24–71, for detaljer.

Forvaltningskunnskap: Vi styrket kunnskapsgrunnlaget på viktige områder

Difi bidro med viktig kunnskap om store reformer og utviklingsbehov i 2018, ikke minst regionreformen og departementenes organisering og virkemåte. Vi leverte omfattende undersøkelser om innovasjon og anskaffelser, og vi gjennomførte den femte undersøkelsen blant medarbeidere i staten. Innsikten vi skaffer, er avgjørende for Difi som premissgiver og brukes hyppig som politisk beslutningsgrunnlag. Fremtidens departement vil være et viktig tema i 2019, der vi vil se spesielt på departementenes betydning for omstilling innenfor så vel eget departementsområde som på tvers av områder.

Kompetanseutvikling: Vi nådde flere for mindre

I 2018 fortsatte Difi å dreie tilbudet innen kompetanseutvikling mot e-læring og digitale virkemidler. Siden vi besluttet å satse digitalt i 2014, har bruken av våre læringsressurser vokst markant, og antallet e-læringskurs er mangedoblet. Bruken av e-læring alene økte med over 25 prosent fra 2017 til 2018. Vi når flere brukere i hele landet med et bredere og mer attraktivt tilbud på digitale arenaer, til en lavere kostnad per bruker. I 2018 så vi igjen en markant økning i bruken av Difis tilbud på nett, og vi la grunnlaget for å videreutvikle våre netjtjenester slik at de bedre skal løse brukernes behov og støtte Difis kjernevirksomhet.

Ledelse og arbeidsgiverstøtte: Vi styrket tilbudet for ledere og virksomheter

Difi har skapt en plattform av digitale verktøy som skal bidra til å omstille og effektivisere offentlig sektor. Gjennom 2018 forsterket Difi denne plattformen med blant annet Arbeidsgiverportalen, nye digitale læringsressurser og veiledning om mentorordninger. Vi støttet virksomheter med rådgivning og tilbud til ledergrupper, og tok fatt på utformingen av morgendagens kompetansetilbud for ledere. Vårt mål er at ledere og virksomheter ikke bare skal kunne håndtere endringsprosjekter, men tilnærme seg endring som en permanent tilstand i offentlig sektor.

Innovasjon og kontinuerlig forbedring: Vi leverte ny kunnskap og støtte som gir bedre og mer innovative tjenester

I 2018 lanserte Difi det nye Innovasjonsbarometeret og leverte en dybdestudie av departementenes styring og tilrettelegging av innovasjon. Dette kunnskapsgrunnlaget setter forvaltningen i bedre stand til å utvikle helhetlige digitale tjenester. Vi støttet virksomheter gjennom StimuLab og deltok i innovative anskaffelser for å teste ut ny metodikk. Gjennom våre virkemidler og tilstedeværelse på ulike innovasjonsarenaer, bidro vi til å øke innovasjonsevnen og -ferdighetene innen både stat og kommune. Organisering påvirker også innovasjonsevnen. Derfor er vi opptatt av å fremme institusjonell innovasjon – nyskaping som fører til gjennomgripende endringer i systemer og virksomheter.

Anskaffelser: Mer digitale anskaffelser og felles innkjøp ga store gevinster

38 prosent flere mottok elektronisk faktura og andre EHF-dokumenttyper i ELMA i 2018, og totalt ble det gjennomført mer enn 90 millioner EHF-transaksjoner i 2018 – en økning på mer enn 56 prosent fra 2017 til 2018. Det gir milliardbesparelser. Samtidig etablerte Difi et flerårig program for å digitalisere anskaffelsesprosessen for å effektivisere og profesjonalisere offentlige innkjøp for både virksomheten og leverandørene. Evalueringen av Statens innkjøpssenter viser at felles statlige innkjøp har vært en suksess som anbefales videreført og styrket. Ved utgangen av 2018 hadde innkjøpssenteret skapt et årlig gevinst- eller innsparingspotensial som Difi beregner til 300 millioner kroner. Den viktige modenhetsundersøkelsen i 2018 peker imidlertid på flere hindre som må fjernes før anskaffelser blir et gjennomgripende, strategisk verktøy i offentlig sektor. Bedre lederforankring og bruk av styringsinformasjon, behovsplanlegging og kontraktsoppfølging, samt å redusere klima- og miljøbelastningen i anskaffelser, er blant punktene Difi vil prioritere framover.

Digitalisering: Difi satte fart på tverrgående digitalisering med konkrete tiltak

I 2018 intensiverte Difi arbeidet for å sette fart på digitalisering i offentlig sektor på tvers av fagområder og sektorer. Blant hovedleveransene var konseptvalgutredningen for deling av data, en oversikt over digitaliseringsprosjekter blant statlige

virksomheter og innspill til departementet knyttet til nasjonal arkitektur og fellesløsninger. Vi arbeidet med å samordne digitaliseringsarbeidet gjennom Skate og finanseringsordninger, og vi utviklet veiledning og rammeverk for samhandling og deling av data. Digitaliseringen i offentlig sektor går likevel for sakte, og Difi vil løfte deling av data spesielt fremover.

Nasjonale fellesløsninger: Stor vekst i bruken av fellesløsninger

Difis nasjonale fellesløsninger har blitt uunnværlige byggeklosser i digitaliseringen av offentlig sektor. Løsningene har opplevd sterk vekst gjennom flere år, og den fortsatte i 2018. Potensialet er stort. Antallet digitale tjenester som benytter ID-porten økte i løpet av året med hele 58 prosent og nådde opp i nesten 2 500. I 2018 lanserte Difi to nye nasjonale fellesløsninger, elnnsyn og eFormidling, som er sentrale for innbyggernes innsyn i offentlig forvaltning og for effektiv samhandling mellom offentlige virksomheter. Alle løsningene ble driftet stabilt og kostnadseffektivt gjennom året.

Informasjonssikkerhet: Nytt kunnskapsgrunnlag resulterte i målrettede tiltak som vil styrke informasjonssikkerheten

Difi utarbeidet i 2018 et omfattende kunnskapsgrunnlag om informasjonssikkerhet i statsforvaltningen. Det viser blant annet at én av tre virksomheter ikke har tilstrekkelig styring og kontroll med informasjonssikkerheten, og at departementene i liten grad følger opp temaet i underliggende virksomheter. Difi ga 11 anbefalinger på bakgrunn av funnene, og startet arbeidet med å følge dem opp i 2018. Videre rettet vi innsatsen mot informasjonssikkerhet i IKT-anskaffelser, vurdering av standarder og styrket samarbeidet med andre aktører som jobber med informasjonssikkerhet i forvaltningen.

Universell utforming av ikt: Svært mange nettsteder bryter regelverket

Arbeidet til tilsynet har høstet oppmerksomhet og anerkjennelse internasjonalt. I 2018 gjennomførte tilsynet en omfattende statusmåling som viser at mange brukere fortsatt møter barrierer på nett. Svært mange nettsteder bryter regelverket. Kjennskap og hjelp til å etterleve regelverket står sentralt i tilsynets arbeid med informasjon og veiledning, som fikk gode tilbakemeldinger i 2018. Videre utviklet vi en løsning for egenkontroll av selvbetjeningsautomater. Metoder for automatiserte kontroller er under utvikling og blir særlig viktige for å innfri EU-direktivet om universell utforming av nettsteder og mobilapplikasjoner.

Status på oppdrag i tildelingsbrevet

Vår vurdering er at Difi har levert i tråd med KMDs krav og forventninger i tildelingsbrevet for 2018.

Redegjørelse for ressursbruk

De siste årene har Difi hatt en vekst i tildelt budsjett og antall årsverk. Årsaken er at Difi har fått en rekke nye satsinger og oppgaver som Statens innkjøpssenter, grønne anskaffelser, digitalisering av anskaffelsesprosessen, arbeidsgiverstøtte og nasjonale fellesløsninger. Satsingen har til felles at de løser utfordringer og tilbyr løsninger til store deler av offentlig sektor, i stedet for at hver enkelt virksomhet eller sektor lager sine egne løsninger. Resultatene for 2018 viser at Difi leverer stadig mer for mindre – og gevinster som oftest er langt høyere enn kostnaden eller investeringen.

Effektivisering – en smartere og mer kostnadseffektiv offentlig sektor

Norsk forvaltning må bli mer effektiv. Det betyr å gjøre gode grep for å oppnå ønskede endringer, og å bruke mindre ressurser til å levere tjenestene. Forvaltningen er i gang med omstillingen, men mye arbeid gjenstår. Både sentrale grep og innsats i den enkelte virksomhet er nødvendig for å effektivisere videre. Digital kompetanse i forvaltningen, god samordning, brukerinvolvering, innovasjon og helhetlige grep rundt reform- og effektiviseringstiltakene blir viktig framover.

Tilstand og utviklingstrekk

Sett i internasjonal sammenheng er norsk forvaltning effektiv og velfungerende. Norge er på fjerde plass i Verdensbankens rangering av «government effectiveness», og ifølge forskerne bak boka *Sentralforvaltningen. Stabilitet og endring gjennom 40 år*¹ står ikke lenger norsk sentralforvaltning tilbake for andre europeiske land når det gjelder reformaktivitet. Forskerne mener at vi har skapt et mer hybrid og komplekst forvaltningsapparat som bidrar til robusthet og fleksibilitet. Det tradisjonelle forvaltningssystemet har gått i retning av å bli et resultatorientert, digitalisert, åpent, effektivitetsorientert og brukerorientert byråkrati.

En kartlegging av utviklingen i antall ansatte i stats- og sentralforvaltningen (Difi-notat 2019:1), viser en nedgang på om lag 5 500 ansatte i statsforvaltningen fra 2016 til 2017. Nedgangen skyldes i hovedsak at store deler av Jernbaneløst ble flyttet ut av statsforvaltningen til det statlige selskapet Bane NOR SF, og at Den norske kirke ble ført ut av staten i 2016. Justert for disse og andre omorganiseringer, var det samlet sett en økning på 889 ansatte i statsforvaltningen fra 2016 til 2017. Innenfor sentralforvaltningen var det 254 færre ansatte i samme periode når vi justerer for omorganiseringer. UDI, Folkehelseinstituttet og Vegdirektoratet sto sammen for en nedgang på mer enn 200 ansatte. Vegdirektoratet hadde fem prosent færre ansatte i 2017 enn i 2016, og begrunner det med kontinuerlig oppmerksomhet på effektivisering og bruk av bemanningsstyring som et av flere tiltak.

Produktiviteten må opp

Samtidig er det fremdeles et stort omstillingsbehov i forvaltningen. Produktivitetskommissjonen slo fast at produktivitetsvekst i offentlig sektor er helt nødvendig for å unngå stagnerende levestandard, store offentlige underskudd og et urimelig høyt skattenivå. Det er stor reformaktivitet i forvaltningen knyttet til digitalisering, strukturreformer og innføring av nye arbeidsprosesser der innovasjon og brukeretting står sentralt. Transformasjonen forvaltningen gjennomgår, innebærer endringer for både innbyggere, brukere av og ansatte i forvaltningen.

Store gevinster fra digitalisering og innkjøp

Det tas stadig flere grep for å samordne forvaltningens digitaliseringsarbeid slik at det er mulig å ta ut gevinster av arbeidet. Digital postkasse er en av Difis nasjonale felleskomponenter og har for eksempel gitt portorelaterte besparelser i stat og kommune på rundt 275 millioner kroner i perioden 2015–2018. Rapporten IT i praksis 2018 viser at bruken av de nasjonale felleskomponentene er stabilt høy i statsforvaltningen og økende i kommunale virksomheter. Manglende kapasitet i egen virksomhet er den største utfordringen offentlige virksomheter har for å ta i bruk nasjonale felleskomponenter, ifølge samme rapport.

Innkjøp er et annet område som bidrar til effektivisering både økonomisk og tidsmessig. Statens innkjøpssenter har siden etableringen i 2016 signert syv innkjøpsavtaler på områder som blant annet telefoni, pc og reiser. Oslo Economics har evaluert ordningen og anbefaler at den blir permanent. De estimerer en årlig nettogevinst for

samfunnet på ca. 200 millioner kroner og at staten kan spare over 500 millioner kr i løpet av fire år. Arbeidet med å planlegge en markeds plass for innkjøp av skytjenester skal også bidra til mer effektive innkjøp og høyere informasjonssikkerhet. Gevinstpotensialet i offentlige innkjøp er stort, men pedagogiske virkemidler er viktige å ta i bruk for å få fart på utbredelse og sikre gevinster.

eSignering sparer staten for 50 kroner per signatur

Felleskomponenten eSignering gjør det mulig for innbyggjarar å signere dokument frå det offentlege digitalt med digital personsignatur. Signerings-tenesta er ei frittstående teneste som er tilgjengeleg for offentlege verksemdar. Difi har etablert og forvaltar tenesta, medan Posten Norge AS er leverandør.

Kvantitative gevinster:

eSignering gir innsparing i form av både redusert arbeidstid og kutt i porto- og materialkostnader.

- Ei verksemd vil spare om lag 4–5 minuttar i arbeidstid per signerte dokument
- I tillegg kjem innsparing for porto- og materialkostnader
- Dette gjør ei total innsparing på 50 kr per signering
- Nittedal kommune har estimert at dei har effektivisert timar tilsvarande ei 60 prosent stilling med bruk av digital signering av HR-dokument.

Kvalitative gevinster:

eSignering er ei meir brukarvennleg løysing som gjør det meir effektivt for mottakar å signere, samt at mottakar kan signere kor og kva tid som helst.

- Digital signering gir kutt i ekstern og/eller intern postgang, og kan gi fortgang i sakshandsaminga.
- Ulike partar kan signere kor og kva tid som helst og på kvar sin kant.
- Digital signering er ei sikker løysing med eit tilstrekkeleg nivå av sporbarheit og beviskraft.

Sammenslåinger av organer eller økt utnyttelse av fellesfunksjoner er også et bidrag til kostnadseffektivisering gjennom stordrift.

Utredning om felles administrative tjenester for departementsfellesskapet (KMD 2016) og Difi-

rapport 2018:9 om administrative fellesfunksjoner i staten peker begge på dette. Sammenslåing er også stikkordet for kommunereformen, ny regioninndeling, politireformen og jernbanereformen. Behov for større fagmiljøer og bedre oppgaveløsning er hovedargumentene i disse tilfellene, men det er også ventet kostnadskutt av reformene.

Utfordringer

For å realisere en smartere og mer kostnadseffektiv forvaltning står effektiviseringsarbeidet overfor en rekke utfordringer. Som Difi tidligere har pekt på i rapport 2014:7 og 2016:6, er de viktigste:

- 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. Gode løsninger for gevinstrealisering som belønner eller gir andre former for incentiver når gevinsten faller på en annen virksomhet, bør ses på.
- Manglende omstillingserfaring og begrenset mobilitet blant ledere kan virke konserverende og hemme nødvendig omstilling.

Utover dette, mener Difi at følgende utfordringer blir viktige å følge med på framover:

- Reformen og effektiviseringstiltak i forvaltningen bør i større grad koordineres og styres i et helhetlig og langsiktig perspektiv.
- Teknologisk utvikling og digitalisering går raskt og krever at ansatte i forvaltningen følger utviklingen og har tilstrekkelig kompetanse og forståelse for hvordan ny teknologi kan utnyttes effektivt og i tråd med samfunnsoppdraget.

¹ Forskerne Tom Christensen, Morgen Egeberg, Per Lægred og Jarle Trondal

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 brukernes 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 perspektivet. Brukernes behov må settes først. Deretter må stat og kommuner utvikle de gode løsningene, på tvers av styringsstrukturer og sektorer.

Tilstand og utviklingstrekk

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. Det vil bli gjennomført en ny innbyggerundersøkelse i 2019.

Brukerorienteringen er styrket, men kan bli bedre

Difi har over lengre tid stimulert offentlige virksomheter til å brukerrete sine tjenester. I 2017 gjennomgikk vi 171 årsrapporter fra statlige virksomheter (Difi-rapport 2017:11) 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 avdekket undersøkelsene flere positive trekk:

- Innsatsen er nå rettet mot prioriterte grupper og problemstillinger, og verdien for virksomheten blir større
- Statlige virksomheter er blitt mer bevisste på å trekke brukerne inn i utviklingsarbeid.
- Resultatene av ulike typer kartlegginger/undersøkelser utnyttes i noen grad bedre i utviklingsarbeidet nå enn før

Rapporten IT i praksis 2018 fremhever at individuelle digitale tjenester nå begynner å bli den nye grunnleggende måten å levere tjenester på. Samtidig er det liten utvikling innenfor de mest avanserte, tverrgående tjenestene. Kommunene har lenge ligget langt bak statlig sektor med

hensyn til å tilby brukerne digitale tjenester. 2018 viser imidlertid en betydelig økning i andel kommuner som svarer at de i hovedsak tilbyr digitale tjenester.

Brukerinvolvering er viktig for å kunne utforme tjenestene tilpasset brukernes behov. Difi erfarer at kommunene i senere år har rettet mer oppmerksomhet mot brukerinvolvering og bruk av tjenestedesign, som er en metodikk som vektlegger involvering av brukerne i tjenesteutformingen.

Utfordringer

Med bakgrunn i Difis erfaringer, IT i praksis 2018 og kartleggingen av universell utforming av nettstedet som ble gjort av Tilsynet for universell utforming av ikt i 2018 (se s. 68), vil vi trekke fram følgende sentrale utfordringer:

- Utviklingen av brukervennlige digitale løsninger for avanserte tjenester ser ut til å ha stagnert
- Det er liten utvikling i bruk av digitale løsninger for brukere over 60 år
- Befolkningen møter mange barrierer når de skal bruke digitale tjenester. Det er langt igjen før brorparten av nettsteder rettet mot brukere både i privat og offentlig sektor oppfyller minstekravet om universell utforming.

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 bedre tverrgående tjenester og tiltak.

Tilstand og utviklingstrekk

De siste årene har det vært økende oppmerksomhet om behovet for å styrke forvaltningens samordningsevne. Det arbeides med dette på en rekke områder og på ulike nivåer. Bevisstheten om denne typen problemstillinger har økt, og det finnes flere vellykkede eksempler på omstilling på tvers av departementsområder, som for eksempel A-ordningen og ID-porten. Det har vært gjennomført flere tverrgående områdegjennomganger som har åpnet muligheter for å få løftet fram samordningstemaer. Likevel havner tverrgående satsinger lett i skyggen av mer sektororienterte tiltak, og det er krevende å få de komplekse samordningsproblemene tilstrekkelig høyt opp på den politiske dagsordenen.

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. Hvert departement er orientert mot egen sektor, mens tverrgående omstillingstiltak i praksis får lav prioritet. Krav, incentiver og belønningssystemer er i all hovedsak rettet mot å nå sektorinterne mål. For å møte de store samfunnsutfordringene må departementenes evne til å samarbeide bli bedre. 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.

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. Slike situasjoner krever

tydelig avklaring av ansvar og rolle for lederdepartementet, og at departementene i fellesskap gir direktoratene klare rammer for deres oppgaveløsning. Det gjelder både tidlig og underveis i samarbeidsperioden.

Difi har i 2017 og 2018 undersøkt samordning på regionalt nivå, både mellom statlige virksomheter og mellom stat og fylkeskommune. Våre undersøkelser tyder på at samordningen på regionalt nivå i all hovedsak fungerer godt, på tross av at mange virksomheter har ulike regional inndeling.

Utfordringer

Mye arbeid gjenstår før forvaltningen opptre og oppleves som samordnet. Difis analyser peker på følgende utfordringer som de mest sentrale:

- Komplekse, tverrgående problemer får ikke tilstrekkelig politisk forankring
- Styrings- og belønningssystemer er primært innrettet mot sektorinterne mål
- Budsjettprosessen hemmer samordning og prioritering av viktige fellestiltak
- Samordningsdepartementene har lite gjennomslag
- Tradisjonelle arbeidsformer i byråkratiet blir utfordret når det jobbes på tvers, og det stiller nye krav til ledelse og måter å samhandle på

Forvaltningskunnskap

Mål

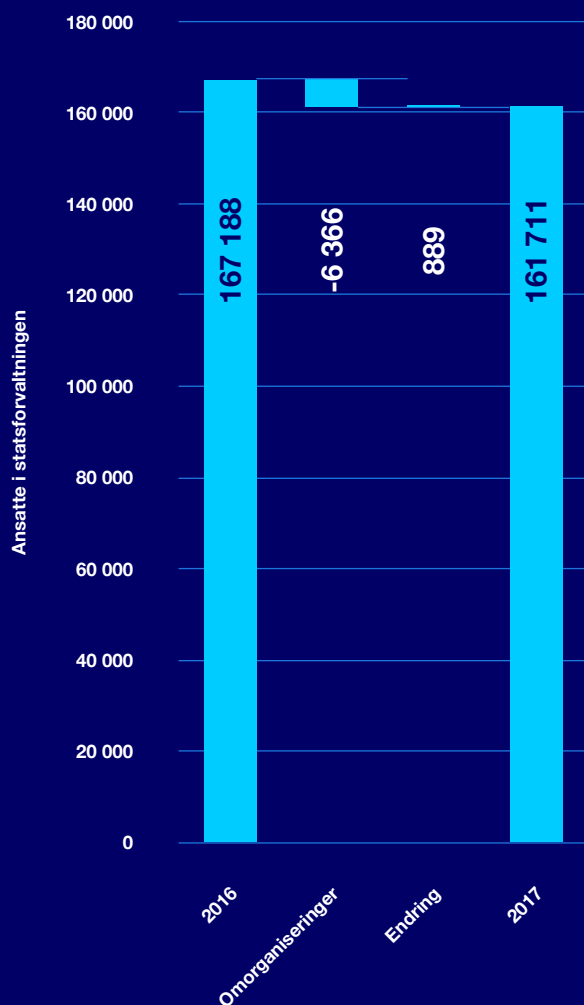
- Innhente, analysere og formidle data, nøkkeltall og statistikk som viser status, utvikling og endring på Difis fagområder

 - Leverte tre omfattende utvalgsundersøkelser
 - Nybrottsarbeid på fagområdene innovasjon og anskaffelser
- Gjennomføre analyser og utredninger med strategisk betydning for forvaltningens organisering og virkemåte

 - Skaffet ytterligere kunnskap om sentrale reformer
 - Behov for å sikre nødvendig tilgang til data og innpass blant flere brukere



Antallet ansatte i statsforvaltningen økte med 889 når vi justerer for omorganiseringer



Slik skårer staten som arbeidsplass



Forvaltningskunnskap

Difi bidro med viktig kunnskap om store reformer og utviklingsbehov i 2018, ikke minst regionreformen. Vi leverte også omfattende undersøkelser om innovasjon og anskaffelser, og gjennomførte den femte undersøkelsen blant medarbeidere i staten.

Difi analyserer og dokumenterer tilstand, utviklingstrekk og endringsbehov i offentlig forvaltning. Denne innsikten er avgjørende for at vi skal kunne gi gode råd på våre fagområder, og for at vi kan utvikle tjenester og virkemidler som speiler utviklingsbehovene i offentlig sektor. Vi prioriterer å utvikle kunnskap om de tre områdene digitalisering, innovasjon og effektivisering, og setter fokus på tverrgående utfordringer og analyser som skaper grunnlag for forbedringer i forvaltningens organisering og virkemiddelbruk. Vi har en viktig oppgave i å sørge for kunnskapsdeling i forvaltningen, og legger vekt på å være en lett tilgjengelig samtalepartner.

Mål

I 2018 har to mål ligget til grunn for arbeidet:

1. Innhente, analysere og formidle data, nøkkeltall og statistikk som viser status, utvikling og endring på Difis fagområder
2. Gjennomføre analyser og utredninger med strategisk betydning for forvaltningens organisering og virkemåte

Resultater

Mål 1: Innhente, analysere og formidle data, nøkkeltall og statistikk som viser status, utvikling og endring på Difis fagområder

Mer data gir bedre analyser

Difi jobber kontinuerlig med å få tilgang til mer data og statistikk om våre fagområder. Det er en nødvendig forutsetning for vårt analyse- og utredningsarbeid. I 2018 fikk vi tilbake tilgangen til mikrodata om statsansatte fra SSB, slik at vi kunne svare på et oppdrag om å redegjøre for utviklingen av antallet statsansatte. Vi arbeider videre for å få tilgang til andre typer data fra statlige virksomheter, som for eksempel

regnskapsdata. Difi vil videre jobbe for økt deling og tilgang til mikrodata for offentlige virksomheter blant annet i forbindelse med ny lov om offisiell statistikk. I tillegg samarbeider Difi med SSB og DFØ for å utvikle statistikken om ansatte og årsverk i staten, digitalisering og innkjøp.

Nye og viktige undersøkelser

I 2018 leverte Difi tre omfattende utvalgsundersøkelser med et rikt datamateriale. Dette var første gang vi gjorde utvalgsundersøkelser på innovasjonsarbeidet i staten og på modenheten for offentlige anskaffelser i forvaltningen.

Innovasjonsbarometeret gikk ut til ledere i statlige virksomheter og fikk en svarprosent på 45. Undersøkelsen viser at 85 prosent av virksomhetene som svarte, har innført en innovasjon de siste to årene, enten ved å kopiere andres innovasjoner (32 prosent), la seg inspirere av andre (50 prosent) eller innføre innovasjoner som er de første av sitt slag (12 prosent). Resultatene er i hovedtrekk på linje med resultatene fra innovasjonsbarometeret for kommunene og fra Danmark og Sverige. For mer om Innovasjonsbarometeret, se s. 39.

Modenhetsundersøkelsen om offentlig anskaffelser er utviklet av Difi og den første av sitt slag i Norge. Den ble gjennomført blant innkjøpsansvarlige i både kommuner (svarprosent på 31), fylkeskommuner (svarprosent på 59) og statlige virksomheter (svarprosent på 58), samt statlige og kommunale selskaper. Virksomhetene er generelt mest modne på temaområdet digitalisering av anskaffelsesprosessen, mens de er minst modne på temaområdet klima og miljø.

I 2018 gjennomførte Difi i tillegg statsansattundersøkelsen (tidligere medarbeiderundersøkelsen) som blant annet bidrar til å utvikle den sentrale arbeidsgiver- og personalpolitikken. Undersøkelsen var den femte i rekken. Den ble sendt

ut til drøyt 8000 statsansatte og besvart av i overkant av 5000 respondenter (svarprosent på 64). Resultatene blir offentliggjort tidlig i 2019. Difi samarbeidet med SSB og Rambøll om gjennomføringen og brukte data fra kontakt- og reservasjonsregisteret, noe som gjorde det mulig å sende ut undersøkelsen på sms og epost.

Utviklingen i antallet ansatte i statsforvaltningen

Difi gjennomførte i 2018 også en ny kartlegging av utviklingen i antall ansatte i stats- og sentralforvaltningen. Undersøkelsen viste at det var 161 711 ansatte i statsforvaltningen i 2017. Det var 5 477 færre ansatte enn i 2016, da det var 167 188 ansatte. Justert for omorganiseringer (6 366 ansatte) var det likevel en økning i antall ansatte på 889 (0,5 prosent).

Antallet ansatte i departementene og direktoratene var 446 lavere i 2017 enn i 2016, og når vi justerer for omorganiseringer var nedgangen på 254 ansatte (1,1 prosent) i disse delene av forvaltningen.

Flere bruker statistikken vår

Difi jobber også med å formidle data i form av nøkkeltall og statistikk på våre nettsider. Bruken er økende med 33 000 sidevisninger i 2017 mot 180 000 sidevisninger i 2018. Vi mottar en rekke spørsmål fra presse, Stortinget, forskere og andre virksomheter i forvaltningen om statistikk på disse nettsidene.

Mål 2: Gjennomføre analyser med strategisk betydning og relevans på tvers i forvaltningen

I 2018 bidro Difis leveranser til ytterligere kunnskap om sentrale reformer og utviklingsområder. Særlig undersøkte vi behovet for endringer av inndelingen til 11 statsetater med et regionalt apparat på sentrale samhandlingsområder med fylkeskommunen, fylkesmanns-embetet og kommunene. Videre leverte følgeevalueringen av nærpoltireformen viktig kunnskap som anvendes løpende i reformarbeidet. Gjennom å kartlegge organisasjonsformer i offentlig sektor skapte vi et grunnlag for drøfting av fremtidige organisasjonsformer. I tillegg leverte Difi forslag til effektivisering og kvalitetsforbedring av administrative fellesfunksjoner.

I 2018 prioriterte vi analyser knyttet til følgende reformer og tverrgående problemstillinger:

- [Evaluering av nærpoltireformen](#)
Difi-rapport 2018:2 Statusrapport 2017
- [Samhandling mellom regional stat og fylkeskommunen](#)
Difi-notat 2018:1. Samhandling mellom fylkeskommunen og regional stat inkludert fylkesmannen.
- [Organisasjonsformer i offentlig sektor. En kartlegging.](#)
Difi-rapport 2018:8: Sentrale utviklingstrekk i offentlig sektor de siste 10-20 årene med hensyn til organisasjonsformer og bruken av dem.
- [Administrative fellesfunksjoner i staten. Status og utviklingsmuligheter.](#)
Difi-rapport 2018:9 Kartlegging av behov og tilbud av felles administrative støttefunksjoner i staten
- [En analyse av inndelingen av regional stat. Hovedrapport.](#)
Difi-rapporter 2018:10-13 Undersøkelse og analyse av behovet for endringer i inndelingen til 11 statsetater med et regionalt apparat.
- [Departementenes styring og tilrettelegging for innovasjon i underliggende virksomheter](#)
Difi-notat 2018:5 Difi har undersøkt hvordan departementene styrer og tilrettelegger for innovasjon i underliggende virksomheter.

Vi samarbeider med andre kompetansmiljøer

Systematisk og målrettet samarbeid med andre kompetansmiljøer er avgjørende både for at vi skal få kvalitet og bredde i tilbudet vårt, og for at resultatene våre når flere. Vi forsøker å samarbeide med andre forsknings- og utredningsmiljøer i alle våre større utredninger. I 2018 samarbeidet vi formelt med:

- Universitet i Oslo
- Arbeidsforskningsinstituttet/OsloMet
- Uni Research Rokkan-senteret
- Politihøgskolen
- Høgskolen Kristiania
- Høgskolen i innlandet
- Trøndelag forskning og utvikling
- Direktoratet for økonomistyring

Det mest omfattende samarbeidet har vært knyttet til evalueringen av politireformen. Stortinget forutsatte at det skulle legges til rette for forskning

i sine vedtak om gjennomføringen av nærpolitireformen. Innenfor rammene som er stilt til rådighet har Difi i perioden 2016–2018 utlyst midler til forskning som kan belyse sider ved reformen.

Våre analyser brukes i 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. Dette henger sammen med at vurderinger, råd og resonnementer knyttet til prinsipper for styring og organisering av forvaltningen holder seg relevante over tid. De siste årene har det blitt økt oppmerksomhet om sentralisering av administrative fellesfunksjoner, departementenes organisering og virkemåte, forholdet mellom departement og direktorat, samt statens tilsyn av kommune og regional stat.

I 2018 registrerte vi blant annet at fire 4 NOU-er refererte til ett eller flere Difi-dokumenter. To til tre av disse trekker på Difi-produkter i relativt stor grad. Det er NOU 2018:6 Varsling – verdier og vern – varslingsutvalgets utredning om varsling i arbeidslivet, NOU 2018:7 Ny lov om offisiell statistikk og NOU 2018:14 IKT-sikkerhet i alle ledd – Organisering og regulering av nasjonal IKT-sikkerhet. Her brukes Difi-produkter både i form av rapporter, notater og veiledere for å underbygge ulike forvaltningspolitiske resonnementer, som for eksempel NOU 2018:6 IKT sikkerhet i alle ledd, som viser til seks ulike Difi rapporter fra årene 2015, 2016, 2017 og 2018.

31 stortingsmeldinger og proposisjoner viser til kunnskapsgrunnlag fra Difi. Særlig bred omtale får våre virkemidler og rapporter i Meld. St 7 (2017–2018) Anmodnings- og utredningsvedtak i stortingssesjonen (SMK) og Prop. 88 S (2017–2018) Kommuneproposisjonen (KMD).

Utfordringer

Forvaltningens organisering og virkemåte blir bestemt 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. For å lykkes med dette, må vi ha tett kontakt med ulike deler av forvaltningen og bli involvert i de sentrale reformprosessene.

Vi ser en tendens til at vi brukes hyppigere i noen sektorer enn andre. De som har brukt Difi som rådgivere, kommer gjerne igjen. Det er positivt og tyder på fornøyde brukere. Det er likevel en utfordring å sikre at kontakten med forvaltningen er bred og systematisk, og ikke styrt av hvem som kjenner Difi og har brukt oss tidligere. KMD har en viktig rolle i å være døråpner for oss inn mot de andre departementsområdene. Vi vurderer ulike tiltak som kan sikre mer systematisk kontakt med sentrale brukergrupper, for eksempel ved å etablere nettverk eller andre møtearenaer.

I 2018 fikk vi tilbake tilgangen om mikrodata om ansatte etter godt samarbeid KMD og SSB. Manglende tilgang på data utfordrer likevel vår evne til å levere riktig kunnskap og gode analyser, og til å svare på spørsmål fra Stortinget, departementer og media. Derfor har vi satt i gang et arbeid for å få tilgang til detaljerte regnskapsdata fra statlige enkeltvirksomheter. Vi har også avgitt flere innspill til utvalget for ny lov om offisiell statistikk, der statlige virksomheters tilgang til mikrodata i planleggings- og utviklingsarbeid er et av de viktigste momentene.

Prioriteringer og tiltak

Våre analyser av utfordringer og endringsbehov i forvaltningen gir grunn til å trekke frem tre områder som vi skal rette spesiell oppmerksomhet mot i 2019:

Fremtidens departement

Vi vil prioritere problemstillinger som angår departementenes organisering og virkemåte knyttet til «Fremtidens departement». I rapporten «Departementene i førersetet for omstilling» var vår hovedanbefaling at departementene må styrke sin rolle som strategisk aktør for omstilling og utvikling innenfor eget departementsområde og i å utvikle samarbeid på tvers av departementsområder. Å bringe dette arbeidet videre vil være en sentral prioritering i 2019.

Innovasjon

Difi har på oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet utarbeidet et kunnskapsgrunnlag om innovasjon som departementet skal bruke i sitt arbeid med en stortingsmelding om innovasjon. Meldingen

skal legges fram i 2020. Som en del av kunnskapsgrunnlaget er det gjennomført et innovasjonsbarometer i statlig sektor og en undersøkelse om hvordan departementene styrer og følger opp innovasjon i underliggende virksomheter. Difi legger opp til å gjennomføre ytterligere analyser i 2019.

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.

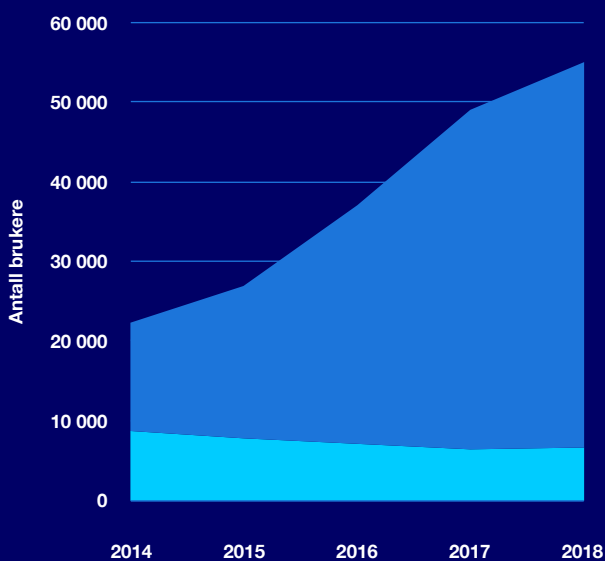
Avdelingen vil også prioritere tiltak for å styrke virksomhetens tilgang til og bruk av data (dataforvaltning), formidlingen av nøkkeltall og statistikk på våre nettsider og analyse av data.

Kompetanseutvikling

Mål

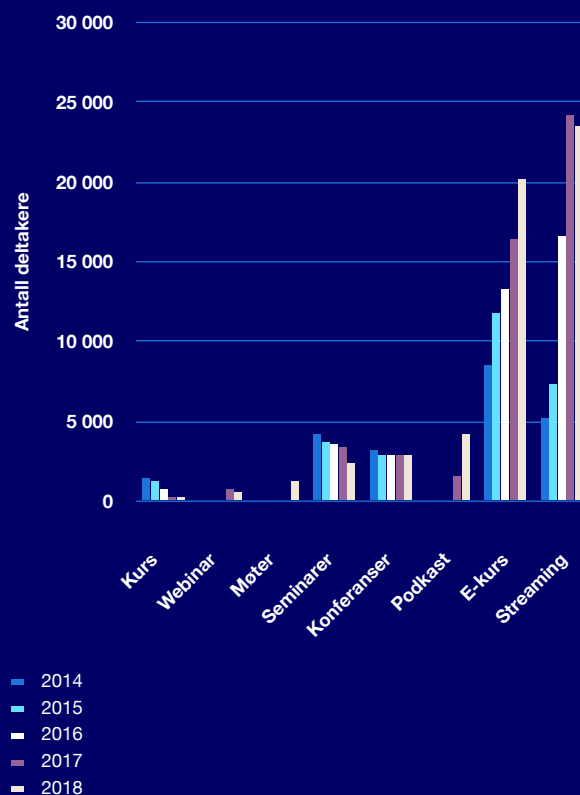
- 1** Vi når flere med våre kompetanseutviklingstiltak på en mer kostnads-effektiv måte
 - Mer enn 10 prosent økning i brukere av kompetansetiltak
 - Flere e-læringskurs, mer strømming og økt bruk av veiledning på nett
- 2** Brukertilfredsheten og faglig nytte på våre kompetanseutviklingstiltak er på minst samme nivå som før
 - Brukertilfredshet på nivå med 2017 for konferansene
 - Noe lavere tilfredshet med kurs, men høyere for seminarer

Vi når flere brukere med digitale kompetansetilbud



■ Digitale kompetansetilbud
■ Arrangement med fysisk oppmøte

Bruken av e-læringstilbudet økte med over 23 prosent i 2018



■ 2014
■ 2015
■ 2016
■ 2017
■ 2018

Kompetanseutvikling

Vi vurderer måloppnåelsen på kompetanseutvikling i 2018 som god. Bruken av nettbasert veiledning, e-læring og våre arrangementer fortsatte å øke, og en voksende andel av Difis kompetanseutviklingstiltak skjer digitalt. Bruken av e-læring alene økte over 25 prosent i 2018. Det betyr at Difi når stadig flere for mindre. Ambisjonen for 2019 er å øke bruken 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 på verktøy og tiltak innen ledelse og arbeidsgiverstøtte under fagregnskapet for ledelse og arbeidsgiverområdet.

For å utvikle kompetansen i offentlig sektor, tilbyr Difi tre hovedformer for kompetansetiltak: nettbasert veiledning, digitale kompetansetiltak og fysiske arrangement. Den nettbaserte veiledningen skjer i stor grad gjennom fagsider og verktøy på Difis nettsteder. Brukertallene for disse sidene er gode og økende, og vitner om at veiledninger, verktøy og andre ressurser brukes aktivt til å løse brukernes oppgaver. Digitale kompetansetiltak omfatter først og fremst e-læring og i økende grad 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, Anskaffelseskongressen og Forvaltningskonferansen er våre tre største og viktigste fysiske arrangementer, og regnes som våre profilkonferanser. Fordi vi streamer mange arrangementer, kan flere delta digitalt og gjenbruke opptak.

Difi 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 både for Difi og for virksomhetene som bruker 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 opplærings-tiltakene til virksomhetens modenhet og behov.

Mål

Difi hadde to mål for fagområdet kompetanseutvikling i 2018:

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 2018 som god.

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

Flere velger digitale tiltak

Totalt hadde Difi 55 057 brukere av e-kurs, fysiske kurs, seminarer, konferanser, webinarer, podcaster og streaming i 2018, mot 49 093 i 2017 og 36 969 i 2016. Det er en økning på vel 10 prosent eller nesten 6 000 brukere siste år. Det er vi fornøyde med, selv om det er noe lavere enn vårt egendefinerte strekksmål på 60 000 brukere årlig.

I løpet av året har flere og flere seere valgt å blokkere tjenester som rapporterer til Google, som

er statistikken Difi bruker på direkteendinger. Det er trolig hovedårsaken til at statistikken for direkteendinger er noe lavere enn fjoråret, mens realiteten trolig er at bruken har økt. 2018-tallene viser at 30 690 personer fikk med seg våre kurs, seminarer, konferanser, webinarer og streaming, som er noe lavere enn 31 178 i 2017, men vesentlig høyere enn 23 686 i 2016. Antallet brukere av e-læringstilbudet økte med vel 23 prosent fra 16 348 i 2017 til 20 139 i 2018. Strømmetjenestene bidrar til en vesentlig etterbruk av våre arrangementer, og i pilotåret 2018 publiserte vi 24 podkaster for over 4 200 lyttere. Difi hadde 36 direkteendinger i 2018, med til sammen 4 413 unike direkteavspillinger og 18 993 visninger totalt.

Vi er fornøyde med utviklingen de siste årene hvor vi har dreid tilbudet fra mange tradisjonelle, mindre kurs til større og mer digitale arrangementer og e-læring. Det gjør at vi i større grad og mer effektivt 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. I 2018 implementerte vi også et nytt, felles system for kursadministrasjon og påmelding i nært samarbeid med Direktoratet for økonomistyring, i tråd med forventningen i tildelingsbrevet om å samordne og markedsføre vårt samlede kompetansetilbud.

Rekorddeltakelse på Digitaliseringskonferansen

Difis tre profilkonferanser har hatt en positiv utvikling over flere år. Digitaliseringskonferansen 2018 hadde størst deltagelse med 1 219 deltakere, som er rekord, mot 1 168 i 2017 og 1 028 i 2016. 1 771 personer fulgte Digitaliseringskonferansen på nett via streaming i 2018, som betyr at ca. 3 000 personer deltok. I etterkant har ett eller flere opptak fra de to konferansedagene blitt vist mer enn 9 400 ganger. Anskaffelseskonferansen er den nest største konferansen, og hadde rekorddeltakelse i 2017 med 880 deltakere, mot 630 i

2016. I 2018 deltok 733. I tillegg fulgte ca. 500 personer konferansen digitalt i 2018. Forvaltningskonferansen er minst av de tre profilkonferansene med mellom 229 og 488 deltakere de siste tre årene, og i 2018 deltok 379. Variasjonen kan trolig best forklares med temaene for konferansene.

Vi utvidet kompetansetilbudet, men reduserte antallet fysiske kurs og konferanser

I tråd med satsingen på digitale kompetansetiltak har vi siden 2014 mangedoblet antallet e-læringskurs fra 5 til 26 og doblet strømmetilbudet. Når vi tar med kurs fra samarbeidspartnere, hadde vi totalt 34 e-læringskurs på læringsplattformen På nett med læring ved utgangen av 2018.

Felles læringsplattform i staten (læringsplattformen.difi.no) ble lansert i 2016 og videreutviklet i 2017 og 2018. Her kan statlige virksomheter dele og gjenbruke de beste digitale læringsressursene. Vi redegjør nærmere for satsingen på digital opplæring i staten under fagregnskapet for ledelse og arbeidsgiverområdet.

Veiledning på nett

En vesentlig del av Difis veiledningsaktivitet er digital. Difis 23 nettstedet hadde samlet 6,4 millioner økter i 2018 mot 5,2 millioner økter året før. En økt regnes her som alt det en bruker gjør innenfor et avgrenset tidsrom. Norge.no og hjelpesidene til ID-porten står for nesten halvparten av aktiviteten. Dette er hovedsakelig borgere som trenger hjelp til å finne fram eller logge seg på tjenester fra statlige og kommunale virksomheter. De resterende nettsidene er utelukkende rettet mot ansatte i forvaltningen. Brukerne som kommer hit er Difis kjernebrukere og er på jakt etter veiledning, tjenester og rådgivning innen Difis fagområder. Her er trenden at flere finner veien til Difis tilbud på nett. Mens antall økter øker, ser vi at tiden brukerne bruker på siden går litt ned. Nedgangen er minimal og fortsatt tilbringer brukerne våre i snitt 2,45 minutter på nettsiden. I snitt blar brukerne seg gjennom tre enkeltsider når de først er inne på nettstedet. Tilbakemeldingen er at de i hovedsak finner det de leter etter og at de forstår det de finner.

For de enkelte nettstedene eller portalene er også trenden positiv: difi.no har økt med over 100 000 økter siden 2016 til 409 209 i 2018, mens anskaffelser.no fordoblet antallet økter fra 152 927 i 2016 til 336 242 i 2018. Prosjektveiviseren økte

også fra 30 032 økter i 2016 til 47 535 i 2018. Arbeidsgiverportalen hadde hele 186 747 økter i sitt første år 2018.

Tabellen under viser antall økter på noen av Difis utvalgte nettsider. Der vi ikke har oppgitt tall, skyldes dette at tjenesten ikke eksisterte på det aktuelle tidspunktet.

Selv om variasjonen er stor mellom de enkelte nettstedene, er trenden at antall sidevisninger øker. Hver økt består normalt av 2 til 9 sider. I 2017 hadde Difis nettsider totalt 14,7 millioner sidevisninger. I 2018 økte antall sidevisninger til 16,1 millioner. Gjennomsnittlig tid brukerne tilbringer inne på nettsidene våre er 2,23 minutter. Dette er en økning fra året før. Da var snittiden 1,07 minutter. Enkeltkampanjer rettet mot borgere som kreve lite tidsbruk fra brukeren kan forklare en stor del av det lave tallet i 2017. Gjennomsnittstiden i 2018 er nok nærmere det som kan anses som et normalnivå. 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 nettsider ligger mellom 30–50 prosent.

Mål 2: Brukertilfredsheten og faglig nytte på arrangementene er høy

Brukertilfredshet og opplevelse av faglig nytte er på samme høye nivå som tidligere for

konferansene. For kurs er det noe lavere score enn i 2017, mens for seminarer er det noe høyere skår enn i 2017. Det er vi godt fornøyde med.

I 2018 evaluerte vi 49 arrangementer, fordelt på kurs, forum, samlinger, møter, webinar og fem konferanser. 14 av de 49 fysiske arrangementene i 2018 var kurs. 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. En totalskår over 80 prosent er erfaringsmessig et svært godt resultat. Webinarer oppnådde en skår for faglig nytte rett under 80 prosent i 2018, som er noe lavere enn i 2017. Målet for 2019 er å etablere tilfredsheten over 80 prosent.

Fra våren 2017 har alle som har fullført et e-læringskurs på Læringsplattformen kunnet evaluere kurset på en skala fra 1 til 6. Tilbakemeldingene på kursene er overveiende gode. Brukerevalueringene viser at samtlige kurs i gjennomsnitt skårer i intervallet mellom 4,5 og 5,5 av på en skala fra 1 til 6 hvor 6 er best. Deltakerne vurderer tilfredshet med måten å lære på, faglig nytteverdi og totalopplevelse. Skår og tilbakemeldinger er tilgjengelige på <https://laeringsplattformen.difi.no>

| Nettsted | 2016 | % endring 16–17 | 2017 | % endring 17–18 | 2018 |
|-----------------------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|
| Idporten hjelpesider | 712 369 | 75 % | 1 243 975 | 13 % | 1 407 478 |
| Norge.no | 1 896 319 | -41 % | 1 111 216 | 23 % | 1 362 741 |
| Difi.no | 298 336 | 12 % | 335 201 | 22 % | 409 209 |
| Anskaffelser.no | 254 860 | 22 % | 310 674 | 8 % | 336 242 |
| Arbeidsgiver.difi.no | | | | | 186 747 |
| prosjektveiviseren.no | 30 248 | 49 % | 45 105 | 5 % | 47 535 |
| laeringsplattformen.difi.no | 18 437 | 86 % | 34 223 | 18 % | 40 319 |
| uu.difi.no | 26 053 | 35 % | 35 092 | 14 % | 39 901 |
| Kriterieveiviseren.no | | | | | 4 017 |

* Økt: En serie av side/skjermvisninger eller interaksjoner gjennomført av samme bruker på nettsiden i en avgrenset periode på inntil 30 minutter. Etter dette teller det som en ny økt.

Utfordringer

Den desidert største veiledningskanalen – Difis nettjenester – har hatt en stor økning i bruk de siste årene. Samtidig har vi behov for å videreutvikle nettjenestene slik at de støtter Difis kjernevirksomhet og løser våre brukeres behov bedre. I 2018 gjennomførte vi et forprosjekt som ga bedre innsikt i om brukerne finner det de leter etter, forstår det de finner og får gjort det de skal. Arbeidet ga også viktig innsikt i hvordan Difi kan effektivisere og optimalisere forvaltningen av våre samlede nettjenester ytterligere.

Det er fremdeles krevende – og viktig – 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 økt bruken av digitale løsninger som streaming, webinarer og podcaster vesentlig, men det er fortsatt potensial for å nå flere per arrangement ved å utnytte de digitale mulighetene stadig bedre.

Prioriteringer og tiltak

Difis strategi er å nå flere for mindre, blant annet gjennom å øke bruken av digitale kompetansetilbud på bekostning av mindre kurs som krever fysisk oppmøte. I 2019 vil vi øke bruken av webinarer og andre digitale virkemidler 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.

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.

Difis egendefinerte mål for 2019 er å øke antall brukere av e-læringskurs og våre arrangementer med ca. 5 000 til 60 000 brukere i 2019. Brukerne skal være minst like tilfredse med Difis arrangementer og e-læringskurs som i 2018.

Difi er i gang med et større forbedrings- og effektiviseringsarbeid på nett som startet i 2018 og vil fortsette ut 2019. Målet for arbeidet er å effektivisere, brukerorientere og samordne Difis samlede nettjenester slik at de best mulig løser behovene til våre brukere og støtter Difis virksomhet i årene fremover.

Ledelse- og arbeidsgiverstøtte

Mål

| | | | |
|---|--|--|--|
| 1 | Arbeidsgiverstøtte skal bidra til å styrke arbeidsgiverfunksjonen gjennom støtte og rådgivning | <ul style="list-style-type: none">Lanserte ArbeidsgiverportalenØkt bruk av Difis veiledningstjeneste | |
| 2 | OK stat skal bidra til at flere statlige virksomheter tar inn lærlinger | <ul style="list-style-type: none">24 nye lærlinger i 201810 nye statlige virksomheter er blitt medlem av OK Stat | |
| 3 | Statlige ledere skal ta i bruk Difis lederutviklingstiltak og -verktøy og skal oppleve disse som nyttige | <ul style="list-style-type: none">Lanserte refleksjonsverktøyet «God ledelse i staten»Lanserte lederpakke med tre ulike digitale verktøy for ledere og ledergrupper | |
| 4 | Difi sine digitale læringsressurser skal bidra til mer strategisk kompetanseutvikling i staten | <ul style="list-style-type: none">Lanserte fire nye digitale kursPositiv ekstern evaluering av satsingen på digital opplæring | |

Vi tilbyr



Arbeidsgiverstøtte

- Arbeidsgiverportalen
- Veiledningstjeneste
- Sekretariat for Arbeidsgiverrådet
- Tariffavsatte kompetansemidler
- Nordisk tjenestemannsutveksling
- Verktøy for medarbeiderundersøkelser
- Traineeprogram
- OK stat



Lederutvikling

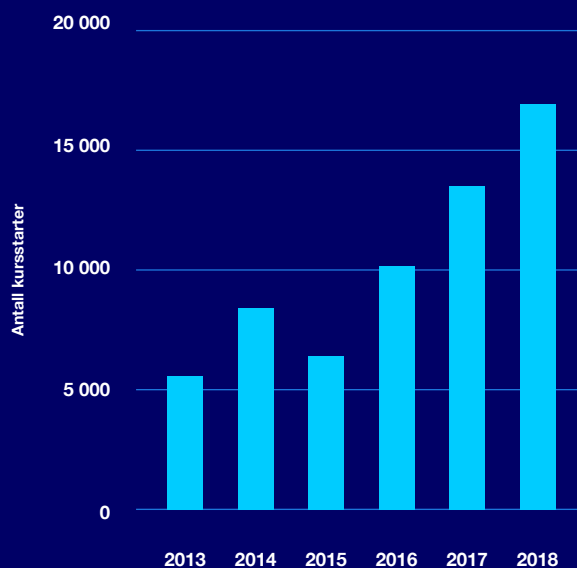
- Ny som leder i staten
- Veileder for mentorprogram
- Program for toppledergrupper
- Utvikling av ledergrupper
- God ledelse i staten



Kompetanseutvikling og -styring

- Digital læring
- Læringsplattformen
- Virksomhetsplattformen

Bruken av kurs på Læringsplattformen økte med 25 prosent



Ledelse og arbeidsgiverstøtte

I 2018 lanserte Difi Arbeidsgiverportalen, nye digitale læringsressurser og veiledning om mentorordninger. Våre verktøy og tiltak innen ledelse og arbeidsgiverstøtte ble mye brukt og fikk gjennomgående gode tilbakemeldinger fra brukerne. Vi har skapt en solid plattform av digitale verktøy som kan bidra til å realisere de nødvendige omstillingene og effektiviseringene i offentlig sektor.

Kravene til omstilling, nytenkning og innovasjon i offentlig sektor utfordrer lederne og skaper behov for nye typer kompetanse, andre tilnærminger til oppgaveløsning og nye organisasjonsformer. Omstillingen handler ikke om kun å håndtere konkrete endringsprosjekter, men om å tilnærme seg endring som en permanent tilstand.

Difis oppgave er å konkretisere hva god ledelse i staten betyr, hvilken kompetanse ledere må ha og hva som kreves av ledere for å skape nødvendige endringer. Det er virksomhetene selv som har hovedansvaret for å utvikle sin virksomhet, sine ledere og medarbeiderne, men Difi skal bidra til at det skjer. Vi skal være en pådriver for at statlige virksomheter jobber systematisk og strategisk med å utvikle leder- og arbeidsgiverrollen. Vi gjør det gjennom å støtte virksomhetene med ressurser, verktøy og møteplasser, og ved å veilede i lov- og avtaleverk i omstilling.

Statlige virksomheter er gitt et samfunnsoppdrag om å sørge for mangfold på arbeidsplassen. Difi støtter virksomhetene med tiltak som OK stat og traineeordningen, og forbereder flere tiltak for å støtte virksomhetene med å nå målene i regjeringens inkluderingsdugnad.

Resultater

Mål 1: Arbeidsgiverstøtte skal bidra til å styrke arbeidsgiverfunksjonen gjennom støtte og rådgivning.

Difi lanserte Arbeidsgiverportalen

Lanseringen av Arbeidsgiverportalen i januar var en viktig milepæl i 2018. Målet med portalen er å samle informasjon, støtte, erfaringsutveksling og veiledning for arbeidsgiver på ett sted. Arbeidsgiverportalen er resultatet av en grundig

kartlegging av brukernes behov, og spesielt personalavdelingenes (Human Resources, HR) behov. For å dekke behovene som ble avdekket, tilbyr Arbeidsgiverportalen:

- åpne fagsider for HR og ledere med verktøy for omstilling
- veiledningstjeneste for virksomheter innenfor det statlige tariffområdet
- erfaringsrommet – nettjeneste som legger til rette for kunnskap-, erfaringsdeling og dialog mellom virksomhetene
- ukentlige nyhetsbrev om blant annet omstilling, kompetanseutviklingstilbud, hovedavtalen, medbestemmelse og andre aktuelle tema

Difi har prioritert å legge til rette for kommunikasjon mellom statens personaldirektør og statlige arbeidsgivere i Arbeidsgiverportalen. Videre har vi lagt vekt på å markedsføre Difis ledelsesutvikling- og kompetansetilbud for at flere skal ta dette i bruk. Vi markedsfører også Difis andre tjenester, som Nordisk tjenestemanns-utveksling (TJUT) og traineeordningen for personer med nedsatt funksjonsevne og høyere utdanning.

Difis veiledningstjeneste er mye brukt

I 2018 besvarte Difis veiledningstjeneste 1 700 spørsmål fra i alt 170 av de 220 virksomhetene innenfor det statlige tariffområdet. Tjenesten besvarte flest spørsmål i kategoriene avtale- og regelverk, arbeidstid, ferie og permisjoner, lønnsforhandlinger, lønnsoppjøret 2018 og reise. Å samle fellestjenester og formidling i en slik veiledningstjeneste gir klare effektiviseringsgevinster i virksomhetene. Tilbakemeldingene på fagsidene, veiledningstjenesten og nyhetsbrev er gode, og brukerdata viser at tjenesten benyttes mye.

Bruk av Difis tilbud om arbeidsgiverstøtte i 2018

| | | |
|----------------------|-------------------------|---------|
| Arbeidsgiverportalen | Antall brukere | 186 819 |
| | Antall sidehenvisninger | 649 941 |
| | Antall nedlastinger | 26 700 |
| Veiledningstjenesten | Antall løste saker | 1686 |
| | Antall virksomheter | 170 |

Arbeidsgiverrådet ble gjort mer synlig

Difi er sekretariat for Arbeidsgiverrådet, som gjennomførte fem møter i 2018. Difi bidro til å gjøre rådet spesielt synlig i 2018 ved å invitere til debatt om hovedavtalen og medbestemmelse i staten. Arrangementet var fullsatt, og Arbeidsgiverrådet bruker innspill fra debatten som grunnlag for sin tilrådning til KMD i forkant av forhandlingene om ny hovedavtale høsten 2019.

De tariffavsatte kompetansemidlene

Difi fordeler midlene til kompetanseutviklingstiltak som partene i det statlige tariffområdet lyser ut. Statlige virksomheter kan søke om støtte til tiltak knyttet til organisasjons- og ledelsesutvikling, mangfold, lærlinger, IA og å hindre utstøting ved omstillingsprosesser. I 2018 benyttet Difi Arbeidsgiverportalen til å markedsføre kompetansemidlene ved blant annet å dele prosjekterfaringer. Vi mottok 70 søknader og fordelte kompetansemiddelpotten på 24 millioner kroner til 43 prosjekter.

Nordisk tjenestemannsutveksling

Norge ved Difi overtok i 2018 sekretariatsfunksjonen fra Nordisk ministerråd for denne ordningen. Norge innvilget 6 søknader. De utvalgte hospiterte i tilsvarende virksomheter i Danmark, Island, Færøyene og Finland. Det var mulighet for flere å søke. Nordisk ministerråd har som mål for 2019 å få flere fra departementene til å hospitere.

Traineeprogrammet i staten

Traineeprogrammet 2017–2018 er avsluttet. Ordningen retter seg mot personer som har nedsatt funksjonsevne og høyere utdanning, og som kan jobbe tilnærmet 100 prosent gitt riktig tilrettelegging. I perioden 2017–2018 deltok 17 traineer fordelt på 12 statlige virksomheter.

Evalueringen viser at HR og nærmeste leder har fått nyttig erfaring med å rekruttere og tilrettelegge for personer med nedsatt funksjonsevne. Rundt 39

prosent av traineene har fått fast stilling og 46 prosent har fått forlengelse av sine midlertidige stillinger.

Avant – verktøy for medarbeiderundersøkelser

Avant er et gratis verktøy for gjennomføring av medarbeiderundersøkelser som Difi tilbyr statlige virksomheter. Høsten 2018 forbedret vi den tekniske løsningen, tok inn nye faste spørsmål om trakassering og la til valgfrie spørsmål om endringsprosesser. 28 statlige virksomheter tegnet en avtale om bruk av verktøyet.

Mål 2: OK stat skal bidra til at flere statlige virksomheter tar inn lærlinger

Staten må gi plass til lærlinger

Regjeringen stiller krav om at alle statlige virksomheter skal ta inn minst én lærling. For å ta inn lærlinger må virksomheten være medlem av Opplæringskontoret for statlige virksomheter (OK stat), som er en del av Difi, eller et annet opplæringskontor.

Gjennom 2018 jobbet OK stat aktivt for å øke antallet læreplasser blant medlemsbedriftene, og å rekruttere nye medlemsbedrifter. Vi tok i bruk Arbeidsgiverportalen for å nå bedre ut til virksomhetene med informasjon om lærlinger, og har støttet og veiledet medlemsbedriftene og skolene.

60 virksomheter i 10 fylker har kontrakt med OK stat om 122 lærlinger på seks ulike fagfelt. Dette er en økning på 24 nye lærlinger fra 2017. Vi fikk ti nye medlemsbedrifter i 2018. I snitt er det to lærlinger i hver virksomhet, men hele 36 virksomheter har bare én lærling.

Mål 3: Statlige ledere skal ta i bruk Difis lederutviklingstiltak og -verktøy og skal oppleve disse som nyttige

Tilbudet til nye ledere fornyes

I 2018 gjorde Difi en vurdering av tilbudet «Ny som leder i staten», et lederutviklingskurs som Difi har tilbudt nye ledere gjennom flere år. Evalueringene har vært gode, men for å sikre at det er relevant for lederne i en tid med høy endringstakt, vil Difi utvikle et nytt tilbud. Dette vil bli prioritert i 2019.

Veileder om mentorprogram for ledere

Difi utviklet i 2018 en veileder og filmen *Å være mentor* som sammen skal hjelpe statlige virksomheter med å starte mentorprogram i egen virksomhet. Vi motiverte og koblet en rekke virksomheter som skal samarbeide om felles mentorprogram. Flere virksomheter har signalisert ønske om slikt samarbeid, men trenger partnere eller mer tid. Mentorprogrammet ble for første gang brukt i traineeordningen. Tilbakemeldingene på Difis tilbud har vært veldig gode.

Virksomhetene trekker spesielt frem veilederen, men også at filmen er til hjelp i rekrutteringen og trykningen av nye mentorer.

Program for toppledergrupper

Ved avslutningen av 2018 hadde 27 toppledergrupper, det vil si rundt 250 toppledere, gjennomført *Program for toppledergrupper*. Ledergruppene blir målt med *Effect-ledergruppeprofil*, og resultatene indikerer at ledergruppene opplever at de fungerer klart bedre etter programmet. Tilbakemeldingene bekrefter også nytten av programmet. Deltakerne oppgir at de opplever at ledergruppen har blitt et mer strategisk organ, og gir gode tilbakemeldinger på innhold, innledere og Effect-målingene.

Nytt digitalt tilbud til ledergrupper

Tidligere deltakere på *Program for toppledergrupper* har etterspurt et tilsvarende tilbud til sine egne ledergrupper og øvrige ledergrupper i virksomheten. I 2018 utviklet Difi derfor et digitalt tilbud som i stor grad er basert på det faglige fundamentet i *Program for toppledergrupper*. Tilbudet er lett tilgjengelig og enkelt å gjennomføre, og det kan benyttes uten behov for ekstern bistand. Mange virksomheter har tatt det i bruk, og tilbakemeldingene er svært gode.

God ledelse i staten

Rammeverket *God ledelse i staten* ble lansert i 2018. Dette er et digitalt verktøy med to formål.

For det første er det et rammeverk som beskriver god ledelse i staten på tre nivå; *leder for medarbeider*, *leder for leder* og *toppleder*. I tillegg fungerer rammeverket som et refleksjonsverktøy for ledere, på individnivå eller i grupper.

Tilbakemeldingene på verktøyet er gode. Enkelte virksomheter har integrert rammeverket i egen kompetansestrategi, andre benytter det som utgangspunkt for intern lederutvikling.

Mål 4: Difi sine digitale læringsressurser skal bidra til mer strategisk kompetanseutvikling i staten

Fire nye digitale kurs

Våren 2018 lanserte Difi fire nye digitale opplæringsressurser. Tre av kursene er for ledere og omhandler endringsledelse, kompetanseledelse og utvikling av ledergrupper. Det siste kurset er utviklet sammen med Direktoratet for økonomistyring og handler om gode beslutningsgrunnlag i staten. Kursene tilbys gratis på læringsplattformen.difi.no. De er også gjort tilgjengelig på Felles læringsplattform for statlige virksomheter (virksomhetsplattformen.difi.no) som ble lansert på Vårslipp for e-læring 2018. I tillegg til vårslippet gjennomførte Difi et erfaringsseminar om e-læring i Oslo og to workshoper i Trondheim og Bergen om Difis digitale tilbud innenfor ledelses- og kompetanseutvikling.

Det har vært stor interesse for Virksomhetsplattformen. I underkant av 40 virksomheter har meldt sin interesse, hvorav 24 virksomheter har fått tilgang til testplattformen og sju av disse har fått tilgang til produksjonsløsningen.

Positiv evaluering av På nett med læring

Ved utgangen av 2018 ble satsingen på digital opplæring i staten, *På nett med læring*, avsluttet som program. Oslo Economics gjennomførte en evaluering og gevinstmåling som viser at programmet i hovedsak har levert i henhold til sitt mandat. E-læringskursene har nådd ut til flere enn de som ville ha deltatt på tilsvarende klasseromskurs i regi av Difi, og tilbudet har blitt vurdert som nyttig. Mange virksomheter har erstattet egenproduserte kurs med kurs fra Difis e-læringstilbud og spart kostnader. Dette tilsier, ifølge Oslo Economics, at det er mulig å realisere gevinster av e-læringstilbudet, men at det er for tidlig å konkludere at de estimerte gevinstene vil bli realisert. I en nullpunktmåling i 2015 estimerte Rambøll at det fulle potensialet av satsingen først vil nås en tid etter programmets avslutning.

Oslo Economics fant også at Difi gjennom programmet har opparbeidet høy kompetanse på e-læring. Difi vil bygge videre på denne kompetansen i det videre arbeidet med digital opplæring i staten.

Utfordringer

Digitalisering, automatisering, stadige omstillinger og overgangen til regional stat gjør at offentlig sektor må tenke nytt og mer målrettet rundt kompetansearbeid. Staten har som mål å være en moderne og attraktiv arbeidsgiver. Det betyr at virksomheten må tilby praksisbasert og fleksibel opplæring for sine ledere og medarbeidere i tråd med nye behov og krav.

Ny kompetanse blir viktig, men like sentralt blir det å lykkes med livslang læring i arbeidslivet. Videre er tiltak for å styrke inkludering og å hindre utstøting viktige for å lykkes med regjeringens inkluderingsdugnad og sikre en kompetent statlig sektor i fremtiden.

Difis satsing på digital læring har skapt infrastruktur, funksjonalitet og innhold som kan redusere ressursbruken til kompetanseutvikling og -styring i statlige virksomheter. Gevinstmålinger og evalueringer viser at Difi er på riktig vei, men å realisere gevinstene vil kreve at virksomhetene blir bedre kjent med Difis tilbud og styrker sin evne til å ta det i bruk.

Også innen arbeidsgiverstøtte er det en utfordring å gjøre Difis rolle og tilbud bedre kjent. Omstillingene i staten utfordrer arbeidsgiverne, og behovet for støtte er stort. Difi er beredt til å bistå i komplekse saker og omstillinger, og denne rollen må bli tydelig oppfattet ute i virksomhetene vi kan hjelpe.

Prioriteringer og tiltak

Difi skal være en premissgiver for ledelse, kompetanseutvikling og arbeidsgiverrollen i offentlig sektor. Det er krevende i en tid preget av høy endringstakt. I 2019 vil vi derfor rette mer innsats mot å kartlegge hva morgendagen vil kreve av ledere og kompetansopolitikk. Vi vil også ferdigstille et prosjekt hvor vi, i samarbeid med brukere, leverandører og academia, kartlegger hvilken strategisk IKT-kompetanse og andre kompetanseområder ledere i offentlig sektor trenger for å lykkes med digital transformasjon.

Difi vil også tenke nytt om hvordan vi skal støtte arbeidsgivere i statlige virksomheter. I 2019 vil Difi blant annet styrke tilbudet om juridisk rådgivning og gi støtte i komplekse saker. I tillegg vil vi utvikle programmer, verktøy, veiledning og informasjon om beste praksis til støtte for statlige virksomheter i arbeidet med regjeringens inkluderingsdugnad.

OK stat skal fortsette arbeidet med å skape flere læreplasser og legge til rette for at flere statlige virksomheter i Nord-Norge tar inn lærlinger. I tillegg vil OK stat jobbe mer med yrkesfaglig fordypning (YFF) og å gi innspill til nye lærerplaner for å bidra til at morgendagens lærlinger har med seg fag som er tilpasset en offentlig sektor i stadig omstilling.

Difi har bygget opp et omfattende tilbud av digitale læringsressurser for ledere og HR i staten. Tilbudet når langt flere enn tradisjonelle kurs og skaper mer kompetanseutvikling til en lavere kostnad. Systematisk bruk av e-læring krever imidlertid at virksomheten er modne for det. Vi vil derfor legge mer vekt på å markedsføre tilbudet og hjelpe virksomhetene med å innføre e-læring i sine organisasjoner.

I tillegg til læringsressursene har Difi også bygget opp verdifulle digitale verktøy for arbeidsgivere og kompetansestyling. Samlet sett kan denne digitale plattformen bli et viktig omstillingsverktøy for statlige virksomheter. I 2019 vil vi videreutvikle og samordne de digitale verktøyene med dette for øye, slik at Difi i størst mulig grad støtter opp om regjeringens prioriterte omstillingsområder.

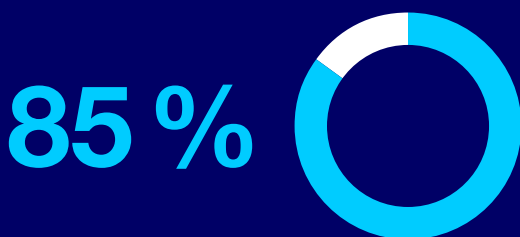
Innovasjon og kontinuerlig forbedring

Mål

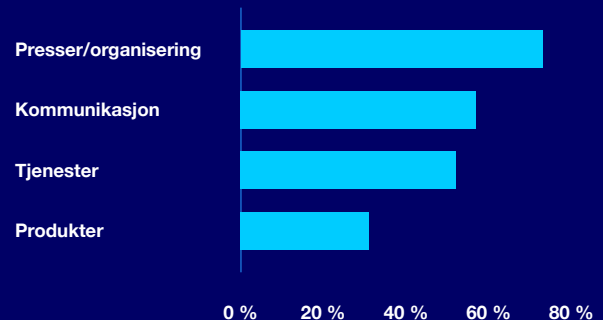
| | | | |
|---|---|--|--|
| 1 | Offentlige virksomheter skal øke sin innovasjonsevne og etablerer en kultur for innovasjon | <ul style="list-style-type: none">Lanserte InnovasjonsbarometeretLeverte dybdestudie om departementenes tilrettelegging for innovasjon | |
| 2 | Offentlige virksomheter får kunnskap om verktøy for innovasjons- og forbedringsarbeid og kjennskap til andre virksomheters erfaringer | <ul style="list-style-type: none">Veiledet virksomheter gjennom StimuLabUtvexlet erfaringer gjennom blant annet Digitaliseringsrådet og Medfinansieringsordningen | |
| 3 | Innovative anskaffelser får befestet seg som et strategisk og operativt verktøy i moderniserings- og innovasjonsarbeidet i Norge | <ul style="list-style-type: none">Deltok aktivt i prosjekter for å teste ut nye metodikkBehov for å øke bruken av innovative anskaffelser | |
| 4 | Difi tar en synlig rolle på innovasjonsområdet og forvalter virkemidler som øker offentlig sektors innovasjonsevne | <ul style="list-style-type: none">Høy aktivitet på viktige arenaer for offentlig innovasjonsarbeidBehov for å styrke Difis posisjon på innovasjonsområdet | |

Har din arbeidsplass i løpet av de to siste årene innført følgende?

Én eller flere typer innovasjon

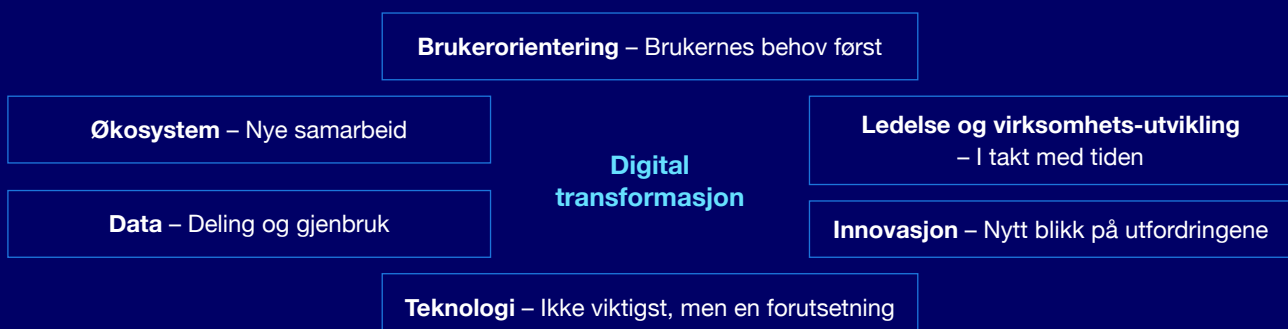


Type innovasjon



Innovasjonsbarometeret 2018

Hva skal til for å skape digital transformasjon?



Innovasjon og kontinuerlig forbedring

I 2018 fokuserte Difis innovasjonsarbeid på å sette forvaltningen i stand til å utvikle og levere tillitsvekkende, helhetlige tjenester. Vi leverte et sterkt kunnskapsgrunnlag med det nye Innovasjonsbarometeret og en dybdestudie av departementenes styring og tilrettelegging av innovasjon. Gjennom Difis virkemidler og vår rolle som premissgiver og dialogpartner, bidro vi til å øke innovasjonsevnen og -ferdighetene innen både stat og kommune, og å styrke det institusjonelle innovasjonsfokus.

Innovasjon er en av tre hovedprioriteringer for Difi, og ett av fire strategiske satsingsområder i Difis tverrgående digitaliseringsstrategi. Innovasjon krever egnede rammebetingelser, god digital kompetanse, sterkt innovasjonseierskap hos ledelsen og samarbeid på tvers av sektorer og virksomheter.

Difis satsing på innovasjon bygger derfor på alle de andre fagområdene vi jobber med. Arbeidet vårt på fagområdene ledelse, digitalisering og anskaffelser bidrar til å skape fundamentet som er nødvendig for å øke innovasjonsevnen og -taket i offentlig sektor. Vår innovasjonstenking er langsiktig og tverrgående, og tar sikte på skape gode rammevilkår for innovasjon, stimulere til nytenkning og bidra til at innovasjon blir et kulturtrekk i offentlig sektor.

Gjennom innovasjonsaktivitetene i 2018 styrket vi særlig kunnskapsgrunnlaget. Innovasjonsbarometeret og dybdestudien som er beskrevet under, var betydelige leveranser til innovasjonsarbeidet i offentlig sektor. I tillegg bidro Difi med rådgivning og dialog om styring av innovasjons- og digitaliseringsprosjekter, bygde ferdigheter innen innovasjonsmetoder, og satte fokus på erfaringsbasert kunnskap om tverrsektoriell styring og tjenesteutvikling.

Mål

Difis hovedmål for arbeidet med innovasjon er å øke innovasjonsevnen og -taket i offentlig sektor. I 2018 rettet vi oppmerksomheten spesielt mot:

1. Offentlige virksomheter skal øke sin innovasjonsevne og etablerer en kultur for innovasjon

2. Offentlige virksomheter får kunnskap om verktøy for innovasjons- og forbedringsarbeid og kjennskap til andre virksomheters erfaringer
3. Innovative anskaffelser får befestet seg som et strategisk og operativt verktøy i moderniserings- og innovasjonsarbeidet i Norge
4. Difi tar en synlig rolle på innovasjonsområdet og forvalter virkemidler som øker offentlig sektors innovasjonsevne

Resultater

Mål 1: Offentlige virksomheter skal øke sin innovasjonsevne og etablerer en kultur for innovasjon

Kunnskapsgrunnlag om innovasjon

I 2018 styrket Difi kunnskapsgrunnlaget om innovasjon i offentlig sektor gjennom to spesielt viktige leveranser:

1. Innovasjonsbarometeret 2018
2. Departementenes styring og tilrettelegging for innovasjon (Notat 2018/5).

Begge er viktige leveranser til KMDs arbeid med den nye stortingsmeldingen om innovasjon som skal legges fram innen første kvartal i 2020. Difi har vært og er en sentral bidragsyter i departementets meldingsarbeid.

Innovasjonsbarometeret ble lansert høsten 2018. Det er det første statlige innovasjonsbarometeret i Norge og kartlegger innovasjonsarbeidet i statlig sektor. Innovasjonsbarometeret viser at 85 prosent

av offentlige virksomheter arbeider med innovasjon og har gjennomført en eller flere innovasjoner de siste to årene. Videre viser Innovasjonsbarometeret at 7 av 10 offentlige virksomheter har innsatsområder innenfor innovasjon. Respondentene mener at medarbeidere, ny teknologi og vedtak og prioriteringer fremmer innovasjon. Derimot er det like mange som mener at økonomi, lover og krav, og forsvarlig drift både fremmer og *hemmer* innovasjonsarbeidet. Når vi sammenligner resultatene med innovasjonsbarometrene i Sverige og Danmark, finner vi at norsk offentlig sektors evne til innovasjon er på høyde med våre nordiske naboer.

En viktig forutsetning for økt innovasjonsevne i offentlig sektor, er at virksomhetene er i stand til å bruke innovative metoder og verktøy, og å lære og la seg inspirere av andre. Innovasjonsbarometeret viser at offentlige virksomheter i Norge generelt er gode til å lære av hverandre, finne inspirasjon og kopiere det andre gjør. Det er bra og, ikke minst, samfunnsøkonomisk lønnsomt. Mye av læringen og delingen av erfaringer og eksempler skjer gjennom ulike nettkanaler, men den viktigste kanalen er møter med andre mennesker.

I dybdestudien av hvordan departementene styrer og tilrettelegger for innovasjon, gir Difi anbefalinger for hvordan departementene kan styre og tilrettelegge for innovasjon i underliggende virksomheter. Difi oppfordrer departementene til å vurdere om underliggende virksomheter har tilstrekkelig kompetanse om innovasjon og innovative arbeidsmåter, slik at de evner å ta i bruk tilgjengelig handlingsrom.

Mål 2: Offentlige virksomheter får kunnskap om verktøy for innovasjons- og forbedringsarbeid og kjennskap til andre virksomheters erfaringer

StimuLab: Stimuleringsordningen for innovasjon og tjenstedesign

Gjennom *StimuLab*, stimuleringsordningen for innovasjon og tjenstedesign, har Difi bidratt til at flere virksomheter i offentlig sektor har tatt i bruk innovative verktøy og metoder, og jobbet med tidligfasen i utviklingsprosjekter. StimuLab skal bidra til effektivisering gjennom å støtte og stimulere til brukerorientert eksperimentering og nyskaping i forvaltningen. Ordningen gir veiledning og økonomisk støtte til prosjekter som våger å tenke nytt om roller og systemer, og som er villige til å endre disse for å levere bedre tjenester til

innbyggerne. Difi samarbeider med Design og arkitektur Norge (DogA) som StimuLab, som i 2018 ble etablert som en fast ordning med et budsjett på 10 millioner kroner. Ordningen ble i tillegg utvidet å også omfatte kommunesektoren.

I 2018 iverksatte StimuLab seks innovasjonsprosjekter av svært ulik art og grad av kompleksitet. Difi erfarer at StimuLabs tverrfaglige rolle tilfører innovasjonsferdigheter under forberedelsene av prosjektene. Når vi veileder prosjektene, fokuserer vi på å sikre forståelse for innovasjonspotensialet, å forankre innovasjonsarbeidet i virksomhetene og å skape forpliktelse til å implementere og høste gevinster av innovasjonen.

Ved utgangen av 2018 hadde StimuLab 14 prosjekter i porteføljen. Prosjektene som ble rekruttert i 2018 startet opp i siste kvartal, og vi forventer resultater fra prosjektene i 2019. Prosjektene som er gjennomført i StimuLab så langt, har gitt mange ulike typer resultater, som blant annet:

- Prosjektet *Vilkår for førerrett* har gjort det enklere og mer effektivt å sikre at de riktige innbyggerne har rett til å kjøre bil. Prosjektet har synliggjort hvordan det er mulig å jobbe med kompleksitet og har hatt stor effekt på endring av kultur. I etterkant av arbeidet gjennom StimuLab har prosjektet resultert i behov for å utvikle en digital løsning. Denne løsningen har fått tilskudd fra Difis medfinansieringsordning.
- Prosjektet *Arkivverket* har erfart at en god diagnosefase bidrar til utvikling av riktig løsning basert på reelle behov, ikke antakelser. Innsikten viste at tilsynene til Arkivverket opplevdes som mer positive enn virksomheten selv trodde, og at tilsynsobjektene faktisk ønsket mer tilsyn. Denne innsikten dreide prosjektet over til å se på hvordan Arkivverket kunne få til mer tilsyn for de samme ressursene. Prosjektet har bidratt til å bygge ned interne uenigheter og spre nye arbeidsformer i organisasjonen.

KMDs Innovasjonspris

Træna kommune ble kåret til vinner av KMDs innovasjonspris 2018 under konferansen Fremtidens kommuner i Arendal. Innovasjonsprisen ble etablert i 2014 og skal inspirere til nyskaping, økt innovasjonskraft og erfaringsutveksling i kommunesektoren. I 2018

søkte 20 kommuner med i alt 48 ulike prosjekter om KMDs innovasjonspris. Difi jobber systematisk med formidlingsarbeid og sprer eksempler på gode innovasjonsprosjekter fra kommunene i sosiale medier, på Vimeo og difi.no.

Klart språk og klart lovspråk

Difi har utarbeidet en strategi for arbeidet med *klart språk og klart lovspråk* for perioden 2018–2022. Det overordnede målet med strategien er at forvaltningen skal bruke et klart og godt språk til innbyggere, næringsliv og ansatte. I 2018 startet arbeidet med rådgivning om bruk av klart språk i lovttekster. Bakgrunnen er at Difi i 2017 lyste ut to pakker med språkfaglig hjelp til departement som skal i gang med lovarbeid. Difi følger arbeidet videre i 2019 og tar sikte på å brukerteste alle lovene.

Difi har inngått et samarbeid med KS om å utvikle kriterier for klart språk i digitale selvbetjeningsløsninger. Målet er at disse kriteriene skal bli et rammeverk som benyttes i utviklingen av selvbetjeningsløsninger i alle statlige og kommunale virksomheter. Arbeidet startet opp høsten 2018 og har leveranse til sommeren 2019.

Gjennom høsten 2018 samarbeidet Difi med Språkrådet om å planlegge klarspråkkonferansen PLAIN som går av stabelen i september 2019. Konferansen "Clear communication – clear results" er en god møte- og samarbeidsarena som vil bidra til å sette fokus på vårt arbeid innen klart språk og klart lovspråk.

Rådgivning og støtte til digitaliseringsprosjekter

Difi hjelper statlige virksomheter med å lykkes med digitaliseringsprosjekter, og bidrar til at statlige etater lærer av hverandres suksesser og feil. Dette gjør vi blant annet gjennom:

- *Sekretariatsrollen for Digitaliseringsrådet*, som gir anbefalinger til departementene om strategisk styring av digitalisering. I 2018 behandlet rådet 15 digitaliseringsprosjekter.
- *Medfinanseringsordningen* er et viktig virkemiddel for å øke tempoet i digitalisering av offentlig sektor, og særlig for å få realisert prosjekter der gevinstene ofte kommer andre steder enn i virksomheten som må utvikle løsningen. I 2018 var rammen for medfinansiering på kr 120 400 000. Samlede interne gevinster i offentlig sektor er beregnet til vel 100 millioner kroner per år.

- *Prosjektveiviseren* og *Programstyringsnettverket* som stadig øker i bruk og deltakelse

I tillegg følger Difi utvalgte digitaliseringsprosjekter gjennom vårt fokus på sammenhengende tjenester og tverrsektorielt samarbeid.

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

Innovative anskaffelser som et strategisk og operativt verktøy

Innovative anskaffelser innebærer at innkjøper beskriver et behov, og at løsningene på behovet i størst mulig grad overlates til leverandørene. Dialog med markedet, bruk av funksjonskrav og fleksible kontrakter er viktige elementer i en slik anskaffelse. Det er et også et mål at flere tar i bruk prosedyrer i anskaffelsesregelverket som fremmer innovasjon. Det strategiske samarbeidet på området mellom Difi, Nasjonal program for leverandørutvikling (Leverandørutviklingsprogrammet), Innovasjon Norge, KS og Forskningsrådet er en kritisk suksessfaktor i arbeidet med å fremme innovative anskaffelser. I dette samarbeidet har Difi et særlig ansvar for å utvikle innovativ anskaffelsesmetodikk, bygge kompetanse hos innkjøpere og spre erfaringer.

I 2018 var det en målsetting å delta i større grad i konkrete prosjekter hvor ny anskaffelsesmetodikk testes ut. Deltakelse i eksterne prosjekter gir oss kunnskap til å utvikle og forbedre veiledningen om innovative anskaffelser. Difi har derfor bistått Sykehuset i Østfold, Statens Vegvesen, C3 – Senter for fremtidig helse, BaneNor/Statens Vegvesen/Statsbygg og Bergen kommune med å etablere innovasjonspartnerskap. Difi har først og fremst bistått med veiledning i konkurranse-gjennomføringen og etableringen av en partnerskapskontrakt. Basert på innspill fra prosjektene har vi justert konkurransegrunnlags- og kontraktsmalene for innovasjonspartnerskap.

I det nye anskaffelsesregelverket ble adgangen til å bruke prosedyren konkurransepreget dialog utvidet. For å få bedre kunnskap om mulighetene i denne prosedyren har vi bistått Utdanningsdirektoratet og Lørenskog kommune med å gjennomføre en konkurransepreget dialog.

Difi deltok i 2018 i flere innovative miljøprosjekter, herunder ombruk av byggematerialer, avfallsfri

anleggsplasser, miljøvennlige kunstgressbaner, Ibsenbiblioteket i Skien. Arbeidet har vært viktig for å bygge veiledning om hvordan anskaffelser kan brukes som strategisk virkemiddel på miljøområdet. I Nasjonalt program for leverandørutvikling har Difi et spesifikt ansvar for å etablere innovasjonsløft for IKT/Digitalisering. I 2018 ble det i denne forbindelse etablert flere samarbeidsarenaer rundt offentlige IKT-anskaffelser.

Mål 4: Difi tar en synlig rolle på innovasjonsområdet og forvalter virkemidler som øker offentlig sektors innovasjonsevne

Difi – en sentral aktør på innovasjonsområdet

Difi arrangerte, deltok og holdt innlegg på en rekke viktige arenaer og møteplasser for offentlig innovasjonsarbeid i 2018. Dette har styrket vår rolle som en sentral kilde til kunnskap om offentlig innovasjon, og har bidratt til å øke offentlig sektors kunnskap om offentlig innovasjonsarbeid. Innovasjonsbarometeret fremmet samarbeidet om kunnskap om offentlig innovasjon i de nordiske landene, og har gjort det mulig å sammenligne tilstanden på tvers i Norden. Funn fra innovasjonsbarometeret viser at det er mange likhetstrekk mellom offentlig innovasjonsarbeid i Norge, Danmark og Sverige, men at det også er noen ulikheter og rom for å lære av hverandre. KMD har delegert rollen som National Contact Point for OPSI, Observatory of Public Sector Innovation, til Difi. Gjennom OPSI deles innsikt i ulike nasjoners innovasjonsarbeid, med målsetting om hjelpe innovasjonsarbeidet fremover på tvers av medlemslandene.

Internt i Difi har vi lagt til rette for mer helhetlig fokus og arbeid med innovasjon på tvers av våre organisasjonsstrukturer. Det samme gjelder samarbeid mellom pågående arbeid på innovasjonsområdet og digitaliseringsområdet.

Utfordringer

Offentlig forvaltning har et stort potensial for å innovere, kontinuerlig forbedre og effektivisere. Utviklingen er positiv, og flere virksomheter tar i bruk innovative metoder og anskaffelser som strategiske verktøy.

Difi ser fire hovedutfordringer på innovasjonsområdet:

1. Spennet i forvaltningens innovasjonsarbeid er stort, og modenheten i arbeidet kan økes.
2. Tverrsektoriell tjenesteutvikling, styring og samarbeid på tvers av nivåer, etater og virksomheter må forsterkes og det institusjonelle innovasjonsfokuset må styrkes.
3. Innovasjonsarbeidet i forvaltningen må dreies mot å være transformativt, det vil si fokusere på gjennomgripende endringer av eksisterende systemer.
4. Statlige og kommunale virksomheter utnytter ikke innovasjonspotensialet i anskaffelsesarbeidet.

Felles for disse utfordringene er nødvendigheten av videreutvikling av en egnet kultur, digital kompetanse og lederforståelse. Det er spesielt viktig at ledere i offentlig sektor har tilstrekkelig kunnskap om innovasjon, anskaffelser og digitalisering til å kunne lede og påvirke virksomhetens digitale transformasjonsreise, og til å utvikle et brukerrettet og tillitsvekkende tjenestetilbud til innbyggerne.

Innovasjon og kontinuerlig forbedring må utvikles som gjennomgående kulturtrekk i offentlig sektor, og innovasjonsarbeidet må ses som den viktigste driveren for digitalisering og digital transformasjon. Det er behov for rammebetingelser som fremmer digital innovasjon. Dette inkluderer aksept for økonomisk risiko, et innovasjonsvennlig lovverk, kompetanse om digitalisering og omstilling blant ledere, mer bruk av offentlig-privat samarbeid og større fleksibilitet.

Anskaffelser er et viktig verktøy for å skape innovasjon. Offentlige virksomheter benytter metoden innovative anskaffelser i for liten grad. Denne metoden kan sette virksomhetene i stand til å drive mer kostnadseffektivt og tilby bedre løsninger til sine brukere. Hvilke anskaffelsesprosedyrer offentlige virksomheter bruker, indikerer om de etterspør tilpassede eller nyutviklede løsninger.

Uttrekk fra Doffin for 2018 viser at virksomhetene i liten grad bruker prosedyrene som egner seg for å etterspørre tilpassede eller nyutviklede løsninger. Rundt 65 prosent av kunngjøringene under anskaffelsesforskriften er åpne anbudskonkurranser.

Offentlige sektor har jobbet systematisk med å forbedre språket sitt gjennom flere år, men arbeid gjenstår før det offentlige språket oppleves som klart og forståelig av alle. Også her ligger det et utnyttet potensial for effektivisering og bedre tjenester.

Prioriteringer og tiltak

Difis langsiktige arbeid på innovasjonsområdet tar sikte på å øke innovasjonsevnen og -takten i offentlig sektor. Det gjelder både transformative og institusjonelle innovasjoner. Difi vil i større grad følge virksomheter som samarbeider tverrsektorielt for å vurdere om vi kan ta veiledende rolle i digitaliseringsprosjekter som foregår på tvers av sektorer, virksomheter og etater. Vi vil utvikle vår rolle som premissgiver og rådgiver for utvikling av helhetlige sammenhengende tjenester og tverrgående virksomhetsprosesser.

For å bidra til at innovasjon og kontinuerlig forbedring blir gjennomgående kulturtrekk i offentlig sektor, vil Difis rette innsatsen mot organisasjonsutvikling, styring av innovasjonsarbeid og utvikling av strategisk digital kompetanse for ledere.





Vi skal også videreutvikle arbeidet rundt innovasjon i anskaffelser og blant annet utvikle maler/standardkontrakt for før-kommersielle anskaffelser. I 2019 lyser Innovasjon Norge og Norges Forskningsråd ut 100 millioner kroner til to ulike former for innovative offentlige anskaffelser: innovasjonspartnerskap og før-kommersielle anskaffelser. Difi bistår med anskaffelsesfaglig prosjektstøtte for å gjennomføre disse satsningene.

Gjennom Difis rolle som premissgiver og dialogpartner besitter vi et sterkt erfaringsgrunnlag på innovasjonsområdet. Vi ønsker å være en enda synligere aktør på innovasjonsområdet. Gjennom god forvaltning og markedsføring av våre virkemidler, erfaringsdeling og kunnskapsformidling, vil vi delta i samfunnsdebatten om innovasjon.

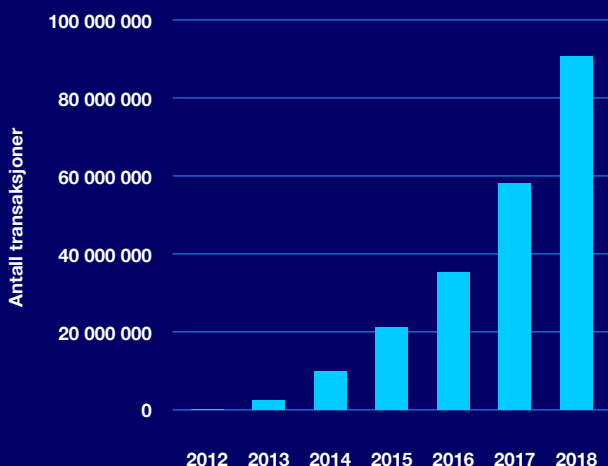
Den kommende stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor vil være en viktig driver i Difis innovasjonsarbeid. I 2019 vil vi derfor forsterke samarbeidet med KMD og bidra aktivt i arbeidet med stortingsmeldingen. Vi ønsker å delta i meldingsarbeidet på en helhetlig måte, med bidrag fra flere av Difis fagområder. Vi vil blant annet sette fokus på at offentlig forvaltning i større grad må skape innovasjon mellom organisasjoner og bevege seg mot institusjonell innovasjon (gjennomgripende endringer på systemnivå). Difi ønsker å fremme en helhetlig utvikling av innovasjonsarbeidet i forvaltningen og løfte fram betydningen av radikal innovasjon også i offentlig sektor.

Anskaffelser

Mål

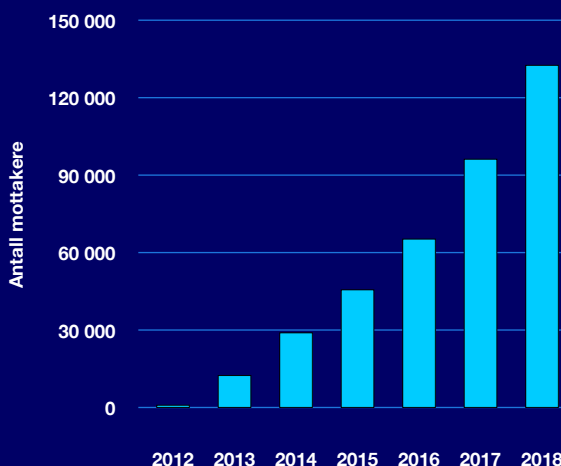
| | | | |
|---|--|---|---|
| 1 | Vi veileder offentlige virksomheter om hvordan de kan bruke anskaffelser til løse sine behov, etterleve regelverket, ivareta sitt samfunnsansvar og få mer verdi for pengene | <ul style="list-style-type: none">• Gjennomførte stor undersøkelse om anskaffelser• Forbedret veiledning, lanserte maler og gjennomførte dialogmøter |  |
| 2 | Vi effektiviserer offentlige anskaffelser gjennom å digitalisere og innføre tiltak som reduserer kostnadene i anskaffelsesprosessen | <ul style="list-style-type: none">• Etablerte flerårig program for digitale anskaffelser• Mer enn 56 prosent økning i EHF-transaksjoner fra 2017 |  |
| 3 | Statens innkjøpscenter etablerer statlige rammeavtaler som utnytter statens stordriftsfordeler og kutter offentlige kostnader | <ul style="list-style-type: none">• Inngikk fire nye rammeavtaler• Ekstern evaluering anbefaler videreføring og styrking av innkjøpscenteret |  |
| 4 | Vi styrker innkjøpernes kompetanse på å stille krav til samfunnsansvar og miljø, og reduserer miljøbelastningen fra offentlige anskaffelser | <ul style="list-style-type: none">• Lanserte veiviser for bærekraftige anskaffelser• Utarbeidet veiledning om biodrivstoff og plast |  |

Transaksjoner med EHF økte med 56 prosent fra 2017 til 2018



Det ble gjort mer enn 90 millioner faktura-transaksjoner med EHF i 2018.

Over 132 000 virksomheter benytter ELMA



Virksomheter i ELMA kan motta elektronisk faktura og andre EHF-dokumenttyper.

Anskaffelser

Difis store modenhetsundersøkelse om anskaffelser peker på økende kunnskap, men store rom for å effektivisere offentlig virksomheter. I 2018 startet Difi et program for digitale anskaffelser og forsterket også innsatsen på grønne anskaffelser. Brukstall viser at Difis fagsider om anskaffelser har blitt en viktig kunnskapskilde, og en ekstern evaluering konkluderte med at Statens innkjøpscenter er en suksess som bør videreføres.

Offentlig sektor kjøper inn varer og tjenester for over 500 milliarder kroner hvert år. Difi er myndighetenes fagorgan for offentlige anskaffelser og skal bistå offentlige virksomheter i stat, fylkeskommuner og kommuner med å bruke ressursene mest mulig effektivt, og til det beste for innbyggerne og næringsliv.

Den viktige modenhetsundersøkelsen fra 2018 viser en positiv utvikling innenfor offentlige anskaffelser, men peker også på flere hindre som må fjernes før anskaffelser blir et gjennomgripende, strategisk verktøy i offentlig sektor. Bedre lederforankring og bruk av styringsinformasjon, behovsplanlegging og kontraktsoppfølging, samt å redusere klima- og miljøbelastningen i anskaffelser, er blant punktene Difi vil prioritere framover. Gjennom programmet for digitale anskaffelser ønsker Difi å etablere en heldigital anskaffelsesprosess innen 2025.

Mål

Difi hadde fire hovedmål for arbeidet med offentlige anskaffelser i 2018:

1. Vi veileder offentlige virksomheter om hvordan de kan bruke anskaffelser til å løse sine behov, etterleve regelverket, ivareta sitt samfunnsansvar og få mer verdi for pengene
2. Vi effektiviserer offentlige anskaffelser gjennom å digitalisere og innføre tiltak som reduserer kostnadene i anskaffelsesprosessen
3. Statens innkjøpscenter etablerer statlige rammeavtaler som utnytter statens stordriftsfordeler og kutter offentlige kostnader

4. Vi styrker innkjøpernes kompetanse på å stille krav til samfunnsansvar og miljø, og reduserer miljøbelastningen fra offentlige anskaffelser

Resultater

Vi vurderer den samlede måloppnåelsen på anskaffelsesområdet som god. Her redegjør vi for resultatene knyttet til hvert av de fire målene.

Mål 1: Vi veileder offentlige virksomheter om hvordan de kan bruke anskaffelser til å løse sine behov, etterleve regelverket, ivareta sitt samfunnsansvar og få mer verdi for pengene

Høsten 2018 gjennomførte Difi en omfattende modenhetsundersøkelse om offentlige anskaffelser blant statlige og kommunale virksomheter. Resultatene fra undersøkelsen danner et viktig kunnskapsgrunnlag som Difi vil benytte i arbeidet med å videreutvikle og forbedre veiledningen på fagområdet.

I undersøkelsen oppgir 78 prosent av virksomhetene at de har god kompetanse på gjennomføring av konkurranser. Det er imidlertid bare 50 prosent som har god kompetanse om behovsplanlegging.

Undersøkelsen viser også svakheter i virksomhetenes rutiner for å følge opp kontrakter, og kun 26 prosent oppgir å ha tilstrekkelig tid og ressurser til å følge opp kontrakter og leverandører på en god måte. En tredjedel av virksomhetene mangler ansatte som har gjennomføring og oppfølging av anskaffelser som sin primær-oppgave. Samtidig viser undersøkelsen at innkjøpsansvarlig rapporterer til funksjoner som

| Bruk av portalen anskaffelser.no | 2016 | 2017 | 2018 | Endring siste år |
|--|-----------|-----------|-----------|------------------|
| Antall brukere av anskaffelser.no | 254 100 | 309 800 | 335 700 | 8 % |
| Antall nedlastninger fra anskaffelser.no (inkl. SSA) | 53 300 | 65 600 | 64 700 | -1 %* |
| Antall sidevisninger anskaffelser.no | 1 407 300 | 1 895 800 | 1 971 400 | 4 % |

* Nedgangen skyldes at mange veiledere og dokumenter er erstattet av bedre innhold på anskaffelser.no i omleggingen av nettstedet

normalt er i toppledergruppen, enten direkte til øverste leder, økonomidirektør eller administrasjonssjef.

Oppfølging av kontrakter er kritisk for å oppnå målet med anskaffelsen, og Difi forbedret i 2018 veiledningen om kontraktsoppfølging. Dette arbeidet vil vi videreføre i 2019. For å forbedre bygg- og anleggsanskaffelser, lanserte Difi en mal for kontraktsstrategi og gjennomførte en kursrekke om bygg- og anleggsanskaffelser.

God kunnskap om markedet og hva som påvirker god behovsdekning, er også vesentlig for å nå formålet med anskaffelsen. I 2018 gjennomførte Difi dialogarenaer for kjøp av medisinsk forbruksartikler og velferdsteknologi, persontransport, skytjenester, avfallstransport, bygg- og anlegg og digitale bestillingsløsninger. Totalt deltok 112 oppdragsgivere og 61 leverandører.

I regjeringens strategi for bruk av skytjenester er ett av tiltakene å utrede en mulig markeds plass for anskaffelse av skytjenester. I 2018 utredet Difi

mulige løsninger for en slik markeds plass i samarbeid med Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD). Difi styrket også veiledningen om anskaffelser av skytjenester, og vi gjennomførte en omfattende kursrekke for offentlige innkjøpere og leverandører, med gode tilbakemeldinger fra deltakerne.

Riksrevisjonens forvaltningsrevisjon i 2016 viste at forskriften om arbeids- og lønnsvilkår i offentlige kontrakter ikke etterleves i tilstrekkelig grad. Som en del av regjeringens reviderte strategi mot arbeidslivskriminalitet, har Difi gjennomført et samarbeidsprosjekt mellom ASD, KS og Arbeidstilsynet. I september 2018 lanserte Difi en ny veileder og et verktøy som skal bidra til bedre etterlevelse av reglene. Tiltakene har fått gode tilbakemeldinger fra brukerne. Veilederen har blitt lastet ned ca. 500 ganger siden medio september, og det vurderer vi som bra.

Anskaffelser.no, hovedkanalen for kommunikasjon og veiledning med våre brukere på anskaffelsesområdet, fikk et betydelig løft i 2018. Antall

Utbredelse og bruk av elektroniske løsninger i anskaffelsesprosessen

| Parameter | Indikator | 2017 | 2018 | Endring |
|--------------------------|--|------------|------------|----------|
| Konkurransesjennomføring | Antall kunngjøringer publisert gjennom et KGV | 6 317 | 11 980 | 90 % |
| | Andel elektronisk (målt ved årets slutt) | 53 % | 86 % | 62 % |
| Bestilling | Antall EHF-ordre/ordrebekreftelser | 126 921 | 237 294 | 87 % |
| | Antall EHF-kataloger | 849 | 4 819 | 468 % |
| E-faktura | Antall elektroniske fakturatransaksjoner | 58 011 186 | 90 632 094 | 56 % |
| Betalingsinstruksjoner | Antall meldinger med betalingsinstruksjoner mellom oppdragsgiver og bank | 19 | 2 681 | 14 011 % |

brukere av portalen økte med over 25 000, og antall nedlastninger på fra portalen var ca. 65 000, som er samme nivå som året før. Utviklingen viser at anskaffelser.no har etablert seg som den foretrukne kilden til kunnskap for innkjøperne og leverandørene i Norge.

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

Anskaffelsesprosessen har blitt vesentlig mer digital de siste årene. For elektronisk faktura har dette gitt milliardbesparelser. I 2018 var det kraftig vekst i andelen kunngjøringer som mottas elektronisk i Doffin. I desember utgjorde kunngjøringer laget i oppdragsgivers KGV-system 86 prosent av alle kunngjøringer på Doffin. Antallet mottakere av elektronisk faktura og andre EHF-dokumenttyper i ELMA økte med 38 prosent fra 2017 til 2018. Totalt ble det gjennomført mer enn 90 millioner EHF-transaksjoner i 2018 – en økning på mer enn 56 prosent fra 2017 til 2018.

Til tross for denne positive utviklingen, er det fortsatt stort potensial for å forenkle og forbedre offentlige innkjøp gjennom digitalisering. Modenhetsundersøkelsen fra 2018 viser høy bruk av digitale verktøy i kunngjørings- og dialogfasen, samt fakturahåndtering, men vesentlig lavere bruk i anskaffelsesprosessen forøvrig.

I 2018 startet Difi derfor et flerårig program for digitale anskaffelser. Målet med programmet er blant annet mer effektive kjøp og enklere prosesser, og at riktige varer eller tjenester kjøpes til riktig kvalitet og beste pris. Programmet består av flere prosjekter som sammen skal heldigitalisere konkurransegjennomføringen og profesjonalisere offentlige innkjøp blant både virksomheter og leverandører.

Mål 3: Statens innkjøpssenter etablerer statlige rammeavtaler som utnytter statens stordriftsfordeler og kutter offentlige kostnader

På oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet ble Statens innkjøpssenter i 2018 evaluert av Oslo Economics, i samarbeid med Inventura. Evalueringen konkluderer med at Statens innkjøpssenter bidrar til mer effektive innkjøp, sikrer god regelverksetterlevelse, profesjonelle anskaffelsesprosesser og ivaretagelse av relevante samfunnshensyn, samt bidrar til økt bruk av elektronisk handel i staten.

Videre anbefaler evaluering av Statens innkjøpssenter blir videreført og styrket.

Statens innkjøpssenter ble opprettet som en 4-årig prøveordning. Difis beregninger viser at de potensielle gevinstene av innkjøpssenteret nådde nær 300 millioner kroner per år etter kontraktene som ble inngått i 2018. Totalt har innkjøpssenteret inngått statlige fellesavtaler innen syv innkjøpsområder. Antallet kontrakter var 19 ved utgangen av 2018. Med disse kontraktene antas innkjøpssenteret å ha nådd metningspunktet med dagens kapasitet.

Mål 4: Vi styrker innkjøpernes kompetanse på å stille krav til samfunnsansvar og miljø, og reduserer miljøbelastningen fra offentlige anskaffelser

Modenhetsundersøkelsen fra 2018 peker på lavest modenhet og størst utviklingsbehov på området miljøvennlige anskaffelser. Kun 35 prosent av virksomhetene svarte at de i større grad hadde en plan for å innrette anskaffelsespraksis slik at den bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning, og fremme klimavennlige løsninger der dette er relevant. Samtidig mener 9 av 10 spurte at det er viktig å stille krav til klima og miljø i anskaffelsene, og at slike krav er med på å fremme innovasjon og omstilling. Mangel på kompetanse peker seg ut som den viktigste utfordringen knyttet til å stille krav til klima og miljø.

I 2018 lanserte vi derfor Kriterieveviseren for bærekraftige offentlige anskaffelser. Veiviseren gir innkjøpere konkret informasjon om ulike miljøaspekter innenfor forskjellige produktgrupper og foreslår krav og kriterier som kan brukes av innkjøperne. I løpet av 2018 ferdigstilte vi kriteriesett innen bygg og transport. Ved utgangen av året hadde rundt 4 800 brukere besøkt kriterieveviseren. Det vurderer vi som bra.

Modenhetsundersøkelsen viser at fylkeskommuner er mest modne på miljøområdet, mens statlige virksomheter og kommuner henger noe etter. Samtidig viser våre analyser at kommuner og statlige virksomheter har anskaffelser med størst klimafotavtrykk, og at det er behov for å målrette kompetansetiltak mot disse aktørene. Vi har innledet et samarbeid med Miljødirektoratet og KS for å nå ut til innkjøperne i kommunene, og i 2018 arrangerte vi felleskap regionale

Bruk av Statens innkjøpscenters fellesavtaler

| Parameter | Indikator | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------|--------------------------------|----------------|---------------------------------------|
| Statlige fellesavtaler - områder | Antall avtaler | 3 | 7 |
| Statlige fellesavtaler - kontrakter | Antall avtaler | 9 | 19 |
| Forbruksmaterieill | Antall virksomheter som deltar | 2 fravalg | |
| | Innkjøpsvolum (kr) | Ca. 77 000 000 | 142 406 557 |
| Reisebyrå | Antall virksomheter som deltar | 4 fravalg | |
| | Innkjøpsvolum (kr) | – | 364 734 924 |
| Internrevisjonsbistand | Antall virksomheter som deltar | 8 fravalg | |
| | Innkjøpsvolum (kr) | – | 4 823 114 |
| Mobiltelefoni | Antall virksomheter som deltar | 76 fravalg | |
| | Innkjøpsvolum (kr) | – | 3 143 803 |
| Mobiltelefoner og nettbrett | Antall virksomheter som deltar | 10 fravalg | |
| | Innkjøpsvolum (kr) | – | 28 159 964 |
| PC-klienter | Antall virksomheter som deltar | 40 fravalg | |
| | Innkjøpsvolum | – | trådte i kraft helt på tampen av året |
| PC-skjermer | Antall virksomheter som deltar | 41 fravalg | |
| | Innkjøpsvolum | – | trådte i kraft helt på tampen av året |

klimasamlinger i Trøndelag og på Vestlandet. Vi arrangerte også kompetansetiltak i samarbeid med ulike innkjøpsnettverk.

I arbeidet med å redusere miljøbelastningen fra offentlige anskaffelser har Difi startet å følge ulike virksomheters anskaffelser innenfor bygg og transport. Innkjøpere får i samråd med Difi mulighet til å teste ut miljøkravene fra kriterieveiviseren, samtidig som Difi estimerer klima- og miljøeffekter av anskaffelsene og innkjøpere kan gi tilbakemelding på bruken av kriteriesettene. Foreløpige resultater fra pilotene innenfor transport viser betydelige utslippsreduksjoner, samtidig som innkjøps- og driftsutgifter er estimert til å være lavere. Difi vil fortsette å følge og rekruttere nye piloter innenfor

de ulike produktgruppene og tilpasse vår veiledning og verktøy slik at virksomhetene reduserer sin klima- og miljøbelastning i anskaffelsene.

Difi fikk i 2018 to oppdrag fra Klima- og miljødepartementet om å utarbeide særskilt veiledning om kjøp av biodrivstoff uten risiko for indirekte arealbruksendringer og avskoging, samt veiledning om hvordan redusere unødvendig bruk av plast gjennom offentlige anskaffelser. I begge disse oppdragene har Difi sammen med konsulenter gjennomført workshops med relevante interessenter for å kartlegge utfordringsbildet og mulighetene. Miljødirektoratet har vært en viktig bidragsyter i arbeidet. De to veilederne vil bli

Offentlige virksomheter stiller krav til miljø i anskaffelser

| Parameter | Indikator | 2017 | 2018 |
|--|----------------------|------|-------|
| Kriterieveiviseren for bærekraftige anskaffelser | Antall brukere | - | 4 768 |
| Kriterieveiviseren for bærekraftige anskaffelser | Antall nedlastninger | - | 4 104 |

ferdigstilt og publisert på anskaffelser.no i løpet av våren 2019, og delvis inngå i relevante kriteriesett i kriterieveiviseren.

Utfordringer

Virksomhetenes kompetanse om anskaffelser varierer mye basert på hvor store de er og hvilke ressurser de råder over. Generelt ser vi en tendens til at store virksomheter jobber mer strukturert og er mer modne enn de små. Denne kunnskapen må Difi bruke for å målrette ulike kompetansetiltak overfor forskjellige målgrupper.

Difi har kommet langt på veiledning og kompetanseheving når det gjelder konkurranse-gjennomføring. Vi ser derimot at det er mindre fokus på forberedelsesfasen og oppfølgingsfasen av anskaffelsesprosessen. Dette vil Difi rette mer oppmerksomhet mot videre, med vekt på behov, leverandørdialog og kontraktsoppfølging.

Modenhetsundersøkelsen i 2018 viste at hele 32 prosent av virksomhetene ikke gjennomfører undersøkelser eller analyser i forbindelse med planlegging av innkjøpsporteføljen. Dette indikerer at det ikke jobbes systematisk med effektivisering. Difi ser at det særlig er behov for sterkere lederforankring i virksomhetene for å oppnå effektiviseringsgevinster. Vi vil også legge vekt på å fremme bruk av anskaffelsesstrategier og indikatorer (KPIer) for å måle resultater, noe som bare 20 prosent av virksomhetene benytter i dag.

Digitalisering av offentlige anskaffelser kjennetegnes i dag ved at flere delprosesser kan løses digitalt, men det er ikke etablert sømløs digital informasjonsflyt og gjennomgående bruk av nasjonale og europeiske fellesløsninger i anskaffelsesprosessen. Lovendring har ført til økt bruk av konkurransegjennomføringsverktøy (KGV), men verktøyet benyttes i mange tilfeller bare til å sende PDF-filer. Bedre utnyttelse av funksjonalitet i allerede eksisterende løsninger er en utfordring for både offentlige oppdragsgivere og deres

leverandører. Det å endre adferd til å arbeide digitalt krever både endringsledelse i virksomhetene og kompetanseendring hos innkjøpere.

Utviklingen innen digitalisering går raskt, og det er behov for smidigere interaksjon mellom offentlig sektor og det private markedet. Erfaringene bl.a. fra Digitaliseringsrådet viser at oppdragsgivere i stor grad detaljspesifiserer løsninger når de lyser ut oppdrag på IKT-områder. Anskaffelsesprosessene er ofte lange og kravene til leverandør unødige strenge. Det betyr at start up-selskaper og andre små og mellomstore IT-leverandører med gode og innovative løsninger på offentlige behov, sjelden kommer til bordet.

Modenhetsundersøkelsen viser at virksomhetene sliter med ulike utfordringer når det gjelder å stille miljøkrav i anskaffelsene. De mest framtrepende er mangel på kompetanse, samhandling og overordnede miljømål. For å fremme grønne anskaffelser må Difi treffe behovet til de ulike virksomhetene og nå bedre ut med veiledningen vi lager.

Prioriteringer og tiltak

Difi viderefører det flerårige programmet for digitale anskaffelser og prosjektene som ble startet opp i 2018. Målet er å etablere en heldigital anskaffelsesprosess i 2025 og å bidra til å effektivisere og profesjonalisere anskaffelser i offentlig sektor.

Satsningen på klima- og miljøvennlige anskaffelser videreføres med styrket veiledning og nye kriteriesett innen flere innkjøpskategorier i 2019. Vi vil gjennomføre undersøkelser for å se om innkjøpere faktisk tar i bruk krav og kriterier fra veiviseren. Difi vil også målrette veiledningen om grønne anskaffelser mot behovene som ble avdekket i modenhetsundersøkelsen i 2018.

Topplederes og lederes bruk av offentlige anskaffelser som strategisk virkemiddel for å nå overordnede virksomhetsmål er et prioriterte aktiviteter i 2019. Det samme er utredning av organisering av anskaffelsesfunksjonen.

Innkjøpsordning på skytjenester vil være en sentral satsning i 2019.

Difi ser behov for å etablere tiltak som gjør at offentlig sektor i større grad kan jobbe innovativt med leverandørene i smidige prosesser. Difi vil vurdere ulike slike tiltak i 2019.

Regjeringen planlegger å legge frem en Stortingsmelding om offentlige anskaffelser i vårsesjonen. Difi må påregne et betydelig oppfølgingsansvar.

Digitalisering

Mål

| | | | |
|---|--|--|--|
| 1 | Sterkere samordning og finansiering av tverrgående digitaliseringstiltak | <ul style="list-style-type: none">Etablerte oversikt over digitaliserings-tiltak i statlige virksomheterHøy aktivitet i Skate, Digitaliseringsrådet og Medfinanseringsordningen | |
| 2 | Etablere en nasjonal plattform som sikrer tilgang til data og videreutvikle et rammeverk for informasjonsforvaltning | <ul style="list-style-type: none">Leverte konseptvalgutredning om deling av dataVidereutviklet rammeverk for informasjonsforvaltning | |
| 3 | Styrke digitaliseringen ved å innføre et felles rammeverk for arkitektur og samhandling (informasjonsutveksling) | <ul style="list-style-type: none">Utarbeidet norsk arkitekturrammeverk for samhandlingUtviklet konsept for å gi enklere tilgang til løsningene i arkitekturen | |
| 4 | Utforske muligheter og peke på behov for endringer i regelverket for en datadrevet forvaltning | <ul style="list-style-type: none">Prioriterte utredningen om deling av dataAvdekket behov for å øke kompetanse om digitalisering og regelverk | |
| 5 | Styrke arbeidet med innovative anskaffelser på digitaliseringsområdet | <ul style="list-style-type: none">Utarbeidet veileder til bruk i innovative anskaffelser | |
| 6 | Strategisk ikt-kompetanse for ledere | <ul style="list-style-type: none">Kartla kompetansebehov blant ledere for å legge grunnlaget for nye tilbud | |

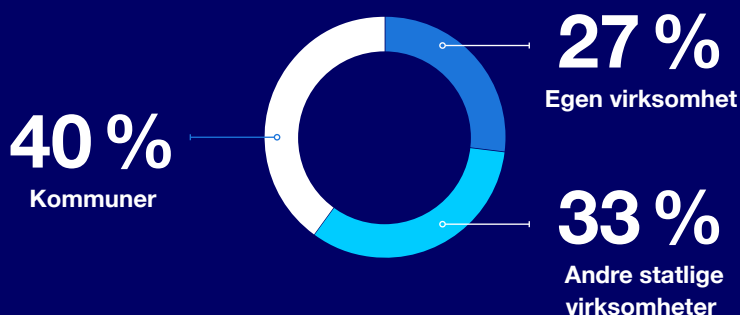
Difis oversikt over digitaliseringsprosjekter omfatter

412 digitaliserings-tiltak fra

87 statlige virksomheter hvorav Difi har anbefalt

14 tiltak som bør prioriteres.

Gevinstene av Medfinansieringsordningen



Medfinansieringsordningen skal realisere tverrgående prosjekter der gevinstene ofte kommer andre til gode enn virksomheten som utvikler løsningen. Figuren viser fordelingen av de interne gevinstene i 2018. Samlet netto nåverdi av de 40 prosjektene som har fått støtte, er 13 milliarder kroner over 10 år. Innsparingspotensialet i offentlig sektor er på rundt 743 millioner kroner i året.

Digitalisering

Difi leverte godt på digitaliseringsområdet i 2018. Vi leverte en konseptvalgutredning for deling av data, etablerte en oversikt over digitaliseringsprosjekter blant statlige virksomheter, ga departementet innspill knyttet til nasjonal arkitektur og fellesløsninger, og vi jobbet for å sette fart på digitaliseringen gjennom Skate, finansieringsordninger, veiledning og rammeverk for samhandling og deling av data. Digitaliseringen i offentlig sektor går likevel for sakte. Vi skulle gjerne ha gjort mer, men basert på ressurser og oppdrag har vi levert på de høyest prioriterte tiltakene.

Difis innsats på digitaliseringsområdet er fundamentert på felles innsats på tvers av i Difi. Rollen som premissgiver for digitalisering, innsikt om forvaltningen, leder- og kompetanseutvikling, nasjonale fellesløsninger og offentlige anskaffelser er alle viktige steiner i grunnmuren for digitalisering av norsk offentlig sektor. Som strategisk premissgiver og pådriver for digitalisering, arbeider Difi på tvers av fagområder og sektorer for å samordne digitaliseringsarbeidet, styrke deling av data, utvikle rammeverk og kjøreregler for samhandling, og sørge for at utviklingen i Norge følger beste praksis internasjonalt.

Mål

I tillegg til allerede løpende oppgaver, hadde Difi seks hovedprioriteringer for digitaliseringsarbeidet i 2018:

1. Sterkere styring, samordning og finansiering av tverrgående digitaliseringstiltak
2. Etablere en nasjonal plattform som sikrer tilgang til data og videreutvikle rammeverk for informasjonsforvaltning
3. Styrke digitaliseringen ved å innføre et felles rammeverk for arkitektur og samhandling (informasjonsutveksling).
4. Utforske muligheter og peke på behov for endringer i regelverket for en datadrevet forvaltning
5. Styrke arbeidet med innovative anskaffelser på digitaliseringsområdet
6. Strategisk ikt-kompetanse for ledere

Resultater

Mål 1: Sterkere styring, samordning og finansiering av tverrgående digitaliseringstiltak

Første oversikt over digitaliseringsprosjekter

Gjennom tiltaket «Sterkere styring, samordning og finansiering av tverrgående digitaliseringstiltak» jobber Difi for å styrke gjennomføringskraften i tverrgående digitaliseringstiltak i offentlig sektor og å bidra til at det er de riktige tiltakene som blir identifisert, prioritert og realisert.

I 2018 laget Difi en omfattende oversikt over digitaliseringstiltak i statlige virksomheter på oppdrag fra KMD. Difi hentet inn informasjon om 412 digitaliseringstiltak fra 87 statlige virksomheter, som tilsvarte en svarprosent på 92 prosent. Oversikten er et svært viktig kunnskapsgrunnlag på digitaliseringsområdet. Den er også et utgangspunkt for å fremme samarbeid på tvers og for gjenbruk av løsninger i offentlig sektor.

Omtrent halvparten av de innsamlede tiltakene berører virksomheter utenfor egen sektor, både i stat og kommune, og defineres dermed som tverrgående. Mange virksomheter er opptatt av deling og gjenbruk av data, men det er stor variasjon i omfang og spredning når det gjelder å legge til rette for deling. Difi har foretatt en prioritering av de tverrgående tiltakene ved å anvende et sett med kriterier utarbeidet i samråd med Skate. Resultatet av Difis analyse er en liste med 14 tverrgående digitaliseringstiltak som Difi mener bør prioriteres.

Oversikten er distribuert til de øvrige departementene og vil bli gjennomgått med virksomhetene som har svart som del av arbeidet i 2019. En forenklet utgave av oversikten vil også bli publisert på Difis nettsider. Dette gir bedre overblikk over digitaliseringsprosjekt i staten og verdifull styringsinformasjon for virksomheter og departementer.

Store gevinster fra Medfinansieringsordningen

Medfinansieringsordningen er et viktig virkemiddel for å øke tempoet i digitaliseringen av offentlig sektor, og særlig for å få realisert tverrgående prosjekt der gevinstene ofte kommer andre til gode enn virksomheten som utvikler løsningen.

I 2018 var rammen for medfinansiering 120,4 millioner kroner. Det kom samlet inn søknader på i overkant av 207,5 millioner kroner. Rammen ble fordelt på 14 prosjekter. Samlet netto nåverdi for disse prosjektene er beregnet til nær 2 milliarder kroner. Samlede interne gevinster i offentlig sektor er beregnet til vel 100 millioner kroner per år, hvorav gevinstene internt i eiervirksomhetene er beregnet til vel 26,9 millioner kroner per år. 50 prosent av dette skal tas ut som budsjettreduksjon.

I perioden 2016–2018 har til sammen 77 prosjekter søkt om støtte. 40 prosjekter har fått tildelt til sammen 337 millioner kroner. Ordningen når bredt ut og alle departementsområder unntatt tre har prosjekter med medfinansiering. Samlet netto nåverdi for de 40 prosjektene, regnet over 10 år, er på vel 13 milliarder kroner, og innsparingspotensialet i offentlig sektor er på rundt 743 millioner kroner per år. 27 prosent av prosjektene er relativt små, dvs. under 20 millioner kroner i prosjektkostnad. Bare fem prosjekter har fått maksimal støtte på 15 millioner kroner. 18 prosjekt er tverrgående og involverer flere departementsområder.

Fra og med 2017 ble det satt krav om at minst 50 prosent av de interne netto gevinstene i søkervirksomhetene skal tas ut som budsjettreduksjon. Beregnede interne netto gevinster var i 2017 og 2018 til sammen ca. 35,9 millioner kroner per år.

Det er ofte slik at de største gevinstene kommer andre steder enn i søkervirksomheten. For eksempel har Brønnøysundregistrene prosjekter som i stor grad kommer hele offentlig sektor til gode (for eksempel Felles datakatalog), og

Direktoratet for e-helse har prosjekt som kommer kommunene til gode (Digitalisering av hjemmebaserte tjenester).

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 ga i 2018 innspill til Regjeringens nye digitaliseringsstrategi og Forvaltningslovutvalget, behandlet konseptvalgutredningen for deling av data (se mål 2), og foreslo revidert mandat for Skate. I tillegg behandlet Skate blant annet følgende saker:

- Digitaliseringsrundskrivet
- Finansieringsordning for digitaliseringsprosjekter i kommunal sektor – DigiFin
- Utfordringer, retningsvalg og tverrsektorielle interesseområder i universitets- og høyskolesektoren
- Raskere digitalisering i helse- og omsorgssektoren
- Roller og ansvar ved deling av data – erfaringer fra NAV og Skatteetaten
- Anbefaling til KMD om prioritering av tverrgående digitaliseringstiltak

Skate har i tillegg sluttbehandlet:

- Norsk arkitekturrammeverk for samhandling
- Felles datakatalog
- Deling av data (konseptfasen)

I 2018 hadde Skate fire ordinære møter, samt en egen fagdag om informasjonssikkerhet og skytjenester. Skates arbeidsutvalg hadde 11 ordinære møter og en to-dagers fagsamling om hva som skjer innen digitalisering i sektorene og Skate-virksomhetene. Skates tidligere veikartarbeid ble i 2018 lagt inn under Difis tverrgående digitaliseringsstrategi. Det ble etablert en modell for forvaltning og gjennomføring av strategien der Skate har en sentral rolle.

Digitaliseringsrådet

Digitaliseringsrådet skal hjelpe statlige virksomheter med å lykkes med digitaliseringsprosjekter. Rådet skal også bidra til at statlige

etater lærer av hverandres suksesser og feil. Rådet er direkte underlagt KMD, mens sekretariatet ligger i Difi. Digitaliseringsrådet har hatt dialog med 45 prosjekter fra 38 virksomheter siden 2016. Alle departementsområder har hatt prosjekter i Digitaliseringsrådet. Justissektoren har hatt flest, med ni prosjekter og programmer.

I 2018 hadde Digitaliseringsrådet dialog med 15 prosjekter. Rådet fikk også mange henvendelser om å gi anbefalinger til programmer og strategiarbeid knyttet til digitalisering. Digitaliseringsrådet ser at mange har utfordringer knyttet til å få til samarbeid på tvers av sektorer. Også innenfor enkeltsektorer, gevinstrealisering og fornyelse er det utfordringer. I tillegg er det variasjon i hvor smidig virksomhetene jobber.

Digitaliseringsrådet ga anbefalinger til departementene om strategisk styring av digitalisering både i 2017 og 2018. Det er avgjørende at dialogen mellom departementer og virksomheter er innrettet på en måte som sikrer vellykket digitalisering. Digitaliseringsrådet ga i 2018 også ut erfaringsrapporten «Spredning i feltet på veien mot en smidigere fremtid» og arrangert i den forbindelse et erfaringsseminar. I tillegg hadde rådet utstrakt møtevirksomhet med ledergrupper i virksomheter og departementer, og det deltok på flere konferanser i offentlig og privat regi.

Digitaliseringsrådet vil bli evaluert i 2019.

Mål 2: Etablere en nasjonal plattform som sikrer tilgang til data og videreutvikle rammeverk for informasjonsforvaltning

Tiltak: Deling av data

Tiltaket deling av data er avgjørende å realisere brukerorienterte tjenester til innbyggerne, en brukerorientert, effektiv, innovativ og datadrevet forvaltning samt privat næringsutvikling. Gjennom prosjektet *Deling av data* arbeider Difi og våre samarbeidspartnere for at det skal bli enklere for offentlige og private virksomheter å få tilgang til og bruke offentlige data. Prosjektet skal komme alle til gode ved å binde sammen eksisterende løsninger, utvikle nye løsninger og rammeverk for tilgang til og anvendelse av data, forenkle regelverk samt bistå virksomheter som skal dele data med kompetanse.

Difi leverte i 2018 en konseptvalgutredning for Deling av data. I dialog med ca. 200 offentlige og private virksomheter i inn- og utland, ble ni ulike

konsepter for bedre deling og bruk av data vurdert. Utredningen anbefalte å jobbe videre med konsept 2. Dette konseptet tar hensyn til at offentlige virksomheter er på svært ulike modenhetsnivåer med tanke på deling og bruk av data. De modne skal jobbe videre med sine initiativer for å sikre innovasjon ute i sektorene. Samtidig skal de bidra til at vi sammen kan løfte de mange mindre modne virksomhetene gjennom tiltak innenfor fem områder:

1. Styring og finansiering
2. Teknologi og tilgjengeliggjøring
3. Regelverk
4. Kultur og kompetanse
5. Bruksområder og teknologiutnyttelse

Vi ser at EU, herunder nabolandene Danmark og Finland, allerede har kommet langt på dette området. De har etablert konkrete løsninger for datadeling, prinsipper for digitaliseringsvennlig regelverk samt kompetansesenter som støtter virksomheter som trenger det. Det finnes mange gode enkeltinitiativer i Norge, men undersøkelser fra blant andre OECD, EU og Riksrevisjonen, viser at vi kan dele og anvende data i langt større grad enn vi gjør i dag.

Styrket rammeverket for informasjonsforvaltning

Rammeverket for informasjonsforvaltning bidrar til å operasjonalisere prinsippet om «kun én gang» i Digital agenda. Målet er å få oversikt over og tilgang til data i offentlige virksomheter ved å systematisere arbeidet med «orden i eget hus».

I 2018 utarbeidet Difi spesifikasjoner, veiledere og metoder, i samarbeid med alle Skate-virksomhetene. Det ble ferdigstilt tre anbefalte forvaltningsstandarder som inngår i referanse katalogen for IT-standarder, og som brukes av Felles datakatalog. Det ble gjennomført seks nettverksmøter, og informasjonsmateriell er tilgjengelig på Difis nettsider.

Arbeid med åpne data

Gjennom 2018 bisto Difi virksomheter som ønsker å tilby åpne offentlige data, og vi lagde en ny veileder for offentlige virksomheter (<https://doc.difi.no/data/veileder-اپne-data>). Tabellen på neste side viser utviklingen i offentlige data som er tilgjengelig som åpne data (tall fra data.norge.no).

Nøkkeltall for data.norge.no per 31.12.2018

| | |
|--|------------------------------|
| Antall datasett tilgjengelig per 31.12.2018 | 7 735 (583 data-oppføringer) |
| Nye datasett i 2018 | 57 |
| Datasett som er fjernet fra data.norge.no i 2018 | 76 |
| Utvikling i 2018 | Nedgang på 19 datasett* |
| Antall virksomheter som tilbyr data | 86 |
| Økning i antall virksomheter siste år | 0 |

* Årsakene til nedgangen i datasett i 2018 er flere. Tilveksten av nye datasett har ikke vært tilfredsstillende, men samtidig ble en rekke datasett fjernet i 2018 av kvalitetshensyn. Flere virksomheter har i tillegg erstattet datasett med API-er som gir tilgang til store mengder data. Registeret data.norge.nofanger heller ikke opp alle åpne datasett. Dette er Difi i gang med å utbedre.

Mål 3: Styrke digitaliseringen ved å innføre et felles rammeverk for arkitektur og samhandling (informasjonsutveksling).

Felles rammeverk for samhandling og styring

Difi arbeider med å øke samhandlingsevnen i offentlig sektor ved å utarbeide felles rammeverk for samhandling og styring basert på EUs europeiske interoperabilitetsrammeverk (EIF). I 2018 ble det i samarbeid med Skatevirksomhetene laget en norsk versjon av EIF, NIF. Det ble også utarbeidet arkitekturprinsipper knyttet til dette. Rammeverket og arkitekturprinsippene er forankret i Skate og publisert på difi.no. Det ble også fremmet forslag om å utvide Standardiseringsrådet til et Arkitektur- og standardiseringsråd, som i tillegg til standardisering skal bidra til å forvalte den nasjonale samhandlingsarkitekturen. Difi er sekretariat for Standardiseringsrådet og har ansvar for Referansekatalogen for standarder i offentlig sektor. I 2018 jobbet rådet særlig med standardisering innen informasjonsforvaltning og informasjonssikkerhet. Dette arbeidet fortsetter i 2019.

Difi har laget en overordnet samhandlingsarkitektur som innbefatter fellesløsninger og kommunikasjonsmønstrene disse benytter overfor brukerne og seg imellom. I denne forbindelse utviklet Difi også et konsept kalt «Torget» i 2018, for å sikre enkel tilgang for brukerne til løsningene i samhandlingsarkitekturen. Torget vil bli videreutviklet i 2019 og vil også gjøre det enklere å få oversikt over samt forvalte og videreutvikle samhandlingsarkitekturen. Det pågikk

også arbeid med å få på plass referansearkitekturer for ulike samhandlingsmønstre, herunder meldingsutveksling og oppslag i registre. Dette arbeidet vil fortsette i 2019. Formålet er å standardisere og forenkle måten informasjonen utveksles i og med offentlig sektor på, og at dette skjer i tråd med EUs føringer på området.

Innen området identitetsforvaltning og e-ID jobbet Difi særlig med innføringen av ny lov om elektroniske tillitstjenester. Oppgaven omfatter løsninger for pålogging på tvers av landegrensene, nytt rammeverk for identifikasjon og sporbarhet samt å bistå til KMD i arbeidet med forskrifter. Videre jobbet Difi gjennom koordineringsgruppen for identitetsforvaltning (KOID) for en mer sammenhengende identitetsforvaltning i Norge.

På nordisk nivå satte Nordisk Ministerrådserklæring, som ble undertegnet på Digital North-konferansen i 2017, fart på samarbeid om digitalisering, særlig om elektronisk identifikasjon på tvers av landegrensene. I 2018 fikk Difi ansvar for å lede et nordisk-baltisk samarbeidsprosjekt kalt NOBID. Prosjektet ser på de juridiske rammene og bruksverdier for sammenkobling av nordiske-baltiske eIDAS-noder.

Deltagelse i CEF Digital og ISA2

I 2018 fortsatte Difi med å koordinere oppfølgingen av programmene CEF Digital og ISA² i dialog med ansvarlige virksomheter i Norge og EU-kommisjonen. Dette er blitt gjort i tråd med Difis strategi for nasjonal oppfølging av programmene, som ble utarbeidet sammen med ansvarlige virksomheter i 2017.

Difi deltok med KMD på møter hos EU-kommisjonen der pågående og nye satsinger for programmene ble presentert og drøftet. EU-kommisjonen la frem sine planer for den nye forvaltningsperioden 2021–2027, som inkluderer et nytt og stort program «Digital Europe Program (DEP)». Fortsettelsen av arbeidet fra programmene CEF og ISA² skal bakes inn i dette nye programmet. Difi vil i 2019 foreta en oppsummering av Norges deltakelse i CEF og ISA², samt bistå KMD med vurdering av norsk deltakelse i DEP.

På nasjonalt nivå, har Difi samarbeidet med ansvarlige virksomheter for de ulike fagområdene i CEF og ISA-programmene. Dette gjelder både nye og eksisterende fagområder. Dette har ført til positive resultater innenfor flere fagområder. For eksempel, har koordinering av tiltak knyttet til WiFi4EU blitt plassert og fulgt opp av Nkom med godt resultat. Ansvar for oppfølging av CEF Student eCard er plassert hos Unit, og CEF eArchiving nå følges opp av Arkivverket. Oppfølging av tiltak knyttet til etablerte tiltak (DSler) er også styrket. Eksempelvis er koordinering av tiltak knyttet til CEF eTranslation fulgt godt opp av Nasjonalbiblioteket og Språkrådet.

Forarbeidet med å avklare ambisjoner og oppfølging av kommende DSler ble også satt i gang i 2018. Difi har opprettet dialoger om DSlen European Platform on Disinformation med Faktisk.no, Medietilsynet og OsloMet. Difi holdt også bilaterale møter med EU-kommisjonen om de nye byggeklossene Big Data Test Infrastructure og Context Broker. Arbeid med å avklare ambisjon, ansvar og oppfølging av disse DSlene vil fortsette i 2019.

I 2018 deltok flere norske virksomheter, både offentlige og private, i søknader om finansiering av prosjekter gjennom CEF Telecom-programmet. Til sammen har norske virksomheter søkt om 1 319 684 euro, som utgjør ca. 12,8 millioner kroner, fra EU gjennom CEF Telecom-programmet.

Det ble også rettet mer oppmerksomhet mot ISA²-programmet i 2018. Kartverket, Lovdata og Difi er sentrale aktører og har deltatt aktivt i ulike ekspertgrupper innenfor sine respektive fagområder. Programmet har økt i relevans for den norske forvaltningen; Nasjonalt rammeverk for samhandling er basert på ISA²-tiltak innen samhandlingsarkitektur og

informasjonsforvaltning. Samtidig gjenbraker norsk forvaltning i større grad spesifikasjoner, verktøy og tjenester som ISA²-programmet tilbyr.

I 2018 leverte Difi også en oversikt til KMD om hvilke digitale infrastrukturer kan bli påvirket av en «no deal» Brexit.

Mål 4: Utforske muligheter og peke på behov for endringer i regelverket for en datadrevet forvaltning

I 2018 var arbeidet konsentrert om konseptvalgutredningen knyttet til Deling av data. Forenkling av regelverk er sentralt for økt deling av data. Det var tett samarbeid i en regelverksgruppe med deltakere fra flere andre Skatevirksomheter for å identifisere aktuelle tiltak. Vi er inspirert av det danske arbeidet knyttet til digitaliseringsklar lovgivning og prinsipper for dette samt lovrådet og kompetansesenteret de har etablert. Virkemiddelbruken med hensyn til deling og skjerming av data fremstår sterkere med tanke på sistnevnte. Offentlig sektor er preget av en skjermingskultur, hvor regelverk tolkes restriktivt. Vi ser at det er behov for økt kompetanse om knyttet til digitalisering og regelverk på alle nivåer i offentlig sektor.

Mål 5: Styrke arbeidet med innovative anskaffelser på digitaliseringsområdet

Difi arbeider for øke digitaliseringstaktene i offentlige sektor gjennom innovative anskaffelser, som gir bedre utnyttelse av kompetansen i markedet og rom for nyskaping og utprøving. I 2018 ble det laget en veileder for utforming av behovsbeskrivelser, ytelses- og funksjonskrav samt bruk av standarder, tilpasset offentlige anskaffelser. Vi har også lært at for å få til gode innovative anskaffelser, så må man se på hvordan anskaffelsesprosessen organiseres. Veilederen prøves nå ut på tverrfaglige anskaffelsesteam. Dette arbeidet vil fortsette i 2019.

For mer om innovasjon, se s. 39.

Mål 6: Strategisk ikt-kompetanse for ledere

Siden 2015 har toppledergrupper i departementene med sine underliggende virksomheter gjennomført programmet «Strategisk IKT-kompetanse for toppledere». Programmet ble avsluttet i 2017. I 2018 kartla Difi, i samarbeid med brukerne, leverandører og akademia, hvilke kompetanseområder ledere i offentlig sektor trenger for å lykkes med digital transformasjon. Ledernes strategiske ikt-kompetanse vil være avgjørende for å lykkes med digitaliseringen av offentlig sektor. Dette kunnskapsgrunnlaget vil vi ta med oss videre i 2019.

For mer om leder- og kompetanseutvikling, se s. 34.

Utfordringer

Utfordringsbildet har ikke endret seg vesentlig fra 2017. Digitaliseringen i offentlig sektor går fortsatt for sakte. Det skjer mye positivt innenfor rammene av den enkelte virksomhet og sektor, men vi er ikke flinke nok til å ta ut gevinstene som ligger i felles løsninger og deling av data innenfor offentlig sektor. Bruk av offentlige data for næringsutvikling i privat sektor har også stort potensial, noe som understrekes av rapporten som ble levert fra Digital21 høsten 2018.

Difi opplever en tydelig forventning om å ta en koordinerende rolle slik at vi får fart på den tverrgående digitaliseringen i Norge. Difis utfordring på dette området er i hovedsak knyttet til begrensede ressurser: Kun 25 av 300 de ansatte i Difi er satt til å løse denne betydelige oppgaven. Selv om vi i stor grad benytter ressurser fra andre virksomheter for å hjelpe oss i arbeidet er det behov for å styrke Difis innsats knyttet til tverrgående digitalisering for å sikre gevinster og forenkle innbyggere og private virksomheters digitale møte med forvaltningen. Difi har gjennom sitt arbeid på området de senere år fått god innsikt i hva som kreves for å øke digitaliseringstakten. Vi er utålmodige etter å sette denne kunnskapen ut i konkret handling, i tett samarbeid med offentlige og private virksomheter.

Prioriteringer og tiltak

I 2019 vil Difi arbeide aktivt for å styrke innsatsen knyttet til digitalisering innenfor seks tiltaksområder:

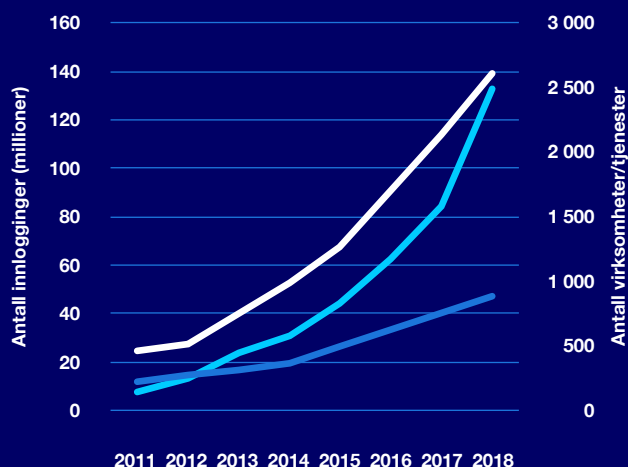
- Deling av data
- Samhandlingsarkitektur – etablere «Torget»
- Regjeringens digitaliseringsstrategi og påfølgende handlingsplan for å operasjonalisere denne
- Rollen som premissgiver på digitaliseringsområdet
- Internasjonalt arbeid for å sikre samhandling med andre land samtidig som vi gjenbraker gode ideer og løsninger internasjonalt.
- Identitetsforvaltning i et norsk, nordisk og internasjonalt perspektiv

Nasjonale fellesløsninger

Mål

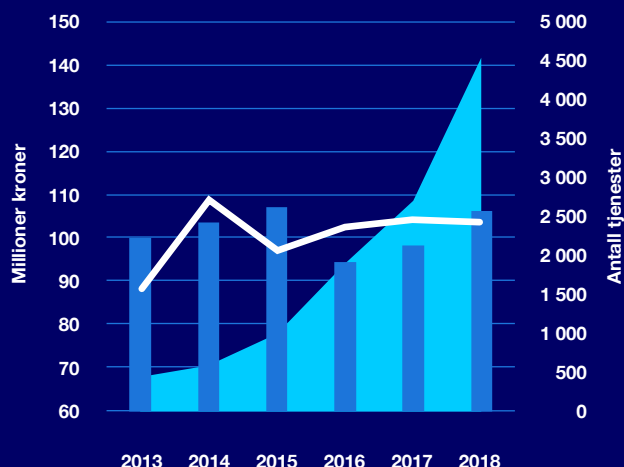
- | | | | |
|---|---|--|--|
| 1 | Difi skal tilby nasjonale fellesløsninger basert på offentlig sektor sine behov for å digitalisere og effektivisere tjenester og prosesser | <ul style="list-style-type: none"> • Kraftig vekst i bruk og utbredelse av fellesløsningene • To nye løsninger, elnnsyn og eFormidling, lansert i 2018 | |
| 2 | Nasjonale fellesløsninger som Difi har ansvar for skal være robuste, sikre og ha høy brukertilfredshet | <ul style="list-style-type: none"> • Stabil drift av alle løsningene i 2018 • Høy kostnadseffektivitet i drift, forvaltning og utvikling | |
| 3 | Løsningene skal forvaltes og utvikles etter god praksis og være i samsvar med europeiske standarder og krav til felles digital infrastruktur i Europa | <ul style="list-style-type: none"> • Forvaltet og utviklet i tråd med etablerte standarder | |

Bruken av ID-porten vokser fortsatt kraftig



- Antall innlogginger ID-porten
- Antall virksomheter som bruker ID-porten
- Antall tjenester ID-porten

Digitale fellesløsninger – vi leverer mer for mindre



- Utgifter
- Bevilgning 23-posten
- Antall tjenester samlet i fellesløsningene

Nasjonale fellesløsninger

Difis nasjonale fellesløsninger er svært viktige byggeklosser i digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor. Løsningen var robuste gjennom hele 2018 og opplevde stor vekst, både i innbyggernes bruk og i antallet offentlige tjenesteleverandører som benytter fellesløsningene. Antall digitale tjenester som benytter fellesløsningene økte med 58 prosent i 2018. Difi etablerte også to nye nasjonale fellesløsninger, elnnsyn og eFormidling. Disse fellesløsningene er sentrale for innbyggernes innsyn i offentlig forvaltning og for effektiv samhandling mellom offentlige virksomheter. Løsningene er tatt i bruk av 121 virksomheter.

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 kontaklinformasjon til virksomheter)
- elnnsyn
- eFormidling

Det er Difi som tar kostnadene til utvikling, etablering, drift, forvaltning og videreutvikling av fellesløsningene. Kostnadene knyttet til bruk av fellesløsningene tilfaller normalt de tjenesteleverandørene eller brukerne som benytter løsningene.

Det samme gjelder gevinstene. Det tjenesteleverandørene eller brukerne sparer ved å effektivisere prosesser med fellesløsningene, tilfaller tjenesteleverandørene eller brukerne selv.

Mål

Difi hadde tre hovedmål for arbeidet med nasjonale fellesløsninger i 2018:

1. Difi skal tilby nasjonale fellesløsninger basert på offentlig sektor sine behov for å digitalisere og effektivisere 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

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

Bruken av fellesløsningene økte kraftig

Den kraftige veksten i bruk og utbredelse av Difis nasjonale fellesløsninger fortsatte i 2018, og vi oppnådde gode resultater i forhold til fastsatte måltall. Det betyr at offentlig sektor digitaliserer tjenester og prosesser i et hurtig tempo, og benytter fellesløsningene for å få det til. Alle løsningene ble driftet stabilt og effektivt gjennom året.

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.

Antall virksomheter som har tatt i bruk digital post økte med over 20 prosent i 2018. Løsningen er en viktig brikke for mange virksomheter i overgangen

| | 2016 | 2017 | 2018 | Vekst i % |
|---|------------|-------------|-------------|-----------|
| Antall innlogginger i ID-porten | 90 621 832 | 113 911 294 | 139 419 010 | 22,4 |
| Antall tjenester i ID-porten | 1 165 | 1 583 | 2 496 | 57,7 |
| Antall virksomheter som benytter kontakt- og reservasjonsregisteret | 385 | 587 | 985 | 67,8 |
| Antall brev sendt i digital postkasse | 4 250 000 | 9 530 000* | 8 741 840 | -8,3 |
| Antall virksomheter som sender digital post | 334 | 464 | 561 | 20,9 |
| Antall innbyggere med digital postkasse | 1 490 996 | 1 747 286 | 1 992 899 | 14,1 |
| Antall virksomheter som bruker eSignering | 17 | 70 | 169 | 141,4 |
| Antall signeringer i eSignering | 1 974 | 417 636 | 538 912 | 29,0 |
| Antall dokument tilgjengelig for innsyn i OEP | 19 661 021 | 24 243 424 | 28 791 661 | 18,8 |
| Antall innsynskrav i elnnsyn (OEP) | 246 493 | 294 752 | 254 471** | -13,7 |
| Antall dokument gjennom ELMA | 33 852 739 | 58 011 186 | 90 632 094 | 56,2 |
| Antall registrerte virksomheter i ELMA | 65 218 | 96 158 | 132 931 | 38,2 |
| Antall kunngjøringer i Doffin | 19 754 | 15 956 | 16 750 | 5,0 |

* Av dette er 3,435 millioner brev sendt i forbindelse med skattedialogen for 2017. I 2018 ble kravet om at skattedialogen skulle gå i digital postkasse tatt bort. Korrigerer vi for dette og sammenligner antall brev eks. skattedialogen, viser det en økning på 26 prosent i antall sendte brev fra 2017 til 2018.

** Reduksjon av innsynsbegjæringer kommer av at "Graveteamet" sendte 90.000 innsynskrav i 2017. I 2018 var denne aktiviteten betydelig lavere.

fra manuelle til digitale tjenester. Digital post tilbyr virksomhetene en enkel måte å få digitalisert enkle tjenester på og gir for slike tilfeller store effektiviseringsgevinster for virksomhetene.

Løsning for elektronisk signering, eSignering, ble lansert våren 2016, og antallet virksomheter som benytter denne løsningen økte markant i 2018. Det var også en sterk utvikling av oppslag i ELMA, som håndterte ca. 7,5 millioner oppslag per måned i 2018. 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.

Nye fellesløsninger for innsyn og meldingsutveksling

I 2018 etablerte Difi to nye fellesløsninger i henhold til plan, den ene for innsyn (elnnsyn) og

den andre for meldingsutveksling (eFormidling). Publiseringsløsningen elnnsyn ble lansert i februar 2018 i samarbeid med Oslo kommune. Løsningen er tatt i bruk av 121 statlige virksomheter i tillegg til Oslo kommune. elnnsyn 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. elnnsyn erstatter tidligere Offentlig elektronisk postjournal (OEP).

Den andre løsningen Difi etablerte i 2018, er eFormidling. Løsningen bidrar til å koble sammen ulike meldingsinfrastrukturer og gjør samordnet meldingsutveksling enklere og mer effektiv for offentlig sektor. I 2018 lykkes Difi å koble sammen statlige og kommunale løsninger slik at man på en mer effektiv måte kunne kommunisere på tvers av sektorene. Dette gir gode effektiviseringsgevinster på begge sider.

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

Alle løsningene ble driftet stabilt gjennom 2018. Sikker og robust drift, forvaltning og videreutvikling av ID-porten er en hovedprioritering for Difi. ID-porten har hatt stor vekst i utbredelse og bruk gjennom flere år, og er en virksomhetskritisk løsning for Difi og alle andre virksomheter som benytter den. Dette gjelder i økende grad også de andre nasjonale fellesløsningene etter hvert som de har blitt tatt i bruk av svært mange virksomheter. Eksempelvis er nå rundt 135 000 offentlige og private virksomheter knyttet til ELMA, som håndterte over 90 millioner oppslag gjennom løsningen i 2018.

Difi arbeider kontinuerlig med å forbedre, forenkle og automatisere forvaltning og drift av fellesløsningene for å håndtere den store veksten i bruk på en god og kostnadseffektiv måte. Som det framgår av figuren på s. 59, har vi lyktes med å kostnadsnivået til drift, forvaltning og utvikling stabilt samtidig som antallet fellesløsninger og bruken av dem har økt.

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 – ISO27002). 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 nasjonal referansearkitektur som er i samsvar med EU sine anbefalinger innen meldingsutveksling.

Utfordringer

Fellesløsningene har generelt stor oppslutning og utbredelse i offentlig sektor. Løsninger som eSignering, ID-porten og digital postkasse har hatt en svært god utvikling. I takt med teknologisk utvikling, digitalisering i offentlig sektor og økt bruk av digitale tjenester stilles det stadig nye krav til fellesløsningene. Fellesløsningene må samspille med virksomhetenes egne løsninger på en god og sømløs måte for brukerne.

Godt samspill mellom aktører som tilbyr fellesløsninger er viktig og nødvendig. 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. Operasjonalisering av Difis tverrgående digitaliseringsstrategi, koordinert av Difi og Skate, vil bidra til en god utvikling på dette feltet.

Nye behov og bruksområder for fellesløsningene gir press på de etablerte løsningene. For eksempel vil nye bruksområder for ID-porten knyttet til virksomhetsautentisering gi vesentlig større bruk av tjenesten. Det blir viktig å skalere løsningen i henhold til forventet økt bruk og å bygge inn ny funksjonalitet på en måte som gjør løsningen mest mulig robust.

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 forvaltningen og driften av fellesløsningene. Dette arbeidet pågår kontinuerlig og er hovedfokus i et pågående prosjekt.

Prioriteringer og tiltak

Digital agenda (Meld. St. 27 (2015–2016)) 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 betyr dette blant annet 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 er et viktig arbeid som vil Difi prioritere stadig sterkere i tiden som kommer.

Vi skal opprettholde en stabil og trygg drift av fellesløsningene på det samme høye nivået som tidligere år. Dette skal gi brukerne og kundene 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 til enhver tid samsvarer med gjeldende føringer.

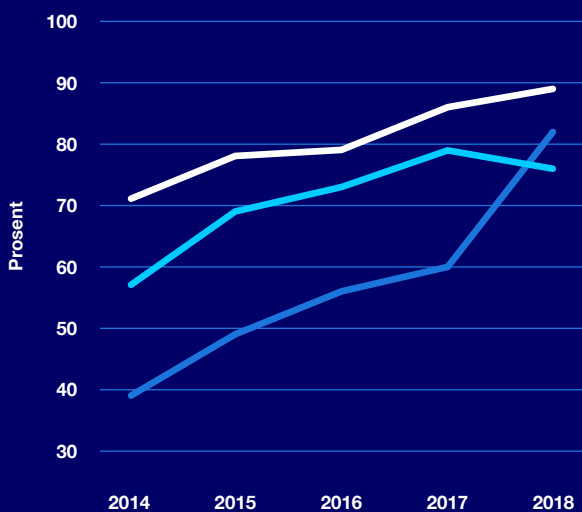
Difi vil fortsatt sørge for å øke bruken av fellesløsningene, inkludert å ta i bruk funksjoner for fulltekstpublisering i elnnsyn. Vi vil fortsatt prioritere samarbeid med kommunene (KS) og jobbe for at digitale løsninger henger best mulig sammen mellom de ulike sektorene.

Informasjonssikkerhet

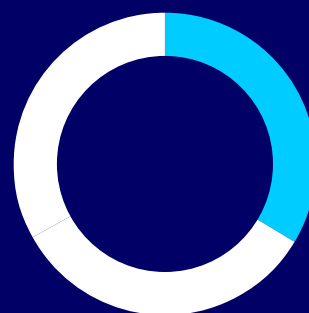
Mål

- | | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | Tilstand på arbeidet med informasjonssikkerhet i statsforvaltningen er kjent | <ul style="list-style-type: none">• Publiserte omfattende kunnskapsgrunnlag• Høy aktivitet med kunnskapsformidling | |
| 2 | Sikkerheten er godt ivaretatt i IKT-anskaffelser | <ul style="list-style-type: none">• Bidro i utviklingen av markedsplass for skytjenester• Utarbeidet veiledning om sikkerhet i IKT-anskaffelser | |
| 3 | Mer samarbeid mellom aktørene på informasjonssikkerhetsområdet | <ul style="list-style-type: none">• Bidro i utformingen av nasjonal strategi for digital sikkerhet• Oppfølging av Difi rapport 2018:4• Samarbeid om opplæring for kommunesektoren | |

Fokus på styringssystemer og risikohåndtering er skjerpet



- Ved nye risikovurderinger iverksettes nødvendig risikohåndtering
- Risikovurderinger gjennomføres systematisk og periodisk
- Evaluert, forbedret eller fornyet styringssystemet for informasjonssikkerhet



1/3

1 av 3 virksomheter
i statsforvaltningen har ikke
tilstrekkelig styring og kontroll
med informasjonssikkerheten

Difi-rapport 2018:4

Informasjonssikkerhet

I 2018 gjorde Difi en grundig kartlegging av arbeidet med informasjonssikkerhet i statsforvaltningen. På bakgrunn av funnene ga vi 11 anbefalinger som spenner fra sikkerhetskultur til etatsstyring som Difi vil følge opp i samarbeid med DFØ, DSB, NorSIS og NSM. Vi anbefalte også flere sikkerhetsstandarder i referansekatalogen for IT-standarder.

Samfunnet digitaliseres og mer og mer data deles mellom virksomheter. Hvordan forvaltningen tar vare på informasjon, er avgjørende for tilliten til forvaltningen. Systematisk og helhetlig arbeid med informasjonssikkerhet setter virksomhetene i stand til å utnytte den teknologiske utviklingen til å løse sitt samfunnsoppdrag på en effektiv måte.

Difi er statens kompetansemiljø for informasjonssikkerhet. Vi jobber for et styrket og mer helhetlig arbeid med informasjonssikkerhet i statsforvaltningen gjennom å gi råd, veiledning og anbefalinger til virksomhetene. Vi skal bidra til at virksomheter etterlever eForvaltningsforskriften, og vår oppgave er primært å være en pådriver og premissgiver.

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. I 2018 har utarbeidelsen av nasjonal strategi for digital sikkerhet vært et viktig arbeid for å sette retningen for arbeidet i årene som kommer, hvor blant annet Difis arbeid med styring og kontroll på informasjonssikkerhet vil bli utvidet til å omfatte både statsforvaltningen og kommunene.

Difi er det utøvende organet for KMD, som har en målsetting om en styrket og mer helhetlig tilnærming til informasjonssikkerhet i statsforvaltningen. Justis- og beredskapsdepartementet (JD) har det overordne ansvar for å samordne innsatsen blant de mange aktørene som skal realisere regjeringens politikk.

Mål

Overordnet er målet at virksomhetene i statsforvaltningen jobber systematisk og helhetlig med informasjonssikkerhet. For å nå dette målet har Difi jobbet med følgende delmål i 2018:

1. Tilstand på arbeidet med informasjonssikkerhet i statsforvaltningen er kjent
2. Sikkerheten er godt ivaretatt i IKT-anskaffelser
3. Mer samarbeid mellom aktørene på informasjonssikkerhetsområdet
4. Forvaltningen følger standarder for å styrke informasjonssikkerheten

Resultater

SSBs statistikk "Bruk av IKT i offentlig sektor" viser utviklingen av informasjonssikkerhet i statlige virksomheter og stemmer godt overens med kunnskapsgrunnlaget vi har utarbeidet i 2018. Vi har trukket frem noen trender i figuren på s. 64. De viser blant annet at arbeidet med styringsystem for informasjonssikkerhet har utviklet seg i en positiv retning helt siden kompetansemiljøet for informasjonssikkerhet i statsforvaltningen ble etablert i Difi i 2013. Den markante økningen fra 2017 til 2018 kan skyldes en reformulering av spørsmålet SSB stiller til virksomhetene.

Vi ser en nedgang siste året i gjennomføring av risikovurderinger, men samtidig at nye vurderinger oftere fører til at risikoen blir håndtert. En årsak kan være større bevissthet omkring risikovurderinger i forbindelse med ny personvernlovgivning.

I 2018 fortsatte Difi å rette oppmerksomheten mot informasjonssikkerhet gjennom konferanser, nettverksmøter, nyhetsbrev og andre tilbud til forvaltningen. Sammen med KiNS, Datatilsynet, Direktoratet for e-Helse og Senter for IKT i utdanningen (nå en del av Utdanningsdirektoratet) lærte Difi opp mer enn 1 000 kommuneansatte i personvern og informasjonssikkerhet i 2018. Dette inkluderte over halvparten av landets rådmenn. Videre holdt vi foredrag for toppledergrupper, gjennomførte fem nettverksmøter og sendte nyhetsbrev til en liste med over 700 mottagere. I sikkerhetsmåned gjennomførte Difi to frokostseminarer og vår høstkonferanse om informasjonssikkerhet, som fikk gode tilbakemeldinger og ble den mest besøkte til nå. Vi gjør veiledningsmateriell, standarder og nyhetsbrev tilgjengelig på <https://infosikkerhet.difi.no>.

Mål 1: Tilstand på arbeidet med informasjonssikkerhet i statsforvaltningen er kjent

I 2018 utarbeidet Difi et omfattende og godt kunnskapsgrunnlag for arbeidet med informasjonssikkerhet i statsforvaltningen. Det er gjort tilgjengelig i Difi-rapport 2018:4. De viktigste funnene var at én av tre virksomheter ikke har tilstrekkelig styring og kontroll med informasjonssikkerheten, og at departementene i liten grad følger opp informasjonssikkerheten i underliggende virksomheter. Videre er det kun 40 prosent som har kartlagt sikkerhetskulturen, og under halvparten av virksomhetene har årlige øvelser.

Kunnskapsgrunnlaget er basert på intervjuer og spørreskjemaer blant virksomhetsledere og fagpersoner i nesten 100 statlige virksomheter. 30 virksomheter og 28 etatsstyrere ble i tillegg dybdeintervjuet for å supplere med kvalitativ informasjon om hvordan virksomhetene jobber med informasjonssikkerhet, og hvordan etatsstyrerne følger dem opp.

På bakgrunn av funnene ga Difi 11 anbefalinger som spenner fra sikkerhetskultur til etatsstyring, og Difi har startet arbeidet med å følge opp anbefalingene på oppdrag fra KMD.

Mål 2: Sikkerheten blir godt ivaretatt i IKT-anskaffelser

For virksomheter som skal ta i bruk skytjenester, kan det være krevende å stille gode krav og vurdere sikkerheten til tjenestene på markedet. Difi

arbeider med en markeds plass for skytjenester der en del sikkerhetsvurderinger blir gjort sentralt. I 2018 var arbeid med markeds plassen en prioritert aktivitet. Videre utarbeidet vi veiledning om sikkerhet i IKT-anskaffelser som er tilgjengelig på anskaffelser.no, vi gjennomførte markeds møter for bedre anskaffelse gjennom dialog, og vi holdt flere foredrag om sikkerhet i IKT-anskaffelser.

Mål 3: Mer samarbeid mellom aktørene på informasjonssikkerhetsområdet

Forvaltningens støtte på informasjonssikkerhet fremstår fragmentert. Difi samarbeider derfor tett med en rekke aktører. Vi har blant annet jevnlig møter med NSM og Datatilsynet for å samkjøre begreper og veiledning. Vårt nettverk for informasjonssikkerhet (NIFS) benyttes til kompetanseheving ved foredrag og deling av erfaringer.

I 2018 bidro Difi i utformingen av nasjonal strategi for digital sikkerhet, og ga innspill til IKT-sikkerhetsutvalget. I arbeidet med sikkerhetsloven og tilhørende forskrifter har vi lagt vekt på å legge til rette for en enhetlig begrepsbruk og en helhetlig tilnærming til arbeid med informasjonssikkerhet. Difi deltar i styringsgruppen til Norm for informasjonssikkerhet og personvern i helse- og omsorgstjenesten.

I oppfølgingen av anbefalingene til Difi-rapport 2018:4 har vi etablert et felles prosjekt sammen med DFØ, DSB, NorSIS og NSM. I tillegg har Norid og NKom vært med på arbeidet med IT-standarder for å hindre uønsket trafikk på internett.

Mål 4: Forvaltningen følger standarder for å styrke informasjonssikkerheten

Difi har oppdatert referanse katalogen for IT-standarder i offentlig sektor etter behandling i Standardiseringsrådet. Bruksområdet grunnleggende datakommunikasjon er oppdatert med flere standarder som vil styrke tilliten til bruk av e-post og nettsider.

Rammeverk for identifikasjon og sporbarhet i elektronisk kommunikasjon med og i offentlig sektor er et hjelpemiddel for å sikre digital samhandling i offentlig sektor. Difi har bidratt i utarbeidelsen av rammeverket og med KMDs høring på dette.

Utfordringer

Det deles mer data i forvaltningen, og informasjonsbehandlingen blir stadig viktigere for at virksomhetene skal nå sine mål. Informasjonssikkerheten blir derfor enda viktigere fremover. Kunnskapsgrunnlaget fra 2018 viser at oppfølgingen av informasjonssikkerhet ikke er så systematisk og moden som den burde være. I næringslivet ser vi at informasjonssikkerhet oftere kommer på agendaen i styrerommet, mens vår kartlegging avdekket at departementene i liten grad følger opp informasjonssikkerheten i underliggende virksomheter.

Utviklingen går i retning av mer spesialisering, både nasjonalt og internasjonalt. Det betyr at en større andel av det som ikke er kjernevirksomhet settes ut til tredjeparter som har spesialisert seg på et område. Tjenesteutsetting gir store gevinster, men oppfølging av informasjonssikkerhet er vanskelig. Vi ser at mange linjeledere ikke gjør risikovurderinger av tjenesteområdene de er ansvarlige for og som de vurderer å sette ut. Videre ser vi at linjeledere og innkjøpere ikke har nødvendig kunnskap om informasjonssikkerhet til å stille gode krav på dette området.

For mange virksomheter er det uklart hvem som veileder om 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, DFØ, DSB, NorSIS og NSM samarbeider om et prosjekt for å oppnå mer systematisk arbeid med informasjonssikkerhet i forvaltningen. Informasjonssikkerhet i etatsstyring, øvelser, risikostyring, sikkerhetskultur og kompetanse er de sentrale områdene prosjektet skal jobbe med.

Difi skal videreutvikle veiledningen på tjenesteutsetting og bruk av skytjenester. I tillegg vil vi arbeide med markedsplassen for skytjenester som vil gjøre det lettere for å virksomheter å ivareta informasjonssikkerheten ved bruk av tjenester fra tredjeparter.

Difi skal utvikle en selvbetjeningsløsning hvor innbyggere, næringsliv og virksomhetene i offentlig sektor selv kan undersøke i hvilken grad deres e-post og nettsider følger myndighetenes anbefalinger til etterlevelse av sikkerhetsstandarder. En slik løsning vil gjøre det lettere å følge opp sikkerheten i så vel egne tjenester som de som leveres av tredjeparter.

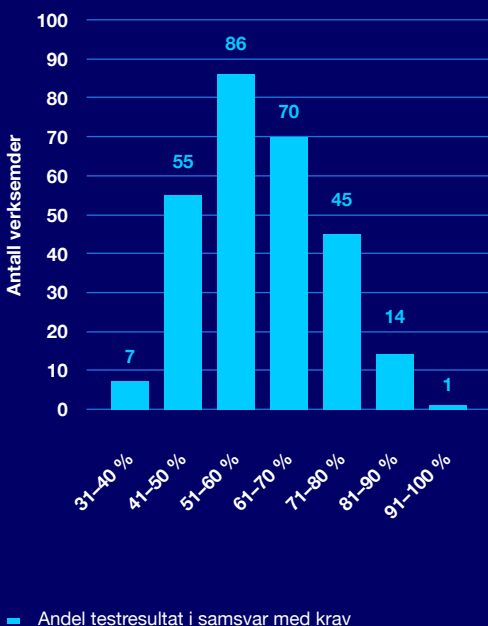
Difi vil også arbeide for å tydeliggjøre sin egen rolle ytterligere og klargjøre hvem som veileder om hva innenfor området informasjonssikkerhet. Dette er et tverrgående arbeid for å utnytte de enkelte aktørenes spisskompetanse, og å dekke brukernes behov for enhetlig og tydelig veiledning. Difis spisskompetanse på informasjonssikkerhet er innen styring og kontroll.

Universell utforming av ikt

Mål

| | | | |
|---|---|--|--|
| 1 | Vi skal gjennomføre risikobasert tilsyn med offentlege og private verksemdar | <ul style="list-style-type: none"> • Utført tre kontrollar i 2018 og følgd opp 14 kontrollar frå 2017 • Utvikla verktøy til eigenkontroll av betalingsterminalar | |
| 2 | Vi skal ha god kunnskap om status for universell utforming av ikt | <ul style="list-style-type: none"> • Gjennomført stor statusmåling • Målinga viste 60 prosent samsvar med regelverket | |
| 3 | Vi skal oppnå høg tilfredsheit med vegleing og informasjon til pliktsubjekt, borgarar og leverandørar | <ul style="list-style-type: none"> • Gode tilbakemeldingar på vegleing og informasjon • Behov for auka forståing og merksemd om universell utforming | |
| 4 | Vi skal bidra til vidareutvikling av regelverk og krav innanfor universell utforming av ikt | <ul style="list-style-type: none"> • Bidrege til implementeringa av EUs webdirektiv • Leiar rådgjevingsgruppe for standardisering på europeisk nivå | |

Universell utforming (uu) av nettstader i privat og offentlig sektor



Prosent av testresultat som viser samsvar med krav til universell utforming, per tema



Universell utforming av ikt

Tilsynet har hatt god måloppnåing i 2018. Informasjon- og vegleiing når mange og tilbakemeldingane er gode. Kjennskap til og etterleving av regelverket er likevel ei utfordring. Vi har gjennomført nær 27 000 testar av universell utforming på 278 nettstader i privat og offentleg sektor, og berre 60 prosent av testane gav resultat i samsvar med regelverket.

Difi er gjennom forskrift om universell utforming av ikt lovpålagde til å følge opp at nettsider, appar og sjølvbetjeningsautomatar i offentleg og privat sektor er utforma i samsvar med regelverket. Oppgåva er ein integrert del av Difi si samla verksemd. Samtidig stiller tilsynsfunksjonen særlege krav til uavhengigheit. Tilsynet sin visjon om eit samfunn utan digitale barrierar, følger av formålet med regelverket. Visjonen støttar regjeringa sitt mål om ein ikt-politikk for verdiskaping og deltaking for alle. Alle tiltak, prosjekt og verkemiddel tilsynet set i verk, er forankra i formålet med lova, tildelingsbrev og strategi. Risiko og vesentlegheit er berande styringsprinsipp.

Effektivisering og digitalisering av metodar for kontrollar og statusmåling er under planlegging og skal sette tilsynet i stand til å handheve EU-direktivet om universell utforming av nettstader og mobilapplikasjonar. Ei løysing for eigenkontrollar av sjølvbetjeningsautomatar er nær ferdigstilling. Siktemålet er auka volum og høgare produktivitet. Tilsynet er også involvert i regelverksutvikling, både nasjonalt og internasjonalt.

Mål for 2018

Tilsyn for universell utforming av ikt har fire overordna mål:

1. Gjennomføre risikobasert tilsyn med offentlege og private verksemd
2. Ha god kunnskap om status for universell utforming av ikt
3. Oppnå høg tilfredsheit med vegleiing og informasjon til pliktsubjekt, borgarar og leverandørar
4. Bidra til vidareutvikling av regelverk og krav innanfor universell utforming av ikt

Resultat

Mål 1: Vi skal gjennomføre risikobasert tilsyn med offentlege og private verksemd

Måloppnåinga er god. Vi har utført tre kontrollar i 2018 og følgd opp 14 kontrollar utførte i 2017. Avvik er avdekket i 15 av 17 kontrollar. Reaksjonar er brukt i éi sak.

Feil avdekket i kontrollar vart gjennomgåande retta opp. Sjølv om mange har ein veg å gå før dei oppfyller minstekrava, gir kontrollverksemda effekt i form av auka etterleving. Tilsyna har òg ein normerande effekt ved at andre verksemd enn dei vi kontrollerer, brukar tilsynsrapportar i forbetningsarbeid.

Tilsynet har utvikla eit verktøy (BOSS) som verksemd skal bruke til eigenkontroll av betalingsterminalar. Via BOSS når vi ut til eit vesentleg større tal verksemd, og dette gir oss informasjon om status for universell utforming av betalingsterminalar. Ein pilot for eigenkontroll av automatar vart gjennomført i 2019.

Mål 2: Vi skal ha god kunnskap om status for universell utforming av ikt

Måloppnåinga er svært god i 2018. Ei statusmåling av universell utforming på 278 nettstader i privat og offentleg sektor viste 60 prosent samsvar med regelverket. Ikt-løysingar anskaffa etter 1.7.2014, og som dermed er underlagt plikt til universell utforming, har best resultat. Målinga indikerer at offentleg sektor skårar betre enn privat sektor. Beste verksemd har 92 prosent samsvar, medan svakaste resultat er 34 prosent. Det er avdekket omfattande digitale barrierar på store medienettstader og nettbutikkar.

Innan transport og overnatting er særleg sjølvbetjeningsløysingane utfordrande. Resultata frå statusmålinga inngår i tilsynet sine risikovurderingar og er ei viktig kjelde til utval av kontrollobjekt. Manglande samsvar med regelverket er i særleg grad avdekka for teksting av video og alternativt format til illustrasjonar. Også kontrast, forstørring, tastaturnavigasjon, betjening av skjema og koding av innhald er avdekka som risikoområde for oppfølging i kontrollar.

Det er stor interesse for statusmålinga, både frå presse, fagmiljø og verksemdene som deltok i målinga. Saman med andre data om brukaråtfærd, bruksvolum og digitalisering i privat og offentleg sektor, er statusmålinga kjernen i tilsynet si områdeovervaking.

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

Det er oppnådd gode resultat som det likevel er tid- og ressurskrevjande å hente ut full effekt av. Tilsynet får gode tilbakemeldingar på vegleiing og informasjon. Regelverket gjeld eit høgt tal verksemdar i privat og offentleg sektor og vi legg til grunn at kjennskapet framleis er for låg. Vi legg stor vekt på foredrag, dialog- og samarbeidsmøte med bransje og brukarorganisasjonar, sosiale medium og blogg.

Webinar og e-læring er viktige og kostnadseffektive tiltak. Erfaringane er gode. Utdanningssektoren med vegleiing for både undervisningspersonell, forlag og leverandørar, er særleg prioritert. I 2018 har 975 brukarar gjennomført tilsynet sitt e-læringskurs og 1 500 personar har via webinar delteke på minikurs og presseorientering. Bruken av tilsynet sin nettstad, uu.difi.no, auka med 14 prosent frå 2017.

Dokumentasjon av tilsynet si tolking med tilhøyrande testprosedyrar for nettstader, er publisert på uu.difi.no. Det var svært stor interesse i media for tilsyn og fagområdet i 2018. Dette bidreg til auka kjennskap og kunnskap.

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

Måloppnåinga er svært god. Regelverket for universell utforming av ikt bygger på internasjonale standardar og er derfor tett kopla til utviklinga på europeisk og internasjonalt nivå.

Tilsynet har i 2018 bidrege til KMD sitt arbeid med å implementere EUs webdirektiv (WAD) i norsk rett. Vi deltek i perioden 2017–2020 også i prosjektet WAI-Tools, eit innovasjonsprosjekt leia av W3C og finansiert gjennom EU-programmet Horizon 2020. Formålet er å understøtte oppfølging av WAD, og tilsynet sitt bidrag er særleg knytt til erfaringa som myndigheitsorgan.

EU arbeider også med eit tilgjengelegheitsdirektiv (EAA), som mellom anna vil omfatte betalingsterminalar og telefonar. I tilknytning til dette arbeidet er leiaren for tilsynet utnemnt som leiar for SAGA (Strategic Advisory Group on Accessibility).

SAGA er ei strategisk rådgjevingsgruppe som skal arbeide med å inkludere universell utforming i relevant standardiseringsarbeid på europeisk nivå, etablert av CEN og CENELEC (europeiske organisasjonar standardisering). Rolla i SAGA er strategisk viktig med tanke på arbeid tilknytt EAA og eit meir oppdatert regelverk for sjølvbetjeningsautomatar.

Utfordringer

For låg kjennskap og kunnskap

Vi vurderer låg kjennskap til regelverk og standardar framleis som ein risiko for manglande etterleving. Forskrifta har eit stort verkeområde og fleire ulike målgrupper i eit høgt tal verksemder både i offentleg og privat sektor. Det er tid- og ressurskrevjande å nå ut til alle.

EU-direktiv og behov for effektive metodar for kontroll og monitorering

EUs webdirektiv stiller krav universell utforming av nettstader og mobilapplikasjonar utover dagens regelverk. Store krav til oppfølging av direktivet føreset omfattande effektivisering av alle deler av tilsynsverksemnda med vekt på metodar, verktøy og ressursar. Oppfølging direktivet skal også balanserast mot automatområdet og andre oppgåver i tilsynet.

EU-direktivet vil medføre nye krav til universell utforming av nettsider og appar og nye reglane må harmoniserast med eksisterande. Norge er forseinka med implementering, noko som kan gi auka risiko i førebuing av både monitorering og rettleiing.

Regelverket for automat er ikkje eigna for handheving

Oppfølging av automatområdet er avgrensa av at regelverket ikkje er eigna for handheving og kontroll. Det er derfor ikkje mogleg å følgje opp eigenkontrollar med sanksjonar. Dette reduserer effekten av regelverket.

Prioriteringar og tiltak

Framover vil følgande tiltak ha høg prioritet under kvart av målområda i tilsynet:

1. Risikobasert tilsyn

Tilsynet legg stor vekt på å dekke heile verkeområdet for forskrifta og har difor planlagt auka omfang av tilsyn med nettløysingar, oppstart av tilsyn med mobilapplikasjonar. Gjennom eigenkontrollar for sjølvbetjeningsautomatar vil vi også innhente erfaringar med oppfølging av regelverket for automat. For å effektivisere tilsynsverksemnda på kort sikt, er sektortilsyn der vi kombinerer kontroll, vegleiing og analyse aktuelt.

2. Kunnskap om status/områdeovervaking

Tilsynet legg vekt på metodeutvikling og større grad av digitalisering/automatisering av både kontroll og monitorering gjennom programmet Tilsynet mot 2021. Formålet er å sette tilsynet i stand til kostnads- og formålseffektiv monitorering i tråd med EU-direktivet for universell utforming av nettstader og mobilapplikasjonar. Det skal også gjennomførast ei kartlegging av appar i 201, med vekt på å etablere eit kunnskapsgrunnlag for vidare oppfølging.

3. Informasjon og rettleiing

Her vil oppdatering og utbygging av vegleiing via uu.difi.no og vidare satsing på e-læring og webinar, stå i sentrum. Det vert særleg lagt vekt på utdanningssektoren og etablering av rettleiing opp mot EU-direktivet.

4. Regelverksutvikling nasjonalt og internasjonalt

Arbeidet vil i all hovudsak vere konsentrert om bistand til implementering av EU-direktivet (WAD) i norsk rett, samt oppfølging av arbeidet med tilgjengelegheitsdirektivet (EAA) og standardiseringsarbeid med vekt på sjølvbetjeningsautomatar. Her inngår m.a. leiarverv i SAGA (Strategic Advisory Group on Accessibility) og deltaking i Nordisk-Baltisk arbeidsgruppe i tilknytning til WAD.

Status på oppdrag i tildelingsbrevet

| Oversikt over oppdrag | Status | Kommentar |
|---|---|---|
| 1 Kunnskapsgrunnlaget om innovasjon i offentlig sektor er svakt. Difi bes legge frem plan for å bygge kunnskap og et godt faktagrunnlag. |  | Innovasjonsbarometer for staten og Difi-notat 2018:5 er levert ihht. plan. |
| 2 Difi skal foreta en gjennomgang av bruken av ulike organisasjonsformer for offentlig sektor. Gjennomgangen skal beskrive de ulike organisasjonsformene, og status og utviklingstrekk i bruken av dem. Gjennomgangen vil være et viktig kunnskapsgrunnlag for KMD i utvikling av forvaltningspolitikken, og vil være en del av faktagrunnlaget for å besvare anmodningsvedtak 1004 fra Stortinget. |  | Difi-rapport 2018:8 Organisasjonsformer i offentlig sektor, en kartlegging er levert ihht. plan. |
| 3 Difi skal kartlegge behov for og tilbud av felles administrative støttefunksjoner, spesielt rettet mot små og mellomstore statlige virksomheter. Ulike alternative utviklingsmuligheter for å kunne tilby slike administrative fellestjenester skal vurderes, herunder bedre tilrettelegging for bruk av markedet, og Difi skal legge frem en anbefalt strategi som kan bidra til mer effektiv ressursbruk knyttet til administrative støttetjenester. |  | Difi-rapport 2018:9 Administrative fellesfunksjoner i staten; status og utviklingsmuligheter ble levert ihht. plan. |
| 4 Difi skal foreta en gjennomgang av statens regionale struktur med sikte på å foreslå endringer som vil innebære forenkling for brukere, kommunene, næringsliv og innbyggere. Siktemålet for forslagene skal også være effektivisering, bedre samhandling i staten og mellom staten og kommunalt og fylkeskommunalt nivå. Gjennomgangen bør kunne ferdigstilles i løpet av 2018. Som en første fase av arbeidet skal Difi utarbeide et overordnet notat innen 1. februar 2018 med anbefaling om hvilke virksomheter som bør inngå i dybdeundersøkelsen av samhandlingsmønstre og oppgavefordeling. |  | En hovedrapport og tre delrapporter ble ferdigstilt ihht. plan: <ul style="list-style-type: none"> • Difi-rapport 2018:10 En analyse av inndeling av regional stat. Hovedrapport (pdf) • Difi-rapport 2018:11 Delrapport om samfunnsikkerhet og beredskap • Difi-rapport 2018:12 Delrapport om regional planlegging og utvikling • Difi-rapport 2018:13 Delrapport om kommunerettet samordning |
| 5 Difi skal avslutte prosjektfasen av satsningen «På nett med læring» og gå over til ordinær drift med kursporteføljen som dekker felles opplæringsbehov i staten, en læringsplattform og virksomhetsplattform med funksjonalitet for kompetansestyring. Departementet vil komme tilbake til opplegg for evaluering av prosjektet, bl.a basert på tidligere innspill fra Difi. |  | Virksomhetsplattformen ble lansert våren 2018. Det har vært stor interesse for å ta i bruk virksomhetsplattformen, hvor av 24 virksomheter har fått tilgang til testplattformen og syv av disse har fått tilgang til produksjonsløsningen. Det foregår videreutvikling av plattformen. Våren 2018 lanserte Difi fire nye digitale opplæringsressurser. Tre av kursene er for ledere og omhandler endringsledelse, kompetanseledelse og utvikling av ledergrupper. Det siste kurset er utviklet sammen med Direktoratet for økonomistyring og handler om gode beslutningsgrunnlag i staten. Evalueringen er gjennomført og rapport er oversendt KMD. |

- | | | |
|---|---|--|
| <p>6 SSB, DFØ og Difi skal gjennomføre et prosjekt som skal føre frem til en mer presis måling av årsverk i staten. FIN og KMD vil komme tilbake til virksomhetene med et mandat for arbeidet. Statistikk om ansatte i staten baserer seg på innrapporterte opplysninger fra statlige virksomheter gjennom a-ordningen til SSB og andre registre SSB disponerer. SSB publiserer i dag en oversikt i statistikkbanken. Dette er regulert gjennom en avtale med KMD v/ Arbeidsgiverpolitiskavdeling. Difi skal overta kontraktsparollen fra Arbeidsgiverpolitiskavdeling. Fristen for å gjennomføre et kontraktskifte med SSB settes til mars 2018.</p> | ● | <p>Rapport fra SSB er levert. Difi og DFØ har gitt innspill. Kontrakt overtakelsen er gjennomført.</p> |
| <p>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.</p> | ● | <p>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.</p> |
| <p>8 Difi skal videreføre arbeidet med å etablere en ordning som gjør det lettere å kontrollere om leverandører er seriøse, jf. regjeringens strategi mot arbeidslivs-kriminalitet. Ordningen skal være klar til å tas i bruk innen utgangen av 2018. Arbeidet skjer i samarbeid med Brønnøysundregisteret.</p> | ● | <p>I samråd med Brønnøysundregistrene og NFD er frist for etablering av ordningen utsatt til 31.3.2019</p> |
| <p>9 Difi bes legge frem en plan for mulig etablering av innkjøpsordning/ markedsplass for skytjenester rettet mot hele offentlige sektor. Planen skal være basert på behovsundersøkelser i offentlige virksomheter. Videre skal planen – basert på en samfunnsøkonomisk analyse – ha en vurdering av innretning, mulige organiserings- og finansieringsmodeller og konseptvalg.</p> | ● | <p>Rapport med bl.a. behovsvurdering, innretning, samfunnsøkonomisk analyse ble oversendt KMD 29. juni 2018.</p> |
| <p>10 Difi skal utarbeide forslag til en modell for beregning av gevinster fra de felles innkjøpsavtalene for staten. Modellen bør innrettes slik at den kan brukes over tid, selv om ikke alt nødvendig fakturagrunnlag er tilgjengelig fra starten av.</p> | ● | <p>Notat med forslag til modell for beregning av gevinster av statlige fellesavtaler ble oversendt KMD 14. Juni 2018</p> |
| <p>11 Difi bidrar til implementering av EUs direktiv om tilgjengelighet av nettsider og mobilapplikasjoner (WAD). Departementet vil lage en tidsplan og vise til spørsmål som må avklares av Difi. KMD legger opp til at innspill til revidert lov og forskrift fra Difi leveres 1. juli 2019 (ny frist)</p> | ● | <p>Difi har levert fortløpende i henhold til bestillinger. Difi har aktivt bidratt til felles nordisk posisjon, samt utarbeidet et estimat for ressursbehov til oppfølging av direktivet. Arbeidet med nasjonale lov- og forskriftsendringer har fått ny frist, 1. juli 2019. Det er etablert en arbeidsgruppe som består av KMD, BLD og Difi.</p> |
| <p>12 Forberede implementering av EUs direktiv om tilgjengelighet av varer og tjenester, lov/forskrifts-endringer, og evt. samarbeide med andre myndigheter f.eks. forbrukermyndighetene. Difi leverer vurderinger når det er aktuelt i forhold til lovgivningsprosessen i EU.</p> | ● | <p>Oppdraget har gått etter planen uten noen forsinkelser. Det er opprettet et juridisk notat om direktivets status og fremgang. Tilsynet har fulgt med på status i EU, og direktivet gikk gjennom i triologien i siste kvartal.</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>13 Utredning av konsekvenser av et eventuelt pålegg om bruk av enkelte standarder for sikker informasjonsutveksling på internett. Difi bes om å bidra til utredning av konsekvenser av et eventuelt pålegg om bruken av enkelte standarder for sikker informasjonsutveksling på internett, i samarbeid med relevante myndigheter som Nkom og NSM.</p> | ● | <p>Utredningen er levert, se Difi-rapport 2018:4.</p> |
| <p>14 Det er behov for data og statistikk om utviklingen i antallet ansatte i statsforvaltningen og i sentralforvaltningen, herunder utviklingen i geografisk fordeling mellom etater/virksomheter på kommunenivå. Difi skal i nær kontakt med SSB levere en plan for hvordan dette behovet best kan bli møtt under nåværende lover og regelverk. Opprinnelig plan 30.09.2018. Forlenget frist 30.11.2018 og ny frist 10.01.2019</p> | ● | <p>Utkast til kommentar levert KMD medio januar 2019. Vi venter på tilbakemelding.</p> |
| <p>15 Norsk lysningsblad – gjennomføring av kartlegginger KMD viser til brev fra Difi av 10. desember 2018 om Norsk lysningsblad – behov for endringer i publiseringsløsning og fremtidig utvikling, hvor Difi skisserer flere mulige alternative publiseringsløsninger. Før det kan gås videre med saken blir Difi bedt om å gjennomføre kartlegginger blant de mest aktuelle departementer og instanser som forvalter aktuelt regelverk, samt brukerundersøkelser med en vurdering av om dagens ordning bør videreføres, endres eller avsluttes. Difi blir bedt om å fremlegge to alternative forslag innen 1. desember 2018.</p> | ● | <p>Svar sendt KMD vedr. kartlegging av behov og alternativ for publisering av Norsk lysningsblad. KMD har i etterkant bedt Difi om å komme med kostnadsestimater for de ulike alternativene. Disse estimatene er pt. under ferdigstilling.</p> |
| <p>16 Difi skal vurdere ASDs utkast til veileder for departementets styring av IKT. KMD og FIN ønsker innen 1. juli 2018 et forslag fra Difi og DFØ i fellesskap til hvordan innholdet i utkastet til veilederen skal tas videre inn i det videre arbeidet. Forslaget bør blant annet vise hvordan innholdet kan tilpasses eller tas inn i prosjekter og kompetansetiltak som Difi og DFØ er i gang med.</p> | ● | <p>Fristen ble utsatt til slutten av august etter henstilling fra DFØ. Oppdraget er ferdigstilt og resultatet oversendt KMD.</p> |
| <p>17 Difi og DFØ er bedt om å kartlegge virksomheter i staten som per i dag har styrer, og hvilke begrunnelser som foreligger for disse styrenes eksistens. Oppdraget er avgrenset til virksomheter som er en del av staten som rettssubjekt. I tillegg skal det gjøres en utredning om rammer for disse styrenes arbeid, årsakene til at de er etablert og hvilke alternative løsninger som er mulige.</p> | ● | <p>Kartleggingen og utredningen er levert innen fristene.</p> |
| <p>18 Kartlegging av status for:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utvikling i antall ansatte i statsforvaltningen i forhold til den generelle sysselsettingsveksten • Utviklingen av antall ansatte i sentralforvaltningen samt forklaringsfaktorer til utviklingen • Utviklingen og nivået på antall ansatte i sentral- og statsforvaltningen geografisk fordelt på kommune-/fylkesnivå | ● | <p>Kartleggingen er ferdigstilt og publisert:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difi-notat 2019:1 Utvikling i antall ansatte i stats- og sentralforvaltningen 2016-2017 • Vedlegg til Difi-notat 2019:1 Utviklingen i antall ansatte i stats- og sentralforvaltningen 2016-2017 |
| <p>19 Departementet ber Difi om å foreta en kartlegging av potensialet for å utbre elnnsyn-løsningen i kommunal sektor</p> | ● | <p>Kartleggingen ble oversendt KMDs postmottak 20.12.2018.</p> |

Redegjørelse for ressursbruk 2018

Difi har de de siste årene fått ansvar for flere nye satsninger og oppgaver innenfor fagområdene våre. Satningene har det til felles at de løser utfordringer og tilbyr løsninger til store deler av offentlig sektor, i stedet for at hver enkelt virksomhet eller sektor lager sine egne løsninger. For flere av satsingene viser beregninger at gevinstene for offentlig sektor blir langt høyere enn utgiftene som Difi bruker til leveransene. Veksten i tildelt budsjett og årsverk de siste årene skyldes nye satsinger og oppgaver som Statens innkjøpssenter, grønne anskaffelser, digitalisering av anskaffelsesprosessen, arbeidsgiverstøtte og nasjonale fellesløsninger.

Ressursbruk fordelt på virksomhetsområder

Oversikten nedenfor gir et overordnet bilde av total ressursbruk innenfor Difis budsjettkapittel 0540 for årene 2016, 2017 og 2018. Kostnadene knyttet til administrasjon og drift av direktoratet er samlet. Alle kostnader knyttet til utvikling og drift av nasjonale fellesløsninger, inkl. 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 Standards Norge, post 71, er holdt

utenfor da disse er tilskuddsordninger som forvaltes av Difi og som ikke sier noe om ressursbruken i Difi som sådan.

Difi ble omorganisert senhøsten 2017 som følge av OU-prosessen, og oppgaver og ressurser ble flyttet mellom virksomhetsområdene for å få til bedre samordning og ressursutnyttelse, og dermed støtte opp om Difis strategiske satsningsområder. Konsekvensene ble først synlig fra budsjett- og regnskapsåret 2018 og forklarer deler av endringene mellom virksomhetsområdene fra 2017 til 2018. I tillegg synliggjør tallene i tabellen Difis økte satninger på digitaliseringsområdet.

| Virksomhetsområde | Regnskap 2016 | Regnskap 2017 | Regnskap 2018 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|
| Felleskomponenter, fellesløsninger og portaler | 160 429 249 | 179 279 083 | 195 347 093 |
| Administrasjon og felles driftsutgifter, inkl. IT-drift | 68 101 485 | 79 759 142 | 79 929 420 |
| Offentlige anskaffelser | 52 258 955 | 71 034 630 | 76 842 358 |
| Digital forvaltning | 48 570 499 | 57 686 390 | 92 778 170 |
| Ledelse, organisering og kompetanse | 46 243 934 | 61 082 635 | 47 538 111 |
| Sum | 375 604 123 | 448 841 881 | 492 435 152 |

Difi bruker en stor del av ressursene på nasjonale fellesløsninger hvor kostnadene er knyttet til utvikling og forvaltning av løsninger som vi tilbyr eksterne brukere. Økningen i driftskostnader forklares i at vi etablerte to nye nasjonale fellesløsninger, eInnsyn og eFormidling, samt økt bruk av Difis løsninger de siste årene. Bruken av fellesløsningene økte med hele 45 prosent i 2018, jf. beskrivelse under omtale på fagområdet Nasjonale fellesløsninger.

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. Utgiftene i 2018 ligger på samme nivå som året før.

Offentlige anskaffelser omfatter drifts- og utviklingsaktiviteter på området, inkludert nødvendig IT-utvikling. Økningen i ressursbruken i 2018 utover konsekvensjusteringer, forklares i hovedsak av ressursbruk knyttet til program for digitaliseringen av anskaffelsesprosessen, jf. Difi rapport 2018:1. Virksomhetsområdet omfatter også Statens innkjøpscenter hvor den årlige driftsutgiften er på omlag 12 millioner kroner. Her viser beregninger som er gjort, at avtalene innkjøpscenteret inngår, medfører en samlet besparelse for statlige virksomheter i størrelsesorden 300 millioner kroner årlig, se nærmere omtale under fagområdet Anskaffelser.

Digital forvaltning omfatter strategiske samordningsoppgaver, innovasjonssatsningen og digital transformasjon. I dette inngår veiledning innenfor digitaliseringsområdet, informasjonssikkerhet, datadeling og arkitektur. Fra 2018 inngår også innovasjon og tjenstedesign inkl. Stimulab-ordningen i virksomhetsområdet. Tallene omfatter også ressursbruk knyttet til veiledning og behandling av søknader om støtte fra medfinansieringsordningen. I tillegg omfatter området tilsynet for universell utforming. Økningen i ressursbruk fra 2017 til 2018 på digital forvaltning forklares i hovedsak med økt satsning på digitaliseringsarbeidet og at arbeidet med innovasjon og tjenstedesign, herunder Stimulab, ble organisatorisk flyttet til digitaliseringsområdet.

Ledelse, organisering og kompetanse omfatter arbeid knyttet til strategisk ledelse og arbeidsgiverstøtte, utviklingen og organiseringen av forvaltningen, samt kurs- og kompetanseutvikling i forvaltningen. Nedgangen i ressursbruk fra 2017 til 2018 på ledelse, organisering og kompetanse skyldes i hovedsak at arbeidet med innovasjon og tjenstedesign, inkl. stimuleringsordningen, fra 2018 er flyttet organisatorisk til digitaliseringsområdet i Difi.

Nærmere forklaring til nøkkeltall

Nøkkeltallene er i sin helhet presentert i kapittel 2. 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 489 341 626 i 2018 mot kroner 453 941 885 i 2017. Dette er en økning på 8 prosent. Om lag 2,5 prosent forklares i den underliggende prisstigningen fra 2017 til 2018 (ref Prop. 1 S (2017–2018) Gul bok Statsbudsjettet 2018). Om lag 1,6 prosent av økning i lønnsutgiftene er knyttet til resultatet lønnsoppjøret i 2018.

Resten av økningen forklares med økt aktivitet og ressursbruk, og har sammenheng med flere satsninger og noe høyere bevilgninger. Dette gjenspeiles i at antall årsverk har økt med ca. 13 årsverk fra 2017 til 2018. Resultatet av lønnsforhandlingene sammen med vekst i antall årsverk gir til sammen en vekst på om lag 4,4 prosent i totale lønnsutgifter sammenlignet med 2017. Lønnsandelen i forhold til driftsutgifter er totalt på 55,1 prosent som er en økning på 2 prosentpoeng i forhold til 2017.

Utnyttelsesgraden har gått noe ned i 2018 sammenlignet med 2017. Nedgangen forklares i hovedsak av endringene i bevilgninger og utnyttelsen av midler på noen av 20-postene. I tråd med veiledningen fra DFØ skal post 25 Medfinansieringsordningen for lønnsomme IKT-prosjekter og post 27 Opplæringskontoret OK tas med i beregningen av utnyttelsesgraden. Dette er rene tilskuddsposter som forvaltes av Difi, men siden mottakerne er statlige virksomheter, legges bevilgning og utgifter på 20-poster i statsbudsjettet.

For medfinansieringsordningen skal statlige virksomheter som hovedregel få belastningsfullmakt istedet for utbetaling av midlene. Ved forsinket fremdrift i prosjektene gir dette en forskyvning i belastningen som igjen fører til ubrukte midler på posteni budsjettåret. Dersom vi korrigerer for disse ordningene i beregningen, tilsier dette en utnyttelsesgrad på 94,5 prosent i 2018. Tallene for 2016 og 2017 ville da være på henholdsvis 89,5 prosent og 94,7 prosent.

De nye avtalene med leverandører av privat eID ved bruk av Difis felleskomponenter har en endret betalingsprofil og medførte at utbetalingen i 2018 ble lavere enn budsjettert, dvs. det fremstår teknisk som om midlene på denne budsjettposten ikke er utnyttet fullt dette året. Dette er utgifter som i sin helhet viderefaktureres tjenesteeierne og midlene på posten kan ikke omdisponeres til andre oppgaver i Difi. Budsjettposten skal etter veiledningen inngå i beregningen av utnyttelsesgrad. I en analyse hvor vi tar hensyn til at både disse midlene og tilskuddsmidlene ikke kan disponeres til drift og utvikling i Difi, gir dette at reell utnyttelsesgrad for Difis midler er på hele 96 prosent.



Styring og kontroll

Difi har god styring og kontroll, og vi hadde ingen vesentlige avvik eller uønskede hendelser i 2018. Vi er i gang med å styrke virksomhetsstyringsfunksjonen på enkelte områder for å sikre riktig kapasitet fremover.

Overordnet styring og kontroll

Difi har etablert styrings- og kontrollmekanismer tilpasset virksomhetens egenart. I 2018 har vi videreført den interne omstillingsprosessen for å samordne ressursbruk, styrke sentrale virksomhetsfunksjoner og effektivisere egen virksomhet. Vi har lagt vekt på å se Difis virkemidler i sammenheng for å videreutvikle forvaltningens evne til omstilling, innovasjon og kontinuerlig forbedring i tråd med de overordnede prioriteringer fra departementet.

Intern styring for å sikre måloppnåelse og effektiv ressursbruk

Vi vurderer at Difi har god måloppnåelse i tråd med de prioriteringer og oppdrag som departementet har gitt for Difis virksomhet. Difi har fått en tydeligere rolle og profil som premissgiver og forvaltningsmessig utviklingsmiljø.

Difi har hatt god dialog med KMD knyttet til planprosess og prioriteringer. Strategimøte og styringsdialoger har vært gjennomført i tråd med styringskalenderen for 2018. Tildelingsbrevet for 2018 ga en ny målstruktur med tilhørende styringsparametere, basert på det arbeid som var gjort i 2017.

I den interne styringen har Difi lagt vekt på å se virkemiddelsiden i sammenheng og å samordne Difis ressursinnsats i tråd med de overordnede prioriteringene. Dette styrker Difis evne til å ivareta sin rolle og få til omstilling.

Difi jobber systematisk med å videreutvikle styring og ledelse for å effektivisere og målrette virksomheten. I planprosessen har vi lagt stor vekt på å prioritere og samordne tiltak innen Difis tjenestoområder for å få et større og mer strategisk fokus på leveranser og mer effektiv ressursbruk på alle nivåer for å bidra til måloppnåelse.

Difis anskaffelsesprosesser er heldigitaliserte og sikrer en effektiv prosess med klar ansvarfordeling. I 2018 har vi hatt fokus på avtaleoppfølging og vi har evaluert alle avtalene som ble avsluttet dette året. Resultatet av evalueringen vil bli fulgt opp i 2019. Vi tok i bruk en dynamisk innkjøpsordning for tjenestekategoriene systemutvikling og sikkerhetstesting i 2018. Erfaringen hittil er at vi får

få tilbud, og tilbakemeldingen fra leverandører er at de foretrekker de tradisjonelle innkjøpsordningene. Disse erfaringene vil vi ta med i det videre arbeidet på innkjøpsområdet.

Effektive administrative funksjoner for å sikre kvalitet og god internkontroll tilpasset risiko og vesentlighet

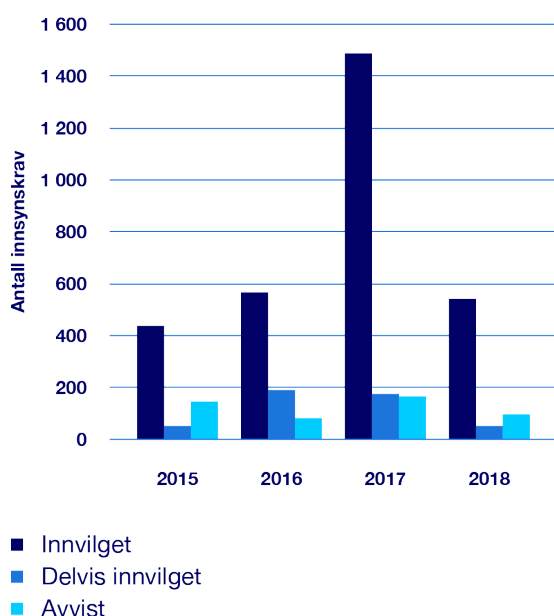
Vi vurderer måloppnåelsen som god. Vi har ikke avdekket forhold i Difi som tilsier at internkontrollen ikke er tilfredsstillende. Dette understøttes også av Riksrevisjonens årlige revisjon.

Difi skal implementere og følge opp de mål og anbefalinger som gjelder for effektivisering og utvikling i forvaltningen. Difi har derfor bistått med å teste ut og utvikle løsningen for både elnnsyn og eFormidling, i tillegg til å bidra med faglig rådgivning i utbredelsen av eFormidling.

Difi tok selv i bruk elnnsyn-løsningen og fulltekstpublisering da den ble lansert, og vi fulltekstpubliserte i 2018 26,7 prosent av journalførte dokumenter.

Difi mottar en rekke innsynskrav i saker som publiseres på elnnsyn. Figuren nedenfor viser oversikt for de 4 siste årene over alle innsynskravene vi har behandlet og resultatene av disse. I 2018 ble ca. 86 prosent av innsynskravene helt eller delvis innvilget. Oversikten viser at antall innsynskrav har gått ned etter at vi begynte med fulltekstpublisering. Sammenlignet med 2017 er nedgangen betydelig.

Behandling av innsynskrav 2015–2018



Difi inngikk i 2018 avtale med reisebyråleverandøren som Statens innkjøpssenter forhandlet frem. Leverandørens systemer ble imidlertid hacket og leverandøren klarte ikke å levere avtalte tjenester. I samråd med Statens innkjøpssenter inngikk vi derfor en midlertidig forlengelse av avtalen med vår tidligere leverandør inntil Statens innkjøpssenter gjennomfører ny konkurranse.

Vi ser vårt arbeid med sikkerhet, inkludert informasjonssikkerhet, i sammenheng med samlet styringssystem for prioritering av tiltak og utvikling av kompetanse. Difi vurderer sikkerhetstilstand og gjennomfører ROS-analyse for samfunnssikkerhet og beredskap som ledd i sikkerhetsarbeidet. Vi gjennomfører også ulike kompetansehevingstiltak innen sikkerhet for alle ansatte gjennom sikkerhetsopplæring, elæringskurs og aktiviteter under sikkerhetsmåneden.

Samarbeid mellom Difi og Direktoratet for økonomistyring

Difi og Direktoratet for økonomistyring (DFØ) samarbeider om en rekke faglige oppgaver, og vi styrket samarbeidet i 2018 på konkrete områder som nytt, felles system for kursadministrasjon og Arendalsuka. I tillegg har begge virksomhetene en føring i tildelingsbrevet om å vurdere samlokalisering i fremtiden.

For å kunne gjennomføre en felles flytteprosess, har Difi derfor forlenget nåværende leieforhold slik

at vår leiekontrakt har samme utløpsdato som DFØ, høsten 2021. Vi har etablert et felles prosjekt for å planlegge og kjøre felles prosess slik at vi kan være på plass i fremtidige lokaler fra høsten 2021. Vi har knyttet til oss felles ekstern bistand fra Statsbygg i prosessen.

Utfordringer

Difis fagområder gir god mulighet til å utnytte flere virkemidler i sammenheng for å fylle rollen som det sentrale fagorganet for modernisering og omstilling av offentlig sektor. Det er derfor høyt prioritert å samordne og utnytte faglig kapasitet på tvers av fagmiljøene våre. Frigjøring og omdisponering av ressurser fra tidligere prioriterte oppgaver til nye innsatsområder er viktig for å kunne utnytte tverrfaglig kompetanse.

Gode plan- og styringsprosesser som integrert del av virksomhetsstyringen må løpende videreutvikles og forankres i hele organisasjonen. Difi jobber systematisk med å videreutvikle styring og ledelse for å effektivisere og målrette virksomheten. Difi har ivarettatt de nødvendige styringsfunksjonene, men den interne kapasitet for virksomhetsstyring har vært svekket som følge av omstillingsprosess og turnover.

Tiltak og prioriteringer

Difi etablerer en plan og budsjettseksjon i avdeling for virksomhetsstyring i 2019 som får ansvar for å videreutvikle og samordne de interne styringsprosessene. Fremover vil Difi legge økt vekt på tilrettelegging og bruk av styringsinformasjon. Strategisk kompetansestyring skal også styrkes.

Evalueringen av avtalene som ble avsluttet i 2018 legger grunnlag for mer systematisk avtaleoppfølging gjennom avtaleperioden. Dette innebærer også systematisering av tiltak for å følge opp fellesføringene.

HR-området

HR-området er sentralt for utviklingen av Difis som “en premissgiver som skaper endring”, som er det fjerde hovedmålet i Difis strategi. HR-funksjonen legger målrettet utvikling, godt arbeidsmiljø og samarbeid med fagforeningene, samt effektiv personalforvaltning i tråd med statens arbeidsgiverpolitikk, til til grunn.

Difi gjennomførte i 2018 et kompetansestyringsprosjekt som gir grunnlag for sterkere strategisk prioritering av kompetansetiltak. En kompetanseplattform definerer de viktigste og mest kritiske kompetanseområdene vi ønsker å videreutvikle for å nå våre strategiske mål. Difis kjernekompetanse er kunnskap innen «offentlig forvaltning» og «omstilling». Kjernekompetansen er gjennomgående for all vår virksomhet og kombineres med å prioritere utvikling innen ni fagkompetanser. Kompetansestyringen i Difi med kompetansetiltak er en ingegret del av den årlige plan- og budsjettprosessen. Gjennom året gjennomførte vi en rekke ulike opplæringstiltak, og flere ansatte er i gang med utdanning på masternivå med økonomisk støtte gjennom Difis interne stipendordning.

Difis ledergruppe deltok i 2018 på topplederprogrammet i staten sammen med Arkivverket, Brønnøysundregistrene og Direktoratet for e-helse. Ledergruppen fikk i 2018 flere nye ledere og programmet bidro til å styrke ledergruppen som en samlet ledelse for Difi. Fremover følger vi dette opp gjennom å styrke innsatsen med å ledelses- og kulturutvikling i Difi.

I september markerte Difi 10-årsjubileumet med en felles samling for alle medarbeidere i Difi der kultur og medarbeiderskap var sentrale temaer.

Difi har fått flere ansatte som en følge av flere oppgaver. I 2018 fikk Difi 13 nye ansatte, fordelt på 5 i Leikanger og 7 i Oslo. Økningen i 2018 er i hovedsak knyttet til satsingsområder innen digitalisering av anskaffelsesprosessen, grønne anskaffelser og tilsynet for universell utforming av IKT.

Turnover i 2018 var på 7,85 prosent, som var en svak nedgang fra 2017, da turnoveren var 8,21 prosent. I likhet med tidligere år, hadde Difi også i 2018 lavt sykefravær. I 2018 var det på 4,2 prosent som er en nedgang fra 4,82 prosent i året før.

Både i Oslo og i Leikanger er det stort sett godt søkergrunnlag ved utlysning av stillinger, men for noen få spesialiststillinger, særlig innen IKT og juridiske fag kan det være krevende å få relevante søkere. Dette gjenspeiler markedssituasjonen for de aktuelle fagkategoriene.

Fordelingen mellom kvinner og menn er god både på leder- og saksbehandlernivå.

Difi hadde seks lærlinger i 2018, fire i Oslo og to i Leikanger, som tilsvarer to lærlinger per 100 ansatte. Det dobbelt så høyt som måltallet, som er en lærling per 100 ansatt. Lærlingene er innen kontor- og administrasjonsfaget, dataelektronikerfaget og mediegrafikerfaget.

| Antall ansatte i Difi 2016–2018 | Leikanger | Oslo | Ansatte totalt |
|---------------------------------|-----------|------|----------------|
| 31.12.2016 | 102 | 175 | 277 |
| 31.12.2017 | 110 | 194 | 304 |
| 31.12.2018 | 116 | 201 | 317 |

Fellesføring for 2018

Offentlige virksomheter fikk i løpet av 2018 to fellesføringer. Den første føringen var knyttet til anskaffelsesområdet og regjeringens arbeid mot arbeidskriminalitet, og den andre var knyttet til regjeringens inkluderingsdugnad.

Tiltak mot arbeidskriminalitet

I rundskrevet som ble gitt i desember 2017, ble det ble stilt krav om offentlige virksomheter skal gjennomføre og følge opp anskaffelser på en slik måte at det motvirker arbeidskriminalitet. Det ble påpekt at det forventes at offentlige virksomheter går foran i arbeidet med å fremme et seriøst arbeidsliv.

I tråd med Difis veiledningsmateriale om hvordan offentlige virksomheter kan forhindre arbeidskriminalitet ved inngåelse og oppfølging av kontrakter, stiller Difi selv både ved utlysning av anskaffelser og ved inngåelse av avtaler, krav om at leverandøren skal drive i samsvar med gjeldende lover og regler. Dette innebærer også å stille krav til lønns- og arbeidsvilkår.

Inkluderende arbeidsliv

Tillegg nr. 3 til tildelingsbrevet for 2018 er knyttet til regjeringens inkluderingsdugnad og 5-prosentmålet og hvor virksomhetene fra 01.07.2018 skal måle andel med nedsatt funksjonsevne eller hull i CVen ved nyansettelser.

Difi har i 2018 arbeidet med å tilrettelegge systemer og rutiner for rekrutteringsprosessen for å kunne nå målene for inkluderingsdugnaden. I tillegg til at standardtekster i stillingsannonsene er endret, har vi justert malen for innstillinger slik at antallet søkere som faller inn under inkluderingsdugnaden må rapporteres, og det må begrunnes særskilt hvorfor disse eventuelt ikke er innkalt til intervju.

Selv om det bare er faste ansettelser som telles i forbindelse med 5-prosentmålet, har det i likhet med tidligere år blitt vektlagt å ha kandidater på praksisplass i samarbeid med NAV. Vi har erfaring med at dette kan bidra positivt for de som i utgangspunktet har problemer med å konkurrere seg inn i faste stillinger, og dermed bereder vi grunnlaget for å nå 5-prosentmålet. Flere av de vi har hatt inne på IA-plass eller praksisplass har i etterkant fått fast ansettelse, enten i Difi eller hos andre etter avsluttet praksisperiode.

I løpet av 2018 hadde vi seks søkere som krysset av for redusert funksjonsevne i søknaden. Ingen av disse fylte kvalifikasjonskravene i utlysningen. Ingen av de som fikk fast stilling i andre halvår 2018 hadde hull i CVen.



Fremtidsutsikter

Vi har mange eksempler på at virksomheter og sektorer lykkes innenfor enkeltområder. Fremover blir hovedutfordringen å lykkes på tvers av tjenester, sektorer og styringsstrukturer.

Vurdering av framtidssutsikter

Stadig flere forstår at offentlig sektor må omstille seg i årene som kommer for å møte synkende inntekter og økende kostnader. Samtidig øker innbyggernes forventninger til en brukerorientert og samordnet offentlig sektor. Vi har mange eksempler på at offentlig sektor lykkes på enkeltområder. Hovedutfordringen fremover er å lykkes på tvers av tjenester, virksomheter og sektorer. Det krever kloke og modige valg.

Norge har en velfungerende offentlig sektor med god økonomi sammenlignet med mange andre land. Samtidig synker oljeinntektene og vi står foran en eldrebølge. Det betyr at vi må omstille oss dersom vi skal kunne sikre fremtidige generasjoner samme velferdsnivået som dagens generasjoner har. Allerede på kort sikt vil offentlig sektor oppleve trangere budsjetter og strengere prioriteringer. Forventningene til både stat og kommune er mer kostnadseffektive, brukerorienterte og helhetlige løsninger. Digitalisering og evne til å finne nye løsninger er viktige nøkler til å lykkes.

Difi har levert mange gode resultater

Det siste året har Difi sammen med våre samarbeidspartnere lagt et godt fundament for fremtidige viktige satsninger som deling av data, markeds plass for skytjenester og informasjonssikkerhet. Vi også satt departementenes fremtidige rolle i omstillingsarbeidet på dagsordenen, og vi har styrket Difis evne til å støtte offentlige virksomheter i omstillingsarbeidet. Disse prosjektene er eksempler hvor vi har benyttet kompetansen til våre samarbeidspartnere og alle Difis fagområders for å skape merverdi – i tråd med vår strategiske ambisjon om å skape merverdi gjennom samarbeid og ved å se organisasjon og ledelse, digitalisering og anskaffelser mer i sammenheng.

For eksempel: Et nyskapende digitaliseringsprosjekt hvor vi tenker nytt om brukerdialo g og måten vi tilbyr tjenester til innbyggeren på, bør starte med en innovativ anskaffelse. De krever at ledere som forstår at anskaffelser er et strategisk ledelsesverktøy til å omstille virksomheten og utvikle effektive tjenester som setter brukeren i sentrum.

Deling av data vil gi flere avanserte og brukervennlige digitale tjenester

I 2018 har Difi lagt grunnlaget for flere viktige satsinger. Vi har levert en konseptvalgutredning til KMD om deling av data internt i offentlig sektor og med privat sektor. Skal vi sikre bedre tjenester for brukerne, en mer effektiv forvaltning og næringsutvikling i privat sektor, må offentlig sektor få på plass en felles infrastruktur for deling av data og et kompetansesenter som kan hjelpe virksomheter innenfor alle fagfelt som påvirker datadelingen. Data fra virksomheter må deles hvis de kan, og kun skjermes hvis de må. Det er en forutsetning for å fjerne siloer som hindrer digitalisering – slik at kan utvikle langt flere avanserte digitale tjenester hvor vi setter brukeren i sentrum, gjenbraker opplysninger det offentlige allerede har og utnytter mulighetene som ligger i kunstig intelligens.

En ny markeds plass for skytjenester vil gjøre hverdagen tryggere og enklere

Det er nødvendig at hver virksomhet skal forvalte sin egen teknologi, når dette kan lagres langt rimeligere og i mange tilfeller sikrere i en skytjeneste. Skytjenester er imidlertid forbundet med risiko, og offentlige virksomheter må ha et godt grunnlag for å velge gode lagrings- og leveranseløsninger. Difi legger nå grunnlaget for å kunne løse denne utfordringen. Vi forbereder nå en markeds plass for skytjenester med felles avtaler som offentlige virksomheter kan bruke i stedet for at hver enkelt må finne løsninger.

Deling av data krever at våre innbyggere er trygge på bruken. Informasjonssikkerhet er derfor et tema som vil få økte betydning i årene som kommer. Vår kartlegging i 2018 viste at én av tre statlige virksomheter har ikke tilstrekkelig styring og kontroll på informasjonssikkerhet. Rapporten med det oppdaterte kunnskapsgrunnlaget har resultert i flere samarbeidsprosjekter med Direktoratet for økonomistyring, Nasjonal sikkerhetsmyndighet, NorSIS og Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. Samlet skal prosjektene gi departementet og etater veiledningen de trenger for å oppnå riktig sikkerhetskultur, sikkerhetskompetanse, risikostyring og gode øvelser.

Ledelse må handle mer om omstillingsverktøyene digitalisering og anskaffelser

For at ledere skal lykkes med krevende omstillinger, trenger de et større rolle- og fagrepertoar å spille fremover – blant annet for å utnytte potensialet i digitalisering og anskaffelser. Den erkjennelsen må vi legge til grunn når vi utvikler det fremtidige kompetansetilbudet til toppledere og andre ledere både i departementer og etater.

Det siste året har vi også styrket den sentrale arbeidsgiverfunksjonen vesentlig, slik at virksomheter kan få nødvendig informasjon og veiledning både om ordinære arbeidsgiverspørsmål og mer krevende omstillingsutfordringer – enten på nett eller, i mer krevende saker som krever mer nyanserte svar enn det portalen kan gi, ved å ta kontakt med våre rådgivere. Gjennom portalen er det også mulig å finne og kontakte ressurspersoner fra andre virksomheter med personlig erfaring og spesialkompetanse. Selv om rådgivningsfunksjonen er betydelig styrket det

siste året, har etterspørselen økt og er allerede på grensen til hva vi klarer å betjene. Vi er derfor avhengige av tett dialog med KMD om ambisjonsnivået på området.

Felles statlige innkjøp kan frigjøre enda større ressurser

Det offentlige Norge kjøper inn for mer enn 500 milliarder kroner i året. Små prosentvise besparelser vil gi titalls milliarder i innsparinger.

Evalueringen Oslo Economics gjorde av Statens innkjøpssenter i 2018, viste at innkjøpssenteret sammen med Finlands innkjøpssenter ligger helt i tett på effektivitet. Etter to års drift, viser Difis beregninger at Statens innkjøpssenter sparer det offentlige for om lag 300 millioner kroner årlig, mens det koster 12 millioner kroner i året å drifte innkjøpssenteret. Innsparingspotensialet er langt større, og anbefalingen fra Oslo Economics er klar: Statens innkjøpssenter bør styrkes. Dersom vi utnytter potensialet i felles statlige innkjøp, frigjør vi midler som vi kan bruke på andre viktige samfunnsoppgaver.

Grønne og bærekraftige anskaffelser er omstilling i praksis

Når det offentlige kjøper inn for 500 milliarder kroner i året, har vi en stor mulighet til å oppnå viktige samfunns mål og styre utviklingen i en mer innovativ og bærekraftig retning. I mange tilfeller er grønne anskaffelser både bra for miljøet og bra for lommeboken. Et eksempel kan være en ny, energieffektiv skole som sparer kommunen for store driftskostnader sammenlignet med den gamle skolen. Mange offentlige innkjøpere trenger og etterlyser veiledning. I 2018 lanserte Difi nye kriteriesett for miljømessige anskaffelser, og vi har deltatt i flere pilotprosjekter for å bistå virksomheter med å ta i bruk miljøkriterier i sine anskaffelser. Veiledning på grønne og bærekraftige anskaffelser vil være et satsingsområde også de neste årene slik at offentlige innkjøp i stadig større grad skal bidra til det grønne skiftet.

Omstilling vil kreve større bruk av innovative anskaffelser og partnerskap

Sammen med NHO, KS, Innovasjon Norge og Forskningsrådet, har Difi gjennomført over 200 pilotprosjekter med innovative anskaffelser, og i samarbeid med Innovasjon Norge har vi hjulpet virksomheter med å inngå innovative partnerskap med leverandører. Dette er en ny metode som ble etablert i anskaffelsesforskriften 1.1.2017. Innovasjonspartnerskap, hvor offentlige sektor og markedet samarbeider om gode innovative løsninger der behovet for innovasjon vurderes som stort, har vist spennende muligheter og blir enda viktigere fremover for å finne de smarte løsningene.

Vi må ha kunnskap om tilstanden, utviklingen og endringsbehovene

Difi bistår i mange sentrale reformprosesser, og vi blir hyppig brukt som rådgiver og samtalepartner i spørsmål om hvordan forvaltningen best kan organiseres. Et godt kunnskapsgrunnlag og gode analyser er avgjørende for å kunne ta riktige beslutninger.

Departementene styrer sine underliggende direktorater og etater og spiller derfor en sentral rolle i omstillingen av offentlig sektor. På Difis forvaltningskonferanse i 2018 presenterte vi et nytt kunnskapsgrunnlag med råd og anbefalinger til hvordan departementene kan ta rollen på en bedre måte enn i dag. Arbeidet er et samarbeidsprosjekt med Direktoratet for økonomistyring, og den endelige rapporten vil være klar i mars/april 2019.

Difis kunnskapsgrunnlag om tilstanden på innovasjonsområdet i statlig sektor representerer et viktig faktagrunnlag for stortingsmeldingen om innovasjon som skal lanseres våren 2020. Kunnskapsgrunnlaget er også et viktig grunnlag for fremtidige satsinger.

Kunnskapsgrunnlag om hvordan Staten kan effektivisere fellesfunksjoner for små og mellomstore virksomheter, som har de samme kravene for fellesfunksjoner som store etater, vil bli fulgt opp i 2019.

Økende bruk av fellesløsninger er godt nytt for innbyggerne og lommeboka

De nasjonale fellesløsningene er viktige byggeklosser i digitaliseringsarbeidet i offentlig

sektor. Potensialet for å øke bruken av eksisterende og kommende fellesløsninger på tvers av virksomheter, sektorer og stat og kommune, er svært stort og må ha høy prioritet også i årene som kommer.

Veksten i utbredelse og bruk av Difis fellesløsninger var på hele 45 prosent i 2018. Over 600 offentlige virksomheter bruker to eller flere av Difis fellesløsninger. ID-porten, Kontakt- og reservasjonsregistret og Digital post har størst utbredelse. Ved å se brukerbehovene i sammenheng med enklere arbeidsprosesser og bedre utnyttelse av ny teknologi, vil fellesløsningene bli et stadig viktigere virkemiddel for å digitalisere og effektivisere offentlig sektor.

ID-porten: smart og trygt i dag, enda smartere og tryggere i fremtiden

ID-porten har over tid fått en svært sterk posisjon på personautentisering for digitale innbyggertjenester. I nær fremtid kan vi gjøre tilgjengelig samme teknologi på en standardisert måte for å autentisere virksomheter. Vi utreder også hvordan samme løsningskonsept kan benyttes for å forenkle autentisering av ansatte i offentlige virksomheter. Samlet vil dette spare offentlig sektor for store beløp. ID-porten er et godt eksempel på en etablert fellesløsning som kan videreutvikles til å løse nye brukerbehov for en svært lav kostnad og med en høy gevinst.

eSignering er en annen fellesløsning som bidrar til å digitalisere manuelle prosesser og øke graden av selvbetjening. Nå kan nyansatte motta arbeidskontrakten sin og signere digitalt. Tidligere måtte arbeidsgiveren printe arbeidskontrakten og sende den med post, og arbeidstakeren måtte signere manuelt og sende kontrakten med post. Deretter måtte arbeidsgiveren scanne og arkivere kontrakten. Prosessen tok lang tid og var langt dyrere både i arbeidstid og porto. Med en standardisert løsning sparer det offentlige tid, penger og miljø, og innbygger kan signere raskt, sikkert og på en brukervennlig måte.

Maskinlæring kan revolusjonere tilsyn med universell utforming

Universell utforming er en forutsetning for god digitalisering. Vårt tilsyn ligger langt fremme sammenlignet med andre tilsyn i Europa. Fra 2021 pålegger et nytt EU-direktiv oss flere fremtidige tilsyn enn det vi gjennomfører og har kapasitet til å

utføre i dag. En løsning er å utnytte mulighetene i kunstig intelligens for å kunne øke antallet fremtidige tilsyn vesentlig uten å øke ressursbehovet tilsvarende. Høsten 2019 vil Difi gi KMD råd om hvordan fremtidige tilsyn kan gjennomføres mer effektivt gjennom å digitalisere tilsynsprosessen og bruk av maskinlæring.

Flere oppgaver og mange fokusområder utfordrer premissgiverrollen

Agenda Kaupangs evaluering i 2014 konkluderte med at Difi ikke hadde tatt premissgiverrollen for omstillingen av offentlig sektor. I 2018 er vår vurdering at Difi har kommet et godt stykke på vei til å ta premissgiverrollen. Agenda Kaupang påpekte også at Difi fremsto utydelig og mer som et landhandleri med mange ulike oppgaver, og en av anbefalingene var at Difi må spisses. Det er en vurdering som Difi støttet – og har lagt til grunn for vår nåværende strategi hvor én klar ambisjon er å utvikle Difi til en premissgiver som skaper endring.

Etter evalueringen fikk Difi også nye og verdifulle virkemidler gjennom Digital agenda, Digitaliseringsrådet, Medfinansieringsordningen og Stimulab – og flere nye oppgaver som alle er både viktige og faglig interessante. Fire år etter evalueringen er summen av oppgaver er høyere enn i 2014. Difi har i dag ca. 30 ulike fokusområder. Derfor kan rollen vår fortsatt fremstå som utydelig. Et bredt spekter av oppgaver gjør det mer krevende å ta og styrke premissgiverrollen. Skal man bli god på noe, må ressurser og kompetanse konsentreres om det man skal bli god på.

Bildet forsterkes av at andre etater som har premissgiverroller i sine sektorer, som Direktoratet for e-helse og Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning, har betydelig flere ressurser til å utøve sin premissgiverrolle på digitalisering enn Difi. I tillegg har de to virksomhetene færre fokusområder.

Hvis Difi skal ta premissgiver rollen fullt ut, avhenger det av tre faktorer:

1. Difis rolle, oppgaver og ressurser innenfor ledelse og organisering, digitalisering og anskaffelser må spisses mot områdene som har størst effekt på omstilling, digitalisering og innovasjon.
2. Vi må legge bedre til rette for mer helhetlig og tverrgående digitalisering gjennom å

styrke organiseringen og finansieringen

3. Samarbeidet med andre virksomheter i offentlig og privat sektor må styrkes for å sikre tilgang til andres kompetanse og riktig forankring av tverrgående løsninger.

Vi må legge bedre til rette for mer helhetlig og tverrgående digitalisering

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. Det gjør ressursbruken mindre effektiv og hindrer gjenbruk av gode løsninger. Ifølge OECD er årsakene 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.

Styring og finansiering av digitaliseringsprosjekter skjer i dag hovedsakelig gjennom sektorprinsippet. Den tverrgående styringen og finansieringen av digitaliseringsprosjekter er svakere. Vi har mange eksempler på vellykkede digitaliseringsprosjekter i virksomhetene og sektorene. Men svak styring og finansiering av tverrgående digitalisering kan fort gå på bekostning av rimeligere og bedre helhetlige tjenester for våre innbyggere.

Tverrgående digitalisering krever tverrgående finansiering

Sektorene har i dag budsjetter som kontinuerlig støtter opp under utvikling av nye digitaliseringstjenester. Det finnes ingen tilsvarende budsjetter for tverrgående digitalisering. Dette medfører at sektorprinsippet i stort overstyrer helhetsperspektivet. Difis oppfatning er det også er nødvendig at det delegeres budsjetter for tverrgående digitalisering. Dette kan eksempelvis gjøres å sette av en pott til tverrgående digitalisering hvor prosjekter besluttes i tett dialog med Skate og KMD. På den måten vil Skate som organ styrkes, og den helhetlige digitaliseringen vil i større grad kunne koordineres med den løpende digitaliseringen i sektorene.

Ambisjonen må være å bli best i verden på digitalisering

Norge kan bli best i verden på digitalisering. Skal vi bli best, må den tverrgående digitaliseringen styrkes. Det har Danmark, som troner øverst på de fleste internasjonale rangeringer for digitalisering i offentlig sektor, gjort.

Det er grunn til å være optimistiske og ambisiøse på vegne av norsk offentlig sektor. Offentlig sektor har høy tillit, og Norge har bedre økonomi enn de fleste andre land. Vi har alle forutsetninger for å lykkes, om vi klarer å ta de nødvendige og modige valgene.



Årsregnskapet

Årsregnskapet for 2018 er i henhold til bestemmelser for økonomistyring i staten og gir et dekkende bilde av Difis disponible bevilgninger, regnskapsførte utgifter og inntekter.

Ledelsens kommentar årsregnskap 2018

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 2018 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 2018.

Tildeling

Difis samlede tildelinger på kapittel 0540 i 2018 var på 654 millioner kroner på utgiftssiden jf. oppstillingen for bevilgningsrapportering og note A. I tillegg har Difi hatt merinntekter og belastnings-fullmakter fra KMD og øvrige departementer. Samlet disponibel ramme utgjorde derfor 692,9 millioner kroner. Difi har gitt 83,1 millioner kroner i belastningsfullmakter til andre statlige virksomheter.

Mindreutgift

Bevilgningsrapporteringen viser videre at Difi har en samlet mindreutgift på kapittel 0540, post 01, 21, 23 og 25 i 2018 på om lag 60,9 millioner kroner etter å ha tatt hensyn til mindreinntekter. Post 25 gjelder medfinansieringsordning for lønnsomme IKT prosjekter. I hovedsak forklares mindreutgiften faseforskyvninger i aktiviteter som videreføres i 2019.

Ordinære driftsutgifter, post 01, viser, etter justering for bruk av merinntektsfullmakter, en mindreutgift på 9,6 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. Post 21, justert for bruk av merinntektsfullmakt, viser en mindreutgift på 6,7 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 17 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 27,6 millioner kroner.

Lønn og sosiale utgifter

Difi har utbetalt 269,8 millioner kroner til lønn og sosiale ytelser inkl. pensjonskostnader, jf. note 2. Lønnsutgiftene fratrukket sykepenger og refusjon utgjør 55,1 prosent av totale driftsutgifter i 2018.

Mellomværende

Mellomværende med statskassen utgjorde ved årets slutt 10,8 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 2019. Beretningen er ikke offentlig før Stortinget har mottatt Dokument 1 fra Riksrevisjonen.

Oslo, 15. mars 2019



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 artskontorapporteringen 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 artskontorapporteringen 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 artskontorapportering 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 bevilgnings-regnskapet 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 – oppstillinger og noter

Oppstilling av bevilgningsrapportering 31.12.2018

| Utgifts- kapittel | Kapittelnavn | Post | Posttekst | Note | Samlet tildeling | Regnskap 2018 | Merutgift (-) og mindreutgift |
|------------------------|--|------|--|------|---------------------|--------------------|----------------------------------|
| 0540 | Direktoratet for forvaltning og IKT | 01 | Driftsutgifter | A,B | 292 495 000 | 289 552 025 | 2 942 975 |
| 0540 | Direktoratet for forvaltning og IKT | 21 | Spesielle driftsutgifter, kan overføres | A,B | 43 316 000 | 45 799 486 | -2 483 486 |
| 0540 | Direktoratet for forvaltning og IKT | 22 | Bet. for bruk av Difis nasjonale felleskomponenter | A,B | 63 815 000 | 53 411 296 | 10 403 704 |
| 0540 | Direktoratet for forvaltning og IKT | 23 | Utvikling, forvaltning og drift av Difis nasjonale felleskomponenter, kan overføres | A,B | 119 124 000 | 103 857 716 | 15 266 284 |
| 0540 | Direktoratet for forvaltning og IKT | 25 | Medfinansieringsordning for lønnsomme IKT prosjekter, kan overføres | A,B | 129 377 000 | 18 658 375 | 110 718 625 |
| 0540 | Direktoratet for forvaltning og IKT | 27 | Opplæringskontoret OK stat | A,B | 5 092 000 | 5 080 588 | 11 412 |
| 0540 | Direktoratet for forvaltning og IKT | 71 | Tilskudd til IKT-standarisering | A,B | 815 000 | 815 000 | 0 |
| 0440 | Politidirektoratet – politi- og lensmannsetaten | 01 | Driftsutgifter | B | | 2 919 053 | |
| 0500 | Kommunal- og moderniseringsdepartementet | 21 | Spesielle driftsutgifter | B | | 7 236 354 | |
| 0502 | Lønnsoppgjøret i staten – tariffavtalte avsetninger | 21 | Spesielle driftutgifter | B | | 145 681 | |
| 0502 | Lønnsoppgjøret i staten – tariffavtalte avsetninger | 70 | Tilskudd til kompetanseutvikling m.v. | B | | 5 286 867 | |
| 0541 | IKT-politikk | 22 | Samordning av IKT-politikken | B | | 900 000 | |
| 0649 | Treparts bransjeprogrammer | 21 | Spesielle driftsutgifter – Treparts bransjeprogrammer | B | | 1 514 908 | |
| 1400 | Klima- og miljødepartementet | 21 | Spesielle driftsutgifter | B | | 780 284 | |
| 1633 | Nettoordning for mva i staten | 01 | | | | 32 190 348 | |
| Sum utgiftsført | | | | | 654 034 000 | 568 147 979 | |

| Inntekts- kapittel | Kapittelnavn | Post | Posttekst | | Samlet tildeling | Regnskap 2018 | Merinntekt og mindreinntekt (-) |
|-------------------------|-------------------------------------|------|--|--|---------------------|--------------------|------------------------------------|
| 3540 | Direktoratet for forvaltning og IKT | 02 | Opplæringskontoret OK stat | | 7 601 000 | 7 455 442 | -145 558 |
| 3540 | Direktoratet for forvaltning og IKT | 03 | Diverse inntekter | | 437 000 | 15 802 696 | 15 365 696 |
| 3540 | Direktoratet for forvaltning og IKT | 04 | Internasjonale oppdrag | | 700 000 | 1 229 850 | 529 850 |
| 3540 | Direktoratet for forvaltning og IKT | 05 | Betaling for bruk av Difis nasjonale felleskomponenter | | 58 828 000 | 56 080 841 | -2 747 159 |
| 3540 | Direktoratet for forvaltning og IKT | 06 | Betaling for tilleggstjenester knyttet til Difis nasjonale felleskomponenter | | 760 000 | 2 519 169 | 1 759 169 |
| 5309 | Tilfeldige inntekter, ymse | 29 | | | 0 | 425 086 | |
| 5700 | Arbeidsgiveravgift | 72 | | | 0 | 30 821 186 | |
| Sum inntektsført | | | | | 68 326 000 | 114 334 270 | |

Netto rapporterte driftsutgifter

453 813 710

| | | | | | | | |
|-----------------------|--|--|--|--|--|--------------|--|
| 60090701 | Norges Bank KK /innbetalinger | | | | | 92 281 692 | |
| 60090702 | Norges Bank KK/utbetalinger | | | | | -544 593 688 | |
| 715006 | Endring i mellomværende med statskassen | | | | | -1 501 713 | |
| Sum rapportert | | | | | | 0 | |

| Beholdninger rapportert til kapitalregnskapet (31.12) | | 31.12.2018 | 31.12.2017 | Endring |
|---|-------------------------------|-------------|------------|------------|
| 715006 | Mellomværende med statskassen | -10 799 631 | -9 297 917 | -1 501 713 |

Note A Forklaring av samlet tildeling utgifter

| Kapittel og post | Overført fra i fjor | Årets tildelinger | Samlet tildeling |
|------------------|---------------------|-------------------|------------------|
| 054001 | 12 910 000 | 279 585 000 | 292 495 000 |
| 054021 | 6 464 000 | 37 052 000 | 43 516 000 |
| 054022 | | 63 815 000 | 63 815 000 |
| 054023 | 14 777 000 | 104 347 000 | 119 124 000 |
| 054025 | 16 063 000 | 113 314 000 | 129 377 000 |
| 054027 | 49 000 | 5 043 000 | 5 092 000 |
| 054071 | | 815 000 | 815 000 |

Note B Forklaring til brukte fullmakter og beregning av mulig overførbart beløp til neste år

| Kapittel og post | Merutgift(-) /mindre-utgift | Utgiftsført av andre iht. avgitte belastningsfullmakter (-) | Merutgift(-)/ mindreutgift etter avgitte belastningsfullmakter | Merinntekter/ mindreinntekter (-) iht. merinntektsfullmakt | Om-disponering fra post 01 til 45 eller til post 01/21 fra neste års bevilgning | Inn-sparinger (-) | Sum grunnlag for overføring | Maks. overførbart beløp | Mulig overførbart beløp beregnet av virksomheten |
|------------------|-----------------------------|---|--|--|---|-------------------|-----------------------------|-------------------------|--|
| 054001 | 2 942 975 | | 2 942 975 | 6 664 759 | | | 9 607 734 | 13 550 550 | 9 607 734 |
| 054021* | -2 483 486 | 0 | -2 483 486 | 9 182 267 | | | 6 698 781 | | 6 698 781 |
| 054022 | 10 403 704 | | 10 403 704 | 483 341 | | | 10 887 045 | | |
| 054023* | 15 266 284 | | 15 266 284 | 1 759 169 | | | 17 025 453 | | 17 025 453 |
| 054025* | 110 718 625 | -83 072 122 | 27 646 503 | | | | 27 646 503 | | 27 646 503 |
| 054027 | 11 412 | | 11 412 | -97 039 | | | -85 627 | | 0 |
| 054071 | 0 | | 0 | - | - | - | - | | |

* Stikkord: kan overføres (se forklaring under)

Forklaring til bruk av budsjettfullmakter**Mottatte belastningsfullmakter**

Difi har i 2018 mottatt belastningsfullmakter fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet og fra 4 andre departementer og virksomheter. Fullmaktene utgjorde tilsammen 24,11 millioner kroner. Difi har benyttet 18,78 millioner kroner av belastningsfullmaktene, se spesifikasjon i oppstillingen i bevilgningsrapporteringen.

Avgitte belastningsfullmakter (utgiftsført av andre)

Difi har gitt belastningfullmakter til 21 statlige virksomheter på kapittel 0540 post 25 Med-

finansieringsordningen. Virksomhetene har benyttet 83,1 millioner kroner av fullmaktene.

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 2018.

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 2018 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 103 millioner kroner. Det er gitt tilsagn slik at samlede tilsagn per 31.12.2018 utgjør 94,5 millioner 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 mindreinntekten 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 03 og post 04 og mindreinntekt på kapittel 3540 post 02 knyttet mot kapittel 0540 post 01. Samlet merinntekt som er brukt til å dekke merutgifter på kapittel 0540 post 01 utgjør 6,665 millioner kroner.

Merinntekten på kapittel/post 3540/03 som er knyttet mot kapittel 0540 post 21 utgjør 9,182 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 beregnet til 9,608 millioner kroner og er under grensen for mulig overføring på 5 prosent. Difi har søkt om at hele beløpet overføres.

Hele den ubrukte bevilgningen inkludert merinntektene på kapittel 0540 post 21 utgjør 6,699 millioner kroner og er overførbare. Det samme gjelder for kapittel 0540 post 23, hvor ubrukt bevilgning inklusive merinntekter er på 17,025 millioner kroner. Beløpene er søkt overført.

På kapittel 0540 post 25 er ubrukt bevilgning på 27,647 millioner kroner. Hele beløpet kan overføres. Difi har søkt om overføring til neste år.

Artskontorrapportering

| Oppstilling av artskontorrapporteringen 31.12.2018 | Note | 2018 | 2017 |
|--|------|--------------------|--------------------|
| Driftsinntekter rapportert til bevilgningsregnskapet | | | |
| Innbetalinger fra gebyrer | 1 | 0 | 0 |
| Innbetalinger fra tilskudd og overføringer | 1 | 8 120 442 | 5 394 835 |
| Salgs- og leieinnbetalinger | 1 | 74 967 556 | 46 476 843 |
| Andre innbetalinger | 1 | 0 | 0 |
| Sum innbetalinger fra drift | | 83 087 998 | 51 871 678 |
| Driftsutgifter rapportert til bevilgningsregnskapet | | | |
| Utbetalinger til lønn | 2 | 269 802 637 | 241 049 480 |
| Andre utbetalinger til drift | 3 | 219 538 988 | 212 892 405 |
| Sum utbetalinger til drift | | 489 341 626 | 453 941 885 |
| Netto rapporterte driftsutgifter | | 406 253 628 | 402 070 207 |
| Investerings- og finansinntekter rapportert til bevilgningsregnskapet | | | |
| Innbetaling av finansinntekter | 4 | 0 | -64 |
| Sum investerings- og finansinntekter | | 0 | -64 |
| Investerings- og finansutgifter rapportert til bevilgningsregnskapet | | | |
| Utbetaling til investeringer | 5 | 4 290 320 | 3 378 088 |
| Utbetaling til kjøp av aksjer | 5, 8 | 0 | 0 |
| Utbetaling av finansutgifter | 4 | 4 196 | 4 159 |
| Sum investerings- og finansutgifter | | 4 294 516 | 3 382 248 |
| Netto rapporterte investerings- og finansutgifter | | 4 294 516 | 3 382 312 |
| Innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten | | | |
| Innbetaling av skatter, avgifter, gebyrer m.m. | 6 | 0 | 0 |
| Sum innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten | | 0 | 0 |
| Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten | | | |
| Utbetalinger av tilskudd og stønader | 7 | 42 321 490 | 44 579 483 |
| Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten | | 42 321 490 | 44 579 483 |
| Inntekter og utgifter rapportert på felleskapitler | | | |
| Gruppelivsforsikring konto 1985 (ref. kap. 5309, inntekt) | | 425 086 | 381 158 |
| Arbeidsgiveravgift konto 1986 (ref. kap. 5700, inntekt) | | 30 821 186 | 27 460 745 |
| Nettoføringsordning for merverdiavgift konto 1987 (ref. kap. 1633, utgift) | | 32 190 348 | 34 612 578 |
| Netto rapporterte utgifter på felleskapitler | | 944 076 | 6 770 676 |
| Netto rapportert til bevilgningsregnskapet | | 453 813 710 | 456 802 677 |

| Oversikt over mellomværende med statskassen | Note | 2018 | 2017 |
|---|----------|--------------------|-------------------|
| Eiendeler og gjeld | | | |
| Fordringer | | 0 | 0 |
| Kasse | | 0 | 0 |
| Bankkontoer med statlige midler utenfor Norges Bank | | 0 | 0 |
| Skyldig skattetrekk | | -10 467 738 | -9 191 334 |
| Skyldige offentlige avgifter | | -74 316 | -106 583 |
| Annen gjeld | | -257 576 | 0 |
| Sum mellomværende med statskassen | 8 | -10 799 631 | -9 297 917 |

Note 1 Innbetalinger fra drift

| | 31.12.2018 | 31.12.2017 |
|---|-------------------|-------------------|
| Innbetalinger fra gebyrer | | |
| Sum innbetalinger fra drift | 0 | 0 |
| Innbetalinger fra tilskudd og overføringer | | |
| Tilskudd fra statlige virksomheter | 665 000 | 0 |
| Tilskudd fra kommunale og fylkeskommunale etater | 7 455 442 | 5 394 835 |
| Sum innbetalinger fra tilskudd og overføringer | 8 120 442 | 5 394 835 |
| Salgs- og leieinnbetalinger | | |
| Salgsinntekt tjenester, avgiftsfri | 1 136 430 | 120 000 |
| Inntekter fra salg av oppdrag, avgiftfri | 0 | 2 784 407 |
| Eksterne refusjonsinntekter | 72 188 903 | 42 125 742 |
| Tilfeldige inntekter (post 01, 21) | 1 642 223 | 1 446 695 |
| Sum salgs- og leieinnbetalinger | 74 967 556 | 46 476 843 |
| Andre innbetalinger | | |
| Sum andre innbetalinger | 0 | 0 |
| Sum innbetalinger fra drift | 83 087 998 | 51 871 678 |

Tilskudd fra kommunale og fylkeskommunale virksomheter finansierer ordningen Opplæringskontoret OK stat gjennom utbetaling av tilskudd til læringsplasser i statlige virksomheter, jf. kap 0540 post 27, og administrasjon av ordningen.

Note 2 Utbetalinger til lønn

| | 31.12.2018 | 31.12.2017 |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Lønn | 217 224 650 | 194 201 648 |
| Arbeidsgiveravgift | 30 821 186 | 27 460 745 |
| Pensjonsutgifter* | 25 189 158 | 22 469 192 |
| Sykepenges og andre refusjoner (-) | -6 995 500 | -6 598 429 |
| Andre ytelser | 3 563 145 | 3 516 325 |
| Sum utbetalinger til lønn | 269 802 637 | 241 049 480 |
| Antall årsverk: | 308 | 295 |

* Nærmere om pensjonskostnader

Pensjoner kostnadsføres i resultatregnskapet basert på faktisk påløpt premie for regnskapsåret.

Premiesats (arbeidsgivers andel) for 2018 var 12 prosent, tilsvarende satsen for 2017.

Lønn til Difis direktør utgjorde 1.368.000 kroner. I tillegg kommer naturalytelser som dekning av elektronisk kommunikasjon og fri avis. Direktøren omfattes av samme pensjonsordning som statens øvrige ansatte.

Note 3 Andre utbetalinger til drift

| | 31.12.2018 | 31.12.2017 |
|---|--------------------|--------------------|
| Husleie | 27 203 675 | 26 713 819 |
| Vedlikehold egne bygg og anlegg | 0 | 0 |
| Vedlikehold og ombygging av leide lokaler | 409 034 | 229 474 |
| Andre utgifter til drift av eiendom og lokaler | 1 595 679 | 1 871 892 |
| Reparasjon og vedlikehold av maskiner, utstyr mv. | 537 295 | 144 796 |
| Mindre utstyrsanskaffelser | 3 638 766 | 2 149 603 |
| Leie av maskiner, inventar og lignende | 1 841 683 | 3 069 083 |
| Kjøp av fremmede tjenester | 155 603 758 | 153 573 594 |
| Reiser og diett | 9 790 372 | 10 217 441 |
| Øvrige driftsutgifter | 18 918 726 | 14 922 703 |
| Sum andre utbetalinger til drift | 219 538 988 | 212 892 405 |

Note 4 Finansinntekter og finansutgifter

| | 31.12.2018 | 31.12.2017 |
|---|--------------|--------------|
| Innbetaling av finansinntekter | | |
| Renteinntekter | 0 | 0 |
| Valutagevinst | 0 | -64 |
| Annen finansinntekt | 0 | 0 |
| Sum innbetaling av finansinntekter | 0 | -64 |
| Utbetaling av finansutgifter | | |
| Renteutgifter | 4 196 | 4 119 |
| Valutatap | 0 | 40 |
| Annen finansutgift | 0 | 0 |
| Sum utbetaling av finansutgifter | 4 196 | 4 159 |

Note 5 Utbetaling til investeringer og kjøp av aksjer

| | 31.12.2018 | 31.12.2017 |
|---|------------------|------------------|
| Utbetaling til investeringer | | |
| Immaterielle eiendeler og lignende | 466 164 | 289 163 |
| Tomter, bygninger og annen fast eiendom | 0 | 0 |
| Beredskapsanskaffelser | 0 | 0 |
| Infrastruktureiendeler | 0 | 0 |
| Maskiner og transportmidler | 0 | 0 |
| Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende | 3 824 156 | 3 088 925 |
| Sum utbetaling til investeringer | 4 290 320 | 3 378 088 |
| Utbetaling til kjøp av aksjer | | |
| Kapitalinskudd | 0 | 0 |
| Obligasjoner | 0 | 0 |
| Investeringer i aksjer og andeler | 0 | 0 |
| Sum utbetaling til kjøp av aksjer | 0 | 0 |

Note 7 Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten

| | 31.12.2018 | 31.12.2017 |
|--|-------------------|-------------------|
| Tilskudd til kommuner | 205 460 | 23 500 |
| Tilskudd til ikke-finansielle foretak | 1 695 660 | 1 516 000 |
| Tilskudd til statsforvaltningen | 40 420 370 | 43 039 983 |
| Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten | 42 321 490 | 44 579 483 |

Note 8 Sammenheng mellom avregning med statskassen og mellomværende med statskassen

Del A Forskjellen mellom avregning med statskassen og mellomværende med statskassen.

| | 31.12.2018 Spesifisering av bokført avregning med statskassen | 31.12.2018 Spesifisering av rapportert mellom- værende med statskassen | 31.12.2017 Forskjell |
|-------------------------------------|--|--|-------------------------|
| Finansielle anleggsmidler | | | |
| Investeringer i aksjer og andeler* | 0 | 0 | 0 |
| Obligasjoner | 0 | 0 | 0 |
| Sum | 0 | 0 | 0 |
| Omløpsmidler | | | |
| Kundefordringer | 643 234 | 0 | 643 234 |
| Andre fordringer | 0 | 0 | 0 |
| Bankinnskudd, kontanter og lignende | 0 | 0 | 0 |
| Sum | 643 234 | 0 | 643 234 |
| Langsiktig gjeld | | | |
| Annen langsiktig gjeld | 0 | 0 | 0 |
| Sum | 0 | 0 | 0 |
| Kortsiktig gjeld | | | |
| Leverandørgjeld | -5 050 021 | 0 | -5 050 021 |
| Skyldig skattetrekk | -10 467 738 | -10 467 738 | 0 |
| Skyldige offentlige avgifter | -74 316 | -74 316 | 0 |
| Annen kortsiktig gjeld | -3 780 524 | -257 576 | -3 522 947 |
| Sum | -19 372 599 | -10 799 631 | -8 572 969 |
| Sum | -18 729 365 | -10 799 631 | -7 929 735 |



Difi

Direktoratet for
forvaltning og ikt



Direktoratet for forvaltning og ikt

E-post: postmottak@difi.no

Postadresse:
Postboks 1382 Vika, 0114 Oslo

Besøksadresser:

Oslo: Grev Wedels plass 9
Leikanger: Skrivarvegen 2