



Årets aktiviteter og resultater

I dette kapitlet presenterer vi status for 2019 og rapporterer på de ni fagområdene som utgjorde Difis kjernevirksomhet. Vi vurderer vår egen måloppnåelse i 2019 som god, men vi erkjenner at det gjenstår store utfordringer i arbeidet med å omstille og digitalisere offentlig sektor.

Samlet vurdering av måloppnåelse

Vi vurderer vår egen måloppnåelse i 2019 som god, men vi erkjenner at det gjenstår store utfordringer i arbeidet med å omstille og digitalisere offentlig sektor.

Difi har de siste ti årene løst mange og varierte oppgaver som alle – helt eller delvis – skulle bidra til å gjøre offentlig sektor mer effektiv, brukerorientert og samordnet. Vi innleder derfor kapitlet *Årets aktiviteter og resultater* med et kortfattet effektregnskap om denne tredelte målsettingen – *effektivisering, brukerorientering og samordning*.

Effektivisering

Norsk forvaltning skal bli mer effektiv. Det innebærer å oppnå ønskede endringer gjennom gode grep og mindre ressursbruk.

Tilstand og utvikling

I et internasjonalt perspektiv er norsk forvaltning effektiv og velfungerende. Norge var på sjetteplass i Verdensbankens rangering av «government effectiveness» for 2018. En nasjonal undersøkelse viser at forvaltningen har utviklet seg i retning av å bli mer resultatorientert, åpen, effektivitetsorientert og brukerorientert, og at den nyter høyt tillit i befolkningen¹. Effektiviseringen har pågått i flere år, men mye arbeid og innsats gjenstår, både sektorovergripende og innenfor hver enkelt virksomhet.

Utfordringer

I 2019 utarbeidet Difi et nytt kunnskapsgrunnlag om effektiviseringsarbeidet i statlige virksomheter (Difi-notat 2019:7). Det samsvarer i stor grad med tidligere funn når det gjelder forhold som fremmer og hemmer effektivisering i statlige virksomheter, blant dem:

- Virksomhetsledere har stort handlingsrom til å effektivisere, men klare føringer og støtte fra eierdepartementet er viktig for å få gjennomført tiltak.
- Kultur og politisk detaljstyring kan hemme effektiviseringstiltak
- Det er nødvendig å endre arbeidsprosesser og digitalisere oppgaveløsningen for å utløse en

større del av effektiviseringspotensialet.

- Det største, gjenstående potensialet for effektivisering ligger i tiltak som den enkelte virksomheten ikke kan få til på egen hånd, men som krever at flere etater eller sektorer utvikler løsninger i felleskap. Å lykkes på tvers av virksomheter og sektorer utfordrer ofte dagens insentiver og finansieringsmekanismer.

Brukerorientering

Det er nødvendig å sette brukerne i sentrum for å utvikle mer sømløse tjenester og fremme innovasjon i offentlig sektor.

Tilstand og utvikling

Innbyggerundersøkelsen fra 2019 viser at innbyggerne opplever kvaliteten på offentlige tjenester som god, men mange synes likevel det er mye plunder og heft i møtet med det offentlige. Samme opplevelse blir avdekket i rapporten *IT i praksis 2019*, som viser at innbyggerne opplever liten sammenheng mellom offentlige tjenester. Difis målinger av status for universell utforming av nettstedet i 2018 viste i tillegg at mange nettaviser og nettbutikker er lite tilgjengelige (Difi-rapport 2019:2).

Utfordringer

Brukeren i sentrum er én av fem hovedprioriteringer i regjeringens digitaliseringsstrategi *En digital offentlig sektor*. Brukerne skal oppleve sammenhengende og helhetlige offentlige tjenester, uansett hvilken virksomhet de er i kontakt med. Det innebærer utfordringer på flere plan:

- Statlige, kommunale og fylkeskommunale virksomheter må samarbeide for å skape sammenheng i tjenestene og brukeropplevelsene.
- Offentlig sektor må dele og gjenbruke data i langt større grad enn i dag.

- Regelverket må bli mer digitaliseringsvennlig.
- Virksomheter må tilpasse arbeidsmåter og strukturer for å løse flere oppgaver digitalt.

Samordning

Mer sektorovergrepene politikk og innbyggernes forventninger til sømløse tjenester øker behovet for samordning i forvaltningen ytterligere.

Tilstand og utvikling

Økt effektivitet og bedre samordning er viktige motiv bak flere av de store strukturreformene som er gjennomført de siste årene, ikke minst kommunereformen og regionreformen. Samordningsevnen i forvaltningen må styrkes, men tidligere analyser fra Difi viser at den blir hemmet av silotenking og krav og insentiver basert på sektorvise mål. Difi-rapporten *Departementene i førersetet for omstilling?* fra 2019 karakteriserer omstilling på tvers som et motbakkeløp: Hvert departement er orientert mot egen sektor, mens tverrgående omstillingstiltak i praksis får lav prioritet.

Utfordringer

Samhandling og samordning mellom sektorer og forvaltningsnivåer er en forutsetning for å utvikle sammenhengende tjenester for brukene og hente ut gevinster fra digitalisering. Sammensatte, gjenstridige utfordringer krever imidlertid en høy grad av samordning som utfordrer dagens system og må møtes med nye grep:

- Store, tverrgående tiltak må forankres bedre politisk og følges opp og koordineres av departementene.
- Departementene må i sterkere grad ta initiativ til og legge til rette for samordning, og samordningsdepartementene må få økt gjennomslagskraft.
- Insentivordninger og finansieringsmodeller må understøtte og bidra til å drive fram gode, tverrgående tiltak.
- Silotenkningen må erstattes av en kultur der holdninger, kompetanse og metodikk støtter arbeid med løsninger på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer.

Difis fagområder

Vi vurderer måloppnåelsen i 2019 som gjennomgående god på alle våre fagområder, og gir her korte sammendrag for hvert av dem. Fagområdene er redegjort for i detalj på s. 21–77.

Forvaltningskunnskap

Difi bidro med kunnskap om utviklingsbehov og flere store reformer i 2019. Innbyggerundersøkelsen vi gjennomførte, var den femte i rekken og viste at innbyggerne generelt sett er svært fornøyde med å bo i Norge og i egen kommune. Samtidig viste den sviktende tillit til politikerne på Stortinget.

Vi kartla også utviklingen i antallet ansatte i statsforvaltningen. Hele bredden i våre analyser og publikasjoner ble tatt i bruk i det offentlige kunnskapsarbeidet. Det vitner om at de holder høy kvalitet, er relevante og formidler funnene på en god måte.

Kompetanseutvikling

I 2019 fortsatte Difi arbeidet med å dreie tilbudet innen kompetanseutvikling mot digitale løsninger. Brukstallene viser at vi lyktes. Flere benyttet våre digitale tilbud og antallet brukere av difi.no og Arbeidsgiverportalen økte med henholdsvis 21 og 33 prosent. Takket være denne dreiningen oppnår vi større læringseffekt med minst mulig ressursbruk for Difi og for virksomhetene som benytter vårt tilbud. Samlet økte antallet brukere av våre kompetanseutviklingstiltak, og brukertilfredsheten var generelt høy. I 2020 vil vi prioritere å brukerorientere og samordne våre netjtjenester ytterligere.

Ledelse og arbeidsgiverstøtte

Difi fortsatte arbeidet med å utvikle tiltak og verktøy for ledere og å støtte og gi råd til virksomhetene i 2019. Bruken av Arbeidsgiverportalen økte markant, og flere virksomheter benyttet vår veiledningstjeneste. Vi utviklet verktøy og veiledning for å hjelpe statlige virksomheter med å nå målene i regjeringens inkluderingsdugnad, utvidet e-læringstilbudet på Virksomhetsplattformen og utviklet kunnskap om hva som kreves av ledere og virksomhetene for å lykkes med effektivisering og digital transformasjon. OK stat fikk 18 nye medlemsbedrifter, etablerte et nytt kontor i Harstad og bidro til å øke antallet lærlinger i staten.

Innovasjon og kontinuerlig forbedring

I 2019 rettet Difi innovasjonsarbeidet spesielt mot å sette forvaltningen i stand til å utvikle og levere sammenhengende tjenester. Vi tok en pådriverrolle i dette arbeidet og innledet tett samarbeid med KS og departementene med ansvar for livshendelsene som er definert i regjeringens digitaliseringsstrategi. Gjennom å formidle metoder, tilskudd og beste praksis innen våre ansvarsområder, blant dem StimuLab, sammenhengende tjenester og Digitaliseringsrådet, satte vi innovasjon på agendaen i offentlig sektor. Vi leverte også råd om beste praksis for vellykket digital transformasjon.

Anskaffelser

Difi bidro til å sette fart i digitaliseringen av anskaffelsesprosessen i 2019. Den nye tjenesten eBevis var et viktig bidrag til dette. Den gjør det mulig å innhente dokumentasjon for kvalifisering av leverandører direkte fra offentlige registre. Vi opplevde fortsatt sterk vekst i bruken av standardformater i bestillingsprosessen i 2019. Antallet EHF-transaksjoner økte med hele 27 prosent til over 155 millioner, og nær 94 prosent av alle kunngjøringer ble gjort elektronisk og direkte gjennom konkurransegjennomføringsverktøy. Vi lanserte også en sertifiseringsordning for offentlige anskaffelser og utviklet nye kriteriesett og veiledning som styrker innkjøpernes evne til å gjøre grønne anskaffelser.

Digitalisering

Lanseringen av regjeringens digitaliseringsstrategi gjorde 2019 til et merkeår i digitaliseringsarbeidet i Norge. Difi leverte betydelige bidrag til strategitvillingen i form av faglige innspill, bistand til forankring og ressurser til arbeidet. Vi fikk hovedansvaret for å følge opp digitaliseringsstrategien, og samarbeidet med KS og Skatevirksomhetene om å utvikle og forankre en handlingsplan for strategien. Samtidig spisset vi vår egen innsats mot utvalgte og strategiske viktige områder: deling av data, samhandlingsarkitektur og digitaliseringsstrategi. Vi videreførte også arbeidet med Medfinansieringsordningen, som ved utløpet av 2019 har støttet totalt 93 prosjekter med en samlet netto nåverdi på 19,9 milliarder kroner over ti år.

Nasjonale fellesløsninger

Bruken av de nasjonale fellesløsningene fortsatt den kraftige veksten fra tidligere år. I 2019 økte antallet digitale tjenester som benytter fellesløsningene med hele 66 prosent. Vi etablerte også den nye løsningen Maskinporten i 2019, en

løsning som gjør det enklere å dele data og utvikle sammenhengende tjenester fra det offentlige og næringslivet. Alle Difis fellesløsninger ble driftet stabilt gjennom 2019 og hadde en oppetid på 99,9 prosent. Løsningene har blitt uunnværlige byggeklosser i digitaliseringen av offentlige sektor. Fremover er det svært viktig å få på plass robuste og stabile finansieringsmodeller som tillater fortsatt sterk vekst.

Informasjonssikkerhet

Difi gjorde en omfattende kartlegging av arbeidet med informasjonssikkerhet i statsforvaltningen i 2018, og viet mye tid til å følge opp anbefalingene fra kartleggingen i 2019. Dette arbeidet spenner fra sikkerhetskultur til etatsstyring, skjer i tett samarbeid med DFØ, DSB, NorSIS og NSM, og vil fortsette ut 2020. Vi utarbeidet kompetansebeskrivelser for arbeid med informasjonssikkerhet og drev utstrakt informasjonsarbeid for å øke bevisstheten om temaet i offentlige virksomheter. I 2019 utarbeidet vi også ny veiledning og anbefalinger om standarder.

Universell utforming av ikt

Tilsynet for universell utforming av ikt rettet oppmerksomheten spesielt mot nettløsninger i sektorene media og netthandel i 2019. Vi gjennomførte også en pilot av egenkontroll av betalingsterminaler og kartla omfanget av mobilapplikasjoner som er aktuelle for kontroll. Denne kartleggingen utgjør et kunnskapsgrunnlag for videre oppfølging og kontroller. Vi opplevde økt bruk av nettstedet om universell utforming i 2019 og hadde nær 1000 brukere av våre e-læringskurs. Kjennskap til og etterlevelse av regelverket er likevel en stor utfordring. Tilsynet bruker også mye tid på internasjonalt samarbeid på nordisk og europeisk nivå, deltakelse i EU-prosjekter og forberedelser til håndheving av EU-direktiver i Norge.

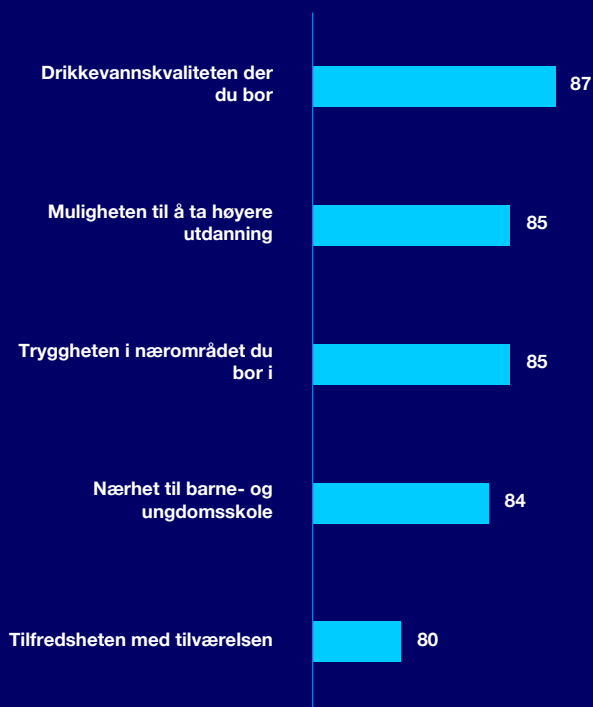
¹ Christensen, Tom, Morten Egeberg, Per Lægneid og Jarle Trondal: Sentralforvaltningen. Stabilitet og endring gjennom 40 år. Universitetsforlaget 2018.

Forvaltningskunnskap

Mål

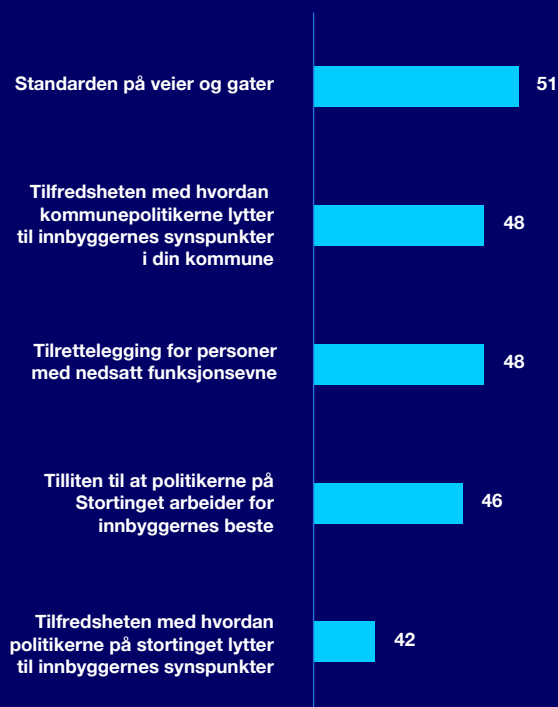
- 1** Innhente, analysere og formidle data, nøkkeltall og statistikk som viser status, utvikling og endring på Difis fagområder
 - Gjennomførte innbyggerundersøkelsen for femte gang
 - Kartla utviklingen i antall ansatte i statsforvaltningen
- 2** Gjennomføre analyser og utredninger med strategisk betydning for forvaltningens organisering og virkemåte
 - Bidro med ytterligere kunnskap om viktige reformer og utviklingsområder i staten
 - Samarbeidet med en rekke, sentrale kompetansemiljøer
 - Difis kunnskap og publikasjoner ble hyppig brukt i det offentlige kunnskapsarbeidet

Dette er innbyggerne mest fornøye med



Forholdene innbyggerne vurderer høyest i undersøkelsen. Gjennomsnittsskår på en skala fra 0 til 100.

Dette er innbyggerne minst fornøye med



Forholdene innbyggerne vurderer lavest i undersøkelsen. Gjennomsnittsskår på en skala fra 0 til 100.

Forvaltningskunnskap

Difi bidro med kunnskap om og til forvaltningen i 2019, og hele bredden i våre rapporter og notater ble brukt i det offentlige kunnskapsarbeidet. Innbyggerundersøkelsen – den femte i rekken – avdekket dalende tillit til politikere og skapte mye oppmerksomhet. Tillit var også tema for Forvaltningskonferansen, der vi delte kunnskap og refleksjoner med andre sentrale aktører og virksomheter.

Difi har analysert og dokumentert tilstand, utviklingstrekk og endringsbehov i offentlig forvaltning. Innsikten har vært avgjørende for å kunne gi gode råd på våre fagområder, og for å utvikle tjenester og virkemidler som speiler utviklingsbehovene i offentlig sektor. Vi har prioritert å utvikle kunnskap om de tre områdene digitalisering, innovasjon og effektivisering, og har satt fokus på tverrgående utfordringer og virkemiddelbruk. Vi har hatt en viktig oppgave med å sørge for kunnskapsdeling i forvaltningen, og har lagt vekt på å være en lett tilgjengelig samarbeidspartner.

Den årlige Forvaltningskonferansen er en viktig arena for å løfte frem sentrale tema som har betydning for forvaltningsutviklingen. I lys av fremtidige utfordringer med reduserte rammer for offentlig sektor og innbyggers økte forventninger til tjenester fra offentlig sektor, stilte vi spørsmålet om tilliten til forvaltningen er under press. Tillit er en ressurs som er nødvendig også for fremtidens forvaltning.

Mål

I 2019 lå følgende mål 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 har jobbet kontinuerlig med å få tilgang til mer data og statistikk om våre fagområder. Tilgang til data har vært en forutsetning for vårt analyse- og utredningsarbeid. I 2018 og 2019 fikk vi tilgang til mikrodata om statsansatte fra SSB for å svare ut et oppdrag om å redegjøre for utviklingen av antallet arbeidsforhold i staten. Difi vil videre jobbe for økt deling av data mellom offentlige virksomheter blant annet til anvendelse i analyse- og utredningsarbeid. I tillegg samarbeider Difi med SSB, DFØ og NSD for å utvikle statistikk om ansatte og årsverk i staten, digitalisering og innkjøp.

Innbyggerundersøkelsen

I 2019 gjennomførte Difi innbyggerundersøkelsen for femte gang. Dette er en omfattende utvalsundersøkelse som går ut til et representativt utvalg av Norges befolkning blant de over 18 år. Difi har gjennomført den samme undersøkelsen siden 2010, derfor gir den gode muligheter for å analysere utviklingstrekk over tid. Innsamlingen gir et rikt datamateriale. Over 7 000 personer besvarte denne gangen. Undersøkelsen viste at tilfredsheten med det offentlige tjenestetilbudet er til dels høy. På den annen side viste den også at befolkningen mener det er mye plunder og heft i møtet med det offentlige og at ressursene ikke brukes effektivt.

Tall fra denne femte innbyggerundersøkelsen ble sluppet i november 2019 og fikk mye oppmerksomhet i media. Et viktig funn var at

	Antall arbeidsforhold 2017	Antall arbeidsforhold 2018	Endring 2017-2018	Endring 2017-2018 (%)	Endring 2017-2018 justert for omorganiseringer	Endring 2017-2018 justert for omorganiseringer (%)
Sentralforvaltningen (departementer og direktorater)	22 519	22 820	301	1,3 %	- 251	- 1,1 %
Sentralforvaltningens ytre apparat	60 985	61 247	262	0,4 %	376	0,6 %
Øvrig statsforvaltning	77 962	79 295	1 333	1,7 %		
Statsforvaltningen	161 466	163 362	1 896	1,2 %	1875	1,2 %
Totalt antall arbeidsforhold i staten	164 696	166 612	1 916	1,2 %		

tilliten til politikere, og da særlig til politikerne på Stortinget, var lavere i 2019 enn i alle de tidligere undersøkelsene. Dette konkrete funnet førte til mange presseoppslag og stor aktivitet i sosiale medier. En rekke forskere har bedt om rådata fra undersøkelsen og forsker på tallene.

Utvikling i antall ansatte i statsforvaltningen

Difi gjennomførte i 2019 også en ny kartlegging av utviklingen i antall ansatte i stats- og sentralforvaltningen, basert på statistikk fra Statistisk sentralbyrå og en egen undersøkelse.

Som tabellen over viser, økte antall arbeidsforhold i staten med 1,2 prosent fra 2017–2018. Sysselsettingsveksten i Norge økte med 2,1 prosent fra 2017–2018. Antall arbeidsforhold i staten økte derfor mindre enn den generelle sysselsettingsveksten. Justert for omorganiseringer økte antall arbeidsforhold med 1,2 prosent (1 875 arbeidsforhold) fra 2017–2018. Antall arbeidsforhold i departementene og direktoratene økte med 1,3 prosent i tilsvarende periode. Justert for omorganiseringer gikk antall arbeidsforhold i sentralforvaltningen ned med 1,1 prosent fra 2017-2018.

Flere bruker statistikken vår

Difi jobbet også med å formidle data i form av nøkkeltall og statistikk på nettsidene. Fra 2017 til 2018 økte antall sidevisninger fra 33 000 til 180 000. Økningen fortsatte i 2019 til 229 000 sidevisninger. Det tilsvarer en økning på 32 prosent fra 2018 til 2019. Vi mottok en rekke

spørsmål fra presse, Stortinget, forskere og andre virksomheter i forvaltningen om statistikk på disse nettsidene.

Mål 2: Gjennomføre analyser og utredninger med strategisk betydning for forvaltningens organisering og virkemåte

Våre analyser brukes

I 2019 bidro Difis leveranser til ytterligere kunnskap om viktige reformer og utviklingsområder i staten. Departementenes rolle knyttet til omstilling, effektivisering og styring var sentrale tema. Som tidligere fulgte vi også politireformen. Temaet for årets forvaltningskonferanse var tillit under press. I den forbindelse samlet Difi forskere, folk fra tenketanker, toppledere og ledere, samt innovative tjenesteutviklere i offentlig sektor, og kom frem til noen råd og anbefalinger til viktige grep for å bevare og bygge tillit til fremtidens forvaltning.

Difi leverte flere rapporter med nytteverdi for kunnskapsbasert forvaltningsutvikling i 2019:

- Departementene i førersetet for omstilling? Difi-rapport 2019:3
- Digitalisering, kompetansebehov og effektivisering gir desentral konsentrasjon. Om utvikling i lokaliseringen av statlige arbeidsplasser. Difi-rapport 2019:4
- Effektiviseringsarbeid i statlige virksomheter - Hvor trykker skoen nå? Difi-notat 2019:7
- Hva er god statlig styring? Difi-rapport 2019:9

- Evaluering av nærpolitireformen. Statusrapport 2018. Difi-rapport 2019:1
- Styret for ordinære forvaltningsorganer i staten - en kartlegging. Difi-notat 2019:3
- På toppen av styringssystemet - Om samordning i de skandinaviske regjeringsapparatene. Difi-notat 2019:6
- Fremtidens forvaltning kan ikke baseres på gårsdagens løsninger. Om tillit til offentlig forvaltning. Difi-notat 2019:9

Difi leverte også kunnskapsgrunnlag fra flere store kvantitative oppdrag i 2019, ikke minst fra innbyggerundersøkelsen, statsansatteundersøkelsen og utviklingen av ansatte i stats- og sentralforvaltningen. I tillegg kartla Difi hvilke forvaltningspolitiske informasjonsbehov om organisering, funksjoner og oppgaver som er dekket i dag, og vi synliggjorde hvilke muligheter og begrensninger som ligger i å utnytte dagens data og registerløsninger fremover.

- Innbyggerundersøkelsen 2019 – hva mener innbyggerne? Difi-rapport 2019:8
- Utvikling i antall arbeidsforhold i stats- og sentralforvaltningen. Difi-notat 2019:4
- Hvilke forvaltningspolitiske informasjonsbehov om statens organisering, funksjoner og oppgaver er dekket i dag? Difi-notat 2019:8

Samarbeid med andre kompetansemiljøer

Systematisk og målrettet samarbeid med andre kompetansemiljøer har vært avgjørende for å oppnå kvalitet og bredde i tilbudet vårt, og for å nå flere med resultatene våre. Vi har forsøkt å samarbeide med andre forsknings- og utredningsmiljøer i alle større utredninger. I 2019 samarbeidet vi særlig med:

- Universitet i Oslo
- OsloMet
- Uni Research Rokkan-senteret
- PolitiHøgskolen
- Trøndelag forskning og utvikling
- Retriever
- Halogen
- NSD (Norsk senter for forskningsdata)
- Direktoratet for økonomistyring
- Statistisk sentralbyrå (SSB)

Det mest omfattende samarbeidet har vært knyttet til evalueringen av politireformen. Innenfor rammene som har vært stilt til rådighet for dette oppdraget, ga Difi i perioden 2016–2019 tilskudd til forskning og finansierte faglig bistand fra ulike kompetansemiljøer. Difi har også opplevd god nytte av samarbeid med og bistand fra ulike kompetansemiljøer i andre prosjekter og oppdrag, som for eksempel prosjektene om styring for Kunnskapsdepartementet og oppdraget fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet om utviklingen i antall ansatte i statsforvaltningen.

Våre analyser brukes i politiske beslutninger

Gjennom 2019 ble Difis kunnskap og publikasjoner hyppig brukt i det offentlige kunnskapsarbeidet. Mange NOU-er, stortingsmeldinger og proposisjoner brukte rapporter fra Difi som kildegrunnlag. Det gjaldt både rapporter innen fagområdet forvaltningskunnskap og sektorspesifikke evalueringer fra Difi. Regjeringens og forvaltningens bruk av Difis rapporter og analyser viser at de er relevante i lang tid etter publisering. Difi har også levert dagsaktuell kunnskap. NOU 2019:25 tok i bruk rapporten for innbyggerundersøkelsen 2019 rett etter at den ble publisert.

Rapporter fra Difi ble i 2019 brukt som kildegrunnlag i åtte NOU-er, seks stortingsmeldinger, og sju proposisjoner, hvorav enkelte også diskuterer Difis rolle som kompetansemiljø. Difi var også involvert i arbeidsgrupper i forbindelse med flere NOU-er og stortingsmeldinger.

NOU 2019:21 *Framtidens fiskerikontroll* lener seg tungt på Difis kunnskap og publikasjoner. Dette henger sammen med at Difi tidligere har evaluert fiskeridirektoratet, men også at Difi er et senter for forvaltningskunnskap. NOU 2019:5 *Ny forvaltningslov* viser til hele 15 Difi-rapporter i kildegrunnlaget. Mange av disse rapportene handler om statlig organisering og myndighetsutøvelse, men også innbyggerundersøkelsen er brukt som kilde. NOU 2019:23 *Ny opplæringslov* bruker fem Difi-rapporter som kildegrunnlag, blant dem både spesifikke evalueringer og mer generelle rapporter (forvaltningskunnskap). I arbeidet med NOU 2019:9 *Ny lov om samfunnsdokumentasjon og arkiver* har Difi vært med i arbeidsgrupper og

-møter, og ti Difi-rapporter er brukt som kilder. Difi nevnes også hyppig som et kompetansemiljø for digitalisering av offentlig sektor.

Stortingsmeldingen *Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser* handler om et av Difis sentrale fagområder, diskuterer Difis virksomhet utførlig, og lener seg på Difis publikasjoner og kompetansemiljø for offentlige anskaffelser. Meldingen *Framtidas forbruker – grønn, smart og digital* bruker Difi-evalueringen av forbrukerapparatet fra 2015 som en hovedkilde. I tillegg diskuteres Difis arbeid med universell utforming av nettsider. I meldingen *Levende lokalsamfunn for fremtiden* er evalueringen av politireformen og innbyggerundersøkelsen viktige kilder, sammen med Difis arbeid om statens regionale organisering.

Regjeringens og forvaltningens bruk av Difis publikasjoner viser at Difi har levert rapporter av høy kvalitet om relevante emner, med vinklinger og formidling som gjør at forvaltningen og offentligheten ønsker å bruke denne kunnskapen. Stortingsmeldingen *Framtidas forbruker – grønn, smart og digital* viser at anbefalinger fra Difi brukes av regjering og forvaltning til å sette i verk konkrete tiltak og endringer, og at Difis kompetansemiljø har både faglig tyngde og gjennomslagskraft.

Utfordringer

Forvaltningens organisering og virkemåte blir bestemt av en rekke tiltak initiert og gjennomført innenfor de enkelte sektorer og virksomheter. Difi har hatt en viktig oppgave i å dokumentere det som skjer, gi råd til statlige virksomheter og sette tverrgående problemstillinger på dagsorden. Denne oppgaven er nå videreført i det nye direktoratet for forvaltning og økonomistyring. For å lykkes med slikt arbeid, må miljøet ha tett kontakt med ulike deler av forvaltningen og bli involvert i sentrale reformprosesser.

Vi ser en tendens til at fagmiljøet brukes hyppigere i noen sektorer enn andre. De som tidligere 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 til fagmiljøet og har brukt oss tidligere. I løpet av 2019 har vi fått en noe bredere portefølje av prosjekter, men det er likevel en vei å gå for å sikre en mer systematisk

tilnærming til forvaltningen. KMD har en viktig rolle i å være døråpner for oss inn mot de andre departementsområdene. Vi vil fremover vurdere ulike tiltak som kan sikre mer systematisk kontakt med sentrale brukergrupper, for eksempel gjennom å være mer aktive i etablerte nettverk og møtearenaer, eller ved å etablere dette selv.

Prioritering og tiltak

Våre analyser av utfordringer og endringsbehov i forvaltningen gir grunn til å trekke frem noen områder som vi skal rette spesiell oppmerksomhet mot i 2020.

Nye organisasjonsformer i staten

Det er behov for mer kunnskap om organisatoriske endringer i forvaltningen og hvilke virkning de har. Ett interessant utviklingstrekk er opprettelse av fellesfunksjoner eller såkalte konsermodeller. Erfaringer med denne typen organisering er av interesse for offentlig forvaltning i stort. Arbeidet vil bl.a bygge videre på Difis rapport 2018:9 *Administrative fellesfunksjoner i staten, status og utviklingstrekk*.

Erfaringer fra store reformer

Difi har gjennomført evalueringer og opparbeidet omfattende kunnskap og innsikt i ulike reformer over tid. For å bidra til læring for fremtidig utviklings- og endringsprosesser i offentlig sektor, vil vi i løpet av 2020 sammenstille et kunnskapsgrunnlag som beskriver viktige forutsetninger for at reformer fører til endring, grunnlag for reformer og beslutningsprosesser for reformer, samt hvordan gjennomføring av reformer påvirker sektorer.

Innovasjon

Regjeringen forsterker arbeidet med innovasjon i offentlig sektor. Som en del av dette arbeidet utarbeider regjeringen en stortingsmelding om innovasjon i offentlig sektor. Virkemidler som styring, ledelse og finansiering er sentrale i dette arbeidet. Vi skal i 2020 bistå i oppfølgingen av stortingsmeldingen innenfor våre fagområder.

Avdelingen vil også prioritere tiltak for å styrke virksomhetens tilgang til og bruk av data, samt formidlingen av nøkkeltall og statistikk på DFØs nettsider.

Kompetanseutvikling

Mål

- 1 Vi når flere med våre kompetanseutviklingstiltak på en mer kostnads-effektiv måte

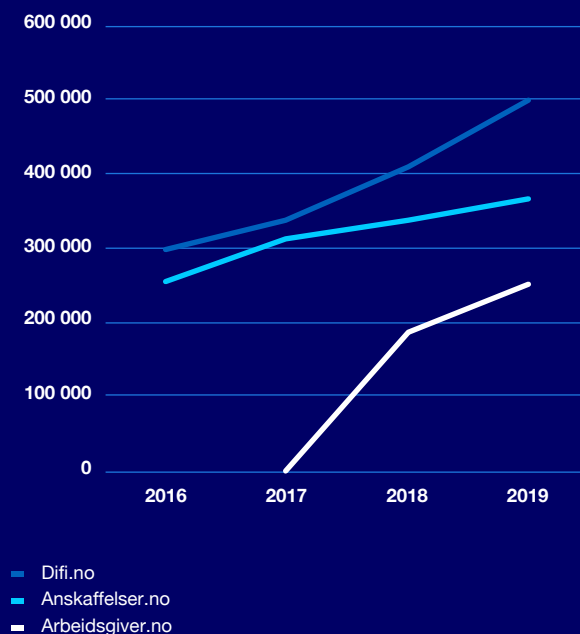
 - Flere lærer og får hjelp digitalt
 - Antallet brukere på difi.no og Arbeidsgiverportalen økte med hhv. 21 og 33 prosent
 - Difis synlighet har økt de siste årene
- 2 Brukertilfredsheten og faglig nytte på våre kompetanseutviklingstiltak er på minst samme nivå som før

 - Høy brukertilfredshet med arrangementer, webinarer og e-læringskurs
 - Noe lavere tilfredshet med konferansene

Synlighet i mediebildet: Utvikling og verdi



Økning i trafikk på nettstedene våre



Kompetanseutvikling

Vi vurderer måloppnåelsen på kompetanseutvikling i 2019 som god. Flere kompetanseutviklingstiltak skjer digitalt, antallet brukere på difi.no og Arbeidsgiverportalen økte med hhv. 21 og 33 prosent i 2019, og Difis synlighet har økt de siste årene. Det betyr at vi når stadig flere i hele landet for mindre. Ambisjonen for 2020 er å styrke og øke bruken av det digitale tilbudet ytterligere.

Difi har, som statens fagorgan for kompetanseutvikling, hatt et opplæringstilbud 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, har hatt ansatte i fylkeskommuner og kommuner, private leverandører og ulike bransjer som målgrupper. Fagavdelingene i Difi har utviklet kompetansetiltakene for å møte brukernes behov og etterspørsel best mulig. Her rapporterer vi samlet om bruken av Difis tilbud på e-læring, nett, arrangementer og kommunikasjon. Vi rapporterer på verktøy og tiltak innen ledelse og arbeidsgiverstøtte under fagregnskapet for ledelse og arbeidsgiverområdet.

For å utvikle kompetansen i offentlig sektor, har Difi tilbudt nettbasert veiledning, digitale kompetansetiltak og fysiske arrangement. Den nettbaserte veiledningen, med fagsider og verktøy på Difis ulike nettsted, har hatt gode og økende brukertall. 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. Difi har hatt tre profilkonferanser:

- Digitaliseringskonferansen
- Anskaffelseskonferansen
- Forvaltningskonferansen

Fordi vi streamer mange arrangementer, kan flere delta digitalt både i sanntid eller ved å se opptak.

Vi har jobbet for å oppnå 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 har Difi ofte jobbet mot fagansvarlige i den enkelte virksomhet som kan tilpasse opplæringstiltakene til virksomhetens modenhet og behov.

Mål

Difi hadde to mål for fagområdet kompetanseutvikling i 2019:

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 2019 som god.

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

Flere brukere, og flere lærer digitalt

Totalt hadde Difi over 55 000 brukere av e-kurs, fysiske kurs, seminarer, konferanser, webinarer, podcaster og streaming i 2018, mot vel 49 000 i 2017 og ca. 37 000 i 2016. I 2019 mistet vi store deler av statistikken på streaming, som utgjør en betydelig del av tallgrunnlaget. Derfor har vi ikke eksakte sammenligningstall i 2019. Årsaken var at stadig flere brukere, som en følge av GDPR, har valgt å blokkere tjenester som rapporterer til Google, som er statistikken Difi bruker på

direktesendinger. Erfaringen vår tilsier at bruken av streaming økte også i 2019, slik at vi er nær måltallet på 60 000, men vi kan ikke dokumentere tallet. Om vi derimot ser bort fra streaming, viser 2019-tallene at 33 422 personer fikk med seg våre kurs, seminarer, konferanser og e-kurs, mot 31 649 i 2018 og 24 937 i 2017.

Antallet brukere av e-læringstilbudet gikk noe ned fra 20 139 i 2018 til 19 303 i 2019, men resultatet i 2019 var vesentlig høyere enn i 2017, da det var 16 348 brukere. En forklaring på nedgangen i 2019 er trolig at vi ikke lanserte nye e-læringskurs som tidligere år. Strømmetjenestene bidrar til en vesentlig etterbruk av våre arrangementer, og i pilotåret 2019 publiserte vi 33 podcaster for 6 758 lyttere, mot 24 podkaster for 4 228 lyttere året før. For 2019 har vi 71 000 visninger av opptak av arrangement og filmer på Vimeo.

Til tross for en liten nedgang i bruken av e-læring og digitale arrangementer, er vi fornøyde med dreiningen fra mange tradisjonelle, mindre kurs til nye digitale tilbud de siste årene. 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 vi 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. 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 2019 tok vi også i bruk et nytt, felles system for kursadministrasjon og påmelding i nært samarbeid med DFØ for å samordne og markedsføre vårt samlede kompetansetilbud.

Rekorddeltakelse igjen på Digitaliseringskonferansen

Difis tre profilkonferanser har hatt en positiv utvikling over flere år. Digitaliseringskonferansen 2019 hadde størst deltagelse med 1 267 deltakere, som var ny rekord og litt opp fra rekorden med 1 219 deltakere i 2018. Antallet deltakere var 1 168 i 2017 og 1 028 i 2016. Anskaffelseskonferansen er den nest største konferansen, og hadde rekorddeltakelse i 2017 med 880 deltakere, mot 630 i 2016. I 2018 deltok 733, og i 2019 deltok 663. Forvaltningskonferansen, den minste av de tre profilkonferansene, har hatt mellom 229 og 488 deltakere de siste fire årene. I 2019 deltok 352, mot 379 i 2018. Et stort antall fulgte også

konferansene via våre direktesendinger på nett, men vi mangler eksakte strømmetall for 2019.

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. Når vi tar med kurs fra samarbeidspartnere, hadde vi totalt 36 e-læringskurs på Læringsplattformen ved utgangen av 2019. På Virksomhetsplattformen kan statlige virksomheter finne, utvikle og dele tradisjonelle og digitale opplæringsiltak. Ved årsskiftet hadde 31 virksomheter og rundt 30 000 brukere tatt i bruk plattformen med i underkant av 200 kurs.

Økt synlighet over tid

Siden 2017 har antallet artikler i media økt med ca. 16 prosent og verdien av omtalen målt i annonseverdi mer enn fordoblet seg. Antallet lesere per år har også økt noe. De siste årene har Difi også styrket innsatsen vesentlig på sosiale medier. I 2016 hadde vi få følgere på Facebook, Twitter og LinkedIn. Ved utgangen av 2019 hadde vi 2 736 følgere på Facebook, 10 395 følgere på LinkedIn og 3 313 følgere på Twitter. Vi etablerte også OK stat på Snapchat i 2019. Nyhetsbrevet vårt, som er en sentral kanal for å nå våre målgrupper, hadde 5 335 abonnenter ved utgangen av 2019. Det er en femdobling siden 2016.

Brukerne får i økende grad hjelp på nett

En vesentlig del av Difis veiledningsaktivitet er digital. Difis 23 nettstedet hadde samlet 6,2 millioner øker i 2019 mot 6,4 millioner øker 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. Nedgangen fra 6,4 millioner øker til 6,2 millioner øker stammer hovedsakelig fra nedgang i antall øker på Norge.no (ned 5 prosent) og ID-portens hjelpesider (ned 15 prosent). Ulike kampanjer knyttet til Kontakt- og reservasjonsregisteret og Digital postkasse for innbyggere påvirker tallet fra år til år. Det er også grunn til å anta at stadig flere innbyggere mestrer pålogging til digitale løsninger.

De resterende nettsidene er utelukkende rettet mot ansatte i forvaltningen og privat næringsliv. 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 brukere øker, ser vi at tiden brukerne bruker på siden går litt ned. Nedgangen er minimal, og fortsatt tilbringer brukerne våre i snitt 2,10 minutter på nettsiden. I snitt blar brukerne seg gjennom to 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 trenden positiv. Tabellen under viser antall brukere 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 brukere øker. Antall brukere på difi.no økte for eksempel med 21 prosent, mens prosjektveiviseren.no økte med 11 prosent fra forrige periode. På anskaffelser.no økte antallet brukere med 8 prosent, og på Arbeidsgiverportalen økte antallet brukere med 33 prosent. Med bruker menes en unik ID som har besøkt nettsiden minst en gang i løpet av perioden. En bruker kan ha hatt flere økter.

De siste årene har Difi gjennomført et større forbedrings- og effektiviseringsarbeid på nett. Formålet har vært å effektivisere, brukerorientere og samordne Difis samlede netjtjenester. Dette arbeidet har gitt svært gode resultater. Gjennom flere år har vi utviklet en mer profesjonell forvaltning med en felles digital plattform for våre netjtjenester kjennetegnet av mindre skreddersøm og mer styrt utvikling av ny funksjonalitet. Det kommer alle netjtjenestene til gode. I 2016 hadde Difi mer enn 40 nettsteder. I 2019 var antallet halvert. Ved utgangen av 2019 overleverte Difi flere nettsteder, som Arbeidsgiverportalen, Ok stat og flere andre, til DFØ. Ved inngangen til 2020 har det nye Digitaliseringsdirektoratet ca. 10 nettsteder, og vi har en vesentlig mer helhetlig, kostnadseffektiv og profesjonell forvaltning og redaksjon enn i 2016.

Nettsted	2016	% endring 16-17	2017	% endring 17-18	2018	% endring 18-19	2019
Idporten hjelpesider	712 369	75 %	1 243 975	13 %	1 407 478	-15 %	1 197 745
Norge.no	1 896 319	-41 %	1 111 216	23 %	1 362 741	-5 %	1 301 311
Difi.no	298 336	12 %	335 201	22 %	409 209	21 %	496 794
Anskaffelser.no	254 860	22 %	310 674	8 %	336 242	8 %	364 234
Arbeidsgiver.difi. no					186 747	33 %	248 856
prosjektveiviseren. no	30 248	49 %	45 105	5 %	47 535	11 %	52 885
læringsplattformen. difi.no	18 437	86 %	34 223	18 %	40 319	4 %	41 978
uu.difi.no	26 053	35 %	35 092	14 %	39 901	12 %	44 818
Kriterieveiviseren. no					4 017	96 %	7871

* 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.

Planen for 2019 var å utvikle og lansere neste generasjon difi.no, slik at våre brukere i større grad finner det de trenger, forstår det de finner og får gjort det de skal. Prosjektet *Difi på nett 2019* ble stanset da det ble klart at Digitaliseringsdirektoratet skulle opprettes. Prosjektet måtte replanlegges for å kunne avgi aktuelle nettstedet og -innhold til DFØ fra 1.1.2020. Overføringen gikk etter vår vurdering svært bra. Samtidig måtte vi lage et nytt prosjekt sammen med nye kollegaer fra Brønnøysundregistrene, slik at det Digitaliseringsdirektoratet skulle få nye nettsider fra 1.1.2020. Det var krevende, spesielt fordi tiden var knapp, men også fordi arbeidet krevde et tett samarbeid mellom fremtidige kollegaer med knappe ressurser. Derfor er vi svært fornøyde med at vi klarte å lansere en førsteversjon av våre nye, felles nettsider på www.digdir.no 1.1.2020. Det gjenstår en del arbeid i 2020 før nettstedet er komplett.

Mål 2: Høy brukertilfredshet og faglig nytte på våre arrangementer

I 2019 evaluerte vi 85 arrangementer, fordelt på kurs, forum, samlinger, møter, webinar og syv konferanser. I gjennomsnitt lå tilfredsheten med den faglige nytten av arrangementene godt over 80 prosent i 2019. Siden 2014 har vi sett en betydelig økning i brukertilfredsheten. En totalskår over 80 prosent er erfaringsmessig et svært godt resultat. Tilfredsheten med kurs, seminar og møter gikk noe opp i 2019, mens konferansene, inkludert profilkonferansene, hadde en lavere skår enn i 2018. Oppsummert er vi fornøyde med økningen på kurs, seminarer og møter, men vi er ikke fornøyde med resultatet for konferansene.

Webinarer oppnådde en skår for faglig nytte rett under 80 prosent i 2018. Det var noe lavere enn i 2017. Målet for 2019 var å etablere tilfredsheten over 80 prosent for webinarer, og resultatet ble 83 prosent. Det er vi fornøyde med, spesielt fordi webinarer vil bli stadig viktigere for å nå flere for mindre.

Alle som fullfører e-læringskurs på Læringsplattformen kan evaluere kurset på en skala fra 1 til 6. Deltakerne vurderer tilfredshet med måten å lære på, faglig nytteverdi og totalopplevelse. Tilbakemeldingene på kursene er overveiende gode og alle kursene vurderes til enten 4 eller 5 av 6. Skår og tilbakemeldinger er tilgjengelige på www.læringsplattformen.difi.no

Utfordringer

Den desidert største veiledningskanalen – Difis nettjenester – har hatt en stor økning i bruk de siste årene. Fra 2020 vil nettjenestene videreutvikles av DFØ og Digitaliseringsdirektoratet. Vi tror vi har lagt et godt grunnlag for det videre arbeidet, men i 2020 vil DFØ måtte gjennomføre et større prosjekt for å vurdere den fremtidige tekniske plattformen til Arbeidsgiverportalen, anskaffelser.no, OK stat og andre nettsteder. Det kan bli krevende. For Digitaliseringsdirektoratet må alle fagavdelinger avgi ressurser for å sanere og overføre gammelt innhold på difi.no og utvikle nytt og mer brukerrettet innhold på digdir.no. Digitaliseringsdirektoratets brukere vil i en overgangsperiode, trolig frem til høsten 2020, oppleve at en del innhold fortsatt ligger på difi.no til det er erstattet med nytt innhold på digdir.no.

Det er fremdeles krevende – og viktig – å gjøre hele opplæringstilbudet tilstrekkelig kjent og få flere virksomheter til å ta det i bruk. Det er fortsatt viktig å prioritere markedsføring og god utrulling av eksisterende og nytt tilbud på e-læring, synliggjøre fordelene ved bruk av digitale læringsressurser og blandede læringsformer, og vise hvordan virksomhetene kan skreddersy internopplæring med utgangspunkt i det felles opplæringstilbudet.

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 stort potensial for å utnytte de digitale mulighetene bedre. Vi må også løse utfordringen med statistikk på streaming.

Prioriteringer og tiltak

Difis strategi var å nå flere i hele landet for mindre ved å øke bruken av digitale kompetansetilbud på bekostning av mindre kurs som krever fysisk oppmøte. Digitaliseringsdirektoratet vil få ansvaret for et smalere tilbud enn Difi hadde, og i 2020 vil DFØ ha ansvaret for e-læring, Forvaltningskonferansen og Anskaffelseskonferansen (fra 1.9.2020). I 2020 vil Digitaliseringsdirektoratet 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.





I 2020 vil vi fortsette arbeidet med å informere og markedsføre vårt tilbud gjennom nyhetsbrev, våre nettsider og på sosiale medier. Det er også et mål å vurdere om vi kan utnytte erfaringer og synergier fra øvrige markedsførings- og utbredelsesaktiviteter i Difi.

For Digitaliseringsdirektoratet blir det et klart mål å ytterligere øke opplevd faglig nytte og tilfredshet på Digitaliseringskonferansen i 2020.

Digitaliseringsdirektoratet viderefører forbedrings- og effektiviseringsarbeidet på nett. Målet for arbeidet er å effektivisere, brukerorientere og samordne samlede netjtjenester generelt og digdir. no spesielt slik at de best mulig løser behovene til våre brukere og understøtter Digitaliseringsdirektoratets virksomhet best mulig 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">Økt bruk av Arbeidsgiverportalen og -støtteVerktøy og veiledning for å nå målene i InkluderingsdugnadenUtviklet kunnskapsgrunnlag for Arbeidsgiverrådet	
2	OK stat skal bidra til at flere statlige virksomheter tar inn lærlinger	<ul style="list-style-type: none">38 nye lærlinger i 2019, mot 24 i 201818 nye medlemsvirksomheter i OK statEtablerte prosjekt for flere lærlinger i Nord-Norge	
3	Statlige ledere skal ta i bruk Difis lederutviklingstiltak og -verktøy og skal oppleve disse som nyttige	<ul style="list-style-type: none">Satte i gang pilot av nytt mobilitetsprogramFornytt kompetansetilbud til nye ledere for lansering i 2020Definerte lederkompetanser nødvendige for digital transformasjonPubliserte erfaringsrapport fra Program for toppledergrupperPilotprosjekt om strategisk ledelse av anskaffelser	
4	Difi sine digitale læringsressurser skal bidra til mer strategisk kompetanseutvikling i staten	<ul style="list-style-type: none">Bidro til å etablere og implementere standarder for informasjonssikkerhet	

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



Difis arbeidsgiverstøtte besvarte
1903 henvendelser fra
192 virksomheter

Ledelse og arbeidsgiverstøtte

I 2019 jobbet Difi målrettet med å videreutvikle tiltak og verktøy for ledere og å støtte og gi råd til virksomhetene. Tilbudet om arbeidsgiverstøtte ble mye brukt, og aktiviteten i arbeidet med å støtte Inkluderingsdugnaden var høy. Vi utvidet e-læringstilbudet og utviklet kunnskap om hva som kreves av ledere og virksomhetene for å lykkes med effektivisering og digital transformasjon.

Difi har hatt til oppgave å konkretisere hva god ledelse betyr i en tid der offentlig sektor møter klare og høye krav til omstilling og effektivisering. Vi har vært en pådriver for å få statlige virksomheter til å jobbe strategisk og systematisk med å utvikle leder- og arbeidsgiverrollen. Det har vi gjort ved å utvikle kunnskap og å støtte virksomhetene med ressurser, verktøy og møteplasser. Vi har også hjulpet statlige virksomheter med å sørge for mangfold på arbeidsplassen.

Ved årsskiftet ble fagmiljøet for ledelse overført fra Difi til DFØ. Godt, faglig samarbeid mellom DFØ og det nye Digitaliseringsdirektoratet vil være viktig for å ruste ledere og virksomheter til å lykkes i det videre arbeidet med innovasjon og digitalisering i offentlig sektor.

Mål

Difi hadde fire mål for fagområdet ledelse- og arbeidsgiverstøtte i 2019:

1. Arbeidsgiverstøtte skal bidra til å styrke arbeidsgiverfunksjonen gjennom støtte og rådgivning
2. OK stat skal bidra til at flere statlige virksomheter tar inn lærlinger
3. Statlige ledere skal ta i bruk Difis lederutviklingstiltak og -verktøy og skal oppleve disse som nyttige
4. Difi sine digitale læringsressurser skal bidra til mer strategisk kompetanseutvikling i staten

Resultater

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

Arbeidsgiverportalen – viktig kanal for å spre erfaringer og informasjon om tiltak

Målet med Arbeidsgiverportalen er å samle informasjon, støtte, erfaringsutveksling og veiledning for arbeidsgivere, ledere og HR-folk på ett sted. Difi legger til rette for å gi informasjon fra statens personaldirektør til statlige arbeidsgivere i Arbeidsgiverportalen. Særlig viktig er personaldirektørens kommentarer knyttet til lønnsoppgjør og endringer i lov- og avtaleverk. Videre har vi lagt vekt på å markedsføre Difis ledelsesutviklings- og kompetansetilbud. Vi markedsfører også Difis andre tjenester, som inkluderingsdugnaden, Nordisk tjenestemannsutveksling (TJUT) og Traineeprogrammet for personer med nedsatt funksjonsevne og høyere utdanning.

Difis arbeidsgiverstøtte (tidligere kalt veiledningstjenesten) brukes mer

I 2019 besvarte Difis arbeidsgiverstøtte 1 903 forespørsler fra enkeltpersoner i statlige virksomheter, i hovedsak fra HR-ansatte og -ledere. Disse fordelte seg på 192 statlige virksomheter. Når vi tar med oppfølgingsspørsmål og annet knyttet til forespørslene, var det totale antallet henvendelser 2 717.

Difis arbeidsgiverstøtte har i økende grad tatt telefonisk kontakt med de enkelte brukerne. I andre halvdel av 2019 ble det også åpnet opp for at brukerne kunne be om et telefonmøte. 56 brukere benyttet seg av denne muligheten.

Tjeneste	Parameter	2018	2019
Arbeidsgiverportalen	Antall brukere	186 819	248 156
	Antall sidehenvisninger	649 941	762 232
	Antall nedlastninger	26 700	52 500
Difis arbeidsgiverstøtte	Antall saker	1 686	1 903
	Antall virksomheter	170	192

Noen av henvendelsene har vi gjort om til «Ofte stilte spørsmål» og publisert på Arbeidsgiverportalen. Dette gjelder henvendelser innen blant annet kategoriene feriepenger og ferie, statens reiseavtaler, omstilling og arbeidstid. I tillegg har vi utarbeidet en prosessbeskrivelse for ordninger knyttet til etablering av beredskapsvakt. Dette har medført færre henvendelser knyttet til enkelte av disse temaene.

Tjenesten besvarte flest spørsmål i kategoriene hovedavtale, særavtaler og lokale avtaler, lønnsforhandlinger, lov og forskrift, arbeidstid, reiser og rekruttering. Tilbakemeldinger på tjenesten er gode. Stabil og i noen grad økende bruk tyder på at det er behov for tjenesten.

Difi har på oppdrag utredet muligheten for å inngå sentral rammeavtale på juridiske tjenester til statlige virksomheter. Advokatforeningen påpeker at dette har konkurransevridende effekter. Derfor ble det besluttet å gå bort fra en slik ordning. Difis arbeidsgiverstøtte har i stedet dannet et nettverk for jurister og HR-medarbeidere med juridiske arbeidsområder, med 42 medlemmer. Det er også utarbeidet fagsider på Arbeidsgiverportalen med veiledning om hvordan virksomheter inngår egne rammeavtaler om for eksempel juridiske tjenester.

Arbeidsgiverrådet

Difi er sekretariat for Arbeidsgiverrådet, som gjennomførte fem møter i 2019. Sekretariatets oppgave har blant annet vært å utarbeide kunnskapsgrunnlag for å sette rådet i stand til å gi tilrådninger til KMD i saker knyttet til forhandlinger om hovedavtalen og hovedtariffavtalen, mellomoppgjøret, inkluderingsdugnaden, særavtaler for reise, forsøksordning med arbeidstid og fellesbestemmelsene for arbeidstid.

Arbeidsgiverrådet har også gitt tilbakemeldinger til Difis arbeidsgiverstøtte og deres tilbud til statlige virksomheter. Det har pekt på behovet for å styrke statens felles arbeidsgiverstøtte, da rådet mener det vil være mer effektivt enn at hver statlig virksomhet etablerer egen veiledningstjeneste. Etter innspill fra rådet er det utviklet fagstoff på Arbeidsgiverportalen om arbeidstid og inkluderingsdugnaden. Rådet har videre tatt flere initiativ til å få kunnskap om sentrale arbeidsgiverpolitiske tema. Et viktig bidrag i denne sammenhengen er oppdateringen om hvordan statlige ledere forholder seg til effektiviseringskrav, publisert i Difi-notat 2019:7.

Arbeidsgiverrådet ble evaluert i 2019 i tråd med rådets vedtekter. Evalueringsrapporten blir offentliggjort tidlig i 2020.

De tariffavsatte kompetansemidlene

Difi fordelte midlene til kompetanseutviklingstiltak som partene i det statlig tariffområdet lyste ut i 2018. 70 statlige virksomheter søkte om støtte til tiltak knyttet til organisasjons- og ledelsesutvikling, mangfold, lærlinger, IA og å hindre utstøting ved omstillingsprosesser. Vi fordelte kompetansemiddelpotten på 24 millioner kroner til 43 prosjekter. Prosjektene skal avsluttes innen mai 2020.

Nordisk tjenestemannsutveksling

Fem statlig ansatte fra Norge fikk innvilget sine søknader om hospitering i et annet nordisk land. Til sammen var de ute i 7,5 måneder. De utvalgte hospiterte i tilsvarende virksomheter i Danmark, Finland og Sverige. Det var mulighet for flere å søke.

Det var seks stipendiater fra Norge til andre nordiske land i 2019. Samlet hospiterte de fire måneder og tre uker. Norge tok imot hospitanter fra Sverige og Island som til sammen hospiterte i 4 måneder og 3 uker. Nordisk

Tjenestemannsutveksling (TJUT) hadde i 2019 et mål om å få flere deltakere fra departementene. Av totalt 28 nordiske hospitanter var fem fra departementer, en økning på fire fra 2018.

Ubrukte midler fra 2018 ble overført til 2019 for å øke antallet søkere til ordningen. Sekretariatet, med kontaktpersoner fra Sverige og Åland, bød på en nordisk HR-konferanse i november i København. Det var deltakere fra alle de nordiske landene. Konferansen fikk gode tilbakemeldinger.

Sekretariatet har for 2020 fått overført ubrukte midler i 2019 til ytterligere markedsføringstiltak. Stipendbeløpet, som skal dekke oppholdskostnader, blir økt med 1000 DDK i 2020, fra 13 000 til 14 000 DKK.

Inkluderingsdugnaden

Regjeringen har satt som mål at 5 prosent av alle nyansatte i staten skal være personer med nedsatt funksjonsevne eller hull i CV-en. Difi har fått i oppdrag å støtte statlige arbeidsgivere i arbeidet med å nå dette målet.

I 2019 gjennomførte vi en seminarrekke knyttet til rekrutteringsprosessen. Temaene for seminarene var knyttet til jobbanalyse og utlysningstekst, psykisk helse, intervju situasjonen, tilrettelegging, mangfoldsledelse, bevisste og ubevisste fordommer og lansering av en ny veiledning i rapportering på inkluderingsdugnaden i årsrapporten. Denne veiledningen ble utviklet i 2019 og er tilgjengelig i Arbeidsgiverportalen. I tillegg holdt vi også en heldags workshop i Bergen der vi jobbet mer i dybden på de første fasene i rekrutteringsprosessen: jobbanalyse og utlysningstekst. Vi hadde mellom 60 og 70 deltakere på seminarene. Deltakerne vurderte dem som svært gode, med en gjennomsnittlig skår over 5 på en skala fra 1 til 6.

Difi har brukertestet ti stillingsannonser fra statlig sektor for å få kunnskap om hvordan reelle søkere med nedsatt funksjonsevne opplever utlysningstekstene. Resultatene fra brukertesten vil bli brukt til å gi bedre råd til statlige virksomheter om hvordan de kan skrive utlysningstekster som inkluderer.

For å hjelpe ledere og HR i rekrutteringsprosessen har vi laget fire filmer som kan brukes i opplæring og som støtte når statlige arbeidsgivere skal rekruttere nye medarbeidere. Filmene om rekruttering er utarbeidet i samarbeid med Fafo,

som har forsket lenge på rekrutteringsprosesser i norske statlige og private virksomheter. Fagsider, erfaringer fra virksomheter og annen støtte til inkluderingsdugnaden er utarbeidet og gjort tilgjengelig på Arbeidsgiverportalen.

Det er også utarbeidet et analysedesign for evaluering av Difis tilbud for å finne hva som fremmer og hemmer inkluderingsarbeidet i staten. Rapporten skal foreligge sommeren 2021.

Traineeprogrammet i staten, 2019-2020

Traineeprogrammet 2019–2020 retter seg mot personer som har nedsatt funksjonsevne og høyere utdanning. Programmet startet opp i mai 2019, og vi opplevde rekordstor interesse fra virksomhetene. Totalt 31 virksomheter fra alle landsdeler meldte inn totalt 46 traineestillinger. Totalt mottok virksomhetene 922 søknader, hvorav 154 kandidater ble innkalt til intervju. Ti av virksomhetene fikk ikke tilsatt fra målgruppen. Totalt er 28 traineer ansatt. Dette er en betydelig økning fra forrige programperiode, da det var 17 traineer ansatt.

Den første av tre samlinger for traineene ble utsatt til januar 2020, da flere ikke hadde tiltrådt stillingen før dette tidspunktet.

Traineeprogrammet skal utvides med personer med hull i CV-en i neste programperiode, og det vil bli innført årlige utlystninger, mot annethvert år i dagens ordning. Programmet blir ansett for å være et viktig virkemiddel for å nå målsettingene i inkluderingsdugnaden.

Avant – verktøy for medarbeiderundersøkelser

Avant er et gratis verktøy for gjennomføring av medarbeiderundersøkelser som Difi tilbyr statlige virksomheter. 51 statlige virksomheter tegnet avtale om bruk av verktøyet i 2019. Det ble samtidig besluttet at tilbudet om Avant blir avsluttet i første kvartal 2020. Et nytt tilbud om verktøy for medarbeiderundersøkelser vil bli lansert av DFØ i 2021.

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), eller et annet opplæringskontor.

Gjennom 2019 jobbet OK stat aktivt for å øke antallet læreplasser blant medlemsbedriftene, og å rekruttere nye medlemsbedrifter.

Arbeidsgiverportalen og nyhetsbrevene er gode virkemidler for å nå bedre ut til virksomhetene med informasjon om lærlinger. Vi har også støttet og veiledet medlemsbedriftene og skolene. Lærlingene har avtale med OK stat om å legge ut informasjon fra arbeidshverdagen på sosiale medier for å informere og rekruttere lærlinger.

78 virksomheter i ti fylker har kontrakt med OK stat om 160 lærlinger på seks ulike fagfelt. Dette er en økning på 38 nye lærlinger fra 2018. Vi fikk 18 nye medlemsbedrifter i 2019. I snitt er det to lærlinger i hver virksomhet, men hele 35 virksomheter har bare én lærling. Flere virksomheter tar inn lærlinger i Mediegrafikerfaget, mens det er en liten nedgang i lærlinger i IKT-servicefaget. Dette kan skyldes sentralisering av tjenester og outsourcing av IKT-drift.

På oppdrag fra KMD startet vi i 2019 et toårig prosjekt for å få flere lærlinger i statlige virksomheter i Nord-Norge. Vi ansatte to medarbeidere midlertidig og etablerte dem på kontor i Harstad. I november gjennomførte vi *Sats på lærlinger*-konferanse i Harstad hvor alle statlige virksomheter, videregående skoler og fylkeskommunen var invitert. I 2019 fikk OK stat en medlemsbedrift og en lærling i Nord-Norge. Prosjektet skal evalueres.

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

Tilbudet til nye ledere fornyes

I 2019 startet Difi opp arbeidet med å utvikle et nytt kompetansetilbud spesielt rettet mot nye ledere i staten. Tilbudet skal gi nye ledere inspirasjon, kunnskap og verktøy til å fylle sin rolle på en god måte. Kompetansetilbudet blir utviklet i samarbeid med DFØ og er konsentrert om de tre områdene ledelse, arbeidsgiverfunksjon og styring. DFØ lanserer et nytt tilbud til nye ledere høsten 2020.

Frivillig mobilitet i staten

Difi har utviklet et mobilitetsprogram – en pilot for frivillig mobilitet blant ansatte i statlig sektor. Formålet er å styrke virksomhetenes kompetanse, endringserfaring og samhandling.

Piloten omfatter to tiltak: *Mobilitetsprogrammet* og *Oppdragslaben*. Mobilitetsprogrammet er et

strukturert program for enklere, mer forpliktende og forutsigbar utveksling av kompetanse og ressurser mellom virksomheter. Målgruppen for Mobilitetsprogrammet er virksomheter (ledere og medarbeidere) i staten. Oppdragslaben er et kompetansetiltak for å lære utforskende arbeidsmåter og metoder, som forvaltningen trenger i arbeidet med tverrgående og sammensatte utfordringer. Målgruppen for Oppdragslaben er medarbeidere i departementene.

Piloten er igangsatt og skal gjennomføres i perioden fjerde kvartal 2019 til tredje kvartal 2020. Evaluering og ferdigstilling av piloten vil skje innen utgangen av 2020. DFØ har hovedansvaret for å gjennomføre tiltakene i piloten og samarbeider med Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS) om utvikling, kommunikasjon, markedsføring og evaluering.

Økt bevissthet om offentlige anskaffelser blant toppledere

Difis jobbet i 2019 med toppledergrupper i miljøsektoren for å bidra til økt bevissthet om anskaffelser. Arbeidet skjer på oppdrag fra Klima- og miljødepartementet og involverer toppledergrupper i underliggende etater. Prosjektet i Difi har vært tett koblet opp mot arbeidet med sentralisering av strategiske anskaffelser i miljøsektoren. For å øke bevisstheten rundt anskaffelser har det blitt gjennomført arbeidsmøter i toppledergruppene i alle virksomhetene i miljøsektoren.

Tydeliggjøring av lederkompetanser knyttet til digital transformasjon

Difi har siden 2014 jobbet med å øke kompetanse hos ledere for å lykkes med digital transformasjon. Digital transformasjon betyr å endre de grunnleggende måtene virksomhetene løser oppgavene på ved hjelp av teknologi. Det innebærer at virksomhetene gjennomgår radikale endringer med mål om bedre brukeropplevelser og smartere og mer effektiv oppgaveløsning. I 2017 ble prosjektet *Strategisk IKT-kompetanse for ledere* etablert. Målgruppen er alle ledere i offentlig sektor. Sammen med ledere, andre i virksomhetene, leverandører, akademia utviklet Difi i 2019 syv kompetanseområder og ni roller som sammen skal tydeliggjøre hva som kreves av ledere for å lykkes med digital transformasjon.

Program for toppledergrupper - Erfaringsrapport

Program for toppledergrupper i staten startet opp i 2016 som et tiltak i regjeringens *Program for bedre styring og ledelse* etter en pilot 2014-2015. Siden 2016 har 350 toppledere i 48 toppledergrupper fra 12 departementer og 36 direktorater deltatt, alle satt sammen i kull bestående av fire ledergrupper.

Programmets to hovedtemaer er effektive toppledergrupper og toppledergruppen som strategisk organ. Over en periode på ni måneder gjennomfører toppledergruppene ulike aktiviteter, både sammen med de andre ledergruppene i kullet på samlinger og møter, og på egen hånd som del av den daglige virksomheten.

Høsten 2019 ble *Konstruktiv uro – toppledelse i staten* lansert. Det er en erfaringsrapport som baserer seg på evalueringer fra deltakerne og programstabens erfaringer. Deltakerne gir gode tilbakemeldinger, og kartlegginger viser at ledergruppene fungerer bedre etter fullført program. Erfaringsrapporten omtaler utfordringer toppledergrupper står overfor og ledelsesutfordringer det gir. Den fremhever anbefalinger for videreutvikling av strategiske toppledergrupper og læringspunkter om ledelsesutvikling.

Statsansatteundersøkelsen – formidling av kunnskap om tilstand i forvaltningen til ledere og HR

I 2018 gjennomførte Difi på vegne av KMD statsansatteundersøkelsen. I 2019 arrangerte Difi fem frokostmøter der tema fra undersøkelsen ble presentert. I tillegg til å presentere resultatene fra undersøkelsen, ble disse arenaene benyttet til å hente inn og dele kunnskap om aktuelle tema for ledere og HR i forvaltningen.

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

Virksomhetsplattformen

På Virksomhetsplattformen får statlige virksomheter en egen læringsplattform de kan bruke i intern opplæring. Plattformen hjelper virksomhetene med å sette kompetanseutvikling i system og skal sørge for at HR-miljøer får ny inspirasjon og konkrete løsninger til kompetansestyring i egen virksomhet. Verktøyet tilbys som et gratis Learning Management System (LMS) hvor virksomhetene kan administrere egne e-læringskurs og arrangementer, dele disse med andre statlige virksomheter, og lage egne e-

læringskurs ved hjelp av et innebygget forfatterverktøy. Ved utgangen av 2019 hadde 31 virksomheter tatt i bruk virksomhetsplattformen.

E-læring i mangfoldsrekruttering

Difi leder utviklingen av KMD sitt e-læringskurs i mangfoldsrekruttering. Formålet med kurset er å forbedre og utvikle gode rutiner i rekrutteringsprosessen, slik at ledere i større grad inkluderer, rekrutterer og verdsetter mangfold. Målgruppen for e-læringskurset er rekrutterende ledere, men det berører også HR-ansatte og tillitsvalgte. Prosjektet er finansiert gjennom de tariffavsatte kompetansemidlene 2018-2020. E-læringskurset ferdigstilles våren 2020, og lanseres av DFØ høsten 2020.

Utfordringer

Difi har hatt et kompetent og robust fagmiljø innenfor både ledelse, arbeidsgiverfunksjonen, kompetanseutvikling, utredning og analyse. Fagmiljøet utvikler og forvalter kunnskap med stor nytteverdi for utviklingen av nye verktøy og tjenester for virksomhetene. Det ligger likevel en mulighet for å anvende egne kunnskapsgrunnlag i enda større grad i utviklingen av lederverktøy, kompetanseverktøy og kunnskapsgrunnlag.

I siste halvdel av 2019 var Difi i en omstilling der blant annet fagmiljøet innenfor ledelse er overført til DFØ. Å bidra til økt synlighet av fagområdet blir viktig utover i 2020, i den hensikt å tilgjengeliggjøre ledelsesverktøy og kompetansetiltak og stimulere til økt bruk og utbredelse.

Arbeidet med ledelse- og kompetanseutvikling er krevende. Dette skyldes både at behovene for kompetanse skifter i takt med endringer og omstillinger i virksomhetene, men også at digitalisering og infrastruktur stiller andre krav til både lederrollen og samhandling på tvers av organisasjonsstrukturer enn tidligere.

Også innen arbeidsgiverstøtte er det en utfordring å gjøre Difis (DFØs) rolle og tilbud enda bedre kjent. Omstillingene i staten utfordrer arbeidsgiverne spesielt innenfor det å utnytte lokalt handlingsrom, og behovet for støtte er økende.

Det er fremdeles mange statlige virksomheter som ikke har lærlinger eller bare har én lærling. Virksomheten melder også at konkurransen om de beste lærlingene er større og at privat sektor rekrutterer flere av dem ved å tilby høyere lønn i læreperioden.

Prioriteringer og tiltak

I 2020 blir det viktig at Digitaliseringsdirektoratet sikrer en helhetlig tilnærming til sine fagområder, og fortsetter å jobbe brukerrettet for å være relevant og effektiv og å gi brukerne enda bedre tjenester.

DFØ vil utvikle fagområdet ledelse og kompetanseutvikling slik at DFØ er en premissgiver for ledelse, kompetanseutvikling og arbeidsgiverrollen i statlig sektor. Dette vil blant annet gjøres ved å systematisere den kunnskap DFØ innhenter fra virksomhetene. Det vil også være viktig med et godt faglig samarbeid mellom Digitaliseringsdirektoratet og DFØ for å sikre at arbeidet med digitalisering og innovasjon drar nytte av den kunnskapen som fagmiljøet i DFØ innehar. Arbeidet med ledelse- og kompetanseutvikling må speile den kunnskapen ledere trenger for å lykkes både i arbeidsgiverrollen og med innovasjon og digitalisering.

DFØ vil vektlegge koblingen mellom ledelse og arbeidsgiverrollen og se disse rollene enda sterkere i sammenheng. I tillegg vil det bli lagt vekt på å tilby verktøy og kompetansehevingstiltak for ledere på alle nivå gjennom et utvalg av metoder.

I 2020 vil det bli gjort en utredning som skal vurdere fremtidig behov, organisering, finansiering og innhold i en forsterket tjeneste for arbeidsgiverstøtte. Dette arbeidet blir et viktig grunnlag for å bygge en best mulig arbeidsgiverstøttefunksjon som også utnytter ressursene mest mulig effektivt til gode for virksomhetene.

Å utnytte og beholde relevant kompetanse innenfor fagområdet blir også viktig i kommende periode. Dette må gjøres gjennom god ledelse, faglig og individuell autonomi, og et godt arbeidsmiljø som sikrer høy grad av jobbtilfredshet.

OK stat skal fortsette arbeidet med å skape flere lære plasser og legge til rette for at flere statlige virksomheter tar inn lærlinger, især i Nord-Norge. Med lærlinger i hele landet vil vi tilrettelegge med et nytt nettbasert tilbud i økonomi (spesielt for lærlinger i kontor- og servicefaget) og digitale tilbud og fagsider.

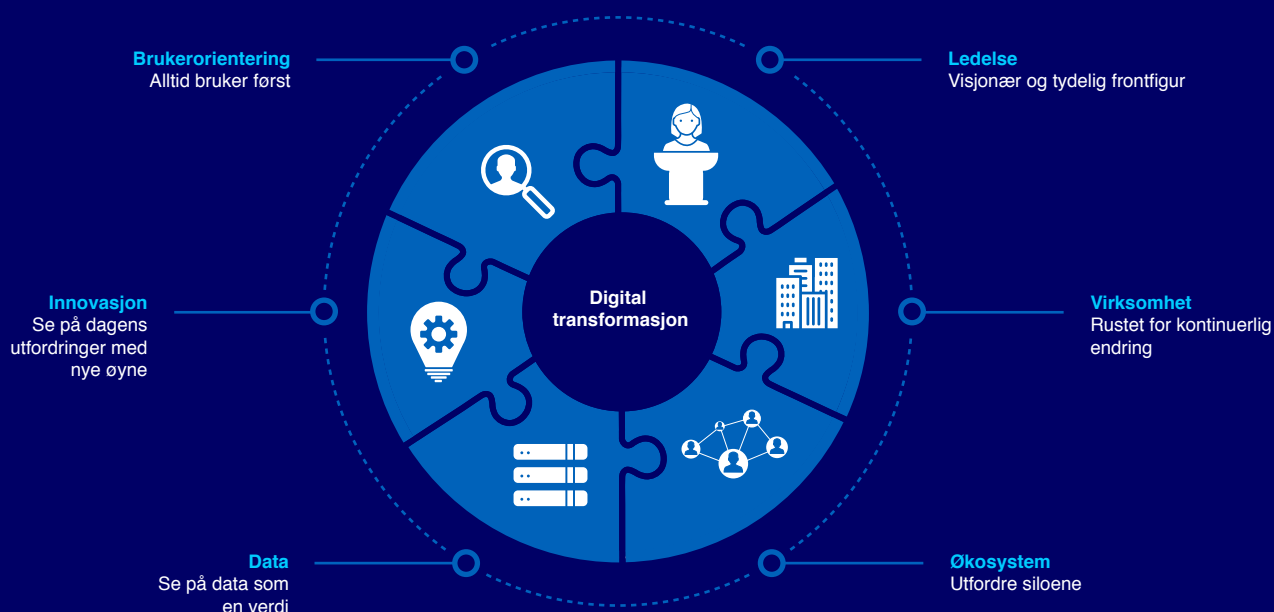
DFØs arbeid med inkluderingsdugnaden blir også et viktig og prioritert område i 2020. DFØ vil videreføre arbeidet med å gi støtte og veiledning til statlige virksomheter i rekrutteringsprosessen.

Innovasjon og kontinuerlig forbedring

Mål

- | | | | |
|---|---|--|--|
| 1 | Økt modenhet i digitale transformasjoner | <ul style="list-style-type: none">• Utviklet kunnskapsgrunnlag om digital transformasjon• Høy tilfredshet med Digitaliseringsrådet blant brukerne | |
| 2 | Offentlige virksomheter skal øke sin innovasjonsevne og etablere en kultur for innovasjon | <ul style="list-style-type: none">• StimuLab fikk økt tilskudd og iverksatte sju nye prosjekter• Tok pådriverrolle for utvikling av sammenhengende tjenester, i tett samarbeid med KS• Positiv utvikling, men behov for sterkere brukerorientering | |
| 3 | Offentlige virksomheter får kunnskap om verktøy for innovasjons- og forbedringsarbeid og kjennskap til andre virksomheters erfaringer | <ul style="list-style-type: none">• Leverte fem dypdykk om innovasjonstilstanden i offentlig sektor• Bidro til sammenlignende studie av det offentlige innovasjonsarbeidet i Norden | |
| 4 | Innovative anskaffelser som et strategisk og operativt verktøy | <ul style="list-style-type: none">• Deltok aktivt i strategiske samarbeid og konkrete prosjekter | |

Økende kompleksitet og tempo krever helhetlig digital transformasjon i forvaltningen.



Innovasjon og kontinuerlig forbedring

I 2019 var fokuset for Difis innovasjonsarbeid spesielt rettet mot å sette forvaltningen i stand til å utvikle og levere tillitsvekkende, helhetlige tjenester. Gjennom Difis virkemidler bidro vi til å øke både evnen til og kapasiteten for innovasjon i både stat og kommune. I tillegg bidro vi til å styrke innovasjon som en del av samfunnets helhetlige, digitale transformasjonsreise.

Innovasjonsarbeidet i Difi er langsiktig og tverrgående. Målet er å skape gode rammevilkår for innovasjon, og stimulere og bidra til nytenkning i offentlig sektor. Alle fagområdene i Difi skaper til sammen det nødvendige fundamentet for at Difi skal nå sine overordnede mål på innovasjonsområdet.

I 2019 bidro Difis innovasjonsarbeid til å øke offentlige virksomheters evne til og kapasitet for innovasjon. Gjennom formidling av metoder, tilskudd og beste praksis innen våre ansvarsområder, for eksempel StimuLab, sammenhengende tjenester og Digitaliseringsrådet, satte Difi innovasjon på agendaen i offentlig sektor. Vi leverte også råd om beste praksis for suksessfull digital transformasjon.

Mål

Målene i 2019 var:

1. Økt modenhet i digitale transformasjoner
2. Offentlige virksomheter skal øke sin innovasjonsevne og etablere en kultur for innovasjon
3. Offentlige virksomheter får kunnskap om verktøy for innovasjons- og forbedringsarbeid og kjennskap til andre virksomheters erfaringer
4. Innovative anskaffelser som et strategisk og operativt verktøy

Resultater

Mål 1: Økt modenhet i digitale transformasjoner

I 2019 utviklet Difi et kunnskapsgrunnlag om digital transformasjon. Vi formidler at omstilling av

offentlig sektor må skje i et helhetlig perspektiv, hvor innovasjon er en av flere deler som må samspille. På denne måten vil digitale transformasjoner som helhetlig virksomhetsutvikling, lykkes.

Digitaliseringsrådet for toppledere

Digitaliseringsrådet skal hjelpe statlige virksomheter med å lykkes med digitaliseringsprosjekter. Rådet gir lederne konkrete råd om hvordan de kan gjennomføre prosjektene smart og effektivt, og jobber for at virksomhetene kan lære av hverandre. Rådet gir råd til virksomheter som skal gjennomføre alt fra enkle prosjekter til mer gjennomgripende endringsprosesser, både med lav og høy digital modenhet. I 2019 hadde Digitaliseringsrådet dialog med hele 18 prosjekter, programmer eller strategiarbeid knyttet til digitalisering.

Digitaliseringsrådet oppsummerte i 2019 sine erfaringer og pekte blant annet på:

- Ledere må ha en klar visjon og angi en tydelig retning for endringsarbeidet.
- Rådet har behandlet flere samarbeidsprosjekter der virksomhetene ønsker råd om hvordan de skal organisere og styre prosjekt som går på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer.
- Tidlig involvering av interne og eksterne brukere er fremdeles en utfordring.
- Offentlige virksomheter kan bli bedre til å lære av hverandres suksesser og feil.
- Mange virksomheter ønsker å involvere leverandørene på et tidlig tidspunkt. Det er imidlertid en utfordring at leverandørmarkedet har for få relevante og tilgjengelige ressurser.
- En anbefaling som flere virksomheter har fått

er: «Jakt på fornyelse – gi rom for kreativitet og nytenkning».

I 2019 gjennomførte KPMG en evaluering av rådet på vegne av KMD. Hovedkonklusjonen var at rådet lykkes godt med å levere i henhold til mandat. Brukerne er svært fornøyde, og det er mange eksempler på konkrete forbedringer gjort i prosjekter som følge av behandling i rådet. Digitaliseringsrådet har bygget seg opp et omdømme hos interessentene som gjør at de har svært høye forventninger til hva rådet skal levere i tiden fremover.

Mål 2: Offentlige virksomheter skal øke sin innovasjonsevne og etablere en kultur for innovasjon

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.

Difi samarbeider med Design og arkitektur Norge (DOGA) om Stimulab, som i 2018 ble etablert som en fast ordning med et budsjett på 10 millioner kroner. Ordningen ble i tillegg utvidet til å også omfatte kommunesektoren. I 2019 ble tilskuddet økt til 20 millioner kroner.

I 2019 iverksatte StimuLab syv 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, forankre innovasjonsarbeidet i virksomhetene og skape forpliktelse til å implementere og høste gevinster av den fremtidige innovasjonen.

Ved utgangen av 2019 hadde StimuLab 21 prosjekter i porteføljen. Prosjektene som ble rekruttert i 2019, startet opp i siste kvartal samme år og i første kvartal 2020. StimuLab vil i 2020 dele og spre samlet kunnskap og erfaringer fra

ordningens portefølje. Ved å formidle innovasjonsferdigheter, metoder og beste praksis, samt å gi økonomiske tilskudd, innenfor våre ansvarsansvarsområder bidrar Difi til å øke offentlige virksomheters evne til og kapasitet for innovasjon.

Sammenhengende tjenester

Regjeringens digitaliseringsstrategi ble lagt frem i juni. Hensikten med strategien er å understøtte digital transformasjon i hver enkelt virksomhet, og i offentlig sektor som helhet.

Et av innsatsområdene i digitaliseringsstrategien er sammenhengende tjenester. Regjeringens digitaliseringsstrategi slår fast at offentlige tjenester skal oppleves sammenhengende og helhetlige av brukerne, uavhengig av hvilke offentlige virksomheter som tilbyr dem. Regjeringen har i første omgang prioritert å utvikle sammenhengende tjenester innenfor syv bestemte livshendelser. For å følge opp og samordne arbeidet har departementene etablert en tverrdepartemental gruppe som består av departementene med ansvar for de prioriterte livshendelsene. Difi er sekretariat for gruppen og samarbeider tett med KS.

Difi skal være en pådriver for utvikling av de syv prioriterte livshendelsene og skal spre kunnskap til resten av forvaltningen.

Viktige leveranser og aktiviteter i 2019:

- Vi lanserte en nettbasert veileder for utvikling av sammenhengende tjenester. Veilederen er utviklet sammen med flere virksomheter som har erfaringer fra samarbeid på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. Veilederen skal videreutvikles basert på erfaringer i forvaltningen.
- Vi gjennomførte første samling på tvers av direktorater og KS som skal starte arbeidet med å utvikle tjenester som svarer til de syv prioriterte livshendelsene. Hensikten er å bidra til læring og inspirasjon samt å identifisere utfordringer og muligheter som berører flere av aktørene.
- Vi etablerte dialog med berørte departementer og virksomheter som har fått ansvar for å utvikle sammenhengende tjenester, og bemannet sekretariatsfunksjonen for den tverrdepartementale gruppen.
- Målet om én digital offentlig sektor, krever at vi endrer arbeidsmåter og strukturer, har riktig

kompetanse og at vi løser flere oppgaver digitalt. Vi skal tilby sammenhengende tjenester, vi skal benytte fellesløsninger fremfor å etablere hver våre og sørge for at fellesløsninger virker på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer. For å lykkes med å lage sammenhengende tjenester for innbyggerne, vil departementer og virksomheter fremover måtte sette i gang en betydelig mengde utviklingstiltak. Difi leverte i 2019 et utkast til KMD til en veileder om departementenes strategiske styring av digitalisering i egen sektor.

Innovasjon i fellesløsninger

Difis fellesløsninger skal være enkle, smidige og effektive å integrere, men de skal også kunne spille en sentral rolle i et økosystem bestående av mange andre fellesløsninger og systemer. Fellesløsningene skal dekke felles behov, men samtidig ta del i og realisere mange ulike forretningsprosesser for mange ulike virksomheter. Innovasjon i Difis fellesløsninger gjøres på flere nivåer og skaper et felles fundament for innovasjon og digitalisering:

- Innsikt fra virksomheter vurderes fortløpende med tanke på hvordan fellesløsningene kan benyttes i nye sammenhenger. Eksempler er å få signert dokumenter digitalt i en ny kontekst, innbyggers mulighet til å motta og kunne fremskaffe bevis og dokumenter, eller å dekke et felles behov i forvaltningen for tilgang til nye data om innbygger samlet i et register.
- Overgangen til ny teknologi muliggjør mer effektiv og smidig bruk av fellesløsningene. Et eksempel er ID-porten, som vil ha hovedfokus på autentisering, men i fremtiden også kan brukes for å muliggjøre autorisering.

Mål 3: Offentlige virksomheter får kunnskap om verktøy for innovasjons- og forbedringsarbeid og kjennskap til andre virksomheters erfaringer

Difi er en kilde til kunnskap om tilstand, utvikling og endringsbehov i forvaltningen på innovasjonsområdet.

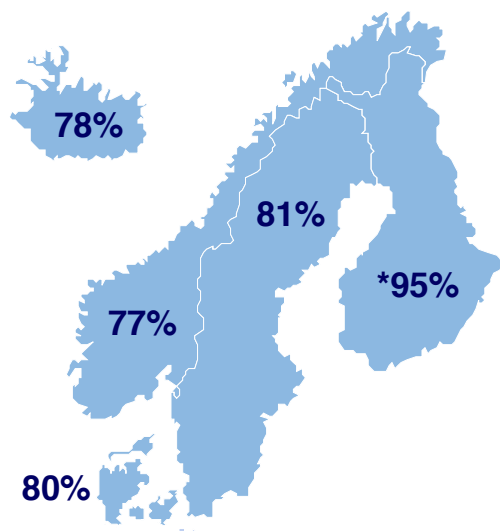
Innovasjonsbarometeret

I 2018 leverte Difi det første Innovasjonsbarometeret i staten. Arbeidet ble videreført i 2019, da Difi leverte fem dypdykk som styrker forvaltningens kunnskap om innovasjonstilstanden i offentlig sektor. Dypdykkene gjør forvaltningen i stand til å forstå

hvordan innovasjonsarbeidet foregår, hva som er viktige fremmere og hemmere for offentlig innovasjon, og hvordan dette ser ut i et nordisk perspektiv. Det er takket være det store, kvantitative materialet fra innovasjonsbarometeret 2018 at Difi for første gang er i stand til å gjøre slike dypdykk og presentere resultatet til resten av forvaltningen.

- Et av de viktigste funnene i dypdykket om *innovasjonsarbeid* er at offentlige virksomheter i stor grad samarbeider med andre, men at samarbeidet hovedsakelig foregår innenfor eget departementsområde. Det er en tendens til at de større virksomhetene samarbeider oftere utenfor eget departementsområde enn hva de små virksomhetene gjør.
- Dypdykket om *hva som kjennetegner de innovative virksomhetene* forteller oss også at de større virksomhetene i større grad gjennomfører helt egne innovasjoner enn hva som er gjennomsnittet, og de mindre virksomhetene kopierer innovasjoner fra andre i større grad enn hva som er gjennomsnittet.
- Dypdykket om *innovasjonskultur* løfter frem sammenhengen mellom innovasjonskultur og det å lykkes med innovasjonsarbeidet. Virksomheter som oppgir å ha på plass en rekke av de elementene som må være til stede for at man skal ha en innovasjonskultur har oftere lykkes med å gjennomføre en innovasjon de to siste årene enn de virksomhetene som oppgir at få eller ingen av elementene er på plass.

Andel av arbeidsplasser i offentlig sektor som har introdusert en eller flere innovasjoner de siste to årene (2016 - 2018).



*Bare kommunalt nivå

Difi har styrket samarbeidet om offentlig innovasjon med de andre nordiske landene og vært med på å etablere Nordic Innovation Hub (NIH). Innovasjonshuben har sammenstilt data fra alle de nordiske innovasjonsbarometerene, noe som har resultert i rapporten *Measuring new nordic solutions* om innovasjonstilstanden i Norden, tilgjengelig på www.innovationbarometer.org.

Nordiske innovasjonsstrategier: Internasjonalt arbeid på innovasjonsområdet

I et samarbeid med Nordic Innovation Hub (NIH) har Difi, i tett samarbeid med KMD, KS og DOGA, utført en sammenlignende studie av de nordiske landenes strategier for innovasjon i offentlig sektor¹.

Undersøkelsen viser at Norge er på høyde med de andre nordiske landene hva angår graden av innovasjon, men at det også er forskjeller på hvordan selve innovasjonsarbeidet foregår og hva slags type innovasjoner som blir gjennomført. Formålet med studien har blant annet vært å beskrive hvordan de nordiske landene arbeider med innovasjon i offentlig sektor. Arbeidet er et bidrag til KMDs kommende stortingsmelding om innovasjon.

Hovedtrekkene i funnene viser at det til tross for flere likheter også er klare forskjeller mellom de nordiske landenes tilnærming på dette feltet.

Island, Finland og delvis Sverige har en integrert tilnærming til innovasjon på tvers av privat og offentlig sektor, mens Norge og Danmark synes å holde disse noe mer atskilt.

Funn fra Innovasjonsbarometeret 2018, dypdykkene i 2019 og studien av nordiske innovasjonsstrategier har gitt viktige og nødvendige bidrag til KMDs kommende stortingsmelding om innovasjon.

Klart språk og PLAIN

Difis arbeid på klarspråk-området i 2019 skjedde hovedsakelig gjennom arbeidet med klarspråkkonferansen PLAIN i Oslo 25. – 27. september. Konferansen var en suksess. Over tre dager møttes 400 deltakere fra 35 land og 100 innledere og foredragsholdere. Konferansen ble arrangert i et samarbeid mellom Difi, Språkrådet og Plain Language Association International. Arrangementets hovedhensikt er å spre ny forskning, undersøkelser, fagkunnskap, eksempler og resultater av arbeidet med klarspråk, på tvers av landegrensene. Konferansen samler klarspråksinteresserte forskere, praktikere, byråkrater, jurister og kommunikasjonsfolk. Temaet for årets konferanse var resultater og virkninger av klart språk. Difi var godt representert med flere innlegg på konferansen. Pre-konferansen og en sesjon var viet til klarspråk for rettferdighet og demokrati.

Mål 4: 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 mål at flere tar i bruk prosedyrer i anskaffelsesregelverket som fremmer innovasjon.

Det strategiske samarbeidet på området mellom Difi, Nasjonalt program for leverandørutvikling (LUP), Innovasjon Norge, KS og Forskningsrådet er en kritisk suksessfaktor for arbeidet vårt. I dette samarbeidet har Difi et særlig ansvar for å utvikle innovativ anskaffelsesmetodikk, bygge kompetanse hos innkjøpere og spre erfaringer på området. Vi bidrar også til å koble innovativ anskaffelsesmetodikk inn mot andre fagområder, som for eksempel IT, bygg og anlegg, og miljø.

I 2019 hadde vi følgende fokusområder:

- Utvikling av konkurransegrunnlags- og kontraktsmaler for før-kommersiell anskaffelsesmetodikk
- Utvikling av verktøyet *Prosedyrevelgeren*
- Oppdrag fra KMD om hvordan det bør jobbes videre med innovative anskaffelser i Norge

I 2019 var det en målsetting å i større grad delta i konkrete anskaffelsesprosjekter hvor ny anskaffelsesmetodikk blir testet ut. Deltakelse i eksterne prosjekter gir oss kunnskap til å utvikle og forbedre veiledningen om innovative anskaffelser på www.anskaffelser.no. I løpet av året deltok Difi derfor med flere virksomheter i gjennomføringen av innovasjonspartnerskap. Difi bisto først og fremst med veiledning i konkurransegjennomføringen og til å etablere en partnerskapskontrakt.

Utfordringer

En enklere hverdag for innbyggere og næringsliv er regjeringens overordnede mål i Digital agenda og i digitaliseringsstrategien.

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. Gjennom Digitaliseringsdirektoratets erfaring og kunnskap på fagområdet ser vi at offentlig forvaltning har behov for sterkere grad av innovasjon og nyskaping. Vi ser tre hovedutfordringer på innovasjonsområdet:

1. Spennet i forvaltningens innovasjonsarbeid er stort: Modenheten i arbeidet kan økes, og det er behov for radikal innovasjon og styrket digital kompetanse.
2. Brukeren må i større grad settes i sentrum ved tjenesteutvikling.
3. Tverrsektoriell tjenesteutvikling, styring og samarbeid på tvers av nivåer, etater og virksomheter i det omfanget vi nå står overfor, er radikalt og krevende.

Fellestrekkene ved utfordringene er behovet for forbedrede rammevilkår, nye samarbeidsformer og kontinuerlig utvikling av en kultur for innovasjon. Dette inkluderer aksept for risiko, et

innovasjonsvennlig lovverk, økt digital kompetanse og økt offentlig-privat samarbeid. Digitalisering er et verktøy som vil bidra til en enklere hverdag. For offentlig forvaltning innebærer det at oppgavene må løses på en annen og ny måte. Endret kultur som utfordrer dagens forvaltningsmodell og lederes kompetanse, er spesielt viktig for å lede virksomhetens digitale transformasjonsreise.

Digitaliseringsdirektoratet erfarer at det er utfordrende å i tilstrekkelig grad sette brukeren i sentrum. Vi peker på behovet for økt brukerorientering i utviklingen av et tillitsvekkende tjenestetilbud til innbyggerne – der radikal innovasjon er et naturlig element. Livshendelsene som beskrives i regjeringens digitaliseringsstrategi, krever tverrsektoriell tjenesteutvikling, styring og samarbeid på tvers av nivåer og virksomheter. Dette er krevende og radikalt i seg selv. Innovasjon og kontinuerlig forbedring må derfor utvikles som gjennomgående kulturtrekk i offentlig sektor, og tilstrekkelig nyskaping i innovasjonsarbeidet må ses som en viktig driver for å lykkes med digital transformasjon.

Prioriteringer og tiltak

Digitaliseringsdirektoratet vil videreføre arbeidet med å med å øke offentlige virksomheters evne til og kapasitet for innovasjon gjennom å formidle metoder, tilskudd og beste praksis innen våre ansvarsområder. Viktige virkemidler er StimuLab, Medfinanseringsordningen og Digitaliseringsrådet.

I 2020 vil Digitaliseringsdirektoratet fortsette å sette offentlig sektor i stand til å utvikle og levere sammenhengende og tillitsvekkende tjenester. Utviklingen av sammenhengende tjenester representerer fornyede tjenester og løsninger, nye organisasjons- og ledelsesprosesser, og nye arbeids- og samarbeidsformer. Realiseringen av sammenhengende tjenester krever fundamental endring i måten offentlig sektor samarbeider, finansierer og fordeler eierskap på.

Erfaringer med kompliserte samarbeid er ujevnt fordelt på de virksomhetene som sammen skal levere tjenester til innbyggere, næringsliv og frivillige organisasjoner. Det samme gjelder brukerorientering. Digitaliseringsdirektoratets erfaringer viser at det er en utfordring å sette brukeren i sentrum. I 2020 vil vi styrke vår pådriverrolle knyttet til brukerorientering i tjenesteutvikling for å sikre en brukerrettet og effektiv offentlig forvaltning med høy tillit.

I 2020 vil Digitaliseringsdirektoratet videreføre sekretariatsrollen for den tverrgående departementsgruppen og følge de syv prioriterte livshendelsene tett. Vi vil utvikle vår rolle som pådriver og premissgiver for utvikling av helhetlige, tverrgående sammenhengende tjenester, og beste praksis bør utvikles og deles. Arbeidet knyttet til arkitektur og datadeling må sikre at de syv prioriterte livshendelsene bygges i ett felles digitalt økosystem og ikke i syv isolerte siloer. Digitaliseringsdirektoratet vil, gjennom våre virkemidler og våre roller, sette fokus på omfattende samarbeid på tvers av sektorer, virksomheter og forvaltningsnivå.

Digitalisering er et virkemiddel for forbedring. For å oppnå nødvendig og hensiktsmessig nyskaping i tverrsektoriell, digital tjenesteutvikling, er radikal innovasjon en av nøklene til lyktes.

Digitaliseringsdirektoratet vil innrette sine virkemidler for å understøtte utvikling av sammenhengende tjenester. Vi vil også utvikle tiltak for digital kompetanse for ledere. Sammen vil dette kunne bidra til økt modenhet for gjennomføring av digitale transformasjoner, og øke evnen og kapasiteten for mer enn inkrementell innovasjon i offentlig forvaltning.

Arbeidet med klart språk vil få en ny innretning i 2020 og vil bli rettet mot klart språk i digitale tjenester.

Tilgang til andre virksomheters erfaringer gjennom deling og formidling er vesentlig for måloppnåelsen på innovasjonsområdet. Digitaliseringsdirektoratet vil videreføre arbeidet med kunnskapsbygging, spredning og deling.

Gjennom Digitaliseringsdirektoratets kunnskapsgrunnlag og innsikten fra våre aktiviteter, ønsker vi å være en enda synligere aktør på innovasjonsområdet, med særlig fokus på innovasjon i tjenesteutvikling og samarbeid på tvers av nivåer og virksomheter. Gjennom god forvaltning, strategisk innretning og markedsføring av våre virkemidler, erfaringsdeling og kunnskapsformidling, vil vi delta i samfunnsdebatten om innovasjon.

Internt vil vi legge til rette for mer helhetlig fokus og arbeid med innovasjon på tvers av våre organisasjonsstrukturer.

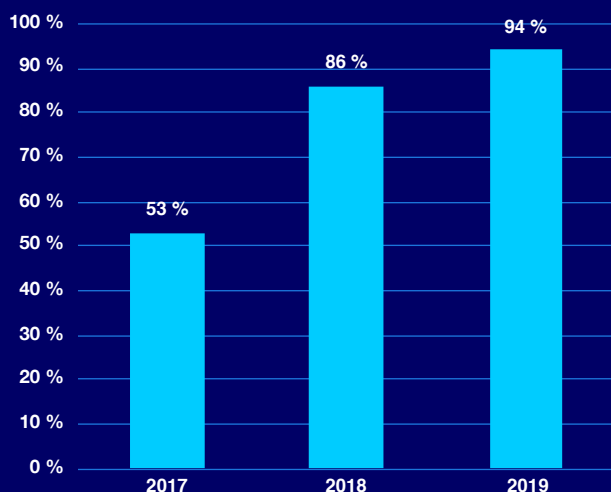
¹ Oppdraget ble utført av NIFU og Rambøll Management Consulting

Anskaffelser

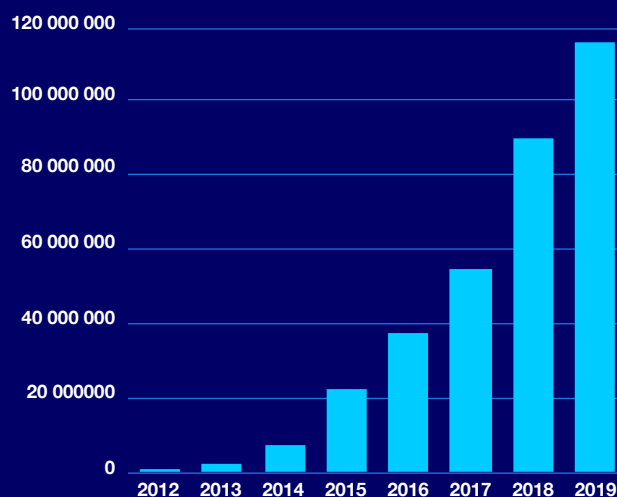
Mål

- | | | | |
|----------|--|--|---|
| 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 | <ul style="list-style-type: none">• Videreutviklet veiledning, digitale verktøy og nettsider, og gjennomførte kurs• Lanserte sertifiseringsordning for offentlige anskaffelser |  |
| 2 | Vi effektiviserer offentlige anskaffelser gjennom å digitalisere og innføre tiltak som reduserer kostnadene i anskaffelsesprosessen | <ul style="list-style-type: none">• Lanserte eBevis sammen med Brønnøysundregistrene og Skatteetaten• EHF-transaksjoner økte med 27 prosent fra 2018 til 2019 |  |
| 3 | Statens innkjøpssenter etablerer statlige rammeavtaler som utnytter statens stordriftsfordeler og kutter offentlige kostnader | <ul style="list-style-type: none">• Forvaltet eksisterende rammeavtaler• Utviklet kategoristrategi for reiser og forberedte kategoribasert organisering |  |
| 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">• Utviklet flere kriteriesett og veiledning om plast, biodrivstoff og sirkulær økonomi• Innledet arbeidet med handlingsplan for grønne og innovative anskaffelser |  |

Bruken av digitale kunngjøringer nær doblet siden 2017



Veksten i transaksjoner med EHF fortsatte i 2019



Anskaffelser

I 2019 akselererte digitaliseringen av anskaffelsesprosessen, godt hjulpet av den nye tjenesten eBevis som sparer ressurser for både tilbydere og innkjøpere. Vi lanserte også en sertifiseringsordning som bidrar til å profesjonalisere offentlige anskaffelser. Nye kriteriesett og veiledning styrker innkjøpernes evne til å gjennomføre grønne anskaffelser, og brukstall fra anskaffelsesportalen viser at vi er en viktig kunnskapskilde for innkjøpere.

I 2019 la regjeringen frem Meld.St.22 (2018-2019) *Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser*. Stortingsmeldingen peker på behovet for økt profesjonalisering i gjennomføringen av offentlige anskaffelser gjennom satsing på kompetansebygging, bedre styring, ledelse og organisering, og bedre samordning.

Difi har vært myndighetenes fagorgan for offentlige anskaffelser og har hatt en viktig rolle i oppfølgingen av en rekke tiltak i stortingsmeldingen. Offentlig sektor kjøper inn varer og tjenester for mer enn 500 milliarder kroner hvert år. Gjennom Difis arbeid har offentlige virksomheter fått støtte til å innrette anskaffelsene slik at de bidrar til å nå virksomhetenes mål, herunder mål om innovasjon, effektive og bærekraftige anskaffelser.

Mål

Difi hadde fire hovedmål for arbeidet med offentlige anskaffelser i 2019:

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 innkjøpssenter 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

Tydeligere beskrivelse av roller og ansvar

I Difis modenhetsundersøkelse i 2018 oppga 78 prosent av virksomhetene å ha god kompetanse på gjennomføring av konkurranser. Bare 50 prosent mente at de hadde god kompetanse om behovsplanlegging. Veiledningen om bygg- og anleggsanskaffelser er derfor videreutviklet. Det er lansert en ny byggeprosess som bygger på kjente bransjebegreper og som gir tydeligere beskrivelse av roller og ansvar gjennom alle faser av anskaffelsesprosessen. Det er etablert en egen oversikt over ofte stilte spørsmål og svar på www.anskaffelser.no/, med lenker til relevant veiledning. Dette gir brukerne raskere avklaringer på praktiske spørsmål.

Bedre kontraktsoppfølging og realisering av gevinster

Oppfølging av kontrakter er kritisk for å nå målene med anskaffelsene. Modenhetsundersøkelsen avdekket svakheter i virksomhetenes rutiner for å følge opp kontrakter. Kun 26 prosent oppga å ha tilstrekkelig tid og ressurser til å følge opp kontrakter og leverandører på en god måte. For å bedre måloppnåelsen har Difi utviklet og pilotert

verktøy som effektiviserer og forenkler arbeidet med å følge opp offentlige kontrakter. Verktøyene er elektroniske, og virksomhetene gis mulighet til å samle inn, bearbeide og strukturere informasjon som er viktig for å følge opp kontraktene. Dette styrker virksomhetene evne til å realisere gevinster.

Ny veiledning på skytjenster og sikkerhet

I 2019 videreutviklet Difi www.anskaffelser.no/ med en rekke nye temaer om skytjenester og sikkerhet. Vi publiserte temasider for skytjenester og informasjonssikkerhet og personvern, veiledning om anskaffelse av tjenester som leveres over nett og veiledning om informasjonssikkerhet og personvern i IKT-anskaffelser. Det ble gjennomført en rekke spredningsaktiviteter gjennom Forum for oppdragsgivere IKT og *Tour de Cloud* (regionbaserte seminarer). Hensikten var å spre kunnskap om hva skytjenester er, og gi veiledning om hvordan man kan kjøpe skytjenester på en hensiktsmessig måte. Statens standardavtaler (SSA) er et viktig bidrag inn i digitaliseringsarbeidet, og det er igangsatt en revisjon av avtalene for å holde tritt med den teknologiske utviklingen i markedet. SSA-ene har jevnt høye nedlastningstall fra www.anskaffelser.no. Som en følge av ikrafttredelsen av GDPR, har Difi utviklet en mal for databehandleravtale som ble sendt på innspillsrunde i 2019.

Regional kursrekke om etterlevelse av lønns- og arbeidsvilkår

Difis modenhetsundersøkelse for 2018 indikerte at offentlige oppdragsgivere i for liten grad etterlever forskriften om lønns- og arbeidsvilkår, noe som understøtter funnene fra Riksrevisjonens forvaltningsrevisjon fra 2016. I 2019 gjennomførte Difi en omfattende, regional kursrekke i samarbeid med Arbeidstilsynet, A-krimsentrene og Skatteetaten rettet mot offentlige innkjøpere. Formålet med kursrekken var å bedre etterlevelsen av regelverket gjennom å gjøre oppdragsgiverne kjent med veiledningen som Difi, i samarbeid med Arbeidstilsynet og KS, utviklet på oppdrag fra Arbeids- og sosialdepartementet. Veilederen har jevnt gode nedlastningstall, og ble lastet ned 7200 ganger.

Anskaffelser.no en fortrukket kilde til kunnskap

Bruken av anskaffelser.no, hovedkanalen for veiledning til våre brukere på anskaffelsesområdet, fortsetter å vokse. Antallet brukere av portalen økte med 8 prosent i 2019. Utviklingen viser at nettstedet fortsetter å styrke sin posisjon som den foretrukne kilden til kunnskap for innkjøperne og leverandørene i Norge.

Innovative anskaffelser og ny prosedyrevelger

Vi samarbeider med Nasjonalt program for leverandørutvikling (LUP), Innovasjon Norge og Forskningsrådet for å fremme flere innovative anskaffelser. Vår rolle er kompetansebygging, statistikk, utvikling av maler og veiledning og anskaffelsesfaglig veiledning i prosjekter. I 2019 laget vi et verktøy som gir innkjøperne veiledning om hvilken anskaffelsesprosedyre som kan benyttes for å fremme innovasjon. Dette verktøyet, Prosedyrevelger, er publisert på anskaffelser.no. Vi arbeidet også med å utvikle indikatorer for bedre måling av innovative anskaffelser. Videre laget vi mal for konkurransegrunnlag og kontrakt til bruk ved før-kommersielle anskaffelser, og har gitt veiledning til prosjekter finansiert av Innovasjon Norge (Innovasjonspartnerskap) og Forskningsrådet (før-kommersielle anskaffelser).

Topplederes ansvar for strategiske anskaffelser

I 2019 gjennomførte Difi, på oppdrag fra KLD, et pilotprosjekt rettet mot de seks topplerergruppene i miljø- og klimasektoren. Prosjektets mål var å øke topplererens kompetanse om anskaffelser som strategisk virkemiddel for å nå virksomhetsmål, oppnå effektivisering og kostnadsbesparelser, og øke innovasjonstakten. Erfaringsrapport fra piloten ferdigstilles våren 2020.

For å styrke veiledningen til topplerergrupper, er det i løpet av året utarbeidet en rapport om utvikling og organisering av anskaffelsesfunksjonen. Rapporten gir ledere et grunnlag for å vurdere om organiseringen av anskaffelsesfunksjonen i egen virksomhet er effektiv. Arbeidet ferdigstilles første kvartal 2020.

Bruk av portalen anskaffelser. no	2017	2018	2019	Endring siste år
Antall brukere av anskaffelser.no	309,800	335 700 (+8 %)	364,063	8%
Antall sidevisninger anskaffelser.no	1,895,800	1 971 400 (+4%)	2 128 923	7%

Høsten 2019 startet vi et samarbeid med Nasjonalt program for leverandørutvikling (LUP) for å utvikle et konsept for kompetanseheving for ledere i kommunene. Det er etablert kontakt med folkevalgtopplæringen i KS for å utvikle opplæring for politisk ledelse som del av folkevalgtopplæringsprogrammet. Det er en målsetting at begge tiltak ferdigstilles i løpet av 2020.

Første fagplan og sertifiseringstest etablert

Sertifiseringsordning for offentlige anskaffelser, SOA, ble lansert i oktober 2019. Første fagplan og sertifiseringstest, SOA Basis, omhandler gjennomføring av anskaffelsesprosessen på grunnleggende nivå. Ved årsskiftet hadde 44 kandidater bestått sertifiseringstesten. Det tilsvarer 75 prosent av kandidatene. Fem kursleverandører baserte kurs på fagplanen for SOA Basis.

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. I 2019 økte bruken av digitale kunngjøringer gjennomført direkte i KGV fra 86 til 94 prosent. Overgangen fra manuelle rutiner til digitale løsninger, hvor data gjenbrukes, vil gi milliardbesparelser når den er fullført.

Gjennom programmet for digitale anskaffelser ønsker Digitaliseringsdirektoratet å etablere en heldigital anskaffelsesprosess i løpet av 2024.

Lanserte eBevis

I 2019 ble første versjon av eBevis-tjenesten lansert i samarbeid med Brønnøysundregistrene og Skatteetaten. Tjenesten gjør det mulig å innhente dokumentasjon for kvalifisering av leverandører direkte fra offentlige registre. Den er et viktig virkemiddel for å bekjempe arbeidslivskriminalitet og effektivisere anskaffelsesprosessene, og den sparer betydelige ressurser for både tilbydere og oppdragsgivere. I 2019 ble det gjort 5760 spørringer i 1471 konkurranser. Dette var en god begynnelse på arbeidet med å få systemleverandører aktivert. Utrulling av tjenesten til alle systemleverandørene og inkludering av nye registre vil ha prioritet i 2020.

Stor økning i elektroniske transaksjoner

Det var også en markant økning i bruken av standardformater knyttet til bestillingsprosessen i 2019. Både antall ordre, kataloger og pakksedler viste en betydelig økning fra 2018. Antallet mottakere av elektronisk faktura og andre EHF-dokumenttyper i ELMA økte med 22.000 fra 2018 til 2019. Totalt ble det gjennomført mer enn 115

Utbredelse og bruk av elektroniske løsninger i anskaffelsesprosessen				
Parameter	Indikator	2017	2018	2019
Konkurransgjennomføring	Antall kunngjøringer publisert gjennom et KGV	6 317	11 980	16 044
	Andel elektronisk (ved årets slutt)	53 %	86%	94%
eBevis for anskaffelser*	Antall anskaffelser hvor eBevis-tjenesten er benyttet	NA	NA	1 471
	Antall oppslag mot Brønnøysund registeret og Skatteetaten	NA	NA	5 760
	Andel kunngjorte konkurranser over terskelverdi	NA	NA	60%
Bestilling	Antall EHF ordre/ordrebekreftelse	126 922	240 083	650 404
	Antall EHF kataloger	849	4 901	14 924
	Antall pakksedler	NA	154	6 255
E-faktura	Antall elektroniske fakturatransaksjoner	58 011 186	90 632 094	115 410 306
	Antall mottakere av e-faktura og andre EHF-dok. i ELMA	96 158	132 533	154 401
Betalingstransaksjoner	Antall meldinger med betalingsinstruksjoner mellom oppdragsgiver og bank	19	2 681	13 764

* eBevis-tjenesten ble introdusert april 2019 – tallene er for måleperioden primo november 2019 til medio januar 2020

millioner EHF-fakturatransaksjoner i 2019 – en økning på mer enn 27 prosent fra 2018 til 2019.

Nettverk for digitale anskaffelser ble etablert høsten 2019. Dette er et nettverk for brukere av digitale løsninger. Formålet med nettverket er å spre kunnskap om tilgjengelige digitale løsninger til og mellom brukerne. Sammen med systemleverandører skal nettverket bidra til både økt utberedelse av digitale verktøy, samt økt bruk av funksjonalitet i de digitale verktøy. Samlinger gjennomføres både sentralt og regionalt. Nettverket som læringsarena, har fått god mottagelse av deltagerne og systemleverandørene.

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

Statens innkjøpscenter inngår og forvalter felles innkjøpsavtaler på vegne av statlige virksomheter. Formålet er å få enkle og effektive innkjøpsprosesser i staten. Siden etableringen i 2016 er det signert innkjøpsavtaler på syv områder, blant dem 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. Avtalene fungerer gjennomgående godt for de statlige virksomhetene.

Utvikler kategoristrategier

Med de eksisterende kontraktene nådde innkjøpscenteret metningspunktet for 2019. Mange avtaler var nye, og implementeringen og forvaltningen er ressurskrevende. Parallelt med

forvaltningen har innkjøpscenteret i samråd med Statens innkjøpsråd påbegynt overgangen til en kategoribasert innkjøpsorganisasjon.

Kategoristrategien for reiseområdet ble ferdigstilt sommeren 2019. Denne munner ut i en helhetlig handlingsplan for området med anbefalte tiltak og statlige fellesavtaler. Implementeringen av strategien er påbegynt, men innkjøpscenteret har per i dag ikke kapasitet til å gjennomføre alle tiltakene. Påbegynte tiltak er ny anskaffelse av reisebyråtjenester (med noe andre krav enn den forrige avtalen), fellesavtale på betalingstjenester (i samarbeid med DFØ), samt en dynamisk innkjøpsordning for kurs- og konferansetjenester. Sistnevnte vil særlig legge til rette for at mindre, lokale og kjedeuavhengige hoteller kan delta i innkjøpsordningen. Det er også påbegynt en kategoristrategi med handlingsplan for IKT-området.

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

Både anskaffelsesregelverket og stortingsmeldingen om offentlige anskaffelser legger til grunn at offentlige anskaffelser skal innrettes slik at de bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning og fremme klimavennlige løsninger der det er relevant. Digitaliseringsdirektoratet har en viktig rolle med å utvikle verktøy og veiledninger om hvordan miljøhensyn kan ivaretas i anskaffelsesprosessene.

Modenhetsundersøkelsen fra 2018 viste at miljøvennlige anskaffelser er det området der virksomhetene har lavest modenhet. 9 av 10

Felles innkjøpsavtaler – omsetning 2019–2019	2018	2019
Forbruksmateriell	142 406 557	205 137 143
Internrevisjon	5 732 495	6 235 907
Mobiltelefoner og nettbrett	21 853 078	114 463 068
Mobiltelefoni	677 119	26 793 541
PC-klient	4 603 455	225 407 611
Pc-skjermer	466 242	45 105 069
Reisebyrå	364 734 924*	617 498 095

* Basert på estimat

virksomheter mente samtidig at det er viktig å stille krav til miljø og klima i anskaffelsene og at slike krav fremmer innovasjon og omstilling. Den største barrieren er mangel på kompetanse om hvordan de stiller krav knyttet til klima og miljø.

Nye kriteriesett

I 2019 fortsatte vi derfor arbeidet med å utvikle kriteriesett for ulike produktgrupper. Vi ferdigstilte første versjon av kriterier for mat og drikke og for pc-er og skjermer. Anleggskriterier blir ferdigstilt tidlig i 2020. Vi startet også arbeidet med kriterier for møbler og tekstiler. Disse vil bli ferdigstilt i 2020. Kriteriene, som også tar for seg sosiale krav, blir publisert på Kriterieveviseren for bærekraftige offentlige anskaffelser.

Arbeidet med kriteriene gir oss spisskompetanse innenfor de ulike kategoriene og gjør oss til en relevant samarbeidspartner for innkjøperne. Pilotering av kriteriene gir oss verdifulle innspill fra innkjøperne om hvilke behov de har for videre veiledning. Som sparringspartner for innkjøpere i konkrete anskaffelser, bidrar vi til flere grønne anskaffelser. Ved utgangen av 2019 hadde 9302 brukere besøkt kriterieveviseren, noe vi vurderer som bra.

I tillegg til kriterier ferdigstilte vi i 2019 veiledning om anskaffelser av plast, anskaffelse av biodrivstoff og anskaffelser i en sirkulær økonomi. Alle disse veilederne er publisert på www.anskaffelser.no.

Klimasamlinger med god deltakelse

For å nå ut til innkjøperne i kommunene videreførte vi i 2019 samarbeidet med KS og Miljødirektoratet om regionale klimasamlinger. Vi arrangerte en klimasamling på Sørlandet der alle Agder-kommunene deltok, og en samling i innlandet der de aller fleste kommunene i området var representert. Vi mottok et økende antall henvendelser om å holde presentasjoner og bidra med opplæring i ulike nettverk og arrangementer i 2019.

Vi innledet også to internasjonale samarbeid i 2019, ett om sirkulære anskaffelser og det andre med de øvrige nordiske landene om anskaffelser av utslippsfri levering av varer og tjenester. Samarbeid mellom flere aktører gir større markeder for leverandørene og dermed bedre grunnlag for å utvikle nye teknologier og nye løsninger. I 2019 startet vi også opp arbeidet med regjeringens handlingsplan for grønne og

innovative anskaffelser på oppdrag fra Klima- og miljødepartementet. Handlingsplanen skal ferdigstilles i 2020 og vil legge føringer for arbeidet fremover.

Utfordringer

Bedre forankring og styring

For at offentlige anskaffelser skal brukes som et strategisk verktøy må arbeidet forankres hos lederne. Bedre lederforankring og bruk av styringsinformasjon er kritisk for både å sette og følge opp mål for anskaffelser. OECD har undersøkt anskaffelsessystemet og konkluderer med at Norge i hovedsak har et velfungerende system som gir verdi for pengene. OECD peker imidlertid på forbedringsområder knyttet til blant annet å digitalisere hele anskaffelsesprosessen, investere i datainnsamling og utvikle et rammeverk for analyse og måling av resultater. Dette er viktige tema i stortingsmeldingen og sentrale innsatsområder for Difi.

Flere innovative anskaffelser

Det er et mål at flere offentlige oppdragsgivere skal gjennomføre innovative anskaffelser som resulterer i nye og bedre løsninger for oppdragsgiveren og nye markeder for leverandørene. Tall fra Doffin viser at under en prosent av de anskaffelsene som ble lyst ut i 2018 ble gjennomført med prosedyrer som tilrettelegger for innovasjon. Det er et klart mål å øke denne andelen.

Øke digitaliseringstakten

I 2019 ble det iverksatt nye digitale tjenester for brukerne, og bruken av digitale formater økte. Til tross for den positive utviklingen, er det fortsatt stort potensial for å forenkle og forbedre offentlige innkjøp gjennom digitalisering. Samarbeidet med systemleverandørene er en nøkkelaktivitet for å øke digitaliseringstakten. Digitale løsninger vil også bidra til å gi gode styringsdata for anskaffelsesområdet.

Prioriteringer og tiltak

Difi spiller en viktig rolle i oppfølgingen av en rekke tiltak i Meld.St.22 (2018-2019) *Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser*, og flere av våre prioriteringer og tiltak fremover henger sammen med tiltakene i meldingen.

Utvider kompetansetilbudet

God styring og ledelse av anskaffelsesvirksomheten er avgjørende for å kunne oppnå effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser. I 2020 skal vi derfor videreutvikle og spre kompetansekonsepter for toppledere og innkjøpsleder. Kompetansetilbudet for innkjøpere, inkludert veiledning, maler og eksempeldokumenter videreutvikles, med særlig fokus på planlegging og oppfølging av anskaffelsene. Vi fortsetter arbeidet med å utvikle veiledning og teste ulike konsepter for kompetansebygging.

Veiledningen om antikorrupsjon og åpenhet i forvaltningen skal videreutvikles. Arbeidet blir sett i sammenheng med pågående arbeid for tilgjengeliggjøring av innkjøpsdata om leverandører, kompetansetilbud for innkjøpere og ledere, samt profesjonalisering av innkjøpsvirksomheten. Det vil bli gjennomført kartlegging av beste praksis og brukerbehov. Arbeidet slutføres innen november 2021.

Styrker sertifiseringsordningen

Vi fortsetter arbeidet med å styrke sertifiseringsordningen innen offentlige anskaffelser gjennom å utvikle flere fagplaner. Tema for den andre fagplanen i sertifiseringsordningen (SOA) vil være samfunnsansvar, og arbeidet igangsettes i januar 2020. Utarbeidelsen av fagplanen skjer i samarbeid med Fagrådet (med representanter fra NHO, KS, VIRKE, LO, Oslo kommune, Fylkesinnkjøp, KSI, Politiet, Sykehusinnkjøp HF, Etisk Handel Norge, NIMA Forbund) og Norsk Test (testleverandør). Ny fagplan om samfunnshensyn og arbeid med utforming av spørsmål til sertifiseringstesten er forventet ferdigstilt i løpet av våren 2021.

Skytjenester har høy prioritet

Stortinget har i statsbudsjettet for 2020 bevilget 11 millioner kroner til etablering av en markeds plass for kjøp av skytjenester, og etableringen av denne er en høyt prioritert oppgave fremover.

Markedsplassen skal gjøre det enklere for virksomhetene å anskaffe sikre, lovlige og kostnadseffektive skytjenester. Den skal gi tilgang til fellesavtaler om kjøp av skytjenester for både statlige og kommunale virksomheter, oversikt over tilbudet i markedet, prosessstøtte i anskaffelsesprosessen, og støtte til sikkerhets- og risikovurderinger.

Handlingsplan i 2020

Innovative anskaffelser er en integrert del av den helhetlige anskaffelsesfaglige veiledningen. Vi jobber tett med øvrige virkemiddelaktører og har ansvar for metodeutvikling på området. I 2019 la vi vekt på sirkulære anskaffelser, samt hvordan det offentlige i større grad kan anskaffe tjenester fra oppstartsselskaper. Fremover vil vi utvikle vår anskaffelsesfaglig bistand i før-kommersielle anskaffelser og LUP-prosjekter etter behov, samt videreutvikle fagfeltet innovative anskaffelser. Et tiltak i stortingsmeldingen er at regjeringen skal lage en handlingsplan for grønne og innovative anskaffelser. En viktig prioritering fremover er å skape en bred forankrings- og innspillprosess, slik at alle som ønsker det kan gi sine innspill til denne handlingsplanen. Handlingsplanen skal ferdigstilles i løpet av 2020.

Digitaliseringen fortsetter

Program for digitale anskaffelser er regjeringens verktøy for å forenkle og effektivisere anskaffelsesprosessen i tråd med Meld.St.22. Programmet består av flere pågående prosjekter som sammen skal bidra til å heldigitalisere konkurransegjennomføringen og profesjonalisere offentlige innkjøp for både virksomheter og leverandører. Av sentrale tiltak som vil ha fokus i 2020 er:

1. Evaluere dagens Doffin-tjeneste og utarbeide en mulighetsstudie og endret funksjonalitet i Doffin-tjenesten. EU vil innføre nye kunngjøringsskjemaer fra november 2022. Dette er en vesentlig endring, og den vil bli samkjørt med arbeidet med ny Doffin-tjeneste.
2. Etablere og promotere Dynamisk Innkjøpsløsning (DPS) som et effektiviserings tiltak.
3. Legge grunnlag for bedre datakvalitet fra gode datakilder for å gi god statistikk og styringsinformasjon.

Digitalisering

Mål

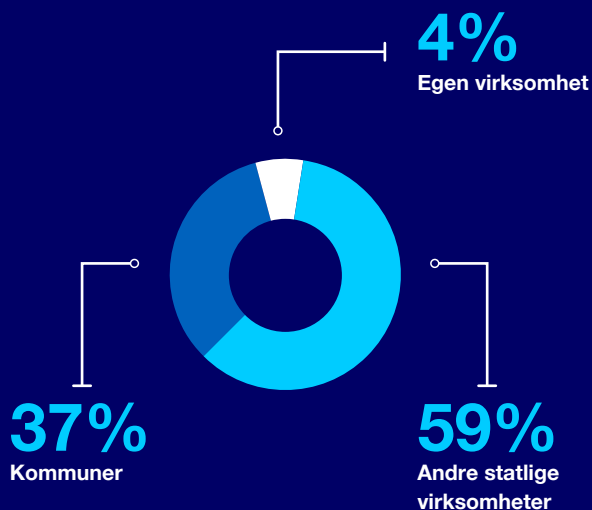
1	Regjeringens digitaliseringsstrategi og påfølgende handlingsplan for å operasjonalisere denne	<ul style="list-style-type: none">• Utarbeidet forslag til handlingsplan for regjeringens digitaliseringsstrategi sammen med KS og Skate• Høy aktivitet i Skate knyttet til digitaliseringsstrategien	
2	Økt deling av data og verdiskaping	<ul style="list-style-type: none">• Etablerte prosjekt om deling av data• Startet pilot av et nasjonalt ressurscenter for juss og deling av data	
3	Nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling – samhandlingsarkitektur	<ul style="list-style-type: none">• Lanserte Torget for nasjonale fellesløsninger• Ledet arbeidet med nye arkitekturprinsipper• Lanserte referansearkitekturer for meldingsutveksling	
4	Styring og samordning for en mer sammenhengende offentlig sektor - premissgiverrollen	<ul style="list-style-type: none">• Utarbeidet oversikt overdigitaliserings-tiltak i statlige virksomheter• Fordelte over 127 millioner kroner gjennom Medfinansieringsordningen	

25 prosent økning i bruken av Difis datahotell i 2019

428 millioner
enkeltoppslag

1 million
komplette nedlastinger

Gevinstene av Medfinanseringsordningen



Digitalisering

2019 ble et merkeår i digitaliseringsarbeidet, da offentlig sektor for første gang fikk på plass en samlet strategi. KS og regjeringen lanserte *Én digital offentlig sektor - Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025* under Digitaliseringskonferansen til Difi. Vi ga betydelige bidrag til strategiarbeidet i form av faglige innspill, bistand til forankringsarbeidet og ressurser til arbeidet. Vi fikk også et tydelig hovedansvar for oppfølging av strategien, og kom høsten 2019 godt i gang med en felles og godt forankret handlingsplan for strategiperioden.

Difis innsats på digitaliseringsområdet ble i 2019 spisset inn mot strategisk viktige områder. Som premissgiver for digitalisering valgte Difi å prioritere noen sentrale områder: Deling av data, samhandlingsarkitektur og digitaliseringsstrategi. For å følge opp konseptvalgutredningen om deling av data fra 2018, satte Difi, etter samråd med departementet og Skate, i gang med å planlegge og gjennomføre en rekke av tiltakene som ble anbefalt i utredningen. Dette var bare mulig gjennom utstrakt samarbeid med KS og sentrale statlige virksomheter i en felles innsats for å sette fart i digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor.

Mål

I tillegg til allerede løpende oppgaver, hadde Difi fem hovedprioriteringer for sitt digitaliseringsarbeid i 2019:

1. Regjeringens digitaliseringsstrategi og påfølgende handlingsplan for å operasjonalisere denne
2. Økt deling av data og verdiskaping
3. Nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling – samhandlingsarkitektur
4. Styring og samordning for en mer sammenhengende offentlig sektor – premissgiverrollen
5. Internasjonalt samarbeid som sikrer grensekryssende samhandling og gjenbruk av gode ideer og løsninger fra andre land

Resultater

Mål 1: En digital offentlig sektor – Digitaliseringsstrategi 2019-2015

I første halvdel av 2019 bidro Difi sterkt inn i arbeidet med ny digitaliseringsstrategi for offentlig sektor. Andre halvår prioriterte vi arbeidet med å etablere og forankre en felles handlingsplan for realisering av strategien sammen med Skate- virksomhetene, inkludert KS.

Handlingsplan for regjeringens digitaliseringsstrategi

Difi utarbeidet høsten 2019 et forslag til handlingsplan for regjeringens digitaliseringsstrategi, jf. oppdrag 11 i tildelingsbrev for Difi 2019. Forslaget til handlingsplan inneholder KS, Skates og Difis samlede faglige anbefaling til KMD. Forslaget er forankret i KommIT-rådet og Skate.

En hovedtilnærming med utgangspunkt i livshendelsene

Digitalisering av offentlig sektor skal gjøre hverdagen enklere for innbyggere og næringsliv. I forslaget har derfor Difi, i samarbeid med KS og Skate, valgt en tilnærming der livshendelsene er drivere for de andre innsatsområdene i strategien og for initiativene som skal prioriteres i handlingsplanen. Ved å ta utgangspunkt i livshendelsene blir brukeren satt i sentrum for utvikling av mer sammenhengende og brukerrettede tjenester. For å sikre brukervennlighet og kostnadseffektiv implementering fordrer denne tilnærmingen også ett felles fundament for utvikling av livshendelsene basert på de andre innsatsområdene i strategien.

Mål 2: Økt deling av data og verdiskaping

Deling av data

Tiltaket *Deling av data* er avgjørende for å realisere sammenhengende tjenester til innbyggerne gjennom å bidra til økt deling av data mellom offentlige og private aktører. Forvaltningen må dele og utnytte data bedre for å effektivisere oppgaveløsningen, skape brukerorienterte tjenester, legge bedre til rette for innovasjon og næringsutvikling i privat sektor og bidra til en mer åpen, inkluderende og tillitvekkende offentlig sektor. Deling av data danner grunnlaget for å kunne gjennomføre dette. Norge har allerede en solid digital grunnmur. Dataene fra denne grunnmuren må tilgjengeliggjøres for at vi skal kunne bygge sammenhengende tjenester og utnytte ny teknologi, som for eksempel kunstig intelligens.

Gjennom prosjektet Deling av data igangsatte Difi i 2019 en pilot på et nasjonalt ressursenter for juss og datadeling. Piloten jobber med konkrete regelverksutfordringer knyttet til deling og bruk av data. Senteret skal formelt lanseres innen fjerde kvartal 2020. I 2019 fikk ressursenteret i oppdrag å se på roller og ansvar når data overføres fra en tilbyder til en konsument. Denne oppgaven blir det jobbet videre med i første halvår i 2020. I tillegg har ressursenteret jobbet med høringsinnspill til nye lovforslag, samt informasjonsaktiviteter.

I 2019 ble det utviklet tre referansearkitekturer. Dette er arkitekturmønstre og veiledninger som skal gjøre jobben enklere for de som skal utforme arkitekturer og løsninger, og ta i bruk eksisterende fellesløsninger slik at man slipper å finne opp hjulet på nytt. Dette vil også kunne bidra til interoperabilitet og samhandling mellom virksomheter.

Referansearkitekturerne er arkitekturmønstre for forsendelse, forespørsel og publisering:

- eMelding for meldingsforsendelse
- eOppslag for tilgjengeliggjøring og oppslag av data gjennom API-er
- eNotifikasjon for å publisere og konsumere meldinger om hendelser

I 2019 leverte Difi et styringsdokument for Deling av data. Dokumentet beskriver overordnet prosjektets mandat, organisering og retning. Prosjektet og styringsdokumentet baserer seg på tidligere gjennomført konseptfase og konseptvalgutredning fra 2018, i tillegg til regjeringens digitaliseringsstrategi, som ble lansert juni 2019.

Rammeverket for informasjonsforvaltning

Rammeverket for informasjonsforvaltning bidrar til å operasjonalisere prinsippet om «kun én gang» i Digital agenda, og å realisere mål i regjeringens digitaliseringsstrategi om økt datadeling og datadrevet forvaltning og innovasjon.

I samarbeid med blant andre Skate- virksomhetene, videreutviklet Difi i 2019 spesifikasjoner og veiledere som var nødvendige for å videreutvikle Felles datakatalog. Det ble gjennomført seks nettverksmøter. I samarbeid med Språkrådet ble det i tillegg gjennomført tre nettverksmøter om begrepsarbeid, hvorav ett med deltagelse fra de andre nordiske land. Informasjonsmaterieell er publisert på Difis nettsider.

Deler av fagmiljøet for informasjonsforvaltning i Brønnøysundregistrene ble slått sammen med Difis fagmiljø i nytt direktorat fra 2020. Med det får Digitaliseringsdirektoratet mellom annet ansvar for Felles datakatalog. Ressurser fra fagmiljøet har bidratt i prosjektet Deling av data.

Arbeid med åpne data

Gjennom 2019 bisto Difi virksomheter som ønsker å tilby åpne offentlige data, og vi forvaltet portalen data.norge.no. Det ble registrert 22 eksempler på viderebruk av offentlige data i 2019. Videre ble det gjort over 428 millioner enkelttoppslag mot Difis datahotell, samt over en million komplette nedlastinger av datasett. Dette var en økning på 25 prosent fra året før. Data som distribueres via Datahotellet utgjør bare en liten andel av tilgjengelige datasett i katalogen.

Nøkkeltall for data.norge.no per 31.12.2019

Antall datasett tilgjengelig per 31.12.2019	7788 (632 data-oppføringer)
Nye datasett i 2019	73
Datasett som er fjernet fra data.norge.no i 2019	20
Utvikling i 2019	Fremgang på 53 datasett
Antall virksomheter som tilbyr data	88
Økning i antall virksomheter siste år	2

Mål 3: Nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling - Samhandlingsarkitektur**Torget**

I 2019 leverte Difi en første versjon av *Torget for nasjonale fellesløsninger*. Torget er en oversikt over nasjonale fellesløsninger, inkludert de nasjonale felleskomponentene, andre fellesløsninger forvaltet av Difi og Brønnøysundregistrene, og utvalgte kommunale fellesløsninger. Hovedmålgruppen for oversikten er offentlige virksomheter som benytter fellesløsninger i sine digitale tjenester. Formålet er å gjøre det enklere for tjenesteeierne å ta i bruk de nasjonale fellesløsningene, blant annet ved å tydeliggjøre sammenhenger og forskjeller mellom de forskjellige løsningene, presentere løsningene på en mer enhetlig måte, og framheve hva slags funksjonalitet løsningene leverer.

I tildelingsbrevet for 2019 skriver KMD at «Difi skal ha en oversikt over felles løsninger og komponenter i forvaltningen». Oversikten skal inneholde informasjon om blant annet infrastruktur, forvaltningsmiljøer og finansieringsmodeller. Torget er første steg på veien mot en slik oversikt. Denne oversikten utgjør også kjernen i presentasjonen av det felles økosystemet for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling, slik det er beskrevet i kapittel 5 i regjeringens digitaliseringsstrategi.

Torget ble lansert på Digitaliseringskonferansen i juni 2019. Framstillingen ble videreutviklet gjennom året, og ligger nå til grunn for Digitaliseringsdirektoratets presentasjon av nasjonale fellesløsninger på de nye nettsidene. Torget merker økende pågang fra andre forvaltere av fellesløsninger som ønsker å få sine løsninger inn i den samlede oversikten.

Felles rammeverk for samhandling og styring

Gjennom Skate inviterte Difi i 2019 til deltakelse i revisjonen av de overordnede arkitekturprinsippene. Disse prinsippene var modne for revisjon etter etableringen av det nasjonale rammeverket (NIF) kalt *Norsk arkitekturrammeverk for samhandling* med tilhørende samhandlingsprinsipper i 2018. Både statlige og kommunale virksomheter deltok i revisjonsarbeidet, et arbeid som resulterte i arkitekturprinsipper. De erstatter både de gamle arkitekturprinsippene og samhandlingsprinsippene. Gjennom den offentlige høringen kom det flere gode tilbakemeldinger og forslag til forbedringer. Prinsippene ble godkjent av KMD i desember 2019 og publisert på digdir.no i januar 2020. De nye arkitekturprinsippene skal blant annet bidra til økt samhandling og samhandlingsevne.

I arbeidet med NIF ble det også foreslått å etablere et tverrsektorielt arkitekturråd som kan bidra i forvaltningen av rammeverket, samt til økt samhandlingsevne på tvers av sektorer. Gjennom 2019 ble dette gjennomført som en revitalisering og utvidelse av Standardiseringsrådets mandat. Arkitektur- og standardiseringsrådet er et rådgivende forum for Digitaliseringsdirektoratet. Rådet skal bidra til at forvaltningsorganer (jf. forvaltningsloven §1) har nødvendig felles IT-arkitektur og IT-standarder for digitalisering, slik at det sikres god digital samhandling i og mellom forvaltningsorganer, øvrig offentlig sektor, privat sektor og innbyggerne. Opprettelsen av det nye rådet er forankret i KMD. Arkitektur- og standardiseringsrådet består av representanter fra statlig, kommunal og privat sektor.

Referanse katalogen, som er en oversikt over IT-standarder som er obligatoriske eller anbefalte for offentlig sektor, er oppdatert med to nye standarder: Pekere til offentlige ressurser på nett og Transportsikring av e-post mellom e-postservere. I tillegg ble kravene på eksisterende standard Internkontroll/styringssystem/ledelsessystem for informasjonssikkerhet justert.

Høsten 2019 leverte Difi, på bestilling fra KMD, en utredning av HTTPS som obligatorisk IT-standard i forvaltningen. På vegne av KMD tildelte vi også midler til Standard Norge for å støtte samarbeidet om utvikling og oppfølging av IT-standarder.

Identitetsforvaltning i et norsk, nordisk og internasjonalt perspektiv

Difi fulgte opp prosjektlederansvaret for det nordiske baltisk samarbeidsprosjekt for elektronisk ID (NOBID) gjennom 2019. Det treårige prosjektet legger til rette for bruk av eID på tvers av landegrensene i Norden og Baltikum. Slik bruk er en forutsetning for å kunne tilby digitale tjenester på tvers av landegrensene i regionen. Prosjektet er en del av Nordisk ministerråds satsning på digitalisering, men bygger også på lovgiving fra EU og løsninger fra CEF Digital. Les mer på www.difi.no/nobid

I 2019 jobbet også Difi for en sammenhengende identitetsforvaltning, blant annet gjennom koordineringsgruppen for identitetsforvaltning (KOID). Arbeidet understøtter visjonen om en «person-en-identitet» i Norge. Difi bistod KMD i ferdigstillingen av nye forskrifter til loven om elektroniske tillitstjenester. Vi deltok også aktivt i EU-samarbeidsgrupper som understøtter loven.

Mål 4 Styring og samordning for en mer sammenhengende offentlig sektor

Difi la i 2019 vekt på å utvikle sin rolle som premissgiver for digitalisering. Det å gi gode faglige innspill til regjeringens arbeid med ny digitaliseringsstrategi, ble høyt prioritert. Difi gjennomførte også i 2019 en omfattende prosess, som involverte Skate-virksomhetene, før våre forslag til nye og/eller endringer av kravene i Digitaliseringsrundskrivet ble oversendt KMD. Som en oppfølging av 2018-innspillene til rundskrivet, gjennomførte Difi i tillegg en innbyggerundersøkelse om digital kommunikasjon. Resultatene av denne ble oversendt departementet som kunnskapsgrunnlag for å vurdere forslaget om å endre kravet til obligatorisk bruk av Digital postkasse til innbyggere.

Oversikt over statlige digitaliseringstiltak

Gjennom tiltaket *Sterkere styring, samordning og finansiering av tverrgående digitaliseringstiltak* jobber Difi for å styrke kunnskapsgrunnlaget på digitaliseringsområdet, fremme samarbeid på tvers og gi bedre forutsetninger for gjenbruk av løsninger i staten. Som en del av dette tiltaket utarbeidet Difi i 2019 for andre gang en omfattende oversikt over digitaliseringstiltak i statlige virksomheter. Oversikten er basert på informasjon fra 67 statlige virksomheter og gir opplysninger om 432 tiltak. Spørreundersøkelsen som oversikten bygger på, ble sendt til 73 statlige virksomheter.

Et overordnet inntrykk fra kartleggingen er at det er høy aktivitet i digitaliseringsarbeidet i staten, og at tiltakene i stort understøtter arbeidet med digitaliseringsstrategien. Oversikten viser at digitaliseringstiltakene fordeler seg på 13 departementsområder. 140 av de innmeldte tiltakene involverer virksomheter utenfor egen sektor eller kommunesektoren og defineres dermed som tverrgående. Et annet inntrykk er at det digitaliseres for å få på plass sammenhengende tjenester til sluttbrukere, det vil si til innbyggere og næringsliv. Kartleggingen viser at en tredel av tiltakene oppgir dette som en forventet effekt av tiltaket. Hovedinntrykket er at flest statlige virksomheter digitaliserer for å øke kvaliteten på eksisterende tjenester og effektivisere arbeidsprosesser.

En forenklet utgave av oversikten vil bli publisert på Digitaliseringsdirektoratets nettsted, sammen med tilhørende notat med analyser. Oversikten vil gi informasjon om det som skjer på digitaliseringsområdet i staten. Videre vil oversikten kunne brukes som styringsinformasjon for virksomheter og departementer. Oversikten kan også gjøre at virksomheter med like behov i større grad samarbeider og deler eller gjenbraker kompetanse og løsninger på tvers.

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 2019 var tilsagnsrammen for medfinansiering 127,2 millioner kroner. Det kom samlet inn søknader på i overkant av 183,5 millioner kroner. Rammen ble fordelt på 13 prosjekter, men ett

prosjekt trakk seg i desember 2019. Samlet netto nåverdi for de 12 gjenværende prosjektene er beregnet til over 6,2 milliarder kroner.

Samlede gevinster i offentlig sektor er beregnet til vel 237 millioner kroner per år, hvorav netto gevinster internt i eiervirksomhetene er beregnet til vel 10 millioner kroner per år. 50 prosent av dette skal tas ut som budsjettreduksjon.

I perioden 2016–2019 har til sammen 93 prosjekter søkt om støtte. 93 prosjekter har fått tildelt til sammen 337 millioner kroner. I ettertid har to prosjekter av ulike grunner trukket seg fra ordningen. Det innebærer at det er 51 prosjekter som i perioden ligger an til å fullføre sine prosjekter i medfinansieringsordningen. Ordningen når bredt ut og alle departementsområder unntatt tre har prosjekter med medfinansiering. Samlet netto nåverdi for de 51 prosjektene, regnet over ti år, er på vel 19,9 milliarder kroner. Innsparingspotensialet i offentlig sektor er på rundt 901 millioner kroner per år. 66 prosent av prosjektene er relativt små, det vil si under 20 millioner kroner i prosjektkostnad. Bare ti prosjekter har fått maksimal støtte på 15 millioner kroner. Rett under halvparten av prosjektene 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 2017–2019 til sammen ca. 55,9 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 (DigiHelsestasjon).

Skate

Skate er et strategisk samarbeidsråd og rådgivende organ satt sammen av toppledere i offentlig sektor. Skate 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.

Regjeringens digitaliseringsstrategi var et sentralt tema i Skate gjennom 2019. Skate ga innspill til KMD i deres arbeid med strategien og diskuterte hvordan Skate bør og kan bidra i operasjonaliseringen. Strategien er tydelig på at Skate har potensiale til å ta en mer strategisk rolle enn i dag for å fremme tverrgående digitalisering.

Skates arbeidsutvalg og KS deltok aktivt sammen med Difi i utformingen av forslag til handlingsplan for strategien. Forslaget ble behandlet i flere trinn i Skate før Difi sendte det til KMD. Skate-direktørene hadde også et eget møte med digitaliseringsministeren der hovedtema var hvordan de kunne bidra til å realisere strategien.

Våren 2019 ble det gjennomført en evaluering av Skate. Rapport og forslag til tiltak ble oversendt KMD og behandlet på Skates fagdag 8.5.2019. Flere av tiltakene ble fulgt opp høsten 2019 og de resterende er planlagt fulgt opp i første halvår 2020.

Av andre viktige Skate-saker i 2019 kan nevnes:

- Nasjonal strategi for kunstig intelligens – råd fra Skate
- Innretningen på ny kvalitetssikringsordning for digitaliseringsprosjekt – innspill fra Skate
- Felles høringsuttalelse fra Skate på forslag til ny forvaltningslov
- Konsekvenser og oppfølging av IKT-sikkerhetsutvalgets forslag
- Nasjonal geodatastrategi frem mot 2025
- Forutsigbare finansieringsmodeller for fellesløsninger
- Evaluering av fellesløsninger opp mot strategiske prinsipper i Digital agenda
- Erfaringer med GDPR – hvordan kan Skate bidra i utfordringsbildet
- Deling av data – fra planleggingsfase til gjennomføring
- Skates forventninger til det nye Digitaliseringsdirektoratet
- Digitaliseringsrundskrivnet 2019

I 2019 hadde Skate fire ordinære møter og en egen fagdag med temaet *Styrke Skate og bruken av fellesløsninger*. Skate hadde i tillegg to ekstrapløter om regjeringens digitaliseringsstrategi, hvorav ett var med digitaliseringsministeren. Skates arbeidsutvalg hadde ti ordinære møter og flere ekstrapløter høsthalvåret i arbeidet med forslag til handlingsplan for regjeringens digitaliseringsstrategi.

Mål 5 Internasjonalt samarbeid som sikrer grensekryssende samhandling og gjenbruk av gode ideer og løsninger fra andre land

Digital Europe programme

I 2019 startet KMD arbeidet med å vurdere norsk deltakelse i det kommende europeiske digitaliseringsprogrammet Digital Europe Program (DEP). Programmet er en styrking av EUs innsats innen digitalisering og har en foreslått totalramme på 9,2 milliarder euro fordelt over perioden 2021–2027.

Difi bistod KMD i vurderingsarbeidet høsten 2019 og koordinerte en felles norsk uttalelse til EUs konsultasjonsrunde om DEP. Uttalelsen var basert på innspill fra offentlige og private virksomheter i Difis kontaktnettverk for europeisk koordinering. Erfaringer fra arbeidet med CEF og ISA² (se under) var også viktige i denne vurderingen.

Difi bidro også i arbeidet med å lage en vurderingsrapport for den interdepartementale arbeidsgruppen for DEP. Rapporten gir anbefalinger for videre nasjonal oppfølging av deltakelse i DEP og vil være en del av beslutningsgrunnlag for endelig avgjørelse rundt norsk deltakelse. Difi samarbeidet med KMD og EU-kommisjonen om å arrangere et informasjonsmøte om DEP i mai 2019.

Nordisk samarbeid – Nordisk ministerråd

Difi arbeidet i 2019 med å styrke samarbeidet med våre nordiske søsterorganisasjoner. Det er gjennomført erfaringsutvekslingsmøter og samarbeid med nordisk ministerråd om fremtidige prosjekter.

Deltagelse i CEF Digital og ISA²

I 2019 koordinerte Difi oppfølgingen av programmene CEF Digital og ISA² på en god måte, i dialog med ansvarlige virksomheter i Norge og EU-kommisjonen. Dette ble gjort i tråd med strategien for nasjonal oppfølging av

programmene, som ble utarbeidet av Difi sammen med ansvarlige virksomheter i 2017.

I 2019 ble erfaringer og effekter av deltakelse i CEF Digital og ISA² evaluert. På vegne av KMD gjorde Oslo Economics en evaluering, og Difi leverte en oppsummering. Difi fulgte også med på nye strategiske satsinger og planer fra europeiske og nasjonale hold med relevans for koordineringen av norsk deltakelse i programmene CEF Telecom (digital) og ISA².

På europeisk nivå deltok Difi og KMD på møter hos EU-kommisjonen der pågående og nye satsinger for den nye forvaltningsperioden 2021–2027 ble presentert og drøftet. Kommisjonen har begynt å planlegge videreføringen av CEF og ISA² innenfor det nye programmet DEP.

På nasjonalt nivå samarbeidet Difi i 2019 med ansvarlige fagvirksomheter om oppfølging av norsk deltakelse i programmene. Det ble blant annet jobbet med å plassere DSI-ansvaret for enkelte nye områder i programmet, ikke minst områdene *Blockchain* og *Digital skills*.

I 2019 deltok flere norske virksomheter, både offentlige og private, i søknader om finansiering av prosjekter gjennom CEF Telecom-programmet. Til sammen søkte norske virksomheter om 2 486 459 euro (ca. 25 millioner kroner) fra EU gjennom CEF Telecom-programmet i 2019.

Arbeid med ISA²-programmet ble intensivert i 2019. Kartverket, Brønnøysundregistrene, Lovdata og Difi har vært sentrale aktører og deltatt aktivt i ulike ekspertgrupper under ISA-programmet innenfor sine respektive fagområder. I tillegg følger fagområder som arkitektur og informasjonsforvaltning aktivt med på utviklingen av rammeverk for samhandling og arkitektur (EIF og EIRA) i EU, og på utviklingen av felles begreper og modeller for deling av data og tjenester. Difi, Brønnøysundregistrene og Kartverket har deltatt aktivt i en pilot innen Linked Open Data sammen med EU-kommisjonen og flere medlemsland. Dette prosjektet har hatt fokus på å beskrive data i grunnregistre på en homogen måte og å utveksle data via API-er til bruk i ulike tjenester.

Utfordringer

Digitaliseringen av offentlig sektor fortsetter. Flere virksomheter er godt i gang med egen digital transformasjon, men fremdeles opplever innbyggere og næringsliv at offentlig sektor er fragmentert og at tjenestene ikke henger sammen. Data deles ikke i tilstrekkelig grad mellom virksomheter, og samhandlingsevnen er ikke god nok til at brukerne får opplevelsen av en sømløs forvaltning. Den felles offentlige digitaliseringsstrategien *En digital offentlig sektor* er tydelig på ambisjonene om samordnede, sammenhengende og digitale tjenester til innbyggere og næringsliv. Sentrale grep i strategien er økt deling av data, sammenhengende tjenester og økt samhandlingsevne gjennom et nasjonalt økosystem bestående av fellesløsninger og felles arkitekturer. I alle disse tiltakene er Digitaliseringsdirektoratet en sentral premissgiver, støttespiller og muligjører. Den største utfordringen for Digitaliseringsdirektoratet i året som kommer er å leve opp til disse forventningene, levere nytte og merverdi, og realisere fruktbare samarbeid og koalisjoner på tvers av kommune, stat og det private næringsliv innenfor de svært trange rammene som er en realitet. Dette krever tydelige prioriteringer, og vil føre til at deler av målgruppene til Digitaliseringsdirektoratet vil bli skuffet og oppleve en nedgang i tilbud og nærvær.

Prioriteringer og tiltak

I 2020 vil vi fokusere på følgende områder:

- Rollen som premissgiver for digitalisering: Rådgivning til KMD knyttet til politikktutforming
- Følge opp handlingsplan for regjeringens digitaliseringsstrategi i samarbeid med departementene, KS og Skate. Departementenes arbeid med sammenhengende tjenester er en viktig del av dette.
- I samråd med KS, Skate og brukerne av de nasjonale fellesløsningene, utarbeide forslag til en modell for organisering, styring og finansiering av de felleskomponenter og fellesløsninger som Digitaliseringsdirektoratet har ansvaret for

- Videreutvikle Skate-samarbeidet med bakgrunn i foreliggende evaluering av Skate
- Forvalte og videreutvikle de nasjonale fellesløsningene som er etablert
- Øke deling av data gjennom prosjektet nevnt foran og arbeidet med informasjonsforvaltning. Etablere en generisk datafordeler og et nasjonalt ressurscenter for deling av data.
- Internasjonalt arbeid, herunder koordinering av norsk deltakelse i CEF, ISA og Nordisk/Baltisk-samarbeid, samt forberedelser til Digital Europe Programme.

Oppgavene over fordrer stor grad av dialog og forankring med statlige, kommunale, private virksomheter og nordiske og europeiske digitaliseringsaktører. Det er en sentral suksessfaktor for avdelingen at vi prioriterer samarbeid med aktører i disse kategoriene, herunder KS, Skate, Digital Norway, nordiske naboer, m fl..

Nasjonale fellesløsninger

Mål

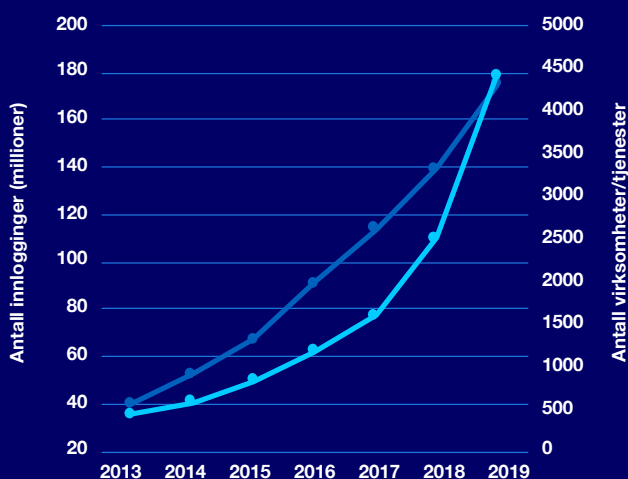
- 1 Direktoratet skal tilby nasjonale fellesløsninger basert på offentlig sektors behov for å digitalisere og effektivisere tjenester og prosesser.

 - Bruken og utbredelsen av fellesløsningene fortsatte å vokse kraftig
 - Lanserte løsningen Maskinporten for sikker autentisering og tilgangskontroll
- 2 Nasjonale fellesløsninger som direktoratet har ansvar for skal være robuste, sikre og ha høy brukertilfredshet.

 - Stabil drift av alle løsningene gjennom 2019, med opptid på 99,9 prosent
 - 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.

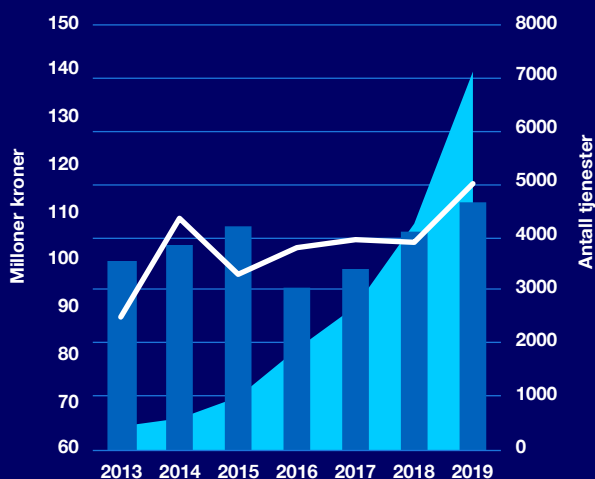
 - Forvaltet og utviklet i tråd med god praksis og etablerte standarder

Bruken av ID-porten vokser fortsatt kraftig



- Antall innlogginger ID-porten
- Antall tjenesteintegrasjoner i ID-porten

Digital fellesløsninger – vi leverer mer for mindre



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

Nasjonale fellesløsninger

Nasjonale fellesløsninger er svært viktige byggeklosser i digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor. De nasjonale fellesløsningene som direktoratet har ansvar for, var robuste gjennom hele 2019 og opplevde stor vekst, både i innbyggernes bruk og i antallet offentlige tjenesteleverandører som benytter fellesløsningene. Antall digitale tjenester som benytter fellesløsningene, økte med 66 prosent i 2019.

Direktoratet etablerte Maskinporten som ny fellesløsning i 2019. Maskinporten gjør det enklere å dele data på tvers i offentlig forvaltning og vil føre til mer digitalisering og sammenhengende tjenester fra det offentlige og næringslivet. Løsningen er viktig for de store virksomhetene og er allerede tatt i bruk av 14 virksomheter.

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

- ID-porten
- Kontakt- og reservasjonsregisteret
- Digital postkasse
- eSignering
- ELMA (register med elektronisk kontaktinformasjon til virksomheter)
- elnnsyn
- eFormidling
- Maskinporten

Direktoratet dekker 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

Direktoratet hadde tre hovedmål for arbeidet med nasjonale fellesløsninger i 2019:

1. Direktoratet skal tilby nasjonale fellesløsninger basert på offentlig sektors behov for å digitalisere og effektivisere tjenester og prosesser.
2. Nasjonale fellesløsninger som direktoratet 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: Direktoratet skal tilby nasjonale fellesløsninger basert på offentlig sektors behov for å digitalisere og effektivisere tjenester og prosesser.

Bruken av fellesløsningene økte kraftig

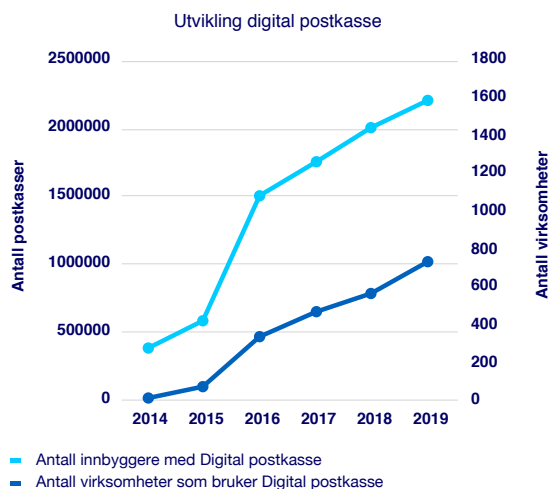
Den kraftige veksten i bruk og utbredelse fortsatte i 2019, og vi oppnådde gode resultater i forhold til fastsatte måltall. Det betyr at offentlig sektor digitaliserer tjenester og prosesser i et hurtig tempo, og benytter fellesløsningene for å få det til. Alle løsningene ble driftet stabilt og effektivt gjennom året.

	2017	2018	2019	Vekst i %
Antall innlogginger i ID-porten	113 911 294	139 419 010	174 454 388	25
Antall tjenester i ID-porten	1583	2 496	4 413	76,8
Antall virksomheter som benytter kontakt- og reservasjonsregisteret	587	985	1557	58,1
Antall brev sendt i digital postkasse	9 530 000*	8 741 840	12 373 237	41,5
Antall virksomheter som sender digital post	464	561	723	28,9
Antall innbyggere med digital postkasse	1 747 286	1 992 899	2 191 184	9,9
Antall virksomheter som bruker eSignering	70	169	324	91,7
Antall signeringer i eSignering	417 636	538 912	752 398	39,6
Antall dokument tilgjengelig i elnnsyn	24 243 424	28 791 661	34 076 927	18,4
Antall innsynskrav i elnnsyn	294 782	254 471	286 589	12,6
Antall dokument gjennom ELMA	58 011 186	90 632 094	117 800 532	30,0
Antall registrerte virksomheter i ELMA	96 158	132 931	327 685	146,5
Antall kunngjøringer i Doffin	15956	16 750	17 732	5,9

* 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.

Antall tjenester i ID-porten økte med 77 prosent i 2019. Grafen på s. 62 viser hvordan bruken har vokst siden 2013. De ulike virksomhetene benytter seg av ID-porten for sikker innlogging til sine tjenester. Dette for at virksomheten selv slipper å administrere og tilby en sikker innlogging til sine tjenester.

Antall brev sendt i digital postkasse hadde en økning på 41,5 prosent. Løsningen er en viktig brikke for mange virksomheter i overgangen fra manuelle til digitale tjenester. Digital post tilbyr virksomhetene en enkel måte å få digitalisert enkelte tjenester på og gir store effektiviseringsgevinster for virksomhetene. Grafen til høyre viser utviklingen i bruk av digital postkasse siden 2014.



Løsning for elektronisk signering, eSignering, ble lansert våren 2016, og antallet virksomheter som benytter denne løsningen økte markant i 2019 (91,7 prosent). Antall signerte dokument viser og en stor økning på 39,6 prosent.

Det var også en sterk utvikling av oppslag i ELMA, som håndterte ca. 9,8 millioner oppslag per måned i 2019. 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.

Ny fellesløsning – Maskinporten

I september 2019 ble Maskinporten lansert på det årlige brukerrådet for direktoratets fellesløsninger. Maskinporten sørger for sikker autentisering og tilgangskontroll mellom virksomheter. Den bekrefter identiteten til virksomheten og gir tilgang til data som offentlige virksomheter tilbyr. Denne tillitsmekanismen må være på plass for å få fart på datadeling og utvikling av nye tjenester, som igjen vil føre til økt digitalisering. Denne fellesløsningen gjør det enklere å dele data på tvers i offentlig forvaltning og vil føre til mer digitalisering og sammenhengende tjenester fra det offentlige og næringslivet. Maskinporten er et godt eksempel på hvordan løsningsnær innovasjon kan føre til nye produkter som dekker virksomhetenes behov knyttet til deres tjenesteutvikling.

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

Alle løsningene ble driftet stabilt gjennom 2019, med en gjennomsnittlig oppetid på 99,9 prosent. Sikker og robust drift, forvaltning og videreutvikling av fellesløsningene er en hovedprioritering for direktoratet. ID-porten har hatt stor vekst i utbredelse og bruk gjennom flere år, og er en virksomhetskritisk løsning for direktoratet 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 330 000 offentlige og private virksomheter knyttet til ELMA, som håndterte over 118 millioner oppslag gjennom løsningen i 2019.

Direktoratet 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. 62, har vi lyktes med å kostnadsnivået til drift, forvaltning og utvikling stabilt samtidig som antallet fellesløsninger og bruken av dem har økt. I løpet av et år skjer det ulike hendelser i fellesløsningene. Disse håndteres etter gjeldende prosesser og prosedyrer.

Direktoratet jobber systematisk og kontinuerlig med kvaliteten knyttet dette.

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 kontakt- og reservasjonsregisteret, 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 spille 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. Teknologitvilling 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 direktoratets tverrgående digitaliseringsstrategi, koordinert av Digitaliseringsdirektoratet og Skate, vil bidra til en god utvikling på dette feltet.

Nye behov og bruksområder for fellesløsningene gir press på de etablerte løsningene. 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. Vi vil for kommende år starte arbeidet med ny systemarkitektur for ID-porten. Dette for å sikre fremtidig stabil og robust drift, legge til rette for økende endringstakt i ID-porten. I tillegg til dette redusere risiko ved endringer og understøtte produktstrategien for ID-porten.

For å kunne møte fortsatt vekst i utbredelse og bruk av fellesløsningene på en god og kostnadseffektiv måte, må direktoratet kontinuerlig arbeide for å forbedre, forenkle og automatisere forvaltningen og driften av fellesløsningene. Dette arbeidet pågår kontinuerlig. På sikt vil det være økonomiske utfordringer knyttet til fellesløsningene. Dette på grunn av stor volumvekst i fellesløsningene og at antallet fellesløsninger øker.

Prioriteringer og tiltak

Å benytte eksisterende fellesløsninger er viktig for å realisere regjeringens digitaliseringsstrategi *En digital offentlig sektor*. Det bidrar til å styrke samhandlingen på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer, og det reduserer unødvendig ressursbruk til utvikling av særløsninger. Vi skal videreutvikle og forvalte nasjonale fellesløsninger, slik at dette skjer på en koordinert og samordnet måte.

Våre kunder i offentlig sektor skal kjenne forutsigbarhet i direktoratets utviklingsplaner, og sammen skal vi ha gode prosesser. Alle fellesløsningene har sin egen produktstrategi, med årlige utviklingsplaner som behandles i styringsrådet for felleskomponentene. 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 direktoratet vil 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. Direktoratet skal bidra til at finansieringsmodellen for de nasjonale fellesløsningene til enhver tid samsvarer med gjeldende føringer.

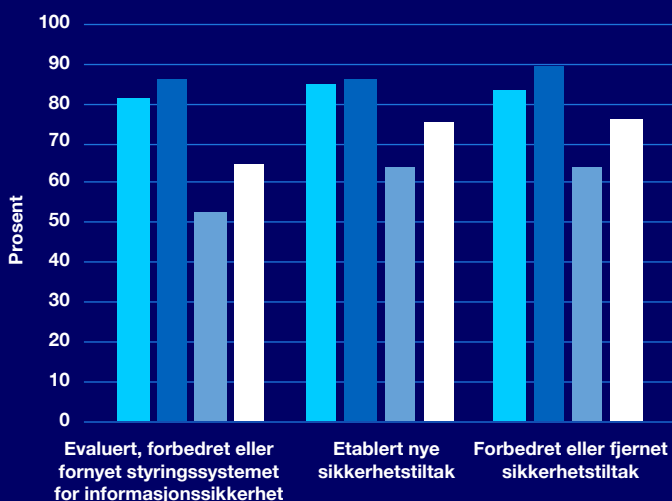
Digitaliseringsdirektoratet vil fortsatt sørge for å øke bruken av fellesløsningene, inkludert å ta i bruk funksjoner for fulltekstpublisering i elnnsyn. I tillegg til dette skal direktoratet ta ansvar for utrulling av elnnsyn i kommunal sektor. Vi samarbeider med kommunesektoren (KS) og jobber i fellesskap for at digitale løsninger henger best mulig sammen mellom de ulike sektorene

Informasjonssikkerhet

Mål

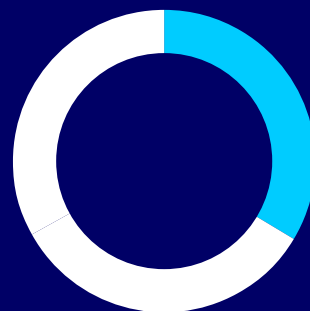
- | | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | Vi forbedrer departementenes styring av underliggende etat på informasjonssikkerhetsområdet og forvaltningens evne til å jobbe med sikkerhetskultur, øvelser og risikohåndtering | <ul style="list-style-type: none">• Fulgte opp anbefalinger fra kunnskapsgrunnlag utarbeidet i 2018, i nært samarbeid med andre, sentrale aktører• Utviklet veiledning og kompetansebeskrivelser, og drev utstrakt informasjonsarbeid• Behov for å styrke departementenes oppfølging av virksomhetene | |
| 2 | Sikkerheten er godt ivaretatt i IKT-anskaffelser | <ul style="list-style-type: none">• Videreutviklet veiledning om roller, ansvar og risikovurderinger• Behov for bedre vurderinger og oppfølging av sikkerheten i anskaffelser | |
| 3 | Mer samarbeid mellom aktørene på informasjonssikkerhetsområdet | <ul style="list-style-type: none">• Etablert tettere samarbeid med andre aktører på området informasjonssikkerhet | |
| 4 | Forvaltningen følger standarder for å styrke informasjonssikkerheten | <ul style="list-style-type: none">• Bidro til å etablere og implementere standarder for informasjonssikkerhet | |

Fokus på styringssystemer og risikohåndtering er skjerpet



- 2018 (Statlige virksomheter)
- 2019 (Statlige virksomheter)
- 2018 (Kommuner)
- 2019 (Kommuner)

Kilde: SSB



1/3

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

Informasjonssikkerhet

I 2019 arbeidet Difi med å følge opp anbefalingene fra kartleggingen av informasjonssikkerhet i statsforvaltningen som ble gjennomført i 2018. Arbeidet spenner fra sikkerhetskultur til etatsstyring og følges opp i samarbeid med DFØ, DSB, NorSIS og NSM. Oppfølgingen startet i 2019 og vil strekke seg gjennom 2020. Arbeidet har allerede resultert i ny veiledning fra direktoratet. Vi har anbefalt HTTPS som obligatorisk standard og utarbeidet to veiledere for etterlevelse av sikkerhetsrelaterte anbefalinger 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 forvaltningens kompetansemiljø for informasjonssikkerhet. Vi gir anbefalinger til forvaltningen om styring og kontroll på informasjonssikkerhetsområdet, jf. eForvaltningsforskriften § 15 annet ledd. Vi jobber for et styrket og mer helhetlig arbeid med informasjonssikkerhet i forvaltningen gjennom å gi råd, veiledning og anbefalinger til virksomhetene. Vår oppgave er primært å være en pådriver og premissgjiver for å sikre tilstrekkelig informasjonssikkerhet i forvaltningen.

Regjeringens politikk på informasjonssikkerhet er blant annet gitt gjennom Nasjonal strategi for digital sikkerhet og regjeringens digitaliseringsstrategi *En digital offentlig sektor*. Oppfølgingen av tiltak 5 i tiltaksoversikten til Nasjonal strategi for digital sikkerhet, *Sikker digitalisering i offentlig sektor*, har vært en viktig føring for arbeidet vårt.

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

Mål

Overordnet er målet at virksomhetene i forvaltningen jobber systematisk og helhetlig med informasjonssikkerhet. For å nå dette målet har Difi jobbet med følgende delmål i 2019:

1. Vi forbedrer departementenes styring av underliggende etat på informasjonssikkerhetsområdet og forvaltningens evne til å jobbe med sikkerhetskultur, øvelser og risikohåndtering
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 og kommunale virksomheter. SSBs tabell 12042 (se neste side) tar spesifikt for seg tiltak som del av internkontroll for informasjonssikkerhet (prosent), etter statistikkvariabel, forvaltningsnivå og år.

Statistikken viser fremgang på alle variabler fra 2018 til 2019. Vi kan se at statsforvaltningen i stor grad har evaluert, forbedret eller fornyet styringssystemet sitt. Videre har om lag den samme andelen forbedret, fjernet eller lagt til nye sikkerhetstiltak. Det er positivt at det er fremgang i andelen som benytter øvelser og hendelser til å

	Statlige virksomheter		Kommuner	
	2018	2019	2018	2019
Evaluert, forbedret eller fornyet styringssystemet for informasjonssikkerhet	81,7	86,3	52,3	64,4
Etablert nye sikkerhetstiltak	85,1	86,3	63,9	75,2
Forbedret eller fjernet sikkerhetstiltak	83,2	89,6	64,2	76,2
Rapportert erfaringer fra håndtering av uønskede hendelser til bruk i risikovurderinger og/eller forbedring av informasjonssikkerheten	66,8	75,4	49,6	53,6
Rapportert erfaringer fra øvelser til bruk i risikovurderinger og/eller forbedring av informasjonssikkerheten	49,5	60,7	22,5	26,8

Kilde: SSB, tabell 12042

oppdatere eller forbedre informasjonssikkerheten. Det må bemerkes at kommunene jevnt over ligger lavere enn statsforvaltningen på alle spørsmål.

Mål 1: Vi forbedrer departementenes styring av underliggende etat på informasjonssikkerhetsområdet og forvaltningens evne til å jobbe med sikkerhetskultur, øvelser og risikohåndtering

I 2018 utarbeidet Difi et omfattende og godt kunnskapsgrunnlag for arbeidet med informasjonssikkerhet i statsforvaltningen. Det ble 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 har kun 40 prosent kartlagt sikkerhetskulturen, og under halvparten av virksomhetene har årlige øvelser.

På bakgrunn av funnene ga Difi 11 anbefalinger som spenner fra sikkerhetskultur til etatsstyring. I 2019 startet Difi arbeidet med å følge opp anbefalingene, på oppdrag fra KMD. Dette arbeidet har skapt et nært samarbeid med DFØ, DSB, Norsk senter for informasjonssikring (NorSIS) og NSM. Det er i samarbeid med DFØ og NSM utarbeidet veiledning til departementenes oppfølging av informasjonssikkerhet i etatsstyringen. Oppdatert veiledning om årsrapport er publisert av DFØ, og veileder med tilhørende dialogverktøy er planlagt publisert primo 2020. Et annet nytt produkt er kompetansebeskrivelser. De beskriver ansvar, oppgaver og ønsket kompetanse for roller knyttet til styring og kontroll av informasjonssikkerhet, og er tilgjengelige her: www.difi.no/styring-og-kontroll-av-informasjonssikkerhet

I 2019 fortsatte Difi å rette oppmerksomheten mot informasjonssikkerhet gjennom konferanser, nettverksmøter, nyhetsbrev og andre tilbud til forvaltningen. Sammen med hovedarrangøren, Norsk Informasjonssikkerhetsforum (ISF), deltok vi i arbeidet med Sikkerhetsfestivalen. Hovedsamarbeidspartnere i festivalen var Oppland fylkeskommune og NSM. Difi var samarbeidspartner sammen med Lillehammer kommune, NTNU, Den norske dataforening, Cloud Security Alliance (CSA), Cyberforsvaret, ISACA, IKT-Norge, NorSIS, Foreningen kommunal informasjonssikkerhet (KiNS) og Universitetet i Oslo. Vi holdt også innlegg på sentrale arenaer, blant dem Sikkerhetskonferansen i Arendal og Dataforeningens seminar *Sikkerhet på styrevernet*.

Det ble i løpet av 2019 sendt ut ti nyhetsbrev med 894 enkeltmottakere (beregnet ved årsslutt). Det ble også avholdt fem nettverksmøter med 44 deltakere i gjennomsnitt per møte og 85 deltakere på det meste.

I sikkerhetsmånedet arrangerte Difi et frokostseminar om informasjonssikkerhet. Det fikk gode tilbakemeldinger. Vi hadde også tilbud om å reise ut til virksomheter og holde foredrag om informasjonssikkerhetstema. Vi gjør veiledningsmateriell og nyhetsbrev tilgjengelig på Digitaliseringsdirektoratets nettsted: www.digdir.no/informasjonssikkerhet

Mål 2: Sikkerheten blir godt ivaretatt i IKT-anskaffelser

For virksomheter som skal gjennomføre IKT-anskaffelser, kan det være krevende å stille gode krav og vurdere sikkerheten til produktene og tjenestene på markedet. I 2019 klargjorde vi sammenhengen mellom Difis veiledninger på internkontroll innen informasjonssikkerhet og

anskaffelsesprosessen, hvilke roller som ivaretar informasjonssikkerhet i en IKT-anskaffelse og hvilket ansvar de ulike rollene har. Veiledningen er tilgjengelig på nett:

- www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/it/roller-og-ansvar
- www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/it/informasjonsikkerhet-og-personvern/risikovurdering

Mål 3: Mer samarbeid mellom aktørene på informasjonssikkerhetsområdet

Råd og veiledning på informasjonssikkerhetsområdet fremstår, ifølge IKT-sikkerhetsutvalget, som fragmentert og lite koordinert¹. Difi samarbeider derfor tett med en rekke aktører. Oppfølgingen av Difi-rapport 2018:4 skjer gjennom kontinuerlig samarbeid med DFØ, DSB, NorSIS og NSM. Vårt nettverk for informasjonssikkerhet (NIFS) benyttes til kompetanseheving ved foredrag og deling av erfaringer. Videre har vi også avholdt samarbeidsmøte med NSM og Datatilsynet.

Det tette samarbeidet har bidratt til å gjøre veiledningen om informasjonssikkerhet til brukerne mer enhetlig på tvers av forvaltningen. Difi deltar i styringsgruppen til *Norm for informasjonssikkerhet og personvern i helse- og omsorgstjenesten* og har deltatt i arbeidsgruppen for ny versjon av normen. Difi har også deltatt i Baltic-Nordic Public Sector Digital Security Network.

Det ble i 2019 etablert tettere samarbeid med KINS og tatt initiativ til økt samarbeid med KS.

Mål 4: Forvaltningen følger standarder for å styrke informasjonssikkerheten

Difi har, overfor KMD, anbefalt HTTPS som obligatorisk standard.

I 2018 ble det lagt inn to nye sikkerhetsrelaterte forvaltningsstandarder som anbefalinger i Referansekatalogen for IT-standarder, og to av de eksisterende standardene ble oppdatert.

De fire aktuelle forvaltningsstandardene er:

- Anbefalte standarder for sikker datakommunikasjon
- Anbefalt standard for transportsikring av e-post
- Anbefalte standarder for å motvirke falske

avsendere av e-post

- Anbefalte standarder for sikker bruk av domenenavnssystemet

For å øke graden av etterlevelse for sikkerhetsrelaterte anbefalinger i Referansekatalogen for IT-standarder, lagde Difi to nye veiledere i 2019:

- Veileder for etablering av tekniske tiltak
- Veileder for testing av etterlevelse av de fire forvaltningsstandardene

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 medfører nye utfordringer. 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. Uten tilstrekkelig informasjonssikkerhet lykkes ikke offentlig sektor med digital transformasjon.



Vi vil jobbe kontinuerlig for å sikre helhetlig veiledning på informasjonssikkerhetsområdet og godt samarbeid mellom aktørene. Difi, DFØ, DSB, NorSIS og NSM fortsetter samarbeidet for å oppnå mer systematisk arbeid med informasjonssikkerhet i forvaltningen. Informasjonssikkerhet i etatsstyring, øvelser, risikostyring, sikkerhetskultur og kompetanse er de sentrale områdene vi vil jobbe med i 2020. Å veilede departementene i oppfølgingen av informasjonssikkerhet i egen sektor, med vekt på etatsstyringsdialogen, vil få særskilt fokus.

Difi vil i 2020 styrke arbeidet med informasjonssikkerhet mot kommunene. Det har blitt planlagt og igangsatt møter med KS og KiNS, som begge vil være sentrale samarbeidspartnere. Dialogen og samarbeidet vil styrkes i 2020. Det er videre en målsetting å styrke kunnskapsgrunnlaget om hvordan kommunene arbeider med informasjonssikkerhet.



¹ [NOU 2018:14 IKT sikkerhet i alle ledd – Organisering og regulering av nasjonal IKT-sikkerhet, kapittel 9.2](#)

Universell utforming av ikt

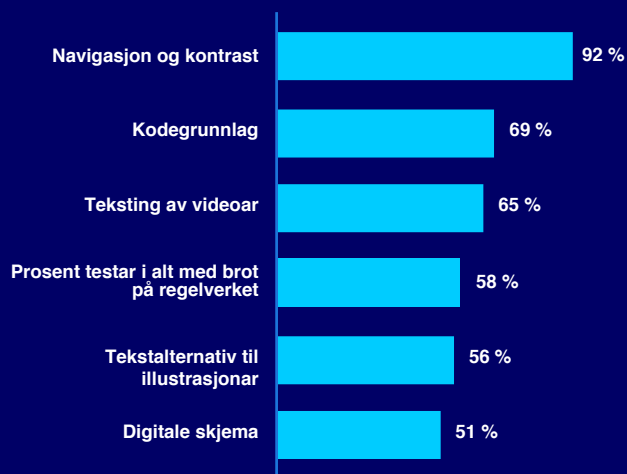
Etterleving

1	Risikobasert tilsyn med offentlege og private verksemder	<ul style="list-style-type: none">• Utførte 13 kontrollar av nettstader innan media og netthandel• Gjennomført pilot for eigenkontroll av betalingsterminalar• Behov for å digitalisere prosessar for å auke rekkevidda av tilsynet	
2	Regelverk er kjent for verksemder og leverandørar	<ul style="list-style-type: none">• Auka bruk av nettstaden og nær 1000 brukarar av e-læringskurs• Låg kjennskap til regelverk og standardar er ein risiko for manglande etterleving	

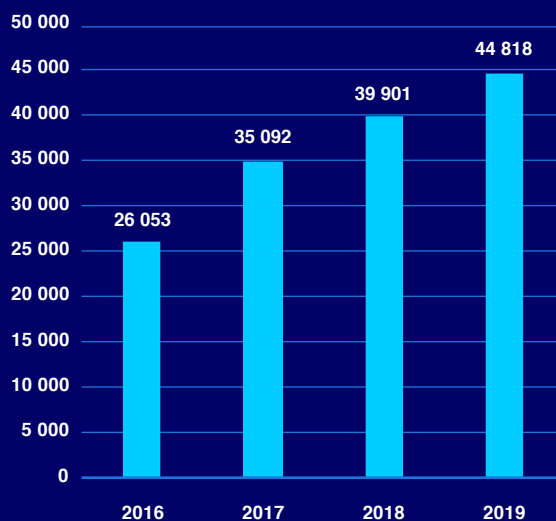
Fagorgan

3	Bygge kunnskap gjennom kartleggingar, statistikk og analyse	<ul style="list-style-type: none">• Kartlagd mobilapplikasjonar som fell inn under regelverket• Avgrensa ressursar til å formidle kunnskap	
4	Bidra til utvikling av standardar og regelverk, nasjonalt og internasjonalt	<ul style="list-style-type: none">• Bidrege til implementeringa av EU-direktiv i norsk rett og testmetodar• Leia SAGA, ei europeisk rådgjevingssgruppe for standardisering	

Tilsyn 2019: Prosent av testresultat som viser brot på regelverket



Nettstaden uu.difi.no - Talet på brukarar 2016-2019



Universell utforming av ikt

Tilsynet har hatt god måloppnåing på fleire område i 2019. Vi har ført tilsyn med nettstader til store mediehus og verksemder i varehandelen. I varehandelen har vi også gjennomført ein pilot med eigenkontroll av betalingsterminalar. Omfanget av mobilapplikasjonar som er aktuelle for kontroll er kartlagt, og dermed har vi etablert eit kunnskapsgrunnlag for vidare oppfølging. Vi får gode tilbakemeldingar på informasjon og rettleiing, og bruk av tilsynet sin nettstad aukar kraftig. Kjennskap til og etterleving av regelverket er likevel ei utfordring. Noreg har vore langt framme med lovgiving for å sikre digital inkludering. Endå meir omfattande krav til universell utforming vart iverksett i EU i 2019. Arbeidet med å innføre EU-direktivet om tilgjengelege nettstader og appar pågår også i Noreg og dei andre EØS-landa. Omfattande internasjonalt samarbeid og førebuing til handheving av EU-regelverk er svært ressurskrevjande.

Digitaliseringsdirektoratet er gjennom forskrift om universell utforming av ikt lovpålagt 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 direktoratet 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.

Mål og styringsparameter

Tilsyn for universell utforming av ikt har følgande mål:

Fremje etterleving av regelverket for universell utforming av ikt

1. Risikobasert tilsyn med offentlege og private verksemder
2. Regelverk er kjent for verksemder og leverandørar

Nasjonalt og internasjonalt fagorgan for universell utforming av ikt

3. Bygge kunnskap gjennom kartleggingar, statistikk og analyse
4. Bidra til utvikling av standardar og regelverk, nasjonalt og internasjonalt

Resultat

1. Tilsyn - Risikobasert tilsyn med offentlege og private verksemder

Måloppnåing er god. I 2019 utførte vi kontrollar av 13 nettstader til store verksemder innan media og varehandel. I varehandelen har vi også gjennomført ein pilot for eigenkontroll av betalingsterminalar.

Nettavisene vi har ført tilsyn med i 2019 er:

- Aftenposten
- Dagbladet
- Nettavisen
- Nordlys
- Stavanger Aftenblad

Nettbutikkane det er ført tilsyn med har svært store volum og dekker ulike produktområde:

- XXL Sport og Villmark
- Stormberg
- Komplet
- Power
- Platekompaniet
- Kid Interiør
- Blush
- Bli vakker

Tilsyna er risikobaserte og innretta mot område og innhaldstypar der brot på regelverket får konsekvensar for store brukargrupper. Det vart avdekkja avvik i alle tilsyna, både på medienettstadene og i nettbutikkane.

Avvika famnar breitt og er knytt til navigasjon og kontrast, kodegrunnlag, teksting av videoar, tekstalternativ til illustrasjonar og digitale skjema og. Slike barrierar påverkar mange ulike brukssituasjonar; personar med nedsett syn, nedsett høyrsel, lese- og skrivevanskar, ulike kognitive funksjonsnedsetjingar, brukarar som er avhengige av datahjelpemiddel og - ikkje minst – eldre og personar som har lite erfaring med nettbasert sjølvbetjening. Det er framleis ein lang veg å gå for å sikre digital inkludering.

Også halvparten av dei 26 betalingsterminalane som inngjekk i pilot for eigenkontroll, hadde resultat som ikkje er i samsvar med regelverket. Tema for eigenkontrollen var utplassering av automatane, som tilkomst, betjeningshøgde og skilting. Dei fleste avvika var utilstreккеleg skilting og manglande tilrettelegging av betjeningsområde rundt automatane. Deltaking i piloten var frivillig og utan bruk av reaksjonar.

Verksemdene rettar vanlegvis opp avvik frivillig. Om det er nødvendig, tek vi i bruk reaksjonar for å sikre retting. Tilsyna har elles ein normerande effekt ved at andre verksemdar enn dei vi kontrollerer, brukar tilsynsrapportar i forbetningsarbeid. Alle tilsynsrapportar vert publiserte på tilsynet sine nettsider.

I tilsyna med medienettstader såg vi at dei to grunnleggande samfunnsverdiane pressefridom og rett til lik tilgang til informasjon, må vegast mot kvarandre. Vi vil derfor tilpasse handhevinga i desse sakene slik at vi tek omsyn til både pressefridom og omsynet til digital inkludering.

Statusmålingar av nettstader utført i 2014 og 2018 indikerer aukande etterleving, men at det framleis er store digitale barrierar. Vi registrerer at det vert etterlyst fleire og meir omfattande kontrollar, i kombinasjon med auka bruk av reaksjonar. Ved å digitalisere tilsynsprosessen vil vi kunne ha ei langt meir omfattande kontrollverksemd. Høgare kontrollansynlegheit, fleire pålegg om retting og vedtak om tvangsmulkt vil kunne bidra til auka etterleving.

Tilsynet behandlar ikkje klager frå innbyggjarar, men er uttaleorgan i saker om ikt for Diskrimineringsnemnda.

2. Informasjon og rettleiing - Regelverk er kjent for verksemdar og leverandørar

Måloppnåing er god. God kvalitet i rettleiinga er avgjerande for å støtte opp om verksemdene sitt arbeid med universell utforming. Den viktigaste kanalen er tilsynet sin nettstad, uu.difi.no. Talet på brukarar auka med 12 prosent frå 2018 til 2019. I perioden 2016-2019 auka talet på brukarar av tilsynet sin nettstad med 72 prosent.

Vi har tett oppfølging av svartid på førespurnader frå verksemdar og publikum elles. I 2019 registrerte vi om lag 240 førespurnader om rettleiing. 76 prosent vart handtert innan to veker. Berre eit fåtal saker krev lengre svartid enn fire veker.

Svartider på førespurnader om rettleiing	Prosent
Inntil 1 veke	62 %
1 - 2 veker	14 %
2 - 4 veker	18 %
Meir enn 1 månad	9 %

Vi får generelt gode tilbakemeldingar på rettleiing og informasjon og legg stor vekt på foredrag, dialog- og samarbeidsmøte med bransje og brukarorganisasjonar, sosiale medium og blogg.

E-læring og webinar er kostnadseffektive tiltak. Erfaringane er gode. I 2019 har nær 1000 brukarar gjennomført tilsynet sitt e-læringskurs. Vi har gjennomført fleire webinar, nokon særskilt retta mot utdanningssektoren. Tilsynet sitt rettleiingsmaterieill vert nytta av fleire it-selskap og utdanningsinstitusjonar til å lage verksemdintern rettleiing, og mange lenkar til nettsida.

Auka pågang og bruk av tilsynet sine tilbod om informasjon og rettleiing indikerer at kjennskapen til regelverket aukar. I og med at regelverket har eit omfattande verkeområde og gjeld for meir enn 80 000 verksemdar i privat og offentleg sektor, legg vi likevel til grunn til at kjennskapen framleis er for

låg. Saman med innføring av nytt EU-regelverk ligg dette til grunn for at vi framleis vil satse mykje på informasjon og rettleiing.

Vi samarbeider godt med andre etatar innan området for å fremme digital inkludering, herunder Diskrimineringsnemnda, Likestillings- og diskrimineringsombodet og Bufdir som er viktige samarbeidspartar for tilsynet.

3. Områdeovervaking - Bygge kunnskap gjennom kartleggingar, statistikk og analyse

Måloppnåing er middels god, grunna omprioritering av ressursar. I 2019 har vi konsentrert kunnskapsproduksjonen om mobilapplikasjonar. Vi har gjort ei kartlegging av både leverandørmarknaden og omfanget av mobilapplikasjonar som fell inn under regelverket. Estimater er at vel 6 000 mobilapplikasjonar er omfatta av regelverket frå 2021, mot ca. 3 500 per no. Flest appar underlagt regelverket finn vi innan media og kommunikasjon, finans og forsikring, hotell og restaurant. Vi har etablert eit omfattande datasett som skal danne grunnlag for å identifisere kva verksemder og appar som er aktuelle for ulike typar kontroll.

Tilsynet har elles eit breitt kunnskapsgrunnlag, som vi i avgrensa grad har hatt ressursar til å formidle. Bakgrunnen er at bistand til departementet med utgreiingsarbeid innan regelverksutvikling, deltaking i internasjonalt samarbeid tilknytt EU-direktiva Web Accessibility Directive (WAD) og European Accessibility Act (EAA), har hatt prioritet føre områdeovervaking i 2019.

4. Regelverk - Bidra til utvikling av standardar og regelverk, nasjonalt og internasjonalt

Måloppnåinga er svært god og arbeidet har høg prioritet. 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 2019 bidrege til KMD sitt arbeid med å implementere EU-direktivet om tilgjengelege nettløysingar (WAD) i norsk rett, gjennomføre høyringsprosess og bidra med lovproposisjon og nasjonal tilpassing.

I perioden 2017-2020 deltek tilsynet i EU-prosjektet WAI-Tools, eit innovasjonsprosjekt finansiert gjennom Horizon 2020-programmet.

Prosjektet er leia av World Wide Web Consortium (W3C). Gjennom prosjektet har vi tett samarbeid med:

- World Wide Web Consortium (W3C) og European Research Consortium for Informatics and Mathematics (ERCIM)
- Administrative Modernization Agency, Portugal
- University of Lisbon, Portugal
- Accessibility Foundation, Nederland
- Deque Research, Nederland
- Siteimprove, Danmark

Formålet for tilsynet er å bidra til at testmetodar for nettstader og mobilapplikasjonar bygger på ei dokumentert regelverkstolkning og vert egna for handheving av EU-regelverket. Vi gjennomfører i prosjektet ein pilot for kontroll etter krava i EU-direktivet, der vi prøver ut mellom anna automatiserte testverktøy.

Tilsynet representerer Noreg i The Web Accessibility Directive Expert Group (WADEX) leia av EU-kommisjonen, og vi samarbeider aktivt med Sverige, Danmark, Finland og Estland gjennom Nordisk-Baltisk samarbeidsgruppe for fagleg utveksling om handheving av EU-regelverk.

Gjennom arbeidet i Wai-Tools og anna internasjonalt samarbeid, har tilsynet etablert eit godt fagleg fundament for raskt å komme i gang med førebuing av handheving og oppfølging når regelverket vert vedteke i Noreg.

European Accessibility Act (EAA) vart vedteke i EU i 2019 og skal implementerast i norsk rett innan juni 2022. I 2019 har vi gjort ei første vurdering av EAA opp mot dagens norske regelverk. Det er grunn til å tru at EAA vil bidra til at det kjem i gang viktig standardiseringsarbeid innan universell utforming av ikt på europeisk nivå. Tilsynsdirektøren er utnemnt til leiar for SAGA for 2018–2021. SAGA er ei strategisk rådgjevningsgruppe som skal arbeide for å inkludere universell utforming i relevant standardiseringsarbeid på europeisk nivå og er etablert av CEN/CENELEC (europeiske standardiseringsorganisasjonar). Gjennom mandat 473 frå EU-kommisjonen har SAGA bidrege til utviklinga av den europeiske standarden EN17161:2019 som er den første europeiske standarden for *Design for all*. SAGA vil framover arbeide vidare med å få standarden tatt i bruk og

vil jobbe målretta for å få universell utforming inn i tverrgående standardiseringsarbeid i Europa.

Utfordringar

Manuelt tilsyn med liten rekkevidde

Av økonomiske og ressursmessige årsaker er det så langt ikkje investert i digitale prosessar og verkøy som gjer det mogleg å skalere opp tilsyn og statusmålingar. Metodane er i hovudsak manuelle, også for test og rapportering. Konsekvensen er liten rekkevidde og tilsyn med relativt få verksemder kvart år. I og med at standardsettet for automatområdet er opphavsbeskytta, vert det ikkje ført tilsyn med automatar. Samla sett avgrensar dette krafta i handhevingsfunksjonen, noko også Digitaliseringsdirektoratet får aukande negativ merksemd for. Gjennom å digitalisere tilsynet sine prosessar vil omfanget av kontrollverksemda kunne aukast vesentleg, og gjennomsnittskostnaden per kontroll kunne gå ned med 30 prosent. Eit manuelt tilsyn står også i vegen for førebuing til handheving av EU-direktiva Web Accessibility Directive (WAD) og European Accessibility Act (EAA).

Innføring av EU-direktiva WAD og EAA gir mindre kapasitet til tilsyn og annan oppfølging

Arbeid med EU-direktiva skal sikre at Noreg har eit oppdatert og relevant regelverk som er i tråd med EU-regelverket. Innføring av Web Accessibility Directive (WAD) som del av norsk rett, føreset at tilsynet førebuar handheving, rettleiing og annan oppfølging av dei nye krava. WAD gjeld for offentleg sektor i EU. WAD gjeld for offentleg sektor. Krava gjeld for nettstader, inkludert intranett og ektranett, nedlastbare dokument og mobilapplikasjonar. Alle ikt-løysingar som fell inn under EU-krava skal ha tilgjengelegheitserklæringar der verksemdene gjer greie for status for etterleving av direktivet. Dei nasjonale myndigheitsorgana, som tilsynet, skal årleg måle status for etterleving av regelverket etter nærare spesifiserte krav, og rapportere data og analysar til EU.

Tilsynet skal no utvikle ei standardisert løysing for tilgjengelegheitserklæring, som verksemdene kan ta i bruk når regelverket vert innført i Noreg. Når regelverket trer i kraft må også rettleiing om EU-krava, metodar og verkøy for kontroll og prosessar for samordning av kontroll etter EU-regelverket og tilsyn etter forvaltningslova, vere klart. Førebuingarbeidet er vurdert til å ta 1–1,5

år. I tillegg vil tilsynet måtte prioritere ressursar til å førebu innføring av European Accessibility Act, EAA.

Dette er tunge oppgåver som vil krevje stor innsats. Ressursar som elles ville vorte nytta til oppgåver knytt til å følgje opp dagens regelverk, vert omprioriterte til førebuing av EU-direktiva. Dette har i særleg grad konsekvensar for tilsynet sitt arbeid med dataproduksjon, analyse og områdeovervaking. På lengre sikt kan dette føre til at kunnskapsgrunnlaget for tilsynet si verksemd vert utdatert og at rolla som fagorgan vert svekka. Dette vil vi ta særleg omsyn til i prioriteringane for 2020.

Framleis lite kunnskap og behov for endra haldningar

Vi vurderer framleis låg kjennskap til regelverk og standardar som ein risiko for manglande etterleving. Forskrifta har eit stort verkeområde. Det er tid- og ressurskrevjande å nå ut til ulike målgrupper i meir enn 80 000 verksemder i både offentleg og privat sektor.

Viss EU-direktivet WAD også i Noreg vert gjort gjeldande berre for offentleg sektor, vil vi ha ein situasjon der offentleg og privat sektor skal etterleve ulike regelverk. Dette vil i så fall stille store krav til både struktur og innhald i tilsynet si rettleiing.

Noreg fekk i 2019 kritikk frå FN's CRPD-komité for å ikkje ta vare på funksjonshemma sine rettar i tilstrekkeleg grad. FN har tilrådd haldningskampanjar og konkrete tiltak på fleire samfunnsområde. Kjennskap og kunnskap om regelverket er viktig for å auke digital inkludering. Framover vil både auka kunnskap og endra haldningar vere prioritert i tilsynet sitt rettleiingsarbeid.

Prioriteringar

1. Tilsyn

Vidare effektivisering av tilsynsverksemda, gjennom oppdatert tilsynsmetodikk innanfor ramma av dagens verkøy og metodar, skal prioriterast. Vi vil vidareutvikle innrettinga med samordna tiltak retta mot ein og same sektor, slik vi har arbeidd med varehandel i 2019. Tilsynsverksemda i 2020 skal ytterlegare innrettast slik at vi fremjar eit datadrivne tilsyn. Kopling mellom tilsyn og områdeovervaking skal styrkast.

2. Informasjon og rettleiing

Tilsynet vil prioritere oppdatering og utbygging av rettleiinga via uu.difi.no. Nytt regelverk gjennom Web Accessibility Directive (WAD), utløyser omfattande behov for informasjon og rettleiing. Arbeid med webinar og vidare utbreiing av e-læringskurs vil stå i sentrum. Kontakt med brukar- og bransjeorganisasjonar gir viktig input til tilsynet sitt arbeid og dei årlege dialogmøta vil halde fram.

3. Områdeovervaking

Også i 2020 vil områdeovervaking ha noko avgrensa prioritet, på grunn av førebuing av dei to EU-direktiva. Formidling av data, statistikk og analysar på tilsynet sin nettstad skal likevel prioriterast høgare enn i 2019. Siktemålet er å nå ut med ein digital områdeovervakingsrapport via tilsynet sine nettsider i 2020.

4. Førebu nytt regelverk - WAD og EAA

I 2020 førebur vi handheving og oppfølging av Web Accessibility Directive (WAD). Dette medfører også samarbeid med verksemder som skal etterleve regelverket. Dei vert involverte i arbeidet med å utvikle ei sentral løysing for tilgjengelegheitserklæring. Vi vil også halde fram med deltaking i internasjonale grupper og samarbeid for å hauste viktig kunnskap og erfaring frå andre land. I tillegg vil tilsynet prioritere arbeid med tilgjengelegheitsdirektivet (EAA) og standardiseringsarbeid med vekt på sjølvbeteningsautomatar. Leiarverv i SAGA, samarbeid i EU-regi og deltaking i Nordisk-Baltisk arbeidsgruppe vil også ha prioritet.

Status på oppdrag i tildelingsbrev

Oversikt over oppdrag	Status	Kommentar	
Oppdrag gitt 19.12.2018 i tildelingsbrev 2019			
1		Oppdraget har frist i 2020. Som følge av flytting av fagområdet, vil rapportering av oppdraget foretas av DFØ.	
1		Difi skal utarbeide en rapport som kan danne grunnlag for en vurdering av mål og tiltak om statlig tilsyn som er beskrevet i Prop. 128 S (2016-2017) Kommuneproposisjonen 2018 punkt 6.2. Rapporten skal gi kunnskap om utviklingstrekk for statlig tilsyn med kommunesektoren, herunder omfang. KMD tar sikte på å orientere Stortinget om utviklingstrekk for statlig tilsyn med kommunesektoren hvert fjerde år. Difis arbeid med kunnskapsgrunnlag skal innrettes slik at det kan gi sammenliknbar informasjon over tid.	
2		Difi-notat 2019:4 om utvikling i antall arbeidsforhold i stats- og sentralforvaltningen 2017-2018 er levert og publisert iht. plan.	
2		KMD har behov for oversikt over utviklingen i antall ansatte og årsverk i staten, jf. ambisjonene i Jeløya-plattformen. Difi bes å oppdatere sin kartlegging fra 10.01.2019, med data for november 2018 og mars 2019, slik at status kan presenteres i Prop. 1 S for 2020. Resultatet av kartleggingen publiseres som et notat/ rapport.	
3		Tiltak for å styrke tilbudet om juridiske rådgivning på arbeidsgiverområdet er levert iht. plan.	
3		Difi skal styrke tilbudet om juridisk rådgivning på arbeidsgiverområdet gjennom samarbeidsavtaler med markedet eller andre offentlige virksomheter.	
4		Pilot er gjennomført og rapport på løsningsforslag og gjennomføring av tiltakene er levert iht. plan.	
4		Difi skal utvikle og igangsette en pilot for frivillig mobilitet i statlig sektor med formål om å styrke virksomhetenes kompetanse, endringerserfaring og samhandling.	
5		Utforming av forsøket med anonyme søknader i staten er levert iht. plan.	
5		Difi skal følge og delta i utformingen av forsøk med anonyme søknader i staten, dokumentere gjennomføringen og evaluere resultatene. En rapport fra Difi skal bidra til å kaste lys over ulike mekanismer i rekrutteringsprosessene og bidra til læring i statlige virksomheter.	
6		Plan for utvikling av strategisk digital kompetanse er presentert for departementet. Kunnskapsgrunnlaget om omstillingskompetanse er levert iht. plan.	
6		Difi skal lage en plan for utvikling av strategisk digital kompetanse hos statlige ledere. Videre skal Difi sammenfatte et kunnskapsgrunnlag om behov for og tilgang på omstillingskompetanse i statlig forvaltning.	
7		Difi-notat 2019:8 <i>Kategorisering av statlig organisering, oppgaver og funksjoner</i> er levert og publisert iht. plan.	
7		Difi skal lage en plan for et arbeid som kan kategorisere statlig organisering og oppgaver og funksjoner. Dette som en videreføring av arbeidet med enhetsregisteret hvor virksomhetsbegrepet ble konkretisert.	
8		Et drøftingsnotat er levert KMD iht. plan.	
8		KMD vil drøfte med Difi et opplegg for arbeidet med inkluderingsdugnaden. Et skriftlig grunnlag for drøftingen skal utarbeides av Difi.	

9	<p>KMD har behov for innsikt i beslutningsprosessene knyttet til trinnvise endringer i oppgavefordeling/arbeidsmetoder og mindre «løpende» organisatoriske endringer i statlige virksomheter som medfører endret lokalisering av statlige arbeidsplasser. KMD ønsker derfor å få kartlagt og finne eksempler på:</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvilke fullmakter virksomhetsledere har mht. å endre og omplassere oppgaver til ulike steder. Vi ønsker også belyst dialogen mellom fagdepartement og virksomheten om lokaliseringssaker• Hva som faktisk skjer i virksomhetene mht. endringer i geografisk plassering av oppgaver	 <p>Rapport om endringer i statlige virksomheter som medfører endret lokalisering er levert iht. plan.</p>
10	<p>Difi skal utarbeide et sentralt styringsdokument basert på tiltak og anbefalinger i konseptvalgutredningen om deling av data. Difi skal sikre nødvendig forankring av styringsdokumentet.</p>	 <p>Styringsdokument om deling av data er levert iht. plan.</p>
11	<p>Difi skal lage en handlingsplan for oppfølging av regjeringens digitaliseringsstrategi. Plan og frist for arbeidet avklares med KMD før iverksettelse.</p>	 <p>Forslag til handlingsplan for oppfølging av regjeringens digitaliseringsstrategi er levert iht. plan.</p>
12	<p>Difi skal utvikle et utkast til en veileder om departementenes strategiske styring av digitalisering i egen sektor.</p>	 <p>Utkast til veilederen er levert.</p>
13	<p>Difi skal lage en nettbasert veiledning om hvor virksomhetene i offentlig sektor finner informasjon om myndighetenes anbefalinger mht. etterlevelse av sikkerhetsstandarder for e-post og nettsider. Veiledningen skal gi eksempler på hvilke sikkerhetsutfordringer virksomheten skal være særskilt bevisst, og hvor på internett virksomhetene kan undersøke i hvilken grad deres e-post og nettsider følger myndighetenes anbefalinger, med henvisningen til bl.a. eksisterende nettløsninger i markedet. Veiledningen skal være avstemt med NSMs anbefalinger på området.</p>	 <p>Nettbaserte veiledere for etterlevelse av sikkerhetsstandarder er publisert iht. plan.</p>
14	<p>Difi skal utrede HTTPS som obligatorisk IT-standard i forvaltningen.</p>	 <p>Utredningen er levert iht. plan.</p>
15	<p>Difi skal delta aktivt i planleggingen av nasjonal IKT-sikkerhetsøvelse 2020.</p>	 <p>Difi deltar i planlegging av <i>Øvelse Digital 2020</i>, en nasjonal tverrsektoriell ikt-sikkerhetsøvelse som avholdes i september 2020.</p>
16	<p>Difi skal oppsummere erfaringene og effektene av Norges deltagelse i EU-programmene CEF Digital og ISA².</p>	 <p>Difis oppsummering av erfaringer og effekter av norsk deltakelse i EU-programmene CEF Digital og ISA² er levert KMD iht. plan.</p>
17	<p>Difi skal forberede etableringen en innkjøpsordning/markeds plass for skytjenester, og samtidig støtte virksomhetene i å gjøre de nødvendige vurderinger av risiko og sikkerhet. Markeds plassen for skytjenester skal innrettes slik at den effektivt bidrar til økt utbredelse av sikre, lovlige og kostnadseffektive skytjenester. Difi skal sikre god forankring av forprosjektene, slik at det legges til rette for at gjennomføringsfasen kan starte i 2020.</p>	 <p>Difi har i 2019 gjennomført flere aktiviteter for å forberede etablering av markeds plassen. Et styringsdokument som legges til grunn for iverksettelse i 2020 er levert til KMD iht. plan.</p>

- | | | | |
|----|---|---|---|
| 18 | Difi bidrar til implementering av EUs direktiv om tilgjengelighet av nettsider og mobilapplikasjoner (WAD). Departementet vil lage en tidsplan med oversikt over de bidrag Difi skal levere. Difi skal gi innspill til revidert lov og forskrift. | ● | I 2019 har tilsynet bidratt til KMDs arbeid med å implementere WAD i norsk rett, gjennomføre høring og bidratt i arbeid med lovproposisjon og nasjonal tilpassing. Tilsynet har levert fortløpende i tråd med bestillinger. |
|----|---|---|---|

- | | | | |
|----|---|---|--|
| 19 | Difi bistår KMD i oppfølgingen av nytt EU-direktiv om universell utforming av tjenester og produkter. | ● | Tilgjengelighetsdirektivet (EAA) ble vedtatt i EU i 2019 og skal implementeres i norsk rett innen juni 2022. Tilsynet har levert en vurdering av EAA opp mot dagens norske regelverk. Tilsynet har levert fortløpende i tråd med bestillinger. |
|----|---|---|--|

Oppdrag gitt 12.04.2019 i tillegg nr. 1 til tildelingsbrev 2019


- | | | |
|---|---|--|
| Oppdrag om å forberede organisasjonsendringer fra 1.1.2020 – DFØ og Difi. Budsjettmessige konsekvenser. | ● | Svar på oppdraget er levert iht. plan. |
|---|---|--|


Oppdrag gitt 12.04.2019 i tillegg nr. 2 til tildelingsbrev 2019


- | | | |
|---|---|--|
| Oppdrag om å forberede organisasjonsendringer fra 1.1.2020 - Brønnøysundregistrene og Difi. Budsjettmessige konsekvenser. | ● | Svar på oppdraget er levert iht. plan. |
|---|---|--|


Oppdrag gitt 15.05.2019 i tillegg nr. 3 til tildelingsbrev 2019

- | | | | |
|---------|---|---|--|
| Punkt 3 | KMD ønsker en vurdering og anbefaling av Difi knyttet til hvordan vi bør jobbe videre for å utløse potensialet i innovative anskaffelser, med vekt på hvordan dette kan gi merverdier for offentlig sektor, innbyggere og næringslov. | ● | Vurderinger og innspill fra Difi, basert på dialog med flere relevante aktører, er levert KMD iht. plan. |
| Punkt 4 | KMD viser til oppdragsbrev fra Justis- og beredskapsdepartementet til NSM om oppgaver tilknyttet «sikker sky» og et nytt konsept for en skybasert felles, sikret, ugradert IKT-hovedplattform for Forsvaret. KMD anser at Difi primært blir involvert i å vurdere i hvilken grad den foreslåtte løsningen kan tilbys som en fullverdig skytjeneste til statsforvaltningen, særlig de virksomheter som har et spesielt behov for sikre løsninger, og hvordan en slik løsning eventuelt kan tilbys uten at det kommer i konflikt med lov og forskrift om offentlige anskaffelser. | ● | Det ble i 2019 avholdt et statusmøte med NSM, og Difi gav faglige innspill til NSMs arbeid. |

Punkt 5	Ifm. oppdraget om markeds plass for skytjenester ber KMD Difi forberede følgende: <ul style="list-style-type: none">• En oppdatert overordnet gevinstrealiseringsplan som detaljerer hvor store gevinster henholdsvis statlige virksomheter og kommunene vil få. Forslag til tidspunkt, kapittel og post og størrelse på innsparingspotensial skal fremgå.• Levetidsbetraktninger for tiltaket sett opp mot antatt utvikling i behovet for markeds plassen over tid, inkludert forslag til når og hvordan tiltaket skal evalueres.• Forslag til finansieringsmodell for tiltakets varige kostnader. Det skal også vurderes om tiltaket kan finansieres ved rammeoverføring fra statlige virksomheter og kommunene.	 Svar på oppdraget er levert iht. plan.
---------	--	--

Punkt 6	KMD ber om at Difi kommer tilbake til følgende vedrørende videreutvikling av Medfinansieringsordningen for digitaliseringsprosjekter: <ul style="list-style-type: none">• Vurdering av konkrete resultater av allerede tildelte midler gjennom medfinansieringsordningen. Detaljering av typer gevinster og fordeling av disse på aktører, herunder også bidrag til budsjettmessig handlingsrom.• Vurdering av mulige justeringer i tildelingskriterier for midlene, herunder om hele ordningen skal vris mot tverrgående tiltak, samt om det skal stilles krav til at tiltak bidrar til handlingsrom i budsjettet. Det skal vurderes om kravet til gevinstrealisering bør utvides til å gjelde netto gevinst for alle berørte statlige virksomheter og kommunene.	 Svar på oppdraget er levert iht. plan.
---------	---	--


Punkt 7	KMD viser til kommunikasjon om den fremtidige utviklingen av Norsk lysningsblad. KMD ber Difi komme tilbake med en anbefaling når det gjelder nærmere tidspunkt for overføring av resten av Norsk lysningsblads publiseringsportefølje og at anbefalingen er basert på en felles vurdering av Difi og Brønnøysundregistrene.	 Løsningen er beregnet ferdigstilt første halvår 2020, jf. oppdrag i tildelingsbrevet for 2020 til Digitaliseringsdirektoratet.
---------	--	--

Punkt 9	KMD ber Difi, med utgangspunkt i vedlagte veileder fra NSM, å foreta en vurdering av hvorvidt direktoratet eier eller forvalter noen funksjoner, objekter eller infrastruktur i sin virksomhet, som enten i seg selv kan/bør anses som en GNF, eller som understøtter en eller flere GNF-er.	 Svar på oppdraget er oversendt iht. plan.
---------	--	---

Oppdrag gitt 26.08.2019 i tillegg nr. 4 til tildelingsbrev 2019

Punkt 5	Effektiv forvaltning av EU/EØS-arbeidet Difi gjennomfører et prosjekt med formål å identifisere og analysere forvaltningens behov for faglig og administrativ støtte i arbeidet med EU/EØS-saker. Difi skal først levere en prosjektplan.	Oppdraget har frist i 2020. Som følge av flytting av fagområdet, vil rapportering av oppdraget foretas av DFØ.
---------	---	--

Oppdrag gitt 27.09.2019 i tillegg nr. 5 til tildelingsbrev 2019

	Oppdrag om å sette i gang arbeidet med å flytte anskaffelsesområdet til DFØ. Difi skal levere, i samarbeid med DFØ, en kartlegging av konsekvensene flyttingen har for personale, budsjettammer, eiendeler, systemer og andre konkrete forhold.	 Svar på oppdraget er levert iht. plan.
--	---	--

Redegjørelse for ressursbruk 2019

Difi har de de siste årene fått ansvar for flere nye satsinger og oppgaver innenfor våre fagområder. Satsingene 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. For flere av satsingene viser beregninger at gevinstene for offentlig sektor blir høyere enn kostnadene Difi har til leveransene. Veksten i tildelt budsjett og årsverk de siste årene skyldes nye satsinger og oppgaver som nasjonale fellesløsninger, statens innkjøpssenter, grønne anskaffelser, digitalisering av anskaffelsesprosessen, arbeidsgiverstøtte og inkluderingsdugnaden.

Ressursbruk fordelt på virksomhetsområder

Oversikten under gir et overordnet bilde av total ressursbruk innenfor Difis budsjettkapittel 0540 for årene 2017, 2018 og 2019. Kostnadene knyttet til administrasjon og drift av direktoratet er samlet. Alle kostnader knyttet til utvikling og drift av nasjonale fellesløsninger, inkludert portaler, er også samlet. Oversikten gir 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, stimuleringsordningen for innovasjon og tjenestedesign i offentlig sektor, post 26, utbetaling av lærlingtilskudd til statlige virksomheter, post 27, samt utbetalinger av tilskudd til Standard Norge, post 71, er holdt utenfor, da dette er ordninger som er forvaltet av Difi og som ikke sier noe om ressursbruken i Difi som sådan.

Difi ble omorganisert senhøsten 2017, og oppgaver og ressurser ble flyttet mellom virksomhetsområdene for å få til bedre

Virksomhetsområde	Regnskap 2016	Regnskap 2017	Regnskap 2018	Regnskap 2019
Felleskomponenter, fellesløsninger og portaler	160 429 249	179 279 083	195 347 093	225 357 653
Administrasjon og felles driftsutgifter inkl IT-drift*	68 101 485	79 759 142	79 929 420	84 022 087
Offentlige anskaffelser	52 258 955	71 034 630	76 842 358	76 182 376
Digital forvaltning	48 570 499	57 686 390	92 778 170	83 296 564
Ledelse, organisering og kompetanse	46 243 934	61 082 635	42 538 111	55 596 112
SUM	375 604 123	448 841 881	492 435 152	524 454 792

* Tall for 2019 inkluderer kostnader til omstillingsarbeidet i 2019

samordning og ressursutnyttelse. Konsekvensene ble først synlige fra regnskapsåret 2018 og forklarer deler av endringene mellom virksomhetsområdene fra 2017 til 2018. I 2019 fikk Difi tre ulike oppdrag fra departementet om å planlegge overføring av tre avdelinger til DFØ og å forberede sammenslåing av resterende avdelinger i Difi med Altinn-organisasjonen i Brønnøysundregistrene i nytt Digitaliseringsdirektorat. Dette medførte at ressurser i 2019 er omdisponert til aktiviteter for å forberede organisasjonsendringene og forklarer endring i ressursbruk.

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 med flere brukere på Difis løsninger og økt bruk av løsningene de siste årene.

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. I tillegg er kostnader knyttet til omstillingsarbeidet omdisponert fra andre områder og i hovedsak ført på dette virksomhetsområdet. Kostnadene til dette området er i 2019 derfor i realiteten noe redusert som følge av høy aktivitet i omstillingsarbeidet.

Offentlige anskaffelser omfatter drifts- og utviklingsaktiviteter på området, inkludert nødvendig IT-utvikling og Statens innkjøpscenter. Utgiftene i 2019 ligger på samme nivå som året før.

Digital forvaltning omfatter strategiske samordningsoppgaver, innovasjonsarbeidet og digital transformasjon. I dette inngår veiledning innenfor digitaliseringsområdet, informasjonssikkerhet, datadeling og arkitektur. Tallene omfatter også ressursbruk knyttet til veiledning og behandling av søknader om støtte fra medfinansieringsordningen og Stimuleringsordningen. Tilsynet for universell utforming inngår også i dette virksomhetsområdet. Reduksjonen fra 2018 til 2019 forklares med at stimuleringsordningen er flyttet til ny post 26 og ikke lenger inngår i dette virksomhetsområdet.

Ledelse, organisering og kompetanse omfatter arbeid knyttet til strategisk ledelse og arbeidsgiverstøtte, utviklingen og organiseringen av forvaltningen, samt kurs- og kompetanseutvikling i forvaltningen. Økningen i ressursbruk fra 2018 til 2019 for ledelse, organisering og kompetanse skyldes i hovedsak arbeid med særskilte satsinger og opprettelse av OK stat Nord-Norge.

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.

Samlede tildelinger på Difis budsjettkapittel er økt med 9 prosent fra 654,03 millioner kroner til 713,4 millioner kroner. Av tallene fremgår det at de totale driftsutgiftene utgjør kroner 524 247 512 i 2019 mot kroner 489 341 626 i 2018. Dette er en økning på 7 prosent og er lavere enn økningen i tildelinger. Om lag 2,7 prosent av økningen i driftsutgiftene forklares i den underliggende prisstigningen fra 2018 til 2019 (ref Prop. 1 S (2018–2019) Gul bok Statsbudsjettet 2019). Difi fikk i 2019 tre ulike oppdrag fra departementet om å planlegge overføring av tre avdelinger til DFØ og å forberede sammenslåing av resterende avdelinger i Difi med Altinn-organisasjonen i Brønnøysundregistrene i nytt Digitaliseringsdirektorat. Dette medførte at ressurser i 2019 er omdisponert til aktiviteter for å forberede organisasjonsendringene.

Antall årsverk per 31.12.2019 viser to årsverk færre enn i 2018. Lønnsandelen i forhold til driftsutgifter er totalt på 54,4 prosent, som er en nedgang på 0,7 prosentpoeng i forhold til 2018. Nedgangen forklares i hovedsak av at Difi, som følge av omstillingsprosessen, har avvventet retilsetting i ledige stillinger.

Utnyttelsesgraden har gått ned med 0,1 prosent i 2019, fra 90,3 prosent til 90,2 prosent, sammenlignet med 2018. Nedgangen forklares i hovedsak med at ressurser i 2019 er omdisponert til planlagte aktiviteter for å håndtere organisasjonsendringene. Dette synliggjøres også i at overført beløp som kan søkes overført til neste budsjettår, er prosentvis noe høyere i 2019 enn i 2018. En del av nedgangen forklares også i utnyttelsen av midler på noen av 20-postene. I tråd med veiledningen fra DFØ skal post 25 Medfinansieringsordningen for lønnsomme IKT-prosjekter, post 26 StimuLab og post 27 Opplæringskontoret OK stat tas med i beregningen av utnyttelsesgraden. Dette er midler som har karakter av tilskudd til andre statlige virksomheter ved at de enten får utbetalt midler fra

posten eller gis belastningsfullmakt på posten. Siden mottakerne er statlige virksomheter, legges bevilgning og utgifter på 20-poster i statsbudsjettet.

For medfinansieringsordningen skal statlige virksomheter som hovedregel få belastningsfullmakt i stedet for utbetaling av midlene. Ved forsinket fremdrift i prosjektene gir dette en forskyvning i belastningen som igjen fører til ubrukte midler på posten i budsjettåret. Gjennom StimuLab-ordningen får virksomheter utbetalt midler til kjøp av kompetanse i innvilgede innovasjonsprosjekter. Forsinket behandling av søknader grunnet arbeidet med nye retningslinjer i 2019 medførte forsinkelse i utbetalingene og dermed ubrukte midler på posten. Dette påvirker beregnet utnyttelsesgrad. Dersom vi korrigerer for disse ordningene i beregningen, tilsier dette en utnyttelsesgrad på 92,4 prosent i 2019. Tallene for 2016, 2017 og 2018 vil være på henholdsvis 89,5 prosent, 94,7 prosent og 94,5 prosent.

Utgiftene fakturert av leverandører av privat eID ved bruk av Difis felleskomponenter 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 på 91,3 prosent.