

IT i praksis 2022

Status for digitalisering i norsk offentlig sektor

RAMBOLL

IKT Norge

Digdir

NTNU

IT i praksis 2022

15. årgang

Redaksjon:

Morten Skodbo, Lars van Marion, Emma Wagner, Aisha Iqbal, Maria Amundsen, Iris Maria Makridis, Joakim Olsson, Thomas Nortvedt, Rudolf Andersen, Andrea Christine Kunz Skrede, Elisabeth Scheel Zayed, Simon Thomas Morsund, Seri Bjelland, Thanu Thavanathan, Marte Næss Thomassen, Ulrikke Lund.

Utgitt av:

Rambøll Management Consulting AS
Postboks 427 Skøyen 0213 Oslo

Telefon +47 22 52 59 03

ramboll.no/management-consulting

Gjengivelse av innhold i undersøkelsen er tillatt, så fremt Rambøll Management Consulting angis som kilde.

Om IT i praksis

Rambøll Management Consulting har for femtende gang gjennomført IT i praksis-undersøkelsen i samarbeid med IKT-Norge, Digitaliseringsdirektoratet og NTNU.

IT i praksis belyser status og utfordringer knyttet til offentlige virksomheters arbeid med digitalisering og innovasjon.

Gjennom rapportens beskrivelser av nå-situasjon, utfordringer og beste praksis i statlige virksomheter og kommuner, er rapporten et verdifullt verktøy for kvalitetssikring av dagens og fremtidens strategiske beslutninger knyttet til digital utvikling og innovasjon i offentlig sektor.

Rapporten er ment å bidra i den løpende debatten om digitalisering, både på virksomhetsnivå og i samfunnet som helhet.

IT i praksis er den mest omfattende undersøkelsen av sitt slag i Norge, og har oppnådd høy legitimitet blant beslutningstakere på både forvaltnings- og IT-siden. Undersøkelsen er gjennomført fra februar til april 2022 blant de største statlige virksomheter og norske kommuner av ulik størrelse.

Den omfatter også en panelundersøkelse gjennomført av Ipsos MMI, blant et representativt utvalg av den norske befolkning om deres holdninger til offentlige digitale tjenester.

Rambøll Management Consulting bærer ansvaret for spørreskjemaenes utforming, gjennomføringen av undersøkelsen, samt rapportens vurderinger og konklusjoner.

Videreutvikling av metode- og datagrunnlag

Vi mottar gjerne dine synspunkter, kommentarer og idéer knyttet til rapporten. Dette anser vi som verdifullt i arbeidet med å videreutvikle både metode- og datagrunnlag for IT i praksis.

Rambøll bidrar også gjerne med konkret rådgivning rundt hvordan IT i praksis kan brukes som et verktøy i kartleggingen av din virksomhets digitale modenhet og strategisk bruk av IT, og til å identifisere potensial for forbedring og innsatsområder for arbeidet med digitalisering og innovasjon.

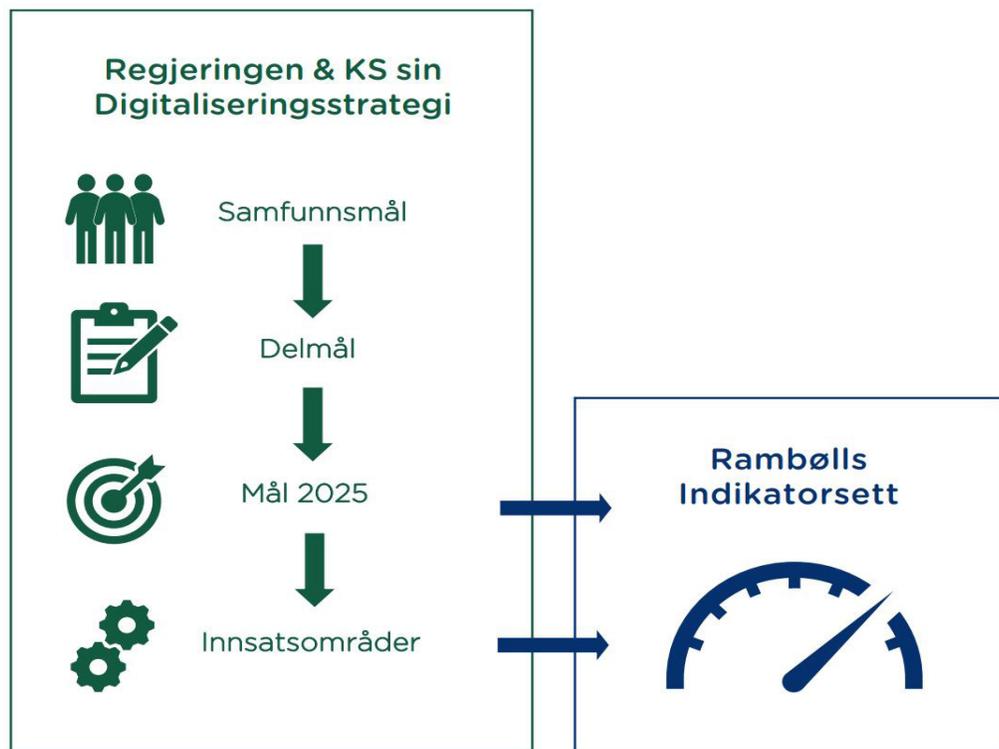
Morten Skodbo

Administrerende direktør
Rambøll Management Consulting
Norge



IT i praksis 2022

Også i 2022 retter IT i praksis søkelyset mot regjeringens og KS sin digitaliseringsstrategi for stat og kommune, «**En digital offentlig sektor**», som gjelder for perioden 2019-2025.



Strategien gir en retning for digitaliseringsarbeidet og utvikling i offentlig sektor, både sektorspesifikt og tverrsektorielt, og er en oppfølging av Meld. St. 27 (2015–2016) Digital agenda for Norge.

Gjennom spørreskjemaene i IT i praksis har vi utviklet egne måleindikatorer som gir oss et bilde av hvordan statlige virksomheter og kommuner følger opp strategien.

Våre indikatorer tar utgangspunkt i strategiens delmål for 2025 og de identifiserte innsatsområdene. Enkelte resultater analyseres i lys av våre modenhetsspørsmål i IT i praksis.

Indikatorsett på IT i praksis-dashboard

Vi har utviklet indikatorsett for strategien som er presentert visuelt gjennom vårt digitale IT i praksis-dashboard på www.itipraksis.no.

Dashboardet gir tilgang til resultatene på spørsmålene som inngår i indikatorene, og denne rapporten er et supplement til dashboardet.

Resultatene fra IT i praksis 2022 utgjør et sentralt supplement til det pågående arbeidet med å følge opp digitaliseringsstrategien, gjennom blant annet handlingsplanen for oppfølging utarbeidet av Digitaliseringsdirektoratet, KS og Skate.

Handlingsplanen er basert på innsatsområdene i strategien, mens denne undersøkelsen også omfatter indikatorer knyttet til målene som er satt for 2025

Oppsummering

Digitalisering som sørger for at alle er med

I år har rapporten viet ekstra oppmerksomhet til digitalt utenforskap. Norsk befolkning har høy tillitt til myndigheter og høy digital kompetanse sammenlignet med andre land. Dette danner et solid fundament for å bygge et samfunn der oppgaver og behov løses digitalt. Stadig flere offentlige tjenester flyttes over på digitale plattformer med formål om å effektivisere og gjøre hverdagen enklere for innbyggerne. Men hva med de som hverken kan eller vil benytte seg av digitale tilbud? Skal ikke de også med?

Tematikken er høyst aktuell. Et mediesøk viser at det i 2019 kun var én nyhetssak som inneholdt uttrykket «digitalt utenforskap», mens det var fem i 2020. I 2021 hadde tallet økt til 26. Så langt i år har det vært 42.

Innbyggerdelen av IT i praksis viser at digitalt utenforskap rammer de med lav inntekt, høy alder og de som står utenfor arbeidsstyrken. Unge, som ellers antas å være digital natives, er også skeptiske til sine ferdigheter i møte med digitale offentlige tjenester. Innbyggernes vilje til å kommunisere med myndigheter synker jo mer kompleks og sårbar situasjonen oppleves. Disse funnene utfordrer den eksisterende antakelsen om at det er kun de eldste eldre som lider av digitalt utenforskap og at problemet vil løses av et generasjonsskifte. Bli for mange stående utenfor den digitale utviklingen, er det fare for at eksisterende ulikheter i samfunnet forsterkes.

Det handler om å legge til rette for deltakelse gjennom flere gode digitale tjenester. Vi har en bra verktøykasse til å lykkes med dette – Bufdir sine syv prinsipper for universell utforming, klarspråk og et design som skaper gode brukeropplevelser. Vi må bruke det. I tillegg er det viktig å erkjenne at ikke alle ønsker å bli med på den digitale reisen. Det burde ikke bety slutt på gode brukeropplevelser og fullverdig deltakelse i samfunnet. Her bør vi legge til rette for mer personlig veiledning og færre automatiserte løsninger med lange køer og upersonlig betjening.

Vi må ta opp diskusjonen om fellesløsninger

I etterkant av fremleggelsen av IT i praksis 2021 ble det noe diskusjon rundt ambisjonene som er lagt for et felles økosystem digital samhandling og tjenesteutvikling. Digitaliseringsstrategien legger vekt på de tradisjonelle felleskomponentene, men den faglige diskusjonen rundt økosystem har gått videre siden da. I årets IT i praksis har vi forsøkt å synliggjøre også andre sider ved det felles økosystemet, som datadeling og -gjennbruk, og samarbeid med privat sektor.

Bildet som tegner seg er ikke udelt positivt. På den ene siden er det en økning i gjennbruk av andres data i offentlige tjenester. På den annen side faller opplevd nytte av de delte ressursene i økosystemet slik som felleskomponenter, og det samme gjelder de som forvalter disse. Økosystemtankegangen ser ut til å slite med å slå rot i offentlig sektor, og det kan være grunn til å tenke nytt rundt ansvarsdeling og posisjoner. Dagens fellesløsninger bygger bl.a. på 15-20 år gamle tanker.

Skape gode løsninger - sammen

Vi tror at en viktig faktor for å lykkes med å utvikle gode tjenester er å samarbeide mer på tvers av sektorer, fagområder og landegrenser. Vi ser dessverre en synkende trend når det gjelder samarbeid med privat sektor. Digital samhandling med næringslivet kan gi grunnlag for nye, innovative tjenester. Med det krever tydelig styring og struktur som legger til rette for samarbeid. Eventuelle gevinster som kan oppnås gjennom samarbeid må også tydeliggjøres for at det skal bli attraktivt å samarbeide om utvikling av digitale løsninger for felleskapet.

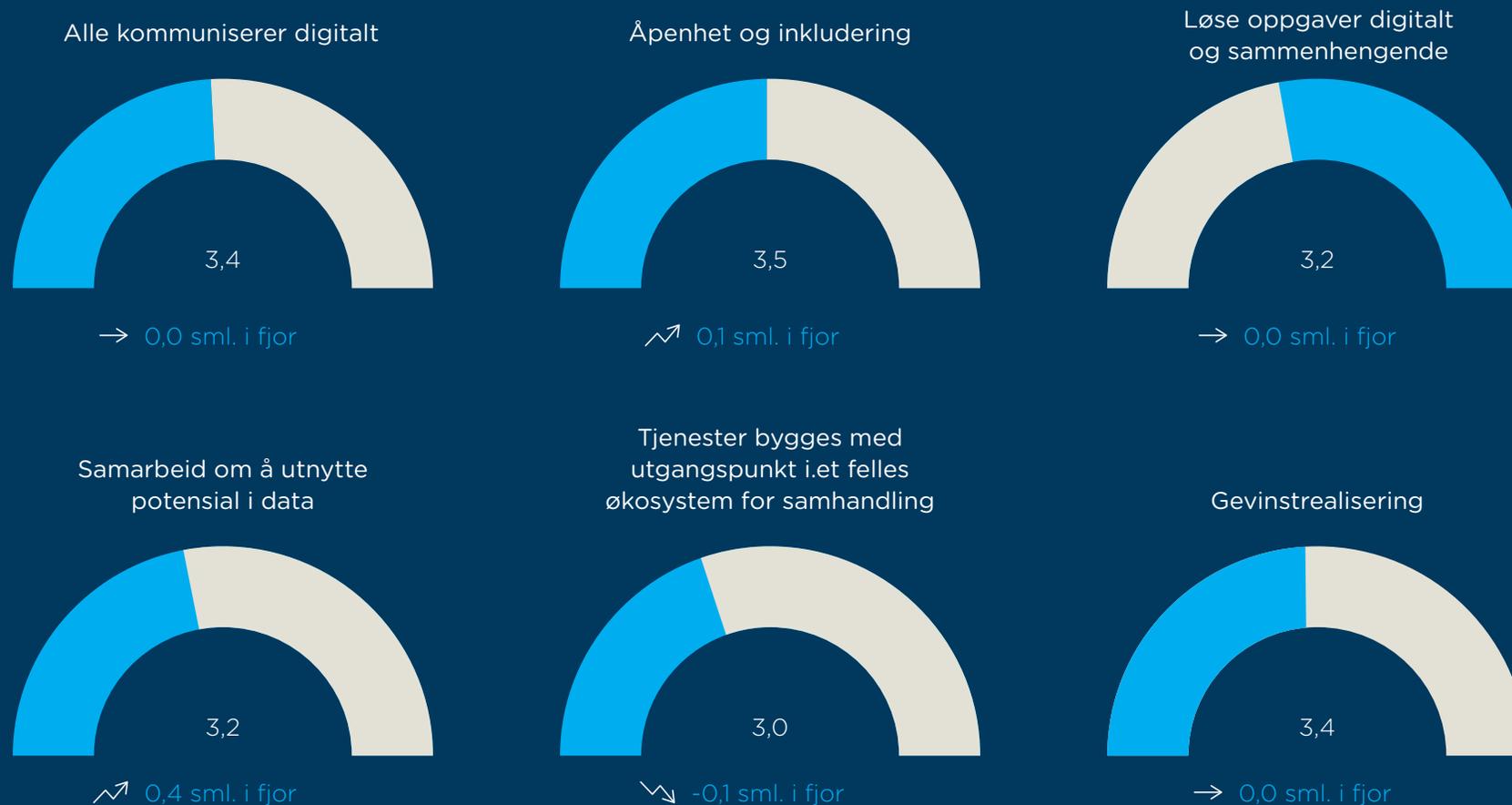


Digitaliseringsstrategiens mål for 2025 og innsatsområder

Indikatoroversikt – målsettinger for 2025

Digitaliseringsstrategien setter et høyt ambisjonsnivå: Digitalisering av offentlig sektor skal gi en enklere hverdag for innbyggere, næringsliv og frivillig sektor gjennom bedre tjenester, mer effektiv ressursbruk i offentlige virksomheter og legge til rette for produktivitetsokning i samfunnet.

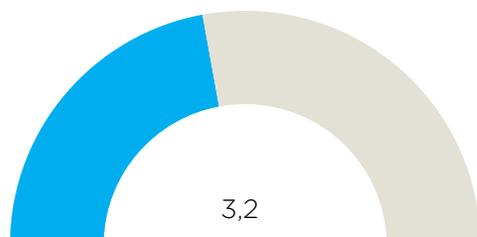
Hensikten med strategien er å understøtte digital transformasjon i hver enkelt virksomhet, og i offentlig sektor som helhet. Vi har etablert et indikatorsett for hver av de seks overordnede målene regjeringen og KS har sagt skal være oppfylt innen 2025 for at den overordnede målsettingen skal realiseres.



Indikatoroversikt - Innsatsområder

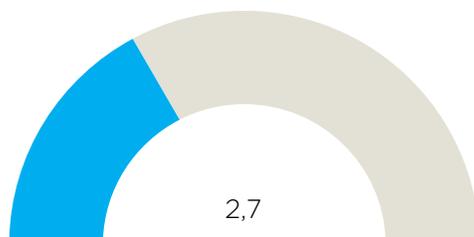
Rambøll har etablert et indikatorsett for hvert av innsatsområdene i digitaliseringsstrategien og den tilhørende handlingsplanen. I motsetning til indikatorene for de målene som er satt for 2025 som sier noe om hvor langt vi har kommet, så er disse indikatorene knyttet til den innsatsen som gjøres for å realisere målene. I det følgende presenterer vi noen sider ved målingene.

Sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum



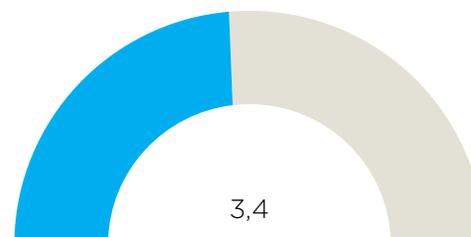
> 0,0 sml. i fjor

Økt deling av data



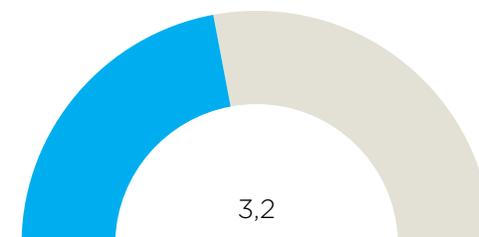
↘ -0,1 sml. i fjor

Felles økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling



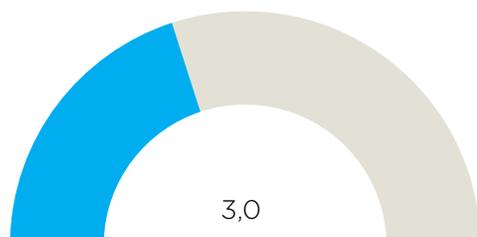
↘ -0,1 sml. i fjor

Klart og digitaliseringsvennlig regelverk



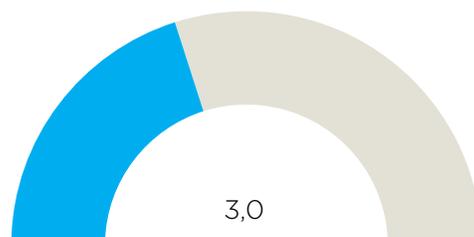
↗ 0,1 sml. i fjor

Styring og samordning for en mer sammenhengende offentlig sektor



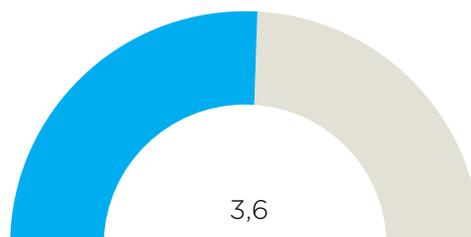
↘ -0,1 sml. i fjor

Styrket samarbeid med privat sektor



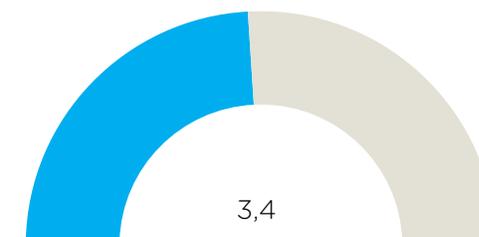
↘ -0,3 sml. i fjor

Digital sikkerhet



> 0,0 sml. i fjor

Digital kompetanse



> 0,0 sml. i fjor



Alle innbyggere,
næringsdrivende og
frivillige organisasjoner
som har evne til det,
kommuniserer digitalt
med offentlig sektor



Alle er med - nesten

Digital kompetanse i den norske befolkningen

Kommunal- og distriktsdepartementet har utviklet nasjonal strategi for økt digital deltakelse og kompetanse i befolkningen. Strategiens hensikt er å motvirke digitalt utenforskap. Dette er et situasjonsavhengig og relativt begrep. Det er en større andel som er digitale brukere, men som i ulik grad og form opplever utfordringer ved offentlige digitale tjenester. Dette adresseres også av målsetningen i «Digital hele livet» som sikter mot digital kompetanse for deltakelse i samfunnet på «likeverdig grunnlag».

Den norske befolkningen er en av verdens mest digitale. Tilgangen til IKT-utstyr er i verdenstoppen, og det samme gjelder bruken av internett. Dette er videre reflektert i et generelt høyt grunnleggende digitalt kompetansenivå i befolkningen. I innbyggerdelen av undersøkelsen oppgir 3,6% at de er nybegynnere. Men ettersom befolkningen har et generelt høyt kompetansenivå, og siden digitale tjenester blir mer intuitive, brukervennlige og tilgjengelige, er det en forventning at andelen ikke-digitale brukere kommer til å synke videre i årene fremover.

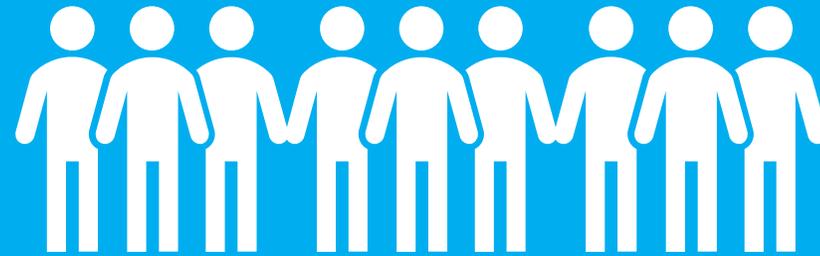
Konsekvenser av digitalt utenforskap

Alle innbyggere har rett på samme tjenestetilbud, men digitalt utenforskap skaper utfordringer med å bruke offentlige tjenester. Digitaliseringsarbeidet har potensiale til å gi befolkningen økt kvalitet på offentlige tjenester, personer som opplever digitalt utenforskap vil i mindre grad kunne dra nytte av denne forbedringen i kvalitet. Med hensyn til ikke-digitale brukere av offentlige tjenester må tjenester tilbys både med og uten internettilkobling. I tillegg til kostnaden knyttet til å tilby tjenestene uten internettilkobling, vil høyere bruk av ikke-digitale tjenester føre til mindre effektiv saksbehandling, og dermed økt bruk av tid og penger.

En viktig konsekvens av at ulike innbyggergrupper blir stående utenfor er økt sosial ulikhet i samfunnet. Gruppene som rammes av digitalt utenforskap kan ha kjennetegn som gir økt sannsynlighet for at personene som rammes allerede opplever mer generelt utenforskap fra samfunnet. Dette utenforskapet kan gå videre i arv ved at barn som blir født inn i lavinntektsfamilier i mindre grad blir sosialisert i, og eksponert for, bruk av digitale verktøy. Denne ulikheten kan videre forplante seg i lavere nyhetskonsum, deltakelse i offentlig debatt og samfunnsliv, og kan dermed være en trussel mot ytringsfriheten og deltakelse i demokratiet.

91%

vurderer sine digitale ferdigheter som middels gode eller bedre



Særlig tre grupper står i fare for å falle utenfor - minst 10% er svært sårbare

Særlig tre egenskaper kjennetegner de som faller utenfor; Dette er høy alder, lav inntekt og å stå utenfor arbeidsstyrken.

Gjennomgående vurderer befolkningen sin digitale kompetanse som høy. I alle segmenter i innbyggerdelen av undersøkelsen er det over 50 % som ser sin egen kompetanse som over gjennomsnittet.

Kompetanse Norge trekker frem seniorer og personer utenfor arbeidsstyrken som grupper med høy risiko for å falle utenfor den digitale utviklingen. I tillegg fant de at lav inntekt øker sannsynligheten for å ha svake digitale ferdigheter.

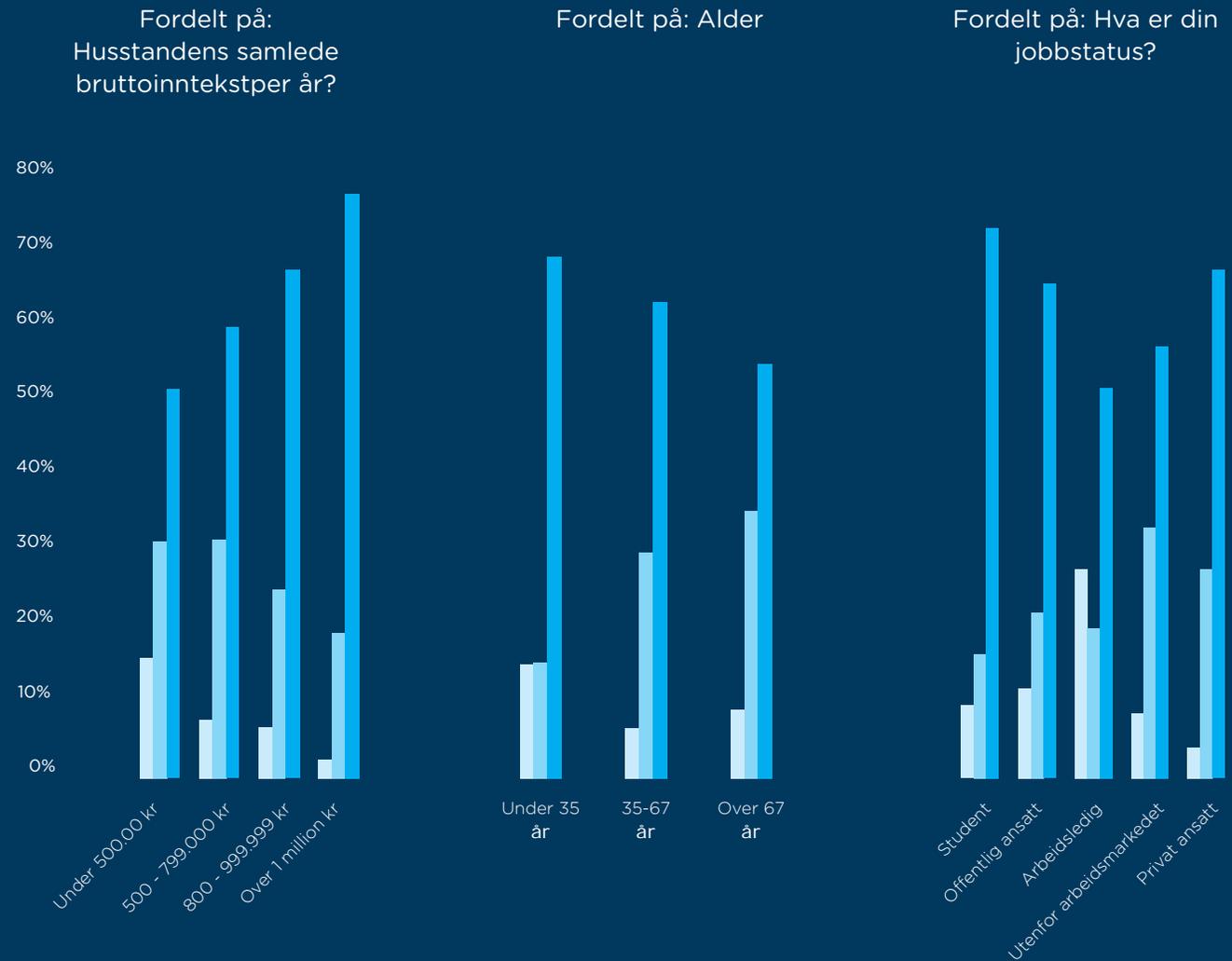
Til sammen utgjør denne gruppen 40-50% av befolkningen. IT i praksis bekrefter at det i denne gruppen befinner seg de mest sårbare for digitalt utenforskap. I gruppen er det flere enn i utvalget for øvrig som oppgir å ha lave digitale ferdigheter. Det er også færre som har lavere tillit til de digitale løsningene og synes de er vanskeligere å bruke. En fjerdedel av gruppen oppgir at de har dårlig eller svært dårlig digital kompetanse og dårlige ferdigheter. Det utgjør rundt 10 % av befolkningen.



Vi har derfor sett på personer over 67 år, personer som ikke studerer med inntekt opptil NOK 500 000 og personer som står utenfor arbeidsstyrken. Denne gruppen har vi valgt å kalle «utsatt» og vi har sett på denne gruppen opp mot den generelle befolkningen.

- Under middels gode
- Middels gode
- Over middels gode

Hvordan vil du bedømme dine digitale ferdigheter?



Manglende brukertilpasning treffer de med lave ferdigheter hardest

Universell utforming

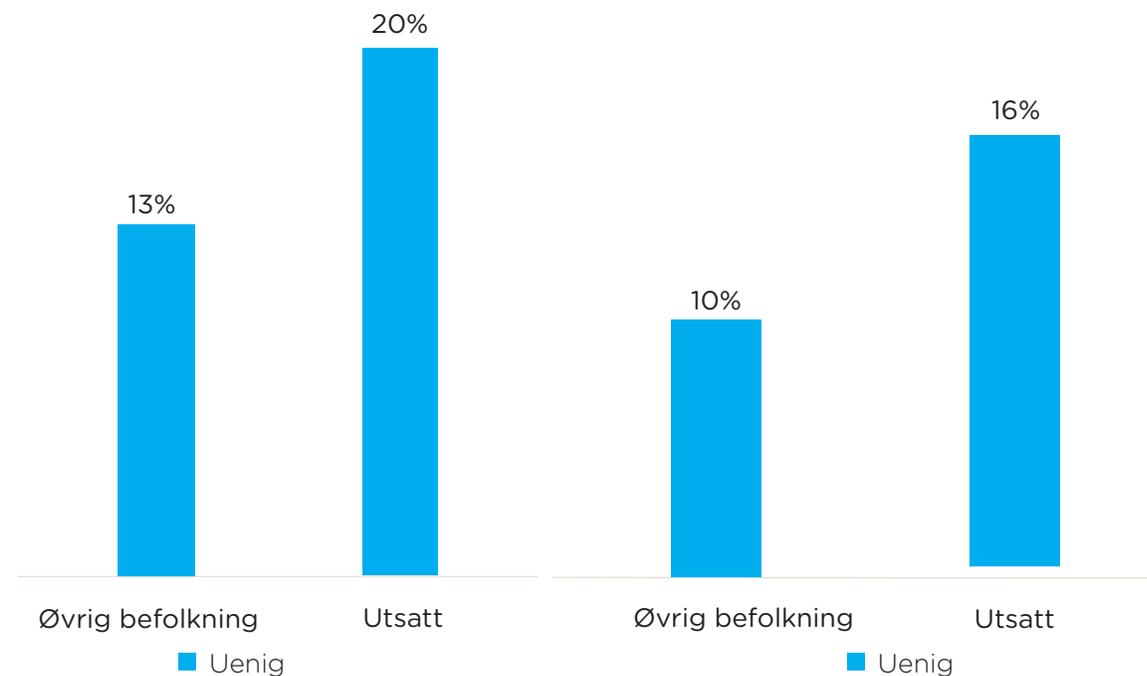
Lov og regelverk stiller krav om at digitale tjenester skal være universelt utformet. IT i praksis viser at 63 % av statlige virksomheter og 58 % av kommuner oppgir at universell utforming vektlegges høyt eller svært høyt i utviklingen av digitale tjenester. Samtidig viser innbyggerundersøkelsen at innbyggere i den utsatte gruppen fortsatt opplever større utfordringer knyttet til bruken av offentlige digitale tjenester enn andre.

Mens andelen middels enig er relativt lik på tvers av gruppene, skiller den utsatte gruppen seg negativt ut ved å være mer uenig og mindre enig i påstandene. For påstanden om at offentlige digitale tjenester er enkle å bruke, svarer hele 6,8 % i den utsatte gruppen helt uenig. Dette er mot 2,5% i den øvrige befolkningen.

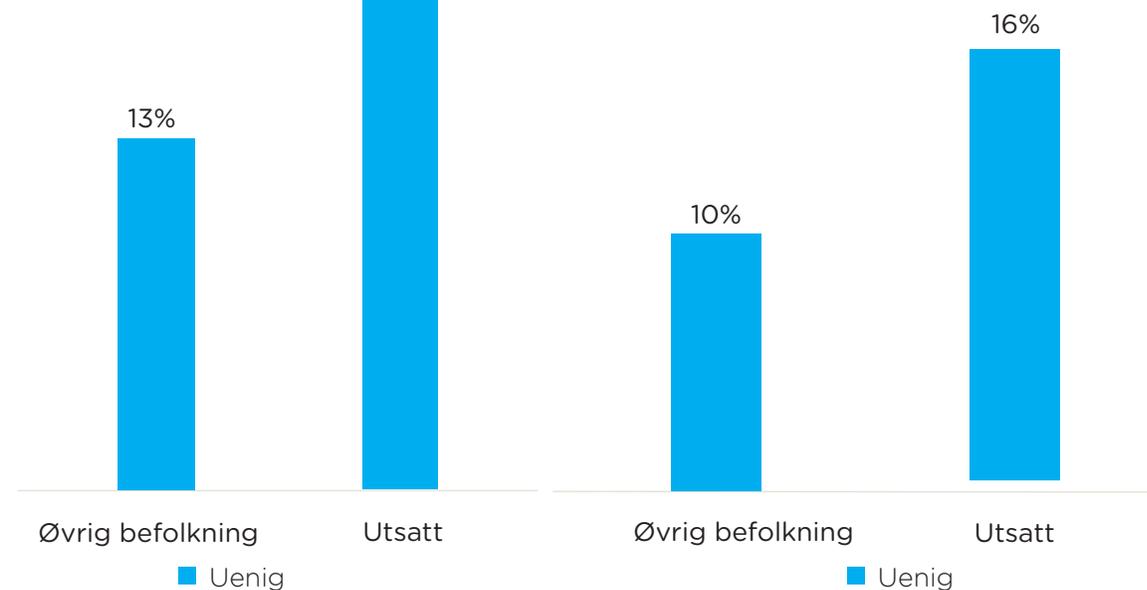
Manglende klarspråk neppe avgjørende

Språk er en faktor som har blitt trukket frem som en hindring for bruk av offentlige digitale tjenester. Klart språk tilpasset målgruppene er et mål i både regjeringens handlingsplan for universell utforming og statens kommunikasjonspolitikk. I innbyggerdelen av undersøkelsen er det derimot små forskjeller mellom hvor forståelig de synes språket i offentlige digitale tjenester er. Den lille forskjellen utgjøres i stor grad av alder. Det er derfor andre faktorer som fører til at personer med lavere inntekt og de utenfor arbeidsmarkedet opplever disse utfordringene.

Offentlige digitale tjenester er enkle å bruke



Jeg opplever min kommunes digitale tjenester som tilpasset behovet



De digitalt sårbare bruker i mindre grad digitale løsninger i kommunikasjonen med offentlige myndigheter

Som en mulig konsekvens av manglende ferdigheter og at den utsatte gruppen i større grad opplever offentlige digitale tjenester vanskeligere å bruke, foretrekker de i større grad å benytte seg av ikke-digitale løsninger. Det er allikevel verdt å merke seg at det i alle grupper er et stort flertall som ser på digitale løsninger som foretrukken kanal. Dette gjelder også i den sårbare gruppen.

Arbeidsstatus og inntekt er viktig for valg av kommunikasjonsverktøy

Forskjellen mellom gruppene kommer av sammenhengen mellom foretrukket kommunikasjonsverktøy og bakgrunnsvariablene arbeidsstatus og inntekt. Alder nyanserer dette bildet mer, og forskjellene mellom gruppene ville vært enda større om det bare var arbeidsstatus og inntekt som utgjorde gruppen. Tilknytning til arbeidslivet framstår som den viktigste enkeltfaktoren for å være trygg på digitale løsninger.

Foretrukken kommunikasjonsform med offentlige myndigheter, forskjellen utsatt gruppe og øvrig befolkning:



30%
foretrekker telefon mot
22%
i den øvrige befolkningen



7%
foretrekker personlig oppmøte mot
3%
i den øvrige befolkningen



2%
foretrekker chat mot
7%
i den øvrige befolkningen



35%
foretrekker digital selvbetjening mot
45%
i den øvrige befolkningen

A photograph of two women with curly hair, wearing dark clothing, standing in a server room. They are looking at tablets. The server racks in the background have blue lighting and labels like 'GRIDSTORE' and 'APC'. The scene is dimly lit with blue ambient light.

Unge mer kritiske til egne ferdigheter

Unge har over flere tidligere år avgitt svar på enkelte spørsmål som skiller seg fra aldersgrupper.

Samtidig som den unge aldersgruppen har flest som sier de har over middels digitale ferdigheter, har denne gruppen også den største andelen som oppgir under middels gode ferdigheter. På den andre siden viser undersøkelsen «Befolkningens digitale kompetanse og deltakelse» av Kompetanse Norge at unge har mer digital erfaring på mange områder. Det er derfor mulig at unge og eldre har forskjellige referansepunkter de vurderer egne digitale ferdigheter opp mot. Like fullt er det en betydelig andel unge som kan stå i fare for å oppleve en viss grad av utenforskap sett opp mot jevnaldrende.

Unge foretrekker i mindre grad digital selvbetjening

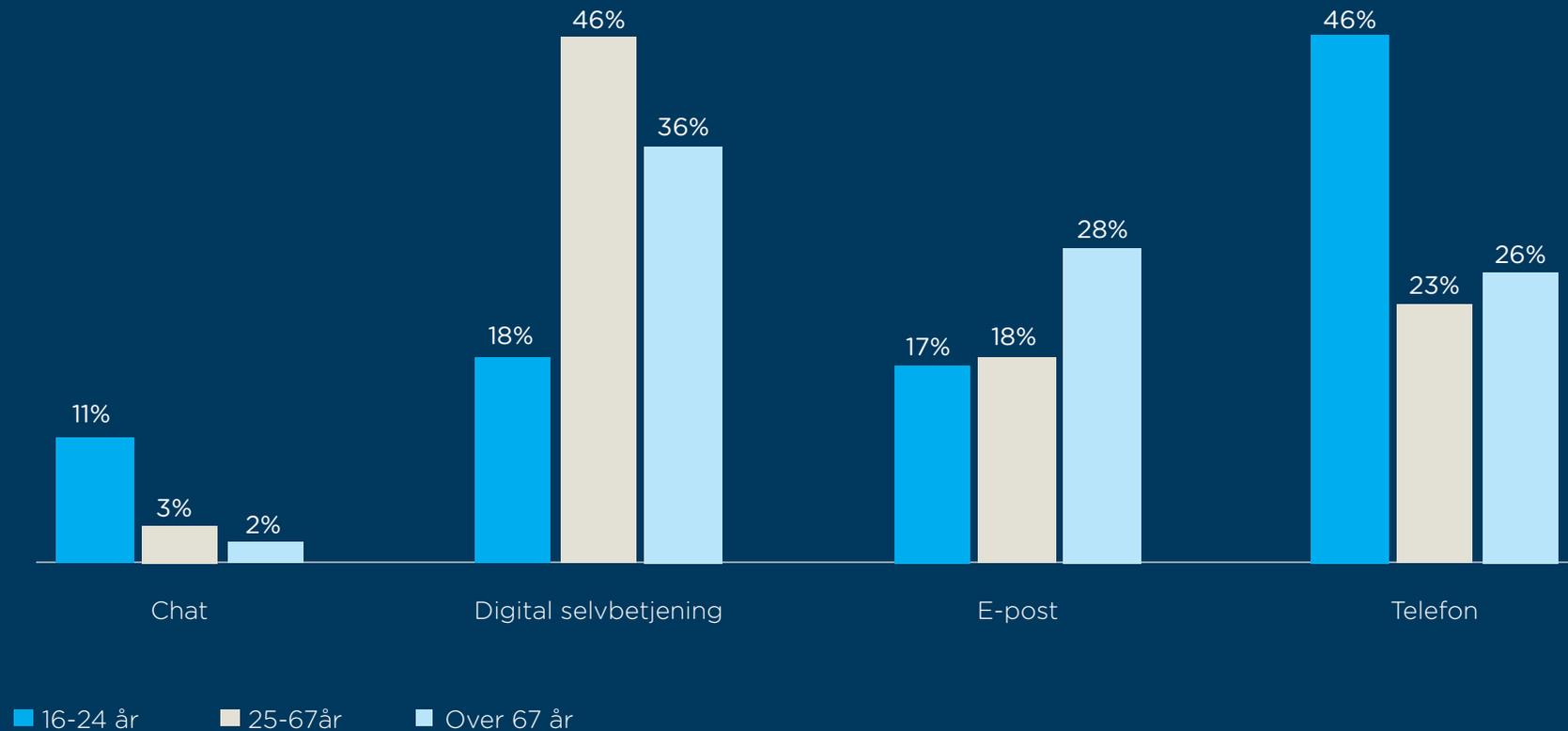
I SINTEF-rapporten «Digital ekskludering i NAV» vises det til mangel på byråkratisk kompetanse som et hinder for bruk av offentlige digitale tjenester. Da kan både lese- og skriveferdigheter være i orden, samt den digitale kompetansen. Det er

mulig den unge aldersgruppen har de to sistnevnte, men mangler forståelse for hvilke prosesser og regelverk som omgir de digitale offentlige tjenestene. Derfor kan de søke seg mot verktøy for kommunikasjon som gir mulighet for å stille spørsmål eller komme med mer åpne henvendelser.

Unge mer positive til de digitale tjenestene

På tross av dette svarer unge positivt på spørsmål om opplevelsen av de offentlige digitale tjenestene. Det er i denne gruppen størst andel svarer at tjenestene er enkle å bruke, de opplever språket mest forståelig og synes det er lettest å skape sammenheng og opprettholde kontakten med offentlige myndigheter.

Når du skal kommunisere med offentlige myndigheter foretrekker du vanligvis å



22%

i alderen 16-24 år vurderer sine digitale ferdigheter som under middels gode, mot

9%

blant de over 67 år

**I årets utvalg har en høy andel unge valgt telefon og lav andel e-post sett opp mot tidligere år. De tre foregående årene har andelen for telefon vært 29%, 25% og 26%. For e-post har den vært 28%, 30% og 26%. Andelen på de andre verktøyene for kommunikasjon har også vært stabile siste årene. Det er derfor sannsynlig at årets resultat er et avvik.*



Offentlig sektor
digitaliseres på en
åpen, inkluderende og
tillitsvekkende måte

Manglende tillit til de digitale løsningene

Norge har en befolkning og et næringsliv med relativt sett høy grad av tillit til offentlige myndigheter. Det er et godt utgangspunkt når nye måter å løse oppgaver på skal innføres. Innbyggerdelen av undersøkelsen viser at denne høye tilliten til myndigheter ikke automatisk er overførbar til det offentlige digitale tjenester.

Tillit kan henge sammen med kompetanse

I den utsatte gruppen oppgir i underkant av halvparten stor grad av tillit knyttet til behandling av personopplysninger og rettigheter i offentlige digitale løsninger.

I samme gruppen finner vi også størst forekomst av lav digital kompetanse. Kompetanse Norge fant at ikke-digitale brukere skiller seg ut ved at de ikke foretrakk noen opplæring da de ble spurt om foretrukken opplæringsmetode for å heve

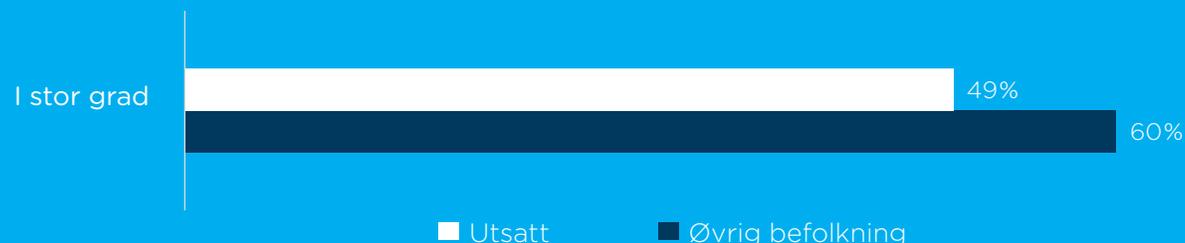
digital kompetanse. Det nest mest populære alternativet var opplæring av familien. Denne gruppen kan derfor være mer skeptisk til digitaliseringen. Det er mulig kompetansehevende tiltak rettet mot utsatte grupper kunne økt graden av tillit til digitale offentlige tjenester, noe som også blir fremhevet i «Digital hele livet».

Samtidig kan det påpekes at forskjellene mellom den utsatte gruppen og øvrig befolkning eksempelvis er mindre når det gjelder tillit enn oppgitt digital kompetanse. Dette kan være med i avveiningen rundt videre arbeid med tillit til digitale løsninger, og dette er et mulig argument for å i større grad fokusere på å styrke tillitsnivået i befolkningen generelt.

I hvilken grad har du tillit til at dine rettigheter blir ivaretatt i digitale løsninger fra offentlige myndigheter?



I hvilken grad har du tillit til at digitale løsninger fra offentlige myndigheter ivaretar dine opplysninger på en trygg måte?



Digital sikkerhet

Digitaliseringen av offentlig sektor stiller strengere krav til digital sikkerhet og personvern, og ivaretagelsen av dette er viktig for å sikre at innbyggernes tillit til det offentlige forblir høy. Store angrep mot offentlige virksomheter har ført til et tydelig trusselbilde.

Generelt oppgir virksomhetene mye av det samme som i fjor. Undersøkelsen antyder at infrastrukturen og programvaren tilknyttet informasjonssikkerhet fortsatt oppleves godt ivaretatt. Statlige virksomheter oppgir jevnt over noe større grad av enighet i påstandene som inngår i indikatoren.

Kommunene oppgir å ha mindre kompetanse enn stat på informasjonssikkerhet

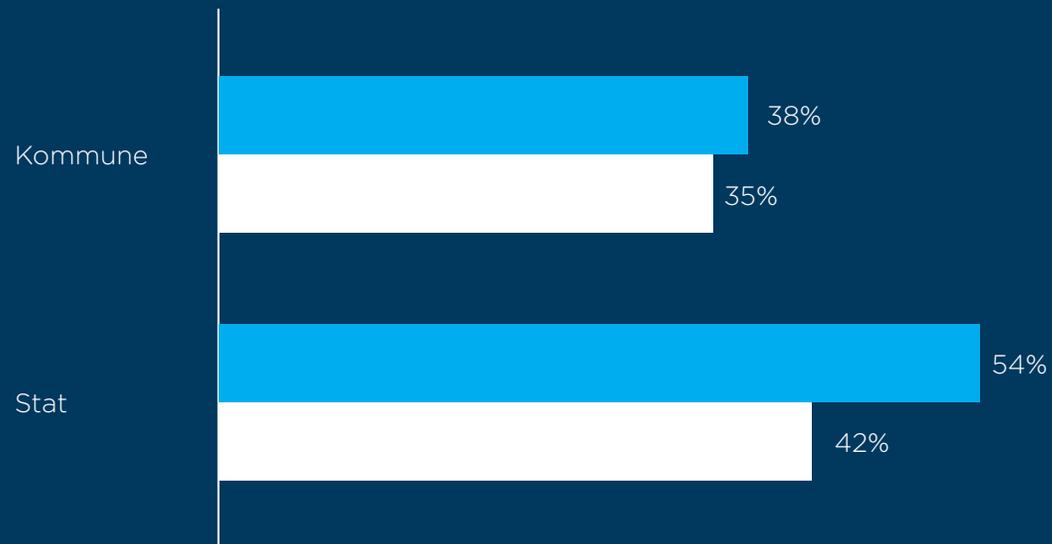
Undersøkelsen viser at det fortsatt er uenigheter på spørsmål knyttet til kompetanse virksomhetene opplever størst utfordringer med. Disse spørsmålene skiller seg ut ved at det er en mindre andel som er enige i at de ansattes kompetanse knyttet til informasjonssikkerhet og risikostyring

er tilstrekkelig. Spesielt kommunene er mindre enige at de har tilstrekkelig kompetanse på informasjonssikkerhet, og små kommuner opplever i noe større grad dette som en større utfordring enn store og mellomstore.

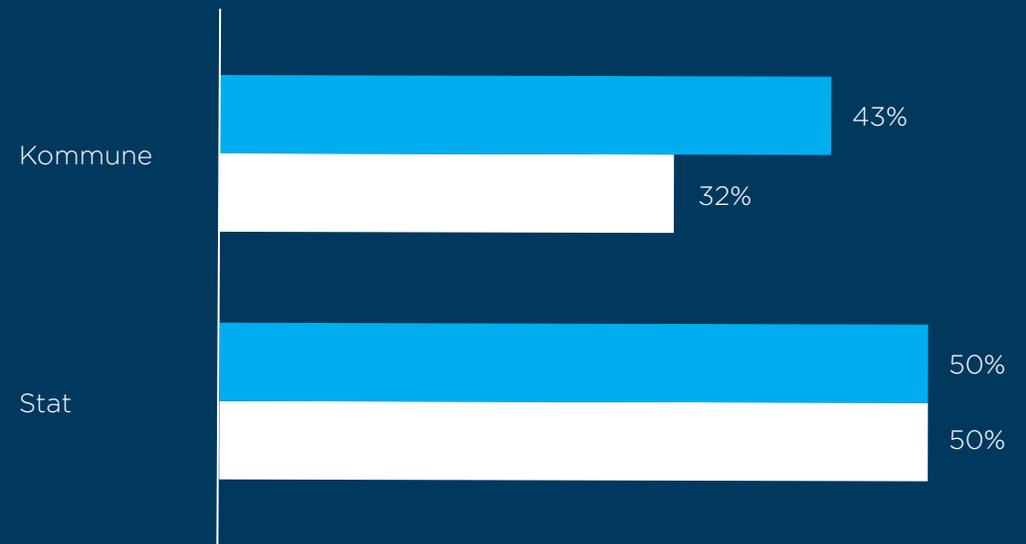
Statlige virksomheter opplever derimot i større grad at de har tilstrekkelig kompetanse på informasjonssikkerhet sett opp mot fjoråret. Dette er positivt, samtidig som det kan bli et kompetansegap mellom statlige virksomheter og kommunene om det blir en trend. Dette kommer i tillegg sammen med mer negative svar fra kommunene på øvrige spørsmål.

Kommunene oppgir derimot at de har bedre prosesser med tanke på risikostyring i år enn i fjor. Sistnevnte kan muligens forklares av en reaksjon på nylige dataangrep, der dette har fått økt fokus internt hos kommunene. Like fullt er dette områder der virksomhetene opplever mest utfordringer, og kommunene opplever det i størst grad.

Vi har tilstrekkelig kompetanse på informasjonssikkerhet i vår virksomhet



Prosess for risikostyring er kjent i virksomheten. Ansatte vet hvordan beslutninger skal tas og hvilket risikonivå som er akseptabelt

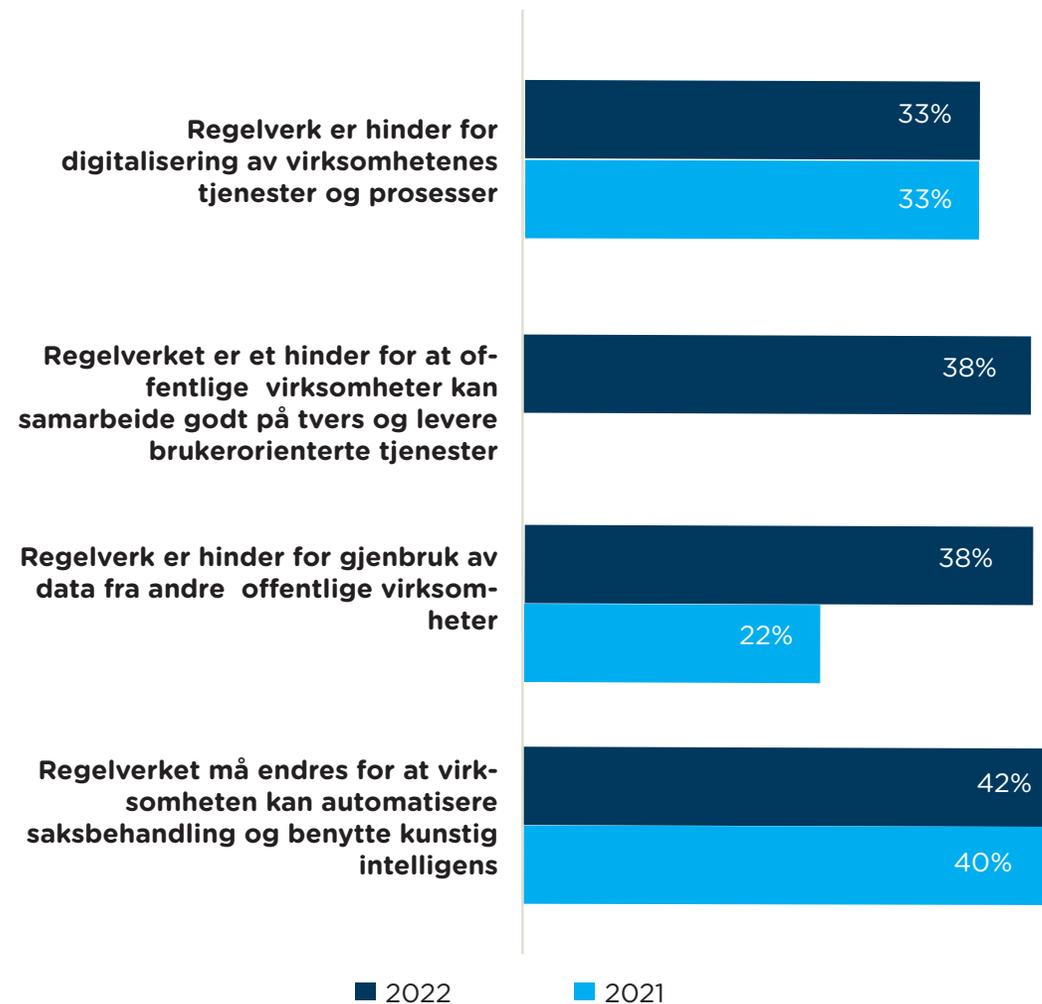


Klart og digitaliseringsvennlig regelverk

Et digitaliseringsvennlig regelverk legger til rette for at virksomhetene kan dra nytte av mulighetene som følger av digitalisering og store teknologiske endringer. I henhold til digitaliseringsstrategien må regelverket legge til rette for økt deling av data og sammenhengende tjenester. Regelverket bør videre være klart og forståelig, uten unødvendige skjønnsbestemmelser og med harmoniserte begreper. Regelverket bør også legge til rette for hel og delvis automatisert saksbehandling og formålstjenlig bruk av kunstig intelligens, samt digital transformasjon.

IT i praksis viser at regelverk er en stor utfordring for offentlige virksomheter, og hindringer for sammenhengende tjenester og gjenbruk av data. I den grad det har vært endringer siden 2022 har det vært en økning av virksomheter som har identifisert regelverk som en barriere. Interessant nok viser det seg at de som opplever regelverket som et hinder for digitalisering, i mindre grad utvikler sammenhengende tjenester enn andre.

Statlige virksomheter opplever i noe større grad at regelverket er et hinder enn kommuner. Samtidig er statlige virksomheter i større grad kjent med at det finnes en veileder om hvordan digitaliseringsvennlig regelverk bør utformes. Dette kan tyde på at utfordringene ligger i selve regelverket, og ikke manglende kjennskap til eller forståelse av det.





Flere oppgaver
løses digitalt og som
sammenhengende
tjenester

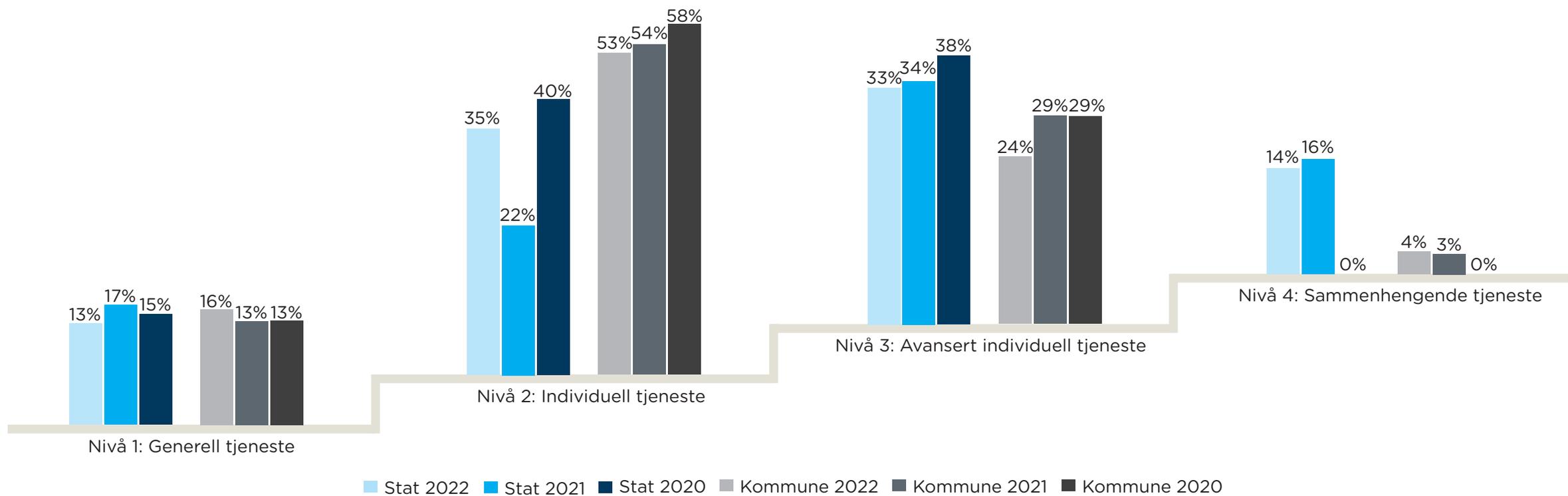
Oppgaver løses digitalt og sammenhengende

Tjenestetrappa er en måte å vurdere utvikling av digitale tjenester i offentlig sektor over tid. Virksomhetene og kommunene svarer på hvordan hoveddelen av deres digitale tjenester leveres på. Det innebærer at enestående enkelttjenester i mindre grad vektlegges. En virksomhet som har plassert seg på laveste nivå kan derfor ha én eller flere svært gode digitale tjenester uten at det gir uttelling på tjenestetrappen.

For å lykkes med å realisere målet om sammenhengende tjenester må offentlige virksomheter planlegge, igangsette og gjennomføre digitaliseringsprosjekter der målet å forenkle prosesser for slutbrukeren, samtidig som det gjør interne prosesser mer effektive. Her skal brukerne få dekket sine behov på ett sted, uten å måtte forholde seg til forskjellige tjenester fra ulike virksomheter.

I fjor meldte vi en stillstand når det gjelder utvikling av sammenhengende tjenester. Vi så at pandemien førte til at flere gode digitale tjenester ble utviklet, men at utviklingen ikke gikk nok mot sammenhengende tjenester. I år er det en viss nedgang blant statlige virksomheter som oppgir at hoveddelen av deres tjenester er sammenhengende tjenester. Samtidig er det færre som oppgir at de utvikler sammenhengende tjenester for sine brukere. Nedgangen her er på 5% for statlige virksomheter og 3% for kommuner.





Tjenestetrappa for digital tjenesteutvikling

- 1. Generell tjeneste:** Generell informasjon på nettsider og papirbasert kommunikasjon. Krever ikke innlogging.
- 2. Individuell tjeneste:** Enkle, individrettede tjenester som krever innlogging. Anvender informasjon om brukeren som virksomheten allerede har i ett eller flere av sine fagsystemer

- 3. Avansert individuell tjeneste:** Avansert, individuell tjeneste som krever innlogging. Informasjon om brukeren hentes fra data/deltjenester fra andre offentlige virksomheter
- 4. Sammenhengende tjeneste:** Kompleks individuell tjeneste med utgangspunkt i brukerbehov. Virksomheten gjenbraker informasjon fra andre virksomheter og samarbeider med relevante aktører for å sikre flyt og ett sømløst tjenestetilbud. Tjenesten henger sammen med andre tjenester som tilbys brukeren, selv om disse

Finansiering er fortsatt en utfordring

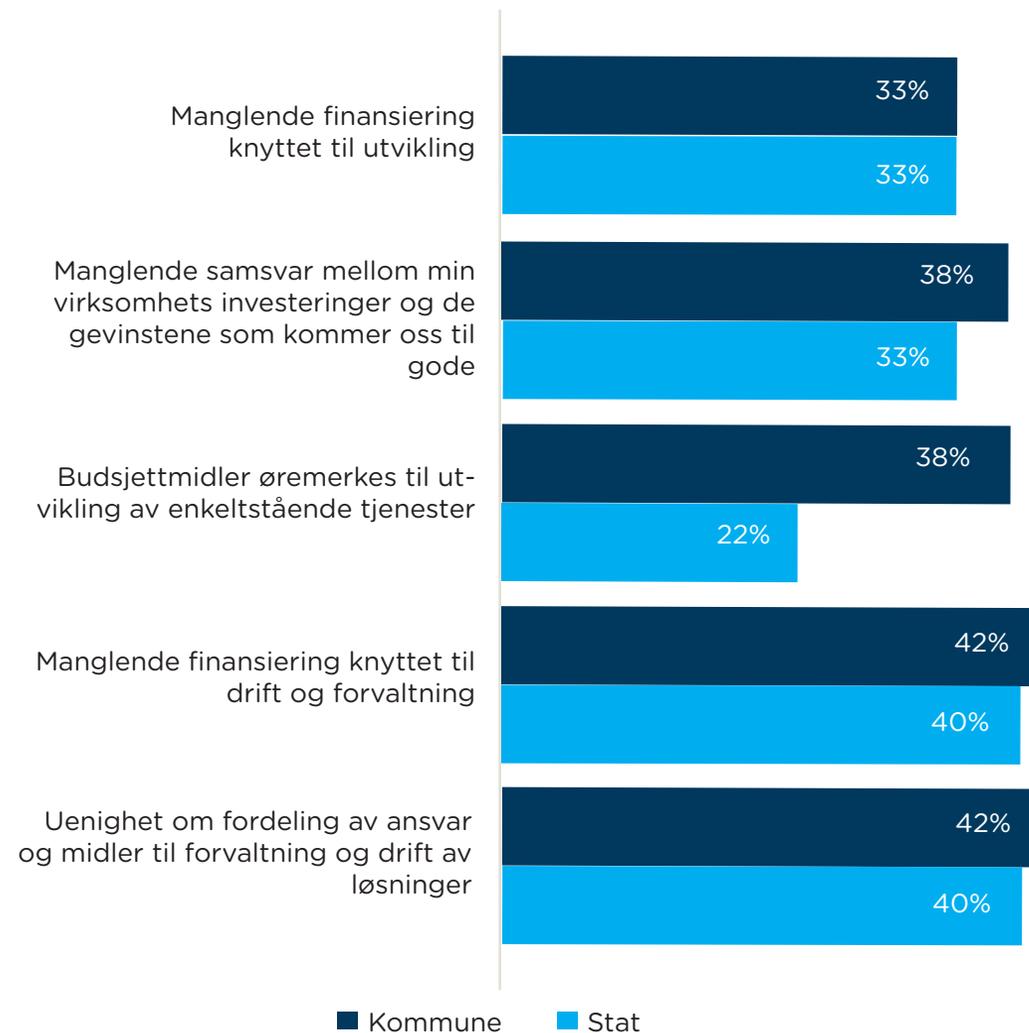
Digitaliseringsstrategien fremhever at virksomheters tjenester skal være sammenhengende og hinderfrie slik at alle brukere kan ta de i bruk, og for å kunne videreutvikle bedre løsninger for samfunnet som en helhet. I år ser vi at færre oppgir at de utvikler digitale og sammenhengende tjenester for sine brukere. Nedgangen er størst blant statlige virksomheter – 5% sammenlignet med kommuner der nedgangen er på 3% sammenlignet med i fjor.

Likt som i fjor oppgis finansiering som et av de største hindrene for utvikling av sammenhengende tjenester, både for statlige virksomheter og kommuner.

Dette gir grunnlag for å vurdere om dagens finansieringsmodeller understøtter utvikling av sammenhengende tjenester slik det er tiltenkt.

Andelen som mener at øremerkning av budsjettmidler er en hindring har økt siden i fjor, særlig blant statlige virksomheter. Her er økningen på 16%. Virksomhetene selv har best innsikt i hvilke behov de og brukere av tjenestene har, og bør derfor i større grad få frihet til å bestemme hvordan budsjettmidlene skal brukes når det gjelder utvikling av digitale tjenester.

I hvilken grad opplever din virksomhet følgende hindringer for å utvikle sammenhengende tjenester?*



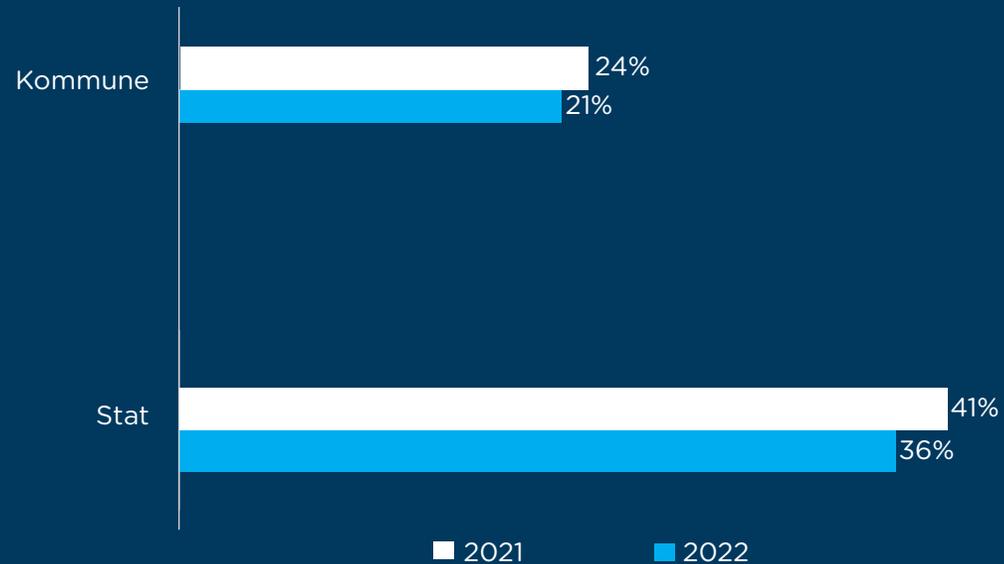
*I stor eller svært stor grad

Virksomheter med digitale virksomhetsprosesser og samarbeid med eksterne lykkes i større grad

Selv om det er de færreste virksomhetene som ikke har digitalisert sine virksomhetsprosesser i det hele tatt, viser undersøkelsen at de virksomhetene som aktivt jobber med å digitalisere virksomhetsprosessene er de samme virksomhetene som utvikler digitale og sammenhengende tjenester med brukerne sine i sentrum.

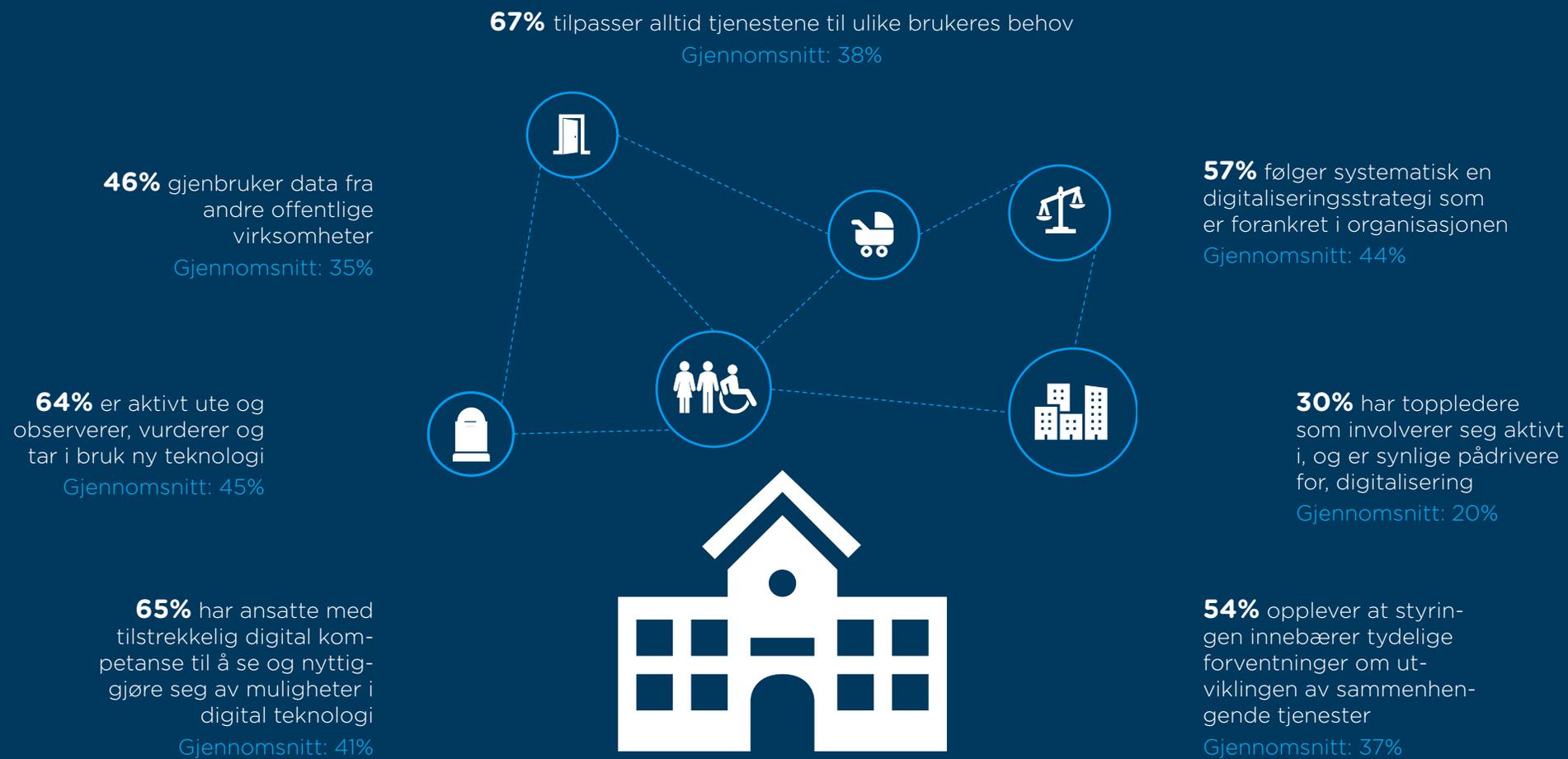
Et annet kjennetegn ved virksomheter som lykkes med digitale og sammenhengende tjenester er at de i større grad samarbeider med andre virksomheter om å utvikle disse tjenestene.

Min virksomhet utvikler digitale og sammenhengende tjenester* for våre brukere



*I stor eller svært stor grad

Hva kjennetegner virksomheter og kommuner som utvikler sammenhengende tjenester?



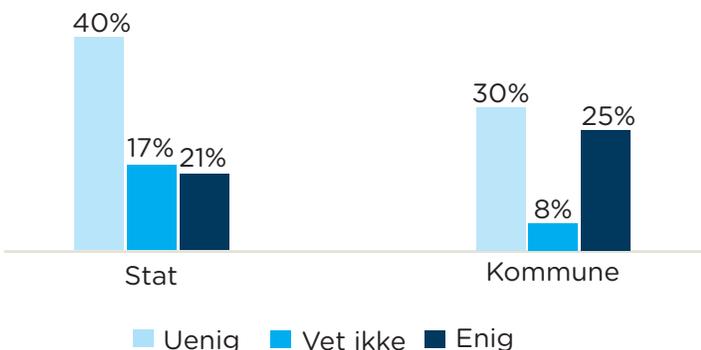
Livshendelser som utgangspunkt for utvikling av digitale sammenhengende tjenester

Livshendelser og livssituasjoner er et godt utgangspunkt for å sette brukeren i sentrum. Målet er at offentlige tjenester skal oppleves sammenhengende og helhetlige av brukerne, uavhengig av hvilke offentlige virksomheter som tilbyr disse. Digitaliseringsstrategien trekker frem syv livshendelser som skal prioriteres i arbeidet med å lage brukervennlige og sammenhengende tjenester.

IT i praksis har undersøkt i hvilken grad livshendelser er brukt som utgangspunkt i utviklingen av digitale sammenhengende tjenester. Respondentene ble i denne sammenheng spurt om de var enig eller uenig i påstanden om at livshendelser lå som utgangspunkt i utviklingen av digitale sammenhengende tjenester.

I både stat og kommune er flertallet uenige i dette. Livshendelser som konsept virker å ha noe større gjennomslag i kommuner enn i stat. Dette er heller ikke unaturlig, da kommunale tjeneste treffer innbyggerne gjennom et helt livsløp.

Vi bruker livshendelser som utgangspunkt for utvikling av digitale og sammenhengende tjenester



At 24% av statlige virksomheter ikke klarte å gi et svar på dette spørsmålet kan indikere at mange av dem ikke berøres av de prioriterte livshendelsene. Men det kan også antyde at dette aspektet ikke er kommunisert godt nok som en forventning til hvordan de bør angripe utvikling av sammenhengende tjenester.

I 2020 spurte vi i IT i praksis om det forelå planer for å utvikle tjenester basert på livshendelser. Da svarte en tredel av respondentene bekreftende på det. «Fasiten» to år etter viser at det enten har vært et merkbart frafall, eller det kan indikere at sammenhengende tjenester med grunnlag i livshendelser er så kompliserte å få i stand at det tar mange år å komme dit.

Vi bruker livshendelser som utgangspunkt for utvikling av digitale og sammenhengende tjenester (2022)



Min virksomhet har planer om å etablere nye samarbeid med utgangspunkt i livshendelser eller knytte oss til eksisterende samarbeid om livshendelser (2020)



Digital kompetanse i offentlige virksomheter

Økt digital kompetanse, men mindre tilgang til kompetent arbeidskraft

Ny teknologi, nye tjenester og forventninger, og innføring av nye teknologier krever at offentlig sektor endrer måten de løser grunnleggende arbeidsoppgaver på. Offentlige virksomheters evne til digital transformasjon er helt avhengig av digital kompetanse, som kan skaffes både gjennom rekruttering og kompetanseheving.

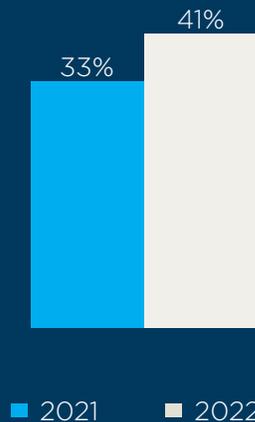
Fra i fjor har det vært en markant, positiv endring i virksomheter som svarer at de har ansatte med tilstrekkelig digital kompetanse. Det er spesielt blant kommuner utviklingen har skjedd, med 9 prosentpoengs økning.

Mer grunn til bekymring er tilgangen på arbeidskraft med den digital kompetansen offentlige virksomheter etterspør, hvor det har vært et kraftig fall. Det er spesielt statlige virksomheter som opplever økte utfordringer med dette. I 2021 svarte 60 % av statlige virksomheter at de kunne tiltrekke seg slik arbeidskraft, mens det i år er bare 35 % som mener det er tilfelle.

Viktigheten av ansvarsfordeling

Et betydelig flertall av virksomhetene som har en toppleder med dedikert ansvar for data og informasjonsforvaltning*, sier seg enig eller svært enig i at virksomheten har tilstrekkelig digital kompetanse til å se og nyttiggjøre seg av muligheter av digital teknologi. Det er samtidig flere av virksomhetene med en slik rolle i ledelsen som oppgir å jobbe strukturert med kompetanseutviklingen. Tydelig rolle- og ansvarsfordeling kan derfor tenkes å spille en viktig rolle for en offentlig virksomhets mål om økt digital kompetanse.

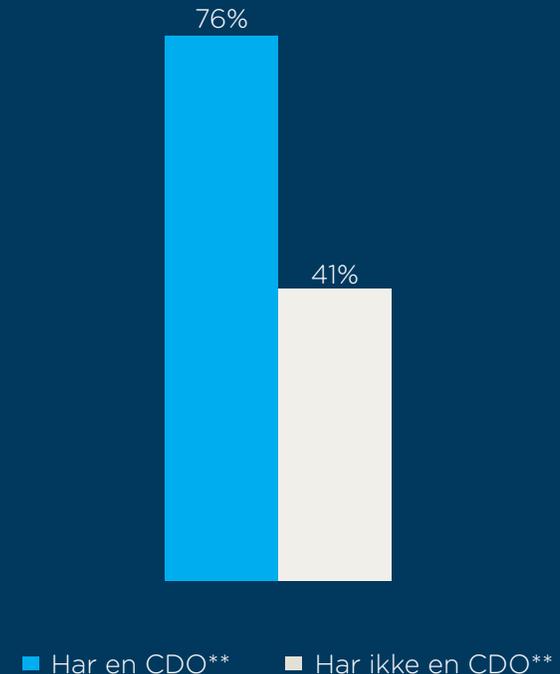
Ansatte i min virksomhet har tilstrekkelig digital kompetanse til å se og nyttiggjøre seg av muligheter av digital teknologi*



Vi kan tiltrekke oss arbeidskraft med tilstrekkelig digital kompetanse



Virksomheter som oppgir å ha tilstrekkelig digital kompetanse til å se og nyttiggjøre seg av muligheter av digital teknologi*



*Andel som har svart enig eller svært enig
**Chief Data Officer (CDO)

Hvordan jobbes det med kompetanseutvikling?

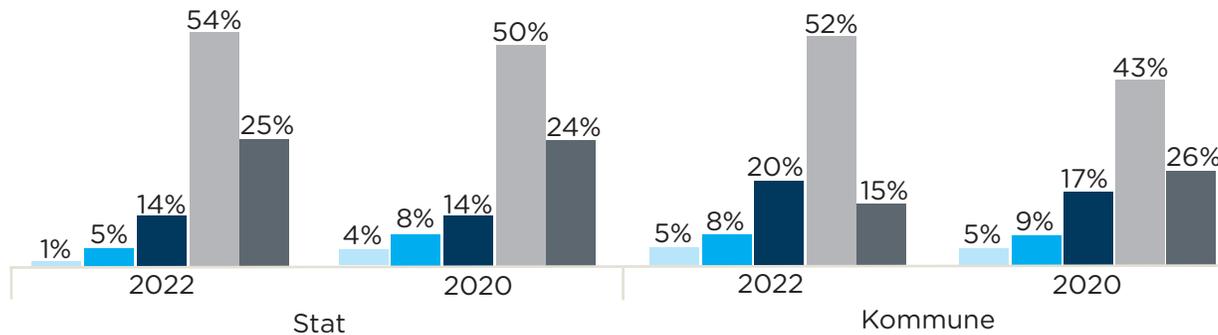
Kompetanseutviklingen mangler retning

For å sikre en digital omstilling i samfunnet kreves en strategisk og målrettet tilnærming til kompetanseutvikling. Data fra undersøkelsen viser at offentlige virksomheter mangler strategisk fokus i sin tilnærming til kompetanseutvikling.

En klar overvekt av virksomheter oppgir at opplæringsaktiviteter planlegges ut fra individuelle behov, men skjer på ad hoc grunnlag fremfor å være en del av virksomhetens overordnede strategiske planer for kompetanseutvikling.

Statlige virksomheter oppgir i større grad at de arbeider strukturert med organiserte opplæringsaktiviteter, sammenlignet med kommunale virksomheter. Det er også flere kommunale virksomheter som oppgir at kompetansehevingen i virksomheten ikke foregår bevisst.

Hvilken påstand beskriver best virksomhetens arbeid med å heve den digitale kompetansen i virksomheten?



- Det foregår ikke bevisst kompetanseheving i virksomheten
- Kompetanseheving skjer bevisst gjennom praksis/egenlæring
- Nærmeste leder og/eller kolleger gjennomfører ad hoc-basert og uorganisert kompetanseutvikling
- Det arbeides ad hoc-basert med organiserte opplæringsaktiviteter (kurs, etterutdanning mv.) ut fra individuelle behov for kompetanseutvikling
- Det arbeides strukturert med organiserte opplæringsaktiviteter (kurs, etterutdanning mv.) ut fra individuelle behov for kompetanseutvikling og strategiske planer for hele virksomheter



Offentlig sektor utnytter
potensialet i deling
og bruk av data til å
lage brukervennlige
tjenester og for å bidra
til verdiskapning for
næringslivet

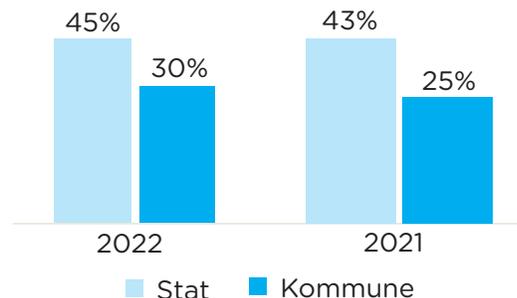
Noe mer gjenbruk av data til å utvikle tjenester og mer deling

Digitaliseringsstrategien sier brukerne skal unngå å oppgi informasjon som det offentlige allerede har innhentet. Økt deling av data er også en forutsetning for utvikling av sammenhengende tjenester på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer.

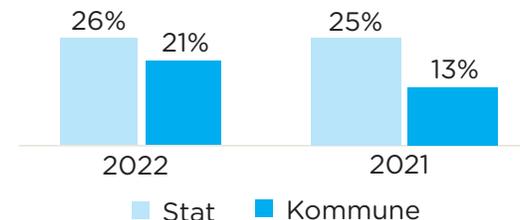
Det er spesielt i kommunesektoren at det har vært en markant økning i gjenbruk av data i tjenester. Spesielt gjelder det tverrsektoriell gjenbruk. Statlige virksomheter står mer eller mindre på stedet hvil, men bruker fortsatt andres data i langt høyere grad enn kommunene når de leverer sine tjenester.

IT i praksis viser også en tendens til mer deling av data enn tidligere. Men dette skjer i mindre grad åpent. Data deles i hovedsak på etterspørsel. Over 70% av kommuner oppgir at de ikke deler data med andre virksomheter eller at de kun deler data dersom det blir etterspurt. Dette er sju prosentpoeng flere enn i fjor.

I hvilken grad gjenbraker virksomheten data fra andre offentlige virksomheter?



I hvilken grad gjenbraker virksomheten data fra andre offentlige virksomheter, på tvers av sektorområder?



Hvorfor er det fortsatt så vanskelig å bruke data?

Selv om de fleste kommuner og statlige virksomheter deler data, er det relativt sett få som bruker andres data i tjenesteproduksjon. I IT i praksis spør vi om hvilke utfordringer som oppleves rundt gjenbruk. Gjennomgående svarer mange «vet ikke» på disse spørsmålene, noe som i og for seg fanger opp at gjenbruk av data fortsatt er noe mindretallet gjør.

Blant de rundt 80% blant virksomhetene som har besvart spørsmålene, rangeres utfordringene slik:

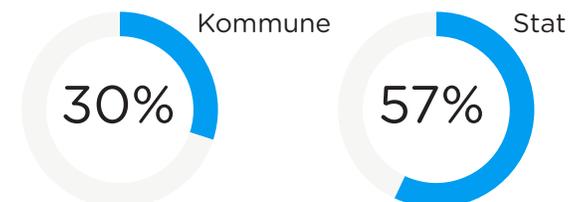
- Manglende kultur for bruk av data fra andre - 49 %
- Manglende prioritering i virksomheten - 46 %
- Håndtering av sensitive data / personvern - 43 %
- Manglende oversikt over hva andres data representerer - 35 %
- Teknologiske barrierer - 32 %
- Manglende tilgjengelighet av relevante data - 27 %
- Regelverk - 25 %
- Manglende kvalitet på tilgjengelige data - 17 %

Manglende prioritering som utfordring for gjenbruk av data bør vekke bekymring knyttet til det strategiske arbeidet mot 2025-målene.

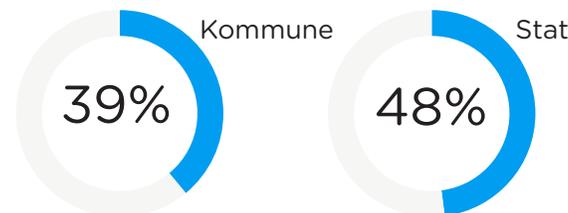
47% av de som opplever at virksomheten har utfordringer knyttet til manglende prioritering, oppgir at virksomheten ikke arbeider systematisk med egen digitaliseringsstrategi. Dette kan tyde på at utfordringen er knyttet til manglende strategisk dataforvaltning og strukturer som støtter opp om dette. Tydeligere føringer og forventinger fra staten kan også spille en rolle for hvordan de ulike virksomhetene jobber med digitaliseringsstrategien.

Topp tre utfordringer for gjenbruk av data

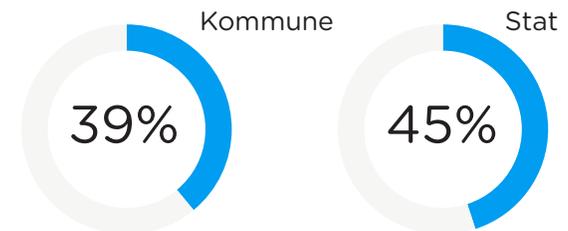
Manglende kultur for bruk av data fra andre virksomheter*



Manglende prioriteringer*



Håndtering av sensitive persondata og/eller andre taushetsbelagte opplysninger*



*Andel som svarer svært enig eller enig

Samarbeid om å utnytte potensial i data

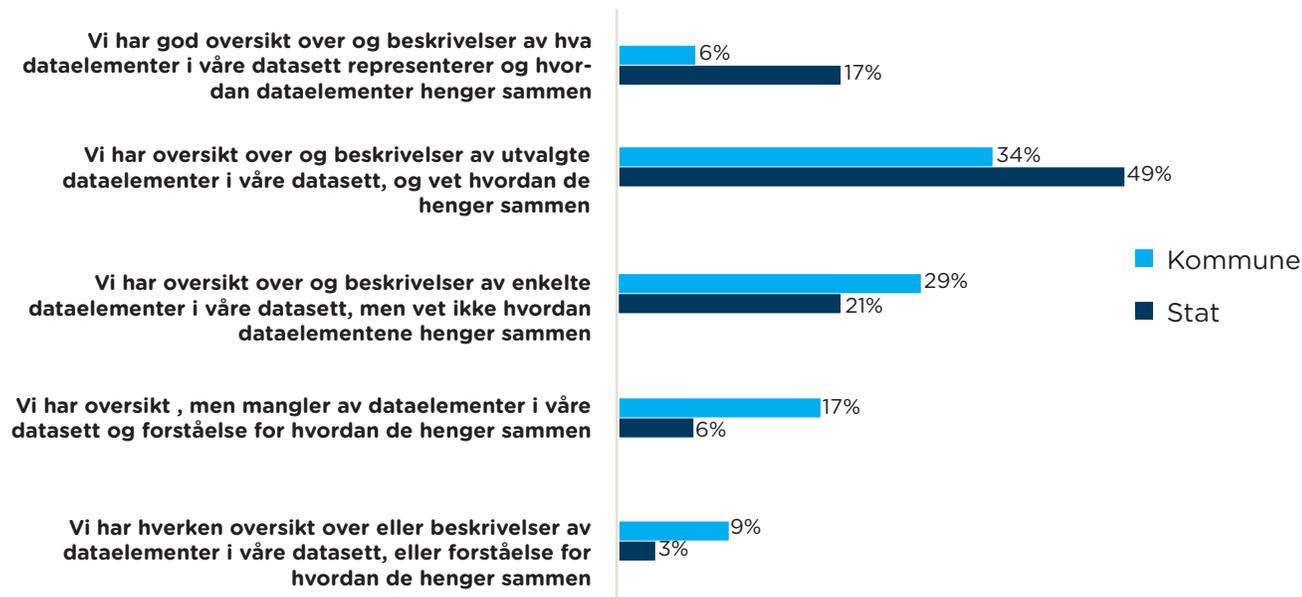
Gjenbruk og «orden i eget hus»

Digital agenda for Norge har en målsetting om «kun-én-gang». Dette prinsippet innebærer at brukerne ikke skal bli spurt om forhold de allerede har opplyst om. Dette krever at forvaltningen gjenbruker informasjon som allerede er innhentet. For å nå målsetningen i Digital agenda er statlige virksomheter gjennom Digitaliseringsrundskrivet pålagt å ha «orden i eget hus». Dette innebærer at virksomheten har oversikt over sine data, hva de betyr og hvordan de kan brukes.

Oversikt over og forståelse av egne data

Statlige virksomheter oppgir i stor grad å ha oversikt over og forståelse av egne data, men kommunale virksomheter har i mindre grad forståelse av dataene sammenlignet med statlige virksomheter.

Flertallet av de som oppgir å ha god oversikt over og forståelse av dataene, oppgir også at virksomheten i stor eller svært stor grad gjenbruker data.



A woman wearing a red headscarf and glasses is smiling and talking to a man in a light blue shirt. They are in a meeting room with a glass wall. There are sticky notes on the wall, some with the word 'Strategy' and others with 'Data'. The man is pointing towards the woman. There is a laptop and a white mug on the table in front of them.

Chief Data Officer - en potensiell viktig ressurs

Svært få virksomheter oppgir at de har en Chief Data Officer (CDO) som har ansvar for data og informasjonsforvaltning i virksomheten. De fleste oppgir at ansvar for data og informasjonsforvaltning er delt mellom ulike roller, eller at de ikke har oversikt over hvem i virksomheten som sitter med ansvar for dette.

En CDO eller lignende rolle i organisasjonen flytter ansvaret for dataforvaltning opp til det strategiske nivået, som er nødvendig for å lykkes med datadeling og datagjenbruk. Rollen inkluderer å ha oversikt over all dataen i virksomheten og et helhetlig perspektiv, og kan dermed bidra til å bygge ned siloer og fasilitere deling av data på tvers av avdelinger.

Ved å snakke om verdien av dataen kan en CDO bidra til å skape en bedre kultur for deling og gjenbruk av data. Å bygge kompetanse, blant annet knyttet til dataens verdi, vil gjøre at de ansatte i større grad er villig til å ta i bruk dataen når de skal fatte beslutninger, og på denne måten skape tillit til data.

Det er en tydelig sammenheng mellom de som gjenbruker data fra andre virksomheter og de som oppgir å ha en Chief Data Officer. De som oppgir å gjenbruke data fra andre virksomheter i svært liten grad, har også større usikkerhet knyttet til ansvarsroller- og fordeling.

Hvilken påstand beskriver best virksomhetens tilnærming til data- og informasjonsforvaltning?

Vi har en Data Chief Officer som har ansvar for data og informasjonsforvaltning

47%

Vi har en dedikert rolle med ansvar for data og informasjonsforvaltning som kombineres med andre oppgaver

20%

20%

Ansvaret for data og informasjonsforvaltninger delt mellom ulike roller

33%

50%

Det er uklart hvem som har ansvar for data og informasjonsforvaltning i vår virksomhet

20%

Vi har ingen med ansvar for data og informasjonsforvaltning i vår virksomhet

10%

■ Gjenbraker data i svært stor grad

■ Gjenbraker data i svært liten grad

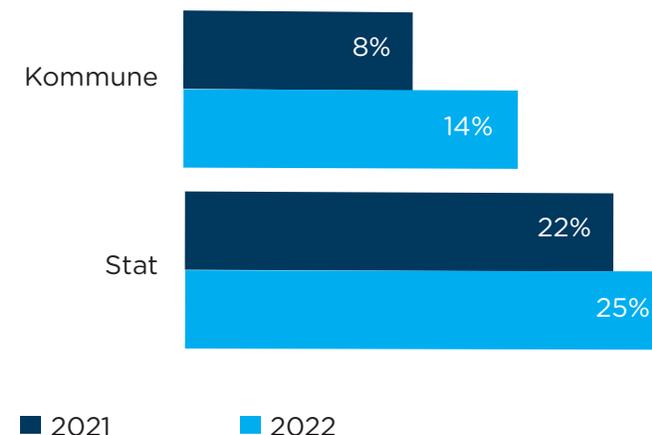
Flere, men fortsatt få, offentlige virksomheter bruker åpne data

IT i praksis viser at kommunale virksomheter som oppgir at de utvikler og/eller forbedrer digitale tjenester basert på åpne data, har hatt en økning på 6%. Det er derimot fremdeles svært få av virksomhetene som oppgir dette, med en total på kun 14%.

Manglende bruk av åpne data kan reflektere en ulik praksis knyttet til tilgjengeliggjøringen av dataen. Å tilgjengeliggjøre data omfatter mer enn å bare publisere den. Dataen må være tilgjengelig på en måte slik at mottaker evner å realisere dataens verdi (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017).

Ulik praksis kan være knyttet til utydelige krav og forventninger, men kan også handle om ressursbruk. Deling av data skaper først verdi hos mottaker, og kan derfor være utfordrende for tilgjengeliggjørere å prioritere. Avveining av ressursbruk og gevinst vil derfor ofte medføre en nedprioritering av tilgjengeliggjøring av data. Begrensede ressurser kan også medføre at dataen tilgjengeliggjøres uten den nødvendige bearbeidingen som trengs for å skape verdi hos mottaker.

I hvilken grad har virksomheten utviklet/forbedret digitale tjenester basert på åpne data?





Kommunale og statlige virksomheter bygger sine tjenester med utgangspunkt i et felles digitalt økosystem for samhandling

Økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling

Økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling er en måte å samhandle på, og en samling verktøy og løsninger som flere kan bruke for å utvikle digitale tjenester. Dette skal bidra til at offentlige tjenester oppleves som sammenhengende for brukerne, uansett hvilken offentlig virksomhet som tilbyr dem.

Økosystem er dynamisk, det utvikles og endres gjennom aktørenes samhandling og bruk av delte ressurser. De delte ressursene vi har i dag er felles løsninger, standarder, prinsipper og referansearkitekturer beskrevet i Regjeringens digitaliseringsstrategi. Gjennom bruk av disse skal det skapes helhetlige og gode digitale tjenester.

Felles løsninger i økosystemet innbefatter blant annet grunndataregistre og andre nasjonale felleskomponenter, IT-løsninger og tekniske plattformer. Dette er ressurser som anses som delte ressurser. Men for at dette skal gi verdi kreves det godt

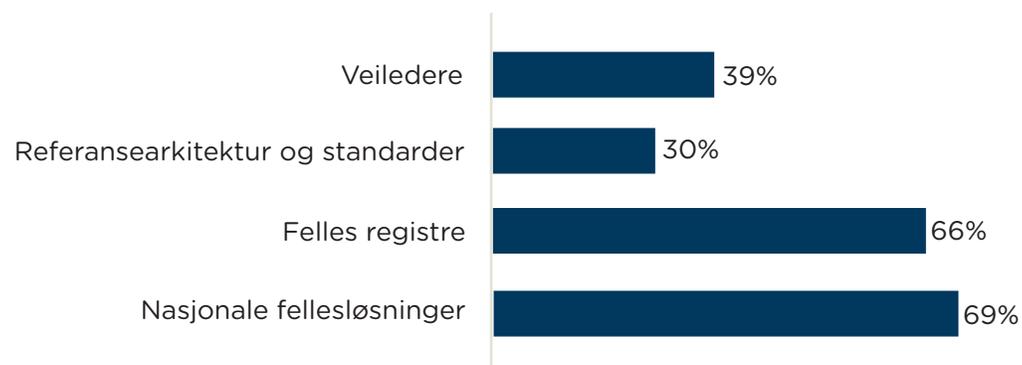
samarbeid mellom forvaltningsnivåene, om juridiske, organisatoriske, semantiske og tekniske problemstillinger.

De fleste anvender fellesløsningene

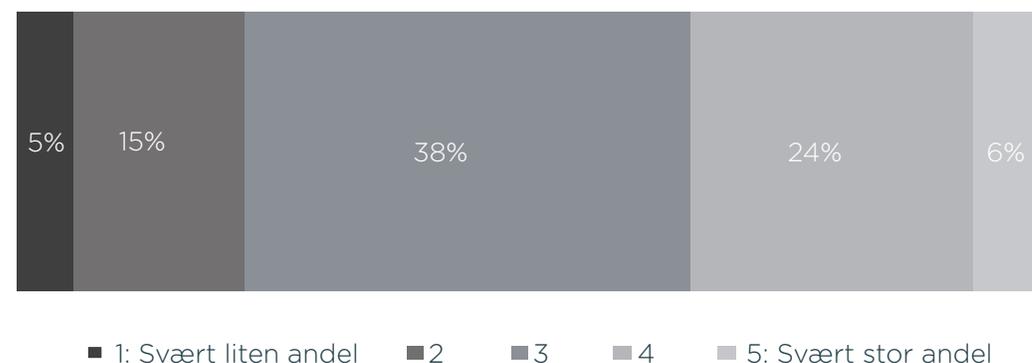
IT i praksis 2022 viser at bruken av disse delte ressursene er varierende, og med felles registre og nasjonale fellesløsninger som det mest brukte.

69% oppgir at de bruker nasjonale fellesløsninger. Av disse igjen svarer 31% at en stor eller svært stor andel av tjenesteporteføljen anvender nasjonale fellesløsninger. Det kan ikke ses noen endring her fra i fjor, og fordelingen er relativt lik mellom statlige virksomheter og kommunene. Små kommuner oppgir at en mindre andel av tjenesteporteføljen anvender nasjonale fellesløsninger sett opp mot store og mellomstore kommuner.

Hvilke ressurser i felles økosystem er tatt i bruk?



Hvor stor andel av deres tjenesteportefølje anvender nasjonale fellesløsninger?



Nytteverdien av fellesløsningene høy, men synkende

Bruken av ulike fellesløsninger er gjennomgående høy i både stat og kommune og har over mange år vist seg å være et svært vellykket grep i digitaliseringen av offentlig sektor som det gir mening å bygge på for å utvikle et felles økosystem.

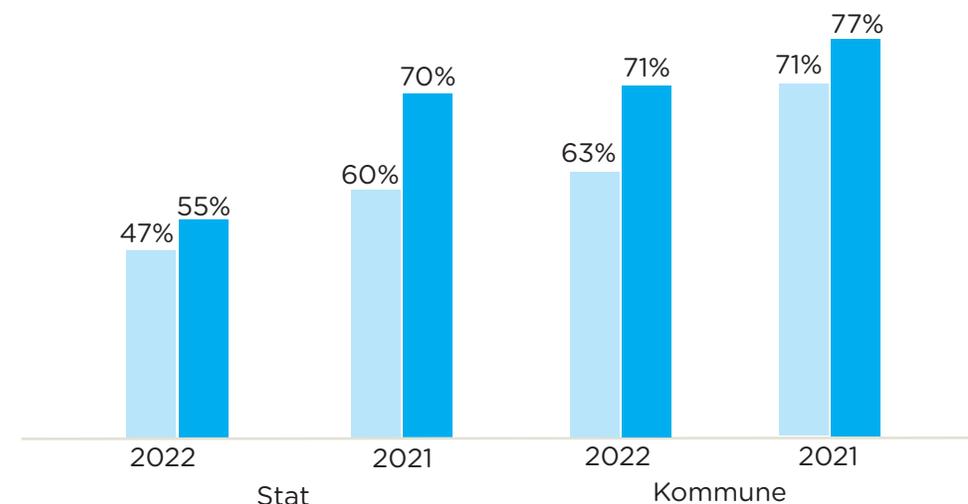
Statlige virksomheter opplever mindre nytte ved fellesløsningene

Strategien om å lage fellesløsninger for like behov skal hjelpe både kommuner og statlige virksomheter med å lage bedre og mer sammenhengende tjenester. Undersøkelsen viser at både statlige virksomheter og kommunene ser verdien av de nasjonale fellesløsningene. Forskjellene mellom stat og kommune fra i fjor har derimot forsterket seg, en forskjell som primært har oppstått fordi statlige virksomheter i mindre grad opplever at fellesløsningene har denne ønskede påvirkningen på utviklingen av løsninger og tjenester. I utgangspunktet kan en slik forskjell begrunnes med at kommunene i større grad har like behov som kan dekkes av fellesløsninger, mens de statlige virksomhetene er mer spesialiserte, og dermed vanskeligere å

treffe med fellesløsningene. Det forklarer derimot ikke en negativ utvikling.

Statlige virksomheter har i større grad økosystem som perspektiv

På en annen side oppgir statlige virksomheter i større grad enn kommunene at de jobber på en måte som er ønskelig i arbeidet med et felles økosystem. Dette gjelder eksempelvis gjenbruk av data og å invitere eksterne inn i verdikjede/tjenesteområder for samarbeid. Det gjelder også utvikling av tjenester med utgangspunkt i øvrige tjenester, aktører rundt brukeren og åpne data. Den samme trenden kan ses hos kommunene, der store kommuner oppgir at de i større grad gjør dette enn de små og mellomstore, men samtidig ser minst verdi i fellesløsningene. Det er derfor mulig at statlige virksomheter og store kommuner opplever økte forventninger til å se på digitaliseringen som et økosystem, men ikke opplever at fellesløsningene følger denne utviklingen.



- **De nasjonale fellesløsningene bidrar til å utvikle sammenhengende tjenester***
- **De nasjonale fellesløsningene bidrar til å utvikle bedre løsninger for min virksomhet***

**Andel som svarer svært enig eller enig*

Kommunene opplever FIKS og fellestjenestene som en inngang til økosystemtenkning

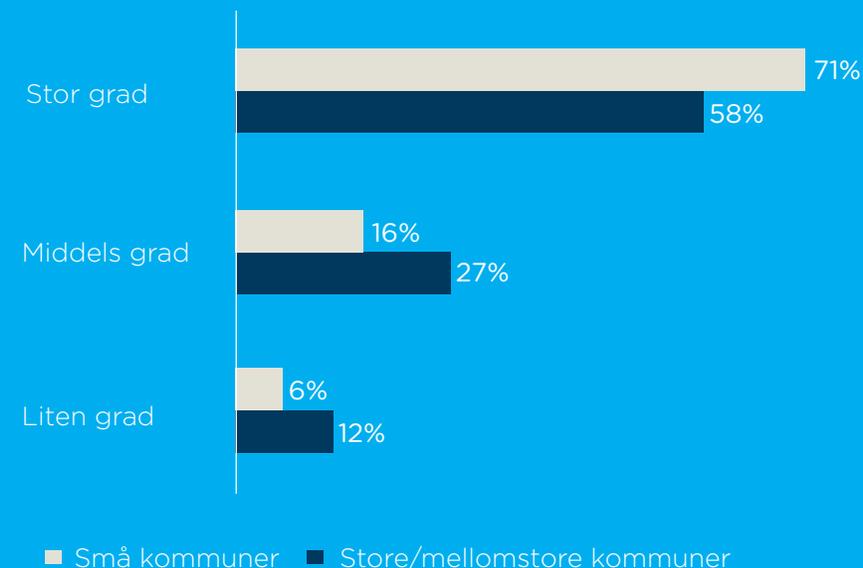
Alle kommuner skal grunnleggende sett produsere de samme tjenestene til sine innbyggere. Det gjør potensialet for fellestjenester stort.

Alle kommuner skal grunnleggende sett produsere de samme tjenestene til sine innbyggere. Det gjør potensialet for fellestjenester stort.

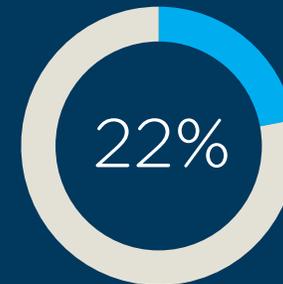
KS har i oppdrag å samordne digitaliseringsarbeidet i kommunal sektor, og har etablert FIKS-plattformen som skal bidra til dette. FIKS-plattformen består av felleskomponenter og digitale tjenester. De digitale tjenestene er bygd opp av felleskomponenter som KS og medlemskommunene utvikler selv, og nasjonale felleskomponenter som allerede finnes.

Kommunene er stort sett enige i at KS har lagt grunnlaget for et digitalt økosystem gjennom FIKS-plattformen. De små kommunene opplever dette i større grad enn de store og mellomstore. Dette viser viktigheten av FIKS-plattformen for spesielt de små kommunene, da denne gruppen kommuner eksempelvis oppgir at de i mindre grad allerede anvender fellestjenestene og i mindre grad jobber med å utvikle sammenhengende tjenester. Felles løsninger og plattformer gir de mindre kommunene et push til å lage nye og bedre tjenester. Store kommuner kan i større grad, på samme måte som statlige virksomheter, jobbe med å utvikle egne økosystem rundt digitale tjenester.

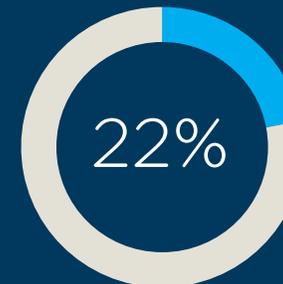
KS har gjennom FIKS-plattformen lagt grunnlaget for et digitalt økosystem



Å se på fellesløsningene, grunndataregistre, brukere med mer som et økosystem stiller krav til samordning og koordinasjon. Et mindretall mener det er enkelt å få oversikt over krav og løsninger, og få opplever at fellesløsningene forvaltes enhetlig og fornuftig. Dette gjelder særlig kommunene. Utviklingen fra i fjor viser at det er stadig færre som er tilfreds med hvordan fellesløsningene forvaltes.



Det er enkelt å få oversikt over krav og anbefalinger innen digitalisering i offentlig forvaltning. 38% av statlige virksomheter mener det samme



De nasjonale fellesløsningene styres og forvaltes enhetlig og fornuftig. 34% av statlige virksomheter mener det samme

**Andel kommuner som har svart enig eller svært enig*

Forvaltning og styring av fellesløsningene under press

Forrige side viste at det er et mindretall som opplever at dagens forvaltning av fellesløsningene er fornuftig, og spesielt er dette uttrykt hos kommunene. Fra tidligere år er det også en nedgang. Også synet på bidraget forvalterne av de delte tjenestene i økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling gir er i endring.

Tydelige forskjeller mellom statlige virksomheter og kommunene

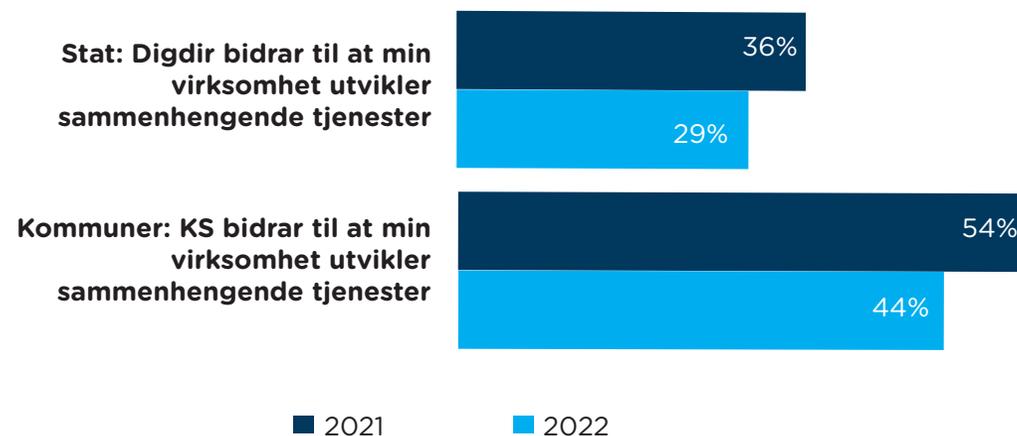
Flere kommuner er enige i at KS sitt bidrar til utvikling av sammenhengende tjenester enn det statlige virksomheter er angående Digitaliseringsdirektoratets bidrag. For både Digidir og KS er det en markant nedgang i opplevd bidrag.

Samtidig oppgir statlige virksomheter i større grad enn kommunene at de utvikler sammenhengende tjenester for deres brukere. Det er eksempelvis flere kommuner som sier seg enig/svært enig i at KS bidrar til at kommunen utvikler sammenhengende tjenester (43%) enn kommuner som svarer enig/svært enig i at de utvikler sammenhengende tjenester for sine brukere (21%). Synet på KS og Digitaliseringsdirektoratet sitt bidrag kan derfor være farget av hvor mye det jobbes med utvikling av sammenhengende tjenester, og i forlengelsen av det hvorvidt man får hjelp med problemene det møtes på i dette arbeidet. Samtidig er dette tydelige forskjeller som viser stemningen i kommunene og statlige virksomheter.

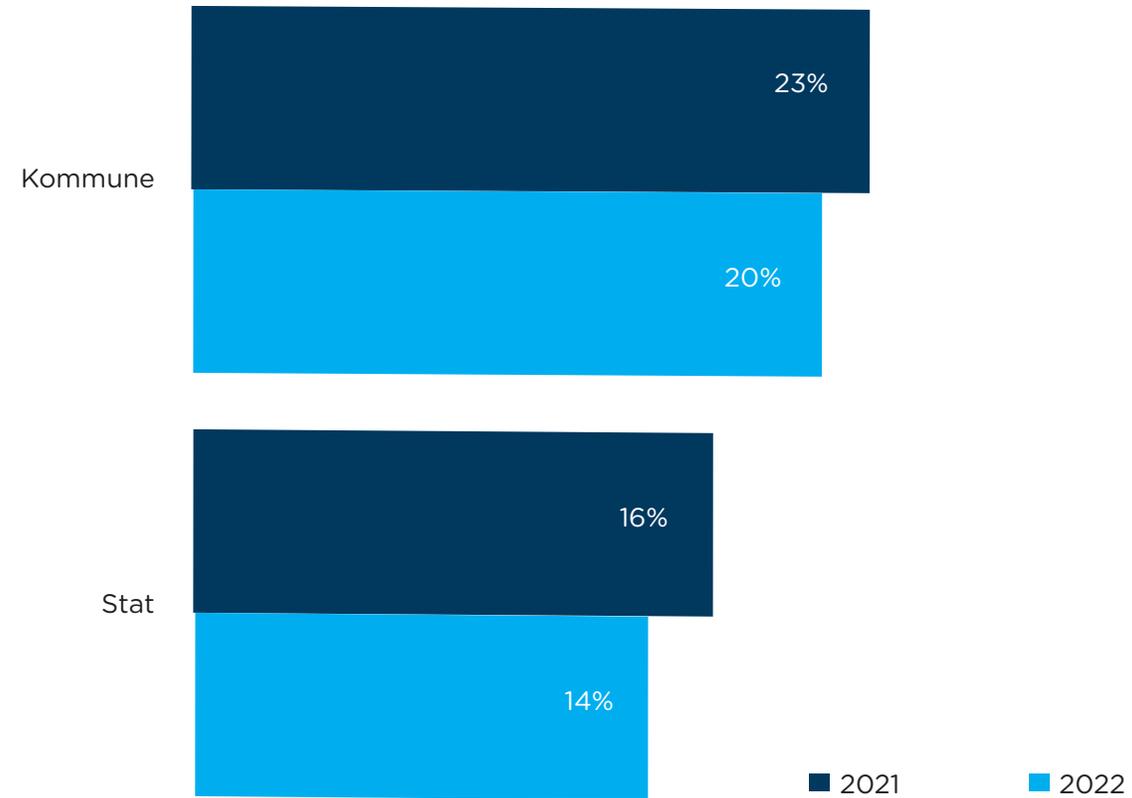
Ansvar for fellesløsningene ligger på flere aktører, mens de statlige løsningene følger sektoransvaret og linjestyringen. Digitaliseringsstrategien understreker viktigheten av å jobbe samordnet når man inntar økosystem som perspektiv, men erkjenner på samme tid at forvaltningsmodellene og nåværende tilnærming er for lite helhetlig.

Om slik misnøye rundt styringen av fellesløsningene har deler av sitt opphav i opplevd silotenkning er ikke dette en ny problemstilling, men et kjent problem det har vært jobbet med å utfordre over tid. Undersøkelsen understøtter like fullt at både statlige og kommunale virksomheter opplever utfordringer knyttet til styringen.

Undersøkelsen viser at samarbeidet på tvers av statlig og kommunal sektor fortsatt må satses på. 19% er enige i at samarbeidet mellom stat og kommune rundt utvikling av digitale tjenester fungerer godt, samtidig som en betydelig andel (36%) mener at det kan bli bedre. Kommuner opplever i større grad utfordringer knyttet til samarbeid med statlige virksomheter. 35% er uenige i påstanden, mot 16% av statlige virksomheter.



Samarbeid mellom stat og kommune rundt utvikling av digitale løsninger fungerer godt



Samarbeid krever både styring og strukturer

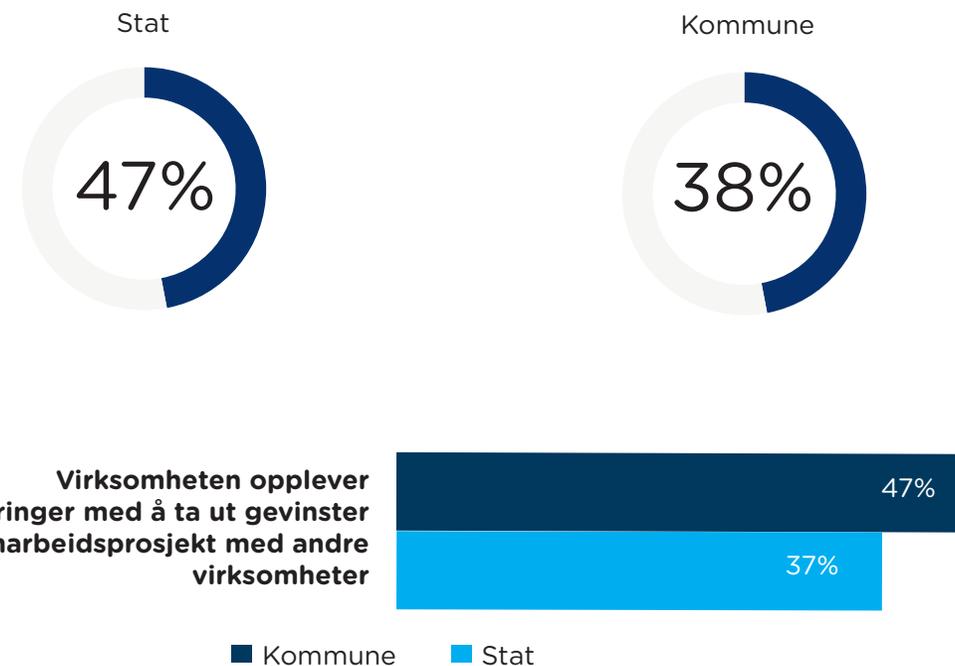
Samarbeid mellom virksomheter og forskjellige forvaltningsnivåer er ofte nødvendig for utviklingen av digitaliseringstiltak og sammenhengende tjenester.

Det er tydelig at virksomhetene som opplever samarbeidet mellom stat og kommune som godt, også lykkes bedre på andre områder av digitaliseringen. Særlig hva gjelder gevinstrealisering oppgir de som opplever samarbeidet som godt at de møter mindre utfordringer med å hente gevinster og lykkes med gevinstrealisering.

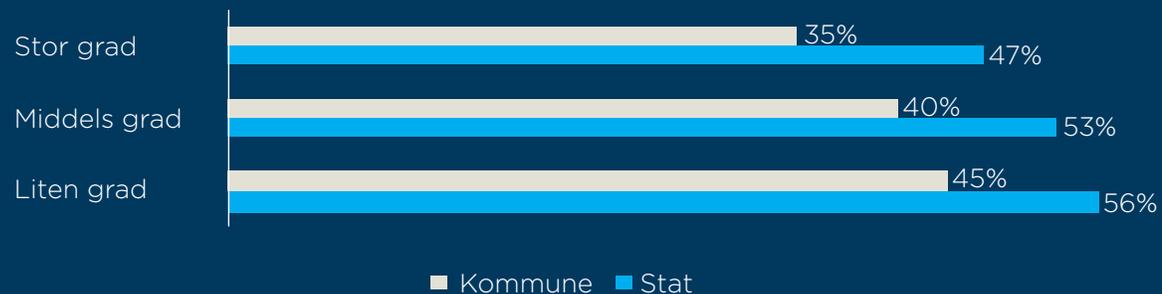
Dette til tross for at det eksempelvis varierer om stat eller kommune sliter mest med noen utfordringer.

Samtidig opplever statlige virksomheter i større grad at overordnede departement har tydeligere forventninger til utviklingen av sammenhengende tjenester enn det kommuner opplever at den politiske ledelsen har. Dette er blant faktorer som gjør konteksten statlige virksomheter utvikler sammenhengende tjenester i annerledes enn kommunene sin.

Overordnet department/politisk ledelse i kommunen har tydelige forventninger til at vi skal utvikle sammenhengende tjenester



Min virksomhet tar initiativ til samarbeid med andre virksomheter om å utvikle sammenhengende tjenester



Det er ofte en utfordring at kostnader og gevinster plasseres ulike steder når det samarbeides mellom virksomheter og på forskjellige forvaltningsnivåer.

Undersøkelsen viser at digitaliseringsansvarlige i kommunene i større grad enn statlige virksomheter opplever at de har problemer med å ta ut gevinster fra samarbeidsprosjekter. Digitaliseringsstrategien fremhever at kommunene kan oppleve sektorinndelingen i staten som utfordrende, og det er mulig at dette kompliserer gevinstrealiseringen for kommunene i samarbeidsprosjekter.

Stadig færre statlige virksomheter og kommuner oppgir at de tar initiativ til samarbeid med andre virksomheter, og en årsak kan være at gevinstbildet er utydelig. 47% av kommuner og 37% av statlige virksomheter opplever utfordringer med å ta ut gevinster i samarbeidsprosjekt med andre virksomheter. Når det ikke er klart hvilken nytte samarbeid kan potensielt medføre er det vanskeligere å rettferdiggjøre investeringer knyttet til å sette i gang og drive samarbeidsprosjekt

Offentlig sektor samarbeider mindre med privat sektor

Innovasjon og nyskapning er nødvendig for å utvikle effektive og lønnsomme tjenester. Digital samhandling med det private næringslivet, frivillig sektor og akademia kan hjelpe offentlig sektor med å få mer ut av ressursene. Økosystemtankegangen innebærer at også andre aktører enn offentlig sektor

Digitaliseringsstrategien sikter på å utnytte mulighetene som ligger i samarbeid med privat og frivillig sektor, og det er ønskelig å utnytte innovasjonskraften som ligger i privat sektor. Samarbeid på denne måten er noe mer enn rent tjenste- eller varekjøp av næringslivet.

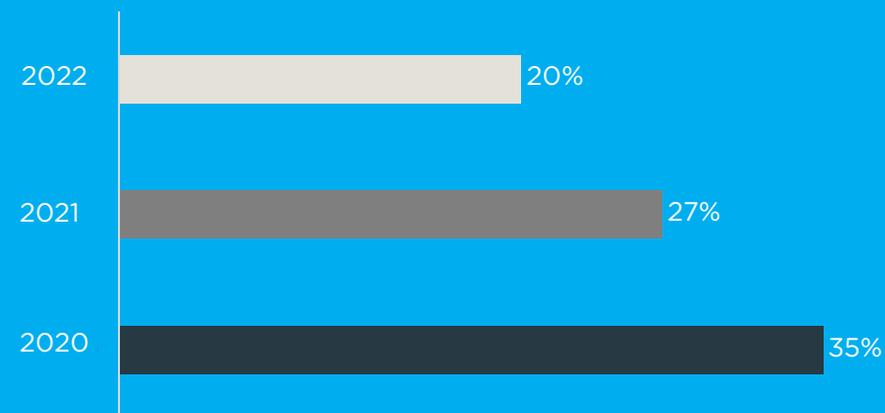
Stadig mindre involvering av privat sektor

IT i praksis viser en utvikling de tre siste årene hvor offentlig sektor samarbeider mindre og vurderer samarbeid med privat sektor som mindre verdifullt. Det er særlig kommunene som i år er mindre enige i at samarbeid med privat sektor gir verdi for virksomheten. Både statlige virksomheter og kommunene oppgir at privat sektor involveres mindre i det digitale innovasjonsarbeidet. Det offentlige risikerer med denne nedgangen å i større grad gå glipp av de ønskede effektene samarbeid med privat sektor kan ha.

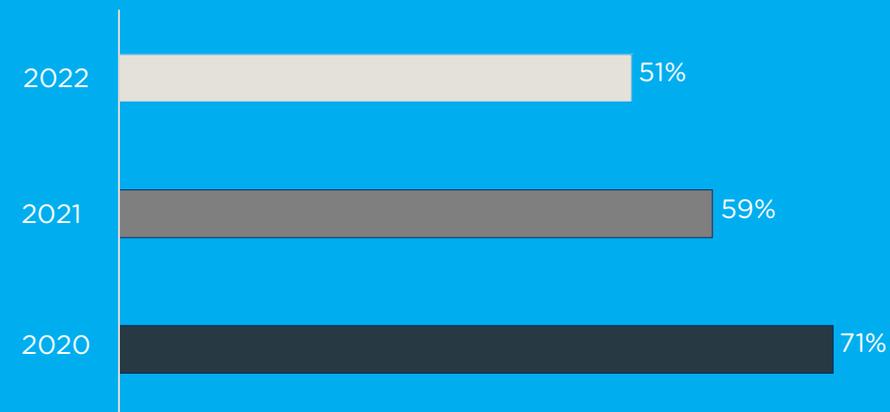
Fortsatt flere som ser verdien i samarbeid med privat sektor, men som ikke faktisk samarbeider

Tross nedgangen er det fortsatt et flertall av både kommuner og statlige virksomheter ser verdi i å samarbeide med private aktører. Dette er derimot ikke overført til faktisk involvering av private aktører i digital innovasjon. Det har også vært en kraftig nedgang blant virksomheter som svarer at samarbeid gir verdi.

I hvilken grad involveres privat næringsliv/marked i virksomhetens arbeid med digital innovasjon?



Samarbeid med privat sektor gir verdi for min virksomhet



Oppfølging av tjenester fra leverandører og samarbeid med start-ups

Når det offentlige skal velge mellom å kjøpe i markedet eller produsere selv, er et lønnsomhetshensyn sentralt. Viktig er også mulighetene for innovasjon løsningen gir, og det er derfor viktig å ha en dialog med markedet om mulige løsninger.

På bakgrunn av dette kreves det i digitaliseringsrundskrivet at statlige virksomheter har en sourcingstrategi for digitalisering av tjenester, hvor denne er med i avveiningen mellom å produsere selv eller kjøpe i markedet

På tross av dette viser undersøkelsen at halvparten av statlige virksomheter har en slik sourcingstrategi. For kommunene er andelen under en av fire. Kommunene svarer i tillegg i mindre grad at de møter leverandører regelmessig. Denne forskjellen er gjentakende også på andre spørsmål som gjelder oppfølging av leverandører, og det er derfor mulig kommunene har en mindre strukturert tilnærming når det kjøpes fra markedet og i vurderingen i forkant av kjøpet.

Lite rutiner for leverandørutvikling

Leverandørutvikling innebærer at det offentlige aktivt forsøker å utvikle leverandørene slik at disse leverandørene kan levere på fremtidens behov. Nasjonalt program for leverandørutvikling skal bidra til økt strategisk bruk offentlige anskaffelser for å stimulere innovasjon. Det er derimot bare 10% som oppgir at de i stor eller svært stor grad har etablert rutiner for leverandørutvikling.

Virksomheten har etablert rutine for leverandørutvikling*

10%

Statlige virksomheter

Kommuner

Har virksomheten utarbeidet en egen sourcingstrategi?*

51%

22%

Virksomheten gjennomfører regelmessige møter med leverandøren for å diskutere tjenesteleveransen*

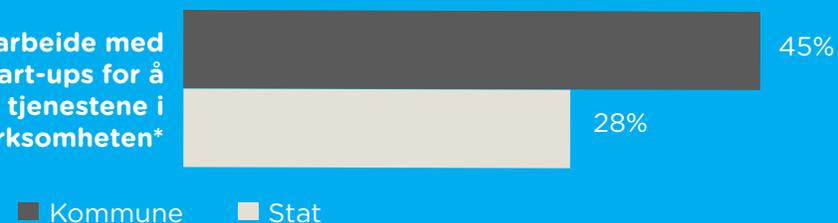
63%

37%

Kommunene er mer positive enn stat til samarbeid med start-ups

I digitaliseringsstrategien påpekes det at kravene til leverandører ofte er unødvendige strenge. Av den grunn blir ofte mindre selskaper uaktuelle å samarbeide med, til tross for deres innovative løsninger på offentlige behov. Det er flere kommuner som ser en potensiell verdi i å samarbeide med startups enn hva oppfatningen er blant statlige virksomheter. Dette er også en forskjell som har holdt seg stabil de siste tre årene, og til forskjell fra synet på privat sektor generelt har andelen holdt seg stabil de siste tre årene. Det er derfor mulig at samarbeid og interaksjon gjennom StartOff har motvirket en ellers negativ trend.

Det er stort potensial i å samarbeide med gründervirksomheter/start-ups for å forbedre og innovere tjenestene i virksomheten*



*Enig eller svært enig

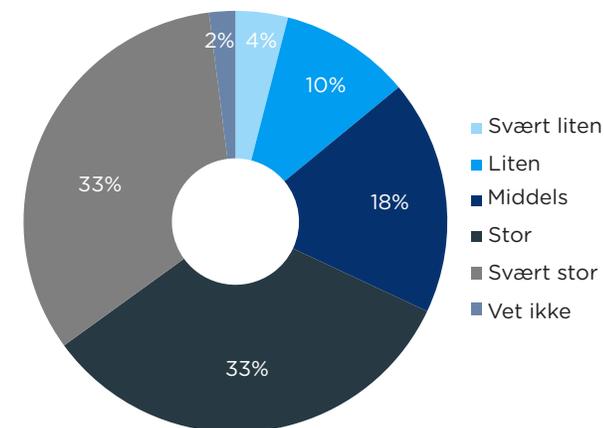
Høy grad av avhengighet til eksterne konsulenter

Både før valget og i Hurdalsplattformen har regjeringspartiene tatt til orde for å kutte i offentlig sektors bruk av konsulenter. I budsjettprosessen 2021 ble dette konkretisert gjennom nedtrekk i bevilgningene til en rekke statlige virksomheter. Samtidig har det vært en diskusjon om dette kan gjelde alle typer konsulenttjenester. Fra enkelte virksomheter har det blitt påpekt at kompetansen som kjøpes inn ikke uten videre kan finnes andre steder enn i konsulentmarkedet.

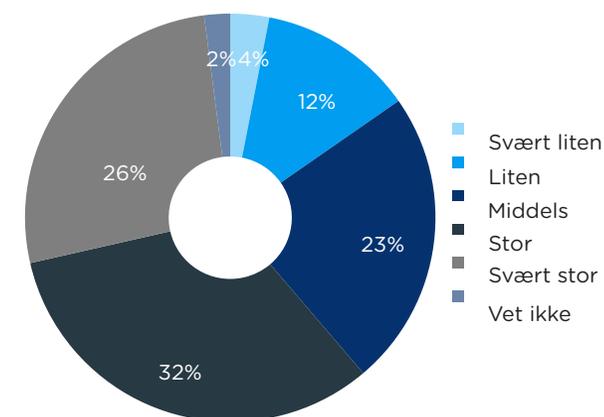
IT i praksis indikerer at en utfasing av eksterne konsulenter innen digitaliseringsområdet vil kunne innebære store utfordringer for offentlige virksomheter, i alle fall på kort sikt. Et overveldende flertall svarer at de er avhengige av ekstern bistand, og at de fortsatt vil være det om tre år. Som pekt på tidligere i rapporten har det det siste året vist seg langt mer krevende for offentlige virksomheter å rekruttere kompetanse med tilstrekkelig kompetanse innen digitalisering.

På spørsmål om virksomhetene og kommunene over tid planlegger for å erstatte konsulenter med interne ressurser, svarer 27 % at de i stor eller svært stor planlegger for det – mens 37 % svarer at de i liten eller svært liten grad har slike planer. Det er i noe større grad statlige virksomheter som svarer at de planlegger å erstatte konsulentene – 32 % mot 25 % av kommunene

I hvilken grad er virksomheten avhengig av eksterne konsulenter for å utvikle digitale løsninger?



I hvilken grad vil virksomheten være avhengig av eksterne konsulenter til å utvikle digitale løsninger om tre år





Kommunale og statlige virksomheter henter gevinster fra digitalisering på en systematisk måte

Alle klarer å hente gevinster fra digitalisering

Flere henter gevinster

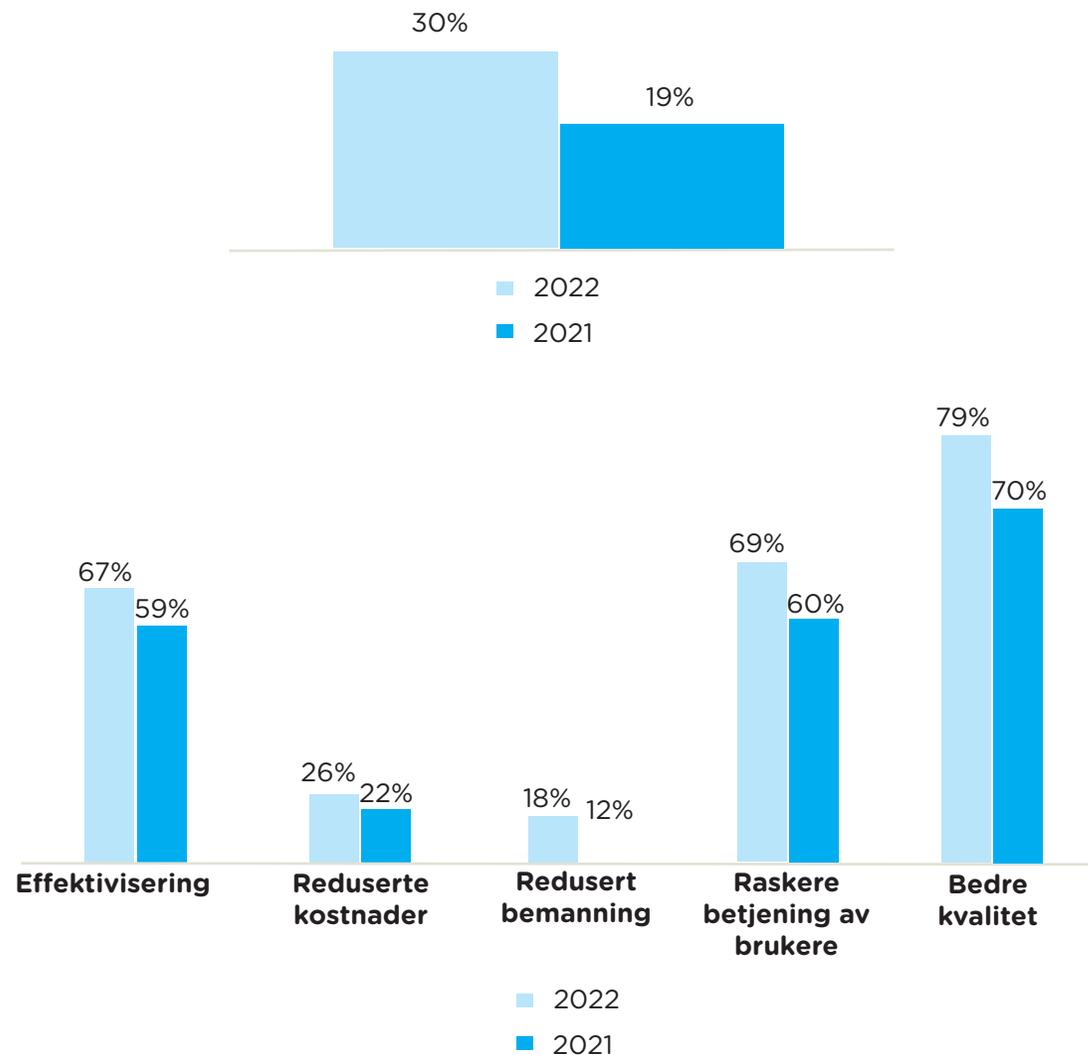
Et godt arbeid med det digitale økosystemet kan gi flere gevinster. Effektive digitale tjenester gir effektivitetsgevinster som kommer til syne gjennom besparelser i tid og kostnader. Samtidig kan mer brukerrettede og sammenhengende tjenester i større grad gi kvalitetsgevinster i form av bedre tjenester for brukerne. Digitaliseringsstrategien slår fast at eksempelvis å redusere kostnader gjennom gjenbruk av eksisterende løsninger er en form for gevinstrealisering fra digitaliseringen som er høyst nødvendig.

Det har siden i fjor vært en markant økning i virksomheter og kommuner som oppgir at de lykkes med gevinstrealisering, fra 19% til 30%.

Alle gevinstområder øker

Dette gir seg også utslag på spørsmål om hvilke gevinster virksomhetene får til å realisere. Vi ser en sterk, rapportert framgang på alle områder, men det er særlig gevinster knyttet til kvalitet og brukere som har sterk framgang.

I hvilken grad har virksomheten lyktes i å realisere forventede gevinster fra digitaliseringsprosjekter?



Får virksomheter oppgir at de jobber med gevinstrealisering systematisk

Gevinstrealisering omfatter arbeidet som gjøres for å hente ut de forventende gevinstene fra endringsinitiativer, for eksempel et prosjekt eller en omstillingsprosess. Undersøkelsen i år viser at de aller fleste virksomhetene klarer å hente ut gevinster fra digitaliseringsarbeidet. Det er færre som oppgir at de har lite fokus på gevinstrealisering/nyttestyring i virksomheten enn i fjor, og de fleste har et minimum av verktøy og metoder som de bruker for gevinstrealisering/nyttestyring, som for eksempel gevinstprofiler og gevinstrealiseringsplaner. Samtidig er en viktig forutsetning for at gevinstrealisering skal ha noe verdi for en virksomhet, at metodikken anvendes systematisk.

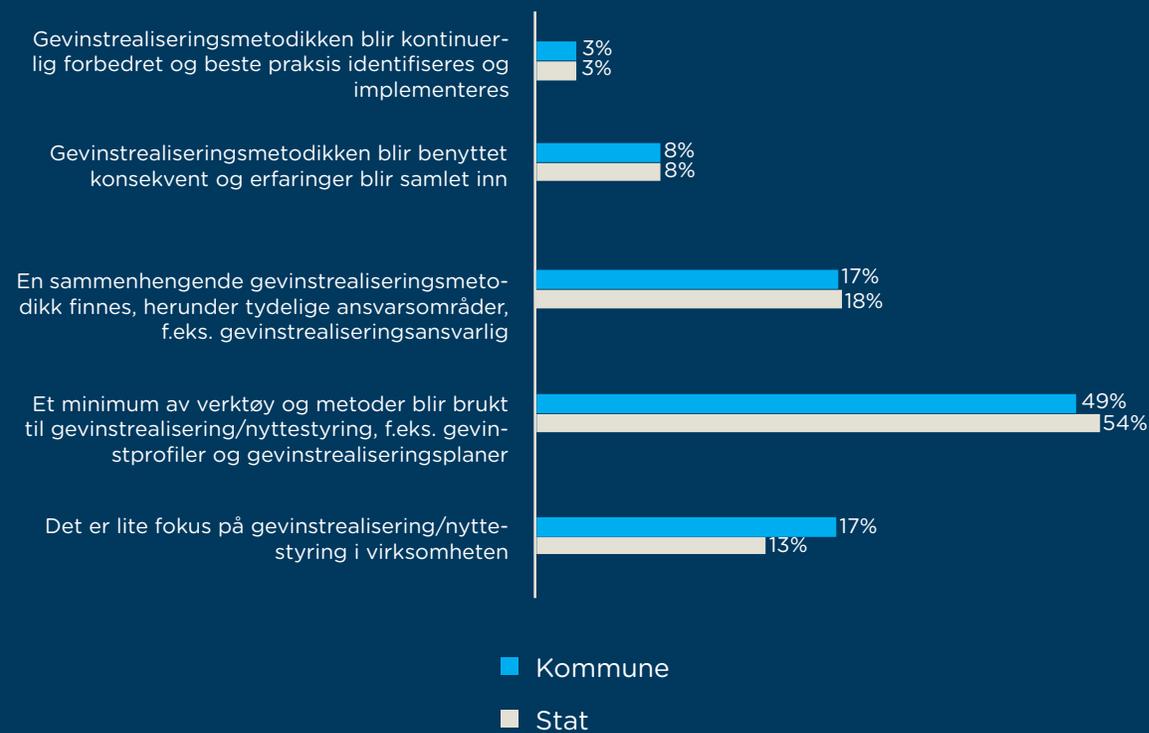
Konsekvent gevinstmetodikk – en suksessfaktor

Undersøkelsen viser at virksomheter som bruker gevinstmetodikk konsekvent, som kontinuerlig forbedrer gevinstmetodikken og der beste praksis identifiseres og implementeres, er de som best klarer å realisere gevinster. Dette er gevinster som effektivisering av interne virksomheter, reduserte kostnader og redusert bemanning, bedre kvalitet i tjenester, raskere/bedre betjening av innbyggere, økt produktivitet og styrket samhandling. I tillegg ser vi at virksomhetene som oppgir at de jobber med en sammenhengende gevinstmetodikk, også scorer høyt på å realisere gevinsten bedre kvalitet i prosesser og bedre kvalitet i tjenester.

Hvor mange har dokumentert at de har fått noe ut av gevinstene?

Samtidig som de fleste virksomhetene oppgir at de anvender gevinstmetodikk, er det de færreste som bruker metodikken konsekvent og som jobber med å forbedre arbeidet med gevinstmetodikken. Det gjør at vi stiller spørsmål ved om virksomheter antar at de realiserer gevinster eller om de faktisk dokumenterer det. Vår erfaring er at de færreste virksomhetene jobber så systematisk med gevinstrealisering at de har systemer som måler tilstanden både før og etter en endring.

Hvilken påstand beskriver best virksomhetens arbeid med gevinstrealisering/nyttestyring?



Bruk av fellesløsninger og gevinstrealisering

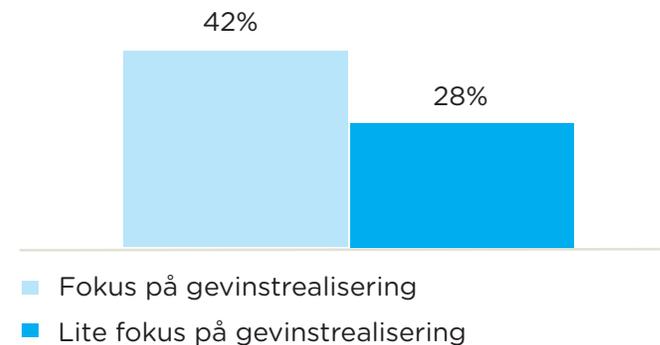
Nødvendigheten av gevinstrealisering

IT i praksis har sett på hvordan virksomhetens vurdering av eget arbeid med gevinstrealisering påvirker hvordan de jobber med digitale økosystemer. Gruppen som svarer at de har lite fokus på gevinstrealisering har rangert seg som 1 eller 2 på en skala fra 1-5, mens gruppen som svarer at de har fokus på gevinstrealisering, har rangert seg fra 3 til 5. I utvalget er det ingen forskjell mellom stat og kommune, men store kommuner kan se ut til å ha et mer bevisst forhold til gevinstrealisering enn små og mellomstore kommuner. Det er imidlertid få store kommuner som har besvart undersøkelsen, noe som gir lite utslag på tallene sett under ett.

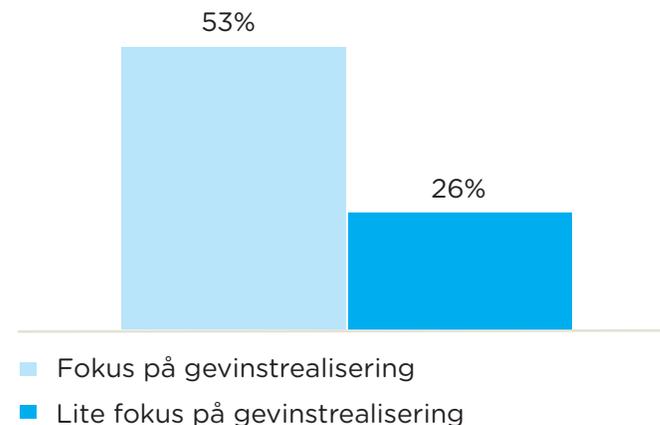
Virksomhetene som jobber aktivt med gevinstrealisering bidrar mer til økosystemet

Undersøkelsen viser at virksomhetene som har fokus på gevinstrealisering, ikke er mer fornøyde med fellesløsningene. Likevel oppgir de å realisere mer gevinster ved å anvende fellesløsningene i større grad og å gjenbruke løsninger. I tillegg er det forskjeller som tyder på at de har et større økosystem-perspektiv på digitaliseringen generelt. De inviterer flere eksterne til samarbeid, deler mer data, og har bedre oversikt over og forståelse av egne data. Årsakssammenhengene er ikke klare, men det er mulig at eksempelvis anvendelse av nasjonale fellesløsninger gjør det enklere eller tvinger virksomhetene å jobbe mer systematisk med gevinstrealisering.

Hvor stor andel av deres tjenesteportefølje anvender nasjonale fellesløsninger?*



Min virksomhet tar utgangspunkt i øvrig tjenester og aktører rundt brukeren når vi skal utvikle nye tjenester*



*Andel som svarer i stor eller svært stor grad



Bærekraftig digitalisering

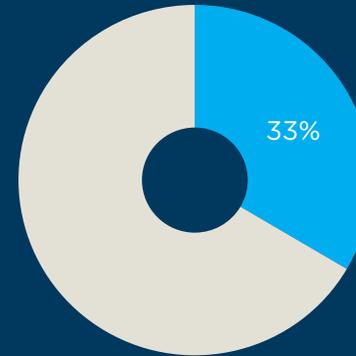
Digitaliseringens rolle i bærekraftig utvikling

Digitalisering og det grønne skiftet ses på som «tvillingtransformasjoner» – den digitale transformasjonen spiller en sentral rolle i arbeidet med å nå hvert av FNs bærekraftsmål. Årets IT i praksis viser imidlertid at det i offentlig sektor er behov for mer kunnskap om hvordan digitalisering kan styrke bærekraftsarbeidet.

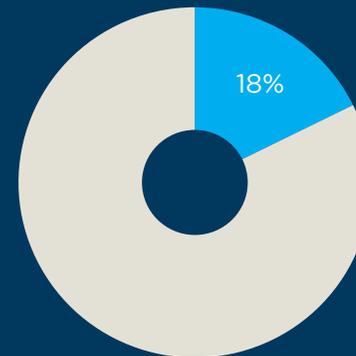
Av alle virksomhetene som har svart på undersøkelsen, er det kun én av tre som oppgir at det er klart for dem hvordan digitalisering kan bidra til å nå FNs bærekraftsmål.

Andelen som oppgir at det er klart for dem hvordan digitalisering kan bidra til å nå FNs bærekraftsmål, er noe større i kommunal sektor (36%) enn i statlig (28%). Samtidig er det flest små kommuner som oppgir at de ikke ser koblingen mellom digitalisering og bærekraftig utvikling.

I underkant 2 av 10 offentlige virksomheter som har svart på undersøkelsen, oppgir at de har tilstrekkelig kompetanse til å bruke teknologi og digitalisering til å nå bærekraftsmålene. Andelen som opplever at de har tilstrekkelig kompetanse er noe større i statlige virksomheter (23%) enn i kommunale virksomheter (16%).

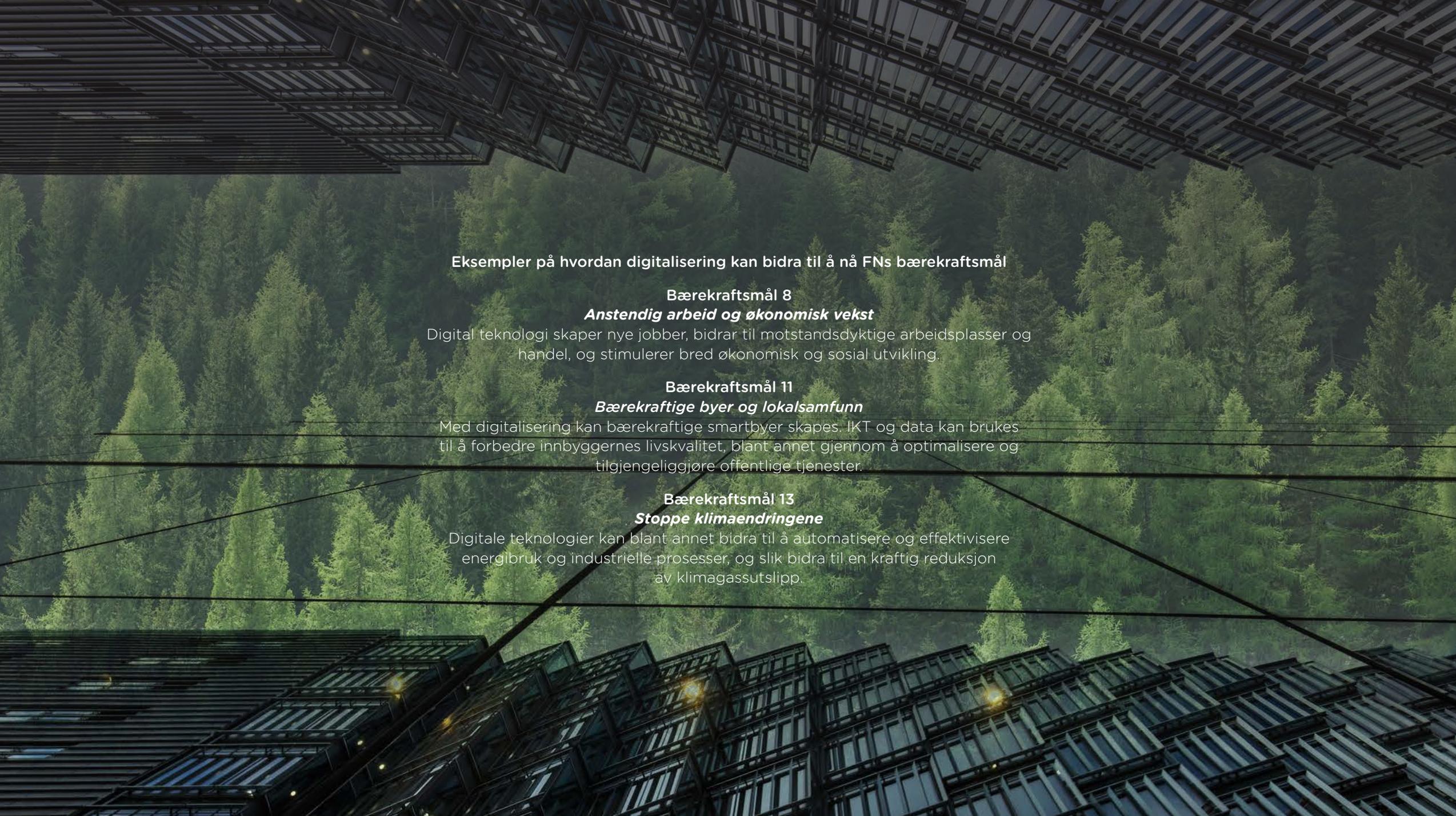


Det er klart for meg hvordan digitalisering kan bidra til å nå FNs bærekraftsmål*



Virksomheten har tilstrekkelig kompetanse til å bruke teknologi og digitalisering til å nå bærekraftsmålene*

**Andelen som har svart enig eller svært enig*



Eksempler på hvordan digitalisering kan bidra til å nå FNs bærekraftsmål

Bærekraftsmål 8

Anstendig arbeid og økonomisk vekst

Digital teknologi skaper nye jobber, bidrar til motstandsdyktige arbeidsplasser og handel, og stimulerer bred økonomisk og sosial utvikling.

Bærekraftsmål 11

Bærekraftige byer og lokalsamfunn

Med digitalisering kan bærekraftige smartbyer skapes. IKT og data kan brukes til å forbedre innbyggernes livskvalitet, blant annet gjennom å optimalisere og tilgjengeliggjøre offentlige tjenester.

Bærekraftsmål 13

Stoppe klimaendringene

Digitale teknologier kan blant annet bidra til å automatisere og effektivisere energibruk og industrielle prosesser, og slik bidra til en kraftig reduksjon av klimagassutslipp.

Flere er villige til å ta risiko for bærekraftige løsninger

Fra fjorårets undersøkelse er det en liten økning i planleggingen og gjennomføringen av grønne teknologianskaffelser, og også en økende vilje til å ta større økonomisk risiko for å anskaffe bærekraftige løsninger.

Liten økning i grønne teknologianskaffelser

Grønne teknologianskaffelser er et viktig virkemiddel for å sikre et mer bærekraftig velferdssamfunn. Samtidig kan det offentlige bruke sin kjøpekraft til å påvirke hvilken retning utviklingen i teknologimarkedet tar.

Årets undersøkelse viser at 26% av virksomhetene oppgir å ha gjennomført en grønn teknologianskaffelse i løpet av de siste 12 månedene. Dermed har andelen virksomheter som har gjennomført en grønn teknologianskaffelse det siste året økt noen prosent fra fjorårets undersøkelse.

Andelen virksomheter som oppgir at de har begynt å planlegge for grønne teknologianskaffelser er noe større enn de som faktisk har gjennomført en grønn teknologianskaffelse det siste året. Også her har andelen økt noe fra i fjor.

Har virksomheten begynt å planlegge for grønne teknologianskaffelser?*

2021

35%

2022

40%

Har virksomheten i løpet av de siste 12 månedene gjennomført en grønn teknologianskaffelse?*

2021

24%

2022

26%

*Andelen som har svart enig eller svært enig

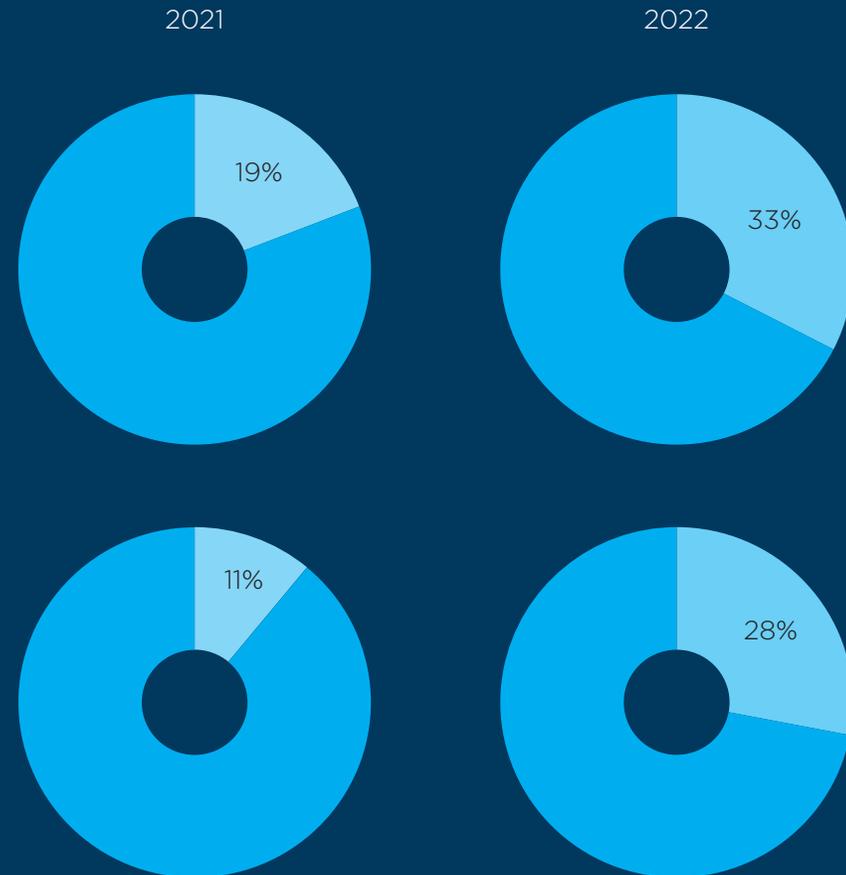
Økende vilje til å ta økonomisk risiko for grønne anskaffelser

Årets undersøkelse antyder at det er økende vilje til å ta større økonomisk risiko for å anskaffe bærekraftige løsninger i offentlige virksomheter. I fjor svarte i underkant 2 av 10 at de var villige til å ta større økonomisk risiko, mens i år svarer mer enn 3 av 10 det samme.

I år som i fjor er det de små kommunene som i minst grad er villige til å ta større økonomisk risiko for å anskaffe bærekraftige løsninger. Samtidig er det størst øking av virksomheter som svarer at de er villige blant de små kommunene. Andelen små kommuner som svarer at de er enige eller svært enige i at de er villige, har økt 1 av 10 i fjor til nesten 3 av 10 i år.

Min virksomhet er villig til å ta større økonomisk risiko for å anskaffe bærekraftige løsninger*

Små kommuner*



*Andelen som har svart enig eller svært enig

Mangelfull kompetanse er en økende barriere for grønne teknologianskaffelser

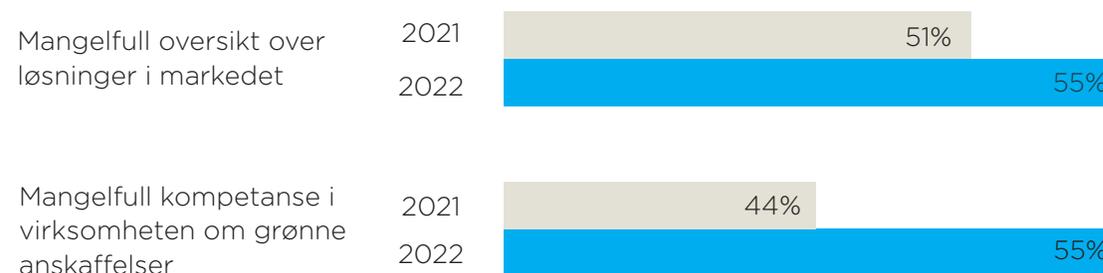
Samtidig som en økende andel oppgir at arbeidet med grønne teknologianskaffelser går fremover, har mangelfull kompetanse og mangelfull oversikt over løsninger i markedet blitt enda større barrierer siden i fjor.

I år viser undersøkelsen at de største barrierene for å planlegge og gjennomføre grønne teknologianskaffelser er mangelfull oversikt over løsninger i markedet og mangelfull kompetanse i virksomheten om grønne anskaffelser. I tillegg til å være de største barrierene, har andelen som har svart at disse faktorene utgjør barrierer økt fra i fjor til i år.

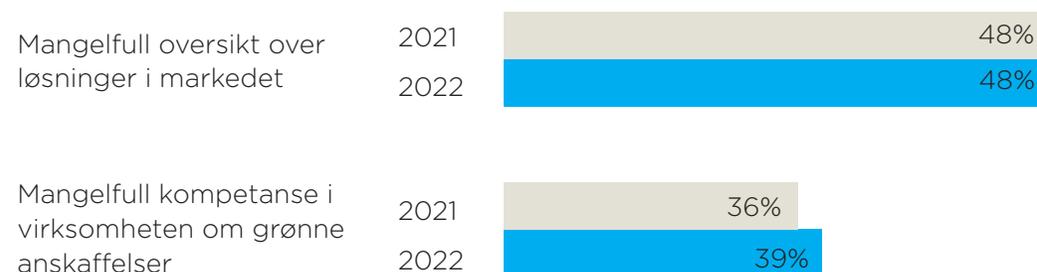
Det er kommunal sektor som i størst grad opplever disse faktorene som barrierer for å planlegge og gjennomføre grønne teknologianskaffelser. Når det gjelder planlegging, svarer hele 6 av 10 kommuner at mangelfull kompetanse utgjør en barriere, mens i underkant 5 av 10 i statlige virksomheter oppgir det samme. Mangelfull oversikt over løsninger i markedet oppleves som en barriere i planleggingen av grønne teknologianskaffelser for nesten 6 av 10 kommuner, mot 5 av 10 virksomheter i statlig sektor.

Det er særlig i gjennomføringen av grønne teknologianskaffelser det er forskjell i hvor stor grad manglende kompetanse og oversikt oppleves som barrierer i statlig og kommunal sektor. Over 4 av 10 kommunale virksomheter oppgir at mangelfull kompetanse er en barriere, mot rett over 2 av 10 statlige virksomheter. Når det gjelder mangelfull oversikt over løsninger i markedet, svarer nesten 6 av 10 kommunale virksomheter at dette er en barriere, mens kun 3 av 10 svarer det samme i statlige virksomheter.

I hvilken grad opplever virksomheten at følgende utgjør barrierer for å planlegge for grønne teknologianskaffelser?*



I hvilken grad opplever virksomheten at følgende utgjør barrierer for å gjennomføre for grønne teknologianskaffelser?*



*Andelen som har vært enig eller svært enig

Digitalisering bør inn i bærekraftsstrategiene

Årets IT i praksis-undersøkelse tyder på at offentlige virksomheter kan løfte sitt arbeid med grønne anskaffelser ved å inkludere digitalisering som en del av virksomhetens strategier og planer for økt bærekraft.

Undersøkelsen viser at det er en signifikant sammenheng mellom virksomhetene som har digitalisering som en del av sine strategier og planer for økt bærekraft, og de som både planlegger for og har gjennomført grønne teknologianskaffelser.

Virksomhetene som har digitalisering som en del av sine strategier og planer for økt bærekraft, har også en signifikant sammenheng med høyere vektning av bærekraft i teknologianskaffelser, selv om denne sammenhengen er noe svakere.

Det er også en signifikant sammenheng mellom virksomhetene som har digitalisering som en del av sine strategier og planer for økt bærekraft, og de som opplever at de forstår hvordan digitalisering kan bidra til å nå FNs bærekraftsmål.

Dette kan tyde på at å ha digitalisering som en del av sine strategier og planer for økt bærekraft, er en viktig første brikke i arbeidet mot flere grønne anskaffelser i virksomheten. Samtidig kan det styrke den overordnede forståelsen i virksomheten for digitaliseringens rolle i bærekraftsarbeid generelt.

Til tross for at det er signifikante sammenhenger mellom virksomheter som har digitalisering som en del av sine strategier og planer for økt bærekraft og virksomheter som er lengre fremme i arbeidet med grønne anskaffelser, er det fortsatt langt fra alle som har digitalisering i sine bærekraftplaner som har planlagt og gjennomført grønne teknologianskaffelser. Dette tyder på at det også vil være viktig å arbeide godt med implementering av strategier og planer for å lykkes med grønne teknologianskaffelser og digitalt bærekraftsarbeid.



Visste du at?

Lillestrøm kommune har en egen strategi for grønne anskaffelser.

Delmål 4 i strategien er at kommunen skal vurdere deltakelse i eksterne samarbeid og prosjekter som har som formål å fremme ny og innovativ miljøvennlig teknologi og løsninger.



Kunstig intelligens

Mer tydelig lovverk kreves for at kunstig intelligens skal anvendes i større grad

KI-strategien beskriver kunstig intelligens (KI) som en helt sentral teknologi for å opprettholde konkurransekrefter og velferdsnivået i fremtiden. I 2021 målte IT i praksis for første gang hvor utbredt kunstig intelligens er blant offentlige virksomheter, og viste at få hadde tatt i bruk denne type teknologi. Undersøkelsen i år bekrefter igjen at kunstig intelligens i liten grad anvendes i virksomhetenes oppgaver og tjenester, da det kun er 5% av informantene som svarer at de i stor grad bruker kunstig intelligens i sine oppgaver og tjenester. Hva kan årsakene til dette være?

Selv de som jobber med KI er usikre på lovverket

En grunnleggende forutsetning for at virksomheter skal kunne anvende kunstig intelligens i Norge er at KI-systemene er utviklet på en pålitelig måte slik at de er tillitsverdige. Etiske prinsipper skal overholdes, menneskerettigheter skal respekteres og den enkeltes personvern skal sikres. Samtidig er det viktig at lovverket er tilpasset på en måte som gjør det mulig for virksomheten å ta i bruk teknologien til egnede formål. Majoriteten av virksomhetene som bruker KI i sine oppgaver og tjenester er de samme

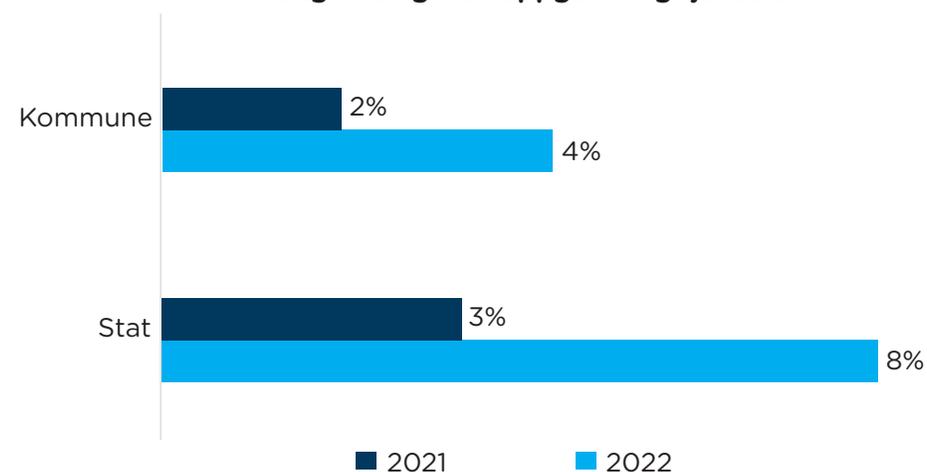
virksomhetene som etterspør at regelverk må endres for at de skal kunne benytte KI på en optimal måte. Dette tyder på at selv de som jobber med KI til vanlig, har utfordringer med å oppnå potensialet som ligger i kunstig intelligens fordi lovverket oppleves som begrensende. Et mulig moment er at potensielle utfordringer i lovverket først blir tydelig når virksomheten forsøker å bruke KI til en konkret anvendelse.

En annen utfordring rundt spørsmål om personvern og lovverk kan handle om at ulike virksomheter tolker lovverket forskjellig. For eksempel kan det være at en prosjektleder tolker lovverket på en måte, mens et personvernombud tolker lovverket på en annen måte.

KI-case

For å belyse hvilke utfordringer offentlig sektor møter når de skal ta i bruk KI og forstå lovverket, presenterer vi i år to caser der vi har snakket med NAV og Helse Sør-Øst RHF. Vi spør dem om hvordan de jobber med KI, hvordan de forholder seg til lovverk, og hva som må til for at offentlig sektor skal lykkes med kunstig intelligens og nå de høye ambisjonene som er satt i KI-strategien.

I hvilken grad har virksomhet tatt i bruk kunstig intelligens i oppgaver og tjenester?



**Andelen som har svart i stor eller svært stor grad*

Case 1 – Helse Sør-Øst RHF

«KI er på en måte modent og på en annen side er det ikke det. Det er vanskelig for oss å få grep om hva det er, fordi det er veldig mye forskjellig.»

Få prosjekter i produksjon eller drift

Det overordnede bildet av Helse Sør-Øst RHF's arbeid med kunstig intelligens er at det er få prosjekter som eksplisitt karakteriseres som KI-prosjekter. I tillegg er det få interne løsninger som faktisk er i produksjon.

Stor usikkerhet rundt definisjoner og lovendringer

Selv om Helse Sør-Øst RHF kan vise til en rekke KI-initiativ på regionalt nivå og hos foretakene, er det stor usikkerhet om to ting:

- 1. Definisjonen på kunstig intelligens:** Det er usikkerhet rundt begrepet «kunstig intelligens», og eventuelt om det rommer alt og ingenting.
- 2. Lover og lovendringer:** I Helse Sør-Øst er det i hovedsak helseforetakene som må ta juridiske vurderinger fordi det er de som har KI-prosjekter i drift. I dette tilfellet er det administrerende direktør hos de enkelte foretakene som står formelt ansvarlig. Helse Sør-Øst RHF har deltatt i styringsgruppearbeid på direktoratsnivå angående bruken av kunstig intelligens, men har ikke nådd det punktet at de selv har måtte ta stilling til juridiske aspekter ved bruk av KI.

Flere regionale prosjekter har «KI-kapabiliteter», men er ikke rene KI-prosjekter. Et regionalt system i klinisk drift som trekkes fram er BoneXpert, som beslutter skjelettalder. Systemet anvender imidlertid ikke norske data og er produsert i Nederland. Helseforetakene (under det regionale helseforetaket) har en rekke forsknings- og innovasjonsprosjekter som for eksempel BigMed og DoMore.

Suksessfaktorer for bruk av KI i offentlig sektor

- 1. Forstå lovendringer:** Det er behov for å forstå diverse lover knyttet til kunstig intelligens, hva de betyr, og hva handlingsrommet er for helsesektoren.
- 2. Forstå gevinstene:** Det er behov for å forstå gevinstene og nytten i bruken av KI, og spørre om bruk av KI bidrar til effektivisering, merarbeid eller begge.
- 3. Brukermedvirkning:** Det er behov for en større diskusjon om hva implementering av KI betyr for brukerne.
- 4. Tverrfaglig samarbeid internt i virksomheten:** Klinikere er essensielle i produksjonen av et KI-prosjekt, da det er de som besitter den medisinske kompetansen, «moderne medisinsk kompetanse» - en kompetanse der medisinsk og teknologisk kompetanse møter hverandre. De må derfor ta aktivt del i prosesser hvor KI skal implementeres.

Case 2 – NAV

«Hva skal være handlingsrommet for KI i offentlig sektor? Dette trenger vi en bredere, tverrsektoriell debatt om.»

KI som del av intern støtte, men ikke brukt i tjenester utad

NAV bruker kunstig intelligens (maskinlæring) som intern støtte, men foreløpig ikke på måter som er bestemmende for hvilke tjenester eller ytelser som skal tilbys. KI har blant annet blitt brukt for å gi innsikt i brukerhenvendelser under pandemien for bl.a. utbedring av netttinnhold. NAV har i tillegg vært en aktiv deltaker i Datatilsynets regulatoriske sandkasse, der de har diskutert ulike aspekter knyttet til en modell som

predikerer varigheten på sykefravær som del av et større vurderingsgrunnlag for innkalling til dialogmøter. Konklusjonen på deres bidrag var at NAV har et rettslig grunnlag for å bruke KI som støtte ved beslutning om enkeltindividers behov for oppfølging og dialogmøte, men at det er usikkert om de har det rettslige grunnlaget for å kunne bruke personopplysninger til å utvikle selve algoritmen.

Usikkerhet rundt handlingsrommet i lovverket

Konklusjonen på sandkasserapporten fremhever det fremste usikkerhetsmomentet for at NAV skal kunne utforske og dra nytte av mulighetene i KI; lovverket. Virksomheten etterspør derfor:

1. **Et tydeligere regelverk** som gir trygghet og forutsigbarhet for både innbyggere og etater, med tydelige skranker for handlingsrommet i offentlig sektor.
2. **Tettere koordinering og samarbeid på tvers av etater:** Dette kan bidra til å støtte og harmonisere i tolkning og utvikling av lovverk og dyrke frem en beste-praksis for anvendelser av KI i offentlig sektor.

Suksessfaktorer for bruk av KI i offentlig sektor

1. **Tydelig lovverk:** Tydelige juridiske føringer er en viktig forutsetning for at offentlige virksomheter skal kunne utvikle ansvarlige løsninger innenfor et kjent, forutsigbart og avgrenset handlingsrom.
2. **Koordinering og samarbeid på tvers,** bidrar til bredere debatt og en forent forståelse for muligheter, utfordringer og rettslig handlingsrom for bruken av KI i offentlige etater. Det gir større forutsigbarhet for innbyggeren.
3. **En kultur for tverrfaglig kunnskapsdeling internt i virksomheten:** Tverrfaglig kunnskapsdeling som tar inn ulike perspektiver fra flere fagfelt og brukergrupper, er helt nødvendig for å belyse problemstillinger og utvikle ansvarlige løsninger.



Avsluttende refleksjoner

Avsluttende refleksjoner

Vi må sørge for at alle blir med på reisen

Teknologi åpner for nye muligheter for innbyggere, næringslivet og samfunnet gjennom mer presis styringsinformasjon, økt verdiskapning og utvikling av tilbud som gir økt livskvalitet og mer inkluderende samfunn. Økt digitalisering skaper også høyere forventinger når det gjelder smidighet, automatisering og brukervennlighet. Samtidig bør ikke digitalisering av offentlige tjenester oppleves som fremmedgjørende og ekskluderende, og det er således viktig at vi retter mer fokus mot brukervedvirkning og personlig tilrettelegging fremover.

Det er mange faktorer som påvirker en persons evne til å få innfridd sine rettigheter i en stadig mer digital hverdag, som for eksempel deltakelse i arbeidslivet, tilgang til digitale verktøy og utdanning. Digital utenforskap er en problemstilling som så mange andre samfunnsomfattende problemer krever helhetlig tilnærming og samarbeid på tvers.

Økosystemtankegangen må dyrkes

Det har vært mye diskusjon rundt felles økosystem i offentlig sektor for digital samhandling og tjenesteutvikling. Det har skjedd mye positiv utvikling på dette området det siste året, men vi ser at vi har en vei å gå. Flere virksomheter oppgir at de utvikler eller forbedrer digitale tjenester basert på åpne data. Det er positivt. Fellesløsninger er en samling av felles ressurser som danner grunnmuren for et felles økosystem. Den høye opplevde verdien av fellesløsningene er et bevis på at det har vært et vellykket grep i digitaliseringen av offentlig sektor. Men bruken er synkende og det bør få varselampene til å lyse.

Samtidig er økosystem mer enn en samling av fellesløsninger. Det er en måte å tilnærme seg digitalisering i offentlig sektor som innebærer samarbeid på tvers av sektorer, fagområder og landegrenser. At færre oppgir at de tar initiativ til samarbeid med andre virksomheter om å utvikle sammenhengende tjenester er et dårlig tegn. Det er mye som tyder på at det utydelig for virksomheter hva økosystem er, hvilke aktører som inngår i det og hvordan de skal jobbe sammen for å lykkes. Vi trenger dermed mer tydelig begrepsapparat og en større diskusjon rundt hvordan vi bør jobbe sammen for å oppnå felles mål om en digital og sammenhengende offentlig sektor. Det er også nødvendig å ha en diskusjon om roller og ansvarsfordeling.

Tydligere regelverk

Skal vi utnytte potensialet som ligger i nye teknologiske løsninger, må implementeringsgraden øke. Et område som trenger mer oppmerksomhet er digitaliseringsvennlige regelverk. Eksempelene i NAV og Helse Sør-Øst RHF viser at mange fortsatt opplever usikkerhet knyttet til hvordan regelverket skal tolkes når de skal anvende kunstig intelligens i utførelse av oppgaver og utvikling av tjenester.

Digitalisering som fremmer bærekraftig utvikling

Digitalisering er også et viktig verktøy for å fremme bærekraftig utvikling. Flere virksomheter setter bærekraft på agendaen og viljen for å ta økonomisk risiko for bærekraft er også økende, noe som lenge ikke var tilfellet. Men vi mangler kunnskap og kompetanse om hvordan digitalisering kan nyttiggjøres som et verktøy for å fremme bærekraftig utvikling. Disse to fagdisiplinene må jobbe tettere sammen fremover for å nå FNs bærekraftsmålene. Dette kan gjøres blant annet gjennom å sette mål for bærekraft i digitaliseringsstrategier.

Metode og datagrunnlag

Om respondentene

Respondenter for undersøkelsen er digitaliseringsansvarlige i landets største statlige virksomheter, og i norske kommuner av ulik størrelse. 89 statlige virksomheter har besvart årets undersøkelser. Statlige virksomheter utgjør departementer, direktorater, etater, og andre institusjoner. I år har vi også valgt å inkludere flere kommuner i IT i praksis for å få et bedre bilde av hvordan digitalisering pågår i norske kommuner. 225 kommuner har besvart årets undersøkelse. Respondentene har besvart undersøkelsen i perioden februar-april 2022.

Bakgrunn for utvalg

Statlige virksomheter er valgt ut på bakgrunn av antall ansatte, mens antall innbyggere har vært styrende for kommuneutvalget. Kommuner med under 20.000 innbyggere regnes som små kommuner, mellomstore kommuner har 20.000-40.000 innbyggere, mens store kommuner har over 40.000 innbyggere.

Rambøll har utarbeidet spørreskjemaene med innspill fra samarbeidspartnerne bak IT i praksis. Arbeidet har for det første tatt utgangspunkt i regjeringen og KS digitaliseringsstrategi for stat og kommune, og følger inndelingen i strategien for henholdsvis mål og innsatsområder. Videre er den digitale modenhetsmodellen laget ut fra en gjennomgang av tidligere modenhetsmodeller i markedet, kombinert med Rambølls innsikt gjennom femten år med IT i praksis og lange erfaring på området.

Øvrige spørsmål i IT i praksis 2022 har tatt utgangspunkt i tidligere IT i praksis-undersøkelser i Norge og Danmark, revidert for å belyse nye utviklingstendenser i norsk offentlig kontekst.

Fakta om innbyggerundersøkelsen

Innbyggerundersøkelsen i IT i praksis er en omnibus-undersøkelse gjennomført av Ipsos MMI. Ipsos har benyttet seg av sitt prerekruttede webpanel (iSay) for å oppnå 1000 telefonintervjuer i befolkningen over 16 år. Paneldeltakerne er i hovedsak vervet via telefon, samt noe verving gjennom sosiale medier. I telefonrekrutteringen er det benyttet et tilfeldig uttrekk fra telefonabonnement-registre. Webpanelet har god representativitet mht. kjønn, alder og region.

Svarprosent

Total svarprosent: 67%
Stat: 77%
Kommune: 63%

Respondentfordeling i undersøkelsen

Totalt: 327
Stat: 102
Kommune: 225

Respondentfordeling kommunestørrelse

Stor: 17
Mellomstor: 79
Liten: 130

Menneskene bak IT i praksis 2022

Rapporten IT i praksis 2022 er basert på en spørreskjemaundersøkelse blant norske offentlige virksomheter i stat og kommune, samt Rambølls lange erfaring med strategisk rådgivning mot norske og internasjonale virksomheter.

Redaksjonsgruppen for IT i praksis 2022 består av:

Morten Skodbo, Direktør

Ansvarlig for IT i praksis
mors@ramboll.com

Emma Wagner, Konsulent

Prosjektleder og kontaktperson for IT i praksis
emmw@ramboll.com

Lars van Marion, Avdelingsleder

lama@ramboll.com

Maria Amundsen, Manager

mrmmd@ramboll.com

Aisha Iqbal, Konsulent

aisb@ramboll.com

Joakim Olsson, Manager - jool@ramboll.com

Iris Maria Makridis, Manager - irma@ramboll.com

Thomas Nortvedt, Manager - thnr@ramboll.com

Rudolf Andersen, Manager - rudolf.andersen@ramboll.com

Ole Andreas Sørhuus, Manager - ovso@ramboll.com

Elisabeth Scheel Zayed, Office Manager - esz@ramboll.com

Andrea Christine Kunz Skrede, Konsulent - andrea.skrede@ramboll.com

Marthe Næss Thomassen, Konsulent - mntn@ramboll.com

Seri Bjelland, Prosjektassistent - sibd@ramboll.com

Simon Thomas Morsund, Prosjektassistent - stmd@ramboll.com

Thanu Thavanathan, Prosjektassistent - tutn@ramboll.com

Ulrikke Lund, Prosjektassistent - ulrikke.lund@ramboll.com

Takk for at du leser IT i praksis 2022

Vi ønsker hele tiden å forbedre undersøkelsen og tar gledelig imot både spørsmål og tilbakemeldinger.

Kontakt oss:



Emma Wagner

Konsulent og prosjektleder for IT i praksis

Telefon: +47 476 87 049

E-post: emmw@ramboll.com



Lars van Marion

Avdelingsleder

Telefon: +47 900 90 047

E-post: lama@ramboll.com

Sammensetning av indikatorer: Mål 2025

Indikator	Spørsmål
Åpenhet og inkludering	<ol style="list-style-type: none">1. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn? - Vi tilpasser alltid våre digitale tjenester til ulike brukergrupper og deres behov2. Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander? - Offentlige digitale tjenester er enkle å bruke3. Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander? - I offentlige digitale tjenester brukes et forståelig språk4. I hvilken grad har du tillit til at dine rettigheter blir ivaretatt i digitale løsninger fra offentlige myndigheter?5. I hvilken grad har du tillit til at digitale løsninger fra offentlige myndigheter ivaretar dine opplysninger på en trygg måte?
Løse oppgaver digitalt og sammenhengende	<ol style="list-style-type: none">1. Hvilket alternativ beskriver hvordan hoveddelen av virksomhetens tjenester tilbys i dag?2. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Min virksomhet samarbeider med andre virksomheter om å utvikle sammenhengende digitale tjenester3. I hvilken grad var du overlatt til deg selv å skape en sammenheng og et overblikk i situasjonen? (F.eks. finne ut av alle tjenester du hadde behov for og/eller rett på fra det offentlige)4. I hvilken grad var det lett for deg å skape sammenheng og overblikk i situasjonen?
Alle kommuniserer digitalt	<ol style="list-style-type: none">1. Hvordan henvendte du deg sist gang du var i kontakt med offentlige myndigheter?2. Når du skal kommunisere med offentlige myndigheter foretrekker du vanligvis å bruke3. I hvilken grad foregår kommunikasjonen med virksomhetens brukere digitalt?

Sammensetning av indikatorer: Mål 2025

Indikator	Spørsmål
Samarbeid om å utnytte potensial i data	<ol style="list-style-type: none">1. I hvilken grad gjenbraker virksomheten data fra andre offentlige virksomheter?2. I hvilken grad gjenbraker virksomheten data fra andre offentlige virksomheter, på tvers av sektorområder?3. I hvilken grad har virksomheten utviklet/forbedret digitale tjenester basert på åpne data?4. I hvilken grad opplever du at ulike offentlige myndigheter ber deg oppgi opplysninger om deg, som de allerede har tilgjengelig?
Tjenester bygges med utgangspunkt i et felles økosystem for samhandling	<ol style="list-style-type: none">1. Hvor stor andel av deres tjenesteportefølje anvender nasjonale fellesløsninger?
Gevinstrealisering	<ol style="list-style-type: none">1. I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering? - Effektivisering av interne virksomhetsprosesser2. I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering? - Reduserte kostnader3. I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering? - Redusert bemanning4. I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering? - Bedre kvalitet i prosesser5. I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering? - Bedre kvalitet i tjenester6. I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering? - Raskere/bedre betjening av innbyggere7. I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering? - Raskere/bedre betjening av næringslivet8. I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering? - Økt produktivitet9. I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering? - Styrket samhandling10. I hvilken grad opplever din virksomhet utfordringer med å ta ut gevinster i samarbeidsprosjekt med andre virksomheter?11. I hvilken grad har deres virksomhet lyktes i å realisere forventede gevinster fra digitaliseringsprosjekt?12. Hvilken påstand beskriver best virksomhetens arbeid med gevinstrealisering/nyttestyring?

Sammensetning av indikatorer: Innsatsområdene

Indikator	Spørsmål
Sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Min virksomhet utvikler digitale og sammenhengende tjenester* for våre brukere 2. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Min virksomhet samarbeider med andre virksomheter om å utvikle digitale og sammenhengende tjenester 3. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Min virksomhet tar initiativ til samarbeid med andre virksomheter om å utvikle sammenhengende tjenester 4. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn? - I hvilken grad er innsikt om brukerbehov styrende for virksomhetens digitale strategi og strategiske prioriteringer? 5. Hvilken påstand beskriver best virksomhetens innsamling av brukerbehov og -erfaringer? 6. Hvor enig eller uenig er du i følgende påstand: Vi bruker livshendelser som utgangspunkt for utvikling av digitale og sammenhengende tjenester 7. Hvor enig eller uenig er du i følgende påstand: Min virksomhet planlegger å etablere et samarbeid med andre om å utvikle sammenhengende tjenester 8. I hvor stor grad tar dere utgangspunkt i brukerens behov når dere utvikler tjenester
Økt deling av data	<ol style="list-style-type: none"> 1. I hvilken grad opplever virksomheten følgende utfordringer for gjenbruk av data fra andre offentlige virksomheter? - Manglende kvalitet på tilgjengelige data 2. I hvilken grad opplever virksomheten følgende utfordringer for gjenbruk av data fra andre offentlige virksomheter? - Manglende oversikt over hva andres data representerer 3. I hvilken grad opplever virksomheten følgende utfordringer for gjenbruk av data fra andre offentlige virksomheter? - Regelverk 4. I hvilken grad opplever virksomheten følgende utfordringer for gjenbruk av data fra andre offentlige virksomheter? - Manglende tilgjengelighet av data 5. I hvilken grad opplever virksomheten følgende utfordringer for gjenbruk av data fra andre offentlige virksomheter? - Manglende kultur for bruk av data fra andre virksomheter 6. I hvilken grad opplever virksomheten følgende utfordringer for gjenbruk av data fra andre offentlige virksomheter? - Håndtering av sensitive persondata og/eller andre taushetsbelagte opplysninger 7. I hvilken grad opplever virksomheten følgende utfordringer for gjenbruk av data fra andre offentlige virksomheter? - Teknologiske barrierer 8. I hvilken grad opplever virksomheten følgende utfordringer for gjenbruk av data fra andre offentlige virksomheter? - Manglende prioritering

Sammensetning av indikatorer: Innsatsområdene

Indikator	Spørsmål
Felles økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling	<ol style="list-style-type: none">1. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn - De nasjonale fellesløsningene bidrar til å utvikle bedre løsninger for min virksomhet2. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn - De nasjonale fellesløsningene bidrar til å utvikle sammenhengende tjenester3. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn - Det er lett å få oversikt over sammenhenger og forskjeller mellom fellesløsningene4. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn - De nasjonale fellesløsningene styres og forvaltes enhetlig og fornuftig5. Hvilke deler av felles økosystem har din virksomhet tatt i bruk
Klart og digitaliseringsvennlig regelverk	<ol style="list-style-type: none">1. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Regelverk er et hinder for digitalisering av virksomhetens tjenester og prosesser2. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Regelverk må endres for at virksomheten kan automatisere saksbehandling og benytte kunstig intelligens
Styring og samordning for en mer sammenhengende offentlig sektor	<ol style="list-style-type: none">1. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Overordnet departement har tydelige forventninger til at vi skal utvikle sammenhengende tjenester2. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Politisk ledelse i kommunen har tydelige forventninger til at vi skal utvikle sammenhengende tjenester3. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Samarbeidet mellom stat og kommune rundt utvikling av digitale løsninger fungerer godt4. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Skate-samarbeidet* bidrar til en mer samordnet og koordinert digitalisering av offentlig sektor5. I hvilken grad opplever din virksomhet utfordringer med å ta ut gevinster i samarbeidsprosjekt med andre virksomheter?6. Hvilken påstand beskriver best virksomhetens arbeid med gevinstrealisering?7. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Digitaliseringsdirektoratet bidrar til at min virksomhet utvikler sammenhengende tjenester8. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - KS bidrar til at min virksomhet utvikler sammenhengende tjenester

Sammensetning av indikatorer: Innsatsområdene

Indikator	Spørsmål
Styrket samarbeid med privat sektor	<ol style="list-style-type: none">1. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn? - Samarbeid med privat sektor gir verdi for min virksomhet2. I hvilken grad involveres følgende aktører i din virksomhets arbeid med digital innovasjon*? - Privat næringsliv/marked3. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn? - Det er et stort potensial i å samarbeide med gründervirksomheter/start-ups for å forbedre og innovere tjenestene i min virksomhet
Digital sikkerhet	<ol style="list-style-type: none">1. Er du enig eller uenig i følgende påstander om informasjonssikkerhet i din virksomhet? - Vi har god oversikt over informasjonssikkerheten i våre IKT-systemer (verdikjeder, informasjonsverdier, utstyr, brukertilganger mv.)2. Er du enig eller uenig i følgende påstander om informasjonssikkerhet i din virksomhet? - Informasjonssikkerhet en integrert del av virksomhetens IT-systemer og tjenester3. Er du enig eller uenig i følgende påstander om informasjonssikkerhet i din virksomhet? - Prosess for risikostyring er kjent i virksomheten. Ansatte vet hvordan beslutninger skal tas og hvilket risikonivå som er akseptabelt4. Er du enig eller uenig i følgende påstander om informasjonssikkerhet i din virksomhet? - Vi har tilstrekkelig kompetanse på informasjonssikkerhet i vår virksomhet5. Er du enig eller uenig i følgende påstander om informasjonssikkerhet i din virksomhet? - Min virksomhet opplever god støtte fra relevante myndigheter innen informasjonssikkerhet6. Er du enig eller uenig i følgende påstander om informasjonssikkerhet i din virksomhet? - Vi sikrer og dokumenterer at gjeldende personvernregler følges fullt ut for alle våre digitale systemer, prosesser og tjenester
Digital kompetanse	<ol style="list-style-type: none">1. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Ansatte i min virksomhet har tilstrekkelig digital kompetanse til å se og nyttiggjøre seg av muligheter av digital teknologi2. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Min virksomhet kan tiltrekke seg arbeidskraft med tilstrekkelig digital kompetanse til å nå våre mål knyttet til utvikling av digitale tjenester3. Hvilken påstand beskriver best virksomhetens arbeid med å heve den digitale kompetansen i virksomheten?