


IT i praksis 2021

Status for digitalisering i norsk offentlig sektor

RAMBOLL

IKT Norge

 Digdir

 **VISMA**

IT i praksis 2021

14. årgang

Redaksjon:

Morten Skodbo, Lars van Marion, Ane Hallan Kløvrud, Iris Maria Makridis, Odd Ingebretsen, Thomas Nortvedt, Joakim Olsson, Rune Dypdalen, Philip Nur, Helene Lindeman, Elisabeth Scheel Zayed, Ole Andreas Sørhuus, Sunniva Ullern, Emma Wagner, Biljana Mijalkovic, Erik Vaet, Andrea Christine Kunz Skrede.

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 fjortende gang gjennomført IT i praksis-undersøkelsen i samarbeid med IKT-Norge, Digitaliseringsdirektoratet, Visma og Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

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.

Studien er ment å bidra i den løpende debatten om digitalisering, både på virksomhetsnivå og i samfunnets omhelhet. IT i praksis er den mest omfattende undersøkelsen av sitt slag i Norge, og har oppnådd høy legitimitet blant beslutningstakere på både fag- og IT-siden.

IT i praksis-undersøkelsen er gjennomført fra februar til april 2021 blant de største statlige virksomheter og norske kommuner av ulik størrelse.

Den omfatter også en omnibusundersøkelse 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.

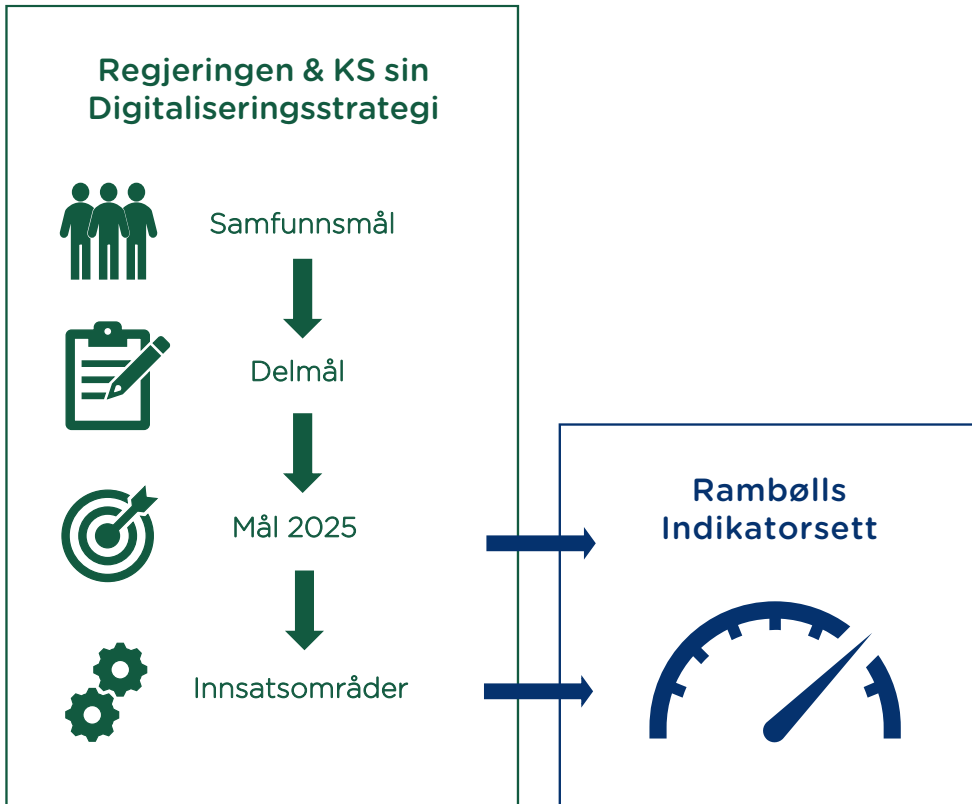
Morten Skodbo

Administrerende direktør
Rambøll Management Consulting
Norge



IT i praksis 2021

Også i 2021 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 2021 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.



IT i praksis 2021:

To år inn i digitaliseringsstrategien er vi fortsatt et stykke unna måloppnåelse.

Oppsummering

To år inn i digitaliseringsstrategien danner det seg et bilde av om målene i strategien vil oppnås eller ikke. Bildet er ikke entydig, men i stort peker det i retning av en viss stillstand, og at vi fortsatt er et stykke unna måloppnåelse.

Arbeidet med å utvikle digitale tjenester går likevel framover på flere områder. Gjennom pandemien har vi sett hvor stor evnen er både blant statlige virksomheter, kommuner og alle dens medarbeidere til å omstille seg og til digital kommunikasjon og raske endringer tjenestene i takt med nye og stor utfordringer.

Det er svært lovende. Funn viser at det offentlige klarer å hente ut gevinster ved digitalisering - både i form av bedre tjenestekvalitet og økt effektivitet. Stadig flere mer leverer avanserte og sammenhengende tjenester, og digitalisering som strategisk satsing for tjenesteutvikling er forankret i ledelsen i både stat og kommune.

Flere varselamper bør lyse

Samtidig er det flere varselamper som bør lyse. At det utvikles digitale tjenester er ikke tilstrekkelig, gitt ambisjonsnivået. Tjenestene skal være gode, de skal henge sammen med hverandre og de skal være brukerrettede.

Innbyggernes opplevelse av digitale tjenester fra det offentlige er dessverre ikke spesielt god, og flere enn før foretrekker personlig service framfor selvbetjening. Også tilliten til de digitale løsningene er lav og synkende.

Et økende skille mellom hvor gode løsninger stat og kommune har harmoniserer dårlig med politiske ambisjoner om at målsettingen om å flytte flere tjenester til kommunene.

Også grunnleggende forutsetninger for utvikling av sammenhengende tjenester opplever tilbakegang.

Data fra IT i praksis indikerer at gjenbruk av data mellom offentlige virksomheter i mindre grad skjer i 2021 enn tidligere år. Samarbeidet med privat sektor viser ingen utvikling. I kort kan situasjonen oppsummeres med at det «digitaliseres», men ikke på den måten strategien forutsetter det skal skje på.


Mange muligheter til å ta tak i

Fram til 2025 er det en hel stortingsperiode, og dermed mange muligheter til å ta tak i noen av utfordringene som IT i praksis peker på. Politiske myndigheter sitter med mye av nøkkelen til hvordan offentlige tjenester skal utvikles, noe også IT i praksis viser. På den siden må virksomhetene og kommunene gis nok frihet til å utforske nye løsninger og innovere.

Rammevilkårene for sammenhengende tjenester bør sannsynligvis bli bedre. Virksomheter og kommuner peker spesielt på behovet for bedre finansieringsmekanismer som også gjør det mulig å bidra til utvikling utenfor de relativt trange rammene sektorpolitikken tilbyr. Men også øremerking av utviklingsmidler til konkrete formål hindrer utvikling av innovative og sammenhengende tjenester.

På den andre siden må det gis tydelig retning og stilles krav til forbedring. Det er mulig å styre offentlig sektor i retning av utvikling og innovasjon. Det innebærer å sette tydelige mål for hva man vil oppnå, heller enn hva som skal utvikles. It i praksis viser at denne styringen i større grad bør komme fra departementene og kommunestyret enn det gjør i dag. Også forutsetningene for samarbeid kan styres bedre. Samarbeidsformen mellom stat og kommune er utfordrende, spesielt for kommunene.

IT i praksis viser at det er fortsatt behov for både en digitaliseringspolitikk og en forvaltningspolitikk.



Oppgaver løses digitalt og sammenhengende:
Digitaliseringstrategiens mål 2025

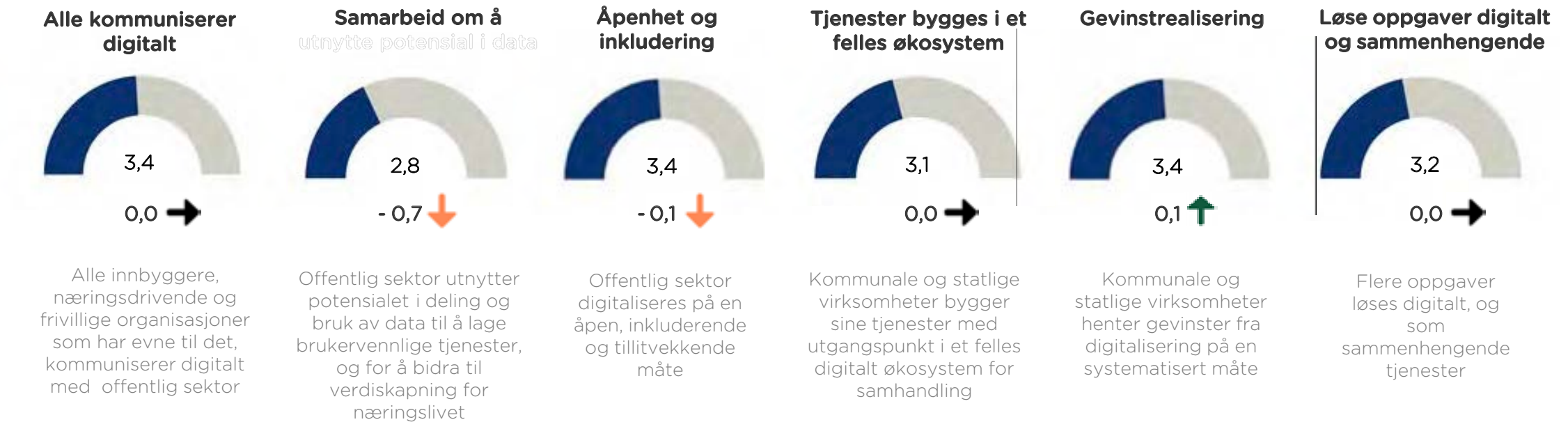
Indikatoroversikt – målsettinger for 2025

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 produktivitetsøkning i samfunnet.

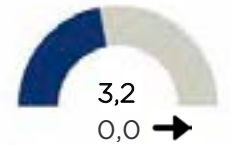
Hensikten med strategien er å understøtte digital transformasjon i hver enkelt virksomhet, og i offentlig sektor som helhet. Vi har etablert et indikatorsett for hver av de seks, overordnede målene regjeringen og KS har sagt skal være oppfylt innen 2025 for at den overordnede målsettingen skal realiseres.

Spørsmålene knyttet til målindikatorerne forsøker å etablere en status for hvor langt offentlig sektor samlet sett har kommet med digitaliseringen, og hvordan dette korresponderer med målsettingene.

I det følgende presenterer vi noen sider ved målingene.



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.

Dette øverste trinnet er hovedmålsetningen i Digitaliseringsstrategien. For å synliggjøre bredden av tjenester og styrke tilknytning til Digitaliseringsstrategien ble formuleringen for det siste trinnet endret fra "Proaktive tjenester" til "Sammenhengende tjenester« i årets undersøkelse. Dette kan forklare hvorfor vi ser en stor økning på dette nivået.

Samlet er det positivt at en høy andel statlige virksomheter har tatt steget opp til sammenhengende tjenester. Det kan indikere at det offentlige har utviklet mange gode tjenester i 2020. Dette understøttes av at andel statlige på nivå 2 har sunket betraktelig.

Når det kommer til kommunene så ser vi ikke like store bevegelser, selv om også det nå for første gang er 3 % som leverer tjenester på det høyeste nivået.

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.

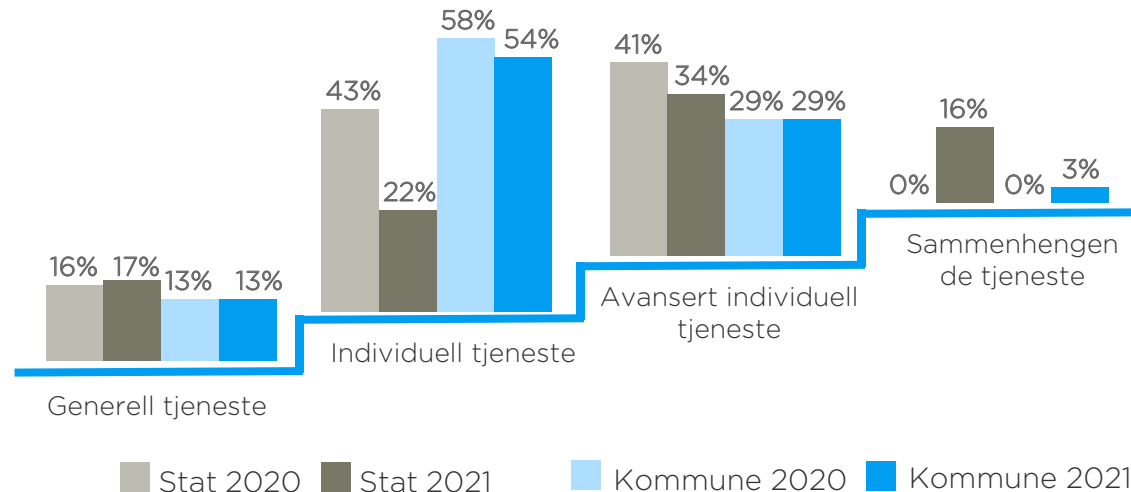
3. Avansert individuell tjeneste:

Avansert, individuell tjeneste som krever innlogging. Informasjon om brukeren hentes fra data/deltjenester fra andre offentlige virksomheter

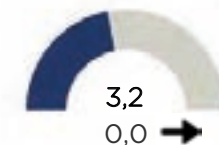
4. Sammenhengende tjeneste:

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 tjenestene ikke tilbys av egen virksomhet.

Nivå offentlige virksomheter (2020 - 2021)



Oppgaver løses digitalt og sammenhengende



Gjennom de siste ti årene har IT i praksis satt en størrelse på hvor avanserte og brukerrettede offentlig sektors digitale tjenester er. Målet er at brukerne skal få dekket sine behov uten å måtte forholde seg til flere ulike tjenester fra ulike virksomheter, og at all informasjon brukerne har behov for skal gjøres tilgjengelig på ett sted.

Årets IT i praksis inkluderer et større utvalg kommuner enn tidligere undersøkelser noe som gir et bedre bilde av tilstanden i hele kommunesektoren. Som siden over viser, henger kommuner betraktelig etter sammenlignet med statlige virksomheter når det kommer til sammenhengende tjenester. Kun 24 % av kommunene oppgir at de utvikler slike tjenester, sammenlignet med 41 % av statlige.

Dette har en sammensatt årsaksforklaring, men ser vi nærmere på hindringer knyttet til utvikling av sammenhengende tjenester, svarer kommuner i mindre grad at de har tilstrekkelig tilgang på kompetanse.

En hindring for utvikling av sammenhengende tjenester

I undersøkelsen svarer 37% av kommuner at manglende tilgjengelige løsninger og kompetanse i markedet er en hindring for utvikling av sammenhengende tjenester, mot 16% i staten.

I tillegg sliter kommunene i større grad med å tiltrekke seg tilstrekkelig digital kompetanse, sammenlignet med staten.

Kommunesektoren står for en stor del av tjenestene ut mot innbyggere og næringsliv. Manglende tilgang på kompetanse kan bli en stor utfordring for de neste skrittene i å utvikle sammenhengende, digitale tjenester.

Min virksomhet utvikler digitale og sammenhengende tjenester for våre brukere

24%

41%

I hvilken grad opplever din virksomhet manglende tilgjengelige løsninger og kompetanse i markedet som en hindring for å utvikle sammenhengende tjenester?

37%

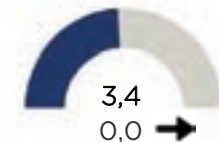
16%

■ Kommune ■ Stat

*Andel som svarer i svært enig eller enig i påstanden

Mål 2025

Alle kommuniserer digitalt



Stat og kommune har satt seg mål om at alle som har mulighet til det skal kommunisere digitalt med offentlig sektor. Dette innebærer at digitale løsninger skal være innbyggernes førstevalg og at hoveddelen av innbyggernes behov skal løses gjennom elektroniske selvbetjeningsløsninger fremfor manuelle behandlinger og personlig kontakt.

Offentlige tjenester ble satt på prøve i 2020.

Koronapandemien førte blant annet til at store deler av arbeidsstyrken ble per 48% 41% mittert, samtidig som alle som hadde mulighet måtte jobbe hjemmefra.

Koronapandemien førte til at mange havnet i en sårbar situasjon, og behovet for kommunikasjon med offentlige sektor var stort.

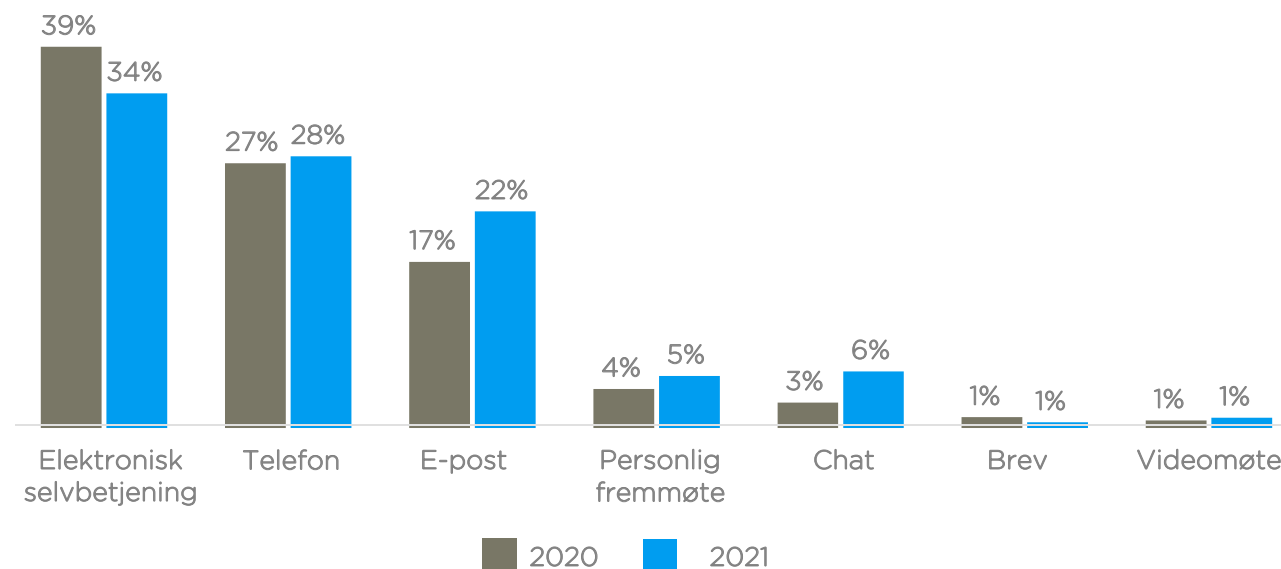
Færre brukte selvbetjeningsløsninger

Innbyggernes ønske/vilje til å kommunisere med det offentlige gjennom digitale kanaler reduseres desto mer kompleks situasjonen er for innbyggerne.

Dette er en indikasjon på at dagens digitale selvbetjeningsløsninger ikke imøtekommer innbyggernes behov på tilstrekkelig vis, særlig når det gjelder komplekse utfordringer.

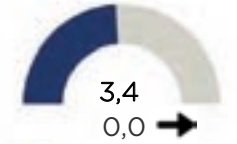
Færre oppgir at de brukte selvbetjeningsløsninger i kontakt med det offentlige sammenlignet med i fjor. Samtidig er det en økning i andel som brukte e-post, chat og personlig fremmøte sist de var i kontakt med offentlige myndigheter.

Hvordan henvendte du deg sist gang du var i kontakt med offentlige myndigheter?



Mål2025

Alle kommuniserer digitalt



Offentlige tjenester skal være brukervennlige og det skal være lett å skape sammenheng og overblikk i en situasjon. Det offentlige skal sette brukerne i sentrum når nye tjenester utvikles, og ingen skal oppleve å være kasteballer mellom ulike offentlige aktører.

Gjennom pandemien har mange gode tjenester blitt utviklet i løpet av veldig kort tid. Nye løsninger i helsesektoren, som bestilling av koronatest, sjekk av testsvar og e-konsultasjon, er eksempler som samlet sett bidro til smidig håndtering av pandemien. Samtidig er det mye som tyder på at eksisterende digitale løsninger ikke imøtekommer innbyggernes behov. Innbyggerne har mulighet til og kan kommunisere med det offentlige digitalt, men vil ikke alltid gjøre det.

Til tross for økt digitaliseringstakt, opplever flere at de er overlatt til seg selv for å skape en sammenheng i en situasjon.

Rutiner og en felles tilnærming gir resultater

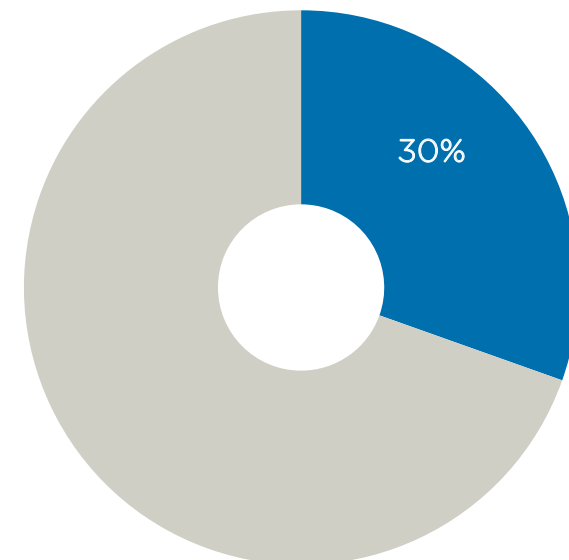
Målet om sammenhengende og helhetlige tjenester innebærer at brukere kan få dekket sine behov eller løst sine oppgaver på en enkel og effektiv måte.

For å nå målet om at alle som har evne til det, kommuniserer digitalt med offentlig sektor, må tjenestene utvikles på en måte som oppleves verdikende for de som bruker tjenestene.

67 % av virksomhetene oppgir at kommunikasjon med brukerne sine i stor eller svært stor grad foregår digitalt. På sin side svarer 63 % av innbyggerne at de kommuniserer digitalt med det offentlige, men kun 34 % var gjennom elektronisk selvbetjening.

Resten av digitale kommunikasjonen var i hoveddel via e-post, som ikke er en verdikende brukerrettet kommunikasjon.

I hvilken grad var det lett for deg å skape sammenheng og overblikk i situasjonen? (F.eks. finne ut av alle tjenester du hadde behov for og/eller rett på fra det offentlige)



Mål 2025

Åpenhet og inkludering



Digitaliseringen av offentlig sektor skal skje på en åpen, inkluderende og tillitvekkende måte. Digitaliseringen skal ivareta innbyggernes rettssikkerhet og personvern, og bidra til å sikre vedvarende høy tillit blant innbyggerne.

Befolkningens tillit til offentlig sektor er høy i Norge sammenlignet med mange andre land, og dette har ofte blitt fremhevet som en stor fordel for utvikling av avanserte, digitale løsninger. Etter hvert som digitaliseringstakten øker blir det avgjørende å sikre at offentlig sektor fortsatt har høy tillit.

Vi ser at myndighetene fortsatt har mye å gå på når det gjelder å utvikle brukervennlige sammenhengende tjenester. En relativt stor andel av innbyggerne oppgir at de foretrekker å bruke digitale løsninger i sin kontakt med offentlige myndigheter. Samtidig er det behov for å spørre seg om denne andelen er høy nok for at målet om at alle som har mulighet til det skal kommunisere digitalt med det offentlige skal bli realisert.

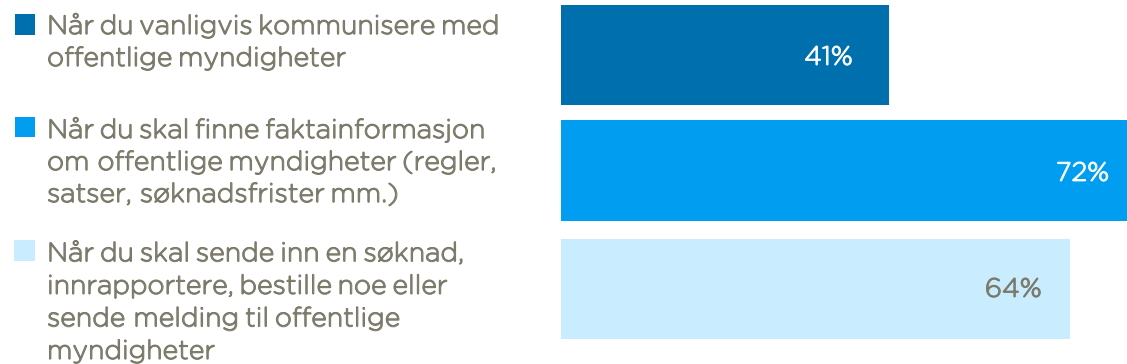
Hvorvidt det offentlige lykkes med digitalisering er i stor grad avhengig av at brukerne av tjenestene har tillit til at deres personopplysninger forvaltes på en riktig måte.

Rettsikkerhet - befolkningen er ikke overbevist

Innbyggerundersøkelsen viser at omtrent halvparten av befolkningen ennå ikke er overbevist om at det offentlige behandler deres personopplysninger på en måte som ivaretar deres rettssikkerhet og personvern. Med andre ord, den høye tilliten befolkningen har til offentlig sektor har ikke blitt overført til digitale offentlige tjenester.

Den yngre delen av befolkningen har noe lavere tillit enn de eldre. Videre ser vi at tilliten øker jo høyere digital kompetanse innbyggerne har. De som vurderer sin digitale kompetanse som svært god har også høyere tillit sammenlignet med de som vurderer sin digitale kompetanse som lav.

Når foretrekker du å bruke elektronisk selvbetjening, videomøte eller chat når du skal kommunisere med offentlige myndigheter?



*Andel som svarer i høy eller noen grad

Mål 2025

Åpenhet og inkludering

Åpenhet og inkludering er et av områdene i Digitaliseringsstrategien som opplever tilbakegang i år.



Andelen offentlige virksomheter som oppgir at de tilpasser sine digitale tjenester til ulike brukergrupper er mindre enn i fjor.

Sammenlignet med kommuner er statlige virksomheter bedre til å tilpasse digitale tjenester til ulike brukergrupper. At årets undersøkelse inkluderer et større antall kommuner enn i fjor kan bidra til å forklare nedgangen.

Tilpasning til brukerbehov er sentral

Tilpasning til brukerbehov er en sentral del ved utviklingen av digitale tjenester. Virksomheter som har lyktes med å utvikle sammenhengende tjenester, har oftere tilpasset tjenestene til ulike brukergrupper.

Tilpasning etter brukerbehov er også lønnsomt. De som tilpasser digitale tjenester til de ulike brukergruppene lykkes oftere å ta ut planlagte gevinster fra digitaliseringsprosjekter.

Vi tilpasser alltid våre digitale tjenester til ulike brukergrupper og deres behov



Samarbeid om å utnytte potensial i data



Offentlige virksomheter og kommuner skal samarbeide på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer for å skape sammenhengende tjenester som løser brukernes behov.

Resultatene for området «samarbeid om å utnytte potensial i data» har gått tilbake, sammenlignet med i fjor. Denne nedgangen kan delvis skyldes omformulering av spørsmålene i indikatoren. Mens fjorårets undersøkelse spurte virksomhetene om hvor stort potensialet er ved gjenbruk av data, har vi i år spurt om faktisk bruk og nytte av andres data. Etersom vi ser at det antatte potensialet ikke har blitt realisert, har indikatoren sunket.

Norge har satset på åpne data i flere år, men årets undersøkelse viser at offentlige virksomheter fremdeles ikke har klart å utnytte potensialet i data i stor grad.

Få har utviklet eller forbedret digitale tjenester

Kun 12 % av offentlige virksomheter oppgir at de i svært stor eller i stor grad har utviklet eller forbedret digitale tjenester basert på åpne data.

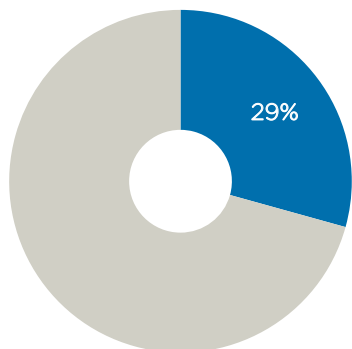
Dette må ses i sammenheng med hvor stor grad virksomhetene gjenbraker data fra andre virksomheter. Her oppgis det at kun 29 % gjenbraker data i stor grad, og kun 16 % gjenbraker på tvers av sektorområder.

Tydlig sammenheng

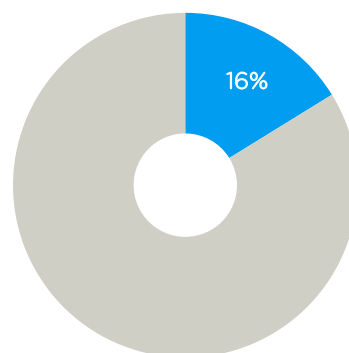
Vi ser en tydelig sammenheng mellom virksomheter som svarer at de har god oversikt og forståelse for egne data, og de som svarer at de lykkes med å dele og gjenbrake data, og ikke minst hvorvidt man har utviklet eller forbedret digitale tjenester basert på åpne data.

Dette kan tyde på at virksomheter i større grad enn i dag ønsker å utnytte potensiale i data, bør starte med «orden i eget hus», i henhold til Digitaliseringsdirektoratets veileder for informasjonsforvaltning. Ved å danne seg en oversikt over egne data, vil man også for å bedre forståelse for potensialet ved dataen.

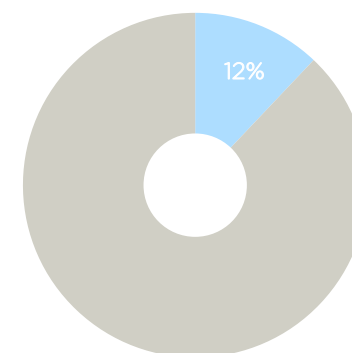
I hvilken grad gjenbraker virksomheten data fra andre offentlige virksomheter?*



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

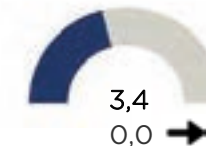


I hvilken grad har virksomheten utviklet/forbedret digitale tjenester basert på åpne data?*



*Andel som svarer i svært stor eller i stor grad

Tjenester bygges med utgangspunkt i et felles økosystem for samhandling



Et felles økosystem av grunnregistre og plattformer skal sikre effektivisering og digital samhandling på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer

Alle vil ha digitale økosystemer, men hva som legges i begrepet varierer stort. Forståelsen av et felles økosystem i digitaliseringsstrategien er knyttet til å få fellesløsninger sammen med data og standarder til å gi et felles grunnlag for nye og sammenhengende tjenester.

Verdien i økosystemet skal skapes blant annet gjennom deling av data, kvalitet i informasjon og gjennom styrket samhandling og kunnskapsdeling.

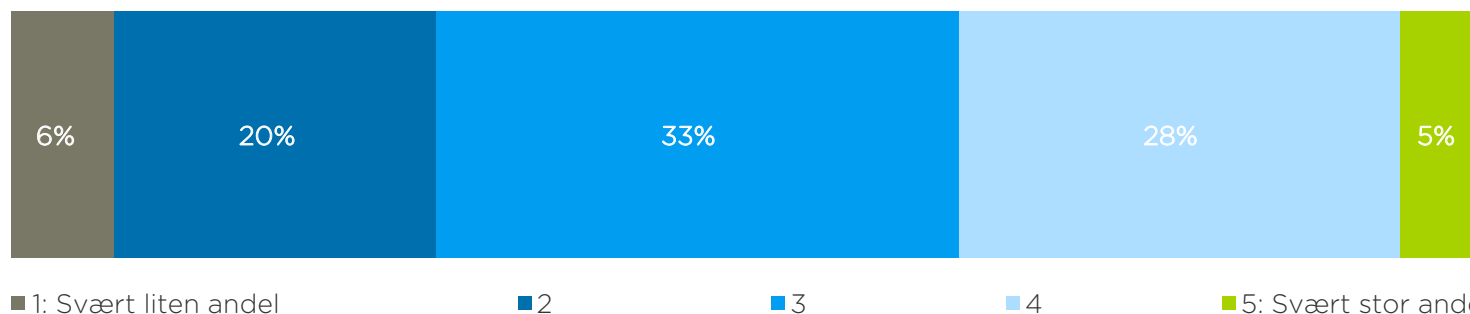
Gitt at forståelsen av et økosystem for samhandling i stor grad dreier seg om fellesløsningene, har offentlig sektor lykket med å etablere et felles økosystem rundt etablerte fellesløsninger- og komponenter. De aller fleste bruker fellesløsninger i sine tjenester, men omfanget varierer mye.

Nasjonale fellesløsninger

33 % av offentlige virksomheter svarer at deres tjenesteportefølje i stor eller svært stor grad anvender nasjonale fellesløsninger. Bruken av ulike fellesløsninger er gjennomgående høy i både stat og kommune, selv om mindre kommuners tjenesteportefølje kun i noen grad anvender fellesløsningene. Sammenlignet med i fjor har ikke bruken økt tilstrekkelig til å gi utslag i indikatoren for dette målområdet.

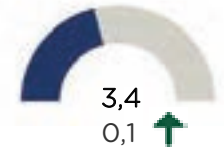
Det er også sannsynlig at nasjonale fellesløsninger kan bidra til at flere sammenhengende tjenester utvikles. Virksomheter der en stor del av tjenesteporteføljen anvender fellesløsninger, i mindre grad opplever ulike teknologiske plattformer som en utfordring for å utvikle sammenhengende tjenester.

Hvor stor andel av deres tjenesteportefølje anvender nasjonale fellesløsninger?



Mål 2025

Alle klarer å hente gevinster fra digitalisering



Offentlige virksomheter skal hente ut gevinster fra digitalisering på en systematisert måte. Gevinstrealisering kan være utfordrende og krever derfor strukturert og kontinuerlig oppfølging gjennom hele digitaliseringsarbeidet.

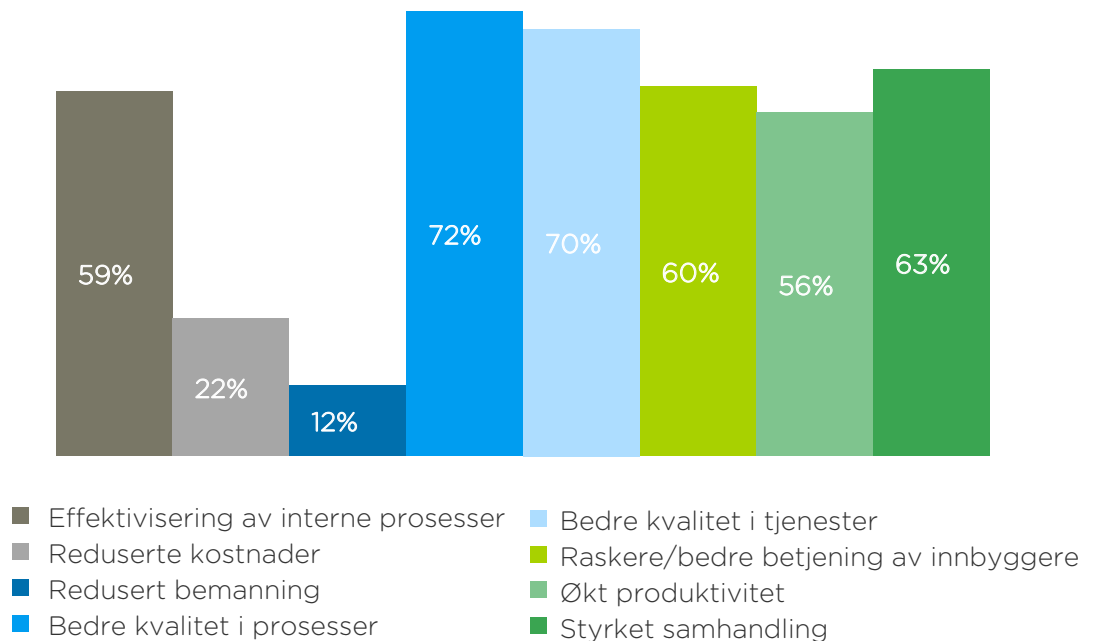
Et aktivt og strukturert arbeid for å avdekke muligheter for gevinster er de fleste offentlige virksomheter gode på. Utfordringen er å følge opp gevinstrealiseringsarbeidet slik at offentlige virksomheter klarer å realisere de forventede gevinstene.

De gevinstene som flest har realisert som følge av digitalisering av tjenester og prosesser er bedre kvalitet i tjenester og betjening av innbyggere, styrket samhandling og effektivisering av interne prosesser. Veldig få klarer å redusere kostnader eller bemanning.

Effektivisering og økt produktivitet

Oversikten gir inntrykk av at digitalisering i offentlig sektor i stor grad ikke gjøres for å redusere kostnader. Samtidig ser vi at gevinster i form av effektivisering og økt produktivitet kan være en indikasjon på at digitaliseringen bidrar til å redusere en kostnadsøkning som kunne vært større.

I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering?*



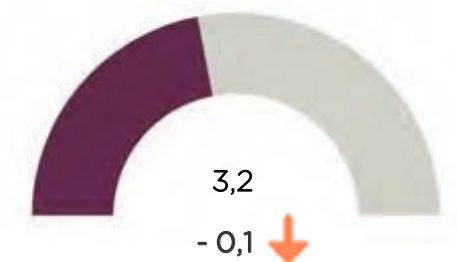
*Andel som svarer i svært stor eller i stor grad



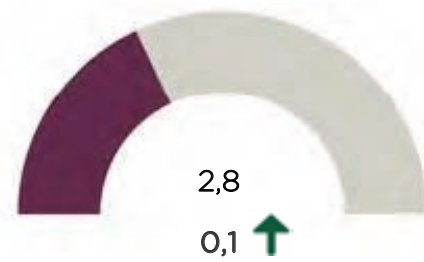
Sammenheng med brukeren i sentrum:
Innsatsområder i digitaliseringsstrategien

Indikatoroversikt - Innsatsområder

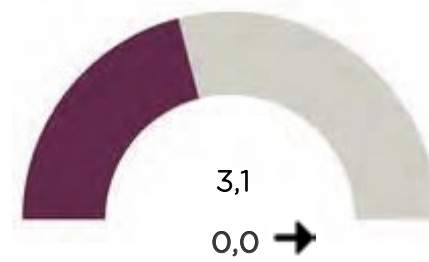
Rambøll har etablert et indikatorsett for hvert av innsatsområdene i digitaliseringsstrategien og den tilhørende handlingsplanen. I motsetning til indikatorene for de målene som er satt for 2025 som sier noe om hvor langt vi har kommet, så er disse indikatorene knyttet til den innsatsen som gjøres for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



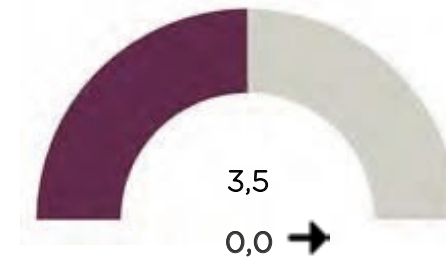
Sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum



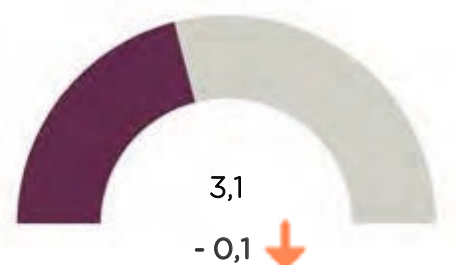
Økt deling av data



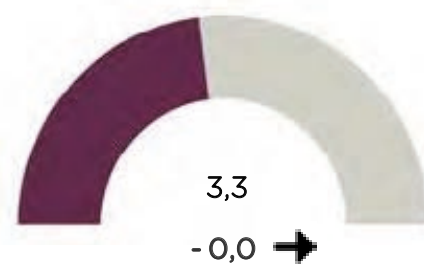
Klart og digitaliseringsvennlig regelverk



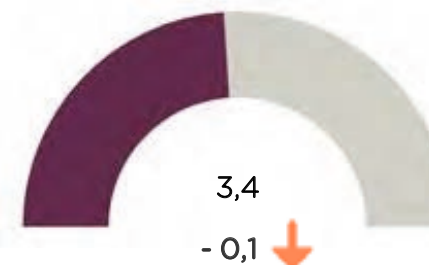
Felles økosystem for nasjonaldigital samhandling og tjeneseutvikling



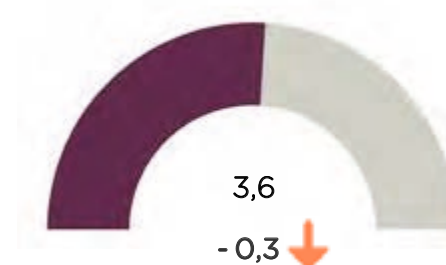
Styring og samordning for en mer sammenhengende offentlig sektor



Styrket samarbeid med privat sektor



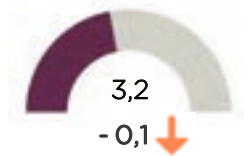
Digital kompetanse



Digital sikkerhet som grunnleggende forutsetning for digitalisering

Sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum

Det offentlige har et mål om at sammenhengende tjenester skal utvikles med utgangspunkt i brukernes behov. En slik målsetning krever bred problemforståelse og brukerinnsikt som kun kan oppnås gjennom samarbeid på tvers av forvaltningsnivåer.



Statlige virksomheter og kommuner som tar initiativ til samarbeid med andre virksomheter om å utvikle sammenhengende tjenester i større grad oppgir at de har gode rutiner for innsamling av brukerbehov og erfaringer, sammenlignet med de som ikke samarbeider med andre virksomheter.

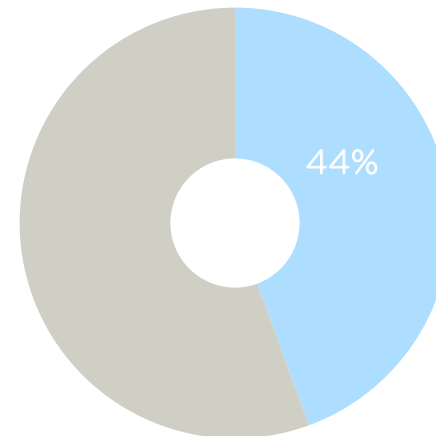
En annen viktig forutsetning for å lykkes med utvikling av sammenhengende tjenester er deling og gjenbruk av data. Virksomheter som gjenbraker data fra andre offentlige virksomheter, på tvers av sektorområder lykkes i større grad med å utvikle sammenhengende tjenester for brukere.

Behov for mer sammenheng og brukerfokus i offentlig sektor

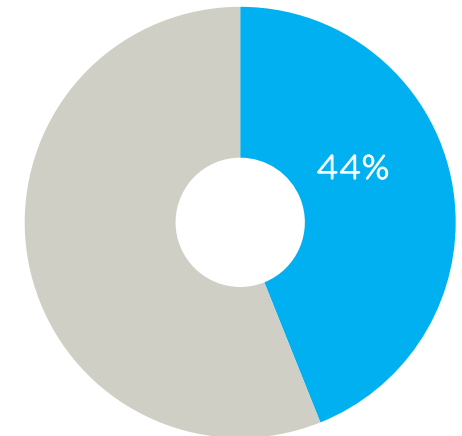
Både innbyggerundersøkelsen og svar fra virksomhetene peker i retning av at det er behov for mer sammenheng og brukerfokus i offentlig sektor.

44% av virksomhetene oppgir at de legger innsikt og brukerbehov til grunn i sin digitale strategi og strategiske prioriteringer. Samtidig opplever kun 30% av innbyggerne at det er lett å skape sammenheng og overblikk når de er i kontakt med det offentlige.

I hvilken grad er innsikt om brukerbehov styrende for virksomhetens digitale strategi og strategiske prioriteringer?*



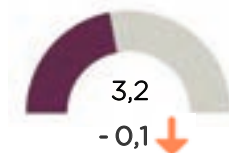
Min virksomhet tar initiativ til samarbeid med andre virksomheter om å utvikle sammenhengende tjenester*



*Andel som svarer i svært stor eller i stor grad

Sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum

Et av innsatsområdene i Digitaliseringsstrategien er at offentlige tjenester skal oppleves sammenhengende og helhetlige av alle som bruker tjenestene, uavhengig av hvilke offentlige virksomheter som tilbyr dem.



Flere offentlige virksomheter lykkes med å utvikle sammenhengende digitale tjenester til glede for innbyggerne. Likevel er det en vei å gå for å få flere virksomheter dit. 47 % oppgir at de i stor grad samarbeider med andre om å utvikle digitale og sammenhengende tjenester.

Ulike aspekter ved finansiering

Årets undersøkelsen viser at de største hindringene for å utvikle sammenhengende digitale tjenester er knyttet til ulike aspekter ved finansiering.

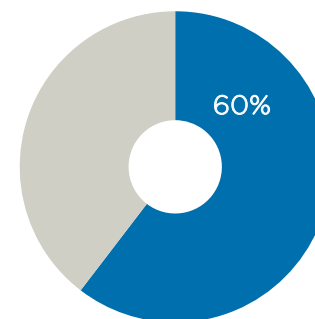
Ofte opplever virksomhetene at midlene er øremerkede, eller at det er vanskelig å utløse finansiering for tverrsektorielt samarbeid.

Selv om finansiering i alle år har vært rapportert som en hindring for utvikling, har det ikke vært så dominerende som i år. Å utvikle sammenhengende tjenester er komplekst og tidkrevende, og virksomhetene og kommunene har utfordringer med å finne inndekning for dette innen eksisterende budsjetter.

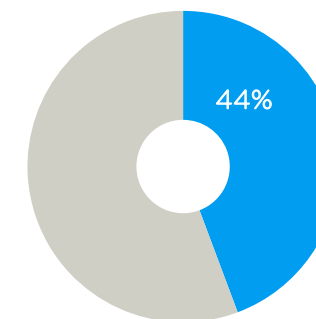
Dagens budsjettssystemer er mer rettet mot å utvikle spesifikke samfunnssektorer, og det bør vurderes om det er tilstrekkelig for den type tjenesteutvikling som nå forventes.

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

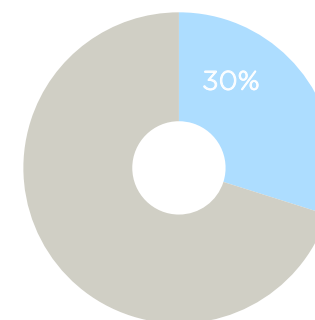
Manglende finansiering*



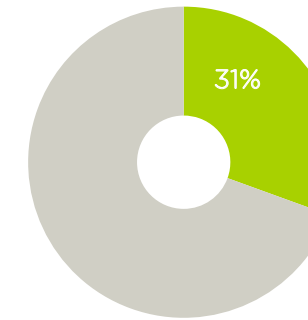
Budsjettmidler øremerkes til utvikling av enkeltstående tjenester*



Uenighet om fordeling av ansvar og midler til forvaltning og drift av løsning*



Manglende samsvar mellom min virksomhets investeringer og de gevinstene som kommer oss til gode*



*Andel som svarer i svært stor eller i stor grad

Hvem får til å utvikle sammenhengende tjenester

Vi har tatt en dypdykk i data som har blitt framskaffet i undersøkelsen og oppsummert hva som kjennetegner virksomheter som lykkes med å utvikle sammenhengende tjenester. Det er fire kategorier av egenskaper som utpeker seg som spesielt viktig, og vi ser at virksomheter som lykkes skårer høyt innenfor alle disse fire kategoriene. De fire kategoriene er følgende: Styring, Interne virksomhetsprosesser, Organisasjon og Innovasjon.

Virksomheter som lykkes med å utvikle sammenhengende tjenester til sine brukere har en helhetlig tilnærming til digitalisering og teknologi. Vi ser at de særlig fokuserer på fire områder: Styring, Interne virksomhetsprosesser, Organisasjon og Innovasjon.

Styring

Ettersom digitalisering knytter seg til stadig flere samfunnsområder og omfatter flere tjenester, er påkoblet styring fra toppledelse og politiske myndigheter viktig for å sikre at den digitale transformasjonen skjer på en målrettet måte. Virksomheter som lykkes med å utvikle sammenhengende tjenester kjennetegnes ved at de har politiske ledere som forstår hvilken verdi digitalisering kan tilføre og setter tydelige forventninger til at offentlige virksomheter skal utvikle sammenhengende tjenester.

Lederne i virksomhetene og kommunene setter tilsvarende digital transformasjon høyt på agendaen, og gir det prioritet i de strategiske foraene. Slike ledere er synlige pådrivere for digital transformasjon, og lykkes med å sette en retning mot et tydelig fremtidsbilde der digitalisering og utvikling av brukerrettede tjenester står sentralt i virksomheten.

Innovasjon

Ikke minst er det viktig å ha øynene oppe for mulighetene som ligger utenfor egen organisasjon, være åpen for og ta initiativ til nye samarbeidsformer, og ha etablerte prosesser for å identifisere og ta i bruk ny teknologi på.

Virksomheter som lykkes med å utvikle sammenhengende tjenester har etablert en organisasjonskultur der endringer blir sett på som en positiv og ønsket hendelse. De er aktivt ute og observerer, vurderer og tar i bruk ny teknologi og har en felles måte å gjøre dette på som er forankret i virksomheten og er kjent for alle ansatte.

Interne virksomhetsprosesser

Samtidig, det nytter ikke å ta i bruk ny teknologi dersom interne virksomhetsprosesser ikke legger til rette for at teknologi kan implementeres og brukes effektivt.

Virksomheter som lykkes med å utvikle sammenhengende tjenester ser på digitalisering og forbedring av interne virksomhetsprosesser som et kontinuerlig prosess fremfor et engangsprosjekt.

Økt deling av data

Deling og gjenbruk av data er en viktig forutsetning for å utvikle sammenhengende og effektive tjenester på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. Offentlige virksomheter skal gjenbruke data de allerede har i stedet for å spørre brukerne om å oppgi data som det offentlige allerede har innhentet.

Offentlige virksomheter kan bli bedre til å dele data med andre virksomheter. En klar overvekt av de som sier at de deler data med andre, oppgir at de kun gjør det dersom data blir etterspurt.

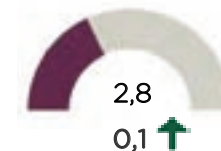
Statlige virksomheter har bedre rutiner for deling av data sammenlignet med kommuner. Kun 3% av kommunene svarer at de deler data med andre virksomheter selv om det ikke blir etterspurt, mot 15% av statlige virksomheter.

Verdiskapning med data kan foregå internt i virksomhetene

Mye av verdiskapning med data kan foregå internt i virksomhetene ved at egne data tas i bruk for å forbedre og effektivisere interne prosesser.

Dette forutsetter at virksomheter har god oversikt og forståelse av egne data, og hvordan de ulike dataelementer henger sammen. De fleste virksomheter har begynt å få «orden i eget hus», men flesteparten har ikke kommet helt i mål.

Kun 9% av virksomhetene oppgir at de har god oversikt over og beskrivelser av hva ulike dataelementer representerer og hvordan dataelementene henger sammen.



Vi deler våre oversikter og beskrivelser av data med andre virksomheter, selv om det ikke blir etterspurt

7%

Vi deler våre oversikter og beskrivelser av data med andre virksomheter som vi ofte samarbeider med

18%

Vi deler våre oversikter og beskrivelser av data med andre virksomheter, dersom det blir etterspurt

34%

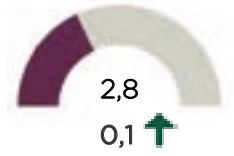
Vi deler sjeldent våre oversikter og beskrivelser av data med andre virksomheter, selv om det blir etterspurt

11%

Vi deler ikke våre oversikter og beskrivelser av data med andre virksomheter

14%

Økt deling av data



Økt deling av data er et av områdene i Digitaliseringsstrategien som opplever tilbakegang. Dette kan forklares ved at færre statlige virksomheter ser ut til å satse på deling og gjenbruk av data.

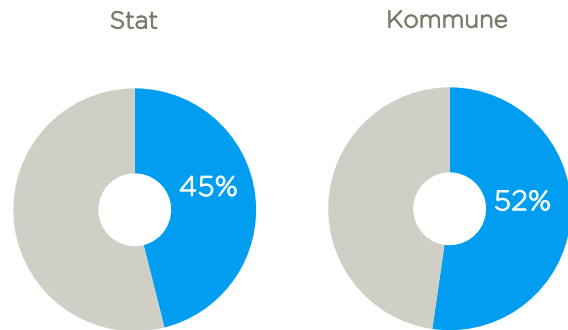
IT i praksis undersøker også hvilke utfordringer virksomhetene opplever ved gjenbruk av data. Det framkommer at manglende prioritering av datadeling, manglende kultur for bruk av data fra andre virksomheter og håndtering av sensitive opplysninger er de største utfordringene virksomhetene opplever.

Dette tyder på at den største hindringen ikke først og fremst er teknologisk, men heller manglende satsning på datadeling.

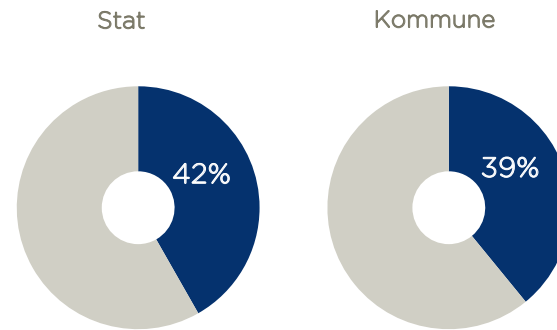
Også her vil vi framheve viktigheten av å ha oversikt og forståelse av egne data. Virksomheter med god oversikt, sjeldnere oppgir at manglende prioritering og kultur er en utfordring.

Bedre forståelse for egne data og potensiale av datadeling kan igjen bidra til å prioritere arbeidet med deling av data og mulig bygge en kultur for bruk av data.

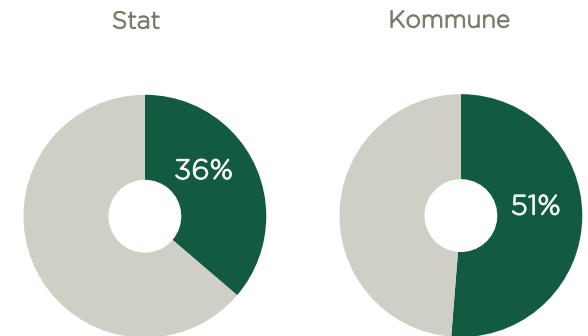
Manglende prioritering*



Håndtering av sensitive persondata og/eller andre taushetsbelagte opplysninger*

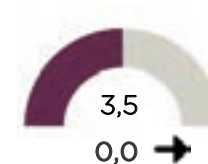


Manglende kultur for bruk av data fra andre virksomheter*



*Andel som svarer i svært stor eller i stor grad

Felles økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling



Samhandling på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer er viktig for å lykkes med å utvikle brukerrettede sammenhengende tjenester. Det har allerede blitt utviklet en rekke felles IT-løsninger som skal gjøre det enklere for offentlige virksomheter og kommuner utvikle gode tjenester til innbyggerne.

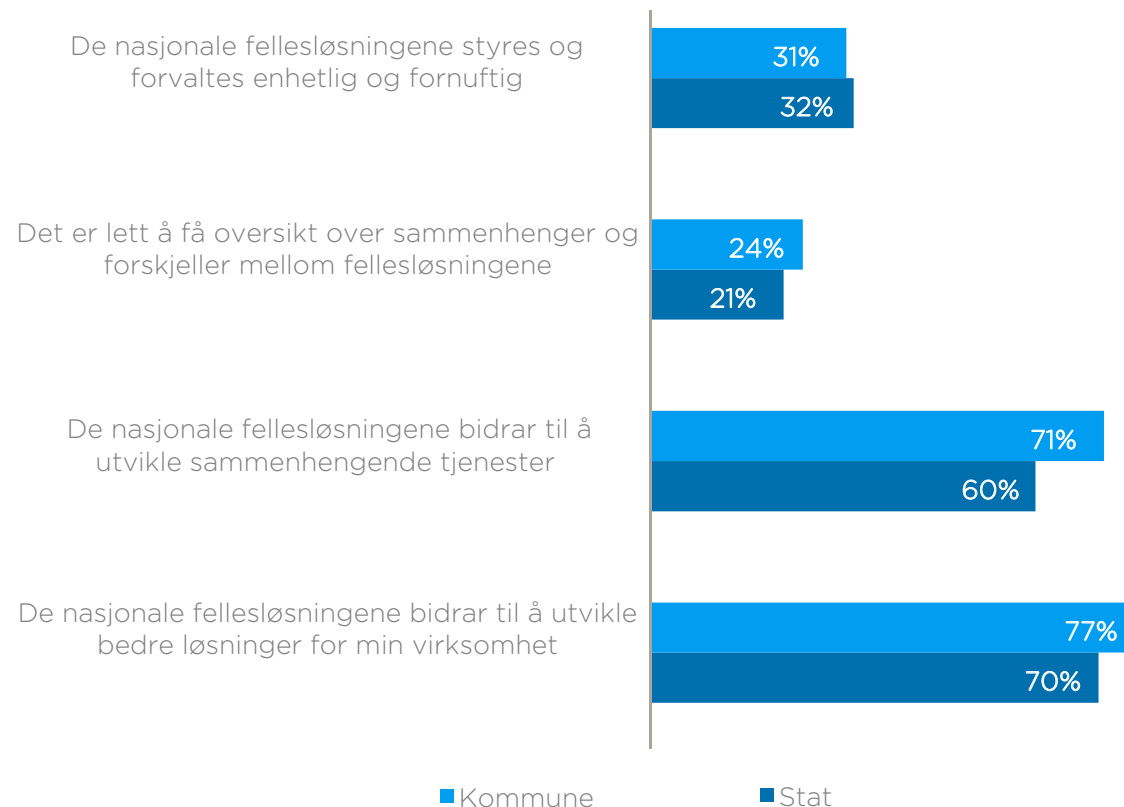
Bruken av ulike fellesløsninger er gjennomgående høy i både stat og kommune og har over mange år vist seg å være svært vellykket grep i digitaliseringen av offentlig sektor som det gir mening å bygge på for å utvikle et felles økosystem.

De nasjonale fellesløsningene oppleves som nyttig og verdiøkende. En klar overvekt av de som har svart på undersøkelsen mener at fellesløsningene bidrar til å utvikle sammenhengende tjenester og bedre løsninger for deres virksomhet. Det framkommer derimot at kommunene i større grad en stat opplever at fellesløsningene bidrar positivt til utviklingen av digitale tjenester. Dette viser betydningen fellesløsninger har for å samordne digitaliseringsarbeidet i kommunesektoren.

Mellomstore og store kommune er opplever nytten

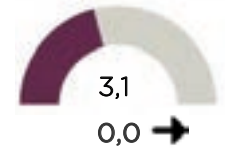
Særlig de mellomstore og store kommune er opplever nytten av fellesløsningene. Dette betyr ikke at disse har større nytte enn de små, men tvert om fordi de minste kommunene i mindre grad har anvendt fellesløsningene. Selv om fellesløsningen er godt kjent, krever det fremdeles kompetanse og ressurser for å ta de i bruk. Skal fellesløsningene fortsette å bidra til samordning innen digitaliseringsarbeidet bør man sørge for at det ikke etablerer seg et gap mellom de store og små kommunene.

Et sted å starte kan være å øke andelen som opplever at fellesløsningene forvaltes på en god måte og er lette å få oversikt over.



*Andel som svarer i svært stor eller i stor grad

Klart og digitaliseringsvenlig regelverk



Klart og forståelig regelverk som legger til rette for smidig innføring av ny teknologi og muliggjør digital transformasjon i offentlig sektor er en viktig forutsetning for å nå målet om sammenhengende tjenester.

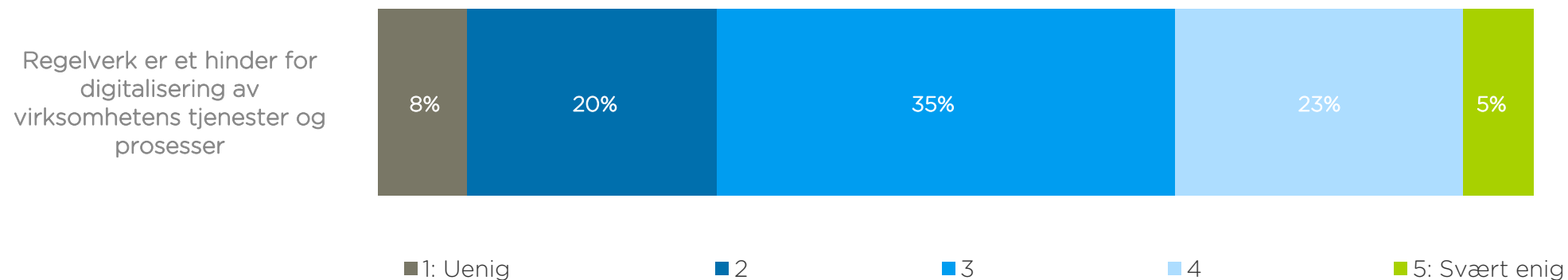
Indikatoren viser at dette området i strategien ikke har forbedret seg det siste året. Vi ser at 28 % av offentlige virksomheter er enige eller svært enige i at regelverk er et hinder for digitalisering av deres tjenester og prosesser.

Det framkommer at statlige virksomheter i større grad opplever regelverk som et hinder, sammenlignet med kommuner. Virksomheter som opplever at overordnet departement har tydelige forventninger til utvikling av sammenhengende tjenester,

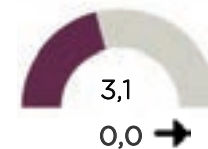
beskriver i mindre grad at regelverk er et hinder for digitalisering av virksomhetens tjenester og prosesser.

Dette indikerer at statlige virksomheter som opplever klare forventninger til digitalisering også har et godt samarbeid med departementet rundt regelverksutvikling. Dette understreker betydningen av at også departementene tar en aktiv rolle i digitaliseringsarbeidet.

I hvilken grad opplever din virksomhet følgende hindringer for å utvikle sammenhengende tjenester*? - Uenighet om eierskap til løsningen



Styring og samordning for en mer sammenhengende offentlig sektor



For å lykkes med å målet om å utvikle brukerrettede sammenhengende tjenester, samt sikre at gevinster fra digitaliseringsarbeidet blir hentet ut, er det behov for å samordne innsatsen på digitaliseringsområdet på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer.

Smidig og effektivt samarbeid på tvers av sektorer og mellom statlig og kommunal sektor er en forutsetning for å utvikle sammenhengende tjenester, sikre økt deling av data og bruk av nasjonale fellesløsninger.

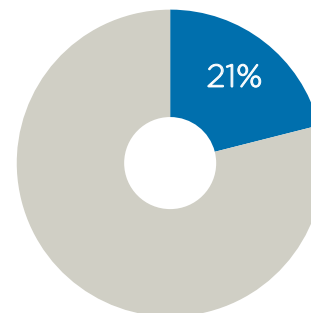
Det vi ser i år er at samarbeid på tvers av sektorer må styrkes. Kun 21% av virksomhetene mener at samarbeidet mellom kommunal og statlig sektor rundt utvikling av digitale løsninger fungerer godt i dag.

Skate-samarbeidet - et viktig initiativ

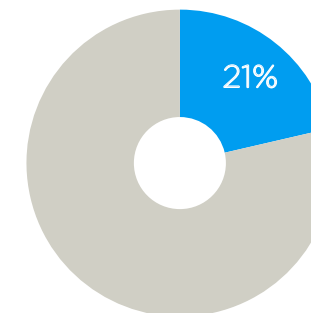
Skate-samarbeidet er et viktig initiativ for en mer samordnet offentlig sektor på digitaliseringsområdet.

Initiativet må imidlertid videreutvikles og styrkes for at det skal ha en strategisk betydning for digitalisering på tvers av sektorer.

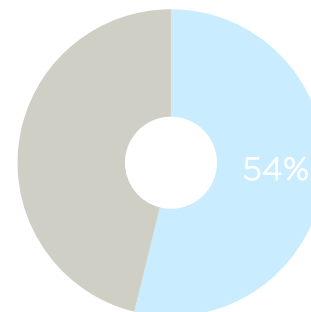
Samarbeidet mellom stat og kommune rundt utvikling av digitale løsninger fungerer godt



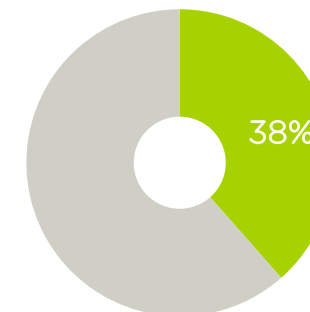
Skate-samarbeidet* bidrar til en mer samordnet og koordinert digitalisering av offentlig sektor



Overordnet departement har tydelige forventninger til at vi skal utvikle sammenhengende tjenester

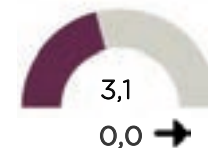


Politisk ledelse i kommunen har tydelige forventninger til at vi skal utvikle sammenhengende tjenester



*Andel som svarer i svært stor eller i stor grad

Styring og samordning for en mer sammenhengende offentlig sektor



Digitaliseringstiltak og sammenhengende tjenester utvikles ofte i samarbeid med flere virksomheter og på forskjellige forvaltningsnivåer. Det er ofte en utfordring at kostnader og gevinster plasseres ulike steder.

Gevinstrealisering krever strukturert og kontinuerlig oppfølging gjennom hele tiltaket. Å ta ut planlagte gevinster i samarbeidsprosjekt med andre virksomheter har blitt lettere sammenlignet med 2020, men er fremdeles en utfordring for flere.

Gevinstrealisering i liten grad er systematisk

Arbeid med gevinstrealisering i statlige virksomheter i liten grad er systematisk.

En klar overvekt svarer at eksisterende verktøy og metoder innen gevinstrealisering, som for eksempel gevinstprofiler og gevinstrealiseringsplaner, i liten grad utnyttes.

Svært få virksomheter oppgir at de jobber kontinuerlig med å utvikle og forbedre gevinstrealiseringsmetodikk og implementere det i sin virksomhet.

Dagens IT-funksjon har nødvendig kompetanse og strategisk fokus og bidrar i praksis til å realisere våre overordnede målsettinger



Dagens IT-funksjon har nødvendig kompetanse og strategisk fokus for å kunne bidra til å realisere våre overordnede målsetninger



Dagens IT-funksjon har nødvendig kompetanse og strategisk fokus for å kunne bidra til å realisere våre overordnede målsettinger, men bruker mesteparten av tiden til daglig drift og vedlikehold



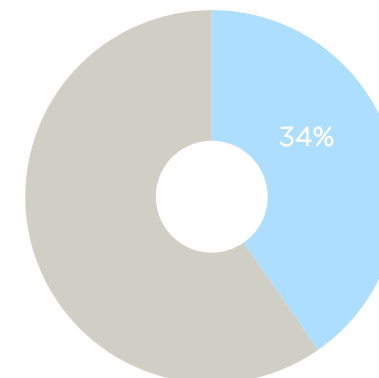
Dagens IT-funksjon mangler nødvendig kompetanse eller strategisk fokus for å kunne bidra til å realisere våre overordnede målsettinger



Dagens IT-funksjon mangler nødvendig kompetanse og strategisk fokus for å kunne bidra til å realisere våre overordnede målsettinger

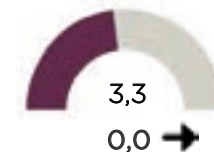


I hvilken grad opplever din virksomhet utfordringer med å ta ut gevinster i samarbeidsprosjekt med andre virksomheter?



*Andel som svarer i svært stor eller i stor grad

Styket samarbeid med privat sektor



Styrket samarbeid med privat sektor kan gi gevinster i form av bedre utnyttelse av ressurser, og det offentlige skal alltid vurdere om de skal produsere tjenestene og løsningene selv, eller om det skal kjøpes i markedet.

En del av effektiviseringsarbeidet i offentlig sektor handler om å vurdere om det offentlige skal produsere tjenestene eller løsningene selv, eller om de bør kjøpes i markedet.

Dette handler i stor grad om hva som er mest kostnadseffektivt, men også om hva som gir de beste tjenestene for innbyggere og virksomheter, og hva som gir størst mulighet for innovasjon.

Samarbeid med privat sektor i stor grad anses som verdifullt av både stat og kommune. Samtidig viser årets undersøkelse at andelen som er enig eller svært enig i dette har gått noe ned fra i fjor.

Involvering av privat sektor i innovasjonsarbeid har blitt redusert

Undersøkelsen antyder også at det offentliges involvering av privat sektor i innovasjonsarbeid har blitt redusert fra i fjor. Nedgangen er hovedsakelig i de store og mellomstore kommunene.

I de store kommunene har andelen som svarer at de i stor eller svært stor grad involverer privat næringsliv i sin virksomhets arbeid med digital innovasjon omtrent halvert seg, fra 67% i fjor til 34% i år.

Nedgangen kan være en konsekvens av koronapandemien og at mange virksomheter hadde fokus på å holde hjulene i gang i denne perioden. Dette kan ha hatt en negativ effekt på utforskende arbeid og innovasjon. Mangel på gode samarbeidsverktøy kan videre ha bidratt til å gjøre samarbeid med privat næringsliv utfordrende.

Samarbeid med privat sektor gir verdi for min virksomhet

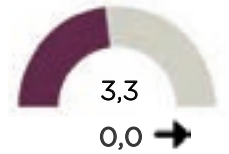


I hvilken grad involveres Privat næringsliv/marked i virksomhetens arbeid med digital innovasjon?



Styket samarbeid med privat sektor

Samarbeid med privat næringsliv, forskningsmiljøer og frivillig sektor kan åpne dører for innovasjon og nyskaping. Et godt fungerende samarbeid med privat sektor er også en viktig forutsetning for å utvikle effektive og lønnsomme offentlige tjenester.



Kommunale virksomheter er i større grad enn statlige enige eller svært enige i at det er potensial i å samarbeide med gründervirksomheter for å forbedre og innovere tjenestene i sin virksomhet.

Dette kan tyde på at det er vilje til å samarbeide med privat sektor i kommunene, men at det må tilrettelegges bedre med ekstra støtte og ressurser for å komme i gang.

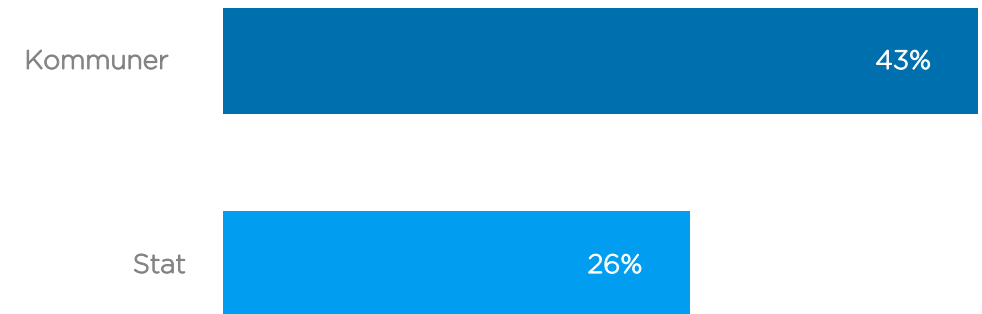
Klar strategi er viktig for å styrke samarbeidet

En klar strategi for digitalisering kan være viktig for å styrke samarbeidet med privat sektor. De virksomhetene som har utviklet og etablert en strategi for digitalisering, som de følger systematisk, også i større grad involverer private virksomheter i sitt arbeid med digital innovasjon.

Styrket samarbeid med gründervirksomheter kan blant annet bidra til å bedre offentlige virksomheters arbeid med bærekraft.

For eksempel viser undersøkelsen at virksomhetene som oppgir at manglende oversikt over løsninger i markedet utgjør en barriere for å gjennomføre grønne teknologianskaffelser, i større grad ser at det er potensiale i å samarbeide med gründervirksomheter for å forbedre og innovere tjenestene i sin virksomhet.

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



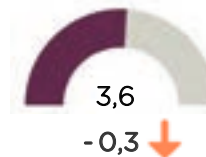


Digital sikkerhet:

Robust og sikker infrastruktur er kritisk
for at samfunnet skal fungere

Digital sikkerhet

Teknologiens inntog i offentlig sektor stiller også strengere krav til digital sikkerhet og personvern. Digitalisering som ivaretar krav til sikkerhet og innbyggernes personvern på en god måte er viktig for å sikre at innbyggernes tillit til offentlig sektor er vedvarende høy.



IKT utgjør i dag grunnmuren for samhandlingen mellom innbyggerne og offentlig sektor, og på tvers av sektorer. Dette har gitt samfunnet betydelige gevinster, men også gjort samfunnet mer sårbart ovenfor kriminalitet og ikke-tilsiktete hendelser, som for eksempel ulykker og naturhendelser. Robust infrastruktur som sikrer at tjenestene fungerer er kritisk for at samfunnet skal fungere som normalt.

Behovet for å beskytte informasjon økt betydelig

Behovet for å beskytte informasjon har også økt betydelig de siste årene og har blitt delvis intensivert av korona-pandemien.

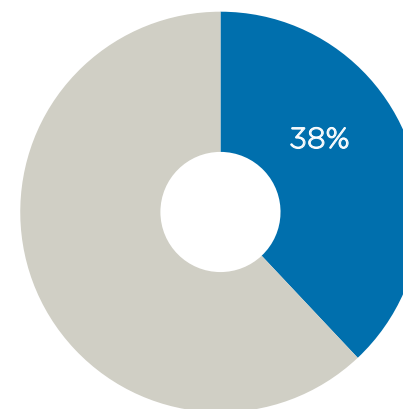
Ansatte i en rekke statlige virksomheter har det siste året flyttet sin arbeidsdag til hjemmekontor og det er mye som tyder på at bruk av hybridløsninger vil bli mer vanlig fremover, også i offentlig sektor. Dette stiller igjen høyere krav til informasjonssikkerhet og personvern i offentlige virksomheter.

Flere spørsmål knyttet til informasjonssikkerhet

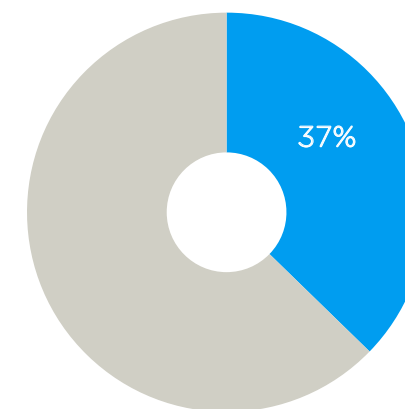
I år har vi stilt flere spørsmål knyttet til informasjonssikkerhet til virksomhetene. Funn fra IT i praksis viser at, som i 2020, de tekniske komponentene ved informasjonssikkerhet fremdeles er godt ivaretatt.

Når det gjelder ansattes kompetanse knyttet til informasjonssikkerhet og risikostyring, er det en betraktelig lavere andel som i svært stor eller stor grad er enige i at ansatte har tilstrekkelig kompetanse.

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



Vi har tiltrekkelig kompetanse på informasjonssikkerhet i vår virksomhet



*Andel som svarer i svært stor eller i stor grad

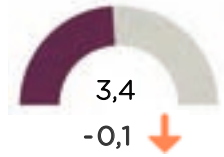


Digital kompetanse:

Offentlig sektor står ovenfor
omfattende digital transformasjon

Digital kompetanse

Offentlig sektor står ovenfor en omfattende digital transformasjon som kommer til å endre de grunnleggende måtene offentlig sektor løser oppgaver på. God tilgang til riktig kompetanse blir avgjørende for å sikre at vi lykkes med digital omstilling også i fremtiden.



Økende digitaliseringstakt og innføring av nye teknologier stiller nye krav til kompetanse i offentlig sektor, både når det gjelder rekruttering og videreutdanning av ansatte.

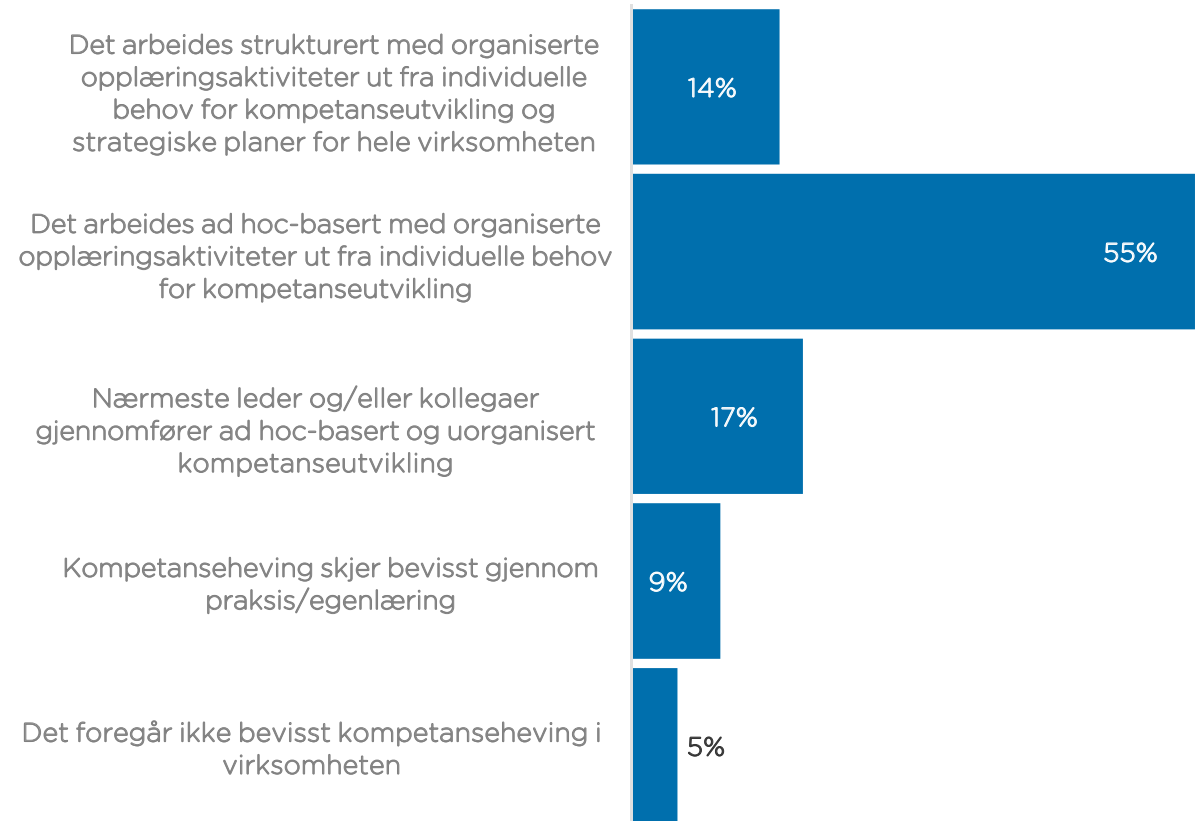
Strategisk og målrettet tilnærming til kompetanseutvikling er av avgjørende betydning for hvorvidt vi klarer å sikre nødvendig omstilling i samfunnet.

Kompetanseutvikling mangler strategisk fokus

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-basis fremfor å være en del av virksomhetens overordnede strategiske planer for kompetanseutvikling.

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



Digital kompetanse

Digital omstilling stiller nye krav til kompetanse både i private og offentlige virksomheter. Mye tyder på at kompetanse til å kunne identifisere og forstå hvordan teknologi kan skape verdi i virksomheten blir spesielt viktig i fremtiden.

Å ha riktig kompetanse til å identifisere de mulighetene som ligger i digital teknologi og ta de i bruk for å utvikle verdiøkende tjenester vil bli stadig viktigere fremover.

Tiden går med til drift og vedlikehold

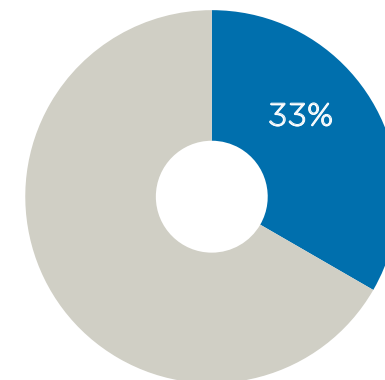
Kun 33% av virksomheter i offentlig sektor mener at ansatte har tilstrekkelig kompetanse i dag.

Blant virksomhetene som anser at dagens IT-funksjon har nødvendig kompetanse og strategisk fokus for å nå egne mål, svarer en klar overvekt at mesteparten av tiden går med til drift og vedlikehold selv om kompetansen til å realisere overordnede målsettinger er tilstede.

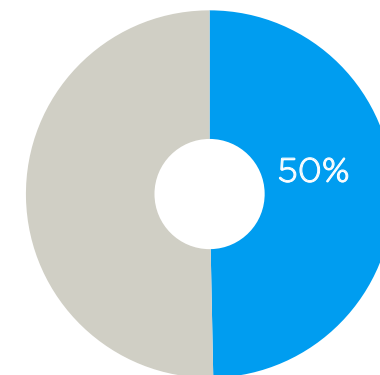
Fremtidige kompetansebehov i offentlig sektor skal dekkes gjennom å heve kompetansen til dagens ansatte og gjennom nyansettelser. Offentlig sektor må derfor styrke sin posisjon som attraktiv arbeidsgiver for å kunne tiltrekke seg nødvendig kompetanse for å nå sine mål knyttet til utvikling av digitale tjenester.



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



Min virksomhet kan tiltrekke seg arbeidskraft med tilstrekkelig digital kompetanse til å nå våre mål knyttet til utvikling av digitale tjenester



*Andel som svarer i svært stor eller i stor grad

Hvordan lykkes med sammenhengende tjenester

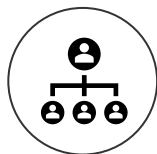
Digitaliseringsstrategien har et tydelig ambisjonsnivå som tilsier at flere oppgaver løses digitalt, og som sammenhengende tjenester.

Gjennomgangen av resultatindikatorene i digitaliseringsstrategien har vist noen sentrale funn knyttet til hva som skal til for å lykkes med å utvikle sammenhengende tjenester.

Funnene viser at dette krever en helhetlig tilnærming som tar innover seg mer en teknologi.

Med utgangspunkt i det brede datagrunnlaget i undersøkelsen har vi sett på hva som kjennetegner virksomheter som lykkes med å utvikle sammenhengende tjenester.

Det er fire kategorier som utpeker seg: Styring, Innovasjon, Organisasjon og Interne virksomhetsprosesser.



Styring

De beste virksomhetene har politiske ledere som har tydelige forventninger, og som forstår hvilken verdi digitalisering kan tilføre.

Det gjelder for både stat og kommune. Lederne i virksomhetene er synlige pådrivere for digital transformasjon, og lykkes med å sette en retning mot et tydelig fremtidsbilde der digitalisering og utvikling av brukerrettede tjenester står sentralt i virksomheten.



Innovasjon

Disse virksomhetene er også aktivt ute og observerer, vurderer og tar i bruk ny teknologi. Også deling og gjenbruk av data er mer utbredt enn i andre virksomheter, det samme er samarbeid.

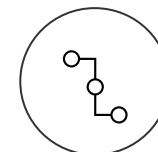
De har en felles måte å gjøre dette på som er forankret i virksomheten og er kjent for de ansatte. Dermed etableres en organisasjonskultur der endringer blir sett på som en positiv og ønsket hendelse.



Organisasjon

De ansatte forstår i større grad enn i andre virksomheter at digitalisering er overgripende og omfavner hele virksomheten, ikke bare IT-avdelingen.

Det foreligger som oftest en tydelig digitaliseringsstrategi som følges målrettet.



Interne virksomhetsprosesser

De beste virksomhetene jobber systematisk med kontinuerlig forbedring av interne virksomhetsprosesser - fremfor engangsprosjekter.



Bærekraftig digitalisering
Virksomhetene har en tydelig definert
bærekraftstrategi

Digitaliseringens rolle i bærekraftig utvikling

Det globale fokuset på bærekraft er stadig økende, og digitalisering og teknologi pekes på som viktige brikker for å lykkes med det grønne skiftet.

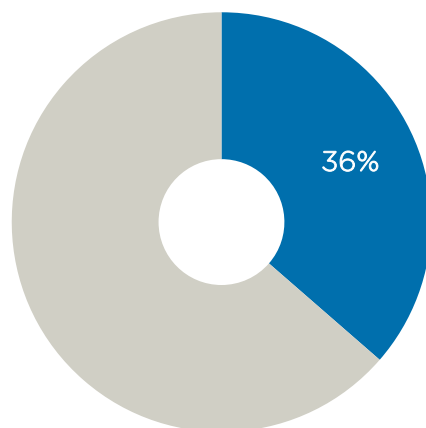
Årets IT i praksis viser imidlertid at offentlige virksomheter ikke er helt overbeviste om at digitalisering og teknologi kan være viktige støttespillere i arbeidet med oppnåelse av FNs bærekraftsmål.

Det er også en relativt stor nedgang i andelen statlige og kommunale virksomheter som er enige eller svært enige i at offentlig sektor må ta et større ansvar for å etterspørre bærekraftige løsninger.

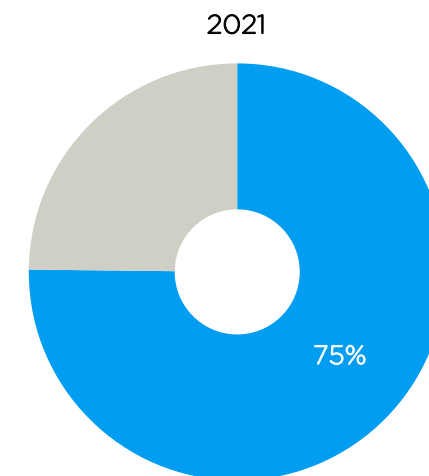
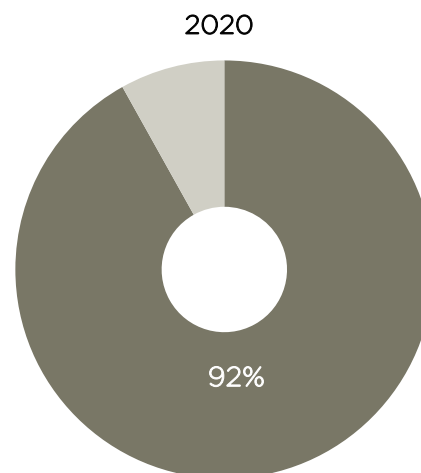
Disse nedgangene kan til dels skyldes at årets undersøkelse inkluderer flere små kommuner.

Litt i underkant av 30% svarer at deres virksomhet har en tydelig definert bærekraftstrategi. Dette er i stor grad de samme som svarer at bærekraft er en integrert del av deres virksomhetsstrategi.

I hvilken grad er digitalisering et viktig verktøy i virksomhetens innsats for å nå FNs bærekraftsmål?



Offentlig sektor må ta et større ansvar for å etterspørre bærekraftige løsninger



*Andel som svarer i svært stor eller i stor grad

Digitaliseringens rolle i bærekraftig utvikling

Virksomhetene oppgir at de har en tydelig definert bærekraftstrategi, og at bærekraft er en integrert del av strategien.

Videre oppgir virksomhetene at de har gjennomført konkrete tiltak basert på sine mål og prioriteringer innen bærekraft.

Bærekraft har kommet høyere på agendaen

Selv om andelen som oppgir dette er fortsatt relativt lav, tyder dette på at bærekraft har kommet høyere på agendaen i mange virksomheter og at offentlig sektor beveger seg i riktig retning når det gjelder bærekraft.

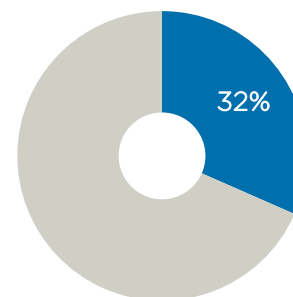
Til tross for dette er det kun 9% som sier at de er tilfreds med tempoet på sitt bærekraftsarbeid. Dette viser at til tross for at bærekraft har blitt løftet til et strategisk nivå i mange virksomheter, så har ikke det blitt prioritert på lik linje som for eksempel økonomi.

Dette kan enten være på grunn av manglende ressurser, eller manglende forståelse for hvorfor bærekraft er viktig for fremtidig verdiskapning i virksomheten.

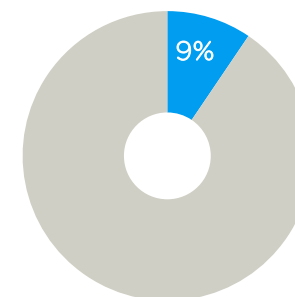
Når vi ser på utfordringer knyttet til virksomhetenes evne til å gjennomføre sine mål og prioriteringer knyttet til bærekraft er det særlig menneskelige ressurser, kompetanse og verktøy som kan støtte arbeid med bærekraft som utpeker seg.

I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende påstander om dagens situasjon i virksomheten?

Bærekraft er en integrert del av vår virksomhetsstrategi

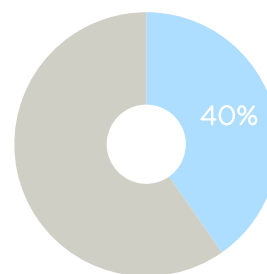


Vi er tilfreds med tempoet på vårt bærekraftsarbeid

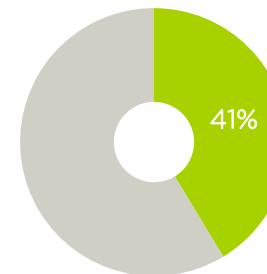


I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende påstander om virksomhetens evne til å gjennomføre sine mål og prioriteringer innen bærekraft?

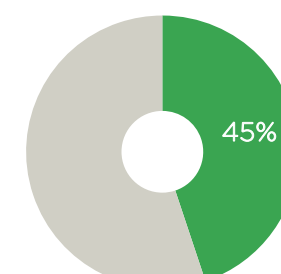
Vi mangler menneskelige ressurser til å jobbe med bærekraft



Vi mangler kompetanser innen bærekraft



Vi mangler prosesser, prosedyrer, verktøy og systemer som støtter vårt arbeid med bærekraft



*Andel som svarer i svært stor eller i stor grad

Digitaliseringens rolle i bærekraftig utvikling

Flere grønne teknologianskaffelser kan spille en viktig rolle for å skape en mer bærekraftig offentlig sektor. Det vi ser i år er at bærekraft i liten grad vektet som tildelingskriterier i både statlige og kommunale virksomheters teknologianskaffelser.

Få grønne teknologianskaffelse

Det er også kun en liten andel offentlige virksomheter som har gjennomført en grønn teknologianskaffelse det siste året. Dette gjelder både stat og kommune generelt, men andelen er særlig lav hos de små kommunene.

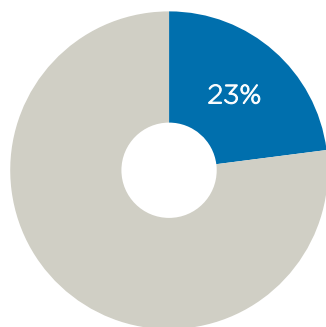
Den totale andelen som har begynt å planlegge for grønne teknologianskaffelser er noe høyere, men fortsatt relativt lav. Det er også til dels de samme som svarer at de har begynt å planlegge grønne teknologianskaffelser, som svarer at de har gjennomført en grønn teknologianskaffelse det siste året.

Mangelfull kompetanse er barrierer

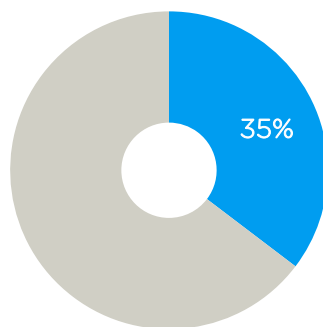
Særlig mangelfull kompetanse og oversikt over løsninger utpeker seg som barrierer både for å planlegge og gjennomføre grønne anskaffelser.

Virksomhetene som svarer at de har en tydelig definert bærekraftstrategi har i større grad planlagt og/eller gjennomført grønne teknologianskaffelser enn de som ikke har en tydelig definert bærekraftstrategi.

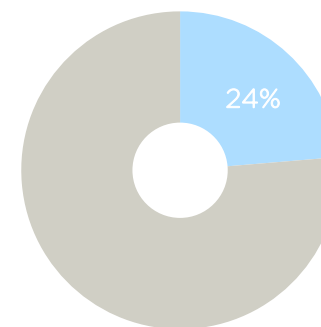
Bærekraft vektet 25% eller mer som tildelingskriterie i virksomhetens teknologianskaffelser



Virksomheter som har begynt å planlegge grønne teknologianskaffelser



Virksomheter som i løpet av de siste 12 månedene har gjennomført en grønn teknologianskaffelse



*Andel som svarer i svært stor eller i stor grad

Digitaliseringens rolle i bærekraftig utvikling

Det er store forskjeller i bærekraftsarbeidet i små og store kommuner. Kompetanse og kultur kan være med på å forklare hvorfor noen henger etter.

De mindre kommunene har i minst grad en tydelig definert bærekraftstrategi. De mindre kommunene er også de som i minst grad har gjennomført en grønn teknologianskaffelse de siste 12 månedene.

De mindre og mellomstore kommunene svarer enten at bærekraft vektet lavt som tildelingskriterie, eller at de ikke vet eller at det ikke er aktuelt å vekte i sin virksomhet.

Mangelfull kompetanse og oversikt i mindre kommunene

Det er også de mindre kommunene som i størst grad svarer at de innen sin virksomhet har mangelfull kompetanse og mangelfull oversikt over løsninger i markedet for å gjennomføre grønne anskaffelser.

De mindre kommunene er de som i minst grad er tilfreds med tempoet på sitt bærekraftsarbeid, som kan bety at de til tross for å henge etter i arbeidet med bærekraft ønsker å bedre seg.

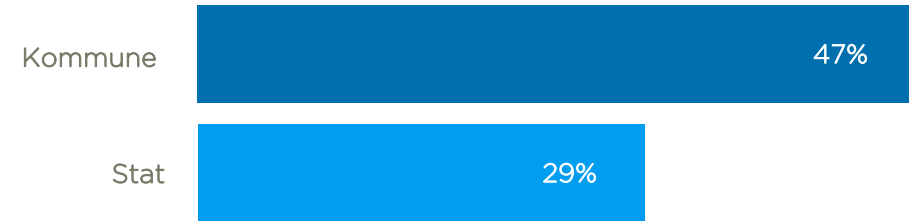
Det kan også tyde på de mindre kommunene trenger støtte fra sentrale myndigheter og andre kommuner for å avansere i bærekraftsarbeidet.

For å legge til rette for økt bruk av kunstig intelligens er det viktig at regelverket gjenspeiler mulighetene som følger med ny teknologi og ikke legger uhensiktsmessige begrensninger for bruk av kunstig intelligens.

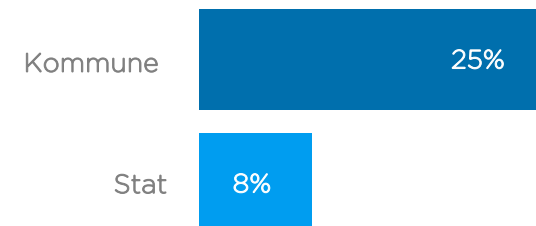
Dette understøttes i undersøkelsen, som finner at 38% av virksomhetene oppgir at endringer i dagens regelverk er nødvendig for at saksbehandlingen kan automatiseres og kunstig intelligens benyttes.

Dette tyder på at en betydelig andel peker på behovet for å utvikle forvaltningen på en måte som legger til rette for mer automatisering dersom det er målet.

Vi mangler kompetanser innen bærekraft til å gjennomføre våre mål og prioriteringer innen bærekraft



Kulturen i virksomheten er et hinder for å gjennomføre våre strategiske mål og prioriteringer innen bærekraft



*Andel som svarer i svært stor eller i stor grad

A long, perspective view of a server room. The racks are filled with server units, many of which have blue LED lights glowing from their front panels. The racks are separated by aisles, and the overall lighting is a mix of blue and red, creating a futuristic and high-tech atmosphere. The floor is dark, and the ceiling has some visible infrastructure.

Kunstig intelligens:
Få virksomheter har tatt i bruk
kunstig intelligens

Kunstig Intelligens

IT i praksis måler for første gang hvor utbredt kunstig intelligens er blant offentlige virksomheter og viser at få har tatt i bruk denne type teknologi.

Hele 80 % oppgir at de i svært liten eller liten grad har tatt i bruk kunstig intelligens. Virksomhetene som har tatt i bruk denne type teknologi har høy modenhet når det kommer til deling av data. Dette er en viktig forutsetning for å nyttiggjøre seg kunstig intelligens. De som har forbedret sine digitale tjenester basert på åpne data og som har utviklet sammenhengende tjenester, er også de som har tatt i bruk kunstig intelligens.

Den sterkeste sammenhengen

Det som derimot er den sterkeste sammenhengen, er at de som har tatt i bruk kunstig intelligens også i større grad oppgir at de involverer akademia og forskningsmiljøer i virksomhetens arbeid med digital innovasjon. Dette understreker behovet for å knytte seg til eksterne fagmiljøer, særlig når man ønsker å utnytte ny teknologi.

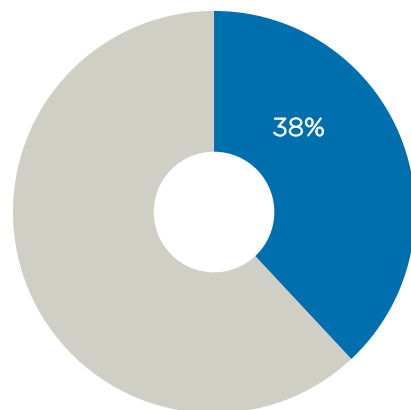
Dette understreker behovet for å knytte seg til eksterne fagmiljøer, særlig når man ønsker å utnytte ny teknologi.

Regelverket må gjenspeile mulighetene

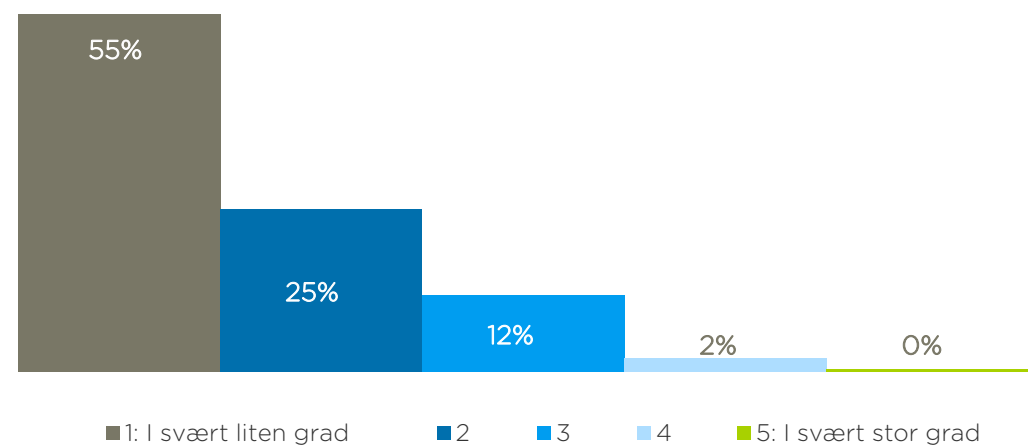
For å legge til rette for økt bruk av kunstig intelligens er det viktig at regelverket gjenspeiler mulighetene som følger med ny teknologi og ikke legger uhensiktsmessige begrensninger for bruk av kunstig intelligens.

Dette understøttes i undersøkelsen, som finner at 38% av virksomhetene oppgir at endringer i dagens regelverk er nødvendig for at saksbehandlingen kan automatiseres og kunstig intelligens benyttes. Dette tyder på at en betydelig andel peker på behovet for å utvikle forvaltningen på en måte som legger til rette for mer automatisering dersom det er målet.

Regelverk må endres for at virksomheten kan automatisere saksbehandling og benytte kunstig intelligens



Regelverk må endres for at virksomheten kan automatisere saksbehandling og benytte kunstig intelligens



Kunstig Intelligens

Selv om det er svært få som oppgir at de har tatt i bruk kunstig intelligens i dag, er mange positive til å anvende denne type teknologi i fremtiden.

Vi ser at rundt halvparten tror de vil ta i bruk kunstig intelligens for planlegging av tjenester og administrative oppgaver innen de neste tre årene.

I tillegg er det 19% som mener at de vil ta i bruk kunstig intelligens for å løse mer avanserte oppgaver som beslutningsstøtte i saksbehandling, samt gi råd og vurderinger, innen de tre neste årene.

Kommuner ser ut til å være mer positive når de vurderer sin evne til å ta i bruk kunstig intelligens, sammenlignet med statlige virksomheter.

Stort skritt frem for bruk av kunstig intelligens

Resultatene indikerer et stort skritt frem for bruk av kunstig intelligens i offentlig sektor i fremtiden, samtidig er det behov for å stille spørsmålet om vurderingene er realistiske.

Hovedvekten av virksomhetene er fremdeles ikke gode nok på å dele og gjenbruke data, og andelen som oppgir at de samarbeider med forskningsmiljøer er fremdeles relativt lav.

Kompetanse er en viktig forutsetning for å utvikle og utnytte kunstig intelligens, men som denne undersøkelsen viser har svært få en strategisk tilnærming til kompetanseutvikling internt. Dette er områder som må forbedres, dersom det offentlig skal realisere forhåningene sine om kunstig intelligens i nærmeste framtid.

I hvilken grad tror du kunstig intelligens vil tas i bruk i virksomheten for følgende oppgaver innen de 3 neste årene?



Avsluttende Refleksjoner

Offentlig sektor har vist stor innovasjons- og omstillingsevne gjennom året som har gått, og har på mange måter klart å oppnå det mange har ment offentlig sektor er for tung og for byråkratisk til å kunne oppnå.

Dette er positivt, og beviser at det ambisjonsnivået som ble satt i Digitaliseringsstrategien er ikke for høy og at de målene som ble satt er innen rekkevidde.

Som IT i praksis viser er det fremdeles en vei å gå mot å oppnå de målene som er satt. Offentlige tjenester må bli mer brukervennlige og sammenhengende, og innbyggernes tillitt til digitale tjenester må bli høyere. Dette blir avgjørende etterhvert som digitalisering omfavner flere samfunnsområder og blir en større del av det offentliges tjenestetilbud.

Tilliten bør ikke tas for gitt

Den høye tilliten innbyggerne i Norge har til offentlig sektor bør ikke tas for gitt, og det offentlige må hele tiden etterstrebe å holde den høy.

Deling av data er en viktig brikke for å lykkes med digitalisering, og ikke minst er en viktig ressurs for Norges fremtidig konkurransevne. Deling av data er noe Norge var ledende innen for bare noen år siden. Dette fokuset har vi mistet, kan det virke som, ettersom stadig færre oppgir at de deler sine data med andre uoppfordret.

Kunstig intelligens står høyt på agendaen

Det er gledelig å se at kunstig intelligens står høyt på agendaen både i statlige virksomheter og i kommuner, og at flere gir uttrykk for at de planlegger å ta denne type teknologi i bruk innen de neste tre årene.

Anvendelse av kunstig intelligens i offentlige sektor kan potensielt gi flere og bedre tjenester som er i større grad tilpasset innbyggernes reelle behov til enhver tid.

For at dette skal bli en realitet må Norge i større grad satse på kompetanse, datadeling og gjenbruk av data, samt samarbeid på tvers av sektorer og med forskningsmiljøer.

Kunstig intelligens er også et viktig verktøy for å fremme bærekraft. Som IT i praksis viser, det offentlige har kommet langt i sitt bærekraftsarbeid. Men vi kan, og er i stand til å gjøre mer.

Innsats innen bærekraft går for sakte

Mange av de som har svar på IT i praksis er lite fornøyd med sin innsats innen bærekraft og mener at det går for sakte. Til tross for at bærekraft har blitt løftet til et strategisk nivå i mange virksomheter, så er det mye som tyder på at det er et stykke unna å bli prioritert på lik linje som økonomi.

Kompetanse og menneskelige ressurser ser ut til å være hovedutfordringene knyttet til arbeid med å fremme bærekraft i offentlige virksomheter, og er områder det offentlige må satse mer på fremover dersom FN's skal oppnås.

Samtidig vet vi at Norge har gode forutsetninger for å nå målene, og den omstillingsviljen vi har vært vitne til er svært lovende. Fremover gjelder det å bygge videre på det momentum pandemien skapte gjennom 2020 og jobbe sammen på tvers av sektorer for å nå målet om sammenhengende tjenester.

Metode og datagrunnlag

IT i praksis er gjennomført fra februar - april 2021.

Om respondentene

Respondenter for undersøkelsen er digitaliseringsansvarlige i landets største statlige virksomheter, og i norske kommuner av ulik størrelse. 89 unike 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. 193 unike kommuner har besvart årets undersøkelse.

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 2021 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

Totalt svarprosent: 58 %

Stat: 68 %

Kommune: 54 %

Respondentfordeling i undersøkelsen

Totalt: 282

Stat: 32 % (89)

Kommune: 68 % (193)

Respondentfordeling kommunestørrelse:

Stor: 21 % (41)

Mellomstor 38 % (73)

Liten: 41 % (79)

Menneskene bak IT i Praksis

IT i praksis 2021 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 2021 består av:

Morten Skodbo

Direktør, Ansvarlig for IT i praksis
E-post: morten.skodbo@ramboll.com

Rune Dypdalen

Seniorkonsulent, Prosjektleder og kontaktperson for IT i praksis
E-post: rune.dypdalen@ramboll.com

Lars van Marion

Avdelingsleder
E-post: lama@ramboll.com

Philip Nur

Seniorkonsulent
E-post: pirn@ramboll.com

Emma Wagner

Konsulent
E-post: emmw@ramboll.com

Iris Maria Makridis, Manager - irma@ramboll.com

Odd Ingebretsen, Manager - odin@ramboll.com

Thomas Nortvedt, Manager - thnr@ramboll.com

Joakim Olsson, Manager - jook@ramboll.com

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

Ole Andreas Sørhuus, Seniorkonsulent - ovso@ramboll.com

Vetle Høivang, Seniorkonsulent - vetle@ramboll.com

Helene Lindeman, Konsulent - helin@ramboll.com

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

Sunniva Ullern, Prosjektassistent - suul@ramboll.com

Biljana Mijalkovic, Prosjektassistent - bimi@ramboll.com

Erik Vaet, Prosjektassistent - erva@ramboll.com

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

Takk for at du har lest IT i praksis

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

Kontakt oss:



Rune Dypdalen
Senior konsulent

Telefon: +47 474 50 579

E-post: rund@ramboll.com



Lars van Marion
Avdelingsleder

Telefon: +47 900 90 047

E-post: lama@ramboll.com

Se en prøveversjon og bestill vårt IT i praksis-dashboard på www.itipraksis.no



Spørsmålene bak indikatorene
i IT i praksis 2021

Sammensetning av indikatorer: Mål 2025

Indikator	Spørsmål
Åpenhet og inkludering	<ul style="list-style-type: none">- Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn? - Vi tilpasser alltid våre digitale tjenester til ulike brukergrupper og deres behov- Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander? - Offentlige digitale tjenester er enkle å bruke- Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander? - I offentlige digitale tjenester brukes et forståelig språk- 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?
Løse oppgaver digitalt og sammenhengende	<ul style="list-style-type: none">- Hvilket alternativ beskriver hvordan hoveddelen av virksomhetens tjenester tilbys i dag?- Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Min virksomhet samarbeider med andre virksomheter om å utvikle digitale og sammenhengende tjenester- 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)- I hvilken grad var det lett for deg å skape sammenheng og overblikk i situasjonen?
Alle kommuniserer digitalt	<ul style="list-style-type: none">- Hvordan henvendte du deg sist gang du var i kontakt med offentlige myndigheter?- Når du skal kommunisere med offentlige myndigheter foretrekker du vanligvis å bruke:- Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn? - I hvilken grad foregår kommunikasjonen med virksomhetens brukere digitalt?

Sammensetning av indikatorer: Mål 2025

Indikator	Spørsmål
Samarbeid om å utnytte potensial i data	<ul style="list-style-type: none">- I hvilken grad gjenbraker virksomheten data fra andre offentlige virksomheter?- I hvilken grad gjenbraker virksomheten data fra andre offentlige virksomheter, på tvers av sektorområder?- I hvilken grad har virksomheten utviklet/forbedret digitale tjenester basert på åpne data?- 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	<ul style="list-style-type: none">- Hvor stor andel av deres tjenesteportefølje anvender nasjonale fellesløsninger?
Gevinstrealisering	<ul style="list-style-type: none">- I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering? - Effektivisering av interne virksomhetsprosesser- I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering? - Reduserte kostnader- I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering? - Redusert bemanning- I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering? - Bedre kvalitet i prosesser- I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering? - Bedre kvalitet i tjenester- I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering? - Raskere/bedre betjening av innbyggere- I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering? - Raskere/bedre betjening av næringslivet- I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering? - Økt produktivitet- I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering? - Styrket samhandling- I hvilken grad opplever din virksomhet utfordringer med å ta ut gevinster i samarbeidsprosjekt med andre virksomheter?

Sammensetning av indikatorer: Innsatsområdene

Indikator	Spørsmål
Sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum	<ul style="list-style-type: none"> - Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Min virksomhet utvikler digitale og sammenhengende tjenester* for våre brukere - Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Min virksomhet samarbeider med andre virksomheter om å utvikle digitale og sammenhengende tjenester - Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Min virksomhet tar initiativ til samarbeid med andre virksomheter om å utvikle sammenhengende tjenester - Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn? - I hvilken grad er innsikt om brukerbehov styrende for virksomhetens digitale strategi og strategiske prioriteringer? - Hvilken påstand beskriver best virksomhetens innsamling av brukerbehov og -erfaringer?
Økt deling av data	<ul style="list-style-type: none"> - I hvilken grad opplever virksomheten følgende utfordringer for gjenbruk av data fra andre offentlige virksomheter? - Manglende kvalitet på tilgjengelige data - I hvilken grad opplever virksomheten følgende utfordringer for gjenbruk av data fra andre offentlige virksomheter? - Manglende oversikt over hva andres data representerer - I hvilken grad opplever virksomheten følgende utfordringer for gjenbruk av data fra andre offentlige virksomheter? - Regelverk - I hvilken grad opplever virksomheten følgende utfordringer for gjenbruk av data fra andre offentlige virksomheter? - Manglende tilgjengelighet av data - I hvilken grad opplever virksomheten følgende utfordringer for gjenbruk av data fra andre offentlige virksomheter? - Manglende kultur for bruk av data fra andre virksomheter - I hvilken grad opplever virksomheten følgende utfordringer for gjenbruk av data fra andre offentlige virksomheter? - Håndtering av sensitive persondata og/eller andre taushetsbelagte opplysninger - I hvilken grad opplever virksomheten følgende utfordringer for gjenbruk av data fra andre offentlige virksomheter? - Teknologiske barrierer - I hvilken grad opplever virksomheten følgende utfordringer for gjenbruk av data fra andre offentlige virksomheter? - Manglende prioritering
Felles økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling	<ul style="list-style-type: none"> - Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Regelverk må endres for at virksomheten kan automatisere saksbehandling og benytte kunstig intelligens - Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn - De nasjonale fellesløsningene bidrar til å utvikle bedre løsninger for min virksomhet - Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn - De nasjonale fellesløsningene bidrar til å utvikle sammenhengende tjenester - Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn - Det er lett å få oversikt over sammenhenger og forskjeller mellom fellesløsningene - Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn - De nasjonale fellesløsningene styres og forvaltes enhetlig og fornuftig

Sammensetning av indikatorer: Innsatsområdene

Indikator	Spørsmål
Klart og digitaliseringsvennlig regelverk	<ul style="list-style-type: none"> - Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Regelverk er et hinder for digitalisering av virksomhetens tjenester og prosesser - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Overordnet departement har tydelige forventninger til at vi skal utvikle sammenhengende tjenester - Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Politisk ledelse i kommunen har tydelige forventninger til at vi skal utvikle sammenhengende tjenester - Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Samarbeidet mellom stat og kommune rundt utvikling av digitale løsninger fungerer godt - Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Skate-samarbeidet* bidrar til en mer samordnet og koordinert digitalisering av offentlig sektor - I hvilken grad opplever din virksomhet utfordringer med å ta ut gevinster i samarbeidsprosjekt med andre virksomheter? - Hvilken påstand beskriver best virksomhetens arbeid med gevinstrealisering? - Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - Digitaliseringsdirektoratet bidrar til at min virksomhet utvikler sammenhengende tjenester - Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: - KS bidrar til at min virksomhet utvikler sammenhengende tjenester
Styrket samarbeid med privat sektor	<ul style="list-style-type: none"> - Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn? - Samarbeid med privat sektor gir verdi for min virksomhet - I hvilken grad involveres følgende aktører i din virksomhets arbeid med digital innovasjon*? - Privat næringsliv/market - 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

Sammensetning av indikatorer: Innsatsområdene

Indikator	Spørsmål
Digital sikkerhet	<ul style="list-style-type: none">- 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.)- Er du enig eller uenig i følgende påstander om informasjonssikkerhet i din virksomhet? - Informasjonssikkerhet en integrert del av virksomhetens IT-systemer og tjenester- 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 akseptabelt- Er du enig eller uenig i følgende påstander om informasjonssikkerhet i din virksomhet? - Vi har tilstrekkelig kompetanse på informasjonssikkerhet i vår virksomhet- Er du enig eller uenig i følgende påstander om informasjonssikkerhet i din virksomhet? - Min virksomhet opplever god støtte fra relevante myndigheter innen informasjonssikkerhet- 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	<ul style="list-style-type: none">- 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 teknologi- 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 tjenester- Hvilken påstand beskriver best virksomhetens arbeid med å heve den digitale kompetansen i virksomheten?