

# Kampen om dine data

Digital tilstand 2022



*«Innbyggere er overrasket over at de fortsatt må fylle inn  
hva de heter og hvor de bor i offentlige tjenester»*

# Innhold

<b>Sammendrag</b>	<b>4</b>
<b>Bakgrunn</b>	<b>6</b>
<b>Forventninger til nye digitale tjenester</b>	<b>10</b>
Innbyggerne	10
Det grønne skiftet	10
Offentlige virksomheter	11
IKT næringen	11
Oppsummering – Forventninger til nye digitale tjenester	13
<b>Gjenbruk av offentlige data</b>	<b>16</b>
Gjenbruk av data i saksbehandling eller oppgaveløsning	18
Gjenbruk av data i tjenester	18
Kommunale innbyggertjenester	18
Gjenbruk av data i innbyggertjenester	19
IT i praksis	19
Statlige digitale tjenester	20
Gjenbruk av data i statlige digitale tjenester	20
IT i praksis	20
Oppsummering – Gjenbruk av offentlige data	23
<b>Innsyn i egne data</b>	<b>26</b>
GDPR og innbyggernes rettigheter til innsyn i egne data	26
Oppsummering – Innsyn i egne data	27
<b>Hindringer for utvikling av digitale tjenester</b>	<b>32</b>
Kommuner og statlige virksomheter	32
KS Innovasjonsbarometer 2020	33
Offentlige anskaffelser	33
Måloppnåelse i forhold til forventninger	33
Statlige virksomheter	35
Oppsummering - Hindringer for utvikling av digitale tjenester	35
<b>Hva skal til for å lykkes med datadrevne tjenester?</b>	<b>40</b>
Digitale Helgeland	40
Nordreisa kommune – Motorferdsel i utmark	41
Statens vegvesen – Transportløyvegaranti	42
Læringspunkter fra prosjektene	42
Oppsummering - Hva skal til for å lykkes med datadrevne tjenester?	43
<b>Konklusjoner</b>	<b>46</b>
Offentlige virksomheter prioriterer ikke tilstrekkelige ressurser til utviklingsarbeid	48
Offentlig digitale tjenester trenger et digitalt generasjonsskifte	47
<b>Råd til toppledere og politikere</b>	<b>52</b>
Råd fra NorStella	52
Om NorStella	55

# Sammendrag

NorStella satte «Kampen om dine data» på dagsordenen med gjennomføring av det første folkemøtet knyttet til den digitale utviklingen i offentlig sektor. Denne rapporten er en oppfølging av folkemøtet. Alle data i rapporten er basert på offentlig tilgjengelige datakilder. Intervjuer er verifisert av intervjuobjektene.

Tall fra SSB viser at offentlige virksomheter har høye forventninger til nye digitale tjenester, men prioriterer ikke tilstrekkelige ressurser til utviklingen.

Tall fra OECD viser at innovasjonstakten i offentlige tjenester ikke møter innbyggernes og næringslivets forventninger. Potensialet for reduksjon av utslipp knyttet til det grønne skiftet utnyttes ikke.

Beregninger fra FN viser at tjenester som gjennomgår digital transformasjon, har et potensiale til 20% reduksjon av utslipp i tilknytning til tjenesteproduksjonen.

I en oppsummering av The Sustainable Development Goals Report 2021, vises det til at det er virksomhetenes behov for data som skaper forretningsverdi ved gjenbruk av data og etablering av digitale tjenester. Det samme bekreftes av erfaringer fra Asker kommune.

Tall fra Abelia, viser at den norske IKT-næringen er liten i forhold til våre naboland og nærmeste handelspartnere. Den norske IKT-næringen er 4,2 prosent av økonomien i

Norge på 7. plass, mens Estland på 1. plass har en næring som er 8,6 prosent av økonomien basert på tall fra Abelia's tech.no rapport.

Under 6% av kommunale innbyggertjenester og under 30% av statlige tjenester gjenbruker data fra interne fagsystemer eller nasjonale registre.

Ved en lineær framskrivning av datagrunnlaget fra SSB, vil tilbudet av digitale kommunale innbyggertjenester som gjenbruker data fra enten et fagsystem eller et eksternt register, være 50% av tjenestene i løpet av 2041.

For statlige digitale tjenester, vil 50% av tjenestene gjenbruke data i løpet av 2034.

IT i praksis rapportene fra 2011 og 2021 bekrefter den samme utviklingstrenden som SSB tallene viser, men viser oppnåelse av 50% av tjenestene ca 3 år tidligere enn SSB tallene.

Undersøkelsen er basert på et utvalg offentlige virksomheter, i motsetning til tallene fra SSB som er basert på en offentlig rapporteringsplikt.

Gjenbruk av data i digitale tjenester, saksbehandling og oppgaveløsning er sannsynligvis det sterkeste virkemiddelet til å forenkle både innbyggernes møte med offentlig sektor, samt interne arbeidsprosesser innen offentlig sektor. Gjenbruk av data fjerner manuelle arbeidsprosesser,

gjør at færre feil oppstår og det spares mye tid som brukes på saksbehandling og dokumenthåndtering.

I utredningen av «Innsynsløsning – tekniske og juridiske muligheter» som ble offentliggjort i juni 2022 av Digitaliseringsdirektoratet, redegjøres det for innbyggernes rettigheter til innsyn i data som behandles av offentlige virksomheter.

Som borgere har vi rett til å se hvilken informasjon offentlig sektor behandler om oss – med noen lovbestemte unntak. I dagens praksis, er ofte prosessen for innsyn i egne data en manuell prosess, hvor det kan være rom for skjønn og ulike tolkninger av innsynskrav og innholdet i innsynet.

Utredningen viser til at veien til å lykkes med digitale tjenester for innsyn og kontroll over behandling av personopplysninger, er å etablere god systemstøtte i fagsystemene som offentlige virksomheter benytter. Det er likevel opp til hver enkelt offentlig virksomhet å utvikle tekniske løsninger for utveksling av data fra sine løsninger.

Kommuner og statlige virksomheter rapporterer til SSB at den største hindringen for utvikling av digitale tjenester er vanskeligheter med å prioritere ressurser til utviklingsarbeid. KS Innovasjonsbarometer viser til at utviklingsarbeid begrenses av økonomiske ressurser, samtidig som det er engasjerte medarbeidere som fremmer innovasjon.

IKT-bransjen mener det er komplisert og kostnadskrevende å delta i offentlige innkjøpskonkurranser. På kort sikt gjør dette at færre leverandører deltar i anbudskonkurranser enn det som er ønskelig. På lang sikt bygges det ikke tilstrekkelig kompetanse og kapasitet i leverandørindustrien knyttet til utviklingen av offentlige tjenester.

Kommuner og statlige virksomheter oppnår ikke sine målsettinger i digitaliseringsprosesser. Endringer i arbeidsoppgaver og forventninger til reduksjon i bemanningsbehov oppfylles ikke i forhold til forventninger.

Offentlige virksomheter som lykkes med digital utvikling, klarer å sikre seg ressurser, enten via virksomhetens styringsmodell eller med ekstern finansiering av utviklingsarbeid. Videre samarbeider de med interne fagmiljøer og eksterne leverandører. Utviklingsarbeid som ikke inkluderer oppgradering eller nyutvikling av digitale verktøy for offentlige ansatte, utløser i mindre grad gevinster for virksomheten.

## Konklusjoner

- Forvaltningen møter ikke forventinger til digital utvikling. Utviklingen går sakte og møter ikke forventningene til innbyggere, næringsliv, kommuner og statlige virksomheter.
- Offentlige virksomheter prioriterer ikke tilstrekkelige ressurser til utviklingsarbeid. Gevinster i form av endrede arbeidsprosesser oppnås i mindre grad enn det som forventes
- Offentlig digitale tjenester trenger et digitalt generasjonskifte

Basert på konklusjonene har NorStella følgende råd til politikere og ledere av offentlige virksomheter:

- Start med enkle tjenester som gjenbraker data i innbyggertjenester, saksbehandling og oppgaveløsning.
- Øk samarbeid mellom offentlige virksomheter og næringslivet.
- Start aktiv promotering av gevinster som oppstår i virksomheter som øker gjenbruk av data.
- Etabler styrings- og forvaltningsmodeller som sikrer kontinuerlig utvikling av tjenester. Delta aktivt i nasjonalt økosystem for digital samhandling og tjenesteutvikling.

# Bakgrunn

Denne rapporten er utarbeidet av NorStella som en oppfølging av NorStellas første folkemøte, «Kampen om dine data».

## NorStellas visjon er:

*«NorStella skal bidra til bedre, økt og enklere samhandling mellom offentlig og privat sektor på alle relevante områder»*

30. november 2021 arrangerte NorStella sitt første folkemøte, Kampen om dine data, som samlet nesten 100 deltakere fysisk og digitalt. Det ble gitt over 40 innspill knyttet til hvordan politikerne i større grad kan forstå rollen data har i dagens samfunn, hvordan data kan bidra til det grønne skiftet og hvordan vi inngår at borgerne blir «fanget» i kampen om data.

På bakgrunn av folkemøtet med tilhørende innspill fra deltakerne, utarbeidet NorStella 3 hypoteser knyttet til utviklingen av digitale innbyggertjenester:

- Utvikling av digitale tjenestetilbud prioriteres lite av politikerne
- Kommunene etterspør i liten grad innbyggersentriske digitale tjenester
- Dagens tjenestetilbud oppfyller i liten grad innbyggerens rett til innsyn i egne data

Denne rapporten gjennomgår det offentlige datagrunnlaget med hensyn på hypotesene.

**I første kapittel** gjennomgår rapporten hvilke forventninger innbyggere og offentlig sektor har til digitale innbyggertjenester og nye IKT-systemer, før det avslutningsvis ser på hvilken innvirkning økt digitalisering forventes å ha på det grønne skiftet.

**I andre kapittel** gjennomgår rapporten utviklingen av hvordan data gjenbrukes i offentlig saksbehandling, oppgaveløsning og innbyggertjenester.

**I tredje kapittel** gjennomgår rapporten hvordan offentlige virksomheter møter de rettighetene vi som innbyggere har til innsyn i egne data, og statlige anbefalinger for veien videre.

**I fjerde kapittel** gjennomgår rapporten hindringer for utvikling av digitale tjenester.

**I femte kapittel** gjennomgår rapporten erfaringer fra virksomheter som nylig har utviklet tjenester som gjenbraker data.

**I sjette kapittel** gjennomgår rapporten hvilke konklusjoner som kan trekkes som følge av denne rapporten.

**I syvende kapittel** gir NorStella råd til politikere og toppledere om hvordan lykkes bedre med den digitale utviklingen i offentlige tjenester.









**Forventninger til nye  
digitale tjenester**

# Forventninger til nye digitale tjenester

To av tre nordmenn mener at offentlig sektor ikke gjør nok for å være innovative, kommuner og statlige virksomheter forventer at innføring av nye IKT-systemer vil medføre redusert bemanning og reduksjon i utslipp av karbondioksid.

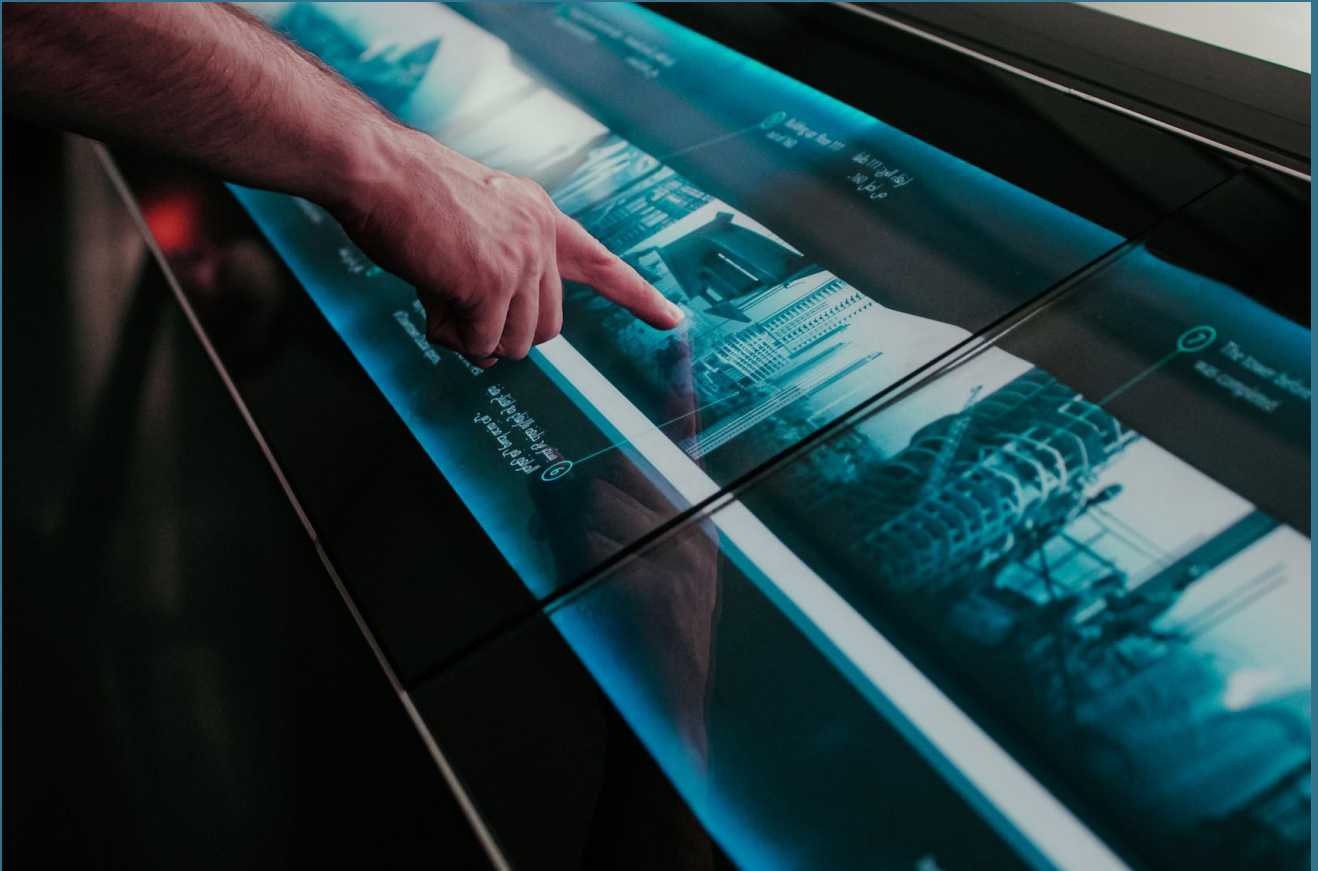
## Innbyggerne

I mars 2022 la OECD frem rapporten «Drivers of Trust in Public Institutions in Norway»<sup>2</sup>. Rapporten viser at nordmenn har blant de høyeste tillitsnivåene til offentlige myndigheter innen OECD-landene. Rapporten viser videre at to av tre nordmenn mener at offentlig sektor ikke gjør nok for å være innovative. Halvparten mener at myndighetene ikke gjør nok for å møte fremtidens store utfordringer, som å sikre en bærekraftig utvikling og møte det grønne skiftet.

## Det grønne skiftet

FN's miljøprogram (UNEP)sitt underprogram for digital transformasjon<sup>3</sup> trekker frem digital endring med nye forretnings- og operasjonsmodeller sammen med gjenbruk av data som sentrale drivere mot en mer bærekraftig verden. Tidlige analyser fra programmet antyder at digital transformasjon vil bidra til 20% reduksjon i utslipp av karbondioksid.

I FN's rapport for bærekraftsmålene, The Sustainable Development Goals Report 2021<sup>4</sup>, trekker FN frem lærdommene fra Covid19-pandemien knyttet til at prioritering av data i beslutningsgrunnlag må være basert på virksomhetens behov fremfor eksterne behov. Erfaringer fra arbeidet med Covid19 i Asker kommune<sup>5</sup> viser at også at der var det virksomhetens behov som var driveren for etablering av digital støtte for smittesporing og testing.



## Offentlige virksomheter

Offentlige virksomheter rapportere årlig forventede endringer ved innføring av nye IKT-systemer til SSB<sup>6</sup>. 18,1% av kommunene og 16,7% av statlige virksomheter forventer at innføring av nye IKT-systemer vil medføre redusert bemanning. Videre forventer i overkant av 50% av kommunene og nesten 60% av statlige virksomheter at en eller flere ansatte vil få nye arbeidsoppgaver som følge av nye IKT-systemer. 89,5% av kommunene forventer at nye IKT-systemer skal gi økt kvalitet i virksomhetens tjenester.

De offentlige virksomhetene rapporterer et stort potensial til forbedret tjenesteproduksjon og reduserte kostnader i sine virksomheter.

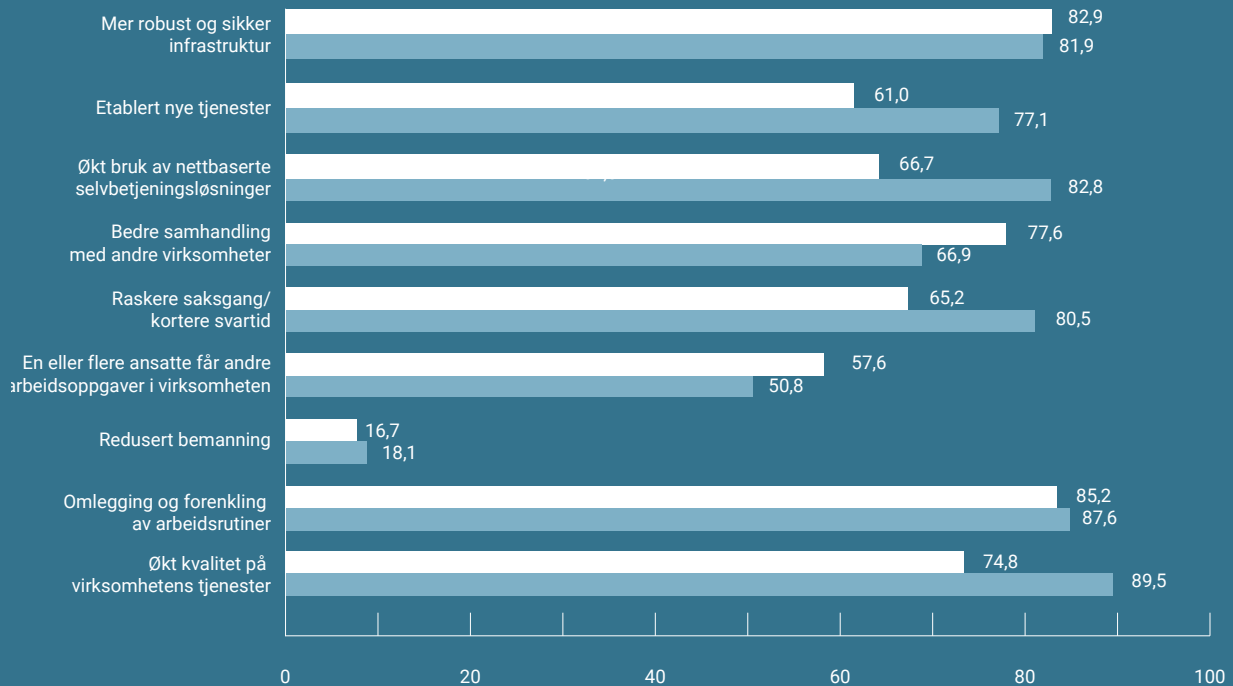
## IKT næringen

Tall fra Abelia<sup>7</sup> viser at den norske IKT næringen utgjør 3,8% av BNP. Næringen har i perioden 2010 til 2020 vokst fra 71 234 sysselsatte til 93 053. Dette utgjør en vekst fra 2,83% til 3,47% av andelen sysselsatte i samme periode. Norge har likevel en liten IKT næring, og oppnår kun en 24. plass i evne til omstilling på rangeringen i Abelias Omstillingsbarometer.

IKT næringen forventer at Norge skal følge opp nasjonale strategier og være blant de beste landene i verden når det kommer til digitalisering av offentlige tjenestetilbud. I dag ligger Norge på en 14. plass.

## Offentlige virksomheters forventinger til investeringer i nye IKT-systemer

■ Statlige virksomheter ■ Kommuner



## Oppsummering - Forventninger til nye digitale tjenester

Tall fra SSB viser at offentlige virksomheter har høye forventninger til nye digitale tjenester, men prioriterer ikke tilstrekkelige ressurser til utviklingen.

Tall fra OECD viser at innovasjonstakten i offentlige tjenester ikke møter innbyggernes og næringslivets forventninger. Potensialet for reduksjon av utslipp knyttet til det grønne skiftet utnyttes ikke.

Beregninger fra FN viser at tjenester som gjennomgår digital transformasjon, har et potensiale til 20% reduksjon av utslipp i tilknytning til tjenesteproduksjonen.

I FN rapporten «The Sustainable Development Goals Report 2021», vises det til at det er virksomhetenes behov for data som skaper forretningsverdi ved gjenbruk av data og etablering av digitale tjenester. Det samme bekreftes av erfaringer fra Asker kommune.

Tall fra Abelia<sup>7</sup>, viser at den norske IKT-næringen er liten i forhold til våre naboland og nærmeste handelspartnere. Den norske IKT-næringen er 4,2 prosent av økonomien i Norge på 7. plass, mens Estland på 1. plass har en næring som er 8,6 prosent av økonomien basert på tall fra Abelias tech.no rapport.



**Gjenbruk av  
offentlige data**



# Gjenbruk av offentlige data

**Økt deling av data er en forutsetning for utvikling av sammenhengende tjenester på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. Innbyggere ikke skal behøve å oppgi samme informasjon gang på gang og offentlig sektor skal dele data når den kan og skjerme data når den må.**

I KS og regjeringens felles strategi for digitalisering «Én digital offentlig sektor» settes det som mål at; «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. Offentlig sektor skal dele data når den kan og skjerme data når den må».

Målsettingen om at vi som innbyggere ikke skal behøve å oppgi samme informasjon gang på gang til det offentlige har vært en målsetting også i tidligere strategier og stortingsmeldinger:

- Digital Agenda for Norge, Meld. St. 27 (2015–2016)
- Digital agenda for Norge – IKT for vekst og verdiskaping, Meld. St. 23 (2012–2013)
- eNorge 2009
- KS eKommune 2009
- KS eKommune 2012 – lokal digital agenda

Innbyggernes møte med offentlige digitale tjenester forenkles når informasjon som allerede er registrert om dem, benyttes ferdig utfylt i tjenester. Eksempler kan være skattemeldingen og Corona sertifikatet.

For saksbehandlere i offentlig sektor, forenkles arbeidsoppgaver når offentlige data kan gjenbrukes på tvers av virksomheter. I kapittel 5 redegjøres det for eksempler på hvordan innbygger- og saksbehandlingstjenester sparer offentlige virksomheter for ressurser når offentlige data gjenbrukes i tjenestene.





## Gjenbruk av data i saksbehandling eller oppgaveløsning

Ifølge tall fra SSB er det under 30% av kommunene som i dag gjenbruker data i «ganske stor» eller «svært stor» grad fra andre offentlige virksomheter i sin saksbehandling eller oppgaveløsning. Tilsvarende tall for statlige virksomheter er i overkant av 45%.

Figuren på neste side viser rapportering fra kommuner og statlige virksomheter knyttet til i hvilken grad virksomheten gjenbruker data fra andre offentlige virksomheter i saksbehandling eller oppgaveløsning<sup>9</sup>.

## Gjenbruk av data i tjenester

Cirka 20% av kommunene gjenbruker data i «ganske stor» eller «svært stor» grad i tjenester. Tilsvarende tall for statlige virksomheter er i cirka 35%.

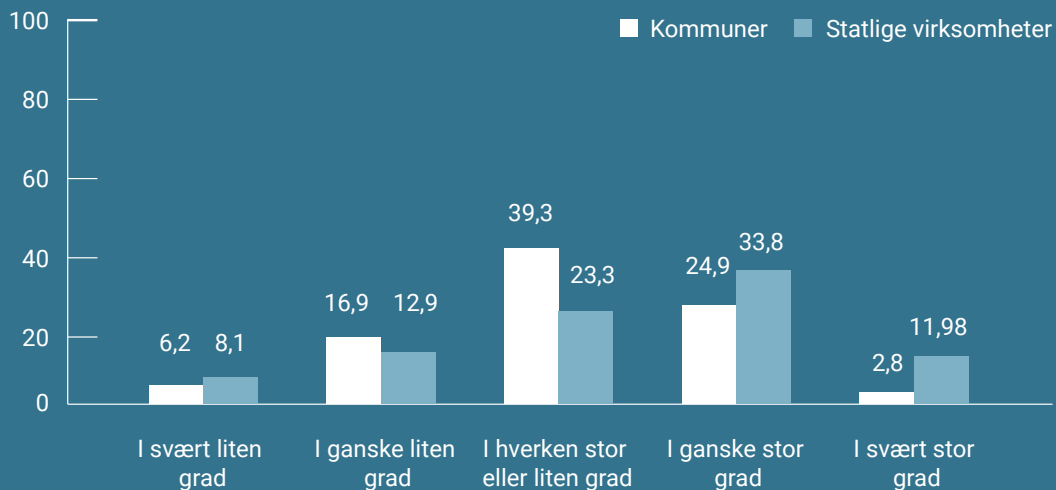
## Kommunale innbyggertjenester

Norske kommuner har et svært bredt virkefelt, og kan sies å levere tjenester til innbyggere fra vugge til grav. Kommunene leverer mer enn 200 tjenester, hvorav over 180 er pålagte gjennom lover og forskrifter.

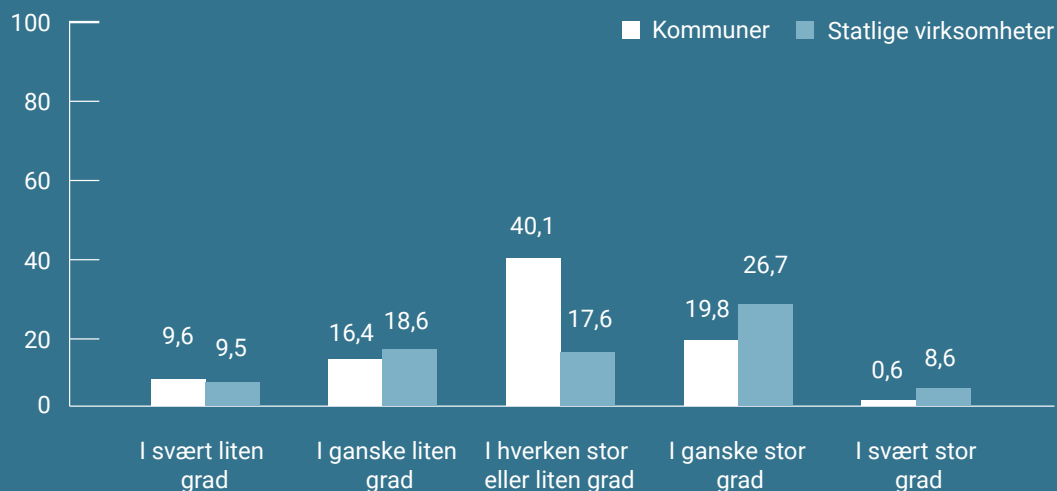
Kommunene organiserer ofte deler av tjenesteproduksjonen gjennom interkommunale samarbeid og kommunale foretak. Kommunene kjøper digitale tjenester og programvare fra markedet. Hver enkelt kommune er selv ansvarlig for å kjøpe inn og ta i bruk den teknologien de selv anser som hensiktsmessig. Over de siste årene har kommunene organisert seg i regionale digitaliseringsnettverk<sup>10</sup> for å gi bedre digitale tjenestetilbud til innbyggere og næringsliv.

Når kommunene skal gjennomføre innkjøp, er de underlagt lov om offentlige anskaffelser<sup>11</sup>, med tilhørende forskrifter. Dette betyr at det gjennomføres en offentlig anskaffelse,

## Gjenbruk av data fra andre offentlige virksomheter i saksbehandling eller oppgaveløsning (SSB)



## Gjenbruk av data fra andre offentlige virksomheter i tjenester som tilbys (SSB)



hvor kommunene utarbeider krav til anskaffelsen, og lyser ut offentlig anbudskonkurranse slik at alle leverandører har mulighet til å tilby sine produkter og tjenester.

## Gjenbruk av data i innbyggertjenester

Statistisk Sentralbyrå (SSB) har siden 2018 etterspurt de mest brukte måtene å tilby offentlige digitale innbyggertjenester på<sup>12</sup>. Rapporteringen er del av virksomhetenes årlige rapportering til SSB, og består derfor av informasjon fra alle offentlige virksomheter.

*SSB kategoriserer digitale innbyggertjenester i 4 nivåer:*

### Nivå 1: Åpen innsynstjeneste.

Med «åpen innsynstjeneste som ikke krever innlogging», menes en generell tjeneste som henter informasjon fra kommunene interne systemer, for eksempel oppslag i arkiv.

### Nivå 2: Enkel individuell tjeneste, som krever innlogging

«Enkel individuell tjeneste, som krever innlogging» er en individuelt tilpasset tjeneste, som henter informasjon kommunen har om brukeren fra før, og inkluderer også tjenester hvor brukeren selv kan legge inn ny informasjon.

### Nivå 3: Kompleks, individuell tjeneste som krever innlogging

«Kompleks, individuell tjeneste som krever innlogging» er en tjeneste som henter og kombinerer informasjon om brukeren fra flere offentlige aktører, og inkluderer også tjenester hvor brukeren kan legge inn ny informasjon.

### Nivå 4: Selvaktivert tjeneste

En «selvaktivert tjeneste» er en tjeneste som aktiveres automatisk basert på informasjon kommunen har om brukeren, uten handling fra brukeren selv.

Nivå 1 er tilgang til informasjon som er tilgjengelig på virksomhetenes nettside, nivå 2 er tilgang til digitale skjema som benytter ID-porten for pålogging. Nivå 3 er en tjeneste som gjenbruker data fra virksomhetens fagsystemer eller offentlige registre. Nivå 4 er tjenester som aktiveres fra den offentlige virksomhetens digitale verktøy. Figuren på side 21 viser de mest brukte måter å tilby digitale tjenester på i kommunal sektor.

Figuren «Mest brukte måter å tilby digitale tjenester i kommunal sektor» på side 21, viser at kommunene i liten grad tilbyr tjenester

som gjenbruker data, men at kommunene er i gang med å ta i bruk ID-porten for sikker autentisering knyttet til innsending av digitale skjema, uten forhåndsutfylte data.

## IT i praksis

Rambøll Management Consulting har siden 2007 utarbeidet en årlig oversikt over den digitale tilstanden i kommunale og statlige tjenestetilbud gjennom «IT i praksis». Oversikten bygger på digitale spørreundersøkelser hos et utvalg kommuner og statlige virksomheter. IT i praksis kategoriserer tjenester etter «tjenestetrappen» som plasser digitale innbyggertjenester i 4 kategorier;

### Nivå 1: Generell tjeneste

Generell informasjon på nettsider, papirbasert kommunikasjon

### Nivå 2: Individuell tjeneste

Digital kommunikasjon med den enkelte. Enkle selvbetjeningsløsninger som krever innlogging.

### Nivå 3: Avansert individuell tjeneste

Digital dialog. Individuelt tilpassede selvbetjeningsløsninger hvor data om brukeren hentes fra flere kilder (eks. forhåndsutfylte søknader).

### Nivå 4: Sammenhengende tjeneste

Kompleks individuell tjeneste med utgangspunkt i brukerbehov. Virksomheten gjenbruker 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.

Ved kartlegging av fordeling av tjenester mellom nivå 1 og 4 i tjenestetrappen, stilles spørsmål til respondentene om hvilken av nivåene som best beskriver hvordan hoveddelen av virksomhetens tjenester tilbys i dag.

Figuren «Kommunale tjenester basert på tall fra IT i praksis 2011 og 2021» på side 21, viser hvordan kommunale innbyggertjenester har utviklet seg mellom 2011 og 2021, basert på tallene fra IT i Praksis rapporten for de samme årene.

Datagrunnlaget fra IT i praksis rapportene viser at tilbudet av avanserte individuelle tjenester har økt fra 21% til 29% mellom 2011 og 2021, mens sammenhengende tjenester har økt fra 2% til 3%.

Definisjonene av nivåene i tjenestetrappa fra IT i praksis rapportene har hatt minimale endringer mellom 2011 og 2021 rapporten. Den største forskjellen i definisjoner er knyttet til Sammenhengende tjeneste, som i 2011 var definert som;

*«Tjenester som krever organisatorisk og teknisk samhandling mellom flere etater eller virksomheter (horisontal integrasjon). Tjenesten kan for eksempel hente data/deltjenester fra andre virksomheter og presentere dette som én tjeneste».*

I 2021-definisjonen er sammenhengende tjeneste definert som:

*«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.»*

Forskjellen i definisjoner er at 2021 versjonen setter brukerbehov som utgangspunkt for tjenester. Begge definisjonene har samme innhold i forhold til teknisk kompleksitet og gjenbruk av data.

## Statlige digitale tjenester

Statlige virksomheter er organisert i sektorer, og leverer tjenester som er spesifikke for sitt virkeområde. Norge har eksempelvis bare ett Nav og en Skatteetat. Statlige virksomheter utvikler i større grad digitale tjenester i egen regi i forhold til kommunal sektor som i størst grad kjøper inn ferdig utviklede digitale tjenester fra markedet.

Større statlige prosjekter knyttet til utvikling av innbygger/næringsliv- og saksbehandlingstjenester er underlagt krav til kvalitetskontroll gjennom statens prosjektmodell<sup>13</sup>.

## Gjenbruk av data i statlige digitale tjenester

SSB har siden 2018 etterspurt informasjon om tilstanden i offentlige digitale tjenester. Rapporteringen er del av virksomhetenes årlige rapportering til SSB, og består derfor av informasjon fra alle offentlige virksomheter<sup>14</sup>.

SSB kategoriserer digitale innbyggertjenester i 4 nivåer:

### Nivå 1: Åpen innsynstjeneste.

Med «åpen innsynstjeneste som ikke krever innlogging» menes en generell tjeneste som henter informasjon fra kommunene interne systemer, for eksempel oppslag i arkiv.

### Nivå 2: Enkel individuell tjeneste, som krever innlogging.

«Enkel individuell tjeneste, som krever innlogging» er en individuelt tilpasset tjeneste, som henter informasjon kommunen har om brukeren fra før, og inkluderer også tjenester hvor brukeren selv kan legge inn ny informasjon.

### Nivå 3: Kompleks, individuell tjeneste som krever innlogging

«Kompleks, individuell tjeneste som krever innlogging» er en tjeneste som henter og kombinerer informasjon om brukeren fra flere offentlige aktører, og inkluderer også tjenester hvor brukeren kan legge inn ny informasjon.

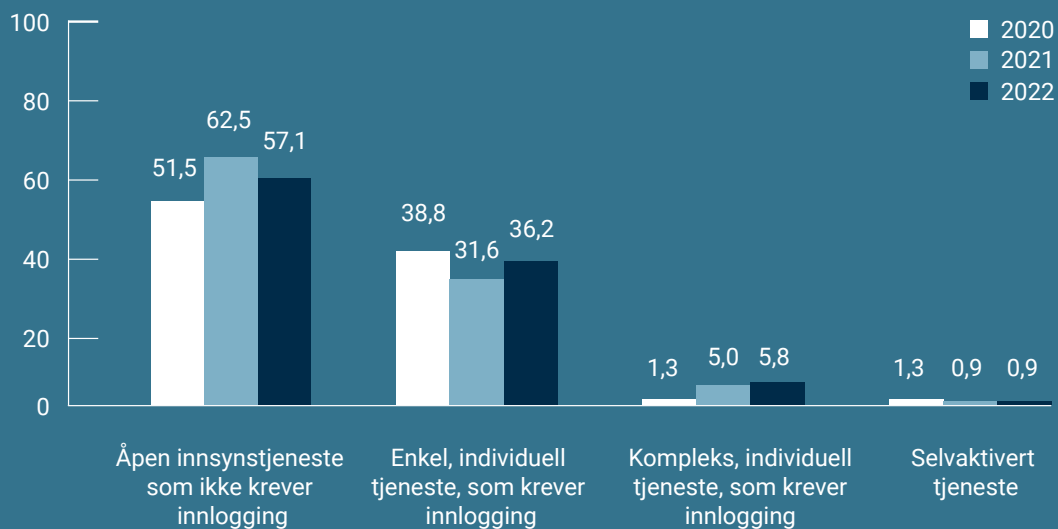
### Nivå 4: Selvaktivert tjeneste

En «selvaktivert tjeneste» er en tjeneste som aktiveres automatisk basert på informasjon kommunen har om brukeren, uten handling fra brukeren selv.

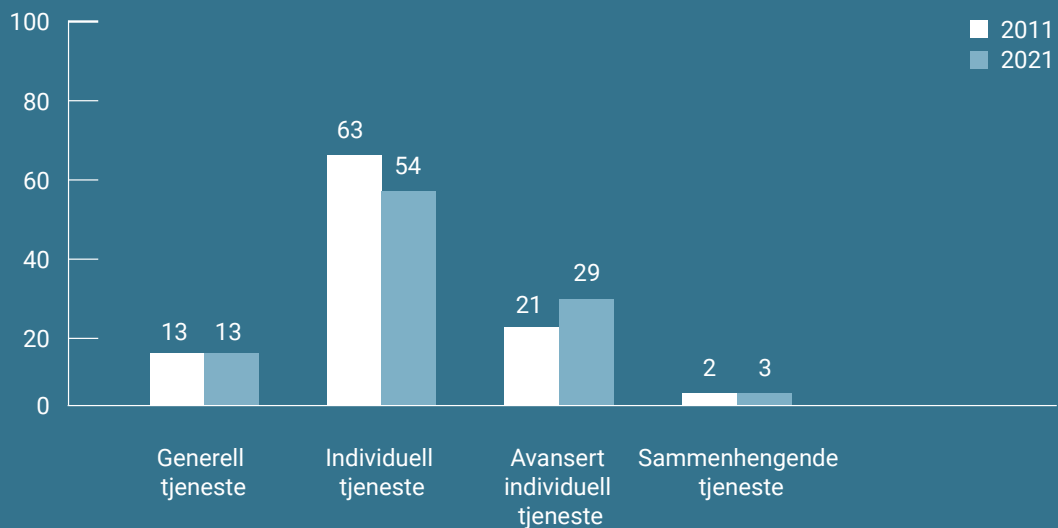
Nivå 1 er informasjon som er tilgjengelig på virksomhetens nettside. Nivå 2 er tilgang til digitale skjema som benytter ID-porten for pålogging. Nivå 3 er tjenester som gjenbraker data fra virksomhetens fagsystemer eller offentlige registre. Nivå 4 er tjenester som aktiveres fra den offentlige virksomhetens digitale verktøy, med bakgrunn av data om innbyggere eller aktiverte arbeidsprosesser prosesser. Statlige virksomheter gjenbraker data i omentrent 30% av sine tjenester rettet mot innbyggere og næringsliv. Selvaktiverte tjenester, som er tjenester som aktiveres som følge av data i de offentlige virksomhetene eller manuelt utløste prosesser, har ingen utvikling i tidsperioden.

Figuren «Mest brukte måter å tilby digitale tjenester fra statlige virksomheter (SSB)» på side 22, viser de mest brukte måtene å tilby digitale tjenester på fra statlige virksomheter. Figuren viser at statlige virksomheter gjenbraker data i omentrent 30% av sine tjenester rettet mot innbyggere og næringsliv. Selvaktiverte tjenester, som er tjenester som aktiveres som følge av data i de offentlige virksomhetene eller manuelt utløste prosesser, har ingen utvikling i tidsperioden.

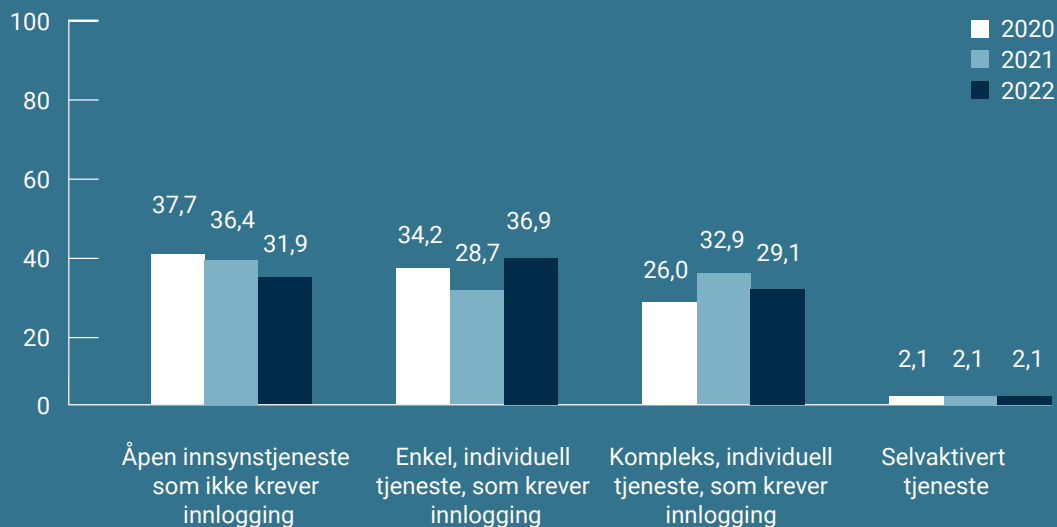
## Mest brukte måter å tilby digitale tjenester i kommunal sektor (SSB)



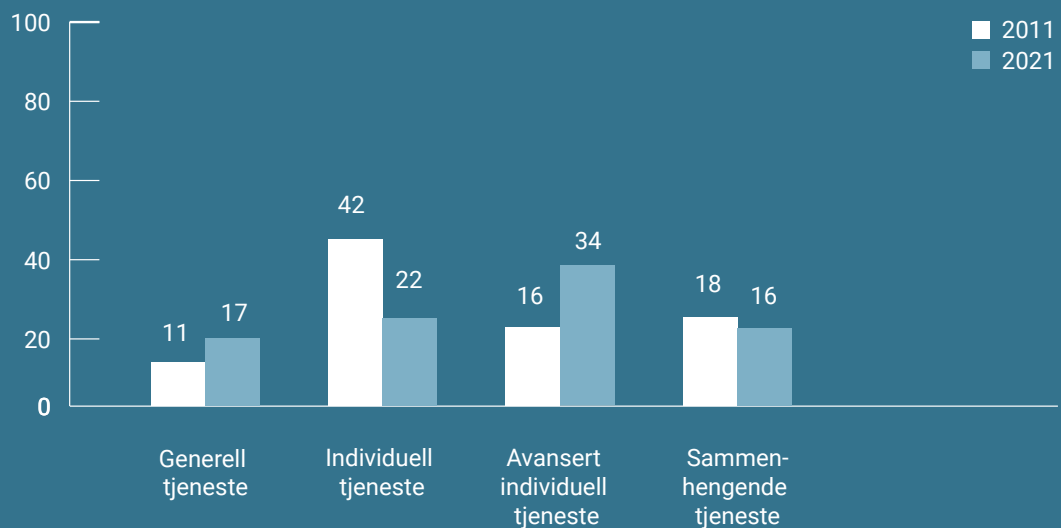
## Kommunale tjenester basert på tall fra IT i praksis 2011 og 2021



## Mest brukte måter å tilby digitale tjenester fra statlige virksomheter (SSB)



## Utvikling i statlige digitale tjenester – IT i praksis 2011 og 2021



## IT i praksis

Rambøll Management Consulting har siden 2007 utarbeidet en årlig oversikt over den digitale tilstanden i kommunale og statlige tjenestetilbud gjennom «IT i praksis». Oversikten bygger på digitale spørreundersøkelser hos et utvalg kommuner og statlige virksomheter. IT i praksis kategoriserer tjenester etter «tjenestetrappen» som plasser digitale innbyggertjenester i 4 kategorier;

### Nivå 1: Generell tjeneste:

Generell informasjon på nettsider, papirbasert kommunikasjon

### Nivå 2: Individuell tjeneste:

Digital kommunikasjon med den enkelte. Enkle selvbetjeningsløsninger som krever innlogging.

### Nivå 3: Avansert individuell tjeneste:

Digital dialog. Individuelt tilpassede selvbetjeningsløsninger hvor data om brukeren hentes fra flere kilder (eks. forhåndsutfylte søknader).

### Nivå 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,

Ved kartlegging av fordeling av tjenester mellom nivå 1 og 4 i tjenestetrappen, stilles spørsmål til respondentene om hvilken av nivåene som best beskriver hvordan hoveddelen av virksomhetens tjenester tilbys i dag.

Figuren «Utvikling i statlige digitale tjenester – IT i praksis 2011 og 2021» på side 22, viser hvordan statlige digitale tjenester har utviklet seg mellom 2011 og 2021, basert på tallene fra IT-i-Praksis rapportene for de samme årene.

Datagrunnlaget fra IT i praksis rapportene viser at tilbudet av avanserte individuelle tjenester har økt fra 16% til 34% mellom 2011 og 2021, mens sammenhengende tjenester har hatt en reduksjon fra 18% til 16%.

Definisjonene av nivåene i tjenestetrappa fra IT i praksis rapportene har hatt minimale endringer mellom 2011 og 2021 rapporten. Den største forskjellen i definisjoner er knyttet til Sammenhengende tjeneste, som i 2011 var definert som;

*«Tjenester som krever organisatorisk og teknisk samhandling mellom flere etater eller virksomheter (horisontal integrasjon). Tjenesten kan for eksempel hente data/deltjenester fra andre virksomheter og presentere dette som én tjeneste».*

I 2021 definisjonen er sammenhengende tjeneste definert som:

*«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.»*

Forskjellen i definisjoner er at 2021 versjonen setter brukerbehov som utgangspunkt for tjenester. Begge definisjonene har samme innhold i forhold til teknisk kompleksitet og gjenbruk av data.

## Oppsummering gjenbruk av data

Under 6% av kommunale innbyggertjenester og under 30% av statlige tjenester gjenbraker data fra interne fagsystemer eller nasjonale registre.

Ved en lineær framskrivning av datagrunnlaget fra SSB, vil tilbudet av digitale kommunale innbyggertjenester som gjenbraker data fra enten et fagsystem eller et eksternt register, være 50% av tjenestene i løpet av 2041. For statlige digitale tjenester, vil 50% av tjenestene gjenbruke data i løpet av 2034.

IT i praksis rapportene fra 2011 og 2021 bekrefter den samme utviklingstrenden som SSB tallene viser, men viser oppnåelse av 50% av tjenestene ca. 3 år tidligere enn SSB tallene. Undersøkelsen er basert på et utvalg offentlige virksomheter, i motsetning til tallene fra SSB som er basert på en offentlig rapporteringsplikt.

Gjenbruk av data i digitale tjenester, saksbehandling og oppgaveløsning er sannsynligvis det sterkeste virkemiddelet til å forenkle både innbyggernes møte med offentlig sektor, samt interne arbeidsprosesser innen offentlig sektor. Gjenbruk av data fjerner manuelle arbeidsprosesser, gjør at færre feil oppstår og det spares mye tid som brukes på saksbehandling og dokumenthåndtering.





**Innsyn i egne data**



# Innsyn i egne data

Alle offentlige virksomheter har en plikt til å legge til rette for at vi borgere skal få oppfylt våre rettigheter på en enkel måte, når det kommer til innsyn i egne data. I dagens situasjon, er det svært få offentlige virksomheter som kan tilby borgerne et digitalt innsyn i egne data. Virksomhetene benytter i stor grad manuelle prosesser knyttet til innsyn i egne data, og har i svært liten grad digitale løsninger som understøtter slikt innsyn.

Ved innføringen av Personvernforordningen (GDPR) i 2018 ble innbyggernes rettigheter styrket. Som innbyggere har vi blant annet rett til innsyn i data som offentlige virksomheter behandler om oss. Det er likevel mange praktiske hindringer for å kunne utøve rettighetene. Dette gjelder særlig retten til innsyn i data om oss selv.

## GDPR og innbyggernes rettigheter til innsyn i egne data

På oppdrag fra Kommunal- og distriktsdepartementet lanserte Digitaliseringsdirektoratet rapporten «Innsynsløsning – tekniske og juridiske muligheter<sup>15</sup> sagt» i juni 2022. Rapporten forteller følgende om innbyggernes rettigheter til innsyn i egne data:

*«Innbyggerne er gjennom personvernregelverket gitt en rekke rettigheter når personopplysninger samles inn og brukes, eksempelvis rett til å kreve retting, sletting og å protestere mot behandlingen m.v. For å kunne benytte seg av disse rettighetene, forutsettes det at den enkelte har tilstrekkelig informasjon om blant annet formålet med og grunnlaget for at opplysningene behandles, samt hvilke konkrete personopplysninger som behandles om den enkelte innbygger. Muligheten for innsyn er en viktig rettighet, blant annet fordi kunnskapen innsynet gir gjør den registrerte i stand til å kunne hevde sine øvrige rettigheter.»*



Offentlige virksomheter mangler teknologi som kan automatisere arbeidsprosesser:

*«Innsyn etter personvernforordningen er i dag gjerne en manuell prosess, hvor det kan være rom for skjønn og ulike tolkninger av innsynskrav og innholdet i innsynet. Innsynsforespørsler kan komme fra ulike kanaler, f.eks. via e-post eller egen løsning for innsynskrav. I innsiktsarbeidet har flere aktører påpekt at det i mange tilfeller kreves oppfølging av forespørselen for å forstå innbyggers behov.»*

Rapporten fra Digitaliseringsdirektoratet anbefaler i kapittelet «veien videre» hva som skal til for at offentlige virksomheter skal kunne imøtekomme våre rettigheter til innsyn i hvor data om oss behandles:

«For å lykkes med å etablere en digital løsning for innsyn og kontroll må informasjonen være tilgjengelig teknisk. IKT-løsninger må ha systemstøtte for å utføre innsyn, og aller helst kunne støtte automatiske prosesser. Da kreves

det gode løsninger for samhandling som er egnet til dette. I tillegg må man kunne trekke ut riktig informasjon til riktig bruker og at informasjonen kan formateres slik at den forstås av bruker. Det er opp til den enkelte virksomhet å utvikle tekniske løsninger for utveksling av data fra sine løsninger.»

## Oppsummering - Innsyn i egne data

I utredningen av ««Innsynsløsning – tekniske og juridiske muligheter<sup>16</sup>» som ble offentliggjort i juni 2022 av Digitaliseringsdirektoratet, redegjøres det for innbyggernes rettigheter til innsyn i data som behandles av offentlige virksomheter.

Som borgere har vi rett til å se hvilken informasjon offentlig sektor behandler om oss – med noen lovbestemte unntak. I dagens praksis, er ofte prosessen for innsyn i egne data en manuell prosess, hvor det kan være rom for skjønn og ulike tolkninger av innsynskrav og innholdet i innsynet.

Utredningen viser til at veien til å lykkes med digitale tjenester for innsyn og kontroll over behandling av personopplysninger, er å etablere god systemstøtte i fagsystemene som offentlige virksomheter benytter. Det er likevel opp til hver enkelt offentlig virksomhet å utvikle tekniske løsninger for utveksling av data fra sine egne løsninger. Basert på utviklingen i gjenbruk av data som er redegjort for i kapittel 2, er det en lang vei å gå før alle offentlige virksomheter vil imøtekomme de lovbestemte kravene til personvern.







# Hindringer for utvikling av digitale tjenester

# Hindringer for utvikling av digitale tjenester

**Økt deling av data er en forutsetning for utvikling av sammenhengende tjenester på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. Innbyggere skal ikke behøve å oppgi samme informasjon gang på gang og offentlig sektor skal dele data når den kan og skjerme data når den må.**

Dette kapitlet gjennomgår hindringer for utvikling av digitale tjenester. Først gjennomgås det hindringer som rapporteres fra kommuner og statlige virksomheter<sup>17</sup>. Deretter gjennomgås utfordringer knyttet til offentlige anskaffelser før kapitlet avsluttes med å gjennomgå IKT-utgifter i kommuner.

## Kommuner og statlige virksomheter

Både kommuner (72,9%) og statlige virksomheter (57,6%) rapporterer at den største hindringen knyttet til utvikling av digitale tjenester er vanskeligheter med å frigjøre ressurser til utvikling av tjenestetilbud. På samme tid blir IKT-utgifter høyere enn forventet hos både kommuner og statlige virksomheter.

Figuren «Hindringer for utvikling av digitale tjenester» på side 34, viser hvordan kommuner og statlige virksomheter rapporterer hindringer for utvikling av digitale tjenester.

Figuren viser at det er lite hindringer når det kommer til politiske føringer og engasjement i ledelsen. I statlige virksomheter rapporteres det større juridiske hindringer enn i kommunal sektor. Dette er sammenfallende med NorStellas rapport «Juridiske hindre for digitalisering<sup>18</sup>»

Kommunene rapporterer langt større hindringer knyttet til mangel på felles standarder for datautveksling enn hos statlige virksomheter. De samme hindringene gjenspeiler seg også knyttet til mangel på felles offentlige løsninger og infrastruktur





Både kommuner og statlige virksomheter rapporterer at de opplever hindringer knyttet til å integrere eksisterende IT- og fagsystemer til digital forvaltning.

I kommunene rapporteres mangel på kompetanse i virksomheten knyttet til digital utvikling som en langt større hindring (49,6%), enn i statlig sektor (32,4%).

Over 40% av både statlige virksomheter og kommuner rapporterer om utvikling av digitale tjenester har avhengigheter til utvikling hos andre virksomheter.

## KS Innovasjonsbarometer 2020

KS Innovasjonsbarometer<sup>19</sup> er en undersøkelse av innovasjon i kommunale virksomheter. Undersøkelsen viser at den største hindringen for innovasjon i det kommunale tjenestetilbudet er begrensede økonomiske ressurser. På samme tid viser undersøkelsen at godt samarbeid

internt i kombinasjon med engasjerte medarbeidere er det som fremmer innovasjon i kommunal sektor i størst grad.

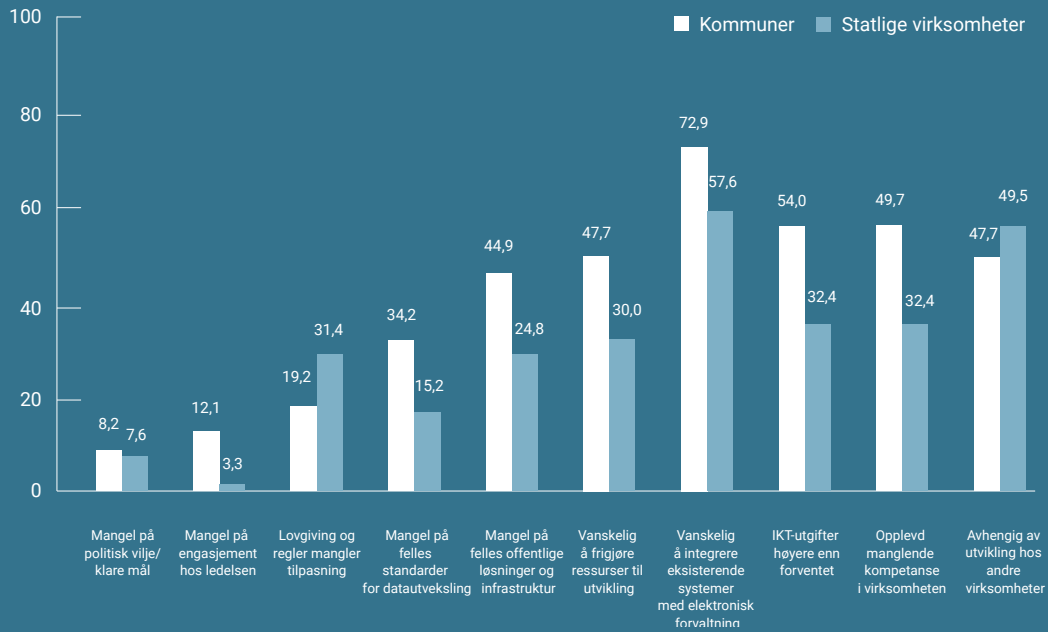
## Offentlige anskaffelser

Bransjeorganisasjonen IKT-Norge offentliggjorde i mars 2022 sin egen undersøkelse<sup>20</sup> knyttet til offentlige anskaffelser. Undersøkelsen viser at IKT-bransjen vegrer seg for å delta i offentlige anskaffelsesprosesser.

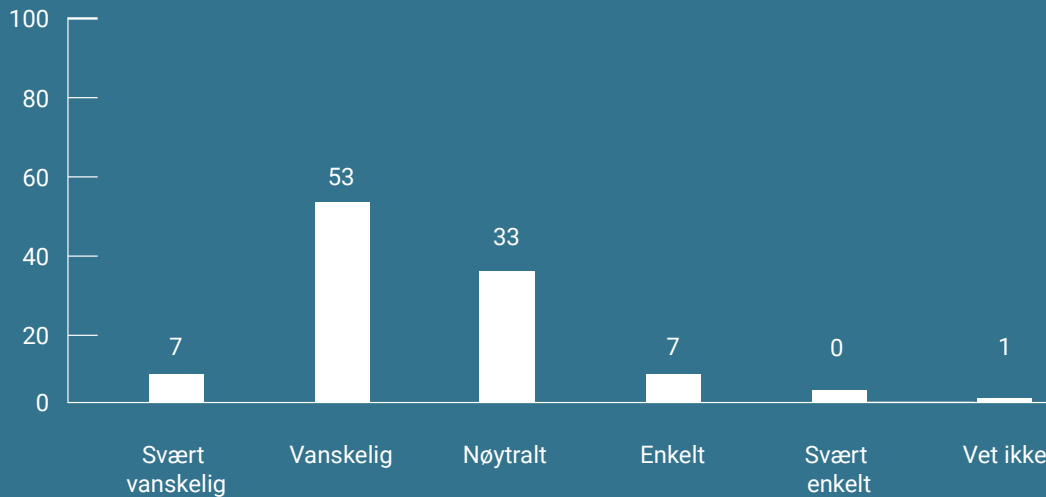
Figuren «Totalt sett, hvordan oppfatter du prosessen rundt å delta i offentlige anskaffelser?» på side 34, viser at 60% av respondentene mener det er vanskelig eller svært vanskelig å levere tilbud i anbudskonkurranser. Offentlige anskaffelser med høyt fokus på pris gjør at respondentene i undersøkelsen ofte deltar i anbudskonkurransene motvillig.

Figuren viser også at IKT-bransjen opplever at offentlige anskaffelser har blitt mer komplisert over de siste 3 årene. Ifølge undersøkelsen opplever IKT-bransjen at prosessen

## Hindringer for utvikling av digitale tjenester – (SSB 2021)



## Totalt sett, hvordan oppfatter du prosessen rundt å delta i offentlige anskaffelser?



med offentlige anskaffelser blitt «mye mer» eller «litt mer» komplisert over de siste 3 årene i følge 66% av respondentene.

Figuren «Hvordan synes du prosessen med offentlige anskaffelser har endret seg de siste tre årene?» på side 36, viser at IKT-bransjen deltar motvillig i prisfokusede anbudskonkurranser.

Offentlige anskaffelser med høyt fokus på pris gjør at respondentene i undersøkelsen ofte deltar i anbudskonkurransene motvillig.

## Måloppnåelse i forhold til forventninger

I kapittel 1 ble det redegjort for forventninger til innføring av nye IKT-systemer i kommuner og statlige virksomheter. Når datagrunnlaget for forventninger<sup>21</sup> sammenstilles med datagrunnlaget for i hvilken grad kommuner og statlige virksomheter oppnår sine forventninger, viser dette i hvilken grad forventningene tilfredsstilles.

### Kommuner

Kommunene oppnår i mindre grad de effektene som er ønsket i forhold til forventningene. 50,8% av kommunene forventer at en eller flere ansatte skal få andre arbeidsoppgaver, men det rapporteres om at dette oppnås i stor eller svært stor grad i av 24,8% av prosjektene.

Figuren «Forventninger og måloppnåelser knyttet til nye IKT-systemer i kommuner (SSB)» på side 37, viser sammenstilling av kommunenes forventninger til nye IKT-systemer sammen med rapporterte endringer som følge av IKT-prosjekter på side 36.

Kommunene oppnår i mindre grad forventet økt kvalitet i virksomhetens tjenester og endringer i arbeidsrutiner. Forventninger til raskere saksgang/kortere svartid oppnås i betydelig mindre grad enn det som forventes – med en forventning på 80,5% og en rapportering på måloppnåelse i stor eller svært stor grad på 49,5%.

### Statlige virksomheter

Statlige virksomheter oppnår i mindre grad de effektene som er ønsket i forhold til forventningene. 57,6% i de statlige virksomhetene forventer at en eller flere ansatte skal få

andre arbeidsoppgaver, men rapporterer at dette oppnås i stor eller svært stor grad av 25,3% av prosjektene.

Figuren «Forventninger og måloppnåelser knyttet til nye IKT-systemer i kommuner» på side 37, viser sammenstilling av statlige virksomheters forventninger til nye IKT-systemer sammen med rapporterte endringer som følge av IKT-prosjekter.

Figuren «Forventninger og måloppnåelser knyttet til nye IKT-systemer i statlige virksomheter» på side 37, viser at statlige virksomheter har høyere forventninger til IKT-prosjekter enn det de faktisk oppnår.

Statlige virksomheter forventer bedre samhandling med andre virksomheter i 77,6% av prosjektene, men rapporterer at dette oppnås i stor eller svært stor grad i bare 48,1% av dem.

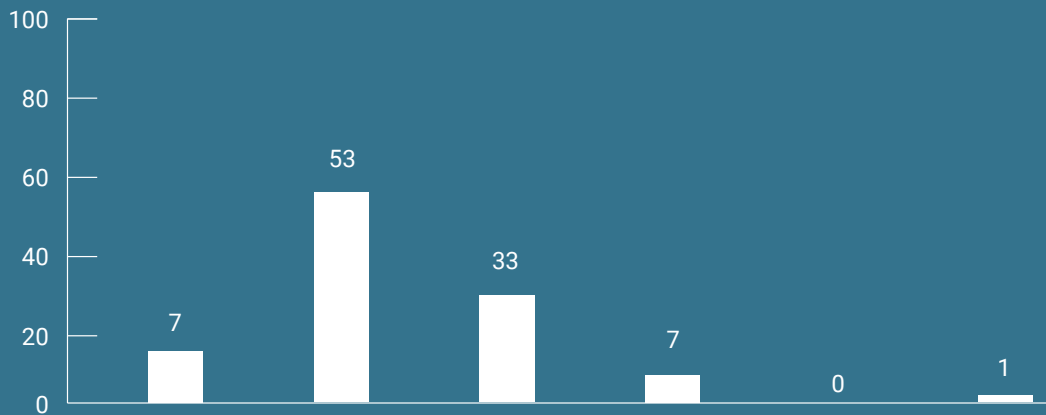
## Oppsummering - Hindringer for utvikling av digitale tjenester

Kommuner og statlige virksomheter rapporterer til SSB at den største hindringen for utvikling av digitale tjenester er vanskeligheter med å prioritere ressurser til utviklingsarbeid. KS Innovasjonsbarometer viser til at utviklingsarbeid begrenses av økonomiske ressurser, samtidig som det er engasjerte medarbeidere som fremmer innovasjon.

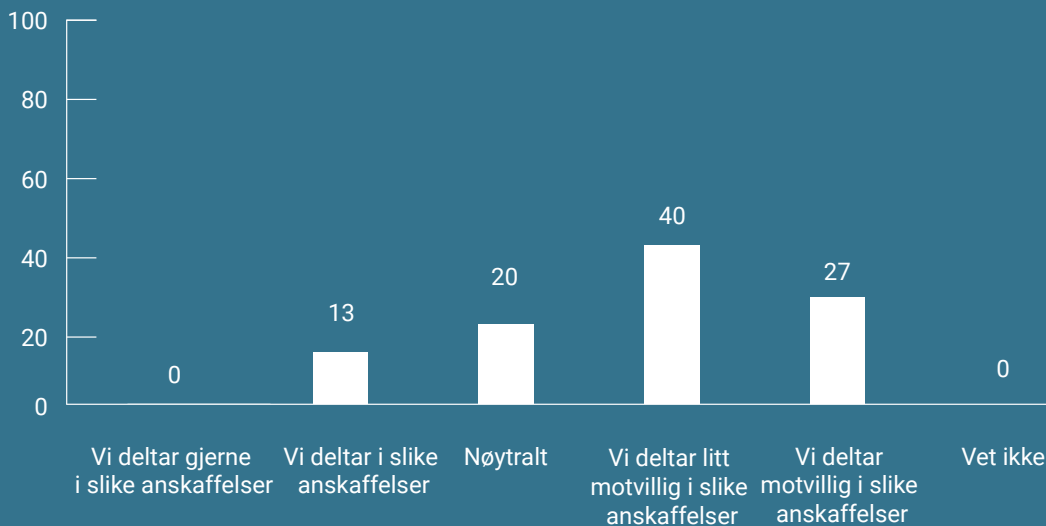
IKT-bransjen mener det er komplisert og kostnadskrevende å delta i offentlige innkjøpskonkurranser. På kort sikt gjør dette at færre leverandører deltar i anbudskonkurranser enn det som er ønskelig. På lang sikt bygges det ikke tilstrekkelig kompetanse og kapasitet i leverandørindustrien knyttet til utviklingen av offentlige tjenester.

Kommuner og statlige virksomheter oppnår ikke sine målsettinger i digitaliseringsprosesser. Endringer i arbeidsoppgaver og forventninger til reduksjon i bemanningsbehov oppfylles ikke i forhold til forventninger.

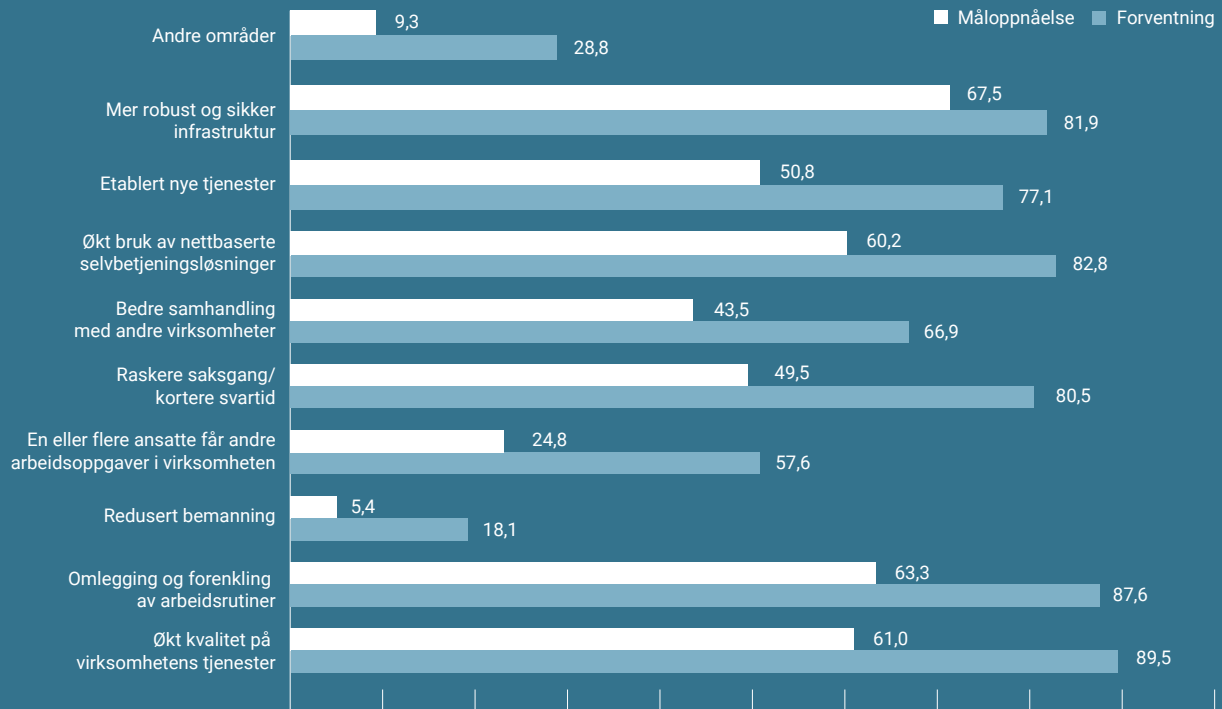
## Hvordan synes du prosessen med offentlige anskaffelser har endret seg de siste tre årene?



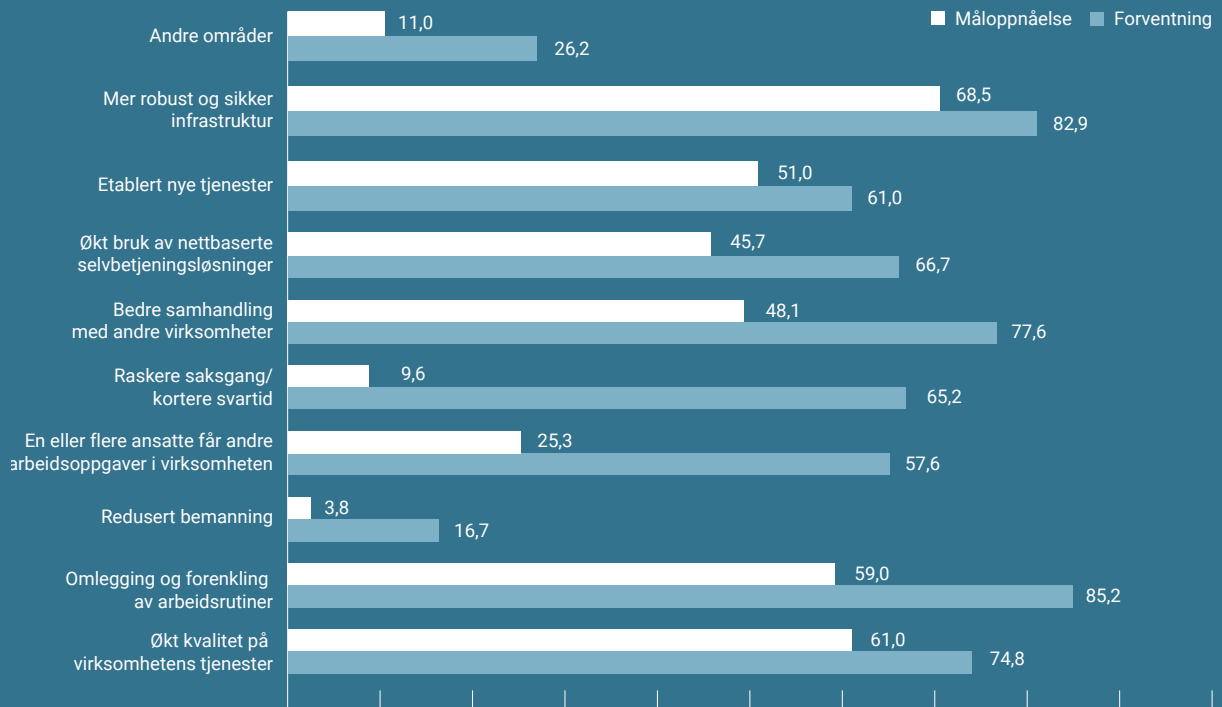
## Hvordan forholder du deg til anskaffelser som har stort prisfokus?



## Forventninger og måloppnåelser knyttet til nye IKT-systemer i kommuner (SSB)




## Forventninger og måloppnåelser knyttet til nye IKT-systemer i statlige virksomheter (SSB)





**Hva skal til for å lykkes  
med datadrevne  
tjenester?**



# Hva skal til for å lykkes med datadrevne tjenester?

Økt deling av data er en forutsetning for utvikling av sammenhengende tjenester på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. Innbyggere ikke skal behøve å oppgi samme informasjon gang på gang og offentlig sektor skal dele data når den kan og skjermes data når den må.

Dette kapitlet redegjør for et utvalg offentlige virksomheter som har etablert datadrevne tjenester den siste tiden, og som har lyktes med dette.

Kommunene leverer nesten 200 lov- og forskriftsbestemte tjenester, og har den mest saktegående utviklingen av de offentlige virksomhetene. På grunn av dette har vi prioritert å se mest på kommunale tjenester.

Kapitlet er basert på semistrukturerte intervjuer med representanter for virksomhetene, basert på tre hovedspørsmål:

- Hvordan har virksomheten sikret å få tilstrekkelige ressurser til gjennomføring?
- Hvordan har virksomheten sikret samarbeid mellom teknologi og fag?
- Hva var den viktigste årsaken til at tjenesten ble tatt i bruk?

Det redegjøres for tre prosjekter fra Digitale Helgeland, Nordreisa kommune og Statens vegvesen.

## Digitale Helgeland

Digitale Helgeland utvikler datadrevne innbyggertjenester med bruk av nasjonale og kommunale fellesløsninger.

16 kommuner på Helgeland har etablert et formalisert samarbeid som blant annet utvikler innbyggersentriske og datadrevne innbyggertjenester ved ren bruk av nasjonale og kommunale fellesløsninger.





Oppstarten av samarbeidet er finansiert av Statsforvalteren i Nordland.

Samarbeidet har så langt ledet frem til digitale innbygger-tjenester for søknader om redusert foreldrebetaling innen barnehage og SFO, samt søknadstjeneste for helse- og omsorgstjenester. Søknader gjenbraker data fra offentlige registre og fyller inn informasjon automatisk for søkerne.

De nye tjenestene er bygget i Altinn Studio, og gjenbraker data fra Folkeregisteret. Tjenestene for søknad om redusert foreldrebetaling gjenbraker i tillegg inntektsinformasjon fra Skatteetaten. Videre benyttes fellesløsninger som ID-porten, eFormidling og KS FIKS. Utvikling av tjenestene har vært utført i samarbeid med et konsultentselskap.

Prioritering av tjenester som er utviklet, er basert på konkrete behov i kommunene innen Digitale Helgeland. Før arbeidet med utvikling av felles innbyggertjenester til helgelandskommunene ble påbegynt, ble det etablert felles

strategi og målsettinger for kommunene. Under utviklingen av tjenestene har det vært tett samarbeid med berørte fagansatte i kommunene.

*«Når vi bruker nasjonale og kommunale fellesløsninger til utvikling av digitale innbyggertjenester, reduserer vi utviklings- og driftskostnadene, kan enkelt gjenbrake offentlige data og beholder frihet i valg av fagsystemer i kommunene.»*  
- Hilde Rafaelsen, Prosjektleder

De nye tjenestene fra Digitale Helgeland planlegges å gå i produksjon i de første kommunene innen Digitale Helgeland høsten 2022.

## Nordreisa kommune – Motorferdsel i utmark<sup>22</sup>

Nordreisa kommune har siden november 2020 benyttet en heldigital og datadrevet tjeneste for søknader- og saksbehandling knyttet til motorferdsel i utmark; motorferdsel.no.

Tjenesten er resultat av et innovasjonssamarbeid med en oppstartsbedrift, hvor kommunen bidro i kartlegging av tjenesten, verifisering av databehov og brukertesting før den ble tatt i bruk som et tilbud til innbyggere og saksbehandlere. Samarbeidet var forankret på både politisk og administrativt toppnivå i kommunen.

Kommunens saksbehandlere hadde et løpende samarbeid om utvikling og forbedring av tjenesten med oppstartsbedriften også etter tjenesten ble tatt i bruk, slik at tilpassninger og forbedringer av tjenesten kom på plass ut fra nye brukerbehov og erfaring.

Motorferdsel.no bruker data fra Folkeregisteret, Kontakt- og Reservasjonsregisteret, Enhetsregisteret, Matrikkelen, Det Offentlige Kartgrunnlag og kartdata fra GeoNorge. I tillegg er tjenesten integrert med nasjonale og kommunale fellesløsninger som ID-porten og KS FIKS.

*«Koblingen med eiendomsinformasjon fra Matrikkelen og kart fra Det Offentlige Kartgrunnlag har gjort at tjenesten er svært tidsbesparende»*

- Dag Funderud, Kommunalsjef Drift og Utvikling.

Nordreisa kommune hadde både et ønske og en strategi om å digitalisere manuelle søknadsprosesser og forenkle saksbehandlingen. Da kommunen ble invitert med i et innovasjonssamarbeid, ble motorferdsel i utmark valgt av kommunen, med bakgrunn i at det ikke fantes fagsystemer på markedet fra før.

## Statens vegvesen – Transportløyvegaranti

Statens vegvesen lanserte i april 2022 en digital tjeneste for finansinstitusjoner for selvbetjent behandling av garantier stilt til transportører<sup>23</sup>. Brukere av tjenesten kan se informasjon om egne og andres garantier, melde inn nye garantier, gjøre endringer og se informasjon om utbetalinger. Tjenesten gjenbraker data fra Vegvesenets interne og egenutviklede saksbehandlingssystem for tjenesteområdet i tillegg til data fra Enhetsregisteret og Folkeregisteret. Vegvesenets tjeneste kan enten benyttes som skjema i Altinn eller via API knyttet til finansinstitusjonenes egne fagsystemer.

Ved utvikling av tjenesten var bruk av nasjonale felleskomponenter en prioritert. Altinn Studio ble benyttet for utviklingsarbeidet, og tjenesten er etablert med Altinn som infrastruktur.

Divisjonen Trafikant og Kjøretøy (TK) i Statens vegvesen har en egen avdeling for utvikling som bistår øvrige avdelinger i utviklingsarbeid. Teknisk utvikling av tjenesten ble gjennomført av eksterne leverandører tilknyttet fagsystemet.

Finansieringen av utviklingsarbeidet knyttet til den digitale tjenesten for Transportløyvegaranti ble sikret som en del av divisjonens budsjettarbeid, med utgangspunkt i business case for digitalisering av tjenesten.

TK har kartlagt flere interne arbeidsprosesser innen sin virksomhet, og benytter oversikten som grunnlag mulighetsstudier og prioritering av tjenester som digitaliseres. Tjenester settes i sammenheng i road maps, slik at virksomheten kan forberede seg til kommende endringer som eksempelvis overgang til digitale transportløyver som er under planlegging. I dag benyttes papirbaserte transportløyver, og det kreves regelverksendring for å etablere digitale løyver.

Utviklingsprosjektet etablerte samarbeid gjennom DSOP (Digitalt samarbeid mellom offentlig og privat)<sup>24</sup> med finansnæringen, som sikret brukerinvolvering og pilotering av tjenesten i samarbeid med to banker. Begge bankene var representert i styringsgruppen for prosjektet.

*«Den nye digitale tjenesten sikrer oss ett mye bedre data-grunnlag for vår saksbehandling, vi unngår i større grad feil og sparer tid brukt på saksbehandling og dokumenthåndtering.»*

- Cecilie Marie Iversen, Prosjektleder Utvikling TK

Etter tjenesten ble satt i drift i april, spares det allerede tid og oppnås høyere datakvalitet. I overgangen til den digitale tjenesten, beholdes den manuelle prosessen så lenge som det er nødvendig.

Arbeidet knyttet til gevinstrealisering følges løpende opp i linjen og måles med bruk av statistikk fra tjenesten og fagsystemet.

## Læringspunkter fra prosjektene

Alle virksomhetene hadde i forkant av digitaliseringsprosjektene etablert strategier og mål for digitalisering av tjenestetilbud.

Digitale Helgeland og Nordreisa kommune finansierte utviklingsprosjektene sine via søknader om eksterne

tilskudd (skjønnsmidler<sup>25</sup>) fra Statsforvalter, Statens vegvesen sikret sin finansiering via virksomhetens ordinære styringslinjer. På denne måten løste virksomhetene tilgangen på ressurser til utviklingsarbeid, som er den største rapporterte hindringen for digital utvikling i henhold til SSB.

Prosjektene utviklet er modulære tjenester, hvor gjenbruk av offentlige data forenkler datainnsamling til saksbehandling og tar bort unødvendig tidsbruk hos virksomhetene og innbyggere/næringsliv ved å fjerne den manuelle datainnsamlingen.

Prioritering av hvilke prosjekter som har blitt utviklet, har vært basert på virksomhetens behov sammen med potensielle for gevinster som er identifisert ved gjenbruk av data i den offentlige tjenesten.

Utviklingen av tjenestene er gjennomført i samarbeid mellom virksomhetenes teknologi- og fagside sammen med eksterne leverandører. Samarbeidet mellom partene var sentralt for å identifisere hvordan samhandling mellom innbyggere/næringsliv og offentlige virksomheter kan forenkles ved gjenbruk av data og brukerorientering av tjenester og saksbehandling.

## Oppsummering - Hva skal til for å lykkes med datadrevne tjenester?

Offentlige virksomheter som lykkes med digital utvikling, klarer å sikre seg ressurser, enten via virksomhetens styringsmodell eller med ekstern finansiering av utviklingsarbeid. Videre samarbeider de med interne fagmiljøer og eksterne leverandører. Utviklingsarbeid som ikke inkluderer oppgradering eller nyutvikling av digitale verktøy for offentlige ansatte, utløser i mindre grad gevinster for virksomheten.



**Konklusjoner**



# Konklusjoner

**Norsk forvaltning møter ikke de angitte forventinger til digital utvikling. Utviklingen går sakte og møter ikke forventningene til innbyggere, næringsliv, kommuner og statlige virksomheter. Offentlige virksomheter prioriterer ikke tilstrekkelige ressurser til utviklingsarbeid. Gevinster i form av endrede arbeidsprosesser oppnås derfor i mindre grad enn det som forventes.**

Norge har hatt en klar og tydelig politikk knyttet til utvikling av offentlige digitale tilbud siden 2005 med strategien eNorge 2009. Siden den gang har gjenbruk av offentlige data i forvaltningen vært tema i «alle» kommunale og statlige digitaliseringsstrategier.

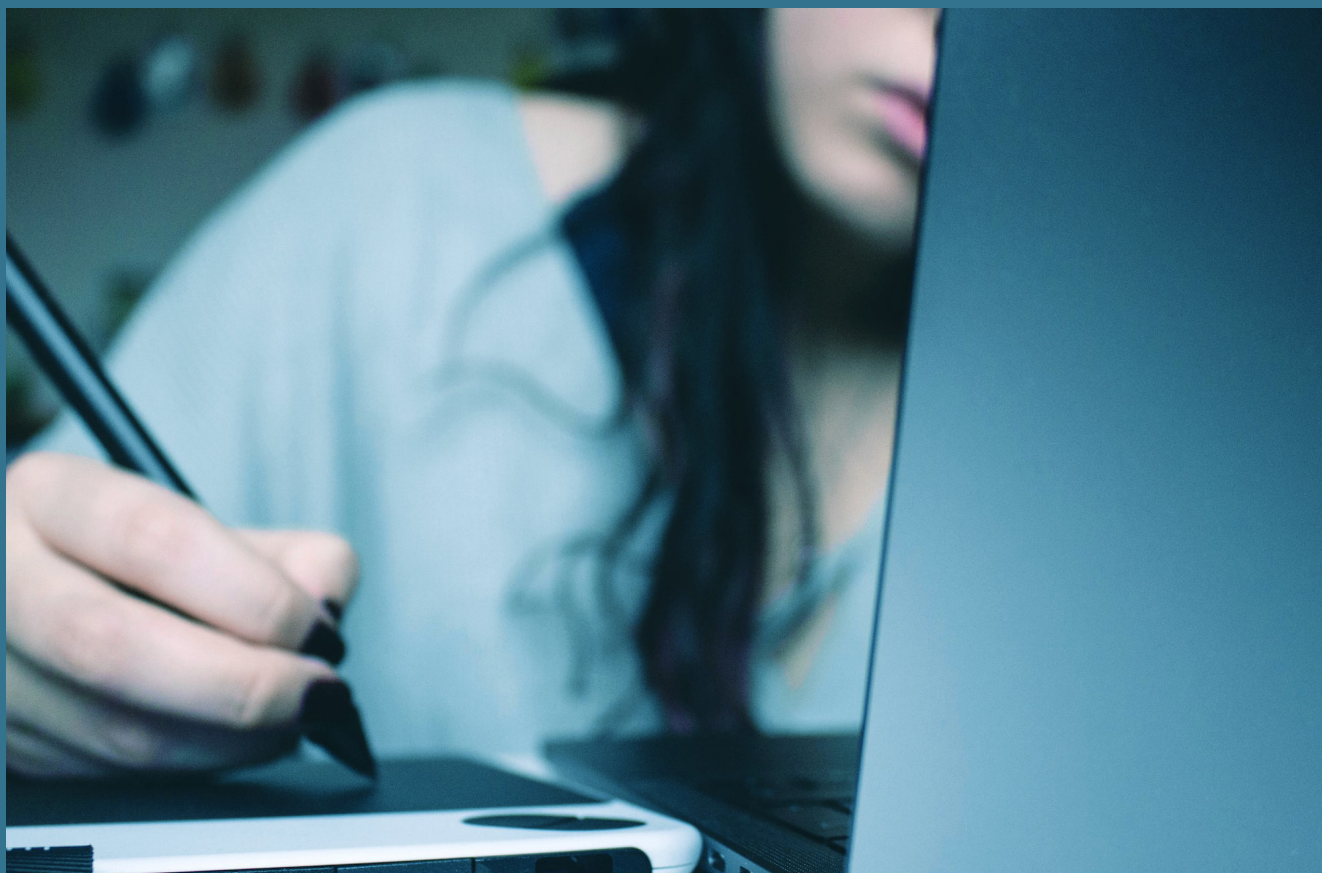
Under 6% av kommunale innbyggertjenester og under 30% av statlige tjenester gjenbruker data fra interne fagsystemer eller nasjonale registre.

Eksempler fra næringslivet viser at gjenbruk av data utløser store gevinster og en høy adopsjonsrate for gjenbruk av data.

I 2015 lanserte DNB betalingstjenesten Vipps. Tjenesten gjenbruker data fra blant annet banker, enhetsregisteret og folkeregisteret. I 2021 passerte Vipps 4 millioner brukere. Siden etablering av tjenesten har den blitt utvidet med ny og relevant brukerfunksjonalitet i en kontinuerlig videreutvikling og forbedring av tjenesten. Tjenesten er enkel å ta i bruk, og krever ikke at brukere skal registrere hva dem heter eller hvor de bor.

Samtykkebasert lånesøknad, en tjeneste som gjenbruker data fra skatteetaten ved lånesøknader, er tatt i bruk i 95% av bankene i Norge (2021). Tjenesten ble utviklet i regi av DSOP<sup>26</sup>, som er et samarbeid mellom finansnæringen og utvalgte statlige virksomheter.





Gjenbruket av data sikrer at banken kun kan innhente relevant informasjon som er nødvendig for å behandle lånesøknaden. Både lånsøkeren og banken sparer tid.

Digitaliseringsdirektoratets overordnede arkitekturprinsipper for offentlig sektor er det slått fast;

*«Deling av data er en forutsetning for optimalisering av arbeidsprosesser og sammenhengende tjenester, og det kan muliggjøre automatisering av oppgaveløsningen. Brukerne slipper å gjenta informasjon om seg selv som det offentlige allerede vet (kun én gang).»<sup>27</sup>*

Datagrunnlaget fra SSB viser at kommuner knapt har kommet i gang med gjenbruk av data, mens statlige virksomheter nærmer seg 30% av tjenesteomfanget.

## **Offentlige virksomheter prioriterer ikke tilstrekkelige ressurser til utviklingsarbeid. Gevinster i form av endrede arbeidsprosesser oppnås derfor i mindre grad enn det som forventes**

Kommunale og statlige virksomheter rapporterer at den største hindringen for utvikling av mer digitale tjenester er å prioritere ressurser til utviklingsarbeid. Videre blir ofte kostnader høyere enn forventet, og det oppnås ikke gevinster i henhold til forventinger.

Innbyggernes rettigheter knyttet til innsyn i egne data imøtekommes i liten grad av offentlige virksomheters digitale tjenester. Dette skyldes sannsynligvis utfordringer offentlige virksomheter har med å integrere eksisterende IKT-systemer med elektronisk forvaltning.

I kommunene forventes det redusert bemanning i 18,1% av IKT-prosjektene, men dette oppnås kun i 5,4% av dem. Tilsvarende tall for statlige IKT-prosjekter, viser de samme forventningene i 16,7% av prosjektene, med en måloppnåelse på bare 3,8%. Når det kommer til forventninger knyttet til «Omlagginger og forenklinger av arbeidsrutiner» forventes det effekter i cirka 86% av prosjektene i både kommuner og statlige virksomheter. Ønskede effekter oppnås i cirka 60% av prosjektene på tvers av kommuner og statlige virksomheter.

Virksomheter som øker gjenbruk av data i IKT-prosjektene sine oppnår i større grad gevinster som følge av endrede arbeidsprosesser, enn virksomheter som ikke fokuserer på gjenbruk av data.

Nesten 50% av kommunene og over 32% av statlige virksomheter rapporterer «opplevd manglende kompetanse i virksomheten» som hindring for utvikling av tjenester. På samme tid sier kommunene (51,2%)<sup>28</sup> og statlige virksomheter (61,3%) at de ikke har hatt behov for rekruttering av IKT-spesialister. Den samme tabellen viser at bare 3,5% av kommuner og 2,7% av statlige virksomheter har tro på at ønsket kompetanse finnes tilgjengelig.

Nylig viste NTNU-studenter hvordan prosessen tilknyttet dagpenger<sup>29</sup> fra NAV kan automatiseres. NAV har uttalt om prosjektet:

« – Det har vært interessant for oss å være med på dette, og det har gitt gjensidig kunnskap om behov og løsning. Vi har brukt tiden til å bedre forstå muligheter og begrensninger dette kan gi»

NAV har ingen planer om å ta i bruk løsningen som ble utviklet av studentene.

Den norske IKT-næringen utgjør en mindre andel av økonomien i Norge enn i våre naboland<sup>30</sup>, og er under halvparten så stor som IKT-næringen i Estland og Sverige. Kompliserte anskaffelsesprosesser og lave investeringer i ny teknologi fra offentlige virksomheter kan være en av årsakene til at Norge ikke opplever en tilsvarende vekst i IKT-næringen som våre naboland i Nord-Europa.

## Offentlig digitale tjenester trenger et digitalt generasjonsskifte

Offentlige virksomheter i Norge var tidlig ute med å ta i bruk informasjonsteknologi. En av følgene av dette, er at overgangen fra digitale skjema til tjenester for digital samhandling mellom innbyggere, næringsliv og offentlig sektor krever et generasjonsskifte i arbeidsverktøyene til offentlig ansatte. Et sentralt fokus må være å skape forretningsverdi for virksomheten i samspill med digitale tjenester for innbyggere og næringsliv.

Politikerne engasjerer seg ikke i tilstrekkelig grad knyttet til digital utvikling. Det er mange andre nærliggende og lett-begripelige forhold som krever sin plass. I rapporten «Ståa i Norske kommuner<sup>31</sup>» fra KDD, ble det kartlagt hvordan kommunene oppfyller sine lovpålagte oppgaver. Rapporten viser «at graden av lovoppfyllelse for norske kommuner varierer mellom 50 og 99 prosent. Gjennomsnittet og median utgjør litt over 80 prosent. På overordnet nivå er det ingen av kommunene i utvalget som tilfredsstill alle lovkrav fullt ut. Funnene taler derfor for at alle norske kommuner har utfordringer med å tilfredsstille lovkravene. Det er samtidig stor variasjon mellom kommunene.»

En ny generasjon arbeidsverktøy og tjenester til innbyggere og næringsliv vil kunne tilfredsstille til enhver tid gjeldende krav til informasjonssikkerhet, personvern og gi innbyggerne innsyn i sine egne data. Arkivering av data og informasjon bygges inn i neste generasjon tjenester, og sikrer at alt som skal arkiveres, automatisk blir arkivert.







**Råd til toppledere  
og politikere**



# Råd til toppledere og politikere

**Start med enkle tjenester som gjenbraker data i innbyggertjenester, saksbehandling og oppgaveløsning. Øk samarbeid mellom offentlige virksomheter og næringslivet. Start aktiv promotering av gevinster som oppstår i virksomheter som øker gjenbruk av data. Etabler styrings- og forvaltningsmodeller som sikrer kontinuerlig utvikling av tjenester. Delta aktivt i nasjonalt økosystem<sup>32</sup> for digital samhandling og tjenesteutvikling.**

Dette kapitlet gjennomgår råd fra NorStella, en oppsummering av NorStellas historie før det avsluttes med hva som er veien videre i «Kampen for dine data».

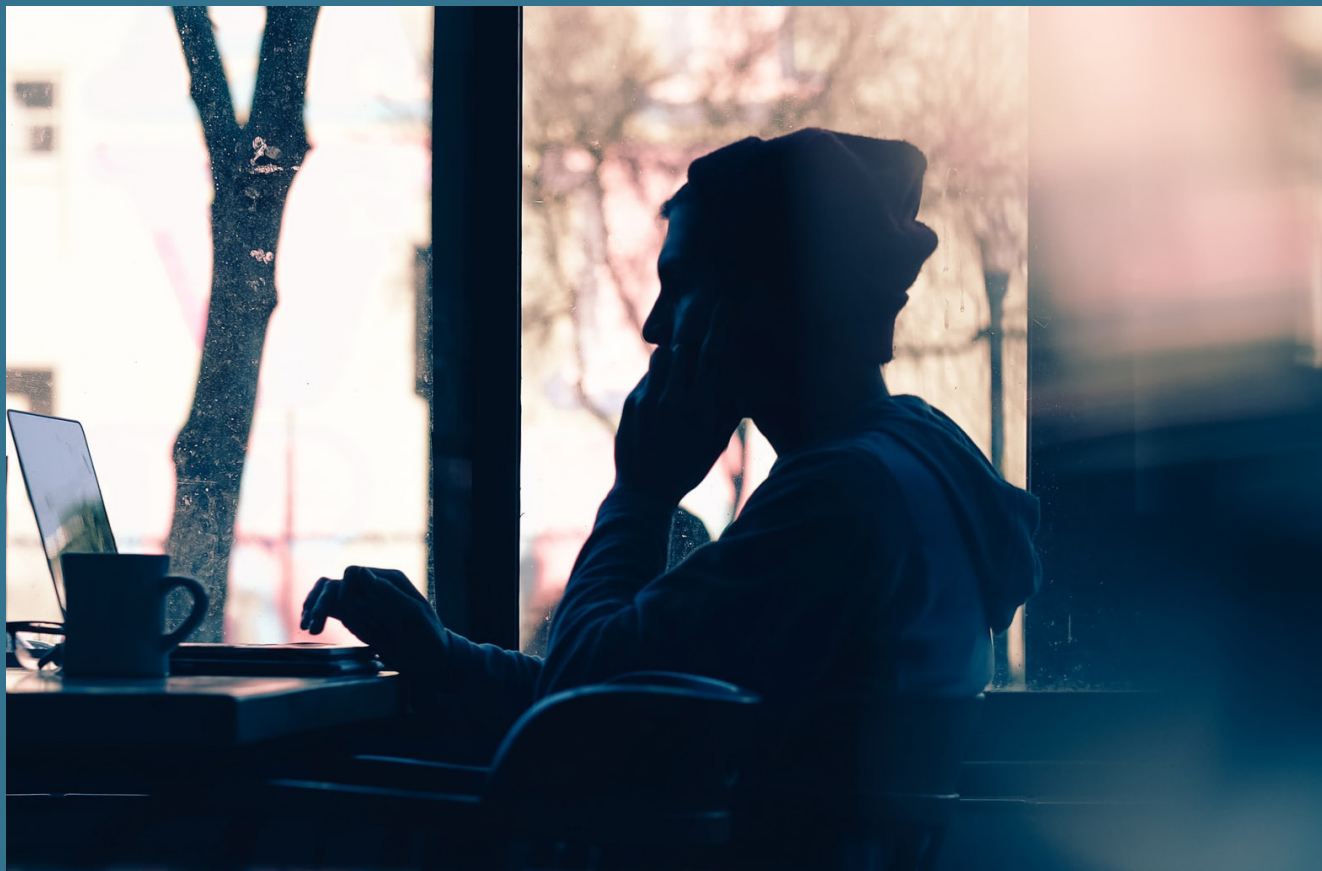
## Råd fra NorStella

NorStella har under arbeidet med denne rapporten presentert og gjennomgått innholdet i rapporten på faglige arenaer. Basert på rapportens innhold, diskusjoner og tilbakemeldinger fra fagmiljøene har vi følgende råd til politikere og toppledere i offentlige virksomheter i prioriteringen av utviklingsarbeid:

### **Start med enkle tjenester som gjenbraker data i innbygger-tjenester, saksbehandling og oppgaveløsning.**

Dagens nasjonale strategier for utviklingsarbeid er knyttet til kompliserte livshendelser som berører mange virksomheter. Arbeidet går fremover, men krever en koordinert utvikling knyttet til utvalgte tjenesteområder fra aktørene i hver av livshendelsene. Dette gir kompliserte styringsmodeller og lange beslutningsprosesser.

Ved å starte med enklere tjenester, kan det gjennomføres utviklingsarbeid hos flere aktører på samme tid og bygges kompetanse og erfaring når aktørene gjenbraker data fra hverandre. I tverrgående prosesser mellom flere aktører kan det legges til rette for manuelle rutiner frem til hver enkelt aktør kobler seg til et nettverk av tjenester, gjenbrukbare data og API'er.



Nettbaserte tjenester kan videreutvikles kontinuerlig og utvides med tilgang til gjenbrukbare data via integrasjoner – etter hvert som nye integrasjoner blir tilgjengelige.

**Øk samarbeid mellom offentlige virksomheter og næringslivet.**

Offentlige virksomheters største utfordring knyttet til utvikling av digitale tjenester ligger i prioritering av ressurser til utviklingsarbeid. Ved å øke samarbeidet mellom offentlige virksomheter og næringslivet, utvikles næringslivets evne til å ha riktig kompetanse og kapasitet til å kunne levere utviklingsarbeid til offentlige virksomheter.

For å sikre gode samarbeid mellom offentlige virksomheter og næringslivet, bør de offentlige virksomhetene utvikle kapasitet og styringssystemer som muliggjør samarbeid og bærekraft i forholdet mellom kunde og leverandør.

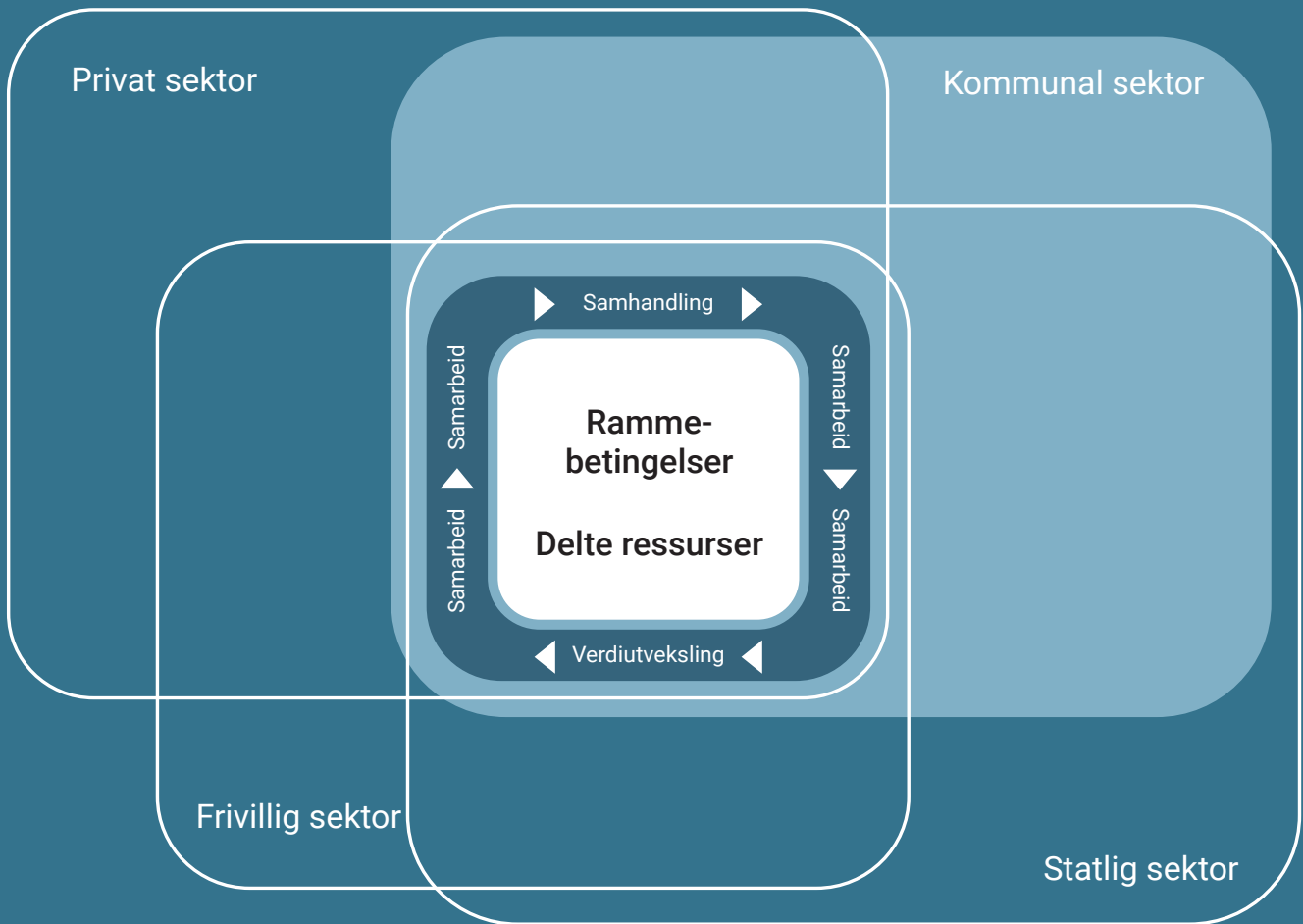
**Start aktiv promotering av gevinster som oppstår i virksomheter som øker gjenbruk av data.**

Offentlige virksomheter bør aktivt promotere gevinster de oppnår når gjenbruk av data økes. Det bør etableres en nasjonal oversikt over offentlige tjenester som gjenbruker data, og hvilke gevinster som er oppnådd som følge av gjenbruk av data.

**Etabler styrings- og forvaltningsmodeller som sikrer kontinuerlig utvikling av tjenester. Delta aktivt i nasjonalt økosystem for digital samhandling og tjenesteutvikling.**

IKT-systemer som gjenbruker data fra andre virksomheter, krever styrings- og forvaltningsmodeller som sikrer forutsigbar videreutvikling og forvaltning av tjenester innenfor virksomhetens helhetlige styringsmodell.

# Nasjonalt økosystem for digital samhandling og tjenesteutvikling





«I økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling er det felles IKT-løsninger og offentlige, private og frivillige virksomheter som til sammen utgjør økosystemet. Hvor godt de ulike delene av økosystemet samhandler, har stor betydning for hvor gode og trygge digitale løsninger som skapes og tilbys oss som innbyggere.»

Figuren på side 54 illustrerer at felles økosystem bare en liten del av hver av aktørs økosystem.

«I økosystemet finnes blant annet grunndataregistre og andre nasjonale felleskomponenter, IT-løsninger og tekniske plattformer. Dette er ressurser vi i større grad bør dele på for å samle, dele, lagre og analysere data. Økosystemet skal legge til rette for god samhandling mellom kommunale og statlige virksomheter, og med innbyggere, frivillige organisasjoner og næringsliv i Norge. Det krever godt samarbeid mellom forvaltningsnivåene, om juridiske, organisatoriske, semantiske og tekniske problemstillinger.»

Aktiv deltakelse i det nasjonale økosystemet vil sikre virksomhetene tilgang til kompetanse om tekniske løsninger som er nødvendige for å utvikle digitale innbygger- og saksbehandlingstjenester som er i tråd med offentlige rammebetingelser.

## Om NorStella

NorStella er en etablert organisasjon som har en historie som strekker seg tilbake til etableringen av NORPRO i 1973<sup>33</sup>. NORPRO var sammensatt av representanter fra næringslivet og offentlig forvaltning, med hovedformål å drive forenkling og standardisering av handelsprosedyrer sammen med bruk av elektronisk dataoverføring, EDI.

Siden 1973 har NorStella<sup>34</sup> og stiftelsens forløpere vært en pådriver for elektronisk samhandling, handelsforenkling over landegrensene og forvaltning av løsninger.

Videre i dette kapitlet redegjøres det for et utvalg av NorStella sine pågående aktiviteter,

## eCMR – digitalisering av fraktbrev og handelsdokumentasjon

Når det gjelder digitalisering av fraktbrev og handelsdokumentasjon har NorStella en lang historie. NorStellas forløper, Norsk Edipro, utviklet på 1990-tallet, i samarbeid med representanter fra næringslivet og EAN Norge (nå GS1 Norway) flere implementasjonsguider for handelsmeldinger. En egen arbeidsgruppe utarbeidet en revidert fraktbrevblankett og laget en ny standard transportetikett. Disse blankettmalene var grunnlaget for dagens innenlandske fraktbrev, både i papirform – og for tilsvarende elektroniske meldinger.

Måten det innenlandske fraktbrevet er laget på, ved bruk av koder for ulike typer informasjon, peker framover mot eCMR-løsningene vi finner i dag. I og med at bruken av innenlandsk fraktdokumentasjon langt på vei er digitalisert senker det øg terskelen fra å gå fra papir til elektroniske meldinger.

I samarbeid med Tolldirektoratet utformet NorStella en implementasjonsguide for elektroniske tollmeldinger i TVINN-systemet. Dette arbeidet har siden blitt videreført med en rekke oppdateringer.

Senere har NorStella, i nært samarbeid med både med norsk næringsliv, og sammen med utenlandske samarbeidspartnere, utviklet:

## TransportXML-meldinger

Meldingsstandarder for utveksling av data mellom parter i europeisk sjøfrakt (ShortseaXML).

NorStella har også vært engasjert i aktiviteter som har hatt som mål å fremme informasjonsutveksling mellom parter i handelsprosesser. Eksempler på dette er Nordic Operator Forum (tidligere b2bconnect / samtrafikk.no) og aktiviteter knyttet til EU-prosjektet OpenPEPPOL samt det pågående arbeidet i Oxalis Network.

Arbeidet til NorStella kan også ses i et videre perspektiv. Handelsforenkling, nasjonalt og internasjonalt, har vært og er en ledestjerne i stiftelsens arbeid. En rekke internasjonale undersøkelser har vist at kostnadene ved å håndtere internasjonal handelsdokumentasjon kan utgjøre en betydelig

andel av varens fakturaverdi. Det ligger således store effektiviseringsmuligheter i å forenkle, standardisere og digitalisere papirdokumentasjon - også når varer krysser grenser. Dette gjelder ikke minst mulighetene som ligger i å erstatte CMR-papirfraktbrev med elektroniske eCMR-meldinger.

## Oxalis<sup>35</sup>

Oxalis er et markedsledende Peppol aksesspunkt globalt – for sikker og effektiv oversendelse av handelsdokumenter (ordre, pakklister og faktura). I 2021 besluttet de største brukerne av Oxalis programvaren globalt å etablere et Oxalis Community fasilitert av NorStella.

Oxalis er en open source programvare som forvaltes i regi av NorStella. Forvaltningen er basert på et økosystem etter Digitaliseringsdirektoratets modell for nasjonalt økosystem for digital samhandling og tjenesteutvikling.

## «Juridiske hindre for digitalisering<sup>36</sup>»

NorStella i samarbeid med Den Norske Dataforening (DND) utarbeidet i 2019 en rapport knyttet til juridiske hindre for digitalisering. Rapporten ble utarbeidet av en bredt sammensatt ekspertgruppe.

Rapporten viser at det i 2019 fortsatt var mange lover som stiller krav om papirdokumenter og underskrift på fysisk papir. Videre viser rapporten at det er mange opplevde hindre, som ikke er forankret i reelle lover og regler. Stort fokus på personvern, særlig etter innføringen av GDPR, har gjort at digitaliseringsinitiativer stoppes, fordi de involverte heller vil være på «den sikre siden» enn å komme i konflikt med regelverket.

Rapporten viser at det ofte er større rom for gjenbruk av data enn det man tror innenfor gjeldende regelverk.

## Smart Data Trust<sup>37</sup>

NorStella har initiert prosjektet «Smart Data Trust». Prosjektets formål er å utvikle ny kunnskap og forskningseksperise knyttet til personvern og sporbarhet i gjenbruk av data. Prosjektet søker å gi svar på hvordan kunstig intelligens (KI) kan benyttes til å identifisere data om personer, gi oversikt over behandlingsgrunnlag, hvordan samtykker håndteres og automatisk utarbeide personvern rapporter til kunder. NorStella og NTNU samarbeider for tiden om en søknad til Forskningsrådet knyttet til Smart Data Trust.





# Fotnoter

1. <https://www.digdir.no/datadeling/innsynslosning-tekniske-og-juridiske-muligheter/3465>
2. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/drivers-of-trust-in-public-institutions-in-norway\\_81b01318-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/drivers-of-trust-in-public-institutions-in-norway_81b01318-en)
3. <https://www.unep.org/explore-topics/technology/what-we-do/digital-transformation>
4. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2021.pdf>
5. <https://www.linkedin.com/pulse/en-lang-vei-med-mange-detours-om-tverrfaglig-digitalt-pia/?trackingId=2ZjdvoT3RbirwO-emoclUqQ%3D%3D>
6. <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/informasjons-og-kommunikasjonsteknologi-ikt/statistikk/digitalisering-og-ikt-i-offentlig-sektor>
7. <https://www.abelia.no/innsikt/Tech-No/>
8. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/?ch=1>
9. SSB tabell 13236: Gjenbruk av data (prosent), etter graden av endring, forvaltningsnivå, statistikkvariabel og år
10. <https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/styring-og-organisering/regionale-digitaliseringsnettverk/>
11. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-06-17-73>
12. Kilde: SSB tabell 12956: Mest brukte måte å tilby digitale tjenester (prosent), etter forvaltningsnivå, statistikkvariabel og år
13. <https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/statlig-okonomistyring/ekstern-kvalitetssikring2/hva-er-ks-ordningen/>
14. Kilde: SSB tabell 12956: Mest brukte måte å tilby digitale tjenester (prosent), etter forvaltningsnivå, statistikkvariabel og år
15. <https://www.digdir.no/datadeling/innsynslosning-tekniske-og-juridiske-muligheter/3465>
16. <https://www.digdir.no/datadeling/innsynslosning-tekniske-og-juridiske-muligheter/3465>
17. <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/informasjons-og-kommunikasjonsteknologi-ikt/statistikk/digitalisering-og-ikt-i-offentlig-sektor>
18. [https://www.norstella.no/\\_files/ugd/8febd1\\_6159ea47311147e0abead24853cb090b.pdf?index=true](https://www.norstella.no/_files/ugd/8febd1_6159ea47311147e0abead24853cb090b.pdf?index=true)
19. <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/innovasjonsbarometeret-2020/hva-hemmer-og-hva-fremmer-innovasjon/>
20. <https://www.ikt-norge.no/wp-content/uploads/2022/03/600-miliarder-presentasjon-4.pptx>
21. SSB tabell 12030: Endringer som følge av IKT-prosjekter (prosent), etter graden av endring, forvaltningsnivå, statistikkvariabel og år
22. Prosjektet til Nordreisa kommune ble gjennomført som et innovasjonssamarbeid innen NorStella sitt K+ nettverk. Prosjektet ble ledet av denne rapportens forfatter i rollen som gründer av oppstartsselskapet.
23. Lenke til tjeneste: <https://www.altinn.no/skjemaoversikt/statens-vegvesen/transportloyvegarantier/>
24. <https://www.bits.no/project/dsop/>
25. Formålet med skjønnsmidlene er å fange opp lokale forhold som ikke blir godt nok ivarettatt i inntektssystemet og gjennom andre tilskuddsordninger, samt bidra til fornying og utvikling av kommunene. (Statsforvalteren i Trøndelag)
26. <https://www.bits.no/project/dsop/>
27. <https://www.digdir.no/samhandling/prinsipp-4-del-og-gjenbruk-data/1061>
28. SSB 2022, tabell 12957: Årsaker til manglende rekruttering av IKT-spesialister (prosent), etter forvaltningsnivå, statistikkvariabel og år
29. <https://www.digi.no/artikler/digital-lommebok-prosjekt-ble-laererikt-bade-for-student-trio-og-nav/520371?key=0HuP6lrl>
30. <https://www.abelia.no/innsikt/Tech-No/#part7>
31. <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2022-46-Staa-i-norske-kommuner.pdf>
32. <https://www.digdir.no/digital-samhandling/felles-okosystem/2395>

33. [https://www.norstella.no/\\_files/ugd/8febd1\\_0e743a6f3bd1498bb395367160344dd7.pdf](https://www.norstella.no/_files/ugd/8febd1_0e743a6f3bd1498bb395367160344dd7.pdf)
34. [https://www.norstella.no/\\_files/ugd/8febd1\\_872be503351c4f739b6bf875b634b248.pdf](https://www.norstella.no/_files/ugd/8febd1_872be503351c4f739b6bf875b634b248.pdf)
35. <https://www.norstella.no/oxalis>
36. [https://www.norstella.no/\\_files/ugd/8febd1\\_6159ea47311147e0abead24853cb090b.pdf?index=true](https://www.norstella.no/_files/ugd/8febd1_6159ea47311147e0abead24853cb090b.pdf?index=true)
37. <https://www.norstella.no/trust-governance>

**NorStella**

Postboks 70  
1371 Asker

[norstella@norstella.no](mailto:norstella@norstella.no)  
+47 917 72 903

Innholdsproduksjon:  
NorStella / Øines Digital

Design og layout:  
Tangram Design AS

Foto:  
Unsplash

Trykk:  
07 Media AS

Rapporten er satt i Roboto Regular, 9 pkt  
og trykket på 240/130g Munken Polar



**norstella**  
FOUNDATION

[www.norstella.no](http://www.norstella.no)