

A woman with voluminous, dark curly hair is riding a bicycle. She is wearing a light-colored collared shirt under a taupe blazer. She is looking off to the side with a slight smile. The background is a blurred outdoor setting with trees and a street.

RAMBOLL

# IT i praksis 2023

IKT Norge

 NTNU

 Digdir

KS 

# IT i praksis 2023

**16. årgang**

**Redaksjon:**

Kristian Dyrkorn, Mathias Sikveland Wee, Aisha Iqbal, Simon Thomas Morsund, Rudolf Andersen, Morten Skodbo, Lars van Marion, Emma Wagner, Elisabeth Scheel Zayed, Seri Bjelland, Thanu Thavanathan, Helene Magnussen, Brage Olai Tuv

**Utgitt av:**

Rambøll Management Consulting AS  
Postboks 427 Skøyen 0213 Oslo

Telefon +47 22 52 59 03

[ramboll.no/management-consulting](https://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 16. gang gjennomført IT i praksis-undersøkelsen i samarbeid med IKT-Norge, Digitaliseringsdirektoratet, KS (Kommunesektorens organisasjon) og NTNU.**

IT i praksis er den mest omfattende undersøkelsen av sitt slag i Norge, og har oppnådd høy legitimitet blant beslutningstakere på både forvaltnings- og IT-siden. Undersøkelsen er gjennomført fra mars til mai 2023 blant alle statlige virksomheter og kommuner. Den omfatter også en panelundersøkelse gjennomført av Ipsos MMI, blant et representativt utvalg av den norske befolkning om deres holdninger til offentlige digitale tjenester.

Spørsmålene i undersøkelsen er utformet med bakgrunn i 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.

Resultatene fra IT i praksis 2023 supplerer det pågående arbeidet med å følge opp digitaliseringsstrategien, gjennom blant annet handlingsplanen for oppfølging utarbeidet av Digitaliseringsdirektoratet, KS og Skate.

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

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

## Kristian Dyrkorn

Direktør  
Rambøll Management Consulting  
Norge





# Det blir ingen omstilling uten digitalisering

**Årets IT i praksis setter søkelys på hvordan offentlig sektor skal lykkes med å bruke digitalisering som verktøy og muliggjørere for bærekraftig omstilling.**

## **Digitalisering og bærekraftig omstilling går hånd i hånd**

Digitalisering i offentlig sektor er nødvendig for bærekraftig omstilling. Et datadrevet samfunn og offentlig sektor vil kunne justere energibruk og klimaavtrykk i produksjon av varer og tjenester. Bærekraft er heller ikke bare klima – det handler også om å bygge et solid, transparent og rettferdig velferdssamfunn. I møtet med økende krav til tjenestekvalitet, begrensede økonomiske ressurser og en aldrende arbeidsstyrke, blir det nødvendig å ta i bruk ny teknologi og digitalisere offentlige tjenester og prosesser.

## **Ny nasjonal digitaliseringsstrategi**

Siden 2019 har regjeringen og KS hatt en digitaliseringsstrategi for statlig og kommunal sektor, kalt «Én digital offentlig sektor». Strategiens overordnede hensikt har vært å understøtte digital transformasjon i hver enkelt virksomhet. Konklusjonen etter fire år er at digitaliseringen i offentlig sektor har beveget seg riktig vei, men for sakte.

I år er arbeidet med en ny nasjonal digitaliseringsstrategi blitt igangsatt, og årets IT i praksis søker å tilby et kunnskapsbasert oppspill til dette arbeidet. Det er essensielt at den kommende strategien knytter digitalisering av offentlig sektor sammen med behovet for bærekraftig omstilling. Både tempoet i digitaliseringen og de konkrete gevinstene sektoren oppnår gjennom digitaliseringsarbeidet, må økes. Årets IT i praksis fremhever tre grunnleggende forutsetninger for å lykkes med dette.

## **Bevare og styrke tilliten til digitalisering i offentlig sektor**

Tillit er en forutsetning for å lykkes med å innføre og ta i bruk nye løsninger i offentlig sektor. Usikkerhet knyttet til betydningen av teknologi, og utfordringer knyttet til digitalt utenforskap, sårbarhet for cyberangrep, og feil bruk, er likevel med på å sette tilliten fra brukerne på prøve. For å få til mer og bedre digitalisering i offentlig sektor, er det derfor nødvendig å lykkes med å bevare og styrke tilliten til offentlige, digitale tjenester.

## **Behov for økt utnyttelse av IT-ressursene**

Offentlig sektor må øke digitaliseringstakten i årene fremover. Samtidig har demografiske endringer og nedgang i verdiskapning fra petroleumsnæringen stor betydning for det finansielle handlingsrommet og arbeidskraftstilbudet i norsk offentlig sektor. Dermed står sektoren overfor et økende behov for å utnytte de tilgjengelige ressursene mest mulig effektivt, både i form av midler, kompetanse og arbeidskraft, på en slik måte at vi oppnår størst mulig nytte av innsatsen som legges ned.

## **Innovasjonskraft i virksomhetene**

De virkelig store gevinstene fra ny teknologi og digitalisering hentes gjennom å tenke nytt rundt dagens prosesser og tjenester. I dag stanses likevel innovasjonsforslag, selv om nytten av forslagene både kan være store og treffe mange samfunnsområder. Dette skyldes ofte manglende villighet og evne til å eksperimentere, utforske og utfordre utenfor eksisterende tjenesteambisjon. Offentlige virksomheter må fremover ha tilstrekkelig metodikk, organisatorisk kapasitet og former i prosjekt- og programorganisasjoner til å håndtere kompleks nytte, risiko og aktørbilder.







# Kapittel 1: Det handler om tillit

**Stadig mer digitalisering setter tilliten til offentlig forvaltning på prøve. Offentlig sektor står overfor et stadig større behov for å bevare og styrke tilliten til offentlige, digitale tjenester.**

## **Tillit og digitalisering går hånd i hånd**

Det offentlige tjenestetilbudet er i endring, og vi må fremover se økende bruk av ny teknologi, gjenbruk av data, automatisert saksbehandling og kunstig intelligens. Dette er teknologier med stort potensial til å effektivisere arbeidet i offentlig sektor, og gi mer og bedre tjenester.

Myndighetenes evne til å lykkes med implementering og bruk av ny teknologi og digitale løsninger, beror på tilliten de får fra innbyggerne. Ved manglende tillit, vil samfunnet være motvillig til å ta i bruk og engasjere seg i nye løsninger, og potensialet kan gå tapt.



### Digitalisering setter tilliten på prøve

Stadig mer digitalisering setter innbyggernes tillit på prøve. Personer har ulike forutsetninger for digital deltakelse, og Digitaliseringsdirektoratet anslår at hver femte innbygger kan være sårbare i møtet med offentlige digitale tjenester. Dette gjelder spesielt blant eldre, personer utenfor arbeidslivet, og de med begrensede digitale ferdigheter. Dersom mange, gjennom stadig mer digitalisering, opplever å miste kontakt med forvaltning og myndighetene, utgjør det igjen en stor utfordring for tilliten.

Ivaretagelsen av digital sikkerhet er også en forutsetning for å opprettholde tillit til offentlig sektor. I takt med stadig mer digitalisering og bruk av ny teknologi i offentlig sektor, øker også vår sårbarhet for digitale trusler og sikkerhetsbrudd. De siste årene har blant annet angrep mot offentlige virksomheter ført til oppfatningen av et tydeligere trusselbilde, og NSM-rapporten *Nasjonalt digitalt risikobilde 2022* slår fast at cyberangrep har blitt hverdagskost.

Feil, der for eksempel andre får tilgang til personlige data eller offentlige tjenester ikke virker som de skal, kan også bidra til redusert tillit. Meldingssaken, der kommunene ikke fikk lest barnevernsmeldinger fordi de ble sendt på feil måte, er ett av flere nylige eksempler. Når slike saker preger nyhetsbildet, kan tilliten til

### Tilliten til digitale tjenester er under press

Norge har en teknologisk moden befolkning og offentlige myndigheter med stor tillit i befolkningen. Ifølge OECD, har rundt tre fjerdedeler av befolkningen høy tillit til myndighetene.

Samtidig viser IT i praksis at den høye tilliten til myndighetene og forvaltningen generelt ikke nødvendigvis lar seg overføre til offentlige, digitale tjenester. Resultatene fra undersøkelsen har over tid vist at tilliten til offentlige, digitale løsninger er betydelig lavere enn tilliten til myndighetene, og dalende de siste årene.

### Behov for å bevare og styrke tilliten

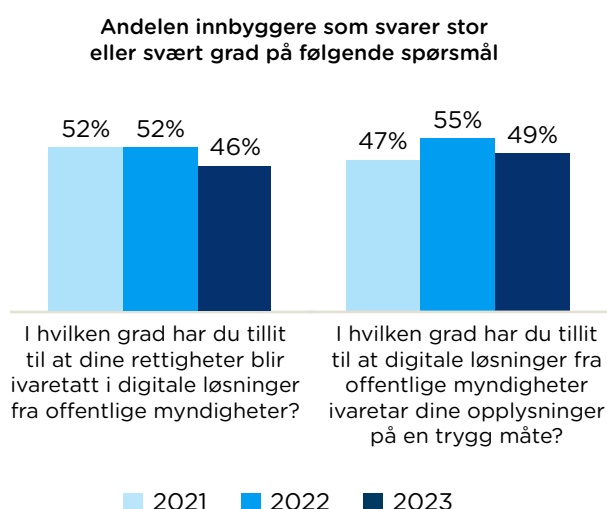
Tillit til det digitale tjenestetilbudet beror blant annet på opplevelse av integritet og kvalitet, trygghet, tilgjengelighet og likeverdighet. I dette kapittelet presenterer vi data og analyser fra IT i praksis som kaster lys over innbyggernes opplevelser og holdninger til digitaliseringen av offentlige tjenester.

Vi finner at tilliten er under negativ utvikling, og undersøker hvordan dette kan henge sammen med blant annet digitalt utenforskap og manglende opplevelse av brukerretting. Vi finner videre at det er behov for å styrke det offentliges arbeid med brukerorientering, sammenhengende tjenester og digital sikkerhet.



# Tilliten til digitalisering i offentlig sektor er under press

IT i praksis viser at den tradisjonelt høye tilliten til myndigheter ikke automatisk er overførbart til det offentlige digitale tjenester. Samtidig har manglende tillit stor effekt på støtte og oppslutning til det offentlige digitale agenda.



Manglende tillit har en betydelig innvirkning på støtten og oppslutningen rundt det offentlige digitale agenda. Digitalisering er både en nøkkel og en forutsetning for store samfunnsmessige endringer.

Imidlertid, hvis kostnadene ved endringene oppleves som urettferdig fordelt, vil det være vanskelig å gjennomføre dem.

Norge har en befolkning og et næringsliv med relativt sett høy grad av tillit til offentlige myndigheter. Innbyggerundersøkelsen til DFØ finner at 7 av 10 innbyggere har høy tillit til offentlige myndigheter generelt.

Innbyggerdelen av IT i praksis viser derimot at den høye tilliten til myndighetene ikke automatisk er overførbart til det offentlige digitale tjenester. Kun halvparten av befolkningen oppgir å ha stor grad av tillit knyttet til behandling av personopplysninger og rettigheter i offentlige digitale løsninger. Tilliten har også falt om lag fem prosentpoeng fra 2022 til 2023.

## Lav tillit utfordrer støtten til digitalisering

Data fra IT i praksis viser at lav tillit har en sammenheng med graden av støtte som den offentlige digitale agendaen har blant befolkningen. Innbyggere med lav tillit gir uttrykk for at de i mye mindre grad synes det er akseptabelt at all kommunikasjon med offentlige myndigheter skal være digital. De er også skeptiske til at avgjørelser tas av automatiserte systemer i det offentlige.

Holdninger til myndighetens digitale agenda, forskjellen mellom de med lav tillit og øvrig befolkning:



19%

synes kommunikasjonen med myndighetene kan bli heldigital mot

45%

i den øvrige befolkningen



11%

finner det uproblematisk at offentlige avgjørelser treffes uten menneskelig involvering mot

26%

i den øvrige befolkningen



# Digitalt utenforskap er en utfordring for tilliten til offentlige digitale tjenester

Stadig flere offentlige tjenester flyttes over på digitale plattformer med formål om å effektivisere og gjøre hverdagen enklere for innbyggerne. Hva da med de som hverken kan eller vil benytte seg av digitale tilbud? Stadige mer digitalisering er en utfordring for befolkningens tillit til offentlige tjenester.

Andelen innbyggere som i stor eller svært stor grad er enige i følgende spørsmål



2022 ble året da samfunnet virkelig fikk øynene opp for problematikken knyttet til digitalt utenforskap. Tematikken er høyst aktuell.

Forskning peker på at både høy alder, å havne utenfor arbeidslivet, og lav inntekt øker risikoen for å falle utenfor den digitale utviklingen. Digitaliseringsdirektoratet anslår i dag at omtrent 20 prosent av befolkningen er digitalt sårbare.

IT i praksis bekrefter at det i denne gruppen befinner seg de mest sårbare for digitalt utenforskap. I denne gruppen er det færre enn i utvalget ellers som oppgir å ha gode digitale ferdigheter. Kun halvparten i denne gruppen oppgir å ha god digital kompetanse, sammenlignet med 7 av 10 i den øvrige befolkningen.

## Høy sårbarhet gir lavere tillit

Fjorårets utgave av IT i praksis viste et gap mellom dagens offentlige digitale tjenester og behovene hos dem som står i fare for digitalt utenforskap.

Årets IT i praksis viser et gap også når det gjelder tilliten til dagens digitale tjenester. Denne gruppen viser en lavere tillit til at de digitale løsningene ivaretar deres rettigheter og personopplysninger.

Et stadig økende press på å digitalisere tjenester og prosesser i det offentlige betyr en større risiko for at flere faller utenfor utviklingen. Flere i digitalt utenforskap er igjen en stor utfordring for tilliten til norske myndigheter og de digitale tjenestene. Arbeidet med brukerretting og gode tjenester vil derfor være viktig for å treffe de som opplever digitalt utenforskap, og bevare og styrke tilliten til offentlige tjenester.

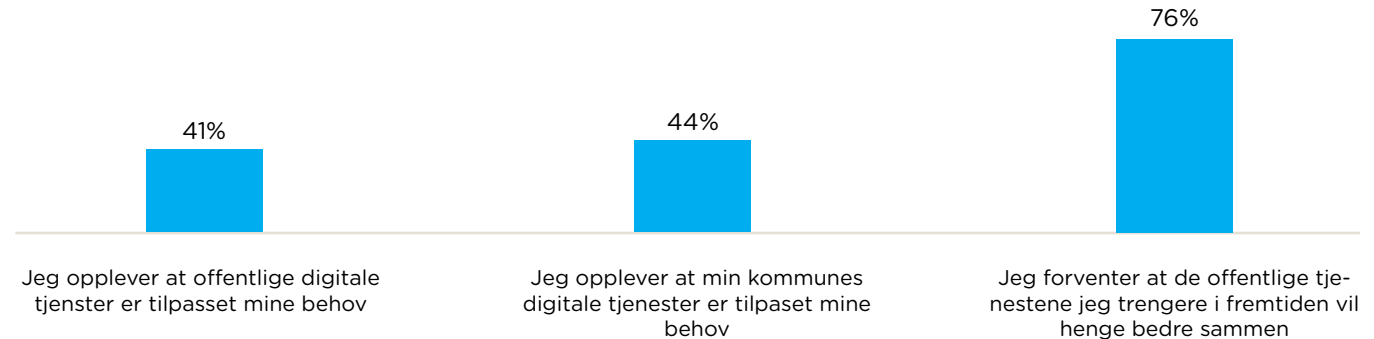




# Lav brukervennlighet utfordrer tilliten

Tilliten til offentlige, digitale tjenester er under press. IT i praksis viser at innbyggere etterlyser bedre brukerretting og brukervennlighet, og at offentlige tjenester skal henge bedre sammen. Mer brukerrettede, digitale tjenester vil også bidra til å bevare og styrke tilliten.

Andelen innbyggere som i stor eller svært stor grad er enige på følgende påstander



Det er et grunnleggende prinsipp at alle digitale tjenester skal bygges i tråd med brukernes behov. Ved å ta utgangspunkt i brukernes behov, kan offentlige tjenester tilby en enklere og mer helhetlig opplevelse. Samtidig sikrer dette at brukernes rettigheter og plikter blir ivaretatt.

## Behov for mer brukerretting

Befolkningen i Norge har høye forventninger til offentlige tjenester, og etterlyser stadig bedre brukerretting og brukertilpasning.

4 av 10 innbyggere svarer at de opplever at statlige eller kommunale digitale tjenester er tilpasset deres behov som brukere. Videre svarer 3 av 4 at de vil ha tjenester som henger bedre sammen. Spørsmål om opplevelse av kommunale tjenester og forventning til sammenheng ble også stilt til innbyggerne i 2021 og 2022. Resultatene viser liten utvikling disse tre årene.

## Brugerretting kan styrke tilliten

Årets IT i praksis finner at opplevelse av brukerretting og -tilpasning henger tett sammen med tilliten brukerne har til tjenestene.

Blant dem som opplever offentlige og kommunale tjenester som tilpasset sine behov, oppgir nesten alle å ha høy tillit til at deres rettigheter og personopplysninger ivaretas. I gruppen som svarer at de i liten grad opplever tjenestene som tilpassede deres behov, er det derimot kun 50 % som oppgir å ha høy tillit.

Arbeidet med å skape brukervennlige og brukerorienterte tjenester fremstår som viktig for å bevare og styrke tilliten blant innbyggerne, og samtidig bygge aksept for økt digitalisering fremover.

Brukertilpasning har betydning for tilliten fra befolkningen til digitale tjenester

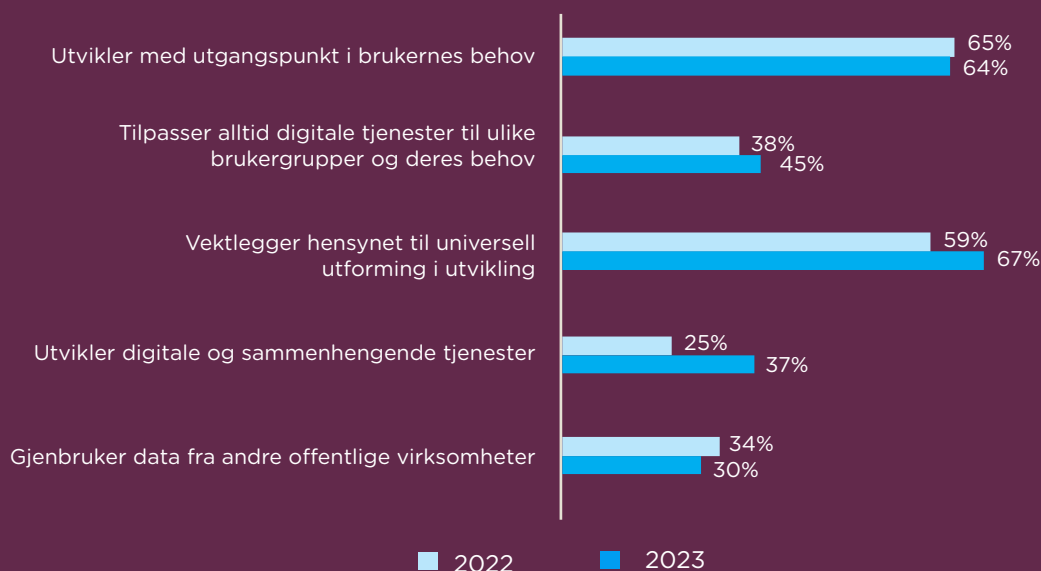


Blant dem som synes statlige og kommunale tjenester er tilpasset deres behov har **96%** samtidig høy tillit til at deres rettigheter og opplysninger blir ivaretatt av digitale løsninger. Blant dem som ikke synes tjenestene er tilpasset deres behov, har derimot kun **50%** høy tillit.



# Flere kan fortsatt bli brukerorienterte

Virksomheter som i større grad setter bruker i sentrum, realiserer oftere gevinster knyttet til bedre tjenester for brukerne. Flere offentlige virksomheter har fortsatt en vei å gå når det gjelder å sette brukernes behov i sentrum for utvikling av digitale tjenester.



Fokus på brukerretting har vært en sentral del av utviklingen av offentlige digitale tjenester i lang tid. Siden 2019 har både digitaliseringsstrategien og digitaliseringsrundskrivet understreket betydningen av at digitale tjenester i det offentlige må prioritere brukernes behov.

Målet skal være å skape tjenester som oppleves som trygge, helhetlige, brukervennlige og universelt utformede.

For å sikre at brukerne står i sentrum, anbefaler digitaliseringsstrategien for offentlig sektor flere tiltak. Disse inkluderer bruk av metodikk for brukerinvolvering, tilpasning av tjenestene til ulike brukergrupper, vektlegging av universell utforming, utvikling av sammenhengende tjenester som går på tvers av virksomheter, sektorer og forvaltningsnivåer, samt gjenbruk av data for å sikre raskere og enklere saksbehandling.

Virksomheter som følger anbefalingene om å sette brukeren i sentrum, lykkes i større grad med å realisere brukerrettede gevinster gjennom digitaliseringsprosjekter. Likevel kan offentlige virksomheter fortsatt gjøre mer for å sette brukeren i sentrum for utvikling av digitale tjenester.

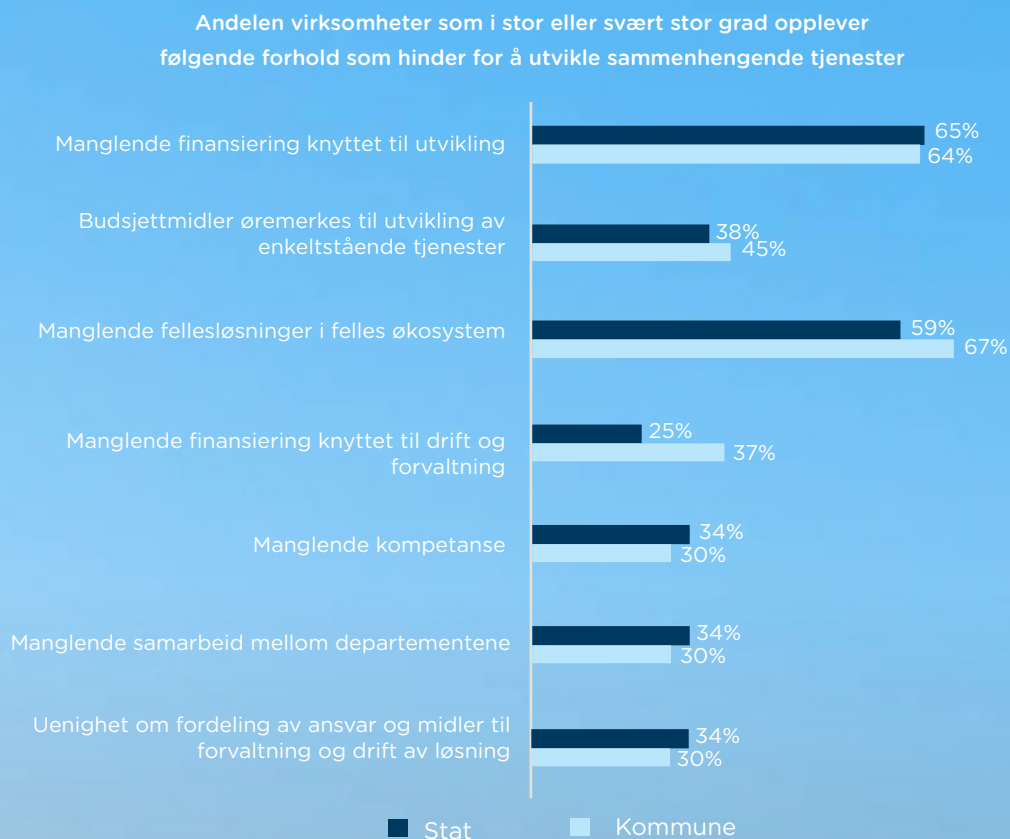
## Fortsatt behov for mer brukerorientering

Resultater fra årets IT i praksis viser at offentlige virksomheter og kommuner i stor grad tar hensyn til brukerens behov når de utvikler nye digitale tjenester og vektlegger universell utforming. Andelen som bekrefter positivt at slike tiltak blir gjennomført, har også økt siden innføringen av digitaliseringsstrategien i 2019.

Imidlertid avdekker resultatene at under halvparten, og i noen tilfeller så lavt som én av tre virksomheter, oppgir at de alltid tilpasser sine digitale tjenester til ulike brukergrupper, utvikler digitale og sammenhengende tjenester, og gjenbruker data fra andre virksomheter. Her har det vært minimal økning i svarandelen de siste tre årene.

# Finansiering til hinder for sammenhengende tjenester

Brukere forventer mer sammenheng og helhet i offentlig sektor. Finansiering fremstår fremdeles som det største hinderet for utvikling av sammenhengende tjenester. Tilgang til finansiering er også sentralt for å redusere betydningen av andre barrierer.



Utvikling av sammenhengende tjenester er blant tiltakene som bidrar til at virksomheter oftere realiserer brukerrettede gevinster gjennom digitalisering. De siste årene har sett en betydelig økning i andel virksomheter som oppgir å utvikle slike tjenester.

Allikevel svarer 7 av 10 innbyggere at de forventer at offentlige digitale tjenester vil henge bedre sammen i fremtiden.

På lik linje med tidligere år, er manglende finansiering og øremerking av budsjettmidler til utvikling av enkeltstående tjenester fortsatt de største hindringene for utviklingen av sammenhengende tjenester, både for statlige virksomheter og kommuner.

Dette tyder på at dagens finansieringsmodeller ikke tilstrekkelig støtter opp under utviklingen av sammenhengende tjenester slik det var tiltenkt.

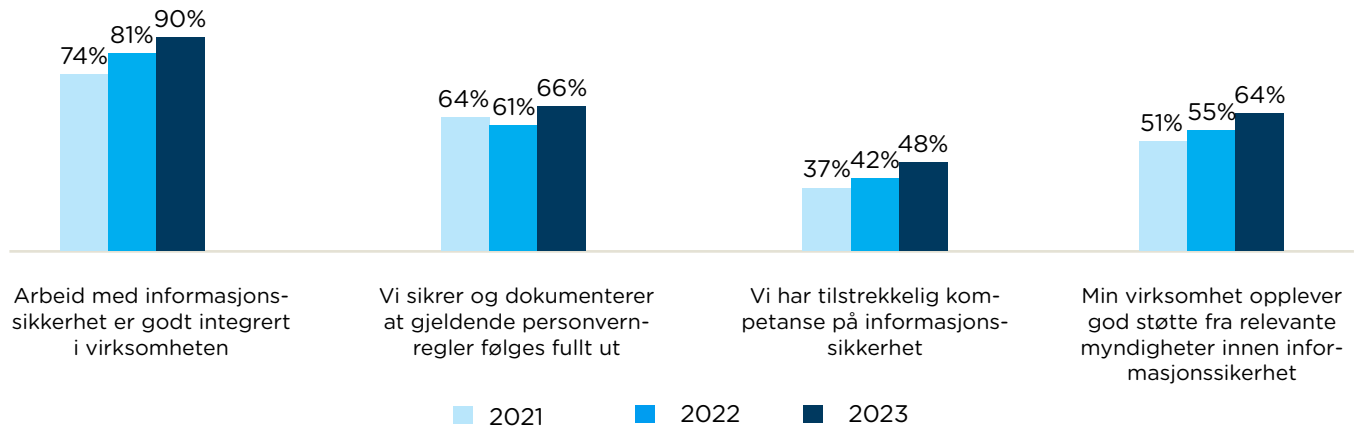
I tillegg til å være en betydelig barriere i seg selv, viser årets IT i praksis at tilgang til finansiering spiller en sentral rolle for å håndtere mange av de øvrige barrierene for utvikling av sammenhengende tjenester.

Virksomheter som har løst finansieringsutfordringene, opplever i langt mindre grad at faktorer som manglende styring og forventninger, teknologiske løsninger og samarbeidsproblemer hindrer utviklingen av sammenhengende tjenester.



# Digital sikkerhet

Opplevelse av trygghet, tilgjengelighet og integritet i offentlige tjenester er en forutsetning for å bygge og opprettholde tillit til offentlig sektor. Virksomheter blir stadig mer bevisste på eget arbeid knyttet til informasjonssikkerhet.



Mer digitalisering krever mer bruk og deling av data og innføring av ny teknologi. Dette fordrer økt oppmerksomhet på informasjonssikkerhet.

Feil, hvor for eksempel andre får tilgang til personlige data, kan sette tilliten til innbyggerne på prøve. De siste årene har angrep mot offentlige virksomheter ført til opplevelsen av et tydeligere trusselbilde.

## Arbeidet med digital sikkerhet styrkes

IT i praksis viser en positiv tendens i virksomhetenes arbeid med digital sikkerhet. 9 av 10 virksomheter svarer blant annet at de jobber integrert med informasjonssikkerheten. Andelen som er enig i denne påstanden har økt jevnt siden 2021.

Også andelen som sier seg enig i at de etterlever personvernreglene fullt ut har økt de siste årene, selv om det her fortsatt er noe rom for forbedring.

## Kompetanse og støtte blir viktig

Det er fortsatt behov for å styrke kompetansen og støtten innen informasjonssikkerhet i offentlige virksomheter. I dag er omtrent halvparten enige i at de har tilstrekkelig kompetanse på området, en økning fra tidligere år. Flere virksomheter rapporterer også om god støtte fra relevante myndigheter når det gjelder informasjonssikkerhet.

Som vist under kan kompetanse og støtte fra myndighetene være viktig for at stadig flere virksomheter skal etterleve gjeldende personvernregler i digitale systemer, prosesser og tjenester.

## Etterlevelse av personvernreglene, kompetanse og opplevd støtte

82%

blant virksomheter med tilstrekkelig kompetanse følge personvernreglene fullt ut, mot

54%

av øvrige virksomheter

79%

blant virksomheter som opplever god støtte fra relevante myndigheter følger personvernreglene fullt ut, mot

52%

av øvrige virksomheter

# Refleksjoner og oppspill til ny digitaliseringsstrategi



**Høy tillit til digitaliseringen i offentlig sektor er en forutsetning for at nye løsninger kan tas i bruk. Manglende tillit fra brukerne kan redusere bruken, bremse effektivitets- og kvalitetsgevinstene, og kan samtidig føre til økt ekskludering av den gruppen som risikerer å falle utenfor den digitale utviklingen.**

## **Tilliten er under sterkt press**

Den nåværende strategien vektlegger en åpen, inkluderende og tillitsvekkende tilnærming til digitalisering. Likevel viser årets IT i praksis at den høye tilliten til norsk offentlig sektor generelt ikke nødvendigvis er overførbar til offentlige digitale tjenester. Tilliten til offentlige digitale tjenester har faktisk vært noe nedadgående de siste årene.

I tillegg er den synkende tilliten drevet av flere faktorer som ser ut til å forsterke seg i fremtiden. Så mange som 1 av 5 nordmenn er i risikosonen for digitalt utenforskap. Stadig mer digitalisering risikerer å skyve enda flere ut i utenforskap. Demografiske endringer, med stadig flere eldre, kan forsterke betydningen av dette. Et aktivt trusselbilde på nett, krig i Europa og nye utfordringer knyttet til personvern og informasjonssikkerhet vil også true tilliten til et stadig mer datadrevet tjenestetilbud.

Den nye digitaliseringsstrategien må legge rammene for at tilliten fra brukerne står seg og styrkes i møte med fremtiden.

## **Styrket tillit beror på økt brukervennlighet**

Tillit beror på innbyggernes opplevelse av tilpasning, kvalitet, tilgjengelighet og integritet.

Samtidig viser IT i praksis en relativt lav tilfredshet ved bruk av offentlige digitale tjenester. Spesielt gjelder dette for den gruppen innbyggere som risikerer å falle utenfor et digitalt tjenestetilbud.

Det er med andre ord avgjørende å styrke brukerorienteringen ved utvikling av nye, digitale tjenester. Dette gjøres ved å involvere innbyggere, næringsliv og andre aktivt i utviklingen, og ved samtidig å fokusere på å bryte ned barrierer og utfordringer som brukerne opplever i kontakt med det offentlige, digitale tjenestetilbudet.

## **Offentlig sektor må satse på brukerorientering og sikkerhet**

IT i praksis viser at virksomheter som prioriterer tiltak for å øke forståelsen av brukerbehov, skaper mer sammenheng, involverer brukere og gjenbraker data oftere oppnår brukerrettede gevinster. Styrket tillit fordrer mer brukerorientering blant flere virksomheter.

Samtidig bringer stadig mer digitalisering også økte sikkerhetsmessige tillitsutfordringer blant innbyggerne. De har klare forventninger og krav til at offentlige digitale løsninger skal være trygge og sikre. Og mens virksomhetenes egenrapportering innen sikkerhet er høy, mangler mange innbyggere tillit til at offentlige, digitale tjenester er trygge.

Tillit til tjenestene bygges sten for sten, men kan rives ned raskt når løsningenes integritet og trygghet er under prøve. God støtte fra myndighetene og tilstrekkelig kompetanse blant virksomhetene vil derfor være viktige grep for å styrke tilliten til offentlig sektor.



A woman with dark hair and glasses is looking at a tablet. The background is a blurred digital screen showing blue and white code. The text is overlaid on the left side of the image.

## Kapittel 2: Hvordan kan vi få bedre ressursutnyttelse på digitaliseringsområdet?

Samfunnet og offentlig sektor står overfor et økende behov for å utnytte samfunnets IT-ressurser på en mest mulig effektiv måte.

### **Mindre finansielt handlingsrom mot 2030**

Digitaliseringstakten i statlige virksomheter og kommuner skal opp. Samtidig må de forberede seg på trangere offentlige budsjetter i årene fremover. En vekst i antall eldre som er betydelig sterkere enn veksten i befolkningen som helhet, redusert sysselsetting og verdiskaping i petroleumsnæringen og økte utgifter til helsetjenester, pensjon og andre tjenester, vil begrense statens finansielle handlingsrom betydelig frem mot 2030. Det gjør at det ikke vil være anledning til å finansiere nye, store digitaliseringssatsinger på statsbudsjettet som ikke kompenseres av tilsvarende kutt i andre poster.

### **Tilgang på IKT-kompetanse er under press**

Mer digitalisering stiller store krav til digital kompetanse hos virksomhetene. Fra stadig flere hold meldes det om mangel på rett kompetanse. Omstillingsbarometeret 2023 viser at Norge faller tilbake både når det gjelder breddekompetanse og spisskompetanse innen IKT. 2023-tall fra SSB viser at blant alle statlige virksomheter som har forsøkt å rekruttere IKT-spesialister siste året, opplevde 9 av 10 problemer.

Fremover vil behovet for mer kompetanse innen digitalisering og teknologi konkurrere med behovet for arbeidskraft i andre sektorer. Det blir behov for mer arbeidskraft til flere næringer og sektorer, blant annet for å omstille energisektoren, klare det grønne skiftet og styrke beredskapen. Det trengs også en generell styrking av næringslivet for å kunne finansiere velferden og utvikle samfunnet videre.

Dette danner grunnlaget for det Helsepersonellkommisjonen kaller en svært krevende situasjon for den samlede arbeidskraftssituasjonen i Norge.

### **Ressursutnyttelse blir en nøkkel**

Demografiske endringer og nedgang i verdiskaping fra petroleumsnæringen har stor betydning for det finansielle handlingsrommet i norsk offentlig sektor, men betyr også mye for arbeidskraftstilbudet.

Utfordringen blir å utnytte de tilgjengelige ressursene, både i form av midler, kompetanse og arbeidskraft, på en slik måte at vi oppnår størst mulig effekt av innsatsen som legges ned. Slik øker digitaliseringstakten, uten at ressursbruken vokser parallelt.

### **Mer samarbeid, samordning og IKT-kompetanse i offentlig sektor**

I dette kapittelet presenterer vi status og vurderinger knyttet til viktige aspekter for økt ressursutnyttelse. Vi utforsker offentlig-offentlig samarbeid, evne til å bryte ned siloer og skape helhetlige løsninger. Videre ser vi på bruk av leverandører og samarbeid med privat sektor, og vurderer nytten av Digitaliseringsdirektoratets økosystem for samhandling.

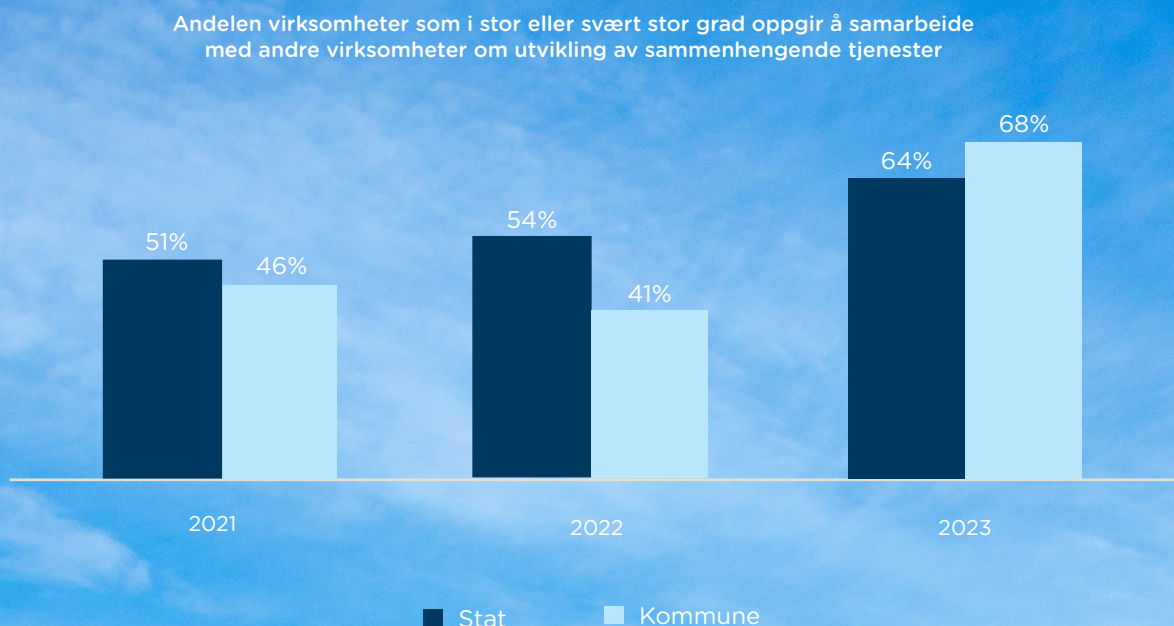
Vi finner at ressursutnyttelse fordrer mer samarbeid og samordning i digitaliseringsarbeidet, både mellom offentlige virksomheter, og mellom offentlig, privat og frivillig sektor. Det forutsetter strukturell tilrettelegging, et velfungerende økosystem og kompetansebygging knyttet til slike samarbeidsformer hos alle parter.





# Stadig mer tverrsektorielt samarbeid

Samarbeid mellom virksomhetene er et viktig grep for økt ressursutnyttelse og bedre tjenester. IT i praksis viser at virksomheter samarbeider stadig mer med andre virksomheter om utvikling av digitale og sammenhengende tjenester.



Samarbeid på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer spiller en avgjørende rolle for å oppnå økt ressursutnyttelse i digitaliseringsarbeidet. Ved å bryte ned siloer og fremme samarbeid mellom ulike enheter og sektorer, kan organisasjoner dra nytte av en bredere og dypere kompetansebase, få tilgang til flere ressurser og teknologier, samt dra nytte av ulike perspektiver og erfaringer.

## Økende grad av samarbeid

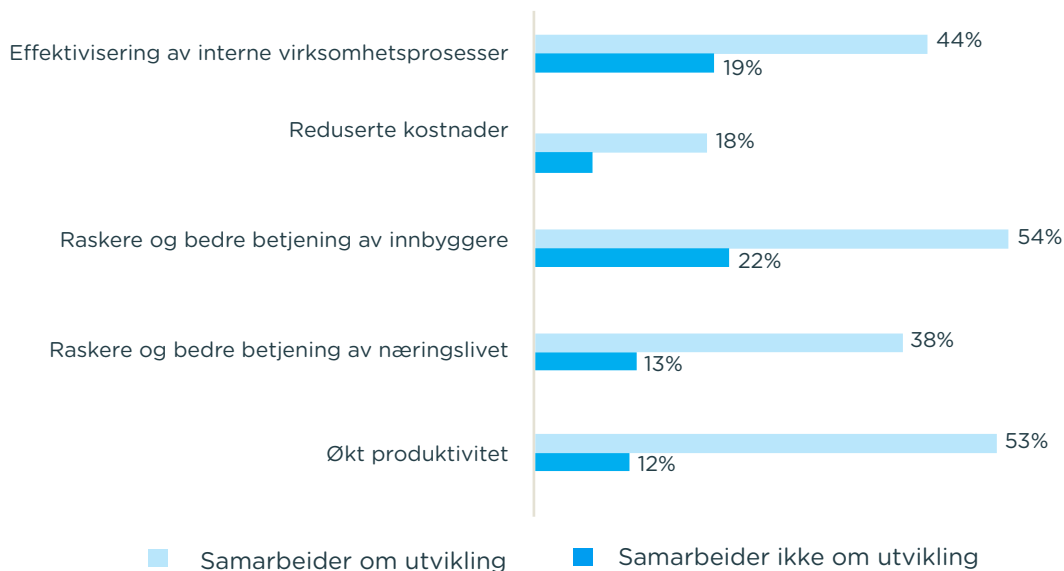
Undersøkelsen tyder på en økende erkjennelse av fordelene med, samt vilje til, å jobbe på tvers av sektorer. Det har vært en markant økning i antall virksomheter som oppgir å samarbeide med andre virksomheter om utvikling av digitale og sammenhengende tjenester. Fra 2021 har andelen som rapporterer positivt om slikt samarbeid økt betydelig, fra omtrent halvparten til rundt 65 % i 2023. Denne trenden er spesielt tydelig innenfor kommunene, hvor det har vært en betydelig vekst siste år.



# Samarbeid gir bedre resultater

Virksomheter som samarbeider med andre om digital tjenesteutvikling lykkes bedre med å realisere gevinster gjennom digitalisering. Dette inkluderer effektivisering av interne virksomhetsprosesser, kostnadsreduksjoner, økt produktivitet og raskere betjening av brukere.

Andelen virksomheter som i stor eller svært stor grad har realisert følgende gevinster fra digitalisering



## Klare gevinster tilknyttet samarbeid

Tabellen over illustrerer hvordan virksomheter som samarbeider om utvikling opplever vesentlig høyere realisering av gevinster som knytter seg til bedre ressursutnyttelse.

Denne samarbeidsorienterte tilnærmingen til tjenesteutvikling bidrar til å optimalisere ressursbruk, unngå overlappende arbeid og skape mer helhetlige digitale løsninger.

Resultatet er økt effektivitet og ressursutnyttelse, samt bedre evne til å imøtekomme brukernes behov i det stadig mer digitaliserte tjenestetilbudet.

En enda mer helhetlig tilnærming vil være ønskelig, men disse resultatene viser samtidig potensialet som ligger i enkelte virksomheters initiativ. Program digital samhandling kan tjene som eksempel på et initiativ der det forsøkes å hente større digitaliseringsgevinster gjennom samarbeid uten brede, toppstyrte transformasjoner.



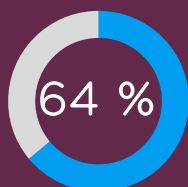


# Mer samarbeid krever mer styring og strukturer

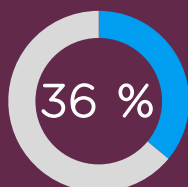
Selv om det har vært en økning i samarbeidet mellom offentlige virksomheter og kommuner om utvikling av digitale og sammenhengende tjenester, er det fremdeles en betydelig andel som ikke deltar i slike samarbeid. Barrierene mot å inngå i, og lykkes med, tverrgående samarbeid for digital tjenesteutvikling er fortsatt til stede.

## Samarbeid fordrer styring og strukturer

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

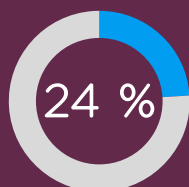


Stat

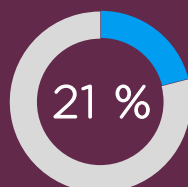


Kommune

Samarbeid mellom stat og kommune fungerer godt

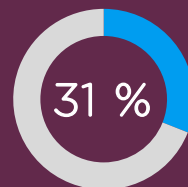


Stat

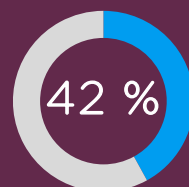


Kommune

Opplever i stor grad utfordringer med å ta ut gevinster i samarbeidsprosjekter



Stat



Kommune

Samarbeid mellom virksomheter og forskjellige forvaltningsnivåer er en nødvendighet i samarbeidsprosjekter, men ikke uten utfordringer.

### Lette samarbeidet mellom stat og kommune

Nåværende digitaliseringsstrategi fremhever at spesielt kommunene kan oppleve sektorinndelingen i staten som utfordrende. Dette kompliserer evnen til å gjennomføre samarbeidsprosjekter. Kun 2 av 10 kommuner oppgir at de synes at samarbeidet mellom stat og kommune rundt utvikling av digitale løsninger fungerer godt, mens 1 av 3 synes det fungerer dårlig.

### Tydeligere forventninger til samarbeid

Samtidig opplever statlige virksomheter i større grad at overordnet departement har tydeligere forventninger til utviklingen av sammenhengende tjenester enn det kommuner opplever at den politiske ledelsen har.

Dette er blant faktorene som gjør konteksten statlige virksomheter utvikler sammenhengende tjenester i, annerledes enn kommunene sin kontekst.

### Utydelig gevinstbilde

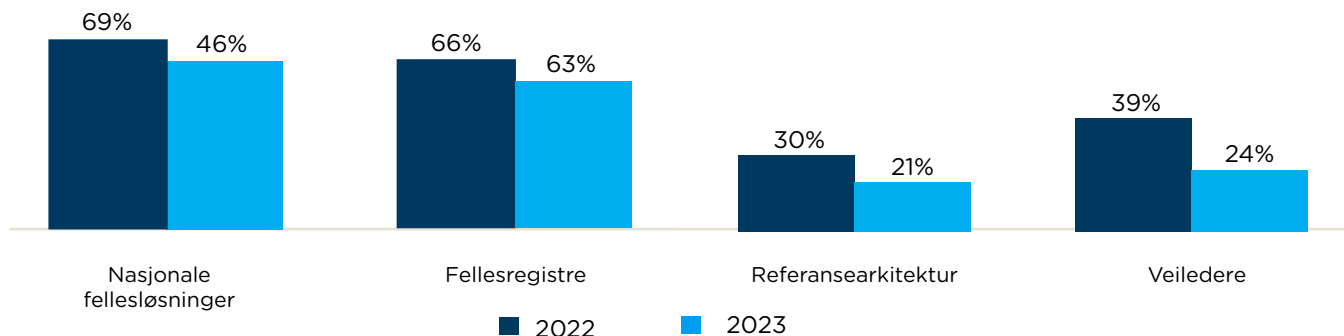
Det er ofte en utfordring at kostnader og gevinster inntreffer ulike steder når det samarbeides mellom virksomheter og på forskjellige forvaltningsnivåer. Dette, kombinert med usikkerhet tilknyttet endelig løsning, er med å skape et utydelig gevinstbilde som kan være en nøkkelutfordring for samarbeid på tvers.

31 % av statlige virksomheter og 42 % av kommunene opplever utfordringer med å ta ut gevinster i samarbeidsprosjekt med andre virksomheter. Når det ikke er klart hvilken nytte samarbeid potensielt kan medføre er det vanskeligere å rettferdiggjøre investeringer knyttet til å sette i gang og drive samarbeidsprosjekter.

# Økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling

Økosystemet er en måte å samhandle på, og en samling verktøy og løsninger som flere kan bruke for å utvikle digitale tjenester. Et velfungerende økosystem kan bidra til å akselerere digitaliseringen, effektivisere arbeidsprosesser, forbedre tjenesteleveranser, fremme innovasjon og utvikling, og skape økt verdi for alle involverte parter.

Andelen virksomheter som oppgir å ha tatt i bruk følgende tjenester i stor eller svært stor grad



Et dynamisk økosystem utvikles gjennom samhandling og bruk av delte ressurser. I dag inkluderer disse ressursene felles løsninger, standarder, prinsipper og referansearkitekturer. Resultatene fra årets undersøkelse viser en nedgang i bruken av økosystemkomponenter blant offentlige virksomheter, både innen statlige virksomheter og kommuner.

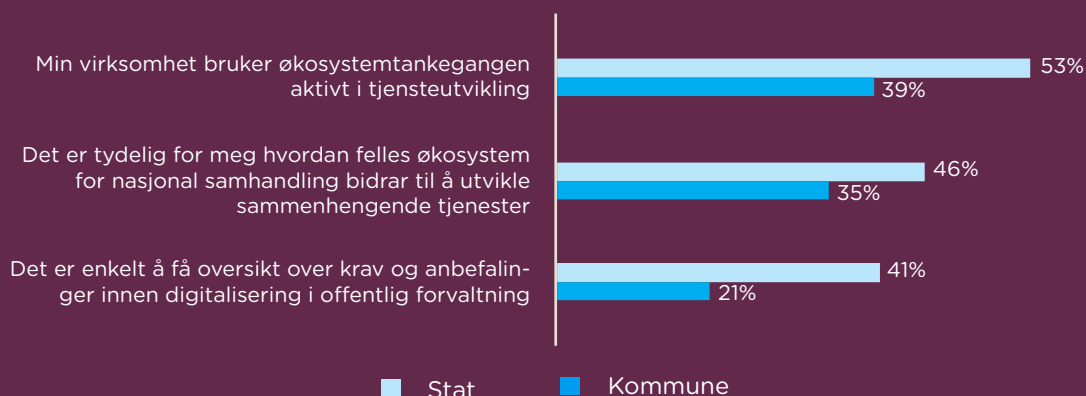
## Lav forståelse for økosystem

For å realisere potensialet i et felles økosystem er det viktig at økosystemet blir tatt i bruk og oppleves som nyttig for deltakerne. Kun halvparten av statlige virksomheter og 4 av 10 kommuner oppgir at de aktivt benytter seg av økosystemtankegangen i tjenesteutviklingen.

En av årsakene til økosystemets begrensede bruk kan skyldes mangel på bevissthet rundt de potensielle fordelene. Bare 40 % av virksomhetene svarer at det er tydelig hvordan økosystemet bidrar til å skape sammenhengende tjenester. Utilstrekkelig forståelse for komponentenes rolle i tjenesteutvikling kan gjøre det utfordrende å investere nødvendige ressurser og tid.

De fleste virksomheter, særlig kommunene, opplever også utfordringer med å få oversikt over regelverk, retningslinjer og anbefalinger for digitalisering. Undersøkelsen viser at de som greier å få enkel oversikt disse kravene, oftere rapporterer at de aktivt bruker økosystemtankegangen i egen tjenesteutvikling.

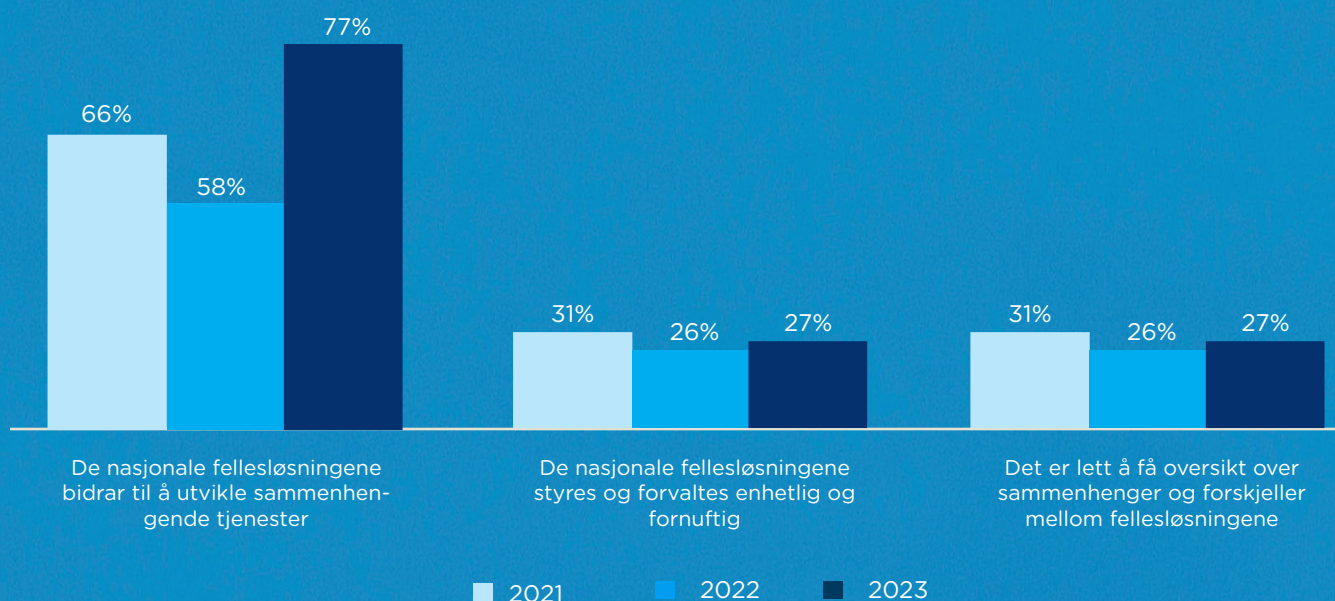
Fortsatt lav bevissthet og forståelse for økosystemtankegang





# Nytten av fellesløsningene vokser, forvaltningen er under press

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



Figuren over indikerer en nedgang i bruk av fellesløsninger fra 2022 til 2023, selv om bruken fortsatt er høy. Blant de som implementerte nasjonale fellesløsninger i 2023, rapporterer 41 % om omfattende anvendelse av disse i tjenesteporteføljen - en oppgang på 10 prosentpoeng fra 2022.

Strategien for fellesløsninger for like behov bør hjelpe både kommuner og statlige virksomheter å tilby bedre, mer integrerte tjenester, samtidig som det fremmer ressursutnyttelse ved å unngå utvikling av overlappende digitale systemer. Undersøkelsen viser at virksomheter opplever økt verdi fra fellesløsningene.

## Forvaltning og styring er presset

Fellesløsningene i økosystemet omfatter bl.a. grunndataregistre, nasjonale felleskomponenter, IT-løsninger og tekniske plattformer.

For å realisere verdi, kreves det tett samarbeid mellom forvaltningsnivåene om juridiske, organisatoriske, semantiske og tekniske spørsmål.

Selv med høy opplevd nytte, er det en bekymring at få mener forvaltningen av fellesløsningene er effektiv og oversiktlig. Digitaliseringsstrategien fremhever behovet for koordinering innenfor økosystemperspektivet, men anerkjenner at forvaltningsmodellene og tilnærminger mangler helhet.

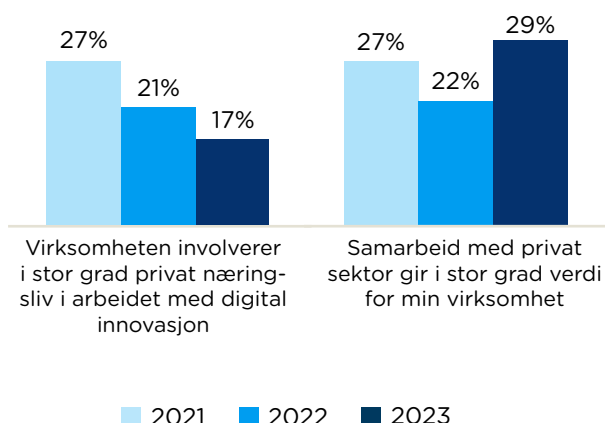
Finansieringsmodellene for fellesløsningene har også vært i fokus nylig. Skate er blant aktørene som argumenterer for at tradisjonelle finansieringsmodeller verken sikrer forutsigbarhet for brukeren eller initiativ til smidig, kontinuerlig utvikling og høy kvalitet.



# Offentlig-privat samarbeid

Innovasjon og nyskapning er nødvendig for å utvikle effektive og lønnsomme tjenester. Digital samhandling med næringsliv, academia og frivillige organisasjoner kan gi grunnlag for nye, innovative tjenester, og gjøre at det offentlige får mer ut av ressursene.

**Virksomheter som i stor grad involverer privat næringsliv i arbeidet med digital innovasjon**



Digitaliseringsstrategien sikter på å utnytte innovasjonskraften som ligger i privat og frivillig sektor. Samarbeid på denne måten er noe mer enn rene tjeneste- eller varekjøp av næringslivet.

## Negativ trend i offentlig-privat samarbeid

Tidligere IT i praksis-undersøkelser har avdekket en negativ utvikling i samarbeidet mellom offentlig og privat sektor, hvor samarbeid med privat sektor også blir sett på som mindre verdifullt. Årets undersøkelse viser at den negative trenden innen samarbeid med det private fortsetter, spesielt blant kommunene, der færre virksomheter oppgir at de involverer privat sektor i innovasjonsarbeidet.

Imidlertid har det vært en oppgang blant både statlige virksomheter og kommuner som anerkjenner verdien av samarbeid med privat sektor. Dette indikerer at offentlig sektor forstår betydningen av innovasjonsevnen i privat sektor, men likevel støter på utfordringer med å gjennomføre slike samarbeid.

## Redusere barrierene for samarbeid

Datadeling er en form for verdiskapende samarbeid mellom offentlig og privat sektor. Imidlertid er det stort behov for å tydeliggjøre prinsipper og redusere barrierer for økt bruk og utbredelse av offentlige data i det private. Datafabrikken (se tekstboks) er et eksempel på et tiltak som skal bidra til mer omfattende samarbeid mellom offentlig og privat sektor.



## Datafabrikken

Et samarbeid mellom næringslivet, offentlig sektor og academia

Datafabrikken er den del av regjeringens satsing for å realisere verdien av data og skal gjøre det lettere for små og mellomstore bedrifter å ta i bruk åpne data.

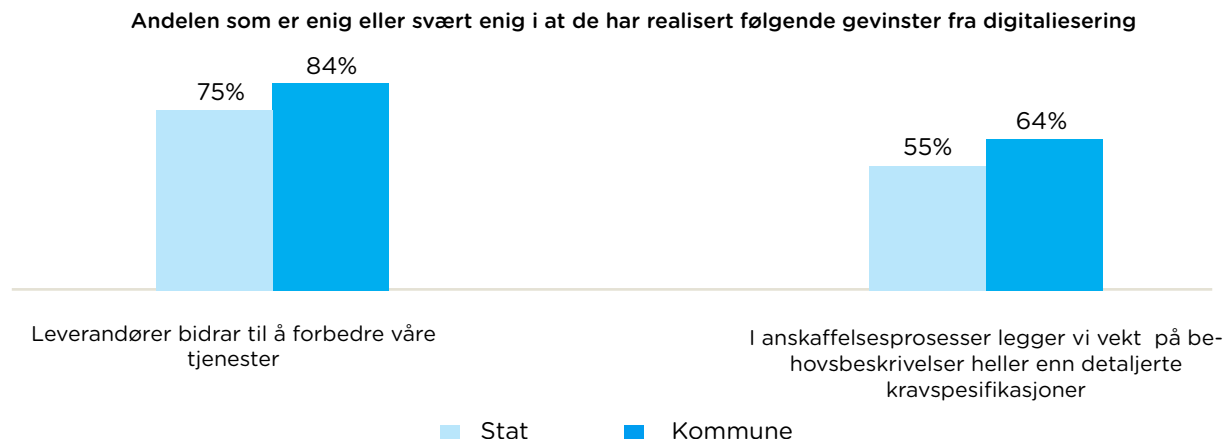
Digital Norway og Digitaliseringsdirektoratet bygger Datafabrikken sammen.

Datafabrikken skal gi oversikt over og dokumentasjon av tilgjengelige data, være en digital møteplass for dataeiere og databrukere, et verktøy for KI og analyse, og tilby styring av tilganger og samtykke til bruk av data. I tillegg tilbys juridisk rådgivning og regulatorisk datavask for bruk av persondata.



# Bestillerkompetanse i det offentlige

Å benytte seg av IT- og digitaliseringsleverandører kan øke ressursutnyttelsen gjennom tilgang på ekspertise og kapasitet. Effektiv bruk av leverandører fordrer likevel at både det offentlige og næringslivet evner å formidle og svare på behov og forventninger.



## Leverandører forbedrer tjenestene

De fleste virksomheter opplever leverandørenes bidrag som verdifulle. Årets undersøkelse viser at et klart flertall, 75 % av statlige virksomheter og 84 % av kommuner, opplever at leverandører bidrar til å forbedre deres tjenester.

## Stadig mer bruk av behovsbeskrivelser

Halvparten av statlige virksomheter og 6 av 10 kommuner legger vekt på bruk av behovsbeskrivelser, istedenfor strenge kravspesifikasjoner. Behovsbeskrivelser gir leverandørene mulighet til å levere innovative løsninger gjennom bruk av ny kompetanse og nye løsninger, som bestiller ikke alltid har mulighet til å ha oversikt over.

## Behovsbeskrivelser gir mer verdi

Dataene fra årets undersøkelse understøtter dette gjennom en klar sammenheng mellom behovsorientert tilnærming til anskaffelser på digitaliseringsområdet og hvorvidt virksomhetene henter ut ulike gevinster fra digitalisering.

Det offentlige er dermed godt i gang med å ta i bruk en tilnærming til anskaffelser det er kjent har større innovasjonspotensiale, og som allerede gir gevinster for virksomhetene. Imidlertid er det fortsatt et betydelig potensial for forbedringer på dette området.

## Virksomheter som legger vekt på behovsbeskrivelser realiserer oftere ulike gevinster fra digitalisering



# Refleksjoner og oppspill til ny digitaliseringsstrategi



Regjeringens arbeid med ny nasjonal digitaliseringsstrategi har som mål å styrke samordningen og utviklingen av en helhetlig politikk på tvers av offentlig og privat sektor. Dette fortsetter i tråd med tidligere strategier som også har fokusert på å fremme samordning, redusere silotenkning og legge til rette for en helhetlig tilnærming på tvers av aktørene.

## Økt innovasjonspress fordrer bedre ressursutnyttelse

Behovet for økt innovasjon og deling av ressurser på tvers er mer presserende enn noen sinne.

Dette kapitlet har hatt som mål å gi en statusoppdatering på viktige satsingsområder for økt ressursutnyttelse. Det legges vekt på behovet for hyppig og effektiv bruk av samarbeid mellom offentlige virksomheter og mellom offentlig og privat sektor, leverandører, og myndighetenes økosystem for ressursdeling og samordning.

Disse områdene er og vil fortsette å være sentrale fokusområder dersom vi skal lykkes med å utnytte potensialet i digitalisering for omstilling.

## Fortsatt behov for mer innsats

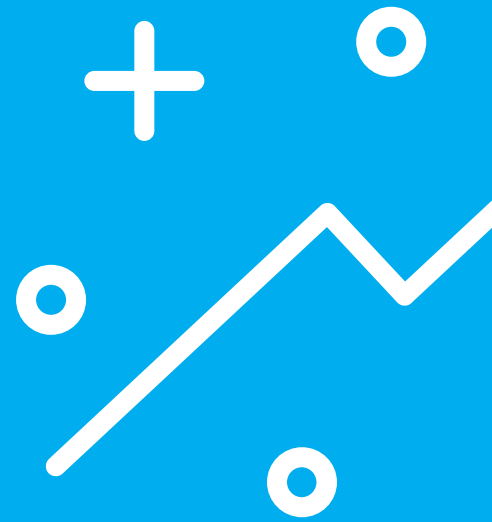
Resultatene fra IT i praksis viser imidlertid at vi generelt sett ikke har oppnådd de ønskede resultatene og at utviklingen i inneværende periode har vært moderat. Dette understreker behovet for ytterligere innsats og tiltak for å fremskynde utviklingen mot en mer samordnet og helhetlig tilnærming til digitalisering i offentlig sektor.

Det er et betydelig potensial for økt samarbeid både mellom offentlige virksomheter og mellom offentlig og privat sektor. Store deler av offentlig sektor ser verdien av samarbeid med det private, og opplevelse av nytte har vokst i inneværende strategiperiode. Det tyder på at slike samarbeid kan bidra til bedre utnyttelse av ressurser, økt innovasjon og mer effektive tjenesteleveranser.

Det blir stadig flere samarbeid mellom offentlige aktører rundt utvikling av sammenhengende tjenester. Derimot har det offentlige vist en tydelig tendens til å bli mer tilbakeholdne til samarbeid med private aktører.

Det er derfor behov for mer kompetanse i virksomhetene når det gjelder samordning og samarbeid. Dette innebærer kunnskap og ferdigheter til å jobbe på tvers, etablere felles mål og strategier, koordinere innsatsen på tvers av ulike aktører, samt evne til å effektivt realisere gevinster gjennom samarbeid. Forventningene til mer samarbeid på tvers må tydelig kommuniseres, slik at flere engasjerer seg.

Flere av initiativene i det digitale økosystemet for samordning, og spesielt fellesløsningene, viser et betydelig potensial. IT i praksis viser derimot et økende press på forvaltningen når det gjelder å etablere styring og rammer som legger til rette for samarbeid. Virksomhetene uttrykker et behov for tydelige retningslinjer, prosesser og verktøy som kan hjelpe dem med å håndtere samarbeidsinitiativer på en effektiv måte.







# Kapittel 3: Innovasjonskraft i offentlige virksomheter og kommuner

Mer digitalisering, og behov for økt nytte fra arbeidet som legges ned, fordrer innovasjonskraft i offentlige virksomheter og kommuner.

### **De store gevinstene ligger i å tenke nytt**

De virkelig store gevinstene fra ny teknologi og digitalisering hentes gjennom å tenke nytt og kontinuerlig utfordre det eksisterende.

Et eksempel er den betydelige utviklingen innen kunstig intelligens de siste årene, hvor nye verktøy har vist potensial til å transformere hele samfunnsstrukturer. Samtidig er kunstig intelligens et eksempel på teknologi som ikke alltid kan implementeres direkte i eksisterende tjenesteleveranser. I stedet krever effektiv bruk av kunstig intelligens grunnleggende endringer i måten virksomhetene utfører oppgavene sine på.

Videre er flere av utfordringene vi som samfunn står overfor, enten det er klima, utenforskap, synkende produktivitet eller stram økonomi, samfunnsomfattende. I tillegg til digitalisering, kreves ofte mer dyptgripende og fundamentale endringer, som utfordrer kultur, ledelse og måten tjenestene utformes og leveres på.

### **Manglende innovasjonskraft i dag**

Hensikten med den nåværende digitaliseringsstrategien er allerede i dag å understøtte digital transformasjon i hver enkelt virksomhet, og i offentlig sektor som helhet.

I dag stanser likevel innovasjonsforslag, der nytten både kan være stor og treffe mange samfunnsområder, for ofte i manglende villighet og evne til å eksperimentere, utforske og utfordre utenfor eksisterende tjenesteambisjon.

### **Innovasjonskraft blir en nøkkel fremover**

For å utnytte det fulle potensialet ved digitalisering og ny teknologi, vil det fremover kreves en fremoverlent tilnærming til nye muligheter i offentlige virksomheter. I tillegg må virksomhetene ha metodikk, organisatorisk kapasitet og formater i prosjekt- og programorganisasjoner til å håndtere kompleks nytte, risiko og aktørbilder.

I dette kapittelet vurderer vi noen sentrale områder der forutsetningene må være på plass for at virksomhetene skal ha innovasjonskraft til å nytte seg av større innovasjoner, og bruke digitalisering til å løse større, overgripende utfordringer.

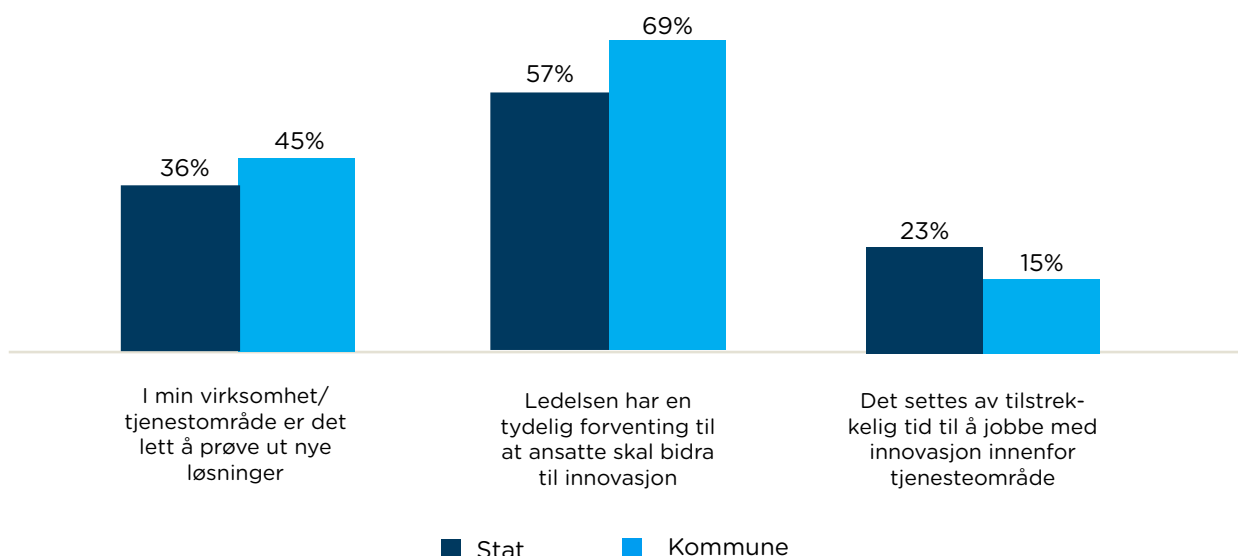
Disse områdene er innovasjonsarbeid i virksomhetene: Innovasjonsarbeid i virksomhetene, bruk av gevinstrealiseringsmetodikk, bruk av smidig prosjektmetodikk, digital kompetanse, samt bruk av bred og tillitsbasert aktørinvolvering i arbeidet med digital innovasjon.





# Det digitale innovasjonsarbeidet fordrer gode strukturer

Den nåværende digitaliseringsstrategien påpeker at digital transformasjon ikke bare omhandler teknologien, men også endringsledelse, kompetanse- og organisasjonsutvikling og forvaltningspolitikk muliggjort av teknologi. Det er derfor virksomhetene som selv må kunne omsette innovasjoner i teknologi til faktisk samfunnsnytte.



Innovasjonskraft i digitaliseringsarbeidet innebærer ikke bare teknologi, men også kultur og praksis som fremmer og støtter kreativitet, eksperimentering og læring. Det er viktig at virksomhetene skaper et miljø der ansatte blir oppfordret til å komme med nye ideer, ta risiko og sette av tid til å utforske nye tilnærminger.

## Få opplever å ha nok tid til innovasjon

Årets IT i praksis viser at mange opplever en forventning om bidrag til innovasjon fra ledelsen. Samtidig er det færre som opplever det lett å teste ut nye løsninger, og enda færre som opplever å ha nok tid til å innovere. Det gjelder spesielt kommunene. På samme tid vil det alltid være en avveining hvor mye tid virksomhetene kan bruke på medarbeiderdrevet innovasjon, og det kan argumenteres for at denne typen innovasjonsarbeid har mindre radikalt potensiale enn større styrte prosjekter.

StimuLab-prosjektet «Tverrsektoriell styring og utvikling av sammenhengende tjenester» har nylig foreslått etablering av en innovasjonsportefølje for mer struktur i innovasjonsarbeidet.

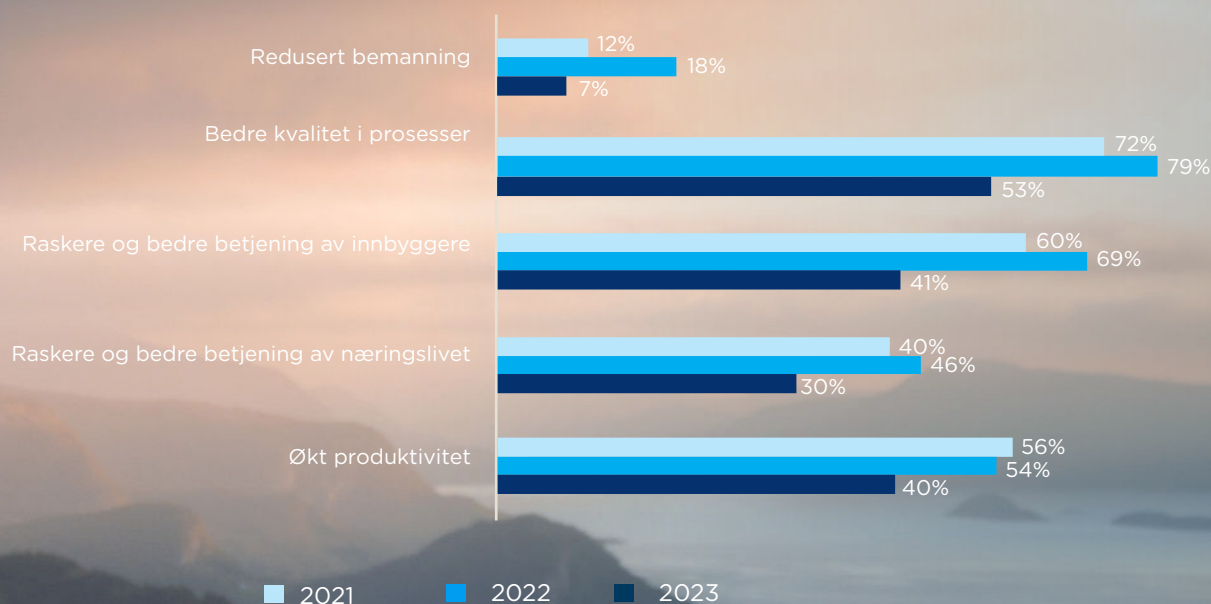
Bruk av innovasjonsportefølje innebærer en mer dynamisk tilnærming, der det tas revurderinger av behov, nytte, gjennomføring og utforming underveis i tiltaket. En innovasjonsportefølje er heller ikke i konflikt med dagens mest utbredte prosjektmønstre.

På den måten kan det i større grad settes av tilstrekkelig tid til forslagene med størst samfunnsnytte, og disse forslagene vil bli satt i strukturer der løsningene faktisk blir testet ut.

# Negativ trend i realisering av gevinster fra digitalisering

Digitalisering skal gi store muligheter for effektivitets- og kvalitetsgevinster. Likevel har det vært en markant nedgang i hvor mange virksomheter som oppgir å lykkes med å realisere gevinster fra digitalisering.

Andelen virksomheter som i stor grad har realisert følgende gevinster fra digitalisering



Det har vært en klar nedgang blant virksomheter som i stor eller svært stor grad oppgir å ha realisert ulike gevinster fra digitalisering. Samtidig er det ingen økning for «i liten grad», og det er mulig virksomhetene med det siste årets utvikling ser at digitaliseringsarbeidet har større gevinstpotensial enn tidligere antatt. Like fullt viser årets undersøkelse et stort behov for økt evne til å hente ut gevinster gjennom digitalisering.

## Offentlige virksomheters evne til endring skaper gevinstutfordringer

Organisasjonsendring er sentralt for å realisere gevinster, og digitaliseringstiltak vil ofte kreve endring i kompetanse, kultur og rutiner blant de ansatte for å få utnyttet potensialet som ligger i de digitale løsningene.

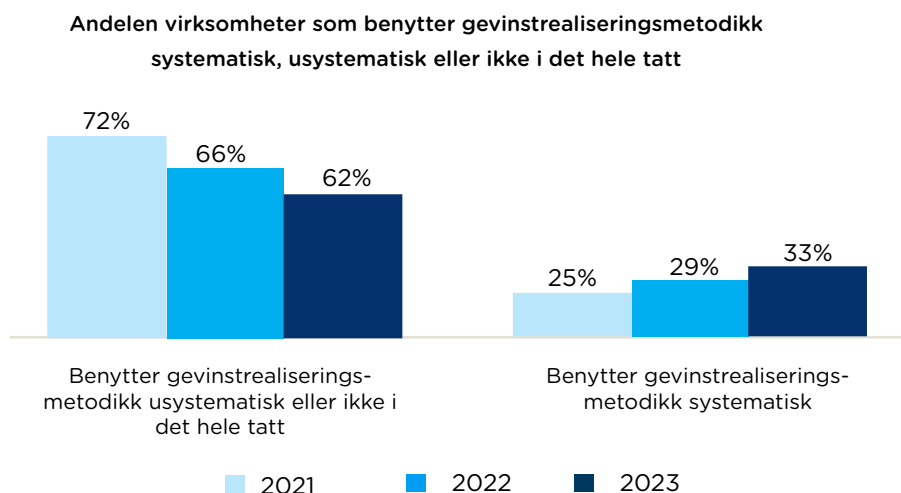
De fleste virksomhetene oppgir at manglende organisatorisk evne til endring for å hente gevinster av digitale tjenester i noen eller stor grad hindrer en økt digital tjenesteutvikling. Når den digitale utviklingen blir stadig mer omfattende, øker også kravene til organisasjonsendring.





# Behovet for bruk av gevinstrealiseringsmetodikk

Virksomheter som jobber systematisk med bruk av gevinstrealiseringsmetodikk realiserer oftere gevinster knyttet til digitalisering. Det er et behov for at flere virksomheter tar i bruk en mer systematisk tilnærming til gevinstrealisering.



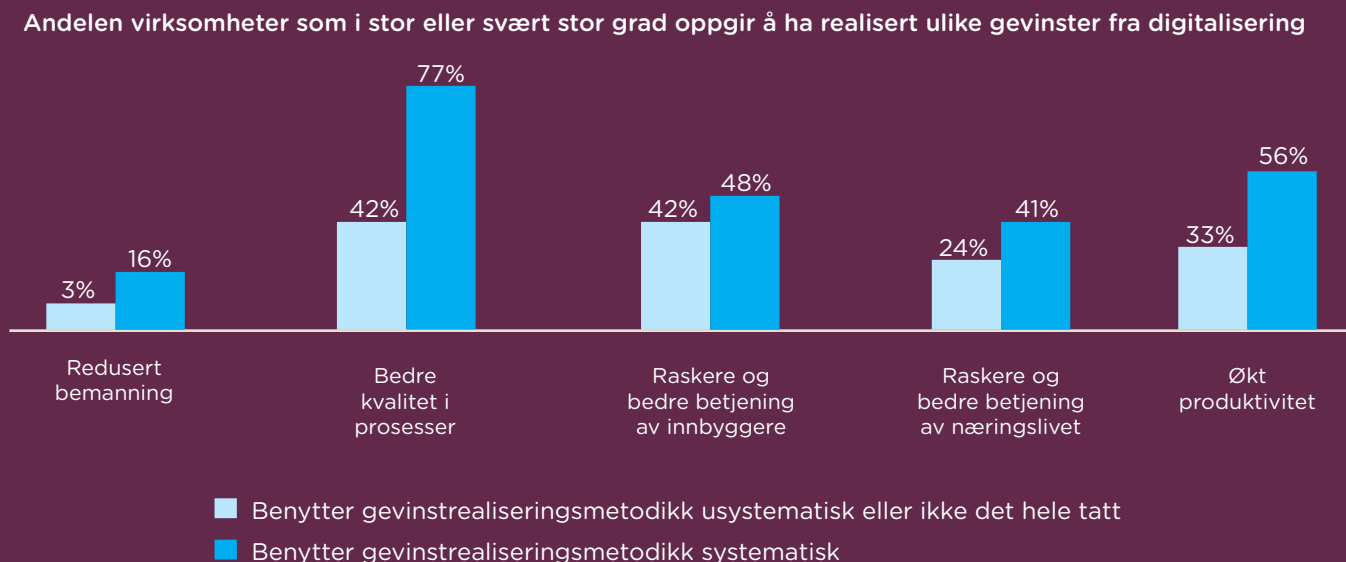
Gevinstrealisering knyttet til både individuelle digitaliseringstiltak og sektorovergripende omstillinger er viktig for å utnytte mulighetsrommet i den digitale utviklingen. Gevinstene kan samtidig oppstå frem i tid, eller utenfor organisasjonens rammer. Det er derfor viktig å identifisere gevinster bredt og langsiktig, og i tillegg følge gevinstene opp underveis

## Fortsatt mangel på konsekvent gevinstmetodikk

Den nåværende digitaliseringsstrategien vekstlegger strukturert og kontinuerlig arbeid med gevinstrealisering, og

anerkjenner vanskelighetene knyttet til tjenesteutvikling der kostnader og gevinster kan være ulikt plassert på tvers av virksomheter og forvaltningsnivåer.

Det har de siste årene vært en økning i andelen som jobber systematisk med gevinstrealisering. Likevel gjelder dette fortsatt et klart mindretall. Ofte ligger store gevinster i etterkant av prosjektets slutt, eksempelvis i endret praksis som er i tråd med den utviklede løsningen. Større omstillinger stiller særlig krav til dette for å utnytte potensialet i teknologien, og bruk av en strukturert gevinstmetodikk som fanger denne fasen er derfor sentralt.



# Digital kompetanse i virksomhetene

Ekspertkompetanse er en viktig komponent i innovasjonsarbeidet til virksomhetene, og vil bli mangelvare fremover. Offentlige virksomheter bør jobbe strukturert for å tiltrekke seg tilstrekkelig kompetanse.



Fjorårets IT i praksis rapporterte om en betydelig fremgang blant kommunene når det gjaldt de ansattes digitale kompetanse og deres evne til å se og dra nytte av mulighetene innen digitalisering.

## Virksomhetene mangler IKT-kompetanse

De ferske tallene viser derimot en nedgang i digital kompetanse blant ansatte i både statlige virksomheter og kommuner fra 2022 til 2023. Kun 27 % av statlige virksomheter og 18 % av kommunene melder om tilstrekkelig digital kompetanse blant sine ansatte.

En slik nedgang gir grunn til bekymring, men kan sannsynligvis tilskrives den raske

utviklingen innen kunstig intelligens siste året. Gjennombruddet av språkmodeller som ChatGPT synliggjør store muligheter innen digitalisering, og virksomheter er antagelig i økende grad klar over at de må tilegne seg ny kompetanse for å møte disse mulighetene.

## Vanskeligere å tiltrekke kompetanse

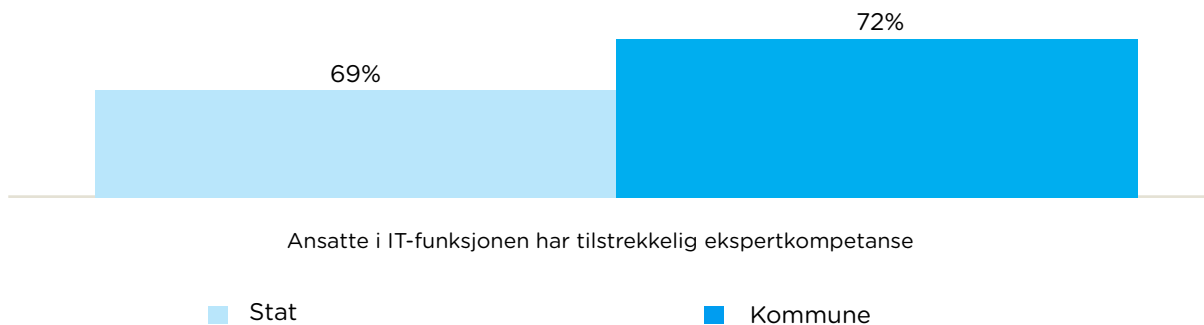
Også tilgangen på arbeidskraft med den digitale kompetansen offentlige virksomheter etterspør gir grunn til bekymring. Siden 2021 opplever spesielt statlige virksomheter økte utfordringer med dette. I 2021 svarte 60 % av statlige virksomheter at de kunne tiltrekke seg slik arbeidskraft, mens det i år bare er 47 % som mener det er tilfelle.





# Hvordan sikre tilstrekkelig ekspertkompetanse?

Ekspertkompetanse er en viktig komponent i innovasjonsarbeidet til virksomhetene, og vil bli mangelvare fremover. Offentlige virksomheter bør jobbe strukturert for å tiltrekke seg tilstrekkelig kompetanse.



Allerede i dag melder flere virksomheter om et stort behov for mer ekspertkompetanse innen IKT. Samtidig vil denne utfordringen øke i årene fremover. Samfunnsøkonomisk analyse slår fast at det vil være behov for 40 000 flere sysselsatte med IKT-utdanning innen 2030.

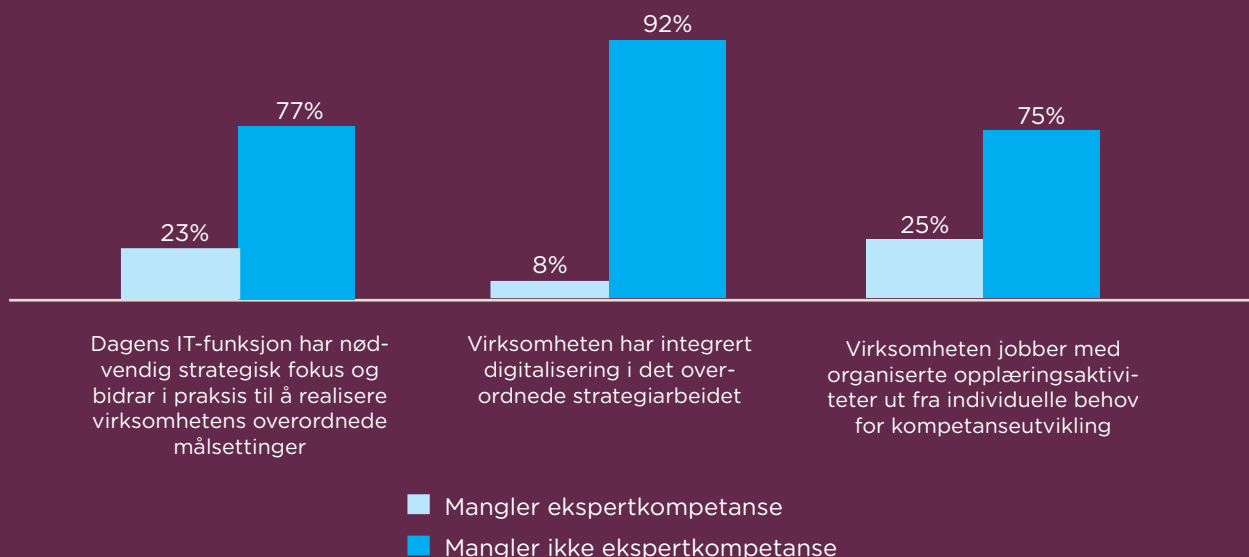
## 7 av 10 har tilstrekkelig ekspertkompetanse

Data fra IT i praksis viser at rundt 7 av 10 statlige virksomheter og kommuner opplever å ha tilstrekkelig ekspertkompetanse i egen IT- og utviklingsfunksjon til å nyttiggjøre seg av mulighetene innen digitalisering. Dermed opplever allerede 3 av 10 utfordringer med å dekke sine behov.

## Attraktivitet og kompetanseheving

Blant virksomheter som har rigget IT-funksjonen sin til å bidra til å realisere virksomhetens overordnede målsettinger og som har innlemmet digitalisering i det overordnede strategiarbeidet, er det en klar overvekt som samtidig oppgir å ha tilstrekkelig ekspertkompetanse.

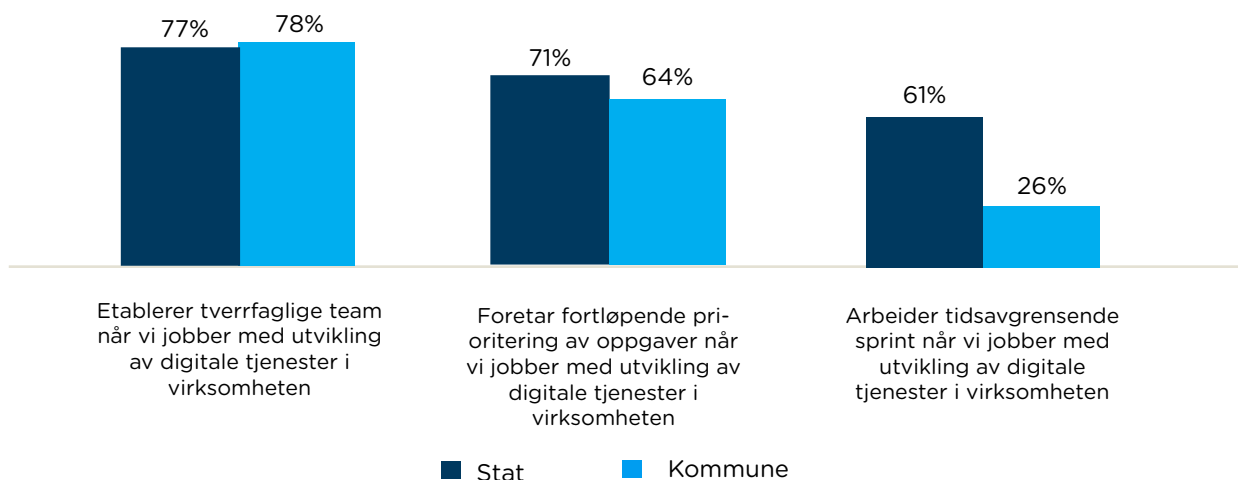
Det samme gjelder virksomheter som har en strukturert tilnærming til kompetanseheving og som tilpasser opplæringen i henhold til individuelle behov og/eller strategiske planer for hele organisasjonen.



# Smidig prosjektmetodikk

Både nye teknologier med høy grad av usikkerhet internt og omveltninger i omgivelsene stiller krav til mer fleksible arbeidsmetoder i offentlig sektor.

Andelen som i stor grad opplever følgende temaer som hinder for økt digital tjenesteutvikling



Evnen til å utøve smidig prosjektmetodikk kan være en forutsetning for å praktisere dynamisk nyttestyring og ha høy omstillingsevne. Der lavere usikkerhet og kompleksitet kan favorisere mer tradisjonelle prosjektmetodikker, krever økt kompleksitet og usikkerhet bruk av mer smidige metoder. Innovasjonsarbeid medfører usikkerhet tilknyttet endelig utforming, og hvilke implikasjoner dette har for virksomhetenes organisering og aktivitet.

## Arbeid i sprint ikke utbredt praksis

Årets IT i praksis ser på ulike trekk i virksomhetene som forbindes med smidig. Å dele inn arbeid i sprinter gir virksomhetene mulighet til å tilpasse seg endrede forutsetninger og ta videre beslutninger basert på oppdatert og bedre informasjon. Det er særlig viktig i en tid

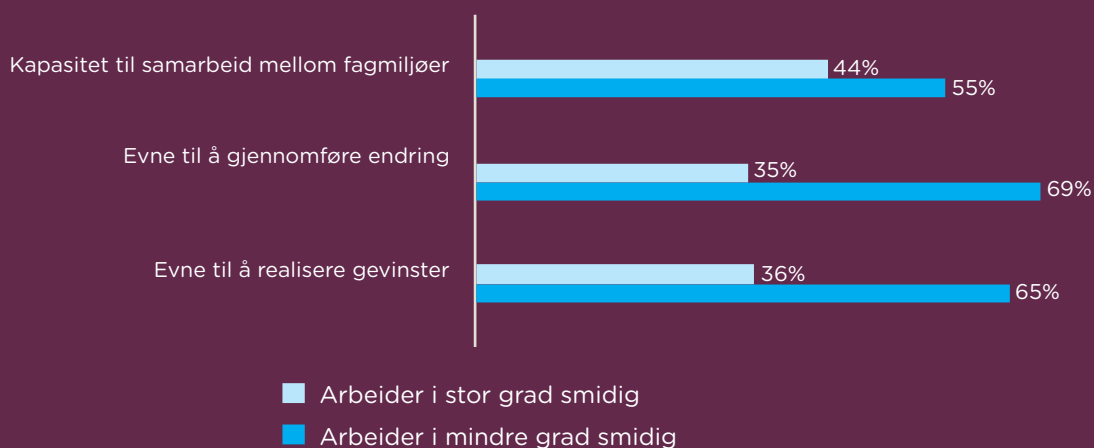
med høy utviklingstakt, der teknologier endres raskt og det er stor usikkerhet tilknyttet design på endelig løsning. Sprinter gjør det i tillegg lettere å bruke knappe ressurser i de riktige fasene av prosjektet.

Årets undersøkelse viser at virksomheter som benytter denne metodikken i større grad realiserer ønskede gevinster fra digitalisering. Slik den første figuren illustrerer, opplever de også mindre utfordringer tilknyttet økt digital tjenesteutvikling.

## Tverrfaglige og selvorganiserte team

Samfunnsomveltninger begrenser seg ikke til endring i teknologi, og dataene fra undersøkelsen viser at de aller fleste virksomhetene jobber i tverrfaglige team når de utvikler digitale tjenester. Majoriteten, to av tre, benytter også i stor grad selvorganiserte team.

Andelen virksomheter som i stor grad opplever følgende som hinder for økt digital tjenesteutvikling

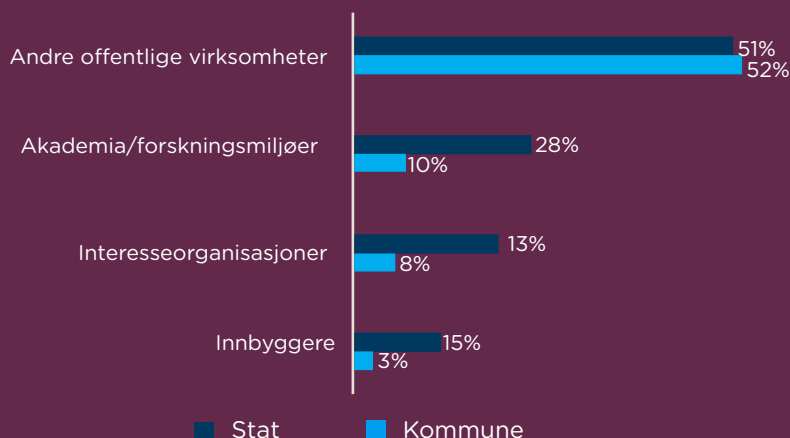




# Bredere og tillitsbasert aktørinvolvering

Omstillinger krever endring på tvers av interessenter, og særlig innbyggere bør involveres mer i innovasjonsarbeidet enn de blir i dag.

Andelen som i stor eller svært stor grad involverer følgende aktører i virksomhetens arbeid med digital innovasjon



Økosystemet gir offentlige virksomheter en mulighet for bred aktørinvolvering i tjenesteleveransene. Samtidig kan involvering av andre aktører gi nye perspektiver som kan identifisere muligheter til å utfordre eksisterende praksis.

Vi har allerede sett hvordan den synkende trenden rundt involvering av private aktører i innovasjonsarbeidet har fortsatt. Resultatene viser at andelen som i stor eller svært stor grad involverer private aktører har halvert seg siden 2021. Dette til tross for at virksomhetene ser verdiene av involveringen.

## Involvering av innbyggere er spesielt viktig i digitalt innovasjonsarbeid

Innbyggere er en annen gruppe det er viktig å involvere i innovasjonsarbeidet.

Eksisterende tjenester og prosesser har over tid fått justeringer på bakgrunn av brukeropplevelser, noe som minimerer negative opplevelser. Nye tjenester og prosesser har derimot ikke denne fordelene, og risikoen for negative opplevelser er større. Dette kan, slik kapittel 1 har tatt for seg, få følger for tilliten i befolkningen gjennom manglende brukertilpasning. Det kan også påvirke videre risikovilje i offentlige virksomheter negativt. Involvering av innbyggere er derfor viktig både for høyere samfunnsnytte i tjenestene, og for innovasjonskraften til virksomhetene.

IT i praksis viser derimot at få virksomheter involverer innbyggere i stor grad i deres arbeid med digital innovasjon. Spesielt kommunene har generelt sett lav grad av involvering, og at trenden ser ut til å gå nedover kan vekke bekymring.

# Refleksjoner og oppspill til ny digitaliseringsstrategi



**Dette kapitlet har hatt som mål å sette søkelys på innovasjonskraften i offentlige virksomheter.**

## **Innovasjonskraft fordrer strukturert arbeid**

De virkelig store gevinstene fra digitalisering hentes gjennom innovasjonskraft, og evne til å utfordre utenfor eksisterende tjenestebisjøn. Det krever igjen tilstrekkelig metodikk, organisatorisk kapasitet og formater i virksomhetenes innovasjonsarbeid.

IT i praksis har solide data på enkelte områder internt i virksomhetene, som er med på å styrke innovasjonskraften. Undersøkelsen viser blant annet at flere virksomheter jobber strukturert med innovasjonsarbeid og attrahering av kompetanse, dynamikk og smidighet i prosjekt, søker systematisk og bredt etter gevinster, samt involverer flere aktører i tjenestetviklingen.

Virksomheter som jobber systematisk med disse områdene realiserer flere gevinster, og opplever færre hindringer i transformativt og tverrgående utviklingsarbeid.

## **Behov for ytterligere styrking**

På en annen side viser IT i praksis fremdeles et behov for å styrke virksomhetenes arbeid innen flere av disse områdene.

Svært få opplever for eksempel å ha nok tid til å drive med innovasjon, og andelen som jobber strukturert med bruk av metodikk for gevinstrealisering er fremdeles lav.

For å styrke virksomhetenes innovasjonskraft, bør derfor den nye nasjonale digitaliseringsstrategien fokusere på å styrke virksomhetenes arbeid innen flere av disse områdene.

## **Behovet for samlet innovasjonskraft**

I tillegg til innovasjonskraft og omstillingsevne internt i virksomhetene, fordrer transformativ endringer ofte evne til å omstille på tvers av virksomheter og sektorer.

Brukerbehov i seg selv og teknologier som generativ kunstig intelligens skiller ikke på nåværende inndeling i offentlig sektor. Å bygge innovasjonskraft i offentlig sektor handler derfor ikke bare om smidige og dynamiske virksomheter, men også om den samlede tilnærmingen til de problemstillingene vi står overfor.

For å få samlet innovasjonskraft og omstillingsevne i offentlig sektor trengs det derfor fokus på områder fra alle tre kapitlene i årets IT i praksis.

Innovasjonsarbeidet i virksomhetene må, som dette kapitlet har vist, adresseres. Samtidig går de store omstillingene med størst samfunnsnytte på tvers av offentlig sektor. Ressursutnyttelse, spesielt gjennom samordning og samarbeid på tvers, er derfor nødvendig for å møte tverrsektorielle utfordringer. Gjennomføringen av denne typen omstillinger vil igjen innebære innovasjonsarbeid med stor grad av usikkerhet, og fordrer derfor stor grad av tillit til digitaliseringsarbeidet i befolkningen.





# Menneskene bak IT i praksis

Rapporten IT i praksis 2023 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 2023 består av:

**Kristian Dyrkorn, Direktør**

Ansvarlig for IT i praksis  
kid@ramboll.com

**Mathias Sikveland Wee, Konsulent**

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

**Aisha Iqbal, Konsulent**

aisb@ramboll.com

**Rudolf Andersen, Manager**

rudan@ramboll.com

**Simon Thomas Morsund, Konsulent**

stmd@ramboll.com

**Katrine Rummelhoff**, Seniorkonsulent - katrine.rummelhoff@ramboll.com

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

**Seri Bjelland**, Prosjektassistent - sibd@ramboll.com

**Thanu Thavanathan**, Prosjektassistent - tutn@ramboll.com

**Helene Magnussen**, Prosjektassistent - helene.magnussen@ramboll.com

**Brage Olai Tuv**, Prosjektassistent - brage.olai.tuv@ramboll.com

# Takk for at du leser IT i praksis 2023

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

## Kontakt oss:



### **Mathias Sikveland Wee**

Konsulent og prosjektleder for IT i praksis

Telefon: +47 98 63 14 13

E-post: [mwee@ramboll.com](mailto:mwee@ramboll.com)



### **Kristian Dyrkorn**

Direktør og ansvarlig for IT i praksis

Telefon: +47 94 52 18 05

E-post: [kid@ramboll.com](mailto:kid@ramboll.com)