

Direktoratet for forvaltning  
og økonomistyring

## Årsrapport 2020

# Innhold

Del 1: Leders beretning .....	3
Del 2: Introduksjon til virksomheten og hovedtall .....	5
2.1 DFØs samfunnsoppdrag i 2020 .....	5
2.2 Ny målstruktur og virksomhetsstrategi fra 2021 .....	5
2.3 Organisasjon og ledelse .....	6
2.4 Utvalgte hovedtall .....	6
2.5 DFØs samarbeid med andre virksomheter .....	7
Del 3: Årets aktiviteter og resultater .....	8
3.1 Hovedmål 1: DFØs kunder har effektiv økonomistyring og kan frigjøre ressurser .....	8
3.1.1 Styringsparameter: Kundenes vurdering av om DFØs økonomitjenester gir effektivitet og gevinster .....	9
3.1.2 Styringsparameter: Kundenes vurdering av om økonomiske data er lett tilgjengelig og gir god støtte i virksomhetsstyringen .....	10
3.1.3 Utviklingstiltak for lønns- og regnskapstjenestene .....	10
3.1.4 Opptak av nye kunder .....	13
3.1.5 Vurderinger og analyse av utvikling for hovedmål 1: DFØs kunder har effektiv økonomistyring og kan frigjøre ressurser .....	14
3.2 Hovedmål 2: Statlige virksomheter bruker beslutningsgrunnlag av god kvalitet i styringen .....	15
3.2.1 Styringsparameter: Kvalitetsutvikling i statlige beslutningsgrunnlag .....	15
3.2.2 Styringsparameter: Brukernes vurdering av DFØs bidrag til bruk av gode beslutningsgrunnlag .....	16
3.2.3 Styringsparameter: DFØs kunnskapsgrunnlag brukes i beslutningsprosesser .....	17
3.2.4 Prioriterte tiltak .....	18
3.2.5 Vurdering og analyse av utvikling for hovedmål 2: Statlige virksomheter bruker beslutningsgrunnlag av god kvalitet i styringen .....	20
3.3 Hovedmål 3: Statlig styring er tilpasset egenart og er rettet mot overordnede mål og effektiv ressursbruk .....	20
3.3.1: Styringsparameter: Brukernes vurdering av om DFØ bidrar til god styringspraksis i statlige virksomheter .....	21
3.3.2 Styringsparameter: Tilstandsutvikling i statlige virksomheters styringspraksis .....	22
3.3.3 Styringsparameter: Tilstandsutvikling for utvalgte samfunnsutfordringer som krever tverrgående styringspraksis .....	24
3.3.4 Prioriterte tiltak .....	25
3.3.5 Tilleggsoppdrag fra departementet .....	27
3.3.6 Vurdering og analyse av utvikling for hovedmål 3: Statlig styring er tilpasset egenart og er rettet mot overordnede mål og effektiv ressursbruk .....	27
3.4 Hovedmål 4: Offentligheten har enkel og god tilgang til informasjon om statlig ressursbruk .....	28
3.4.1 Styringsparameter: Tilgjengelighet av informasjon om statlig ressursbruk .....	29
Utvikling i bruk av DFØs nettside for rapporter og statistikk .....	31
3.4.2 Vurdering og analyse av utvikling for hovedmål 4: Offentligheten har god og enkel tilgang til informasjon om statlig ressursbruk .....	32

3.5 Hovedmål 5: Statlige virksomheter er effektivt organisert og ledet .....	32
3.5.1 Styringsparameter: Utvikling i bruken av DFØs arbeidsgiverstøtte .....	33
3.5.2 Styringsparameter: Brukernes tilfredshet med DFØs arbeidsgiverstøtte .....	34
3.5.3 Styringsparameter: Utvikling i avtaleinngåelser om bruk av virksomhetsplattformen.....	35
3.5.4 Styringsparameter: Brukernes vurdering av om DFØs kompetanse- og utviklingstilbud til ledere, ansatte og lærlinger i staten bidrar til å styrke virksomhetenes gjennomføringsevne, omstillingsevne og ressursutnyttelse .....	35
3.5.5 Styringsparameter: DFØs leveranser om organisering og virkemåte i statsforvaltningen har høy faglig kvalitet, er tilgjengelig og kjent .....	37
3.5.6 Styringsparameter: Utvikling i statlige medlemsvirksomheter som tar inn lærlinger i staten, generelt, og i Nord-Norge spesielt.....	38
3.5.7 Prioriterte tiltak .....	42
3.5.8 Vurdering og analyse av utvikling for hovedmål 5: Statlige virksomheter er effektivt organisert og ledet .....	45
3.6 Tjenestemål .....	46
3.7 Offentlige anskaffelser .....	49
3.7.1 Hovedmål: Offentlige virksomheter gjennomfører effektive og bærekraftige anskaffelser .....	49
3.7.2 Oppfølging av satsingsforslag .....	49
3.7.3 Tiltak for sentrale anskaffelsesfaglige områder .....	51
3.7.4 Resultater: Styringsparametere for offentlige anskaffelser .....	53
3.7.5 Måling av effekter for offentlige anskaffelser .....	55
3.8 Ressursbruk 2020 .....	62
3.8.1 Ressursbruk for lønns- og regnskapstjenestene.....	62
3.8.2 Ressursbruk for styring, organisering og ledelse.....	63
3.8.3 Ressursbruk for offentlige anskaffelser .....	64
3.8.4 Nøkkeltall fra årsregnskapet .....	65
3.9 Andre føringer og prioriterte tiltak .....	67
3.9.1 Nye fagområder og helhetlig utvikling .....	67
3.9.2 Samarbeid mellom DFØ og Digitaliseringsdirektoratet .....	68
3.9.3 Finansiering av DFØs økonomitjenester .....	68
Del 4: Styring og kontroll i virksomheten .....	69
4.1 Effektiv drift og produktivitetutvikling .....	69
4.2 Internkontroll og risikostyring .....	70
4.3 Behandling av personopplysninger (GDPR) .....	70
4.4 Sikkerhet og beredskap .....	71
4.5 Oppfølging av saker fra Riksrevisjonen .....	71
4.6 Bemanning og personalforvaltning .....	72
Del 5: Vurdering av fremtidsutsikter .....	78
Del 6: Årsregnskap .....	80

## Del 1: Leders beretning

Til tross for koronapandemien som har preget hele samfunnet siden mars i fjor, har Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) hatt god og stabil drift i 2020. Vi har i all hovedsak oppnådd gode resultater sett opp mot målene Finansdepartementet satte i tildelingsbrevet for 2020.

Selv om noen oppdrag og aktiviteter har blitt berørt av pandemien, har iverksatte tiltak for å opprettholde funksjoner og leveranser fungert godt. Vi har på ulike måter også bidratt med ekstern bistand i håndteringen av pandemien. Vi har blant annet gitt tilbud om utvidet bistand til lønnsutbetaling og bidratt med faglig ekspertise i utarbeidelsen av rundskriv om unntak fra bestemmelser i økonomiregelverket. Statlige arbeidsgivere har fått råd og oppdatert informasjon på Arbeidsgiverportalen, og vi har gitt veiledning om problemstillinger knyttet til økonomiregelverket og offentlige anskaffelseskontrakter.

Fra januar 2020 ble DFØ styrket gjennom overføringen av fagavdelingene for ledelse og utredning og analyse fra Digitaliseringsdirektoratet. Fra 1. september ble også fagområdet for offentlige anskaffelser overført til DFØ. Regjeringens mål med disse omorganiseringene er å utløse faglige synergier og mer helhetlige tjenester. Slike synergier kommer ikke gjennom ny organisering alene, og krever målrettet innsats. Med utstrakt bruk av hjemmekontor siden mars 2020, har dette arbeidet gått langsommere enn ønsket, men vi har lagt et godt grunnlag for et tettere samarbeid på tvers av fagområder og vil prioritere dette høyt også framover.

En viktig del av DFØs samfunnsoppdrag er å bidra til god styring, organisering og ledelse i forvaltningen. DFØs utredninger, analyser og evalueringer om forvaltningen blir brukt i en rekke offentlige utredninger. I 2020 har vi publisert ti nye rapporter, og flere av disse har blitt brukt som kildegrunnlag i NOU-er, stortingsmeldinger og proposisjoner. Offentligheten og media har også vist stor interesse for flere av rapportene.

Brukerne har over flere år etterspurt mer praktisk veiledning i mål- og resultatstyring, måling og oppfølging av effekter og ressursbruk, samt veiledning i styring av komplekse og tverrgående samfunnsutfordringer. Vi har i 2020 fortsatt arbeidet med å videreutvikle veiledningsmaterialet innenfor disse områdene. Gjennom å følge opp endringer i økonomiregelverket har vi også lagt til rette for at brukerne får oppdatert veiledning om krav og intensjoner i økonomiregelverket. I tillegg har vi på oppdrag fra Finansdepartementet bidratt til å sikre kontantutbetaling fra staten til personer uten bankkonto. I samarbeid med banknæringen etablerte vi en løsning som ble tatt i bruk av Nav, Husbanken og deler av Skatteetaten fra 1. september.

Som følge av koronasituasjonen har vi dreid en stor del av våre kompetansetiltak rettet mot ledere og medarbeidere over på digitale løsninger. Tilbudene har blitt godt mottatt og er mye brukt. Gjennom virksomhetsplattformen bidrar vi også til at virksomhetene får et verktøy for kompetansestyring, og i 2020 tok vi opp 18 nye virksomheter på plattformen.

Som leverandør av økonomitjenester skal DFØ bidra til effektiv økonomistyring i forvaltningen. I 2020 har tre nye statlige virksomheter blitt lønns- og/eller regnskapskunde hos oss, og tre nye gikk opp fra årsskiftet. I tillegg har en rekke av våre eksisterende kunder valgt å ta i bruk flere tjenester enn tidligere. I 2020 ferdigstilte vi også arbeidet med å endre våre tjenestemodeller. Den nye grunnmodellen tilsvarer dagens fullservicemodell. Virksomhetene kan i tillegg velge å kjøpe tilleggstjenester, enkeltvis eller i kombinasjon, ut fra hva de har behov for. Den nye modellen legger til rette for mer effektive prosesser og mindre manuelt arbeid i virksomhetene. Vi vil gå i dialog med alle våre kunder med sikte på at flest mulig går over til nye tjenestemodeller i løpet av 2022.

I 2020 har en stor del av våre fagressurser på lønns- og regnskapsområdet blitt brukt til utvikling av nye systemer og løsninger i forbindelse med opptaket av universitetene i Bergen, Oslo, Trondheim og Tromsø (BOTT). I tillegg har selvbetjeningsløsningene fått ny funksjonalitet som gir kundene tilbud om rapporter til bruk i analyse og styring, og den nye løsningen for utbetaling av overtid og reisetid gir sanntidsinformasjon og bidrar til raskere oppdatering av regnskapet. Tilbudet om brukerstøtte fra vår digitale assistent på lønnsområdet er utvidet slik at flere kan få raskt svar på henvendelser også utenfor åpningstid. DFØ arbeider også kontinuerlig med å effektivisere prosesser gjennom bruk av roboter, maskinlæring, bildelesingsteknologi, og gjennom digitalisering av fakturaprosessen og innføring av digitale bilag.

På anskaffelsesområdet har DFØ fått en sentral rolle i oppfølgingen av stortingsmeldingen «Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser». I 2020 har vi blant annet fulgt opp arbeidet med å digitalisere anskaffelsesprosessen og å etablere en markeds plass for skytjenester. Videre har vi samarbeidet med Miljødirektoratet om å utforme en handlingsplan for grønne og innovative anskaffelser, som inngår som en del av regjeringens klimaplan for 2021-2030. Vi har videre utviklet tiltak for å bekjempe arbeidslivskriminalitet i offentlige kontrakter, og etablert StartOff som skal gjøre det lettere for oppstartsbedrifter å levere varer og tjenester til offentlig sektor.

Statens innkjøps senter inngår og forvalter felles avtaler på vegne av statlige virksomheter. I 2020 har vi fornyet avtalen om reisebyrå tjenester, og kommet godt i gang med prosessen for å vurdere avtaler for kurs og konferanse samt betalingstjenester. Totalt forvalter DFØ 19 fellesavtaler fordelt på sju innkjøpsområder.

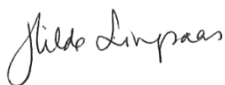
Arbeidet med informasjonssikkerhet har vært høyt prioritert også i 2020. Vi har blant annet utviklet en ny sikkerhetsstrategi, styrket IT-miljøet med ressurser og kompetanse og gjennomført tiltak knyttet til teknisk sikkerhet.

DFØ har hatt en samlet tildeling på 828 millioner kroner. Regnskapet for 2020 viser et mindreforbruk på 5 prosent av brutto driftsramme. Ressursene er fordelt med om lag 63 prosent til lønns- og regnskapstjenestene, 18 prosent til fagområdet styring, organisering og ledelse og fire<sup>1</sup> prosent til fagområdet for offentlige anskaffelser. Rundt 15 prosent går til IT-området og stabs- og fellesfunksjoner.

DFØ har i 2020 vokst fra 465 til 669 ansatte. Dette stiller store krav til styring og utvikling av virksomheten. Koronasituasjonen har samtidig stilt store krav til fleksibilitet hos ansatte. Erfaringene med nye digitale løsninger har fungert godt, og en intern undersøkelse viser at ni av ti klarer å arbeide effektivt til tross for savn av kolleger og nærmeste leder. Høsten 2021 flytter DFØs ansatte i Oslo til nye lokaler. I prosessen med å forberede flytting har vi lagt særlig vekt på å legge til rette for god samhandling mellom alle våre fagmiljøer.

Som følge av DFØs utvidete samfunnsoppdrag i 2020, har vi fått nye hovedmål og revidert vår virksomhetsstrategi. Endringene styrker vår rolle som tjenesteleverandør og fagorgan. Med den samlede erfaring og kunnskap DFØ har opparbeidet seg, er vi godt rustet til å levere gode tjenester i årene framover.

Oslo, 15. mars 2020



Hilde Singsaas  
direktør

---

<sup>1</sup> Fagområdet for offentlige anskaffelser ble overført fra Digitaliseringsdirektoratet til DFØ fra 1. september 2020. Ressursandelen gjelder for ett tertial.

## Del 2: Introduksjon til virksomheten og hovedtall

DFØ er statens fagorgan for økonomistyring, gode beslutningsgrunnlag for statlige tiltak, organisering og ledelse i staten, samt for anskaffelser i offentlig sektor og felles innkjøpsavtaler i staten. DFØ er også leverandør av fellestjenester til forvaltningen innenfor lønn og regnskap, samt ansvarlig for å gi arbeidsgiverstøtte til statlige virksomheter.

DFØ er et bruttobudsjettert statlig forvaltningsorgan underlagt Finansdepartementet.

### 2.1 DFØs samfunnsoppdrag i 2020

Som følge av overføringen av fagavdelingene ledelse, utredning og analyse fra Digitaliseringsdirektoratet (tidligere Direktoratet for forvaltning og ikt, Difi) fra 1. januar, fikk DFØ et utvidet samfunnsoppdrag i 2020:

DFØ skal være en pådriver for god styring, ledelse og organisering i staten og for at staten skal oppnå stordriftsfordeler og synergier i egen drift.

I tildelingsbrevet fra Finansdepartementet fikk DFØ følgende hovedoppgaver i 2020:

- levere fellestjenester for lønn og regnskap
- forvalte systemene for statsregnskapet og konsernkontoordningen
- forvalte utredningsinstruksen og økonomiregelverket i staten
- formidle kunnskap om hvordan statlige virksomheter skal etterleve utredningsinstruksen og økonomiregelverket i staten
- gi råd om blant annet samfunnsøkonomiske analyser, evalueringer, utarbeidelse og oppfølging av strategier, jf. arbeidsgiverstrategien, mål- og resultatstyring og risikostyring
- gi ledere og ansatte tilbud om veiledning og kompetanseutvikling innenfor DFØs fagområder
- gi statlige virksomheter råd i arbeidsgiverspørsmål
- på sine fagområder undersøke og analysere tilstand, utvikling og endringsbehov i norsk forvaltning for å utvikle statlig styring og ledelse
- være en faglig premissgiver ved å utrede aktuelle problemstillinger om organisering, styring og ledelse i staten for å kunne gi innspill til politikikutvikling på disse fagområdene

For å gjenspeile endringene i fagansvar ble målstrukturen justert og utvidet med ett nytt hovedmål i 2020:

- DFØs kunder har effektiv økonomistyring og kan frigjøre ressurser
- Statlige virksomheter bruker beslutningsgrunnlag av god kvalitet
- Statlig styring er tilpasset egenart og er rettet mot overordnede mål og effektiv ressursbruk
- Offentligheten har enkel og god tilgang til informasjon om statlig ressursbruk
- Statlige virksomheter er effektivt organisert og ledet

Avdeling for offentlige anskaffelser ble overført fra Digitaliseringsdirektoratet til DFØ fra 1. september 2020. DFØ rapporterer resultatene for dette området for hele 2020. Se omtale i kapittel 3.7 «Offentlige anskaffelser».

### 2.2 Ny målstruktur og virksomhetsstrategi fra 2021

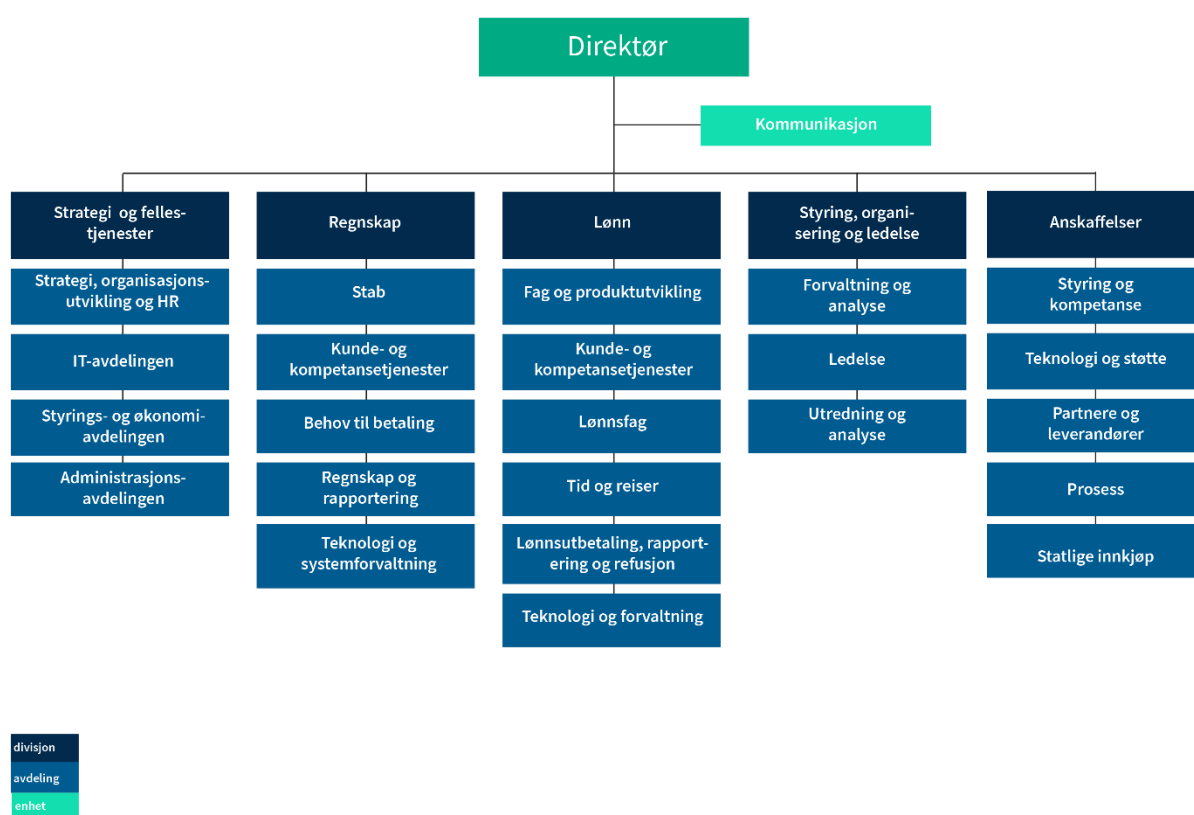
Med bakgrunn i det utvidete fagansvaret har vi i 2020 arbeidet med å revidere DFØs målstruktur og strategi. Sentrale spørsmål har blant annet vært hvordan målene og strategien kan understøtte bredden i de nye og eksisterende fagområdene, og hvordan ny teknologi påvirker virksomheten. Finansdepartementet har i Prop. 1 S. (2020-2021) fastsatt nye hovedmål som gjelder fra 2021. DFØ har også utarbeidet ny strategi for perioden 2021-2025.

## 2.3 Organisasjon og ledelse

Ved utgangen av 2020 hadde DFØ totalt 669 ansatte fordelt på 524 årsverk. Direktoratet har kontorsteder i Oslo, Stavanger og Trondheim. I tillegg har DFØ en enhet som er lokalisert i Harstad.

Hilde Singasaas er DFØs direktør. I ledergruppen sitter divisjonsdirektør Gøril Aune (regnskapsdivisjonen), divisjonsdirektør Christian Storhaug Johnsen (strategi- og fellestjenestedivisjonen), kommunikasjonsdirektør Ruth Høyland Jønsrud (kommunikasjonsenheten), programdirektør Frode Stevik (program for tverrgående teknologiutvikling), divisjonsdirektør Dag Strømsnes (divisjon for offentlige anskaffelser) og divisjonsdirektør Bjørn Sæstad (lønnsdivisjonen). Joakim Lystad har fungert som divisjonsdirektør i divisjon for styring, organisering og ledelse fra april til desember 2020. Hilde Nakken begynner i denne stillingen fra 1. mars 2021.

DFØs organisasjonskart pr. 31. desember 2020:



## 2.4 Utvalgte hovedtall

DFØ er et bruttobudsjettert statlig forvaltningsorgan. Regnskapet føres etter periodiseringsprinsippet i tråd med de statlige regnskapsstandardene. Rapportering til statsregnskapet skjer etter kontantprinsippet.

Tabellen viser utvalgte tall fra årsregnskapet 2017-2019:

	2017	2018	2019	2020
Antall årsverk <sup>2</sup>	377	389	417 <sup>3</sup>	524
Samlet tildeling post 01-99, millioner kroner	530	556	625	828
Utnyttelsesgrad post 01-29, prosent	98	97	100	95
Driftskostnader, millioner kroner	504	545	612	824
Lønnsandel av driftskostnader, prosent	60	59	57	56
Lønnskostnader, i tusen kroner pr. årsverk <sup>4</sup>	803	824	842	881
Konsulentandel av driftskostnader, prosent	9,3	9,0		
Konsulentandel av driftskostnader, prosent <sup>5</sup>			9,0	13,0

## 2.5 DFØs samarbeid med andre virksomheter

DFØ har gjennom flere år samarbeidet med Digitaliseringsdirektoratet og andre statlige virksomheter. DFØ har også etablerte samhandlingsarenaer med kundene. DFØ deltar i nettverk med sine nordiske søstervirksomheter om blant annet styring, regnskap, statlig betalingsformidling, statsregnskapsforvaltning og lønns- og regnskapstjenester. Direktoratet har også dialog med private aktører samt eksterne fagmiljøer i inn- og utland.

<sup>2</sup> Veksten i antall ansatte skyldes først og fremst overtakelsen av fagområdene ledelse, utredning og analyse og offentlige anskaffelser, men også opptak av nye kunder og oppgaver, samt satsing på ny teknologi.

<sup>3</sup> Fra 2019 inkluderer årsverk også overtid. Dette er en endring som følger av at Kommunal- og moderniseringsdepartementet har fastsatt definisjon av utførte årsverk, jf. Personalmelding: PM-2019-13

<sup>4</sup> Lønnskostnader består av lønn, feriepenger, arbeidsgiveravgift, pensjonskostnader og andre ytelser, fratrukket refusjoner fra NAV.

<sup>5</sup> Definisjon av kontogruppe 67 Kjøp av konsulent tjenester og andre fremmede tjenester ble endret fra 2019. For 2019 inngår kun kjøp av konsulent tjenester (konto 670 til 673). Som følge av dette er ikke 2019 tallet sammenliknbart med tidligere år og derfor skilt ut på egen linje.



## Del 3: Årets aktiviteter og resultater

Finansdepartementet reviderte DFØs målstruktur i 2020 som følge av at fagområdene ledelse, utredning og analyse ble overført fra Digitaliseringsdirektoratet (tidligere Difi). Det stilles krav om at DFØ skal videreføre innsatsen innenfor sine tjenesteområder med like gode resultater og kvalitet som tidligere år.

Målstrukturen uttrykker de ønskede effekter av DFØs samlede virkemiddelbruk, og består av fem hovedmål og ti tjenestemål, i tillegg til 36 styringsparametere og 21 resultatmål. For fagområdet offentlige anskaffelser, som ble overført til DFØ fra 1. september, er det definert ett hovedmål, fire styringsparametere og fire effektområder.

DFØ har fått fem tillegg til tildelingsbrevet i 2020. Departementet har i brevene gitt DFØ enkelte nye oppdrag knyttet til koronasituasjonen, og justert frister for eksisterende oppdrag som på ulike måter har blitt berørt av pandemien. I tillegg har departementet bedt om faglig bistand og vurderinger innenfor enkelte av DFØs fagområder.

### Koronasituasjonen i 2020

Som følge av koronasituasjonen har DFØ fra februar og mars iverksatt og fulgt fase 1 *årvåkenhet* og fase 2 *pågående pandemi* i kriseplanen for høyt personellfravær. Dette innebærer blant annet at vi har vurdert aktiviteter, funksjoner og leveranser som er definert som samfunnskritiske samt planlagt og forberedt tiltak for eskalering av situasjonen. I tillegg har alle kontorsteder innført hygiene- og smitteverntiltak, tilpasset bruk av hjemmekontor og stans av fysiske aktiviteter, konferanser og større gruppesamlinger. Alle ansatte har jevnlig fått informasjon om endringer i situasjonen, nye tiltak og gjeldende rutiner i virksomheten. Myndighetenes råd, anbefalinger og retningslinjer sentralt og lokalt har ligget til grunn for DFØs interne håndtering av situasjonen.

DFØ reagerte raskt da koronapandemien inntraff, og vi kunne derfor tidlig gi tilbud til kunder som hadde behov for bistand til utbetaling av lønn ved høyt sykefravær i virksomhetene. I den forbindelse bidro vi også med faglig ekspertise i utarbeidelsen av rundskriv R-100 «Midlertidige unntak fra bestemmelser om økonomistyring i staten». 60 kunder inngikk avtale med DFØ om mulighet for utvidet bistand. Vi bidro i gjennomføringen av virksomhetenes beredskapsplaner, og la til rette for å innføre de midlertidige unntakene. I tillegg har vi gjennom Arbeidsgiverportalen gitt veiledning og besvart en rekke spørsmål om hvordan statlige arbeidsgivere skal håndtere koronasituasjonen i sin virksomhet.

Vi vurderer at DFØ har hatt god og stabil drift i hele 2020. Iverksatte tiltak har vært målrettede og fungert godt. Enkelte prosjekter og oppgaver har likevel blitt forsinket, og arbeidet med å innlemme nye fagområder har kommet kortere enn planlagt på grunn av utstrakt bruk av hjemmekontor.

### 3.1 Hovedmål 1: DFØs kunder har effektiv økonomistyring og kan frigjøre ressurser

DFØ leverer fellestjenester innenfor lønn og regnskap. Våre systemløsninger ivaretar kravene i statlige regelverk. I 2020 endret vi tjenestemodellene, og vil fra nå av tilby en grunnpakke med standardtjenester innenfor hvert område som tilsvarer dagens fullservicemodell. Grunnpakken kan utvides med flere tilleggstjenester som kundene selv velger. I dialog med eksisterende kunder arbeider vi for at flest mulig velger å gå over til ny modell innen 2022.

På lønnsområdet leverer vi tjenester innenfor blant annet lønnskjøring, reiseregninger, tidsystem, turnus, offentlig rapportering og refusjonshåndtering. I løpet av 2021 vil vi også tilby en HR-systemløsning med utvidete tjenester, som for eksempel innen rekruttering og medarbeideroppfølging, samt et lønnsforhandlingsystem. På regnskapsområdet tar vi imot fakturaer, håndterer utbetalinger og leverer tjenester knyttet til periodeavslutning, innkjøp og prosjektoppfølging. I tillegg tilbyr vi tjenester innenfor blant annet prosjektøkonomi, tidstyring og statlige regnskapsstandarder (SRS). Vi leverer også et konkurransegjennomføringsverktøy for anskaffelser og et kontraktsadministrasjonsverktøy.

Mange av tjenestene er basert på selvbetjeningsløsninger. På begge områder gjennomfører DFØ kontinuerlig forbedringer og oppgraderinger av systemene. For at kundene skal få best mulig utbytte av våre tjenester, tilbyr vi en rekke opplæringstiltak i bruk av løsningene.

I DFØs treårige program for tverrgående teknologiutvikling arbeider vi særlig med helhetlig arkitektur, dataflyt og innovasjon i utviklingen av DFØs tjenester. Dette innebærer blant annet å kartlegge bruk og distribusjon av masterdata og transaksjonsdata, videreutvikle DFØs veikart for digitalisering av tjenestene, fremme innovasjon og tiltak i teknologirelaterte spørsmål, legge til rette for helhetlig bruk av skyløsninger og ha dialog med eksterne fagmiljøer.

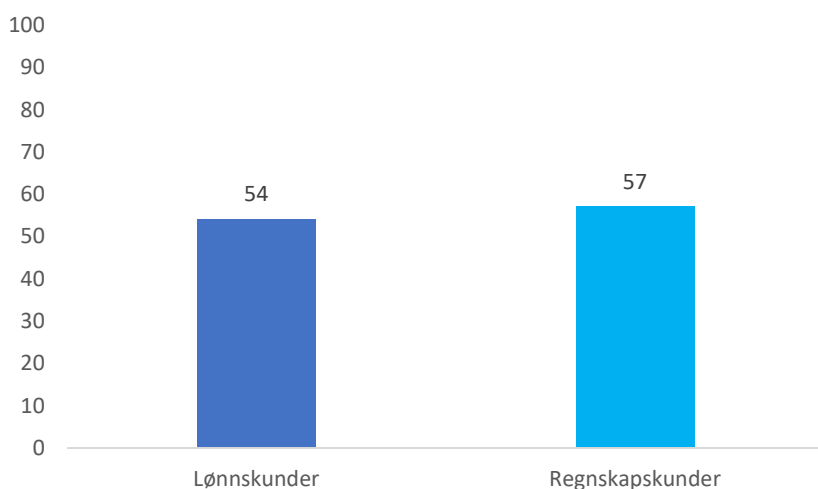
Våre tiltak og utviklingsaktiviteter på økonomitjenesteområdet fremgår i omtalen under.

Vi viser også til resultatmatrisen for styringsparameterne på tjenestemålene i kapittel 3.6, «Tjenestemål».

### 3.1.1 Styringsparameter: Kundenes vurdering av om DFØs økonomitjenester gir effektivitet og gevinster

I kundeundersøkelsen for 2020 ble kundene for første gang spurt om DFØs økonomitjenester gir effektivitet og gevinster. Blant de som har vært i kontakt med oss svarer 54 pst. av lønnskundene og 57 pst. av regnskapskundene at våre tjenester bidrar til dette.

*Figuren viser prosentandel lønns- og regnskapskunder som har svart positivt på om DFØs økonomitjenester gir effektivitet og gevinster:*



*Kilde: DFØs kunde- og brukerundersøkelse 2020. Andel som svarte 4, 5 eller 6 på en skala fra 1 til 6, hvor 1 er «helt uenig» og 6 er «helt enig».*

Med innføring av ny tjenestemodell vil arbeidsdelingen mellom DFØ og kundene bli endret. Den nye grunnmodellen tilsvarer dagens fullservicemodell. Flere kunder har allerede valgt å gå over på den nye modellen, og vi vil arbeide for at flest mulig av våre eksisterende kunder gjør det i løpet av 2022. En viktig årsak til at vi justerer tjenestemodellen, er at den nye modellen legger til rette for mindre manuelt arbeid hos kundene.

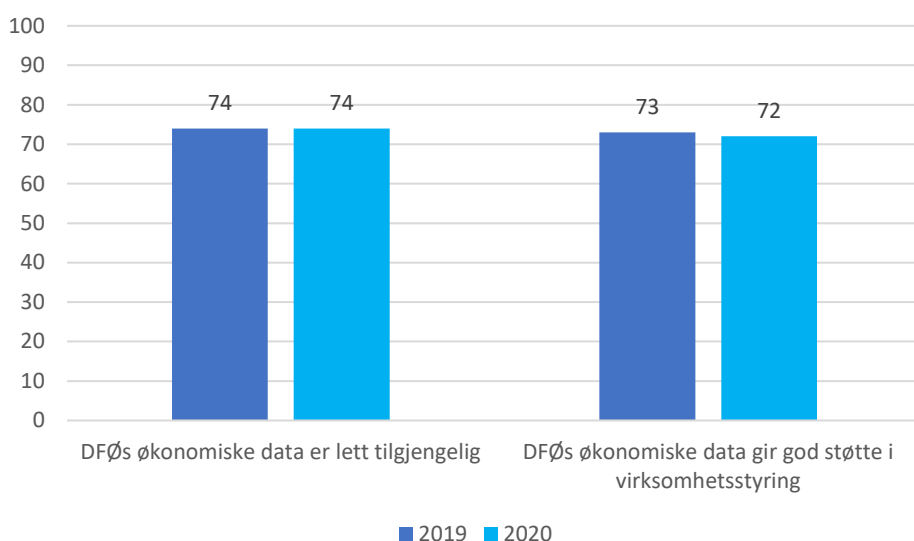
På DFØs årlige kundeforum for lønns- og regnskapskundene arrangerer vi flere dialogmøter for ulike kundesegmenter. Denne arenaen gir oss verdifull innsikt i hvordan kundene opplever våre tjenester. I tillegg gjennomfører vi fokusgruppeintervjuer. På grunn av koronasituasjonen måtte vi i 2020 avlyse disse

aktivitetene. Vi har derfor ikke tilstrekkelig kunnskapsgrunnlag som kan belyse kundenes vurderinger når det gjelder dette styringsparameteret.

### 3.1.2 Styringsparameter: Kundenes vurdering av om økonomiske data er lett tilgjengelig og gir god støtte i virksomhetsstyringen

I DFØs kundeundersøkelse oppgir 74 prosent at de er enige i at DFØs økonomiske data er lett tilgjengelig. 72 prosent er enige i at DFØs økonomiske data gir god støtte i virksomhetsstyringen.

Figuren viser prosentandel kunder som i perioden 2019-2020 svarte positivt på spørsmål om DFØs økonomiske data er lett tilgjengelig og gir god støtte i virksomhetsstyringen:



Kilde: DFØs kunde- og brukerundersøkelse 2019 og 2020. Andel som svarte 4, 5 eller 6 på en skala fra 1 til 6, hvor 1 er «helt uenig» og 6 er «helt enig».

Før 2019 har vi ikke spurt kundene om DFØs økonomiske data er lett tilgjengelig og gir god støtte i virksomhetsstyringen, og har følgelig ikke direkte sammenlignbare tall tilbake til 2018. Vi er imidlertid fornøyde med at nær to tredeler av kundene de siste to årene har hatt en positiv opplevelse av bruken av våre data i egen virksomhetsstyring.

I vår dialog med departementskundene oppgir for øvrig flere brukere at de er fornøyde med DFØs løsninger. Blant annet trekker de fram rapportløsningen på lønnsområdet. I dette verktøyet kan ledere og fagbrukere på en enkel måte hente ut flere typer rapporter og analyser. Se også omtale i kapittel 3.1.3, avsnitt «Ny rapportløsning på lønnsområdet».

### 3.1.3 Utviklingstiltak for lønns- og regnskapstjenestene

DFØ prioriterer utviklingstiltak innenfor lønns- og regnskapstjenestene både med utgangspunkt i at kundene skal ha effektiv økonomistyring og kan frigjøre ressurser, og at DFØ skal øke effektiviteten internt i egen drift. Ifølge tildelingsbrevet skal DFØ i tjenesteutviklingen også legge vekt på hvordan IKT kan styrke etterlevelsen av regelverk og systemer vi er ansvarlige for, og bidra til at kundenes og brukernes møte med DFØ blir enklere.

Utviklingstiltakene fordeles i to hovedkategorier:

- Utnytte teknologi for å få brukervennlige selvbetjeningsløsninger, automatisere datafangst og effektivisere prosesser for behandling av data.
- Legge til rette for best mulig utnyttelse av tilgjengelig styringsinformasjon for den enkelte virksomhet og for staten som helhet.

Tiltakene skal bidra til å gi et godt og tidsriktig tjenestetilbud innenfor DFØs tjenesteområder. Tiltakene skal også bidra til økt bruk av digital samhandling og effektiv datafangst.

I 2020 har en stor del av vår utviklingskapasitet og fagressurser på lønns- og regnskapsområdet blitt brukt til å arbeide med anskaffelse og utvikling av nye systemer og løsninger i forbindelse med opptak av de fire store universitetene i Bergen, Oslo, Trondheim og Tromsø (BOTT). Løsninger som er utviklet for universitetene vil senere kunne tas i bruk også av andre kunder. Se også omtale i kapittel 3.1.4 «Opptak av nye kunder».

### Selvbetjening på mobil og nett

På lønnsområdet leverer DFØ selvbetjeningsløsninger både som app på mobil og på nettleser. Vi arbeider kontinuerlig med å modernisere og utvikle løsningene. I 2020 har vi utviklet ny funksjonalitet for å overføre feriedager og legge til vedlegg i DFØ-appen, og vi har pilotert en robot for kvitteringslesing. I tillegg har vi innført engelsk språk i begge løsningene, og utviklet funksjonalitet for blant annet turnus, ny teamkalender, kredittkortløsning og varslinger for innkurv i selvbetjeningsportalen. Vi har også arbeidet videre med å utvikle en reiseassistent. Dette er en løsning som særlig er blitt etterspurt i departementene slik at politisk ledelse kan få bistand til utfylling av reiseregninger. Videre har vi gjennomført en rekke oppgaver knyttet til testing og ulike oppdateringer, og tilpasset appen til nye tekniske krav på de mobile plattformene. Se også omtale i avsnittet «Bruk av digital assistent» under.

I 2020 tok vi også i bruk en ny metodikk for smidig produktutvikling. Denne arbeidsmetodikken bidrar til økt kvalitet i utviklingsarbeidet, blant annet når det gjelder prioritering, planlegging og gjennomføring.

### Ny rapportløsning på lønnsområdet

DFØ har siden høsten 2019 tilbudt ledere og fagbrukere på lønnsområdet et fleksibelt rapport- og analyseverktøy som gir en enklere tilgang til styringsinformasjon. Løsningen bidrar til å gi brukerne bedre innsikt og visualisering av data. Våren 2020 utviklet og lanserte vi en covid-19 rapport som gir kundene mulighet til å følge opp data relatert til koronasituasjonen. I tillegg har vi arbeidet med å forbedre brukervennligheten og tilpasse løsningen til kundenes behov. Vi har også effektivisert datamodellene som benyttes i verktøyet, slik at ytelse og hastighet opprettholdes når flere kunder tar løsningen i bruk. Videre har vi utført enkelte endringer for å imøtekomme krav til universell utforming.

Vi erfarer at løsningen er tatt godt imot, og tilbakemeldingene fra kundene er positive. Dette underbygges også av kunde- og brukerundersøkelsen for 2020, der 71 prosent av lønnskundene oppgir at de er tilfredse med DFØs verktøy for styring, mot 61 prosent i 2019. Løsningen vil bli oppgradert og videreutviklet i 2021.

### Bruk av digital assistent

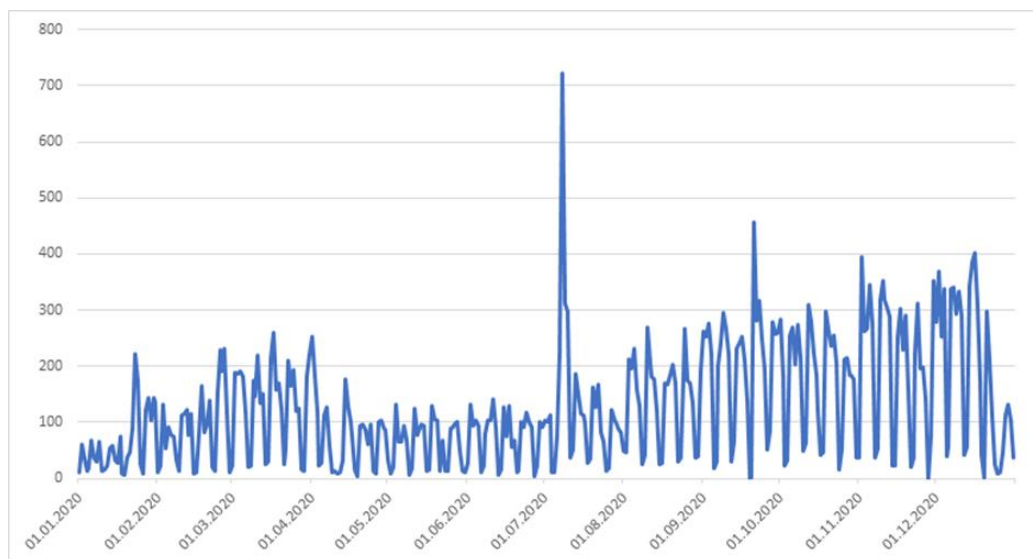
DFØ har de siste årene benyttet en digital assistent (chatbot) som besvarer spørsmål og henvendelser fra honorarmottakere på utvalgte temaer innenfor lønnsområdet. Assistenten blir benyttet både i og utenfor arbeidstiden, og har ved årsslutt 2020 håndtert nærmere 30 000 henvendelser. Dette er dobbelt så mange som i 2019. Bakgrunnen for dette er blant annet at den i 2020 ble tilgjengelig for alle ansatte hos våre kunder i ny selvbetjeningsløsning, og i appen fra juli måned. I gjennomsnitt har assistenten besvart 97 prosent av alle spørsmålene. Vi vurderer at tjenesten holder høy kvalitet. 97 prosent av svarene som gis er korrekte.

Vi har arbeidet med flere utviklingsaktiviteter i 2020. Blant annet har vi startet arbeid med tale, og vi utreder også mulighetene for at assistenten kan registrere og autentisere for brukeren. Samtidig er vi i gang med å

utforske mulighetene for et samarbeid med NAV og Skatteetaten der brukeren kan stille spørsmål på tvers av virksomhetene i samme chatvindu. Arbeidet med å videreutvikle den digitale assistenten vil fortsette i 2021.

Vi har også utforsket mulighetene for å ta i bruk den tilgjengelige programvareroboten «Wanda», som er integrert i regnskapssystemet til Unit4. Utredningsarbeidet vil bli videreført i 2021.

*Figuren viser utvikling i antall henvendelser/samtaler som er håndtert av DFØs digitale assistent på lønnsområdet gjennom 2020.*



### Nye leveranser på lønnsområdet – HR-system og lønnsforhandlingsystem

DFØ har tidligere utredet grunnlaget for å utvide våre systemleveranser med ytterligere funksjonalitet på HR-området. På bakgrunn av resultatene har vi i 2020 anskaffet både et felles HR-system og systemstøtte for lokale lønnsforhandlinger. I samarbeid med utvalgte kunder har vi tilpasset systemet med statlige standarder for HR-kjernetdata samt funksjonalitet i rekrutteringsmodulen. Vi har også arbeidet med å utvikle og tilpasse lønnsforhandlingsystemet slik at det passer for statlig sektor. DFØ skal i 2021 delta som en av flere piloter på begge systemer. Videre planlegger vi å levere moduler for ombordstigning, kompetanseutvikling, medarbeideroppfølging, læring/kurs og HR-analyse i 2021 og 2022. Kundene blir løpende orientert blant annet om når de ulike modulene kan tas i bruk og hva det innebærer for den enkelte virksomhet. Systemene skal innføres over flere år, og vil jevnlig bli utvidet og utviklet.

### Nytt betalingsformat og sikringsløsning

DFØ har arbeidet med å implementere en ny internasjonal meldingsstandard for betalingsformidling. Standarden er lovregulert gjennom finansavtaleloven, og hensikten er å sikre at alle filoverføringer mellom avsender og mottaker oppfyller kravene til autensitet, konfidensialitet og tilgjengelighet. Løsningen er utviklet og tilpasset i samarbeid med bankene. I 2020 har vi gjennomført den første piloteringen med godt resultat. Vi venter at innføringen av den nye standarden vil være slutført i 2021.

### Effektivisering av løsningen for tidregistrering

DFØ har videreutviklet løsningen for tidregistrering slik at utbetaling av overtid, reisetid og timelønn kan skje en måned raskere enn tidligere. Endringen innebærer at ledere kan behandle og godkjenne utbetalinger flere

ganger i måneden. Omleggingen av systemet medfører en budsjettmessig belastning for kundene i 2020. Håndteringen av denne engangseffekten i budsjettene er ivaretatt av DFØ og Finansdepartementet.

### Ny innkjøps- og fakturaløsning

For å effektivisere prosessen for innkjøp og fakturaflyt, har DFØ de to siste årene arbeidet med å anskaffe og implementere en ny innkjøps- og fakturaløsning. Systemet vil bli integrert som en del av vårt eksisterende økonomisystem, og bidra til at det blir enklere for kundene å bruke dataene som styringsinformasjon. I 2020 har vi arbeidet med å tilpasse og pilotere løsningen. Vi startet innføring av løsningen hos de første kundene i fjerde kvartal. Dette arbeidet vil fortsette i 2021.

### Nytt supplerende budsjetteringsverktøy

DFØ har i 2020 utredet grunnlaget for å anskaffe et nytt budsjettverktøy for kundene. Resultatene viser at det er behov både for systemstøtte i budsjettprosessen, og for mer funksjonalitet enn det vi tilbyr i dagens budsjettløsning. Høsten 2020 gjennomførte vi en mål- og funksjonsbasert anskaffelse med forhandlinger. Leverandør vil bli valgt i første kvartal 2021, og vi planlegger for å pilotere en løsning i løpet av våren 2021.

### Videreutvikling av Økonomiinfo

DFØs økonomistyringsverktøy Økonomiinfo gir kundene enkel tilgang til regnskapsinformasjon som kan brukes i analyse og styring. Løsningen har funksjonalitet for oppfølging av kontant- og SRS-regnskap, flere konteringsdimensjoner samt gode og fleksible analysemuligheter. I 2020 har vi videreutviklet prognosefunksjonaliteten, og satt løsningen i produksjon på alle baser. Ved utgangen av året hadde 127 virksomheter tatt verktøyet i bruk. Dette er ni flere enn året før. I det videre arbeidet vil vi legge særlig vekt på bygge opp egen kompetanse knyttet til den tekniske delen av løsningen.

### Nye løsninger for effektivisering på regnskapsområdet

Som en del av effektiviseringsarbeidet på regnskapsområdet har vi i 2020 anskaffet en ny portal for elektronisk dokumenthåndtering i fakturaprosessen. Den nye portalen vil også bidra til bedre oversikt og kontroll med dokumentflyten i fakturaprosessen. Videre har vi utredet mulighetene for å automatisere avstemmingsarbeidet. Utredningen viser at det er grunnlag for å anskaffe en systemløsning som reduserer manuelle oppgaver både hos kundene og DFØ, samt øker kvaliteten i prosessene for avstemming, periodeavslutning og rapportering. Anskaffelse av løsningen vil etter planen skje i 2021.

### 3.1.4 Opptak av nye kunder

DFØ leverer lønns- og/eller regnskapstjenester til rundt 89 prosent av alle statlige virksomheter. 89 prosent av virksomhetene er lønnskunder, mens 78 prosent er regnskapskunder. Kundemassen øker jevnt. I løpet av 2020 har to av våre kunder henholdsvis blitt slått sammen og overført til annen virksomhet, men ingen kunder har avsluttet sitt forhold til DFØ.

I løpet av 2020 og fram til og med 1. januar 2021 har følgende virksomheter blitt nye kunder:

- Eldreombudet (lønn og regnskap)
- Dagligvaretilsynet (lønn og regnskap)
- Universitetet i Bergen (lønn og regnskap)
- Nasjonal Sikkerhetsmyndighet (lønn og regnskap)
- Norsk Akkreditering (regnskap)
- Oljedirektoratet (regnskap)

Fra 1. mars 2021 vil Miljødirektoratet bli kunde på regnskapsområdet, og etter planen vil Universitetet i Oslo bli kunde på lønn og regnskap fra 1. mai 2021.

DFØ arbeider kontinuerlig for å motivere kundene til å ta i bruk flere tjenester. I 2020 har 26 kunder utvidet samarbeidet til å inkludere tjenester de ikke har kjøpt tidligere.

### Opptak av universitetene i Bergen, Oslo, Trondheim og Tromsø (BOTT)

DFØ har de siste årene arbeidet med et omfattende prosjekt for å levere lønns- og regnskapstjenester til BOTT-universitetene fra 2021 og 2022. Opptaksprosjektet innebærer både anskaffelse av nye systemer og utvikling av flere nye løsninger. Vi har blant annet anskaffet et system for søknadsfasen til eksternt finansierte prosjekter, og en løsning for inngåelse og oppfølging av arbeidskontrakter. I hele prosjektperioden har DFØ samarbeidet tett med BOTT for å tilpasse og utvikle løsningene. Overgangen til DFØ krever også at universitetenes prosesser og rutiner på lønns- og regnskapsområdet blir standardisert. Dette gjelder for eksempel fullmaktstrukturer, arbeidsflyt, søknadsbehandling, kontoplaner, fakturering og periodisering. I tillegg er det behov for å legge til rette for nødvendige tilpasninger i integrasjonsplattform, virksomhetsarkitektur og informasjonssikkerhet. I 2020 har vi ferdigstilt flere av de første løsningene som skal tas i bruk. I 2021 vil vi fortsette utviklingsarbeidet, blant annet innen prosjektøkonomi, restanser og tilleggsbestillinger.

Med opptaket av BOTT vil føre til at DFØ vil betjene flere ansatte i statsforvaltningen, fra 93 000 til 116 000. I tillegg vil antall honorar- og timelønnede øke fra 108 000 til 158 000. Som følge av koronasituasjonen har det i 2020 vært en midlertidig nedgang på 13 000 i antall honorar- og timelønnede. Dette endrer imidlertid ikke den ventede økningen på totalt 50 000 eksternt lønnede som følger av kundeopptaket. Universitetet i Bergen tar i bruk DFØs tjenester fra 1. januar 2021. Etter planen vil Universitetet i Oslo bli kunde fra 1. mai 2021, mens universitetene i Trondheim og Tromsø blir kunder fra 2022.

### 3.1.5 Vurderinger og analyse av utvikling for hovedmål 1: DFØs kunder har effektiv økonomistyring og kan frigjøre ressurser

Vi vurderer at de tjenester og løsninger som DFØ leverer bidrar til å oppnå hovedmålet. Dette understøttes også av de oppnådde resultatmålene for tjenestemålene 1, 2 og 3, jf. kapittel 3.6, «Tjenestemål».

DFØ har i 2020 prioritert tiltak og aktiviteter på økonomitjenesteområdet med sikte på å øke kvaliteten på styringsinformasjon og ytterligere effektivisere arbeidsprosessene.

Ett eksempel på dette er DFØs tilbud om et fleksibelt rapport- og analyseverktøy som gir enklere tilgang til styringsinformasjon på lønnsområdet. Verktøyet ble i 2020 aktualisert med en særskilt rapport som kundene kan benytte for å følge opp koronasituasjonen i egen virksomhet. Videre har kundene fått tilgang til en ny løsning for utbetaling av overtid og reisetid. Dette bidrar til informasjon i sanntid og raskere oppdatering av regnskapet, som gir et bedre grunnlag for god økonomistyring. Gjennom innføringen av ny standard økonomimodell har vi lagt til rette for at kundene bedre kan utnytte mulighetene i DFØs økonomistyringsverktøy Økonomiinfo, samt modulen for tidstyring. Disse verktøyene gir kundene enklere og bedre grunnlag for økonomistyring enn tidligere. Gjennom den nye selvbetjeningsportalen og DFØ-appen har vi også stadig innført ny funksjonalitet som gir kundene tilbud om rapporter til bruk i analyse og styring.

DFØs bruk av roboter, maskinlæring, bildelesingsteknologi og digitalisering av fakturaprosessen og innføring av digitale bilag bidrar til en kontinuerlig effektivisering av prosessene på økonomitjenesteområdet. Dette reduserer behovet for manuelle oppgaver og kontroller, og gir tidsbesparelser både for kundene og DFØ. I tillegg reduseres risikoen for feil, og kvaliteten øker.

DFØ har gjennom mange tiltak også bidratt til å innføre og øke andelen elektronisk faktura (EHF). EHF bidrar til en reduksjon av purringer og purregebyr i staten og ble satt som standard i 2013. DFØ har beregnet en

besparelse for DFØs kunder på 85 millioner gjennom reduserte purregebyr og forsinkelsesrenter i perioden 2014 til 2020, sammenlignet med perioden før innføring.

Fra 2020 utvidet vi tilbudet om brukerstøtte fra vår digitale assistent på lønnsområdet til alle ansatte hos våre kunder. Flere brukere får dermed raskt svar på sine henvendelser også utenfor åpningstid. Dette har blitt godt mottatt, og bruken har økt betydelig gjennom året.

I 2020 ferdigstilte vi også arbeidet med å endre våre tjenestemodeller. Grunnmodellen inneholder nå flere tjenester, og vi har også utvidet tilbudet av tilleggstjenester. DFØ overtar og håndterer dermed flere arbeidsprosesser. Det økte volumet bidrar til at vi kan effektivisere prosessene ytterligere. Kundene viser stor interesse for den nye modellen. I 2020 har elleve kunder endret til ny grunnmodell, og 15 kunder har tatt i bruk nye tilleggstjenester. Vi vil fortsette å stimulere til at flere eksisterende kunder bytter til den nye modellen.

Samlet sett vurderer vi at DFØs fellestjenester bidrar til effektiv økonomistyring hos kundene. Dette gir et godt utgangspunkt for de kundene som har behov for å frigjøre ressurser til andre oppgaver.

## 3.2 Hovedmål 2: Statlige virksomheter bruker beslutningsgrunnlag av god kvalitet i styringen

Finansdepartementet har delegert forvaltningen av økonomiregelverket og utredningsinstruksen til DFØ. Dette innebærer å legge fram forslag til utvikling og oppdatering av regelverkene for departementet, fortolke regelverkene, behandle henvendelser og søknader om unntak fra økonomiregelverket, samt utvikle og levere tilhørende kompetansetjenester. DFØ arbeider for å gjøre regelverket tydelig og kunnskapsbasert, og å levere relevante og brukerrettede kompetansetjenester.

Våre løsninger på økonomitjenesteområdet gir kundene enkelt tilgang til nyttig styringsinformasjon. Gjennom blant annet rapportløsningen på lønnsområdet og økonomistyringsverktøyet Økonomiinfo kan kundene sammenligne og analysere sine data på tvers i virksomheten. DFØ har også utviklet en forvaltningsløsning av statsregnskapet.no for departementsansatte, som gjør det mulig å analysere og sammenligne ressursbruk i staten. DFØ arbeider kontinuerlig med tiltak som kan øke nytten og redusere kostnadene for virksomheter som benytter de statlige regnskapsstandardene (SRS) i sin styring.

Våre oppdrag og utviklingsaktiviteter innenfor disse fagområdene fremgår i omtalen under.

Vi viser også til resultatmatrisen for styringsparameterne på tjenestemålene i kapittel 3.6, «Tjenestemål».

### 3.2.1 Styringsparameter: Kvalitetsutvikling i statlige beslutningsgrunnlag

DFØ har anbefalt Finansdepartementet at de statlige regnskapsstandardene (SRS) blir obligatoriske. I dette arbeidet har DFØ opparbeidet seg verdifull kunnskap om bruk og nytte av regnskapsinformasjon. Gjennom økt bruk av kostnadsinformasjon i analyser og grunnlag mener DFØ at kvaliteten på beslutningsgrunnlagene også blir bedre. Tilbakemeldinger fra brukerne som har periodisert regnskap er at de får bedre styringsinformasjon og bedre beslutningsgrunnlag ved å se regnskapsinformasjon og annen styringsinformasjon i sammenheng. De opplyser også at kostnadene ved å ta i bruk SRS har blitt redusert fra tidligere år. I 2020 har fire av DFØs regnskapskunder valgt å gå over til å føre regnskap etter periodiseringsprinsippet i henhold til SRS. Det betyr at 136 regnskapskunder fortsatt fører regnskap etter kontantprinsippet. DFØ avventer videre beslutning om SRS skal bli obligatorisk, og fortsetter å prioritere arbeidet med økt bruk av periodisert regnskap høyt også fremover.

DFØ publiserte i februar 2020 en statusmåling om kvaliteten på utredninger av statlige tiltak. Statusmålingen inneholder både en dokumentstudie og en spørreundersøkelse. I den reviderte utredningsinstruksen fra 2016 stilles det minimumskrav om å besvare seks spørsmål i utredninger om statlige tiltak. Dokumentstudien av et



utvalg høringer i 2019, gir en indikasjon på at utredningskvaliteten er for dårlig og at det har vært en marginal endring siden nullpunktsmålingen i 2016.

Dokumentstudien viser videre at det er et klart forbedringsbehov når det gjelder å besvare samtlige spørsmål. Den største svakheten knytter seg til kravet om å utrede flere alternative tiltak. I stor grad er det bare ett tiltak som utredes, og over 70 prosent har en mangelfull utredning av alternative tiltak. I DFØs spørreundersøkelse fra 2019 blant departementer og underliggende virksomheter pekes det på flere årsaker til dette. Departementene trekker særlig fram korte frister og politiske føringer, mens de underliggende virksomhetene oppgir kompetanse i egen virksomhet og behov for samordning som de viktigste årsakene. En felles årsak for begge grupper er også i hvilken grad de har ressurser til rådighet.

Spørreundersøkelsen til departementene og virksomhetene gir et mer positivt bilde av utredningskvaliteten enn dokumentstudien. I spørreundersøkelsen svarer om lag halvparten av departementene at de seks spørsmålene i stor grad legges til grunn ved utarbeidelse av beslutningsgrunnlag. Det tilsvarende resultatet for virksomhetene er om lag 40 prosent. Videre vurderer om lag 50 prosent av departementene og 40 prosent av virksomhetene at kvaliteten er blitt litt bedre siden nullpunktsmålingen.

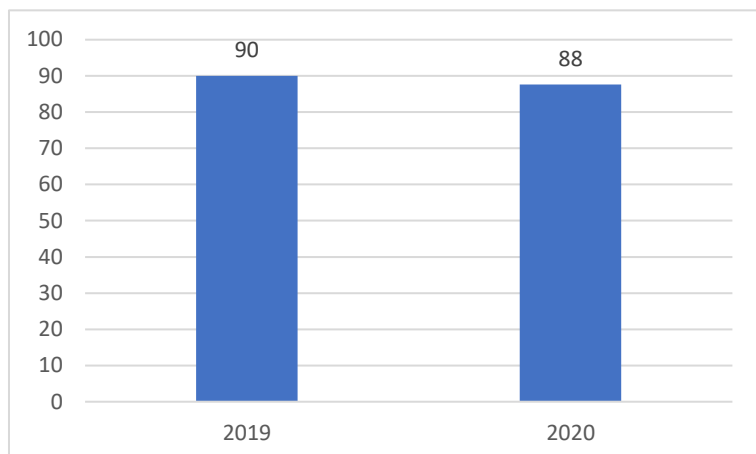
Både virksomheter og departementer ser behovet for gode kunnskapsgrunnlag. Samtidig viser de til at kunnskapsbasert styring krever systematikk, kontinuitet og langsiktighet i datainnsamling og analyse. Rent praktisk er det utfordrende å gjøre dette på en god måte hvis det årlige perspektivet ikke settes inn i en tydelig flerårig ramme, og hvis rollefordelingen mellom partene er uklare eller metodene som benyttes ikke er tilpasset behovet. I den forbindelse ser vi at selv om det gjøres mange evalueringer og det innhentes mye informasjon og data, er det forbedringspotensiale knyttet til analyse og bruk av kunnskapsgrunnlag i styringen. Det er også utfordringer knyttet til å velge de mest hensiktsmessige metodene for å følge med på virkning, effekt og måloppnåelse. Det handler både om valg av kvantitative og kvalitative metoder, og å tilpasse datainnsamling til de analysene det er behov for. Spesielt ser vi at valg og bruk av styringsparametere og indikatorer kan gi uheldig målforskyvning, at mangelfulle beslutningsgrunnlag er en utfordring også når mål og tiltak skal følges opp, og at det er et potensiale for en bedre og mer systematisk og strategisk tilnærming til det å koble måling og datainnsamling med bruk av evaluering i styringen.

Samlet sett vurderer vi at resultatene tyder på at det fortsatt er behov for forbedringer i det statlige utredningsarbeidet for at utredningsinstruksen skal følges etter hensikten. Vi vil framover vurdere hvordan DFØ mest effektivt kan påvirke kvaliteten i statlige beslutningsgrunnlag. DFØ har ikke gjennomført en ny statusmåling om utredningsinstruksen, men vi mener det er grunn til å anta at status ikke er vesentlig endret på ett år. Se også omtale i kapittel 3.3.2 "Tilstandsutvikling i statlige virksomheters styringspraksis".

### 3.2.2 Styringsparameter: Brukernes vurdering av DFØs bidrag til bruk av gode beslutningsgrunnlag

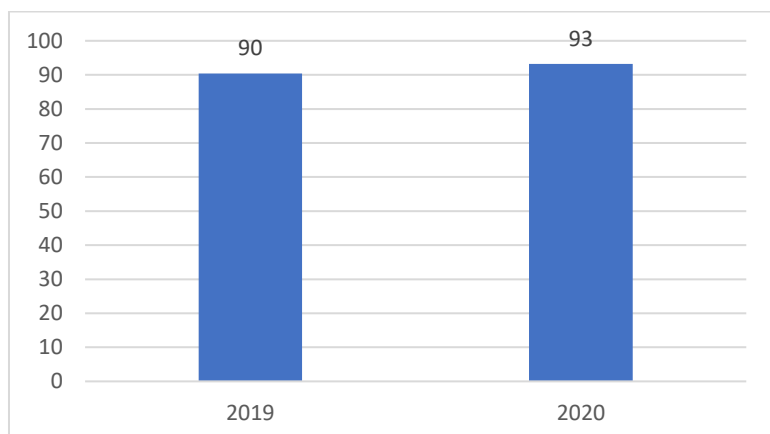
DFØ har som oppgave å sette forvaltningen i stand til å etterleve økonomiregelverket og utredningsinstruksen. Både økonomiregelverket og utredningsinstruksen skal bidra til effektiv ressursbruk og god styringsinformasjon og gode beslutningsgrunnlag. DFØ tilbyr veiledningsmateriell, gjennomfører kurs og nettverk og tilbyr noe rådgivning til enkeltvirksomheter og departementer. Resultatene fra kunde- og brukerundersøkelsen viser at brukerne jevnt over er tilfredse med DFØs tjenester knyttet til økonomiregelverket og utredningsinstruksen.

Figuren viser prosentandel brukere som er tilfredse med tjenester knyttet til økonomiregelverket (veiledningsmateriell, kurs, nettverk eller rådgivning):



Kilde: DFØs kunde- og brukerundersøkelse 2020. Andel som svarte 4, 5 eller 6 på en skala fra 1 til 6, hvor 1 er «helt uenig» og 6 er «helt enig». Respondenter som svarte «vet ikke» eller «ikke aktuelt» er holdt utenom.

Figuren viser prosentandel brukere som er tilfredse med DFØs tjenester knyttet til utredningsinstruksen (veiledningsmateriell, kurs, nettverk eller rådgivning):



Kilde: DFØs kunde- og brukerundersøkelse 2020. Andel som svarte 4, 5 eller 6 på en skala fra 1 til 6, hvor 1 er «helt uenig» og 6 er «helt enig». Respondenter som svarte «vet ikke» eller «ikke aktuelt» er holdt utenom.

### 3.2.3 Styringsparameter: DFØs kunnskapsgrunnlag brukes i beslutningsprosesser

Fagmiljøet for forvaltningens organisering og virkemåte i DFØ (og tidligere Difi), har i 2020 bidratt med kunnskap til en rekke offentlige utredninger, stortingsmeldinger og proposisjoner. Regjeringens og forvaltningens bruk av våre rapporter og analyser viser at disse også benyttes i lang tid etter at de er skrevet. Dette gjelder både sektorspesifikke evalueringer og analyser av forvaltningspolitiske problemstillinger knyttet til blant annet organisering, reformer og styring.

I 2020 er rapporter fra Difi/DFØ brukt som kildegrunnlag i fem NOU-er, to stortingsmeldinger og seks proposisjoner. Melding 29 *Politimeldingen – et politi for fremtiden* bruker følgeevalueringen av nærpolitireformen som en hovedkilde (alle publiserte rapporter), og diskuterer Difis/DFØs funn og

anbefalinger. Meld. St. 30 (2019-2020) – *En innovativ offentlig sektor* bruker åtte Difi-rapporter som kilder, både innen temaet innovasjon og for kunnskap om organisering og styring i offentlig sektor. DFØs statusmåling for utredningsinstruksen er også omtalt i denne.

### 3.2.4 Prioriterte tiltak

#### Endringer i økonomiregelverket

- *«Bestemmelser om økonomistyring i staten og enkelte tilhørende rundskriv ble oppdatert i 2019. DFØ skal i 2020 følge opp med tiltak som DFØ vurderer hensiktsmessige, herunder ev. veiledning og kompetansetiltak og innspill til justering av rundskriv som ikke ble oppdatert i løpet av 2019.»*

Finansdepartementet fastsatte 23. september 2019 de oppdaterte bestemmelsene. DFØ har i 2020 videreført arbeidet med å oppdatere informasjon på dfo.no. På styringsområdet er alle nettsidene og digitaliserte veiledere oppdatert med referanser og henvisninger.

Åtte rundskriv er oppdatert høsten 2020. Rundskrivene ble justert som følge av endringer i bestemmelsene, og på grunn av endringer i andre regelverk. Justeringer skyldes også at det var behov for oppdateringer og forbedringer som blant annet ble avdekket gjennom DFØs forvaltning av økonomiregelverket. DFØ har informert om endringene på fagsidene på dfo.no.

DFØs fagpersoner på økonomiregelverket har prioritert å bruke ressurser på å besvare spørsmål knyttet til tiltak som følge av koronasituasjonen samt bistå Finansdepartementet i ulike forespørsler. Dette har ført til noe mindre aktivitet i det planlagte oppdateringsarbeidet, og enkelte gjenstående tiltak vil dermed først bli ferdigstilt i 2021.

#### Koronasituasjonen - midlertidige unntak fra krav i økonomiregelverket

DFØ opprettet våren 2020 egne koronanettsider med informasjon og veiledning til statlige virksomheter om økonomiregelverket og utredningsinstruksen. Nettsiden inneholder en oversikt over midlertidige unntak fra krav i økonomiregelverket, spørsmål og svar om økonomiregelverket og utredningsinstruksen, samt veiledning til tilskuddsforvaltere relatert til koronasituasjonen. Vi henviser også videre til informasjon om ledelses- og arbeidsgiverrollen og om offentlige anskaffelser når det gjelder håndtering av koronasituasjonen, og til informasjon som gjelder DFØs lønns- og regnskapskunder.

I tillegg har vi i løpet av året besvart en rekke ulike spørsmål fra statlige virksomheter om regelverket og koronasituasjonen.

#### Videreutvikle DFØs rolle som kompetanseorgan

- *«DFØ skal lede et prosjekt for å vurdere og komme med forslag til hvordan arbeidet med områdegjennomganger kan videreutvikles som et verktøy for mer effektiv og bedre målrettet ressursbruk. Prosjektet skal også vurdere hvordan DFØ best kan bidra til å understøtte arbeidet med bedre bruk av offentlige ressurser i budsjettprosessen.»*

I første del av prosjektet gjennomførte DFØ en evaluering som viser at mange virksomheter anser områdegjennomganger som et nyttig verktøy. Dette kan være begrunnet ut fra et prinsipielt grunnlag, støtte til intensjonen bak verktøyet, eller basert på egne erfaringer med områdegjennomganger. Evalueringen peker videre på flere utviklings- og forbedringstiltak i arbeidet, både i forberedelsen og gjennomføringen av områdegjennomganger. Videre blir det anbefalt å bedre problem- og målbeskrivelsen i mandatene, øke oppmerksomheten om hva som finnes av grunnlagsdata ved utarbeidelse av mandat samt mer systematikk i

arbeidet med å involvere berørte virksomheter. Det kommer også fram at oppfølging av områdegjennomganger bør vies mer tid og oppmerksomhet. DFØ anbefaler i rapporten at Finansdepartementet i større grad lager noen tydeligere rammer for områdegjennomganger som et verktøy.

Rapporten viser også at det er et generelt behov for bedre grunnlagsdata og kunnskapsgrunnlag i forvaltningen. Tiden det tar å fremskaffe data fra de ulike virksomhetene er ofte undervurdert i planleggingen av områdegjennomgangene. Videre er det en utfordring at data som etterspørres fra virksomhetene ikke finnes. Vi vurderer at evalueringsrapporten gir Finansdepartementet et godt grunnlag for å foreslå og gjennomføre utviklingstiltak i det videre arbeidet med områdegjennomganger.

I andre del av prosjektet har vi vurdert hvordan DFØ best kan bidra til å understøtte arbeid med bedre bruk av offentlige ressurser i budsjettprosessen. Resultatene fra arbeidet er til vurdering i Finansdepartementet. Det er ventet at DFØ fra 2021 og fremover skal bistå i arbeidet med områdegjennomganger og andre analyser av offentlig ressursbruk.

#### Andre tiltak på området

Også i 2020 har DFØ arbeidet med temaet bruk og nytte av økonomisk informasjon som del av beslutningsgrunnlag i styringen, og styrket innsatsen for å bidra til å heve nivået på virksomhetenes utredningskompetanse.

Det har vært en prioritert oppgave å støtte departementer og virksomheter som velger å gå over til å føre regnskapet etter periodiseringsprinsippet i henhold til de statlige regnskapsstandardene. I 2020 er retningslinjer knyttet til forenklinger i regnskapsstandardene tydeliggjort. I vår rådgivning vektlegger vi å skape bevissthet hos virksomheter og departementer rundt hva slags styringsinformasjon de har behov for i sin styring.

Vi følger utviklingen i bruk og nytte av forvaltningsløsningen av statsregnskapet.no, som er et verktøy departementsansatte kan bruke til å analysere og sammenligne ressursbruk i staten. Oppetid ble først målt fra høsten 2020, og viser et resultat på 99,9 prosent i perioden. Et annet viktig nøkkeltall er antall brukere. I 2020 var 187 departementsansatte brukere av forvaltningsløsningen, en økning på 27 prosent fra perioden mai-desember i 2019. Vi mener det er potensial for flere brukere, og vurderer at en kombinasjon av målrettede informasjons- og kompetansetiltak og lettere tilgang til løsningen med enklere pålogging for flere departementsansatte (fra desember 2020) vil bidra til flere brukere framover. Vi vil fortsette arbeidet med opplæringstiltak i 2021.

Vi har i 2020 holdt kurs om utredningsinstruksen og økonomiregelverket, arrangert nettverksmøter om samfunnsøkonomiske analyser og holdt en rekke innlegg for statlige virksomheter. Disse aktivitetene har i hovedsak vært digitale. Vi har også utført ulike typer rådgivningsoppdrag og arbeidet med å tydeliggjøre utredningsinstruksens rolle i etats- og virksomhetsstyringen. Vi har videreført en faglogg om utredningsinstruksen og samfunnsøkonomiske analyser. DFØ er delegert ansvaret for å koordinere den norske deltakelsen i OECDs Regulatory Policy Committee (RPC) og deltar i komiteens styringsgruppe. DFØ vurderer at deltakelse i komiteen gir verdifull innsikt om reguleringsarbeid i andre land, og er en arena for å knytte seg til relevante internasjonale nettverk. DFØ får også mulighet til å vurdere hva Norge kan lære av andre land, og spre erfaringer og kunnskap om komiteens arbeid. Dette er også en kilde til å videreutvikle DFØs kompetansetilbud.

I DFØs rapporter om forvaltning av økonomiregelverket og utredningsinstruksen i 2019 gir vi blant annet en utfyllende beskrivelse av våre kompetansetiltak innenfor disse områdene. Begge rapportene er publisert på dfo.no.

### 3.2.5 Vurdering og analyse av utvikling for hovedmål 2: Statlige virksomheter bruker beslutningsgrunnlag av god kvalitet i styringen

Samlet sett vurderer vi at våre tjenester innenfor styringsinformasjon, forvaltning og kompetansetilbud bidrar positivt til at statlige virksomheter bruker beslutningsgrunnlag av god kvalitet. Samtidig ser vi et fortsatt potensial for forbedringer i beslutningsgrunnlagene.

DFØ har i 2020 hatt tre hovedprioriteringer i arbeidet med å tilrettelegge for at statlige virksomheter bruker beslutningsgrunnlag av god kvalitet i styringen: For det første har vi rettet oppmerksomheten mot økt etterlevelse av utredningsinstruksen. For det andre har vi arbeidet for at virksomhetene skal få bedre og mer bruk av økonomisk informasjon som del av beslutningsgrunnlagene generelt, og kostnadsinformasjon (SRS) spesielt. For det tredje har vi styrket innsatsen for å bidra til at departementene får bedre bruk av økonomisk informasjon i sin oppfølging av underliggende virksomheter, spesielt når det gjelder bevilgningskontroll og analyse.

DFØs bidrag til gode beslutningsgrunnlag er et langsiktig arbeid. Vi måler status for tilstand og utvikling dels gjennom kunde- og brukerundersøkelsen, dels gjennom brukerkontakt og brukerdiallog gjennom året, og dels gjennom statusmåling for utredningsinstruksen (se omtale i kapittel 3.2.1, «Kvalitetsutvikling i statlige beslutningsgrunnlag»). Selv om departementer og virksomheter gir uttrykk for at de har nytte av DFØs veiledningstjenester, tyder statusmålingen på at utredninger i staten fortsatt er mangelfulle. Utredninger i samsvar med instruksen er sentralt for at statlige virksomheter har beslutningsgrunnlag av god kvalitet i styringen. Ledere i staten har en nøkkelrolle med å sørge for økt etterlevelse av instruksen. DFØ vil vurdere tiltak som i større grad er rettet mot ledere.

Når det gjelder bedre og mer bruk av økonomisk informasjon som del av beslutningsgrunnlag, er vår innsikt basert på brukerdiallog, rådgivning og henvendelser. I 2020 har vi videreført arbeidet fra 2019 ved å gå i nærmere dialog med våre brukere for å dele erfaringer for å benytte kostnadsinformasjonen som del av styringsinformasjonen. Det er lagt til rette for bedre bevilgningskontroll og oppfølging av underliggende virksomhet gjennom en egen teknisk løsning for departementsansatte (forvaltningsløsningen). Dette mener vi kan medvirke til bedre beslutningsgrunnlag i departementenes styring.

Gjennom arbeidet med å evaluere områdegjennomganger har vi opparbeidet oss ytterligere innsikt i hvordan gode beslutningsgrunnlag kan utformes. Det har også gitt oss en bedre forståelse av behovet for gode grunnlagsdata for å utarbeide beslutningsgrunnlag av høy kvalitet. Dette er en av grunnene til at DFØ i 2021 vil jobbe videre med produksjon og bruk av data for effektiv ressursbruk.

### 3.3 Hovedmål 3: Statlig styring er tilpasset egenart og er rettet mot overordnede mål og effektiv ressursbruk

God etats- og virksomhetsstyring er sentralt for måloppnåelsen og effektiv ressursbruk i staten. Basert på mangfoldet av utfordringer, mål, målgrupper, virkemidler og organisering, er det verken mulig eller hensiktsmessig å definere én standard for hva som er god statlig styring. Økonomiregelverket vektlegger derfor at departementer og virksomheter skal tilpasse styringen til egenart, risiko og vesentlighet.

Med bakgrunn i målformuleringen og kravene i økonomiregelverket, er DFØs ambisjon å bidra til at statlig styring er tilpasset det aktuelle behovet, og at styringen er langsiktig og strategisk med sikte på oppfyllelse av overordnede mål og effektiv ressursbruk. Et viktig premiss for å lykkes i dette arbeidet, er god innsikt i tilstand, styringsutfordringer og praksis, herunder hva som hemmer og fremmer god styring i staten.

Våre oppdrag og utviklingsaktiviteter innenfor dette fagområdet fremgår i omtalen under.

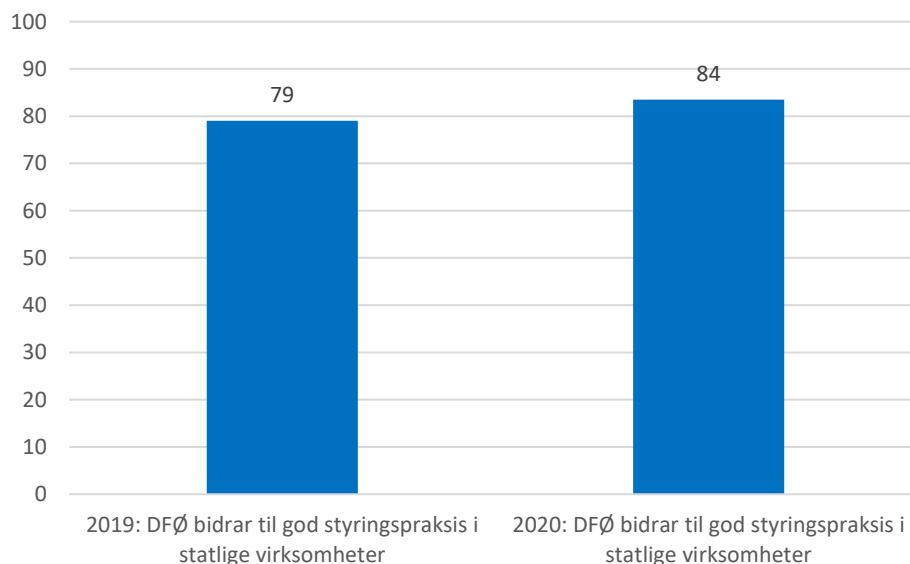
Vi viser også til resultatmatrisen for styringsparameterne på tjenestemålene i kapittel 3.6, «Tjenestemål».

### 3.3.1: Styringsparameter: Brukernes vurdering av om DFØ bidrar til god styringspraksis i statlige virksomheter

DFØ bruker ulike kilder for å kunne belyse måloppnåelsen. I den årlige kunde- og brukerundersøkelsen ber DFØ brukerne gi en vurdering av i hvilken grad ambisjonen om å bidra til god styringspraksis er innfridd. I tillegg samler vi kunnskap om brukernes vurderinger gjennom kursevalueringer og tilbakemeldinger på blant annet gjennomførte seminarer, nettverk, webinarer og rådgivningsoppdrag. Gjennom ulike kartlegginger, utredninger og analyser, der DFØ samler kunnskap om styringspraksis og utviklingstrender, fremkommer det også informasjon om brukernes opplevelse av våre bidrag og forventninger til oss fremover. DFØ vektlegger brukerinvolvering i utviklingen av veiledningsmateriell i statlig styring, og får også på denne måten god innsikt både i hva brukerne oppfatter som de viktigste styringsutfordringene og DFØs bidrag til å løse disse.

84 prosent av respondentene i kunde- og brukerundersøkelsen for 2020 oppgir at de mener DFØ bidrar til god styringspraksis. Resultatet er noe høyere enn året før, og bekrefter at brukerne opplever DFØs tjenester som nyttige og relevante bidrag til utvikling av egen styringspraksis.

Figuren viser prosentandel brukere som er enig i at DFØ bidrar til god styringspraksis:



Kilde: DFØs kunde- og brukerundersøkelse 2020. Andel som svarte 4, 5 eller 6 på en skala fra 1 til 6, hvor 1 er «helt uenig» og 6 er «helt enig». Respondenter som svarte «vet ikke» eller «ikke aktuelt» er holdt utenom.

Kundenes tilbakemeldinger viser også at DFØs samhandlingsarenaer oppleves som nyttige. I de løpende evalueringene av disse aktivitetene oppnår vi en gjennomsnittlig skår på 4,7 på en skala fra 1-6. Med bakgrunn i tilbakemeldingene, ny innsikt i brukerbehov samt omfattende brukerinvolvering, har vi i 2020 fortsatt arbeidet med å videreutvikle veiledningstilbud og nettsider. I fjorårets kunde- og brukerundersøkelse oppga brukerne at de fant tilpassede kurs, seminarer og nettverk som særlig nyttige. DFØ har derfor i 2020 prioritert å bistå med virksomhetstilpassede kurs og presentasjoner på forespørsel fra ulike statlige virksomheter og departementer. Temaene har særlig kretset rundt mål- og resultatstyring, etatsstyring, oppfølging av informasjonssikkerhet i styringsdialogen og bruk av økonomiske data i styringen, herunder effektiv ressursbruk.

DFØs styringskonferanse i 2020 hadde temaet «styring på framtidens premisser», og så nærmere på hva som kreves av styringen for å stå rustet i møte med langsiktige utfordringer. Konferansen hadde 717 påmeldte deltagere. Evalueringen viste at om lag 85 prosent av deltakerne var fornøyde. Dette er på samme nivå som tidligere år.

### 3.3.2 Styringsparameter: Tilstandsutvikling i statlige virksomheters styringspraksis

Vi har vurdert tilstandsutviklingen i statlig styring med bakgrunn i ulike kilder<sup>6</sup> som Riksrevisjonens Dokument 1, ulike DFØ-/Difi-rapporter, eksterne undersøkelser og rapporter, egne undersøkelser, samt brukerdialog med ledere og medarbeidere i både i departementer og virksomheter.

#### Tilstand og utvikling når det gjelder overordnet styring - handlingsrom

Kildematerialet viser at både virksomheter og departementer har en tydelig ambisjon om, og også erfarer, at styringen de senere årene er innrettet mer overordnet mot effekter. Det synes å være en økende oppmerksomhet rundt sammenhengen mellom det virksomhetene leverer og det som oppnås for brukere og samfunn, og sammenhengen mellom resultater og ressursbruk.

Samtidig erkjennes at det fremdeles er forbedringspotensiale i den praktiske etats- og virksomhetsstyringen. Dette handler både om departementenes evne til å gi underliggende virksomheter et reelt handlingsrom, men også om underliggende virksomheters evne til å fylle handlingsrommet på en god måte. I flere rapporter og i brukerdialogen blir det fremhevet at handlingsrom i styringen må bygge på en felles situasjonsforståelse for hva som skal oppnås og akseptert risikonivå. Flere påpeker at formelle styringsvirkemidler må suppleres med dialog og kunnskapsdeling for å ivareta dette.

DFØ opplever at det er tilslutning til mål- og resultatstyring som overordnet prinsipp i statsforvaltningen, men at det er krevende å vurdere måloppnåelse og eget bidrag til oppnådde effekter. Både virksomheter og departementer peker på utfordringer når det gjelder å fastsette tydelige og overordnede mål og styringsparametere med tilhørende rapporteringskrav, som gir verdi i styringen. En tilleggsdimensjon ved dette er utfordringer knyttet til komplekse samfunnsutfordringer, som krever samordning av mål, virkemidler og styring på tvers av etablerte virksomhets-, departements- og sektorgrenser.

Utfordringene speiler erkjennelsen om at styringen må tilpasses, og at løsningen er å finne balansen mellom mange ulike krav, hensyn og dilemmaer. Eksempler på slike dilemmaer er: Forholdet mellom overordnet styring, tillit og behov for kontroll, forholdet mellom den årlige styringsløyfen og flerårig og strategisk styring, forholdet mellom standardisering og egenartstilpasning i styringen og forholdet mellom linje-/sektorperspektivet og behovet for tverrsektoriell styring.

For å imøtekomme utfordringsbildet vil DFØ i 2021 videreutvikle veiledningsmateriellet på temaer som mål, styringsparametere, effektmålinger og evaluering i både et årlig og et flerårig styringsperspektiv, samt å videreutvikle veiledningsmateriellet knyttet til tverrsektoriell samordning. DFØ ser også et behov for å utvikle verktøy som kan gi departementer og virksomheter prosess-støtte i arbeidet med å håndtere dilemmaene i styringen på en måte som samtidig ivaretar virksomhetens, departementets og politikkområdets egenart og vesentlighet, samt akseptabel risikoeksponering og -toleranse. Her vil dialogbasert styring, en tydeligere kopling mellom styring og ledelse, og verktøy som kan bidra til en mer lærende forvaltning være sentrale temaer. En slik tilnærming i veiledningstilbudet er også i tråd med tilbakemeldinger vi har fått fra både departementer og virksomheter.

#### Tilstand og utvikling når det gjelder effektiv ressursbruk

Effektiv bruk av fellesskapets ressurser favner bredt. For det første er det viktig å klare og prioritere de riktige tiltakene som gir mest nytte for innsatsen, og å klare å realisere nytten. For det andre er viktig å hele tiden

<sup>6</sup> Opinion 2019: Kvalitativ dybdeundersøkelse, PWC 2020 Etatsstyring i praksis, Stat og styring 2019:2 Hermansen Dokument 1 (2020 – 2021), DFØ 2020:1 Tilfredsstillende statlige utredninger utredningsinstruksens krav? Statusmåling 2019 Difi 2019:3 Departementet i førersetet for omstilling, Difi 2019:9 Hva er god statlig styring, Difi-notat 2019:9 Om tillit i offentlig forvaltning, DFØ-notat 2020:3 Fra program til varig struktur (0-24), DFØ-rapport 2018:1 Status for utvikling av og innholdet i statlige virksomheters årsrapporter til departementene

vurdere om det er tiltak eller tjenester som bør endres, reduseres eller avvikles fordi de er utdatert, om det finnes mer effektive måter å gjøre det på, om kostnaden overskrider nytten eller fordi de overlapper med andre tjenester.

Det er et politisk ansvar å fatte beslutninger som legger til rette for best mulig ressursbruk. Forvaltningen skal gi kunnskap og skissere alternativer som gjør det mulig for de folkevalgte å ta informerte beslutninger. I tillegg må offentlig sektor være styrt, ledet og organisert på en måte som gjør det mulig for hver enkelt leder, på sitt nivå, og ta valg som gir best mulig oppgaveløsning til lavest mulig kostnad.

I henhold til økonomiregelverket har både virksomhetsledere og styrende departement ansvar for å påse at ressursbruken er effektiv innenfor eget ansvarsområde. Virksomheter på alle nivå i offentlig sektor trenger derfor verktøy for å kunne etterleve det ansvaret på en god måte.

DFØs kildemateriale bekrefter at både virksomheter og departementer setter effektiv ressursbruk på dagsordenen, eksempelvis gjennom interne forbedringsprosesser og som tema i styringsdialogen. Samtidig påpekes utfordringer knyttet til dokumentasjon og evne til å belyse kostnader og effektivitet, og sammenhengen mellom ressursbruk og resultater.

En viktig utfordring er at det varierer i hvilken grad virksomheter har hensiktsmessige og egnede økonomiske data til bruk i denne type analyser. Flere virksomheter og departementer mangler egnet kostnads- og inntektsinformasjon i sine regnskaper til bruk i analyser og kalkyler, flere opplever det som utfordrende å etablere økonomimodeller som gir hensiktsmessig kopling mellom ressursbruk og resultater, og modenheten i bruken av økonomiske data i styringen er varierende. Innføring av SRS vil kunne bidra til bedre kobling mellom ressursbruk og resultater.

Et annet forhold som trekkes fram er at det er vanskelig å frembringe data som belyser nytteeffekter av et tiltak. I DFØs rapport «Tilfredsstillende statlige utredninger utredningsinstruksens krav? (Statusmåling 2019)» DFØ-rapport 2020:1) kommer det fram at departementene og virksomhetene synes det mest utfordrende aspektet i forbindelse med utredningsarbeid er å identifisere og beskrive virkninger. Vi ser dette i sammenheng med at det er lite systematikk i å evaluere effekter. I evalueringsportalen er 134 av over 3000 evalueringer som er samlet over en 25-års periode, omtalt som effektevalueringer. Det er store variasjoner i evalueringspraksis i staten. DFØ har de siste årene opplevd en økende interesse fra både departementer og statlige virksomheter som ønsker å etablere en mer systematisk tilnærming til kunnskapsbasert styring og politikktutvikling. DFØ vurderer at det er behov for økt oppmerksomhet om hvordan evalueringspraksis i staten kan styrkes videre, med vekt på hvilke typer evalueringer som blir prioritert og hvilken nytteverdi de kan ha for arbeidet med effektiv ressursbruk generelt.

Et tredje forhold av betydning for effektiv ressursbruk, er å gjøre en god kost-/nytte-vurdering i dimensjoneringen av internkontroll og risikotoleranse i statlig styring. Mangelfull dokumentasjon og internkontroll i systemer og rutiner innebærer risiko for feil og vanskeliggjør oppfølgingen av effektiv ressursbruk. Samtidig må dimensjoneringen av internkontroll ses i forhold til at nulltoleranse for feil heller ikke representerer effektiv ressursbruk.

Et fjerde forhold er behovet for innovasjon, digitalisering og omstilling som verktøy i arbeidet for effektiv ressursbruk. Selv om mange virksomheter utforsker nye løsninger og modeller for å ivareta brukernes behov, peker Innovasjonsmeldingen (Meld. St. 30 (2019-2020) på potensiale og utviklingsbehov i statlig sektor, og i samhandlingen mellom ulike aktører innenfor og på tvers av forvaltningsnivåer.

Et femte forhold av betydning for effektiv ressursbruk knytter seg til tilskuddsområdet, som representerer nærmere 1/3 av statens utgifter over statsbudsjettet. Både «Områdegjennomgangen av øremerkede tilskudd til kommunesektoren» i 2017 og utredninger fra DFØ viser at informasjon og oversikt over statlige tilskudd er fragmentert. Det påpekes også at det er behov for økt transparens og kunnskap om bruken og virkningen av statlige tilskuddsmidler. Videre har både brukerdiallog og analyser slått fast at det er effektiviserings- og



forbedringspotensiale knyttet til prosess- og systemstøtte for forvaltning av tilskudd, og at forenkling, harmonisering og standardisering kan bidra til både kostnads- og formåls effektivisering på dette området. DFØ følger opp disse utfordringene både gjennom utvikling av økonomiregelverket, og gjennom utvikling av løsninger som skal bedre transparens og oversikt. Se også omtale i kapittel 3.4.2, «Digitalt tilskudsregister».

### 3.3.3 Styringsparameter: Tilstandsutvikling for utvalgte samfunnsutfordringer som krever tverrgående styringspraksis

Komplekse samfunnsutfordringer utfordrer tradisjonelle strukturer og styringsansvar. Det krever nye måter å jobbe og tenke på, og nye rammer for å håndtere denne kompleksiteten på en god måte. Styringskonferansen som DFØ arrangerte i januar 2021 handlet om disse problemstillingene. DFØ og tidligere Difi har over flere år gjennomført en rekke studier og har utarbeidet notater og rapporter om samordning og gjenstridige problemer i statlig styring.

Vi ser at oppmerksomheten om tverrgående styringsutfordringer har økt i departementer og virksomheter de senere årene, og at ønsket om å løse disse utfordringene gjennom samordning har høy oppslutning. En rekke initiativer er iverksatt. Det er etablert arenaer for erfaringsdeling, og det gjennomføres forvaltningsrevisjon og evalueringer. DFØ har i 2020 oppsummert og presentert en del av dette materialet på dfo.no under temaet «samordning».

I undersøkelsen «Etatsstyring i praksis», gjennomført av konsultantselskapet PwC i 2020 på vegne av DFØ, uttrykker departementsrådene at samordning mellom departementene går stadig bedre, og at det er økende oppmerksomhet i departementene rundt behovet for samordning. Samtidig påpeker PwC at fagavdelingene i departementene primært tolker samordning til å bety samarbeid med andre departementer om formuleringer i tildelingsbrevene. Det kan se ut til å ligge et spenningsforhold mellom departementenes forståelse av samordning i snever forstand, og det behovet særlig direktoratene kan ha for at både finansiering, regelverksutvikling og mål- og resultatstyring er samordnet. Tidligere Difi og DFØ har gjort liknende vurderinger i to nye rapporter fra 2019 og 2020, der det etterlyses en mer langsiktig og proaktiv tilnærming til omstilling og samordning i departementene.

Strategier, handlingsplaner og programmer lanseres jevnlig av departementene, ofte med konkrete mål om å løse tverrgående utfordringer. DFØ mener det er behov for økt oppmerksomhet om effektene av ulike tverrgående initiativer. Slike initiativer bør ses mer i sammenheng for å unngå overlapp.

De siste par årene har en del eksempler på slike tverrgående initiativer fått mye oppmerksomhet. Dette gjelder for eksempel 0-24 samarbeidet<sup>7</sup> som blant annet har som mål å redusere frafall i videregående skole, strategi mot arbeidslivskriminalitet, utvikling av sammenhengende tjenester innenfor sju definerte livshendelser og 2030-agendaen for bærekraftsmålene. DFØ har oppsummert sentrale funn og vurderinger gjort i 2020 knyttet til noen av disse initiativene. De handler i hovedsak om å etablere felles situasjonsforståelse, kommunisere godt om felles eller motstridende mål på bruker- og samfunnsnivå, og å finne gode løsninger for læring og rapportering slik at det er mulig å se hva tverrgående initiativer fører til over tid.

Innovasjonsmeldingen vektlegger betydningen av samarbeid på tvers, som ett av tre grunnleggende prinsipper for å lykkes med å øke innovasjonstakten i offentlig sektor. Utkastet til ny strategi for departementsfellesskapet «Gode hver for seg, men best sammen», adresserer også utfordringer knyttet til tverrsektorielt samarbeid. I strategiutkastet legges det til grunn at departementene trenger å styrke seg i de såkalte konsern- og nettverksfunksjonene for å bli bedre til å håndtere kompleksitet og gjenstridige problemer. Det innebærer

---

<sup>7</sup> 0-24 samarbeidet er et samarbeid mellom Helsedirektoratet, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Arbeids- og velferdsdirektoratet, Integrerings- og mangfoldsdirektoratet og Utdanningsdirektoratet.

blant annet å rette større oppmerksomhet mot god ressursbruk og tydelig og effektiv styring på tvers, samt at departementene utformer faglige underlag for politiske beslutninger på komplekse og sammensatte områder.

En nasjonal handlingsplan for bærekraft skal være ferdig i løpet av våren 2021. Den forventes å svare ut utfordringene knyttet til samarbeid om bærekraftsmålene som ble påpekt i Riksrevisjonens rapport fra november 2020, hvor styring og rapportering på den nasjonale oppfølgingen av disse målene fikk sterk kritikk. Fraværet av overordnet og helhetlig styring har ført til at målkonflikter ikke er blitt identifisert og håndtert for å få en samstemt gjennomføring.

Initiativene nevnt over gir oss god anledning til å undersøke nærmere hvordan man kan lykkes med å kombinere årlig rapportering i linjestyring, med behovet for løpende tverrgående kunnskapsdeling og -utvikling. Et eksempel på en slik overordnet, strategisk og langsiktig struktur for en gjenstridig samfunnsutfordring er nettsiden miljøstatus.no. Her publiseres de nasjonale miljømålene med tilhørende 84 indikatorer som oppdateres jevnlig slik at alle kan følge med på utviklingen. Departementer og virksomheter har dermed et felles kunnskapsgrunnlag for å vurdere eget bidrag til en tydelig definert helhet.

Felles effektmål og bedre systematikk i å følge opp hvordan virksomheter til sammen bidrar til slike effekter er ett viktig virkemiddel for å få bedre samarbeid og samordning. Ett eksempel er DFØs arbeid med veiledningsmaterieell for rapportering på tverrsektorielle satsninger.

### 3.3.4 Prioriterte tiltak

#### Informasjonssikkerhet i etatsstyringen

- *«Direktoratet for forvaltning og ikt (Difi) har i 2018, på oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet, kartlagt hvor systematisk statlige virksomheter arbeider med informasjonssikkerheten. Kunnskapsgrunnlaget skal følges opp i et samarbeid mellom Digitaliseringsdirektoratet, DFØ, DSB, NorSIS og NSM. Prosjektet som helhet koordineres av Digitaliseringsdirektoratet med fem delprosjekter. DFØ skal i 2020 bidra til delprosjektet "Risikostyring av informasjonssikkerhet" som ledes av Digitaliseringsdirektoratet. Videre skal DFØ bidra inn i arbeidet med spredning, markedsføring og formidling av materialet som produseres i oppfølgingen av kunnskapsgrunnlaget.»*

Veiledningsmaterialet knyttet til delprosjekt 1 «Informasjonssikkerhet i styringsdialogen» ble publisert på dfo.no i januar 2020. Hovedleveransene var «Miniveileder om oppfølging av informasjonssikkerhet i styringsdialogen» og «Dialogverktøy – støtte til styringsdialogen om informasjonssikkerhet».

DFØ har i 2020 bidratt i markedsføring og formidling av veiledningsmaterialet både gjennom skriftlig omtale i ulike kanaler og gjennom innlegg og foredrag på ulike webinarer. DFØ har også vært en aktiv bidragsyter i delprosjektet om «Risikostyring av informasjonssikkerhet», hvor hovedfokuset har vært å vise sammenhengen mellom ulike aktørers veiledningsmateriale når det gjelder styring og kontroll av informasjonssikkerhet. DFØ har hatt en særlig viktig rolle i formidlingen av hvordan styring og kontroll av informasjonssikkerhet er en integrert del av virksomhetens internkontroll og virksomhetsstyring. Veiledningsmaterialet er godkjent av styringsgruppen og vil i 2021 bli publisert på Digitaliseringsdirektoratets nettsider. Det vil også bli henvist til bidragsyteres nettsider.

## Andre utviklingstiltak på området

### Videreutvikling av veiledningsmateriell på styringsområdet

DFØ har i 2020 arbeidet videre med fornyelse og videreutvikling av veiledningsmateriell innenfor styringsområdet. Materialet omfatter følgende temaer:

- Hva er en god instruks (Veiledning til utforming og innhold i hovedinstruks fra departement til underliggende virksomhet)
- Sjekkliste for tildelingsbrev
- 5 steg på veien til god styringsinformasjon – veiledning til oppfølgingsfasen i mål- og resultatstyringen
- Samleside om samordning – første fase av arbeid med utvikling av veiledningsmateriell for tverrsektoriell samordning

Basert på erfaringer med det nyutviklede veiledningsmaterialet om strategi, har vi i 2020 gjort mindre revisjoner og videreutviklet materialet som ble publisert i 2019.

For å ivareta kravene til universell utforming og bedre tilgjengeligheten på veiledningsmaterialet, har vi i 2020 digitalisert flere eksisterende veiledere og utviklet nytt digitalt veiledningsmateriale for publisering på dfo.no. Vi har også utviklet et digitalt minikurs innenfor fagområdet internrevisjon, samt startet arbeidet med å utvikle standardpresentasjoner som brukerne kan benytte i sin kompetanseutvikling i egen virksomhet.

DFØ har i 2020 brukt tjenstedesign som metode for utvikling av store deler av veiledningsmaterialet som publiseres på nett. Dette har gitt god innsikt i brukernes behov og hvordan de benytter vår veiledning for å løse konkrete oppgaver og utfordringer. Brukerne har vært involvert både i utforming av innhold, format og kanalvalg underveis i arbeidet. Vi får også viktig forståelse av brukernes utfordringer og behov når vi holder kurs, erfaringsdelingsseminarer og i rådgiving. Det gir oss god innsikt i hva de er mest opptatt av og hva de synes er vanskelig. DFØ vil arbeide med videreutvikling, forenkling, harmonisering og supplering av veiledningsmateriellet også i 2021.

### Kunnskapsinnhenting – etatsstyring i praksis

Høsten 2020 har PwC på oppdrag fra DFØ kartlagt og analysert departementenes etatsstyring i praksis. Oppdragets formål var å utføre en komparativ, kvalitativ dybdeanalyse av departementenes etatsstyring. Hovedproblemstillingene var departementenes forståelse av tildelingsbrevets funksjon, og hvordan disse blir anvendt i etatsstyringen. Undersøkelsen supplerer annen kunnskap basert på dokumentgjennomganger og analyser av tildelingsbrev og andre skriftlige dokumenter som inngår i styringsdialogen.

Rapporten oppsummerer og presenterer de mest sentrale observasjonene og innsikten basert på til sammen 31 intervjuer med departementsråder og fagavdelinger i ti departementer og sju underliggende virksomheter. Undersøkelsen bekrefter blant annet at tildelingsbrevet er det viktigste styringsdokumentet for formidling av styringssignaler, men det varierer hvor godt brevet dekker styringsbehovet. Resultatene støtter opp om at egenart påvirker styringen, men viser også at det er vanskelig å konkretisere hva denne egenarten består av. I undersøkelsen kommer det også fram at departementene fortsatt finner det krevende å formulere gode mål og styringsparametere.

### 3.3.5 Tilleggsoppdrag fra departementet

#### Utbetaling til personer uten bankkonto

I juni 2020 ga Finansdepartementet DFØ i oppdrag å vurdere løsninger knyttet til Giro utbetalinger og tjenester for å sikre kontantutbetaling fra staten.

Banknæringen endret i 2020 regelverket for heving av Giro utbetalinger i kontanter. I tillegg ble banktjenester gjennom postkontor og Post i butikk avvirket fra 1. juli 2020. Banktilbudet i Postens nett ble erstattet av Kontanttjenester i butikk. Dette medførte at staten fikk problemer med å utbetale penger til personer som ikke har bankkonto.

DFØ fikk i kgl.res. 12. juni 2020 fullmakt til å forhandle med banknæringen om en ny løsning for statens betalinger til personer uten bankkonto og med DNB om å forlenge avtalen om banktjenester i Post i butikk til en ny løsning er på plass. Bakgrunnen var at det er helt nødvendig å sørge for at personer uten bankkonto fortsatt kan motta statlig støtte til livsopphold.

I tråd med forutsetningene i kgl.res. inngikk DFØ avtale med DNB om å forlenge visse banktjenester i Post i butikk med Posten i to måneder frem til 1. september 2020. Parallelt arbeidet DFØ sammen med DNB, banknæringen og de mest berørte statlige virksomheter med å få på plass en løsning for statlige betalinger til personer uten bankkonto. Løsningen ble prøvd ut i juli og august og ble tatt i bruk 1. september av Nav, Husbanken og deler av Skatteetaten (Nav-innkrevning). Betalingskortet er tilrettelagt slik at statlige virksomheter kan knytte seg til løsningen ved å tilpasse økonomisystemet til et definert filgrensesnitt.

Statens primære betalingsmåte er fortsatt betaling konto til konto. Som et risikoreduserende tiltak før 1. september har de tre berørte virksomhetene arbeidet med å innhente informasjon om bankkontonummer da personer uten kjent bankkontonummer i mange tilfeller har bankkonto uten at det er opplyst om. Dette har bidratt til å begrense antall betalingskort i den nye løsningen. Ved utgangen av 2020 var det 1715 aktive Betalingskort hvorav 1500 med saldo.

DFØ er i dialog med Rammeavtalebankene og Bits om hvordan forvaltningen av betalingskortet bør innrettes for at bankene likestilles med hensyn til å kunne tilby Betalingskortet som betalingstjeneste.

### 3.3.6 Vurdering og analyse av utvikling for hovedmål: 3: Statlig styring er tilpasset egenart og er rettet mot overordnede mål og effektiv ressursbruk

Basert på utviklingstrekk og tilbakemeldinger fra brukerne, vurderer vi at det er en positiv utvikling i statlig styring. Flere kilder<sup>8</sup> trekker frem en økende oppmerksomhet på overordnet styring, effekter, mer samhandling basert på tillit og dialog, samt økt bruk av nye teknologiske muligheter og digitalisering for å løse brukernes behov.

Tilbakemeldinger fra brukerne bekrefter at DFØs tjenester og løsninger bidrar til å oppnå hovedmålet, jf. omtale i kapittel 3.3.1, «Brukernes vurdering av om DFØ bidrar til god styringspraksis i statlige virksomheter». Dette understøttes også av de oppnådde resultatmålene for tjenestemålene 4, 5 og 6 knyttet til DFØs samhandlingsarenaer, regelverksforvaltning og kompetansetilbud, jf. resultatmatrisen i kapittel 3.6, «Tjenestemål».

---

<sup>8</sup> Opinion 2019: Kvalitativ dybdeundersøkelse, PWC 2020 Etatsstyring i praksis, Stat og styring 2019:2 Hermansen Dokument 1 (2020 – 2021), DFØ 2020:1 Tilfredsstillende statlige utredninger utredningsinstruksens krav? Statusmåling 2019 Difi 2019:3 Departementet i førersetet for omstilling, Difi 2019:9 Hva er god statlig styring, Difi-notat 2019:9 Om tillit i offentlig forvaltning, DFØ-notat 2020:3 Fra program til varig struktur (0-24), DFØ-rapport 2018:1 Status for utvikling av og innholdet i statlige virksomhetens årsrapporter til departementene

DFØ har i 2020 prioritert oppfølgingen av regelverksendringer og oppdatering av rundskriv, jf. omtale under hovedmål 2. Innenfor styringsområdet har vi også prioritert bistand i form av rådgivning, presentasjoner og virksomhetstilpassede innlegg for å belyse og veilede om krav og intensjoner i økonomiregelverket. På samme måte som i fjor, er det særlig temaer innenfor mål- og resultatstyring, bruk av økonomiske data i styringen, effektiv ressursbruk, etatsstyring og langsiktig styring og strategi som har vært mest etterspurt.

Brukerne har over flere år etterspurt mer praktisk veiledning i mål- og resultatstyring, måling og oppfølging av effekter og ressursbruk, samt veiledning i styring av komplekse og tverrgående samfunnsutfordringer. I tillegg har DFØ, med bakgrunn i kartlegginger, brukerdiallog og utviklingstrekk i styringen sett behov for å oppdatere og videreutvikle veiledningsmaterialet knyttet til styringsdokumenter som instruks og tildelingsbrev. I 2020 har vi derfor fortsatt arbeidet med å videreutvikle veiledningsmaterialet innenfor disse temaene. Vi har også lagt stor vekt på brukermedvirkning i utviklingsarbeidet. Vi erfarer at dette gir merverdi i form av bedre innsikt i brukerbehov og bedre brukertilpasset materiale som oppleves relevant og nyttig.

DFØs kompetansetilbud og samhandlingsarenaer som blant annet nettverk og frokostseminarer dekker ulike temaer innenfor både virksomhetsstyring og etatsstyring. Kompetansetilbudet er i 2020 preget av koronasituasjonen. Av 64 planlagte arrangementer måtte 18 avlyses, mens de øvrige ble gjennomført som planlagt. Mange av disse ble holdt digitalt, og erfaringene er at dette har fungert godt. Vi har gjort nyttige erfaringer både når det gjelder tekniske løsninger, presentasjonsform og innhold, samt varighet på digitale arrangementer. Vi opplever en positiv respons på at tilgjengeligheten øker når tilbudet gis digitalt. Samtidig ser vi at dialog, nettverks- og relasjonsbygging kan oppleves mer krevende, selv om bruk av digitale løsninger som chat, grupperom og workshopsløsninger til en viss grad også viser seg å kompensere for dette.

Selv om vi vurderer at DFØs tjenester bidrar til en positiv utvikling i statlig styring, er det fremdeles utfordringer og forbedringsområder. DFØ ønsker å fortsette arbeidet med å brukerrete våre tjenester, og videreutvikle regelverk, veiledningsmateriell og kompetansetjenester med sikte på å svare ut de utfordringene som brukerne opplever. I tillegg til behovene som er omtalt over, vurderer vi at det er særlig viktig å prioritere veiledning som bidrar til kunnskapsbasert styring i et flerårig perspektiv, herunder å se styringsparametere og årlige rapporteringskrav i sammenheng med langsiktig og tverrgående kunnskapsutvikling for å løse gjenstridige samfunnsutfordringer. Som del av dette vil det også være viktig å se hvordan nye og mer dialogbaserte styringsformer finner sin plass uten at det går ut over behovet for dokumentasjon og kontroll.

Statlig styring må tilpasses utfordringsbildet og utviklingstrekk i samfunnet. Styringen er i stadig utvikling. Vi ser også at styringsfaglige spørsmål settes på dagsordenen og at det foregår ulike former for forbedringsarbeid i mange departementer og virksomheter. Faktorer som kompetanse, kultur, egenart, tradisjon og kontekst vil påvirke utviklingstakten i styringen. DFØ har forventninger til at en bedre kopling mellom styring, ledelse og organisering i DFØ vil gi synergier slik at DFØ blir en bedre faglig sparringspartner der disse faktorene ses i sammenheng. Vi ser også et stort behov for å utvikle samarbeidsrelasjoner til andre virkemiddelaktører og akademia for å kunne være en god bidragsyter i årene framover.

### 3.4 Hovedmål 4: Offentligheten har enkel og god tilgang til informasjon om statlig ressursbruk

DFØ gjennomfører flere aktiviteter som bidrar til å gi informasjon om statlig ressursbruk. Vi publiserer regnskapsinformasjon på statsregnskapet.no, og har egne nettsider som viser nøkkeltall og statistikk om ansatte og organisering i staten. I tillegg kartlegger vi antall ansatte i stats- og sentralforvaltningen. Vårt arbeid med å utvikle et digitalt tilskuddsregister og en nettside som blant annet gir utfyllende informasjon om statlige tilskuddsordninger, bidrar også til å tilgjengeliggjøre kunnskap om statlig ressursbruk.

Våre oppdrag og utviklingsaktiviteter innenfor disse fagområdene fremgår i omtalen under.

Vi viser også til resultatmatrisen for styringsparameterne på tjenestemålene i kapittel 3.6, «Tjenestemål».

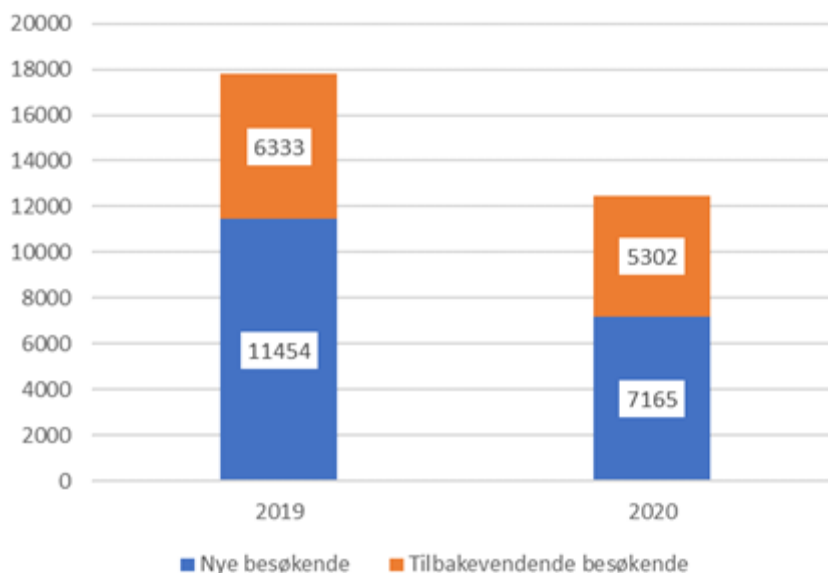
### 3.4.1 Styringsparameter: Tilgjengelighet av informasjon om statlig ressursbruk

Statsregnskapet.no er DFØs viktigste kanal for informasjon om statlig ressursbruk til offentligheten.

Statsregnskapet.no er en åpen nettløsning hvor brukerne er anonyme. Løsningen skal legge til rette for enkel og god tilgang til informasjon om statlig ressursbruk og bidra til økt åpenhet om hva staten bruker penger på. Vi følger med på utviklingen av bruken og nytten av løsningen.

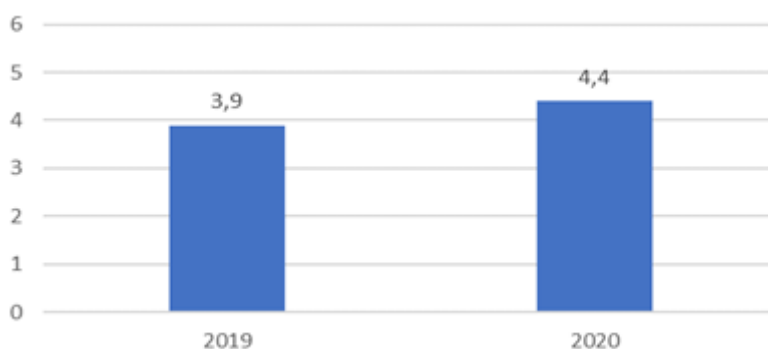
I 2020 var det om lag 12 500 eksterne besøk på statsregnskapet.no. Det er en nedgang på 30 prosent sammenlignet med 2019. Vi følger også med på antall tilbakevendende besøkende og nye besøkende på statsregnskapet.no. Begge disse gikk ned med henholdsvis 16 prosent og 33 prosent fra 2019 til 2020. Vi vil gjennomføre tiltak for å snu denne utviklingen i 2021.

Figuren viser antall eksterne besøk og tilbakevendende besøk på statsregnskapet.no i 2019 og 2020:



Videre følger vi med på utviklingen i antall handlinger som utføres pr. besøk. I gjennomsnitt ble det gjennomført 4,4 handlinger i 2020, opp fra 3,9 i 2019.

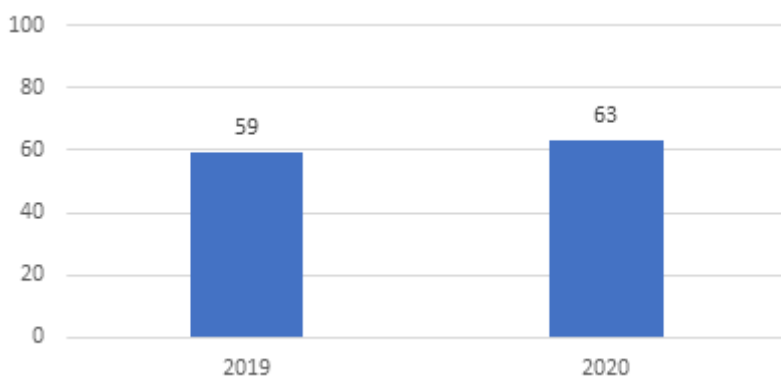
Figuren viser gjennomsnittlig antall handlinger pr. besøk på statsregnskapet.no i 2019 og 2020:



Vi vurderer at den positive utviklingen også har sammenheng med at andelen tilbakevendende besøkende økte fra 36 prosent i 2019 til 43 prosent i 2020. Tilbakevendende besøkende var både lengre på nettsiden og gjennomførte flere handlinger pr. besøk enn nye besøkende i 2020. I sum gir disse resultatene en god indikasjon på at statsregnskapet.no oppleves som nyttig.

I DFØs kunde- og brukerundersøkelse for 2020 svarer 63 prosent av respondentene som hadde brukt statsregnskapet.no, at deres virksomhet har stor nytte av statsregnskapet.no. Tilsvarende andel var 59 prosent i 2019.

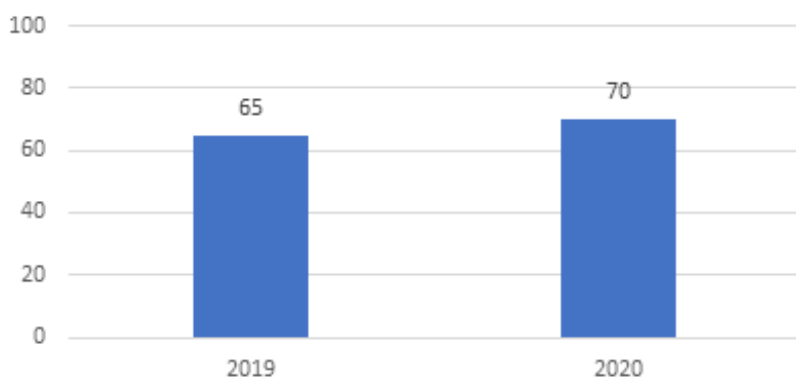
*Figuren viser prosentandel brukere som svarte positivt på spørsmål om virksomheten har stor nytte av statsregnskapet.no:*



*Kilde: DFØs kunde- og brukerundersøkelse 2019 og 2020. Prosentandel som svarte 4,5 eller 6 på en skala fra 1 til 6, der 1 er «helt uenig» og 6 er «helt enig». Respondenter som svarte «vet ikke» eller «ikke aktuelt» er holdt utenom.*

Videre svarer 69 prosent av respondentene som hadde brukt rapportene fra statsregnskapet at deres virksomhet har stor nytte av månedlige rapporter fra statsregnskapet. Tilsvarende andel var 65 prosent i 2019.

*Figuren viser prosentandel brukere som svarte positivt på spørsmål om virksomheten har stor nytte av månedlige rapporter fra statsregnskapet.no:*



*Kilde: DFØs kunde- og brukerundersøkelse 2019 og 2020. Prosentandel som svarte 4,5 eller 6 på en skala fra 1 til 6, der 1 er «helt uenig» og 6 er «helt enig». Respondenter som svarte «vet ikke» eller «ikke aktuelt» er holdt utenom.*

Vi følger også med på antall nedlastninger fra statsregnskapet.no. Nedlastning av data indikerer et ønske om å analysere regnskapstallene nærmere. I 2020 registrerte vi en nedgang på 14 prosent i antall nedlastninger sammenlignet med 2019. Nedgangen kan skyldes at vi i 2020 ikke fikk anledning til å gjennomføre de planlagte informasjons- og kompetansetiltakene på grunn av koronasituasjonen. Vi planlegger å forsterke denne

innsatsen i 2021. Vi vurderer også å se nærmere på hvordan informasjon om bevilgninger kan brukes i løsningen.

### Utvikling i bruk av DFØs nettside for rapporter og statistikk

DFØ formidler fakta og datagrunnlag for våre fagområder gjennom nettsiden «Rapporter og statistikk» på dfo.no. I 2020 registrerte vi nærmere 56 500 sidevisninger inkludert de tilknyttede undersidene. I januar 2020 overtok DFØ ansvaret for deler av disse sidene fra tidligere Difi, mens øvrig innhold ble værende i Digitaliseringsdirektoratet. Vi har derfor ikke sammenlignbare data med tidligere års utvikling i bruken av disse nettsidene.

### Utvikling i antall ansatte i statsforvaltningen

DFØ har de siste årene hatt oppdrag i tildelingsbrevet om å levere kunnskapsgrunnlag om utvikling i antall arbeidsforhold i stats- og sentralforvaltningen. DFØ gjennomførte i 2020 en ny kartlegging av utviklingen i antall ansatte i stats- og sentralforvaltningen, basert på statistikk fra SSB og vår egen undersøkelse (DFØ-notat 2020:1).

Hensikten er å gi KMD en oversikt over utviklingen i antall ansatte og årsverk i staten, med formål om å sikre et godt faktagrunnlag for videre planlegging av statlig organisering og fordeling av personressurser. DFØ fikk i 2020 oppdrag om å oppdatere Difis kartlegging for perioden 2017-2018, med ny statistikk for perioden 2018-2019.

Kartleggingen viser at antall arbeidsforhold i sentralforvaltningen økte med 0,7 prosent fra 2018-2019. Antall arbeidsforhold totalt i staten økte med 0,5 prosent, mens sysselsettingsveksten i Norge økte med 0,9 prosent fra 2018 til 2019. Antall arbeidsforhold i staten økte derfor mindre enn den generelle sysselsettingsveksten.

Som en del av kartleggingen ser vi også etter årsaker som forklarer økning og nedgang i antall arbeidsforhold. Vakanser og naturlige svingninger er en av de viktigste årsakene til både økning og nedgang. Økning skyldes også endringer i oppgaveportefølje og arbeidsmengde, mens effektivisering bidrar til nedgang.

### Digitalt tilskudsregister

DFØ og Kulturdepartementet samarbeider i et prosjekt for å utvikle et digitalt tilskudsregister samt en nettside som gir utfyllende informasjon om statlige tilskudsordninger. Hensikten er å legge til rette for bedre statlig styring og forvaltning gjennom systematisk tilgjengeliggjøring av kunnskap om tilskudd og tilskuddsmottakere. Den nye løsningen skal være modulbasert og legge grunnlaget for videre digitalisering av tilskuddsområdet. Utgangspunktet for prosjektet er brukerinnsett og forslag til tiltak blant annet i DFØs rapport «Utredning av digitale fellesløsninger for tilskudd» fra 2018.

Tjenesten skal i prosjektperioden inkludere statlige tilskudd til frivillig sektor, men er senere tenkt utvidet til å inkludere statlige tilskudd til alle sektorer. Prosjektperioden går fra 2019 til 2022, og prosjektet har fått støtte fra Digitaliseringsdirektoratets medfinansieringsordning for statlige digitaliseringsprosjekt.

I 2020 har vi utarbeidet en gjennomføringsstrategi. Vi har vurdert ulike alternativer, og hatt dialog med markedsaktører og andre statlige virksomheter. Vi har også startet arbeidet med å utvikle løsningen, der brukerne kan prøve ut deler av tjenesten underveis. Vi planlegger å tilby tjenestene i 2022.



### 3.4.2 Vurdering og analyse av utvikling for hovedmål 4: Offentligheten har god og enkel tilgang til informasjon om statlig ressursbruk

Vi vurderer at de tjenester og løsninger som DFØ leverer bidrar til å oppnå hovedmålet.

Statsregnskapet.no bidrar til at offentligheten har enkel og god tilgang til informasjon om statlig ressursbruk. Løsningen legger også til rette for analyse og sammenligning av ressursbruk i staten. Resultatene fra DFØs kunde- og brukerundersøkelser og statistikk om bruk av løsningene underbygger denne vurderingen. Samtidig har restriksjoner i forbindelse med koronasituasjonen medført at vi ikke har kunnet gjennomføre så mange informasjons- og kompetansetiltak som planlagt i 2020. Vi vurderer at dette trolig er hovedårsaken til at bruken ikke har utviklet seg som ønsket på alle områder dette året. Vi vil i 2021 tilby flere informasjons- og kompetansetiltak for å øke bruk og nytte fremover.

Nettsidene for nøkkeltall og statistikk bidrar også til å gi offentligheten informasjon om ansatte og organisering av staten. Dette er et nytt område for DFØ i 2020, og vi har derfor et begrenset grunnlag for å vurdere utviklingen over tid. Vi vurderer likevel at antall sidevisninger er tilfredsstillende, men vil følge med på bruken framover.

Overføringen av fagområder har gitt DFØ et større spekter av oppgaver og tjenester som bidrar til hovedmålet. Dette gjelder blant annet kartleggingen av antall arbeidsforhold i staten. Vi opplever stor interesse for rapporten, som også har resultert i en del mediedekning om temaet. Vårt arbeid med digitalt tilskuddsregister er også godt i gang. Når løsningen etter hvert tas i bruk, mener vi den vil bidra betydelig til økt informasjon om statens bruk av tilskuddsordninger.

### 3.5 Hovedmål 5: Statlige virksomheter er effektivt organisert og ledet

Effektiv organisering, styring og ledelse er avgjørende for at virksomhetene skal løse sine samfunnsoppdrag på en god måte. DFØ bidrar til effektiv organisering og ledelse i statlige virksomheter på ulike måter. Ved å gjennomføre utredninger, analyser og evalueringer om forvaltningen bidrar DFØ til at kunnskap både utvikles og gjøres tilgjengelig. Denne kunnskapen blir igjen benyttet som grunnlag i utviklingen av ulike verktøy og kompetansetiltak som i neste omgang tilgjengeliggjøres for forvaltningen.

DFØ har gjennomført flere analyser som omhandler organisering, styring og ledelse i statlige virksomheter i 2020. Dette gir kunnskap om problemstillinger knyttet til enkeltvirksomheter og sektorer, men også om felles utfordringer og løsninger på tvers av sektorer og mellom forvaltningsnivå. Samlet gir analysene økt kunnskap om forvaltningens virkemåte og mulige forbedringsområder for økt effektivitet.

Gjennom 2020 har DFØ dreid en stor del av kompetansetiltakene rettet mot ledere og medarbeidere over på digitale løsninger. Utstrakt bruk av hjemmekontor og smittevern hensyn har gjort fysiske kurs og kompetansetiltak vanskelig å gjennomføre, og har dermed også bidratt til denne utviklingen. Gjennom økt grad av digitale kompetansetiltak har DFØ nådd ut til flere brukere. For forvaltningen ellers har dette også bidratt til reduserte kostnader for å delta på DFØs kurs og kompetansetiltak. Over 70 prosent av brukerne våre har benyttet ett eller flere digitale kompetansetilbud i 2020.

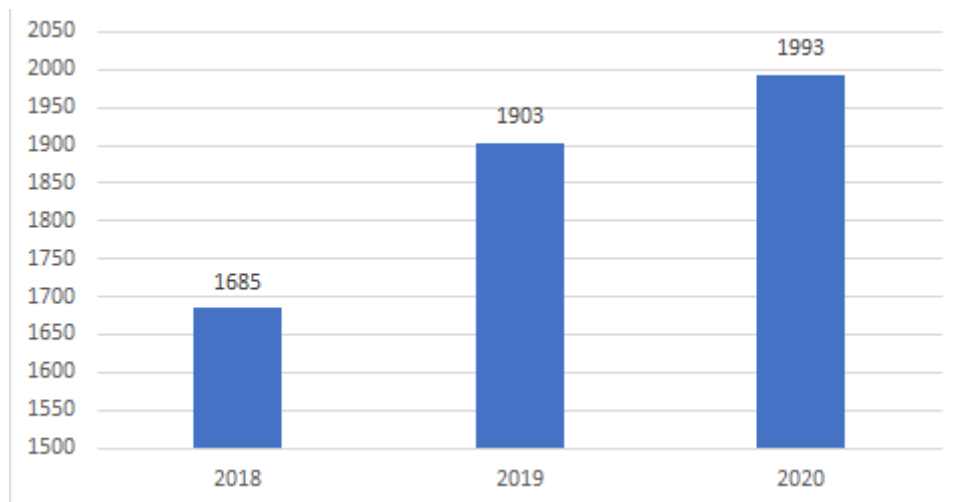
DFØ har i 2020, som følge av overføringen av fagområdene utredning, analyse og ledelse, overtatt ansvaret for den sentrale arbeidsgiverstøtten i staten. Dette er et arbeid som utøves i faglig samarbeid med Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD). På denne måten har DFØ fått nyttig innsikt i ulike faglige problemstillinger og brukerutfordringer i virksomhetene. Denne innsikten bidrar ytterligere til å forstå virksomhetenes behov for kompetansetiltak, støtte og bistand i arbeidet med effektiv organisering og ledelse.

Vi viser også til resultatmatrisen for styringsparameterne på tjenestemålene i kapittel 3.6, «Tjenestemål».

### 3.5.1 Styringsparameter: Utvikling i bruken av DFØs arbeidsgiverstøtte

DFØ får stadig flere henvendelser på fagområdet arbeidsgiverstøtte. De siste tre årene har antall henvendelser økt fra i underkant av 1700 i 2018 til nærmere 2000 i 2020. Alle saker blir besvart skriftlig. Resultatet av en behandling brukes ofte som bakgrunn for å utarbeide fagsider eller legges til på nettsiden for ofte stilte spørsmål på Arbeidsgiverportalen. Brukerne får dermed oftere får svar på sine spørsmål direkte på Arbeidsgiverportalen. DFØ opplever at spørsmålene øker i kompleksitet i takt med at innholdet på Arbeidsgiverportalen bygges ut med mer fagstoff.

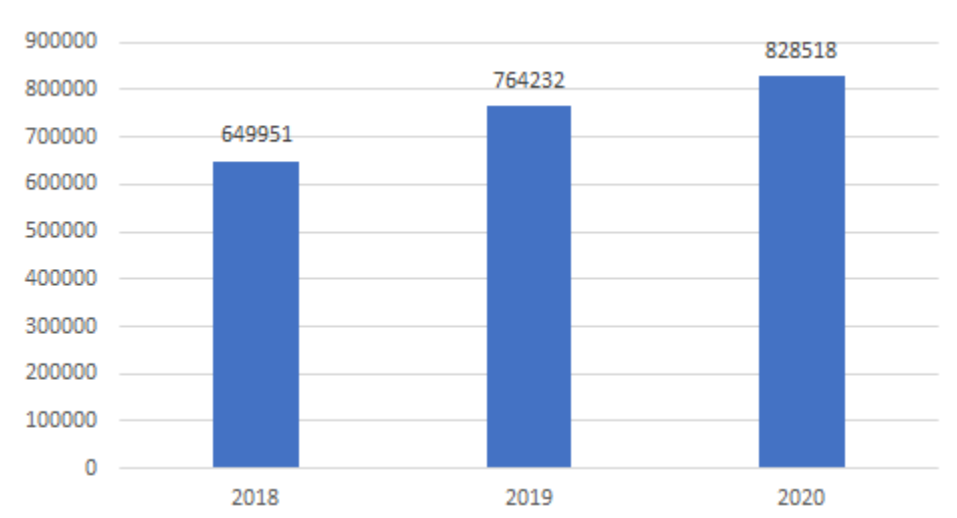
Figuren viser antall henvendelser (råd og veiledning) om arbeidsgiverstøtte fra 2018 til 2020:



Kilde: eRequest

Da smittevernstiltakene i forbindelse med koronasituasjonen ble iverksatt fra mars 2020, etablerte vi daglige møter med Arbeidsgiverpolitisk avdeling i KMD. Dette bidro til at spørsmål ble besvart raskest mulig og at Arbeidsgiverportalen ble oppdatert løpende. Fra 2019 til 2020 økte antall sidevisninger fra om lag 650 000 til nærmere 830 000.

Figuren viser antall sidevisninger på Arbeidsgiverportalen fra 2018 til 2020:



Kilde: Google Analytics

Resultatene viser at faglig innhold på Arbeidsgiverportalen blir benyttet. Sidevisninger og nedlastninger har økt, og vi vurderer at portalen er et godt verktøy for arbeidsgivere, ledere og HR-medarbeidere.

Vi har hatt en liten nedgang fra rundt 249 000 unike brukere av Arbeidsgiverportalen i 2019, til om lag 241 000 i 2020. Dette har trolig flere grunner. Noe kan skyldes en sterk nedgang i bruken av fagsidene om reise på grunn av koronasituasjonen. Vi registrerte også en nedgang på fagsidene om lønnsforhandlingene, som kan skyldes at lønnsforhandlingene i 2020 ble utsatt fra våren til høsten.

Under lønnsforhandlingene i 2020 hospiterte en medarbeider fra DFØs arbeidsgiverstøtte i KMD. Dette bidro til at DFØ kunne veilede arbeidsgivere effektivt i arbeidet med lokale lønnsforhandlinger. På tilsvarende måte har vi planlagt å ta imot en hospitant fra KMD i starten av 2021. En slik form for samarbeid og erfaringsutveksling bidrar til bedre forståelse av de ulike rollene i statens sentrale funksjon for arbeidsgiverstøtte, og er kompetansehevende for begge parter. Samarbeidet med KMD vil bli organisert på denne måten ved behov også i fremtiden.

### 3.5.2 Styringsparameter: Brukernes tilfredshet med DFØs arbeidsgiverstøtte

Statlige virksomheter er godt fornøyd med Arbeidsgiverportalen og dette er uendret fra 2019.

Arbeidsgiverportalen utvides kontinuerlig med blant annet nytt fagstoff, temaer og erfaringer. Mesteparten av 2020 har gått med til å informere godt om pandemien og hvordan statlige arbeidsgivere skal håndtere den i sin virksomhet. Portalen har fått en rekke nye fagsider der vi har veiledet om regelendringer, gitt råd om digital ledelse, arbeidsmiljø og hjemmekontor. I 2020 har Arbeidsgiverportalen også blitt utvidet med nytt faginnhold om inkluderingsdugnaden og partssamarbeid og medbestemmelse. Vi har også utarbeidet flere fagsider rettet mot ledere. I tiden framover vil vi arbeide for å øke faginnholdet for denne brukergruppen, også sett i lys av den nye arbeidsgiverstrategien i staten.

En brukertest som ble gjennomført høsten 2020, viser at det er behov for å endre strukturen slik at det blir enklere for brukerne å finne det de trenger. Det må i tillegg utvikles mer fagstoff rettet mot ledere i staten. Nedgangen i andel brukere som oppgir at de fant det de lette etter, har hatt en nedgang fra 2019. Dette kan trolig ha sammenheng med at jo mer fagstoff det blir lagt ut på portalen, jo mer krevende blir det å finne frem i strukturen. Dette vil vi videreutvikle og forbedre i 2021.

*Tabellen viser brukertilfredshet for Arbeidsgiverportalen på en skala fra 1-6, og prosentandel som fant det de søkte fra 2018 til 2020:*

	2018	2019	2020
Alt i alt hvor fornøyd er du med Arbeidsgiverportalen	4,6	4,7	4,7
Andel som fant det de søkte	86 %	81 %	77 %

*Kilde: «Gi innspill på Arbeidsgiverportalen. 2020» – fra Questback. Skala: 1 svært misfornøyd - 6 svært fornøyd. Det har vært ca. 110 respondenter hvert år.*

På Arbeidsgiverportalen får statlige virksomheter tilgang til fagstoff, verktøy og maler innenfor arbeidsgiverpolitiske temaer. I tillegg får de tilgang til veiledning fra DFØs arbeidsgiverstøtte når det gjelder spørsmål om tolkninger av lov- og avtaleverk innen arbeidsgiverpolitikk. Statlige virksomheter har også muligheter for å dele egne erfaringer på ulike temaer, og ta kontakt med andre statlige virksomheter i «erfaringsrommet» på Arbeidsgiverportalen.

DFØ har behandlet henvendelser fra samtlige departementer og deres underliggende virksomheter på arbeidsgiverpolitiske temaer. En spørreundersøkelse i 2020 viser at brukerne er mer tilfredse med tjenesten enn tidligere år.

Tabellen viser brukertilfredshet med svar fra DFØs arbeidsgiverstøtte på en skala fra 1-6 fra 2018 til 2020:

Utvalgte spørsmål fra undersøkelsen	2018	2019	2020
1. Alt i alt hvor fornøyd er du med svarene du fikk fra arbeidsgiverstøtte?	3,8	3,7	4,2
2. I hvilken grad fikk du svar på det du spurte om?	3,8	3,7	4,2

Kilde: "Spørreundersøkelse om DFØs arbeidsgiverstøtte 2020". Skala for spm. 1 der 1 er «svært misfornøyd» og 6 er «svært fornøyd». Skala for spm. 2 der 1 er «i svært liten grad» og 6 «i svært stor grad».

Brukerne blir stadig mer fornøyd med DFØs arbeidsgiverstøtte. Fra 2019 til 2020 utvidet vi med telefontjeneste under mellomoppgjøret. Vi har også i større grad kunne henvise til mer fagstoff på Arbeidsgiverportalen om temaene brukerne etterspør.

### 3.5.3 Styringsparameter: Utvikling i avtaleinngåelser om bruk av virksomhetsplattformen

Virksomhetsplattformen er en læringsplattform som statlige virksomheter kan bruke i intern opplæring. Plattformen hjelper virksomhetene med å sette kompetanseutvikling i system og skal sørge for at HR-miljøer får ny inspirasjon og konkrete løsninger til kompetansestyring i egen virksomhet. Verktøyet tilbys som et gratis Learning Management System (LMS) hvor virksomhetene kan administrere egne e-læringskurs og arrangementer, dele disse med andre statlige virksomheter samt lage egne e-læringskurs ved hjelp av et innebygget forfatterverktøy. I 2020 tok vi opp 18 nye virksomheter, og ved utgangen av 2020 hadde 49 virksomheter tatt virksomhetsplattformen i bruk.

### 3.5.4 Styringsparameter: Brukernes vurdering av om DFØs kompetanse- og utviklingstilbud til ledere, ansatte og lærlinger i staten bidrar til å styrke virksomhetenes gjennomføringsevne, omstillingsevne og ressursutnyttelse

I 2020 har DFØ justert og tilpasset flere av kompetanse- og utviklingstilbudene som følge av ulike nasjonale og kommunale bestemmelser og føringer knyttet til smittevern. Dette har medført at kurs, seminarer og andre kompetansetilbud som tidligere har blitt gjennomført som fysiske møter, i 2020 har blitt gjennomført digitalt. Eksempelvis har DFØ økt bruken av ulike webinarer og har i løpet av 2020 levert 24 webinarer innenfor fagområdene ledelse, styring, utredning, regelverk og forvaltningsutvikling generelt. Gjennom 2020 har over 70 prosent av brukerne våre benyttet seg av minst ett digitalt tilbud fra DFØ. Evalueringer viser at brukerne i stor grad er fornøyd med de digitale kompetansetiltakene.

Tabellen viser brukernes tilfredshet med DFØs digitale kompetansetiltak på en skala fra 1-6 i 2020:

Utvalgte spørsmål fra kursevalueringer	Tilfredshet
Fornøyd med ditt eget faglige utbytte	4,8
Fornøyd med arrangementets faglige innhold	5
Kompetansetiltakenes nytteverdi	5
Vil anbefale arrangementet til andre	5

Kilde: DFØs kursevalueringer i 2020. Skala fra 1-6, hvor 1 er «helt uenig» og 6 er «helt enig».

DFØ har gjennom 2020 styrket kompetansen på digitale kompetansetilbud, spesielt webinarer og digitale samlinger og nettverksmøter. Vår erfaring viser at digitale kompetanse- og utviklingstilbud i enkelte tilfeller er mer effektive og når langt flere deltakere enn hva et fysisk tilbud tidligere har gjort. Eksempelvis har vi i løpet av året gjennomført syv ulike webinarer om temaet inkluderingsdugnaden. Flere av disse hadde mer enn 600 påmeldte deltakere. Totalt har vi hatt 6 050 deltakere på ulike digitale kompetansetiltak i 2020.

Brukerne er like godt fornøyd med kompetanse- og utviklingstilbudene enten de er i målgruppen ledere eller medarbeidere. 90 prosent av brukerne som oppgir å ha benyttet DFØs kompetansetjenester sier at de vil anbefale oss til andre. Det er ingen av kompetansetjenestene brukerne er vesentlig misfornøyd med, men fysiske kurs og seminarer er fortsatt en foretrukket form for våre brukere.

Tabellen viser brukernes vurdering av om DFØs kompetansetiltak bidrar til å styrke virksomhetens gjennomføringsevne, ressursutnyttelse og omstillingsevne, på en skala fra 1-6 i 2020:

Utvalgte spørsmål fra kunde- og brukerundersøkelsen	Tilfredshet
Har bidratt til å styrke virksomhetenes gjennomføringsevne	4,3
Har bidratt til å styrke virksomhetens ressursutnyttelse	4,2
Har bidratt til å styrke virksomhetenes omstillingsevne	4,1

Kilde: DFØs kunde- og brukerundersøkelse 2020. Skala fra 1-6 hvor 1 er «helt uenig» og 6 er «helt enig».

Vi vurderer måloppnåelsen på kompetanseutvikling i 2020 som god. DFØs digitale opplæringstilbud består av e-læringskurs og andre digitale tiltak som tilbys gratis på våre to læringsplattformer. Læringsplattformen er åpen for alle. Her deler vi i dag et 40-talls kurs rettet mot ledere og medarbeidere i offentlig forvaltning. Virksomhetsplattformen er en lukket læringsplattform med kompetansestyringsfunksjonalitet, som statlige virksomheter kan bruke til å utvikle og dele tradisjonelle og digitale opplæringstiltak samt bruke til å arbeide mer strategisk med kompetanseutvikling.

Flere kompetanseutviklingstiltak skjer digitalt, og antall brukere på både læringsplattformen og virksomhetsplattformen økte i 2020. Dagens situasjon har vist oss at vi i større grad må utvikle blandede læringsformer. En kombinasjon av fysiske og digitale læringsformer gir god læringseffekt, det gir oss mulighet til å nå flere brukere, og det gjør oss bedre rustet for situasjoner som i dag der vi har en pandemi som forhindrer fysiske tiltak. Økt behov for digitale alternativer i 2020 har bidratt til å øke synligheten av DFØs digitale tilbud. Flere digitale tiltak gjør at vi når flere ledere og medarbeidere i hele landet, for mindre ressurser. Dette har vi blant annet sett gjennom de høye deltakertallene på webinarne vi har gjennomført i 2020.

Vi arbeider nå med hvordan virksomhetsplattformen teknisk og praktisk skal integreres i utviklingen av DFØs felles HR-system for statlige virksomheter. Se også omtale i kapittel 3.1.3 «Utviklingstiltak for lønns- og regnskapstjenestene. I integreringen vil vi videreføre felles kurskatalog for deling og gjenbruk av kompetansetiltak på tvers av virksomheter, slik at vi kan bidra til et felles kompetanseløft i staten.

I DFØs kunde- og brukerundersøkelse fremgår det at brukerne er noe mer fornøyd med DFØs kompetansetilbud til ledere, enn til medarbeidere. Dette gjelder DFØs samlede tilbud av kompetansetjenester,

ikke kun våre digitale tilbud. Undersøkelsen viser også at DFØs kompetanse- og utviklingstilbud oppnår gode resultater når det gjelder relevans og tilgjengelighet samt om tilbudet oppleves som brukerrettet.

*Tabellen viser brukernes vurdering av om DFØs samlede kompetanse- og utviklingstilbud på styrings- organiserings- og ledelsesområdet er relevant, tilgjengelig og brukerrettet, på en skala fra 1-6 i 2020:*

Utvalgte spørsmål fra kunde- og brukerundersøkelsen	Tilfredshet
DFØs kompetanse- og utviklingstilbud er relevant	4,7
DFØs kompetanse- og utviklingstilbud er tilgjengelig	4,6
DFØs kompetanse- og utviklingstilbud er brukerrettet	4,5

*Kilde: DFØs kunde- og brukerundersøkelse 2020. Skala fra 1-6 hvor 1 er «helt uenig» og 6 er «helt enig».*

For å se fagområdene styring, organisering og ledelse i sammenheng, og for å gjøre DFØs nye divisjon for disse områdene kjent i forvaltningen, har vi i 2020 gjennomført fem tverrfaglige webinarer.

### 3.5.5 Styringsparameter: DFØs leveranser om organisering og virkemåte i statsforvaltningen har høy faglig kvalitet, er tilgjengelig og kjent

DFØ har i 2020 bidratt godt med kunnskap om og til forvaltningen. Hele bredden i vårt tilbud av rapporter og notater har blitt brukt i det offentlige kunnskapsarbeidet. Sentrale temaer i 2020 har blant annet vært statlig styring av kommunene, store reformer, nye organisasjonsformer, krisehåndtering og innovasjon. DFØ har gjennom sine utredninger analysert og dokumentert tilstand, utviklingstrekk og endringsbehov i offentlig forvaltning. Innsikten har vært avgjørende for å kunne gi gode råd på våre fagområder, og for å utvikle tjenester og virkemidler som speiler utviklingsbehovene i offentlig sektor. Oppdragene har vært en blanding av oppdrag i DFØs tildelingsbrev, oppdrag<sup>9</sup> fra forvaltningen og problemstillinger<sup>10</sup> DFØ selv har prioritert.

DFØ har en viktig oppgave i å sørge for kunnskapsdeling i forvaltningen, og vi legger vekt på å være en lett tilgjengelig samarbeidspartner. Forvaltningskonferansen er en viktig arena for å løfte frem sentrale tema som har betydning for forvaltningsutviklingen og for å ta opp tidsaktuelle temaer.

I 2020 var forvaltningens håndtering av koronapandemien valgt som tema. DFØ leverte et eget kunnskapsgrunnlag<sup>11</sup> som ga et bilde av hvordan krisehåndteringen ble opplevd på innsiden av forvaltningen. På konferansen ble problemstillinger knyttet til forvaltningens organisering og ledelse i en krisesituasjon belyst. Konferansen var heldigital og kan ses i sin helhet på dfo.no. Det var 819 påmeldte til konferansen i 2020 og evalueringen viser at deltakerne var godt fornøyd med både konferansens faglige innhold, og den digitale gjennomføringen.

DFØ har arbeidet kontinuerlig med å få tilgang til mer data og statistikk om våre fagområder. Tilgang til data har vært en forutsetning for vårt analyse- og utredningsarbeid. I 2020 fikk vi tilgang til mikrodata om statsansatte fra SSB for 2018 og 2019 for å svare ut et oppdrag om å redegjøre for utviklingen av antall arbeidsforhold i staten. I tillegg samarbeider DFØ med SSB og Norsk senter for forskningsdata (NSD) for å utvikle statistikk om ansatte og årsverk i staten.

Vi har også erfart at det fortsatt er en vei å gå når det kommer til tilgjengeliggjøring av data og effektive systemer for databehandling. Med ytterligere satsing på et kvantitativt analysemiljø, vil vi ha økte muligheter til å bidra med analyser som både kan forbedre DFØs tjenester, og styrke kunnskapsgrunnlaget om forvaltningen.

<sup>9</sup> Se DFØ-rapportene 2020:4, 2020:3, 2020:5 og 2020:7

<sup>10</sup> Se blant annet DFØ-notat 2020:3

<sup>11</sup> Se DFØ-notat 2020:2

DFØ har også vært representert i utvalget for offisiell statistikk ledet av SSB. Utvalget skal bidra til å samordne utvikling, utarbeidelse og formidling av norsk offisiell statistikk. Herunder har utvalget i 2020 utarbeidet forslag til flerårig statistikkprogram.

### 3.5.6 Styringsparameter: Utvikling i statlige medlemsvirksomheter som tar inn lærlinger i staten, generelt, og i Nord-Norge spesielt

Høsten 2019 ble opplæringskontoret for statlige virksomheter (OK stat) styrket med to midlertidige medarbeidere med arbeidssted i Harstad. Formålet er å stimulere til økt rekruttering av statlige medlemsvirksomheter i Nord-Norge. Dette har gitt resultater. Til tross for koronapandemien, har vi i 2020 økt antall virksomheter som tar inn lærlinger, eller vil ta inn lærlinger i løpet av 2021. Noen virksomheter har imidlertid valgt å ikke ta inn lærlinger i år på grunn av denne situasjonen. DFØ har hatt tett dialog med KMD som har satt inn ekstra tiltak til virksomheter som tok inn lærlinger høsten 2020. I tillegg har statsråden henvendt seg aktivt til virksomhetene og bedt dem engasjere seg slik at lærlingene ikke skulle stå uten læreplass i 2020.

Tabellen viser antall medlemsvirksomheter tilknyttet OK stat i perioden 2018 til 2020:

	2018	2019	2020
Medlemsvirksomheter med regionkontor	-	-	6
Medlemsvirksomheter i Nord-Norge	0	0	7
Medlemsvirksomheter, totalt	61	68	90

Kilde: OLKweb

Flere statlige virksomheter i Nord-Norge planlegger å tilby læreplasser i 2021. OK stat har skrevet avtaler med sju av disse virksomhetene. De fleste virksomhetene har en lærling, men stadig flere ser fordelene ved å ha flere lærlinger parallelt. Virksomhetene i Nord-Norge bemerker at fordelene med medlemskap i OK stat er at de blir del av et nettverk og kan dra nytte av erfaringer og samhandling med andre statlige virksomheter. De oppgir også at våre medarbeidere i Harstad og nærheten til OK stat har stor betydning og oppleves som en fordel for virksomhetene.

OK stat har hatt god dialog med både virksomhetene og lærlingene for å veilede og gi råd om arbeid på hjemmekontor for lærlinger. OK stat tilbyr testfagprøver som gjør at lærlingene i mye større grad er forberedt til fagprøven. OK stat har også prioritert opplæring i digitale dokumentasjonsverktøy både for faglige ledere og lærlinger tilhørende OK stat. Dette sikrer dokumentasjon og oppfølging i tråd med opplæringsloven.

OK stat videreutvikler nettsider og digitale tilbud til nytte for alle statlige virksomheter. I 2020 har vi utarbeidet e-læringskurs i økonomi for lærlinger og har også utarbeidet en rekke forslag til arbeidsoppgaver. Det er likevel ikke nødvendigvis samsvar mellom studieretninger og elever som ønsker å gå i lære innenfor de fagområdene som OK stat tilbyr. Kontor- og servicefag og IKT-servicefag er de mest aktuelle fagene for læreplass i virksomhetene i Nord Norge.

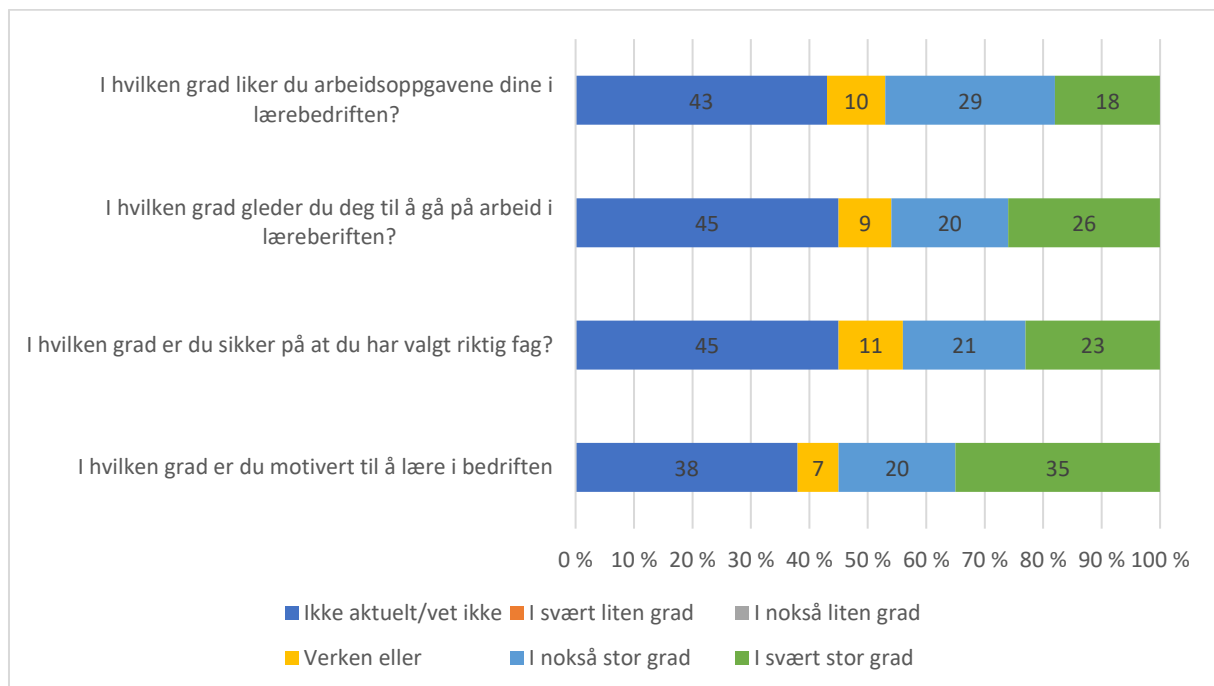
DFØ følger opp evalueringen av satsingen i Nord Norge. En rapport med anbefaling om den videre satsingen vil bli ferdigstilt i 2021.

## Lærlingundersøkelsen

Lærlingundersøkelsen er en årlig undersøkelse i regi av Utdanningsdirektoratet der lærlinger og lærekandidater får si sin mening om lærings- og arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. 62 respondenter svarte på undersøkelsen, som oppnådde en svarandel på 82 prosent, opp fra 62 prosent i 2019.

Flesteparten av lærlingene svarer at de er motivert for å lære i bedriften, og ingen har svart uenig eller helt uenig.

Figuren viser fordelingen i andel lærlinger som på ulike måter er motivert for læring:

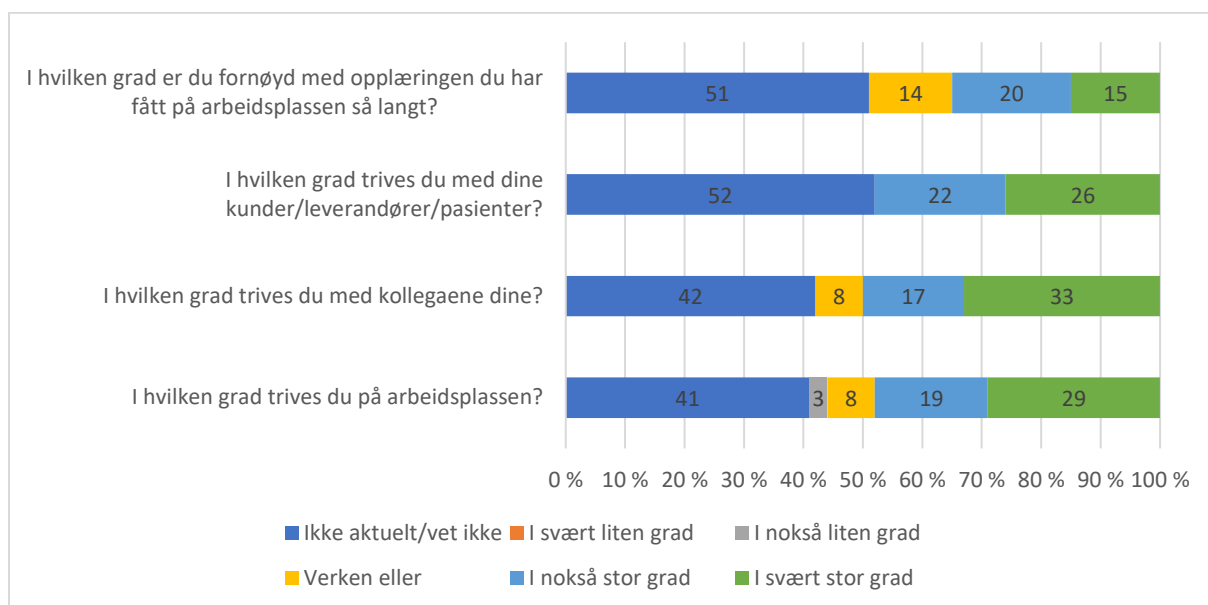


Kilde: Utdanningsdirektoratets lærlingundersøkelse i 2020.

Flesteparten av lærlingene trives også på arbeidsplassen. De fleste trives i nokså stor eller veldig stor grad. Ingen lærlinger oppgir at de på noe som helst tidspunkt har følt seg mobbet eller trakassert.



Figuren viser fordelingen i andel lærlinger som på ulike måter trives på arbeidsplassen:



Kilde: Utdanningsdirektoratets lærlingundersøkelse i 2020.

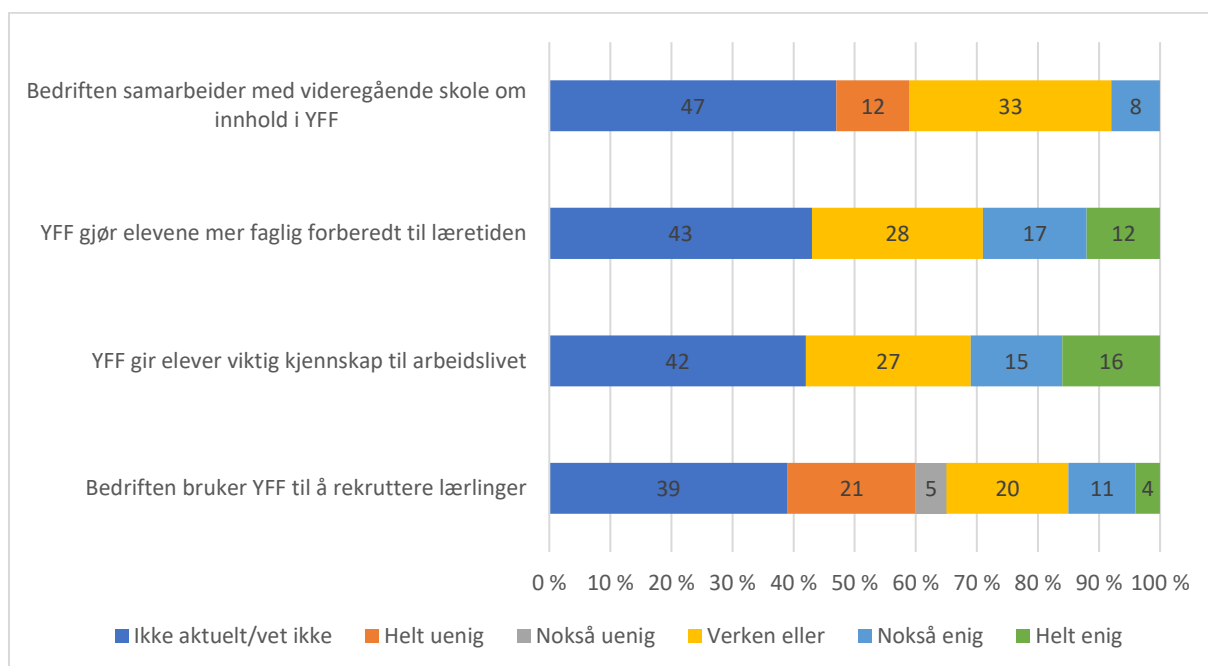
DFØ har hatt som mål at flere enn i fjor kjenner til læreplanen for faget sitt og til sin egen interne opplæringsplan, som viser arbeidsoppgavene som gjør at de når målene i fagets læreplan. Undersøkelsen viser en positiv utvikling også på disse områdene. Det er også et høyere snitt når det gjelder planlegging og dokumentasjon i læretiden. Det er noe mer variert om lærlingene dokumenterer eller ikke.

### Lærebedriftsundersøkelsen

Lærebedriftsundersøkelsen gjennomføres årlig i regi av Utdanningsdirektoratet. I undersøkelsen får lærebedriftene si sin mening om lærlings- og arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Fylkeskommunene velger selv om de vil gjennomføre undersøkelsen blant lærebedriftene i sine fylker. I 2020 fikk undersøkelsen en svarandel på 82 prosent, opp fra 62 prosent i 2019. 66 respondenter svarte på undersøkelsen.

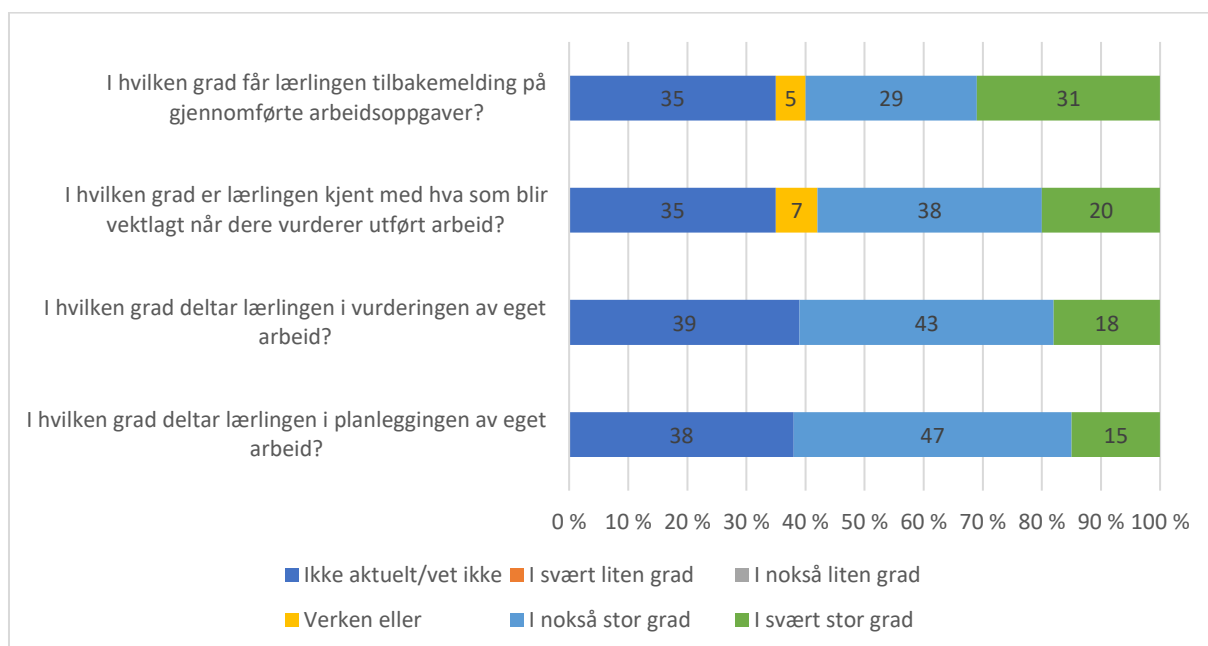
Virksomhetene fordeler seg jevnt på skalaen fra helt uenig til helt enig på om de bruker yrkesfaglig fordypning (YFF) til rekruttering. De fleste er likevel enig i at YFF er fint for at elever skal få kjennskap til faget. Alle virksomhetene oppgir at de bruker eller til dels bruker sin interne opplæringsplan i opplæringen, og at grunnlaget for opplæringen er læreplanen.

Figuren viser fordelingen i andel virksomheter som på ulike måter benytter yrkesfaglig fordypning (YFF):



På spørsmål om lærlingen selv medvirker, deltar i veiledning samt egenvurdering svarer mesteparten at de er nokså enig eller helt enig. Ingen har svart uenig eller helt uenig, noe som kan tyde på at de er fornøyde med lærlingens initiativ.

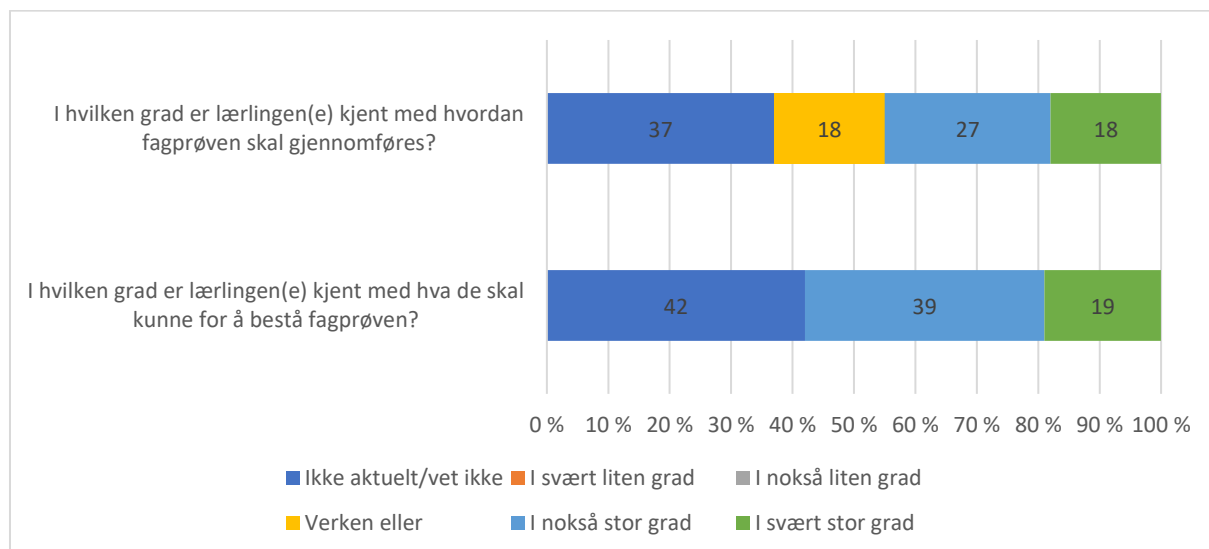
Figuren viser fordelingen i andel virksomheter som tar stilling til ulike påstander om medvirkning, veiledning og egenvurdering:



Kilde: Utdanningsdirektoratets lærebedriftsundersøkelse i 2020.

Flesteparten av virksomhetene svarer at de er enig eller helt enig i at de vet hva fagprøven innebærer og om de vet hva lærlingen skal kunne til fagprøven. Kun et fåtall har svart verken eller. Det ser derfor ut til at de fleste er godt oppdatert på hva fagprøven innebærer for lærlingene sine.

Figuren viser fordelingen i andel virksomheter som tar stilling til ulike påstander om fagprøven:



Kilde: Utdanningsdirektoratets lærebedriftsundersøkelse i 2020.

### 3.5.7 Prioriterte tiltak

#### Nye organisasjonsformer i staten

I tildelingsbrevet for 2020 fikk DFØ i oppdrag å kartlegge utviklingstrekk innenfor administrative fellestjenester i staten. Kartleggingen viser at bruken av administrative fellestjenester i statlige virksomheter øker samtidig som tilgangen til administrative fellestjenester er i utvikling. Ny teknologi bidrar til å drive fram både videreutvikling av eksisterende tjenester og utvikling av helt nye. Kartleggingsrapporten<sup>12</sup> er publisert på dfo.no.

Videre har vi arbeidet for å fremskaffe mer kunnskap om nye organisasjonsformer i forvaltningen og virkninger av disse. Vi har blant annet sett på arbeidet i innledende fase med de syv livshendelsene. Livshendelsene er et viktig innsatsområde i regjeringens digitaliseringsstrategi. DFØ har satt i gang et innsiktsarbeid hvor vi belyser hvordan livshendelsene, som i stor grad dreier seg om komplekse utfordringer, er styrt, organisert og finansiert. Vi analyserer hvordan digitalisering og innovasjon utfordrer tradisjonelle arbeidsmåter, strukturer og systemer. På bakgrunn av analysene vil DFØ peke på videre endrings- og kunnskapsbehov. Vi har underveis i arbeidet hatt tett dialog med Digitaliseringsdirektoratet. Oppdraget vil bli ferdigstilt og levert til KMD i første kvartal 2021.

#### Erfaringer fra store reformer

DFØ fikk i tildelingsbrevet for 2020 i oppdrag å sammenstille et kunnskapsgrunnlag om erfaringer fra statlige reformer. Formålet med prosjektet er å gi læring til framtidige reformprosesser i forvaltningen. Arbeidet har tatt utgangspunkt i reformprosessens ulike faser, der evaluerings rolle og funksjon i reformarbeidet også er belyst. Vi har gjennomført en bred kartlegging av reformer i perioden fra 2000 til 2020. I tillegg har vi

<sup>12</sup> DFØ-rapport 2020:10

gjennomført en casestudie av NAV-reformen, samhandlingsreformen og nærpolitireformen. I prosjektet har vi fått innsikt i flere utviklingstrekk ved reformer, og vi har identifisert seks læringspunkter som er sentrale for å kunne lykkes med statlige reformer<sup>13</sup>.

## Statlig styring av kommunene

DFØ har i 2020 sluttført et oppdrag i (tidligere) Difis tildelingsbrev for 2019 om å kartlegge utviklingstrekk når det gjelder statlig tilsyn med kommunene. Det siste tiåret har det blitt større oppmerksomhet rundt det å ta tak i problemer som krever samarbeid på tvers av sektorgrensene. For å få det til må kommunene utvikle mer integrerte tjenester, også på områder som er underlagt ulike statlige sektortilsyn. Dette stiller nye forventninger til samarbeid mellom statlige tilsynsmyndigheter, harmonisering av tilsynsregimer og felles tverrfaglige tilsyn. Rapporten<sup>14</sup> viser at statlig tilsyn vurderes som nyttig for å sikre at kommunene følger pålagte lover og regler.

## Innovasjon

Stortingsmeldingen «En innovativ offentlig sektor – kultur, kompetanse og ledelse» ble lagt fram i juli 2020. Meldingen er et grundig og bredt kunnskapsgrunnlag i arbeidet med å fremme innovasjonstakten i offentlig sektor. Regjeringen definerer i meldingen tre prinsipper som skal fremme innovasjon i offentlig sektor; handlingsrom og insentiver, kultur, kompetanse og ledelse samt samarbeid.

DFØ blir i meldingen beskrevet som en sentral virkemiddelaktør gjennom vår forvaltning av sentrale virkemidler og rammebetingelser, og som i dagens utfordringsbilde både hemmer og fremmer innovasjon. På våre respektive fagområder arbeider DFØ allerede med utvikling og forvaltningsutvikling på mange ulike måter. I 2020 har vi gjennomført et grunnlagsarbeid for å tydeliggjøre vår rolle på innovasjonsfeltet. Sentrale aktiviteter har vært å analysere sentrale strategier og føringer knyttet til forvaltningsutvikling og innovasjon, deltakelse på arenaer og møteplasser for innovasjon i staten og gjennomføring av innsiktsarbeid gjennom dialog med andre virkemiddelaktører på innovasjonsområdet.

Arbeidet har gitt oss nødvendig oversikt over aktørbildet DFØ inngår i, og bred innsikt i hva som er dagens utfordringsbilde. De viktigste utfordringene vi har identifisert gjennom innsiktsarbeidet er at innovasjon i staten er prosjektdrevet, og det mangler felles ambisjoner. Videre blir rammebetingelsene utfordret av komplekse samfunnsproblemer, og investerings- og risikoviljen er svak. Tendensen til å «gjøre som man alltid har gjort» er så sterk, og medfører at kultur og ledelse forblir systemiske hemmere. For lite samarbeid på tvers og mangel på kompetanse, metoder og verktøy hemmer innovasjon, og det er behov for mer forskning, systematisk dokumentasjon og spredning av informasjon.

Resultatene vil danne grunnlag DFØs videre arbeid med innovasjon. Dette innebærer blant annet at vi vil ta utgangspunkt i forankrede strategiske ambisjoner, som vil være retningsgivende for prioriteringer, aktiviteter og leveranser i 2021.

## Inkluderingsdugnaden

Regjeringen har satt som mål at fem prosent av alle nyansettelser i staten skal være personer med nedsatt funksjonsevne og/eller hull i CV-en.

DFØ har i 2020 tilbudt statlige arbeidsgivere støtte i deres arbeid med å nå målet ved å arrangere seks webinarer og ett seminar om god rekrutteringspraksis. Temaene på webinarne har vært varierte og er valgt ut på bakgrunn av enten brukerbehov, eller kunnskap om områder der ledere må bli bedre i sitt rekrutteringsarbeid. Vi har hatt god oppslutning om webinarne, og har hatt en svært positiv utvikling i antall

---

<sup>13</sup> DFØ-rapport 2020:11

<sup>14</sup> DFØ-rapport 2020:9

deltakere gjennom 2020. Digital gjennomføring har ført til at flere virksomheter har kunnet delta, også de som er geografisk spredt slik som Nav og politiet. Flere webinarer har hatt flere enn 600 deltagere. Andelen ledere som deltar på arrangementer om inkluderingsdugnaden har også økt gjennom 2020.

Evalueringen viser at webinarne oppnår generelt svært gode resultater. Brukerne oppgir at de holder høy faglig kvalitet og gir faglig utbytte.

I 2020 har vi prioritert å utvikle tiltak og råd rettet mot ledere. Vi har blant annet utarbeidet fagsider med anbefalinger om hvordan toppledere, ledere og HR-medarbeidere må jobbe sammen for å lykkes med inkludering. I tillegg har vi utviklet fagsider som viser hvordan virksomhetene kan gjennomføre gode jobbanalyser og skrive gode utlysningstekster. Vi har også laget en opplæringsfilm om hvordan inkluderende stillingsannonser kan utformes. Videre har vi fulgt opp en brukertest fra desember 2019 om statlige stillingsannonser blant personer med nedsatt funksjonsevne. Det har resultert i en ny standardtekst om positiv særbehandling og ny mangfoldserklæring som virksomhetene kan bruke i sine utlysningstekster. På oppdrag fra KMD har vi ferdigstilt et e-læringskurs i mangfoldsrekruttering, som vil bli lansert i januar 2021. Kurset skal gi ledere grunnleggende kunnskap om rekrutteringsprosessen og gi konkrete verktøy til hvordan de kan rekruttere mer mangfoldig.

For å hjelpe virksomhetene med å levere på regjeringens bestilling om sektorvise planer, har vi også laget egne fagsider på Arbeidsgiverportalen med råd og tips om hvordan de kan utarbeide planer og strategier for inkluderingsarbeidet.

DFØ følger opp inkluderingsdugnaden, og Arbeidsgiverpolitisk avdeling i KMD har mottatt fem slike løypemeldinger i 2020. Vi har også brukt informasjonen i løypemeldingene til å justere og innrette våre tiltak rettet mot virksomhetene. DFØs endelige rapport vil bli ferdigstilt og levert til KMD i 2021.

### Utvidet traineeordning

I 2020 har vi videreutviklet traineeordningen i staten til også å gjelde personer med hull i CV-en, i tillegg til personer med nedsatt funksjonsevne og høyere utdanning. Utvidet traineeordning vil ha rullerende opptak med samlinger i regi av DFØ, uavhengig av når de tiltrer. Tilbudet starter i 2021 med samling i vår- og høstsemesteret.

Tilbudet vil fremdeles fokusere på medarbeiderskap, erfaringsutveksling og karriereveiledning for traineene. Mentoropplæringen vil bli digitalisert i løpet av 2021.

### Styrking av DFØs arbeidsgiverstøtte

På oppdrag fra KMD har vi i 2020 kartlagt ressursbruken til arbeidsgiverstøtte innenfor ulike sektorer i staten. Vi har vurdert ulike behov, alternative organiseringer og finansiering og innhold i en bredere tjeneste til statlige virksomheter. Resultatene fra arbeidet er skissert i en rapport om mulig styrking av arbeidsgiverstøtten fra DFØ. Enkelte anbefalinger er allerede igangsatt. Blant annet er det etablert et tettere fagsamarbeid mellom DFØs arbeidsgiverstøtte og arbeidsgiverpolitisk avdeling i KMD, i tilfeller der henvendelser fra virksomhetene krever prinsipielle avklaringer fra fagdepartementet. Et annet eksempel er hospiteringsavtaler mellom DFØ og KMD. Anbefalingene fra rapporten vil bli ytterligere fulgt opp i dialog med KMD.

### Sekretariat for Statens arbeidsgiverråd

DFØ er sekretariat for Statens arbeidsgiverråd. KMD vedtok i 2020 nye vedtekter for rådet. Samtidig ble sju nye rådsmedlemmer utnevnt. I de nye vedtektene gis direktøren i DFØ møte- og talerett i rådet. DFØs direktør har deltatt på rådsmøtene fra september. Sekretariatet har tilpasset arbeidet til nye vedtekter, og vil fortsette dette arbeidet i 2021.

Rådene fra Arbeidsgiverrådet er viktige i utviklingen av arbeidsgiverpolitikken. Sekretariatet har ansvar for utarbeidelse av kunnskapsgrunnlag til rådet.

Arbeidsgiverrådet har som følge av pandemien gjennomført alle sine møter digitalt i 2020. I tillegg til planlagte møter ble det gjennomført ett ekstra møte. Dette var i sin helhet viet arbeidsgiverpolitiske problemstillinger som følge av smitteverntiltak.

### Ny som leder i staten

Ledere er en viktig målgruppe for DFØs ulike kompetansetilbud. Å utvikle kompetansetiltak som dekker de ulike segmentene av ledere og som ser DFØs fagområder i en sammenheng blir prioritert. Som en del av dette har utviklingen av et nytt kompetansetilbud til nye ledere i staten tatt utgangspunkt i styring, organisering og ledelse. Tilbudet til nye ledere er det første store utviklingsprosjektet der DFØ har hatt en helhetlig tilnærming til fagområdene.

Programmet som vil bli lansert 1. kvartal 2021 skal gi nye ledere i staten god innsikt i konteksten de skal utøve ledelse i. Videre vil programmet gi innføring i prosesser innen styrings- og arbeidsgiverrollen, og sette det personlige lederskapet på agendaen. Tilbudet vil også ta for seg utviklingsorientert lederskap og behovet for innovasjon i forvaltningen.

Målgruppen for tilbudet er nye ledere, med inntil et par års ledererfaring. Tilbudet blir i første omgang et digitalt læringsløp som vil gi individuell støtte til ledere, men skal også bidra til at virksomhetene selv kan utvikle nye ledere.

### Kompetansetilbud til ledere om innovasjon og digitalisering

«Digital ledelse» er et samarbeidsprosjekt mellom DFØ og Digitaliseringsdirektoratet, og er en del av det helhetlige kompetansetilbudet til ledere i offentlig sektor. Målet med kompetansetilbudet er at ledere utvikler nødvendige holdninger, ferdigheter og kunnskap til å drive fram digital transformasjon i offentlig sektor. En forutsetning for å få til digital transformasjon, er *digital ledelse*, dvs. et annerledes tankesett, forståelse og kultur blant ledere. Nye utfordringer, økt kompleksitet og økt tempo krever nye måter å tenke, handle og organisere arbeidet på.

Virksomheter og ledere har ulik modenhet i digital ledelse, og det er behov for et kompetanseløft. Kompetansetilbudet skal være mulig å skalere til alle ledere i offentlig sektor, men skal i første omgang trekke fram problemstillinger og kompetanseområder som er særlig relevante for ledere i sammenhengende tjenester. Vi vil bruke erfaringene fra arbeidet med sammenhengende tjenester til å validere og videreutvikle kompetansetilbudet. Tiltaket har blitt utviklet i 2020, og blir iverksatt i 2021.

## 3.5.8 Vurdering og analyse av utvikling for hovedmål 5: Statlige virksomheter er effektivt organisert og ledet

Vi vurderer at de tjenester og løsninger som DFØ leverer bidrar til å oppnå hovedmålet. DFØs kunnskapsgrunnlag, verktøy, kompetansetiltak og prioriterte områder gjennom 2020 bidrar samlet sett til effektiv organisering og ledelse i forvaltningen. Selv om vi gjennom 2020 har dreid mange av kompetansetiltakene og kursvirksomheten over på digitale flater, har vi fortsatt behov for både å videreutvikle eksisterende kompetansetiltak, men også å utvikle nye tiltak. DFØ kan i enda større grad utnytte potensialet som ligger i ulike digitale kanaler og formater det kommende året.

For å sikre at fagområdet arbeidsgiverstøtte imøtekommer brukernes behov og forventninger, mener vi at dette området bør styrkes og sees i sammenheng med andre fagområder i DFØ. I den sammenheng er det en

styrke at fagområdene styring, organisering og ledelse nå er slått sammen. Dette bidrar til en mer helhetlig tilnærming til fagområdene og tiltakene vi utvikler.

Søk etter henvisninger til DFØs rapporter og notater viser at våre kunnskapsgrunnlag benyttes som kilde i ulike offentlige dokumenter. Dette viser at tematikken er relevant, at den faglige kvaliteten er vurdert som god og at kunnskapen er tilgjengelig for forvaltningen. For å videreutvikle analyseområdet bør DFØ i større grad tilegne seg komplementær metodisk kompetanse innen statistiske analyser. Dette vil styrke mulighetene for å utnytte tilgjengelige data enda bedre enn i dag, og til at vi kan se statistiske sammenhenger og predikere fremtidige resultater. Vi vurderer at dette langt på vei også vil være en forutsetning for å besvare enkelte problemstillinger og hypoteser.

## 3.6 Tjenestemål

DFØ har i 2020 ti tjenestemål i tillegg til de fem hovedmålene. For hvert tjenestemål er det satt egne styringsparametere med resultatmål. I sum bidrar alle aktiviteter og tiltak knyttet til de ulike tjenestemålene også til måloppnåelse på ett eller flere av hovedmålene.

Vi vurderer at DFØ i all hovedsak har innfridd resultatmålene, med unntak av noen få mindre avvik knyttet til tjenestemålene 1, 2 og 3. Mål, styringsparametere og resultater som gjelder området for offentlige anskaffelser gjelder fra 1. september 2020, og omtales i kapittel 3.7, «Offentlige anskaffelser».

*Matrisen viser oppnådde resultater for DFØs styringsparametere på tjenestemålene (med unntak av området for offentlige anskaffelser) i 2020:*

<b>Tjenestemål 1: DFØs økonomitjenester er korrekte, sikre og kostnadseffektive</b>		
<b>Styringsparameter</b>	<b>Resultatmål</b>	<b>Årsresultat</b>
Grad av korrekthet i økonomitjenestene	100 pst.	100 pst.
Kostnadseffektivitet i økonomitjenestene	enhetskostnader på nivå med eller lavere enn året før:	
<i>pr. lønsslipp</i>	18,90 kr.	12,94
<i>pr. håndtert foreldre-/sykepengerefusjon</i>	85 kr.	67
<i>pr. håndtert reiseregning og utleggsrefusjon</i>	18 kr.	14,58
<i>inngående faktura</i>	15 kr.	12,25
<i>utgående faktura</i>	6,60 kr.	8,70* <sup>1</sup>
<i>posteringslinje hovedbok og periodeavslutning</i>	0,48 kr.	0,30
Brukernes tilfredshet med DFØs økonomitjenester	snittskår* <sup>2</sup> på nivå med eller høyere enn året før:	
<i>lønnsområdet</i>	4,5	4,5
<i>regnskapsområdet</i>	4,6	4,7
Oppetid i DFØs systemløsninger for lønns- og regnskapstjenestene	99 pst. (jf. krav i tjenesteavtalen)	100 pst.* <sup>3</sup>
<b>Tjenestemål 2: DFØs IT-systemer er hensiktsmessige og brukervennlige</b>		
Utvikling i bruken av DFØs digitaliserte løsninger:	høyere enn året før:	
<i>andel sluttbrukere som har tatt i bruk DFØ-appen</i>	74 pst.	75 pst.
<i>andel sluttbrukere som har tatt i bruk BetalMeg</i>	56 pst.	65 pst.
Andel selvbetjente lønnstransaksjoner for ansatte registrert hos:		
<i>fullservicekunder</i>	62 pst.	59 pst.* <sup>4</sup>
<i>delservicekunder</i>	19 pst.	24 pst.
<i>basiskunder</i>	15 pst.	24 pst.

Andel selvbetjente transaksjoner for eksterne hos:		
<i>fullservicekunder</i>	87 pst.	90 pst.
<i>delservicekunder</i>	69 pst.	79 pst.
<i>basiskunder</i>	40 pst.	33 pst.* <sup>5</sup>
Andel digitale regnskapsbilag	35 pst.	* <sup>6</sup>
Andel EHF av totalt antall faktura	83 pst.	85 pst.
<b>Tjenestemål 3: DFØs verktøy for styring gir enkel tilgang til relevant styringsinformasjon</b>		
Brukernes tilfredshet med DFØs verktøy for styring* <sup>7</sup>	snittskår* <sup>2</sup> på nivå med eller høyere enn året før:	
<i>lønnsområdet</i>	61 pst. eller høyere	77 pst.
<i>regnskapsområdet</i>	72 pst. eller høyere	66 pst.* <sup>8</sup>
Utvikling i bruken av DFØs verktøy for styring	økt bruk (kvalitativ vurdering)	* <sup>9</sup>
<b>Tjenestemål 4: DFØs samhandlingsarenaer er tilgjengelige og nyttige</b>		
Brukernes tilfredshet med DFØs samhandlingsarenaer	snittskår 4 eller høyere	4,7
Utvikling i bruken av DFØs samhandlingsarenaer	økt bruk (kvalitativ vurdering)	* <sup>10</sup>
<b>Tjenestemål 5: DFØs regelverksforvaltning er tydelig og kunnskapsbasert</b>		
Brukernes tilfredshet med DFØs tjenester innenfor regelverksforvaltning	minimum 80 pst. eller høyere	88 pst.
Brukernes vurdering av om regelverket er tydelig og hensiktsmessig	kvalitativ vurdering	* <sup>9</sup>
<b>Tjenestemål 6: DFØs kompetansetilbud til ledere og ansatte er brukerrettet, relevant og tilgjengelig</b>		
Brukernes tilfredshet med DFØs kompetansetjenester* <sup>11</sup>	på nivå med eller høyere enn året før:	
<i>styrings- og forvaltningsområdet</i>	minimum 80 pst. eller høyere	84 pst.
<i>økonomitjenesteområdet</i>	snittskår 4,5 eller høyere på en skala fra 1-5	4,7
<b>Tjenestemål 7: Konsernsystemene er sikre og formåls effektive</b>		
Brukernes tilfredshet med konsernsystemer	minimum 80 pst. eller høyere	85 pst.
Kvalitet i konsernsystemene	80 pst. eller høyere	88 pst.
<i>grad av fullstendig rapportering til statsregnskapet</i>	100 pst.	100 pst.
<i>forekomst av feil</i>	0	0* <sup>11</sup>
<b>Tjenestemål 8: DFØs kunnskapsgrunnlag gir relevant og anvendelig kunnskap om forvaltningens organisering, virkemåte og utvikling</b>		
Utvikling i bruken av statistikk om forvaltningens organisering, statsansattes oppfatning av hvordan det er å arbeide i staten, innbyggernes opplevelse av hvordan det er å bo i Norge og opplevelsen av det offentlige tjenestetilbud	Ikke konkretisert for 2020	* <sup>13</sup>
Brukernes oppfatning av DFØs leveranser	Ikke konkretisert for 2020	* <sup>14</sup>
Oppdragsgivernes vurdering av DFØs leveranser	Ikke konkretisert for 2020	* <sup>14</sup>
<b>Tjenestemål 9: Opplæringskontorets tjenestetilbud for statlige virksomheter er brukerrettet, relevant og tilgjengelig</b>		
Brukernes tilfredshet med Opplæringskontorets tjenester	Ikke konkretisert for 2020	4,9* <sup>15</sup>



Utvikling i bruken av Opplæringskontorets tjenester:	Økning fra året før:	
<i>antall lærebedrifter</i>	78 eller flere	90
<i>antall lærlinger</i>	162 eller flere	180
<b>Tjenestemål 10: DFØs råd og kunnskapsgrunnlag brukes i utviklingen av statens arbeidsgiverpolitikk</b>		
Utvikling i bruken av DFØs råd og kunnskapsgrunnlag i statens arbeidsgiverpolitikk		*16

\*1 Hovedårsaken til at resultatmålet ikke er nådd er at DFØ har prioritert å bruke ressursene på innføringen av den nye innkjøps- og fakturaløsningen.

\*2 Gjennomsnittskår beregnes ut fra andel respondenter i kundeundersøkelsen som skårer 4, 5 eller 6 på en skala fra 1-6.

\*3 Resultat som gjelder lønssystemene blir målt og rapportert fra DFØs leverandør. Resultat som gjelder regnskapssystemene kommer fram gjennom måling av stabilitet i DFØs infrastruktur.

\*4 Andelen lønnstransaksjoner varierer gjennom året, og har periodevis vært høyere enn resultatmålet. Vi vurderer derfor at avviket i årsresultatet er akseptabelt.

\*5 Avviket skyldes at stadig flere kunder har endret tjenestemodell fra basis til fullservice. Vi vurderer at resultatet er akseptabelt.

\*6 Andel digitale bilag er på om lag samme nivå som i 2019. I løpet av 2020 har vi imidlertid endret bokføringsmåten for bilag, slik at store mengder bilag nå kommer elektronisk gjennom ulike automatiserte løsninger eller filinnlesinger. Målemetoden som er brukt for tidligere rapporterte resultater gir derfor ikke et helt korrekt bilde. DFØ innfører fra mars 2021 en ny målemetode som vil skille mellom andelen digitale bilag, filbaserte hovedbokbilag og manuelt registrerte bilag.

\*7 DFØ ønsker på sikt også å måle brukertilfredsheten for statsregnskapsløsningen. Vi vurderer tiltak for å utarbeide resultatmål og måling fra 2021.

\*8 Kundene hadde høye forventninger til DFØs nye versjon av Økonomiinfo, som ble implementert våren 2020. På grunn av koronasituasjonen fikk vi ikke anledning til å møte kundene og lansere den nye funksjonaliteten på en god måte. Vi vurderer derfor at tilfredsheten kan være påvirket av at brukerne ikke har tilstrekkelig erfaringsgrunnlag og opplevelse av den nye versjonen.

\*9 Se blant annet omtale i kapittel 3.1.2, «Kundenes vurdering av om økonomiske data er lett tilgjengelig og gir god kvalitet i styringen», kapittel 3.1.3, «Utviklingstiltak for lønns- og regnskapstjenestene», kapittel 3.4.1, «Tilgjengelighet av informasjon om statlig ressursbruk», kapittel 3.2, «Statlige virksomheter bruker beslutningsgrunnlag av god kvalitet i styringen» og kapittel 3.3, «Statlig styring er tilpasset egenart og er rettet mot overordnede mål og effektiv ressursbruk».

\*10 Se blant annet omtale i kapittel 3.3.6, «Vurdering og analyse av utvikling for hovedmål 3», kapittel 3.5.4, «Brukernes vurdering av om DFØs kompetanse- og utviklingstilbud til ledere, ansatte og lærlinger i staten bidrar til å styrke virksomhetenes gjennomføringsevne, omstillingsevne og ressursutnyttelse og kapittel 3.5.7, «Prioriterte tiltak» (avsnitt «Inkluderingsdugnaden»).

\*11 De aktuelle ledelsesprogrammene er ikke målt systematisk tidligere. Vi vurderer tiltak for å utarbeide resultatmål og måling fra 2021.

\*12 DFØ har hatt to tilfeller av nedetid i systemet, som medførte at to virksomheter måtte rapportere inn på nytt. Rapporteringen ble utført innenfor frist, og vi vurderer derfor ikke dette som feil.

\*13 Det er ulik frekvens på tidspunkt for undersøkelsene, og ingen av disse blir gjennomført i 2020. Se for øvrig omtale i kapittel 3.4.1, «Tilgjengelighet av informasjon om statlig ressursbruk» (avsnitt «Utvikling i antall ansatte i statsforvaltningen»).

\*14 Se for øvrig omtale i kapittel 3.2.3, «DFØs kunnskapsgrunnlag brukes i beslutningsprosesser» og kapittel 3.5.5 «DFØs leveranser om organisering og virkemåte i statsforvaltningen har høy faglig kvalitet, er tilgjengelig og kjent».

\*15 Styringsparameteret er nytt i 2020 og ikke målt tidligere. Det er derfor ikke satt resultatmål for 2020. DFØ har i løpet av året etablert måling. Resultatet vil bli brukt som utgangspunkt for resultatmålet i 2021.

\*16 Styringsparameteret er nytt i 2020 og ikke målt tidligere. Se for øvrig omtale i kapittel 3.5.1 «Utvikling i bruken av DFØs arbeidsgiverstøtte» og 3.5.2 «Brukernes tilfredshet med DFØs arbeidsgiverstøtte».

## 3.7 Offentlige anskaffelser

Fagområdet for offentlige anskaffelser ble overført fra Digitaliseringsdirektoratet til DFØ fra 1. september 2020. DFØ har organisert fagområdet i en divisjon for offentlige anskaffelser.

Med utgangspunkt i Digitaliseringsdirektoratets tildelingsbrev for 2020, rapporterer DFØ om aktiviteter og oppnådde resultater på anskaffelsesområdet for hele året. Følgende mål, styringsparametere og effektområder ble fastsatt for 2020:

Hovedmål:

- Offentlige virksomheter gjennomfører effektive og bærekraftige anskaffelser

Styringsparametere:

- Utbredelse og bruk av elektroniske løsninger i anskaffelsesprosessen
- Bruk av Statens innkjøpsenters fellesavtaler
- Offentlige virksomheter som stiller krav til miljø i anskaffelser
- Bruk av veiledningstjenester innen anskaffelse av skytjenester

Effektområder:

- Virksomhetenes modenhet i offentlige anskaffelser
- Realiserte gevinster ved digitalisering av anskaffelsesprosessene
- Ressurseeffektivisering ved fellesavtaler Statens innkjøpsenters
- Redusert klimautslipp fra offentlige anskaffelser

### 3.7.1 Hovedmål: Offentlige virksomheter gjennomfører effektive og bærekraftige anskaffelser

Offentlige innkjøp har et betydelig økonomisk gevinstpotensial og er et viktig strategisk verktøy for at offentlig sektor skal nå sine mål. For å utnytte potensialet i regelverket, må offentlige oppdragsgivere få kunnskap om hvordan effektive og bærekraftige anskaffelser kan gjennomføres. Meld. St. 22 (2018-2019) «Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser» inneholder en rekke sentrale tiltak som skal bidra til å oppnå målene på anskaffelsesområdet.

DFØ har gjennom overføringen av området for offentlige anskaffelser en sentral rolle i oppfølgingen av denne stortingsmeldingen. Av de 35 tiltakene som er identifisert i meldingen for å profesjonalisere offentlige anskaffelser, har DFØ ansvar for å gjennomføre 21 av tiltakene. Dette er et langsiktig arbeid. To ganger i året blir det utarbeidet en rapport til Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) som viser status for arbeidet med tiltakene. Rapporten blir fulgt opp i fagmøter med departementet.

DFØs arbeid med tiltakene i 2020 er konkretisert i to hovedkategorier, oppfølging av satsingsforslag og tiltak for sentrale anskaffelsesfaglige områder:

### 3.7.2 Oppfølging av satsingsforslag

#### Digitalisering av anskaffelsesprosessen

Program for digitale anskaffelser er et sentralt virkemiddel for å effektivisere anskaffelsesprosessen og å realisere gevinster for offentlige virksomheter<sup>15</sup>. Programmet har som mål å heldigitalisere

---

<sup>15</sup> Jf. Meld. St. 22 (2018-2019) «Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser»

anskaffelsesprosessen i løpet av 2024. De tre første årene i programperioden er en utviklingsperiode, og perioden 2021 til 2024 er gevinstrealiseringsperioden. Programmet leverer i 2020 som planlagt.

I samråd med NFD og KMD har vi utarbeidet en forenklet gevinstmodell. Hovedbudskapet er at tilrettelagte gevinster fra program for digitale anskaffelser skal være et virkemiddel for virksomheter til å realisere kravene i regjeringens avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform (ABE-reformen). Programmet etablerer en ny basislinje for samfunnsøkonomisk gevinstpotensial i perioden siste halvår 2020 og første halvår 2021.

Programmet har i 2020 bestått av elleve prosjekter. Fra 2020 er prosjektene ny Doffin og eBevis innlemmet i programmet. Vi ser en økning i bruk av digitale verktøy, digital funksjonalitet og bruk av standard dokumenter i anskaffelsesprosessen. Programmet har i tett samarbeid med brukere og systemleverandører gjennomført kompetanseheving i digitale verktøy for offentlige virksomheter med til sammen 655 deltagere på sju ulike samlinger, både fysiske regionale samlinger og webinarer.

## Markeds plass for skytjenester

- *Markeds plass for skytjenester skal etableres i første versjon i 2020. Som et ledd i dette skal direktoratet utarbeide standard krav til sikkerhet for ulike typer tjenester med stor utbredelse i offentlig sektor. Tilfanget av slike standardkrav vil utvides løpende, også etter at løsningen er satt i drift. Det skal gis veiledning som kan hjelpe virksomhetene både å finne fram til riktig tjeneste. Direktoratet skal også starte arbeidet med å utrede en brukerbetalingsmodell/finansiering for markeds plass for skytjenester.*

Vi har organisert arbeidet med å etablere en markeds plass for skytjenester i et program med tre prosjekter; «Veiledning og metode», «Avtaler (rammeavtaler og dynamisk innkjøpsordning (DPS))» og «Teknisk løsning». Alle prosjektene leverer i 2020 som planlagt.

I prosjektet for «Veiledning og metode» har vi gjennomført flere behovsundersøkelser for å identifisere og sikre at vi har god forståelse av brukerbehovene. Resultatene har dannet grunnlag for arbeidet med å utvikle veiledning på området.

Videre har vi i prosjektet for «Avtaler» gjennomført en analyse der vi blant annet gjennom flere intervjuer har fått god innsikt i virksomhetenes avtaleporteføljer. Arbeidet har resultert i en helhetlig og sammenhengende avtaleportefølje, som vil bli videreutviklet i tråd med virksomhetenes behov. Vi har også hatt dialog med markedet og vurdert konkurransestrategier knyttet til de første avtaleområdene. I første fase har vi konkludert med avtaler for spesialiserte samhandlingstjenester, skyprodusentavtaler (kontorstøtte og infrastruktur og plattformtjenester), samt utvalgte rådgivningstjenester.

I prosjektet for «Teknisk løsning» har vi utviklet og lansert første versjon av den tekniske løsningen.

## Grønne anskaffelser

Regjeringens handlingsplan for grønne og innovative anskaffelser skal gi et strategisk fundament for årene fremover, og er derfor av stor betydning for arbeidet på dette feltet. Som følge av overføringen av fagområdet for offentlige anskaffelser har DFØ fått ansvar for å utarbeide handlingsplanen i samarbeid med Miljødirektoratet. Handlingsplanen vil bli ferdigstilt i første kvartal 2021. Som en del av dette arbeidet er vi også i gang med å utvikle Grønt kompetanseløft som ett av flere viktige tiltak i planen. Kompetansetiltaket vil bli realisert fra og med 2021.

I 2020 har vi også arbeidet med Meld. St. 13 (2020–2021) Klimaplan for 2021-2030, som ble lagt fram i januar 2021. I samarbeid med Miljødirektoratet har vi i 2020 også utredet nullutslipps-transportløsninger.

I 2020 har vi ferdigstilt kriterier for møbler og anlegg, og vi er godt i gang med å utarbeide kriterier for tekstiler. Dette arbeidet vil fortsette i 2021. Vi deltar også i prosjektarbeidet Nordisk bestillerdialog for utslippsfri levering av varer og tjenester. Arbeidet har blitt noe forsinket som følge av koronasituasjonen i 2020, men vil bli videreført 2021. Vår deltakelse i Interregprosjektet ProCirc har resultert i en verktøykasse for sirkulære anskaffelser og en rekke støtteaktiviteter/webinarer og workshops for prosjektets 25 piloter. En rapport med

casestudier av sirkulære anskaffelser i Norge har også blitt publisert på engelsk og spredd blant prosjektets partnere. Vi vil fortsette samarbeidet i 2021.

Vi har arrangerte en rekke webinarer om ulike temaer innenfor området. I samarbeid med Miljødirektoratet og Kommunesektorens organisasjon (KS) har vi også arrangert to regionale klimasamlinger, en i Vestfold/Telemark og en for Troms og Finnmark. Begge arrangementene fikk meget gode tilbakemeldinger.

I tillegg har vi oppdatert flere veiledninger i løpet av 2020, blant annet innenfor transport og IKT.

### Innovasjon i offentlige anskaffelser – StartOff

DFØ startet i 2020 arbeidet med StartOff. StartOff er offisielt i gang fra 1. januar 2021, men vi har i løpet av høsten 2020 utviklet en gjennomføringsmodell for prosjektene som skal gjennom StartOff. Modellen har blitt testet ut på to piloter, Arkivverket og Sunnaas sykehus. Tilbakemeldingene er så langt gode både fra pilotene og oppstartsvirksomhetene som deltar. StartOff fyller et tomrom der det legges til rette for at offentlig sektor kan jobbe med innovasjonsanskaffelser som er mindre både i tid og størrelse, enn i Innovasjonspartnerskap og før-kommersielle anskaffelser. Rollen med å fasilitere og tilrettelegge selve innkjøpsprosessen er også viktig for suksess.

Vi er i gang med å styrke innsatsen og ressursene til StartOff. Vi har også utviklet første versjon av en nettside som etter hvert skal kobles med Doffin for en enklere utlysingsprosess. Fra og med januar 2021 er også Digitaliseringsdirektoratet koblet på StartOff. Leverandørutviklingsprogrammet har bistått i arbeidet med å utvikle konseptet. En viktig oppgave i 2021 vil være å videreutvikle det strategiske samarbeidet mellom de tre partene. Vi planlegger også å undersøke mulighetene for å etablere et samarbeid med Innovasjon Norge og Forskningsrådet om virkemidler innenfor innovative anskaffelser.

## 3.7.3 Tiltak for sentrale anskaffelsesfaglige områder

### Statens innkjøpscenter og avtaleforvaltning

Statens innkjøpscenter inngår og forvalter felles avtaler på vegne av statlige virksomheter. Formålet er å få enkle og effektive innkjøpsprosesser i staten. Statens innkjøpscenter er fortsatt en prøveordning.

I samråd med Statens innkjøpsråd har innkjøpscenteret utviklet to kategoristrategier. En for helheten innenfor reiseområdet og en for IKT-området. Vi har startet arbeidet med å utarbeide en handlingsplan for reiseområdet. Vi inngikk i 2020 en fornyet avtale om reisebyråtenester, og har startet prosesser for kurs og konferanse samt betalingstjenester. Kategoristrategien for IKT ble justert etter behandling i Statens innkjøpsråd mot utgangen av 2020. Arbeidet med handlingsplanen har også nær tilknytning til markedsplassen for skytjenester, jf. omtale i kapittel 3.7.2 «Oppfølging av satsingsforslag». I den første fasen av planen skal vi blant annet gjennomføre en fornyet konkurranse innenfor eksisterende avtaleområder.

Statens innkjøpscenter har i 2020 forvaltet i alt 19 fellesavtaler fordelt på sju innkjøpsområder. Koronasituasjonen har ført til behov for noe noen mindre og kortvarige endringer i enkelte av avtalene.

### Kompetanseløft for anskaffelsesfunksjonen

- *Direktoratet skal legge til rette for at offentlige virksomheter organiserer, styrer og leder sin anskaffelsesvirksomhet på en formålstjenlig og effektiv måte og at de har god anskaffelseskompetanse. Dette innebærer også at virksomhetene har kompetanse om hvordan innovative anskaffelser kan benyttes, og for hvordan det kan stilles gode krav som bidrar til bærekraft (eksempelvis krav til miljøhensyn, sosialt ansvar og lønns- og arbeidsvilkår).*

DFØ tilbyr et kompetanseløp for ledere der målet er å øke kompetansen om anskaffelser som strategisk virkemiddel for å nå virksomhetsmål, oppnå kostnadsbesparelser, øke innovasjonstakten og ta samfunnsansvar

innen miljø og arbeidsvilkår. Kompetanseløpet består av to deler, der del 1 tilbys til toppledergrupper og tilpasses etter behov. Del 2 tilbys til innkjøpsledere og består av innkjøpsledernetttverk og mentorordning. I 2020 har vi videreutviklet tilbudet, og inngått avtale med seks virksomheter og seks innkjøpsledere.

I 2020 har vi gjennomført tre innkjøpsledernetttverk med inntil 80 deltakere fra hele landet pr. nettverk. Det er en økning fra et gjennomsnitt på 20 deltakere pr. nettverk fra tidligere år. Vi vurderer at økningen og den geografiske spredningen skyldes at nettverkene har vært digitale. Temaene i 2020 har dreid seg om hvordan innkjøpsledere kan legge til rette for miljø i offentlige anskaffelser, utvikling og organisering av anskaffelsesenheten samt kategoristyring og kontraktsoppfølging.

I 2019 og 2020 gjennomførte vi et benchmarkprosjekt for ti av de største virksomhetene/selskapene i statlig sektor (FLO, Politiet, Sykehusinnkjøp, Skatt, NAV, Nye Veier, UDI, Avinor, Posten, VY). I løpet av 2019 ble konseptet for gjennomføring, måledimensjoner og måleparametere utviklet. I første kvartal 2020 ble benchmarkingen gjennomført av uavhengige konsulenter. Sluttresultatet for hver virksomhet var en benchmarkrapport hvor virksomheten ble sammenlignet med beste praksis og beste virksomhet, samt gjennomsnittet i gruppen, innenfor følgende dimensjoner: Kostnadsbesparelser, styring og etterlevelse, digitalisering og, prosesseffektivisering, miljø og samfunnsansvar, innovasjon og leverandørutvikling. Virksomhetene møtes jevnlig for å diskutere resultatene i de ulike dimensjonene og for å lære av hverandre.

Vi har også arbeidet med Sertifiseringsordningen for offentlige anskaffelser (SOA). Arbeidet har i 2020 dreid seg om drift av SOA Basis og utvikling av SOA Samfunnsansvar. 2020 er det første hele året SOA Basis har vært tilgjengelig for innkjøpere som ønsker å sertifisere seg, etter at ordningen ble lansert høsten 2019. På tross av pandemien og flere utsatte kurs, tok 194 sertifiseringstesten SOA Basis i 2020. 73 prosent av testene ble bestått og førte til sertifisering. Vi vurderer at den høye deltakelsen skyldes at sertifiseringstesten blir gjennomført digitalt. I siste kvartal 2020 lanserte vi den andre fagplanen i ordningen, SOA Samfunnsansvar. SOA Samfunnsansvar dekker temaene klima og miljø, arbeidslivskriminalitet og sosialt ansvar. Vi startet arbeidet med å lage sertifiseringstesten til SOA Samfunnsansvar ved utgangen av 2020. Vi planlegger for å lansere testen i andre halvår 2021.

## Regelverksarbeid og veiledning

På oppdrag fra NFD har DFØ i 2020 utarbeidet en egen veiledning om aktuelle problemstillinger som følge av koronapandemien i offentlige anskaffelseskontrakter. I denne veiledningen adresserer vi for eksempel spørsmål om hvordan anskaffelser kan gjennomføres og hvilke endringer det er adgang til å gjøre i allerede inngåtte kontrakter. Vi har i tillegg til dette vedlikeholdt veiledning og maler om anskaffelsesfaglige temaer på anskaffelser.no. Dette inkluderer veiledning om bygg- anlegg og eiendom samt IKT-anskaffelser.

Vi har også lansert "Felles kjørerregler" for offentlige anskaffelser, som er et av tiltakene i stortingsmeldingen<sup>16</sup>. Hensikten med kjørerreglene er å skape en felles forståelse for hvilke anskaffelsesfaglige vurderinger, tiltak og beslutninger som kan bidra til bedre anskaffelsesprosesser og sunnere konkurranse. Kjørerreglene har rang under anskaffelsesregelverket (lov og forskrift), og består av gode råd til både oppdragsgivere og leverandører for hvordan gode anskaffelsesprosesser kan gjennomføres.

I 2020 har vi også videreført arbeidet med tiltak for å motvirke og bekjempe arbeidslivskriminalitet i offentlige kontrakter. Til tross for pandemien er det gjennomført flere spredningstiltak. Det er blant annet gjennomført et større, og gjenbrukbart, webinar sammen med Arbeidstilsynet, skatteetaten og A-krimsentret i Oslo. Videre er det utviklet et e-læringskurs i samarbeid med Arbeidstilsynet. Kurset er praktisk og fokuserer særlig på hvordan oppdragsgivere kan gjennomføre kontrollplikten. Kurset blir lansert i februar 2021 i forbindelse med framleggelsen av regjeringens reviderte strategi mot arbeidslivskriminalitet.

Som en del av satsingen på markedsplassen for skytjenester, har vi utviklet et utkast til ny statlig standardavtale (SSA) for kjøp av skytjenester, SSA-SKY. Vi planlegger å publisere avtalen i mars 2021. Vi har også utarbeidet en veiledning om hvordan skytjenester kan anskaffes og hvordan krav til sikkerhet og

---

<sup>16</sup> Meld. St. 22 (2018-2019) «Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser»

personvern kan ivaretas. Vi er i tillegg i gang med å revidere porteføljen med SSA-avtalemaler. Dette arbeidet vil fortsette i 2021.

Videre har vi etablert et prosjekt for kontraktsoppfølging. Gjennom prosjektet følger vi fire piloter (offentlige oppdragsgivere) som viser hvordan offentlig sektor kan øke sin verdiskaping gjennom effektivisering og profesjonalisering av kontraktsoppfølgingen. I prosjektet ser vi også på hvordan pilotene gjennomfører oppfølging og kontroll av lønns- og arbeidsvilkår. I tillegg har vi opprettet et samarbeid med Høyskolen i Kristiania, som gjennomfører en kvalitativ studie på de fire pilotene. Hensikten er å få en bedre forståelse av hvordan offentlige innkjøpere og bestillere arbeider med oppfølging og kontroll på dette området.

DFØ har også lansert veiledning og nye verktøy om BVP (Best Value Procurement). BVP er en prosjektgjennomføringsmetode som vi piloterer for bygg- og anleggsanskaffelser. Vi gjennomfører også et pilotprogram om BVP, som vil bli videreført i 2021.

DFØs hovedkanal for kommunikasjon og veiledning om offentlige anskaffelser er anskaffelser.no. Statistikken viser en samlet økning av bruken i 2020, sammenlignet med tidligere år. Vi vurderer at nedgangen i antall nedlastninger de senere årene har skyldtes at antall dokumenter er redusert, mens vi gradvis har økt satsingen på å vise veiledninger i html-format fremfor for eksempel pdf-er.

Tabellen viser antall sidevisninger, brukere, øker og nedlastninger for anskaffelser.no fra 2018 til 2020:

Hele år anskaffelser.no	2018	2019	2020
Sidevisninger <sup>17</sup>	1.971.417	2.128.923	2.134.903
Brukere <sup>18</sup>	335.699	364.063	365.325
Økter <sup>19</sup>	952.045	1.066.461	1.116.145
Nedlastinger	257.710	223.952	211.717

Vi er godt fornøyd med den positive utviklingen, som viser at anskaffelser.no forsetter å styrke sin stilling som kunnskapsbank for offentlige innkjøpere og leverandører i Norge.

### 3.7.4 Resultater: Styringsparametere for offentlige anskaffelser

Det er fastsatt ett hovedmål og fire styringsparametere med tilhørende indikatorer for området offentlige anskaffelser.

Matrisen viser oppnådde resultater for DFØs styringsparametere for området offentlige anskaffelser i perioden 2018 til 2020:

Styringsparameter 1: Utbredelse og bruk av elektroniske løsninger i anskaffelsesprosessen				
Produksjon og bruk	Indikator	2018	2019	2020
Konkurransgjennomføring	Antall kunngjøringer publisert på Doffin	16 750	17 732	18 252
	Andel kunngjøringer v/KGV	86%	94%	95%
		5 048	9 953	10 730

<sup>17</sup> Sidevisninger er det totale antallet sider som har blitt vist. Gjentatte visninger av én enkelt side telles med.

<sup>18</sup> Med brukere menes brukere som har innledet minst én økt i løpet av datoperioden.

<sup>19</sup> Samlet antall økter i datoperioden. En økt er tidsrommet der en bruker benytter for eksempel et nettsted eller en app aktivt. Alle bruksdata (skjermvisninger, aktiviteter, netthandel osv.) er knyttet til en økt.

	Antall kunngjøringer (over EU-terskel)	3 712	5 515	5449
	Antall nasjonale kunngjøringer (over nasjonal terskel)	1 733	2 235	2073
	Antall frivillige kunngjøringer (under nasjonal terskel)	3 519	3 843	4287
	Antall kunngjøringer av konkurranseresultat			
eBevis for anskaffelser (oppstart april 2019)	Antall oppslag mot eBevis-tjenesten	-	1 471	10 959
Bestillinger	Antall EHF ordre og ordrebekreftelser	240 083	650 404	2 026 836
	EHF-katalog	4 901	14 924	24 060
	EHF-pakkseddel	154	6 255	47 288
E-faktura Dette er antall EHF-fakturaer – tidligere år er det rapportert på antall elektroniske fakturatransaksjoner, noe som i praksis er det dobbelte av antall fakturaer - summene for årene 2018 og 2019 er justert tilsvarende	Antall EHF fakturaer	45 289 627	57 705 153	66 358 193
	Antall mottakere av e-faktura og andre EHF-dok. i ELMA (ny indikator i 2020)	132 533	154 401	181 734
Betalingstransaksjoner	Antall meldinger med betalingsinstruksjoner mellom oppdragsgiver og bank	2 681	13 764	22 230
<b>Styringsparameter 2: Bruk av statens innkjøpsenters fellesavtaler</b>				
<b>Produksjon og bruk</b>	<b>Indikator</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Inngåtte rammeavtaler (totalt)	Antall avtaler	7	7	7
Antall virksomheter som deltar pr avtale (Bruker antall fravalg) <small>* Eneste avtale med fornyet konkurranse i 2020</small>	Forbruksmateriell	2 fravalg	2 fravalg	2 fravalg
	Reisebyrå*	4 fravalg	4 fravalg	13 fravalg
	Internrevisjonsbistand	8 fravalg	8 fravalg	8 fravalg
	Mobiltelefoni	76 fravalg	76 fravalg	76 fravalg
	Mobiltelefoner og nettbrett	10 fravalg	10 fravalg	10 fravalg
	PC-klienter	40 fravalg	40 fravalg	40 fravalg
	PC-skjermer	41 fravalg	41 fravalg	41 fravalg
Innkjøpsvolum per avtale (Q1-Q3 2020 pluss Q4 2019. (Tall Q4 2020 foreligger ikke pr rapporteringstidspunkt.) Omsetning reisebyrå inkluderer fly, hotell og leiebil.) <small>* Q4 2019 utgjør over halvparten av summen. (Pandemien har hatt stor påvirkning.)</small>	Forbruksmateriell	142 406 557	205 137 143	216 195 509
	Reisebyrå	364 734 924	617 498 095	537 448 493*
	Internrevisjonsbistand	4 823 114	6 235 907	20 472 544
	Mobiltelefoni	3 143 803	26 793 541	32 098 348
	Mobiltelefoner og nettbrett	28 159 964	114 463 068	165 378 874
	PC-klienter	4 603 455	225 407 611	385 476 404
	PC-skjermer	466 242	45 105 069	99 580 066
<b>Styringsparameter 3: Offentlige virksomheter som stiller krav til miljø i anskaffelser</b>				
<b>Produksjon og bruk</b>	<b>Indikator</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Krav til miljø i anskaffelser	Andel av virksomheter som oppgir at de har en plan for å innrette anskaffelsespraksisen slik at den bidrar til å redusere	38 %	-	56 %

	skadelig miljøpåvirkning og fremme klimavennlige løsninger der det er relevant (Fra modenhetsundersøkelsen 2018 og 2020, gjelder stat, kommuner og fylkeskommuner, for 2018 er det de som har svar 4 eller 5 på en skala fra 1-5, for 2020 er det de som har svart «ja».			
	Andel kunngjøringer om konkurranse med krav til miljø (Data er egenrapportering innhentet av KGV-leverandøren Merzell, som i januar til og med juli 2019 hadde en markedsandel på 42%. Resultat for 2020 gjelder for hele året unntatt mars, april og november pga. datafeil.)	-	37 %	38 %
Bruken av Digitaliseringsdirektoratets kriteriesett	Antall sidevisninger	17 962	28 959	36 180
<b>Styringsparameter 4: Bruk av veiledningstjenester innen anskaffelse av skytjenester</b>				
<b>Produksjon og bruk</b>	<b>Indikator</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Veiledning anskaffelse av Skytjenester (oppdaterte sider 2020)	Antall sidevisninger - Anskaffe skytjenester - Informasjonssikkerhet - Databehandleravtale	-	4 621 (3. og 4. kvartal)	15 514
Bruk av maler for Databehandleravtale (Ny databehandleravtale 2020.)	Antall nedlastinger - Databehandleravtaler - Sjekklistor	-	2 306 (3. og 4. kvartal)	8 191

### 3.7.5 Måling av effekter for offentlige anskaffelser

DFØ har gjennomført flere undersøkelser som måler oppnådde effekter innenfor fire ulike områder:

#### Virksomhetenes modenhet i offentlige anskaffelser

Våren 2020 ble undersøkelsen «Modenhet i offentlige anskaffelser» gjennomført for andre gang. Kartleggingen gir et kunnskapsgrunnlag om hvordan anskaffelser gjennomføres og er organisert i offentlig sektor generelt. Det er i 2020 ikke gjennomført dybdeundersøker på digitalisering og miljø som i 2018. Nedkorting og revisjon av spørsmålsbatteriet har økt kvaliteten på undersøkelsen, men gjør at direkte sammenligning mot undersøkelsen i 2018 ikke er mulig. Utvikling i indikatorene vil derfor først kunne registreres i 2022. Virksomhetene som svarer på undersøkelsen får tilgang til et dashboard der de kan sammenligne modenhet i egen virksomhet, med gjennomsnittskår hos sammenlignbare virksomheter. Dette er en verdsatt tjeneste som vi tror er årsaken til at svarprosenten har økt fra 2018-undersøkelsen, henholdsvis fra 58 prosent til 66 prosent for staten, og fra 28 prosent til 55 prosent for kommunene.

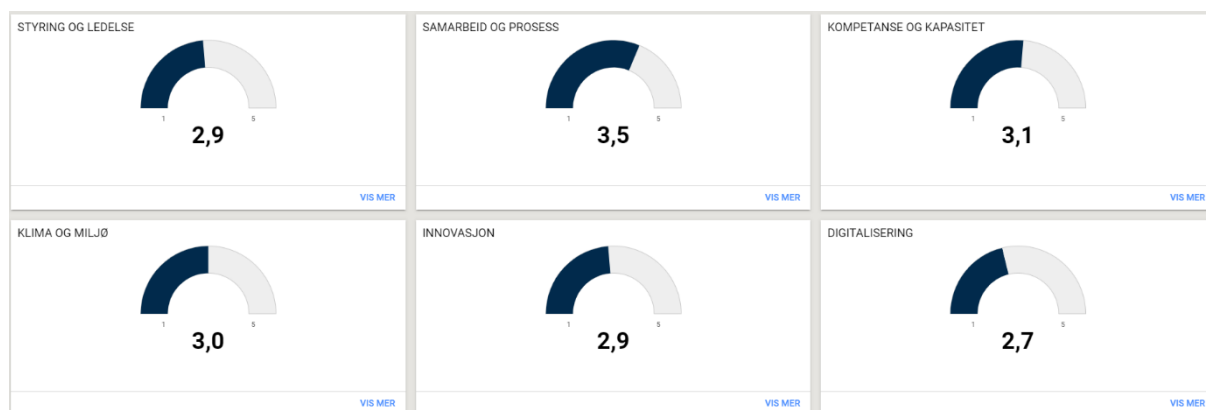
Undersøkelsen belyser seks områder som er sentrale for effektive og bærekraftige offentlige anskaffelser. Indikatorene for hvert område er operasjonalisert gjennom et sett med flere spørsmål og virksomhetene har vurdert sitt arbeid på en skala fra 1-5 for hvert av spørsmålene. På gradspørsmålene vurderes 1 som «I svært liten grad» og 5 viser «I svært stor grad». Virksomhetenes totale poengsum på spørsmålene er omregnet til gjennomsnittspoeng for den gjeldende indikatoren. Alle indikatorene har en annen poengsum enn 2018 grunnet endringene som har blitt gjort.



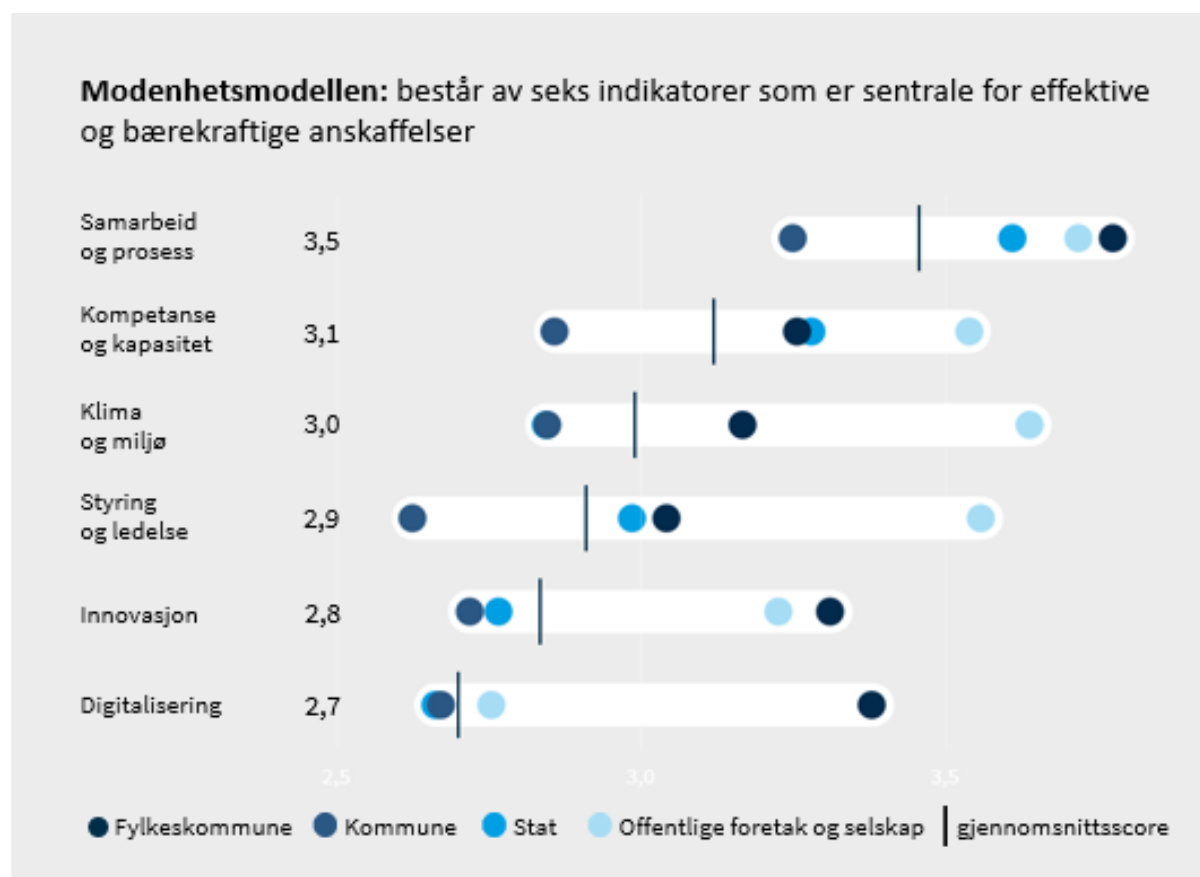
Graden av opplevd modenhet er relativ, i den forstand at poengsummen på de ulike skalaene kan vurderes noe fritt. Indikatorene er derfor mest representative når de er aggregert, fordi man kan anta at de virksomhetene som vurderer seg for høyt blir utlignet av de som vurderer seg for lavt. Modenhetsverdien gir en nyttig indikasjon på hvor det vil være mest relevant for virksomhetene å videreutvikle seg, samt hvor DFØ bør styrke innsatsen for utviklingen av innkjøpsområdet.

Vi planlegger å gjennomføre modenhetsundersøkelsen på nytt i 2022, og vurderer at den vil gi et bedre grunnlag for å se utvikling over tid på de ulike indikatorene.

Figuren viser resultatene for indikatorer for 2020:



Figuren viser de ulike sektorenes skår på indikatorene i 2020:



## Hovedfunn for indikatorene i modenhetsundersøkelsen

### *Samarbeid og prosess*

Det viktigste verdiskapende arbeidet i anskaffelsesprosessen gjøres i forberedelses- og kontraktsoppfølgingsfasen. Hvordan virksomhetene fordeler ressursene på de ulike delene av anskaffelsesprosessen er derfor av betydning. I snitt bruker virksomhetene rundt 40 prosent av ressursene i behovsfasen, og bare 20 prosent i kontraktsoppfølgingsfasen, der gevinster skal tas ut.

### *Kompetanse og kapasitet*

Kompetanse og kapasitet er helt vesentlig for virksomhetens evner til å gjøre gode anskaffelser. Når vi måler kompetanse, er vi opptatt av å fange opp i hvilken grad virksomhetene opplever å ha kompetanse på ulike områder innenfor gjennomføring av anskaffelser. Undersøkelsen viser at grunnleggende kompetanse ser ut til å være god. Det er imidlertid fortsatt behov for kompetanseheving og områdene klima og miljø, analyser, innovasjon og kategoristyring peker seg særskilt ut.

### *Klima og miljø*

Offentlige virksomheter skal redusere skadelig miljøbelastning gjennom anskaffelser, og fremme klimavennlige løsninger. Resultatene viser at mange virksomheter er på god vei med planer for å innrette anskaffelsespraksisen, men at færre har styringsparametere, tilstrekkelig kompetanse og rutiner for å vurdere miljøbelastningen.

### *Styring og ledelse*

God styring og ledelse er viktig for å sikre utvikling av anskaffelser som et strategisk virkemiddel. Andelen som har anskaffelsesstrategi har gått ned med 5 prosentpoeng fra 2018, samtidig har flere handlingsplan og samlet har andelen som ikke har styringsdokumenter i det hele tatt gått ned med 7 prosent. Virksomheter med størst innkjøpsvolum har oftest begge deler. Offentlige foretak og selskap styrer i større grad på styringsparametere enn statlige og kommunale virksomheter.

### *Innovasjon*

Som «krevende kunde» kan det offentlige gjennom sine innkjøp stimulere til innovasjon og utvikling av nye framtdsrettede løsninger, for eksempel miljøteknologi eller velferdsteknologi. I modenhetsundersøkelsen (2020) er innovasjon det området hvor de offentlige virksomhetene scorer nest lavest. Fylkeskommunene og offentlige foretak skiller seg ut de sektoren som har kommet lengst.

### *Digitalisering*

Anskaffelsesprosessen skal være heldigital i løpet av 2024. Utbredelse av digitale verktøy er en indikasjon på hvor langt vi er kommet i digitaliseringsarbeidet. I 2020 er digitalisering det område hvor virksomhetene scorer seg lavest, sammenlignet med de andre indikatorene. Det er spesielt gjenbruk av data som trekker ned modenheten. Digitaliseringen har kommet omtrent like langt blant de ulike virksomhetstyper med unntak av fylkeskommunene, som har kommet lenger.

## Realiserte gevinster ved digitalisering av anskaffelsesprosessene

I 2018 ble det håndtert mer enn 45 millioner EHF fakturaer i den norske delen av PEPPOL-nettverket. Overgangen fra papir til EHF-faktura ble den gang beregnet til en årlig gevinst på ca. 4,5 mrd. kroner. I 2019 ble det transportert ca. 57 millioner EHF fakturaer gjennom nettverket, en økning på 12 millioner fakturaer. I 2020 ble det transportert ca. 66 millioner EHF fakturaer gjennom nettverket, en økning på 15 prosent i forhold til 2019.

Oslo Economics leverte i 2020 rapporten "OE-rapport 2020-37 - Kartlegging av bruk av elektronisk faktura"<sup>20</sup> på bestilling fra KMD og NFD. I denne rapporten blir det estimert gevinster ved overgangen til elektronisk faktura.

<sup>20</sup> Se <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/nfd/dokumenter/rapporter/oe-rapport-2020-37-elektronisk-faktura.pdf>

Estimatet er et årlig antall fakturaer i «business-to-business» (B2B) og «business-to-government» (B2G) markedet på 168 millioner inkl. puring (2019-nivå). Basert på tidsestimatene i rapporten vurderes årlig gevinst for B2B og B2G markedet til 2,8 mrd. kroner, basert på en øking av antall elektroniske fakturaer hvert år på 10 prosent. Det er forventet at denne veksten vil avta. I perioden 2018 til 2019 var økningen på om lag 27 prosent. En rask overgang til elektronisk fakturering i B2B og B2G -markedet vil føre til en raskere realisering av gevinstene knyttet til elektronisk fakturering. De nærmeste årene vil det derfor være viktig å følge med på utviklingen i antall EHF-fakturaer.

Det har vært en betydelig økning i antall EHF-ordre i 2020. Sammen med EHF-faktura kan dette bidra til å standardisere og digitalisere prosessen ordre-fakturabetalning. Dette arbeidet vil fortsette i 2021.

Høsten 2020 ble det gjennomført en tidsstudie (ny basislinje) av øvrige ni delprosesser i anskaffelsesprosessen. Hensikten er å legge til rette for å kunne estimere de økonomiske effektene av en heldigital anskaffelsesprosess. Resultatene vil danne grunnlag for fremtidige effektberegninger.

### Ressurseffektivisering ved fellesavtaler Statens innkjøpscenter

En evaluering av Statens innkjøpscenter ble lagt fram i januar 2019. Den viser at Statens innkjøpscenter bidrar til mer effektive innkjøp, sikrer god regelverksetterlevelse, profesjonelle anskaffelsesprosesser og ivaretagelse av relevante samfunnshensyn, samt bidrar til økt bruk av elektronisk handel i staten. Evalueringen konkluderer med en samfunnseffekt på om lag 800 millioner kroner over en fireårsperiode.

### Redusert klimautslipp fra offentlige anskaffelser

DFØ arbeider systematisk med å legge til rette for måling innenfor flere ulike pilarer: Offentlige virksomheters forutsetninger for grønne innkjøp, omfanget av grønne innkjøp, effekter og samfunnsnytte av grønne innkjøp. Vi arbeider med å utvikle indikatorer og hente inn data innenfor de ulike pilarene, der målet er å knytte innsats og utvikling til effekter der det er mulig. Der effekter av for eksempel miljøkrav ikke er kjent, måler vi i stedet omfanget av miljøkrav i anskaffelser som en indikator for miljøambisjon.

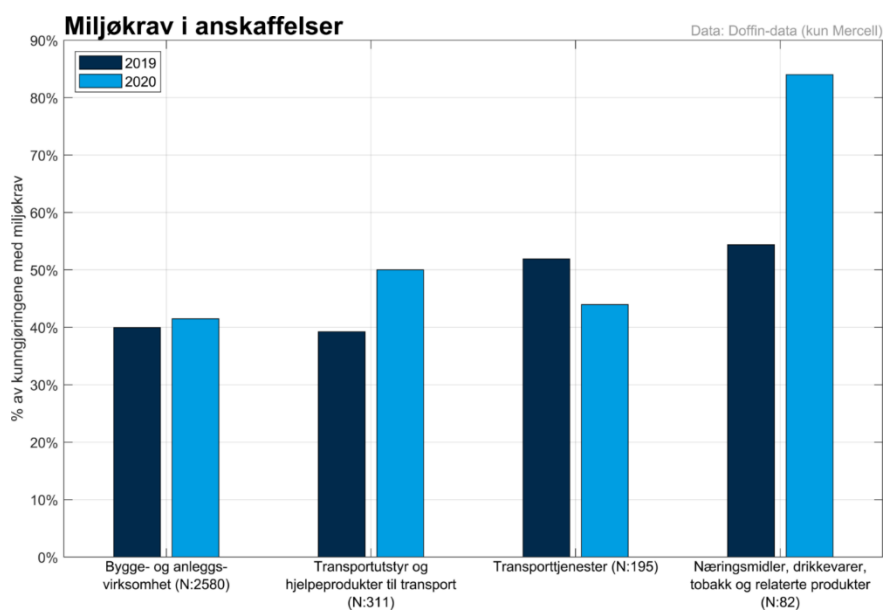
DFØ er i gang med å bygge et system for å måle miljøambisjoner i kunngjøringer og konkurransegrunnlag i større skala. Vi har utviklet et automatisert datainnhentingssystem, og arbeider med å lage en mer automatisert vurderingsmodell for å maskinelt kunne vurdere miljø i konkurransegrunnlag. Modellen vil være basert på søkeord som kan være indikatorer for miljø- og klimaeffekt, slik som «miljøkrav», «elbil», «matsvinn» og «fossilfri». Dette blir gjort for kategoriene transport, bygg, og mat.

DFØ henter også inn data om egenrapportering av miljøkrav i anskaffelser. Resultatene kan fordeles på CPV-koder<sup>21</sup> og viser en positiv utvikling for kategoriene bygg og anlegg, transportutstyr og mat-anskaffelser. Vi ser en nedgang for transporttjenester, og vurderer at dette kan skyldes lavt utvalg. Svarene er basert på frivillig egenrapportering og kan være mangelfulle.

---

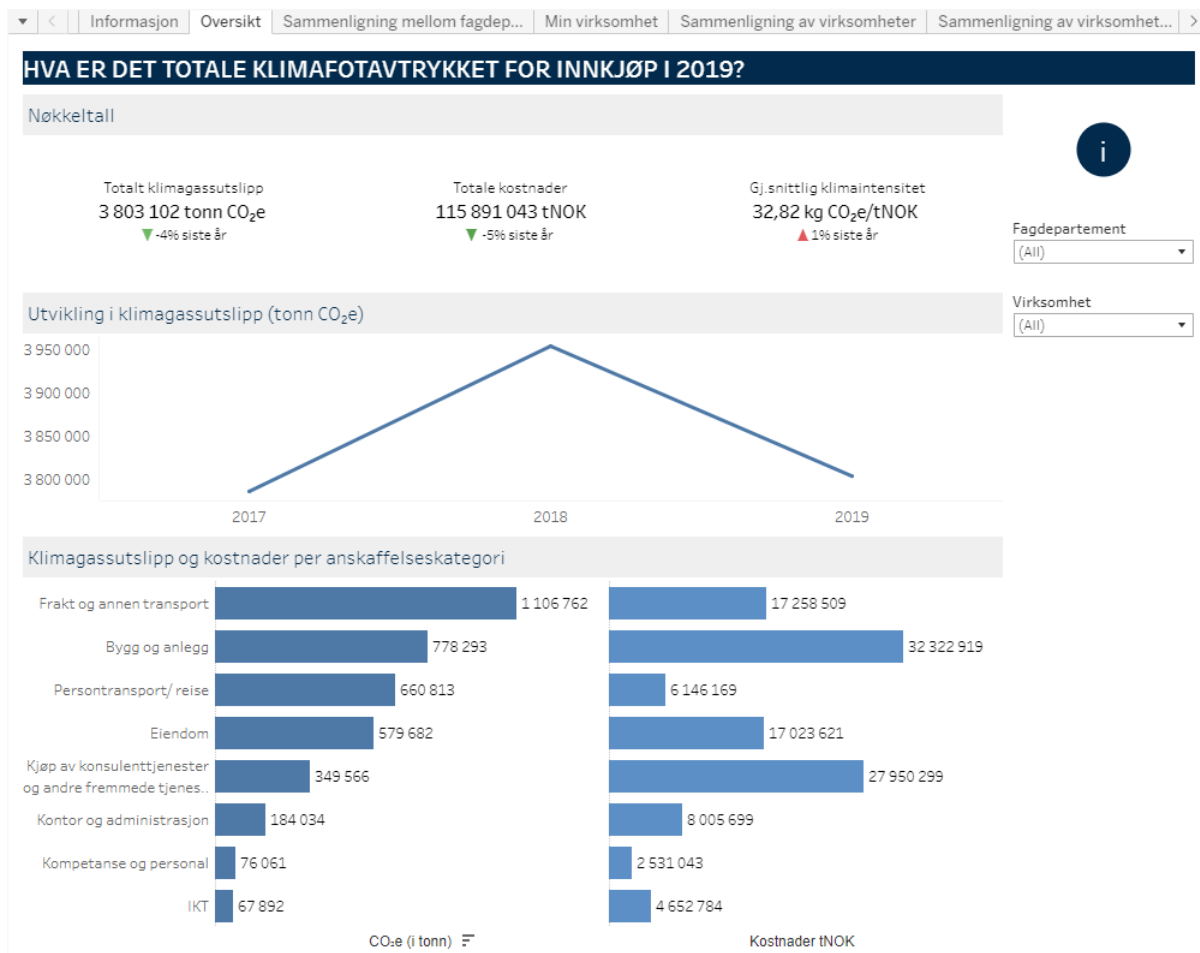
<sup>21</sup> CPV-nummere viser til EU-kommisjonens produkt- og tjenestekoder, og blir brukt i kunngjøringene i databasene Doffin og Ted.

Figuren viser prosentandel kunngjøringer med miljøkrav i anskaffelser i 2019 og 2020:



Vi har i tillegg utarbeidet et pilotverktøy som knytter innkjøp til utslipp gjennom et miljøspendverktøy for statlige virksomheter. Dette gir virksomhetene et kunnskapsgrunnlag som gjør de i stand til å vurdere sitt eget klimafotavtrykk fra innkjøp. De kan dermed prioritere i hvilke innkjøpskategorier utslipp bør reduseres.

Figuren viser det totale klimafotavtrykket for innkjøp i 2019, fordelt på nøkkeltall, utvikling i klimagassutslipp og kostnader pr. anskaffelseskategori:



#### Effekter innenfor bygg og anlegg

For å måle reduserte klimagassutslipp fra offentlige anskaffelser har DFØ arbeidet med offentlige virksomheter som piloterer og tester direktoratets kriteriesett og veiledning. Vi følger med på pilotenes konkrete anskaffelser på områder som transport, bygg og anlegg samt mat. I arbeidet med å pilotere miljøkriterier for bygg og anlegg, har vi etablert et samarbeid med Lillestrøm og Horten kommune om å utvikle nye verktøy på blant annet fossilfrie byggeplasser. Vider arbeider vi med å utarbeide maler og verktøy for å hjelpe prosjektene med å måle og rapportere effekter av krav til kutt av klimagasser fra byggeplass i utførelsesfasen.

I september 2020 arrangerte vi en digital dialogkonferanse<sup>22</sup> for utslippsfrie bygge- og anleggsplasser<sup>23</sup> med over 600 deltakere. Direktoratet har i tillegg vært medforfatter på en rapport<sup>24</sup> utgitt av Sintef. Rapporten viser at det er betydelige energi- og klimagevinster ved å benytte elektriske anleggsmaskiner.

DFØ har i 2020 også utarbeidet en effektkalkulator. Kalkulatoren beregner konkrete krav til anskaffelsen for å kutte utslipp fra materialbruk ved nybygg. Kalkulatoren viser også hvor stor utslippsreduksjon dette gir i forhold til et referansebygg i henhold til byggeteknisk forskrift TEK17.

<sup>22</sup> <https://www.miljodirektoratet.no/aktuelt/arrangementer/2020/september-2020/digital-leverandorkonferanse-om-utslippsfrie-bygge-og-anleggsplasser/>

<sup>23</sup> <https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/utslippsfrie-bygg-og-anleggsplasser>

<sup>24</sup> <https://www.sintefbok.no/book/index/1252/nullutslippsgravemaskin-laeringsutbytte-fra-elektrifisering-av-anleggsmaskiner>

Som et tillegg til effektkalkulatoren er vi i gang med å utarbeide en veileder som blant annet gir en kort innføring i klimagassberegninger for bygninger, hvordan bruke klimagassberegninger som styringsverktøy, og innføring i konkrete krav til klimagassberegninger. Vi planlegger å publisere veilederen på dfo.no i første halvår 2021.

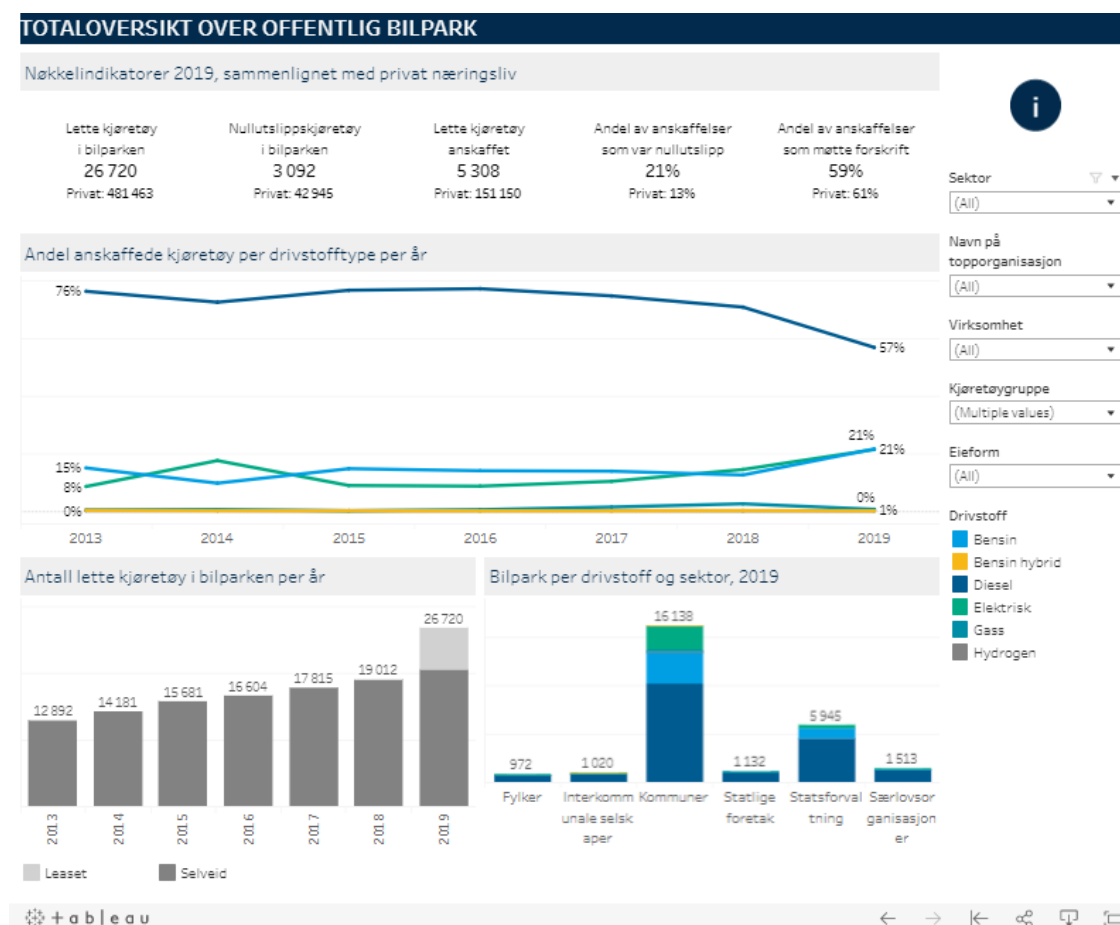
Høsten 2020 arrangerte vi et webinar med 80 deltakere der vi lanserte miljøkriterier for anlegg. Kriteriene inkluderer blant annet krav for å redusere utslipp fra byggeplasser, redusere klimagassutslipp fra materialbruk, redusere plastforsøpling og bedre ivaretagelse av økologisk mangfold.

### Effekter innenfor transport

I samarbeid med Miljødirektoratet leverte DFØ i september rapporten «Nullutslippstransport i leveranser til det offentlige» som kunnskapsgrunnlag til regjeringens arbeid med klimaplanen. I dette arbeidet har vi drøftet generelle trekk i teknologi- og markedsutvikling, og kartlagt detaljer i seks mulige satsingsområder der vi har kvantifisert potensielle klimareduksjoner<sup>25</sup>. Flere av tiltakene er inkludert i klimaplanen.

Regjeringens klimaplan har synliggjort viktigheten av å dreie offentlige anskaffelser for person- og varebiler til nullutslipp raskest mulig. For å følge opp utviklingen og prioritere målrettede tiltak har DFØ utviklet et analyseverktøy med utgangspunkt i data fra kjøretøyregisteret til Statens Vegvesen. Foreløpige tall indikerer en positiv utvikling, og at kommunene ligger foran staten i dette arbeidet. Det vil være nødvendig med en målrettet innsats for å oppnå regjeringens mål innen 1. januar 2022.

Figuren viser en totaloversikt over offentlig bilpark i 2019 fordelt på utvalgte områder, samt nøkkeltall sammenlignet med privat næringsliv:



<sup>25</sup> <https://dfo.no/rapporter-og-statistikk/rapporter/nullutslippstransport-i-leveranser-til-det-offentlige-kunnskapsgrunnlag>

Verktøyet kan benyttes til mer enn statusrapportering til departementet og til prioritering og oppfølging av DFØs tiltak. Vi registrerer også en stor økning i kommunenes interesse for verktøy for bedre prioritering, planlegging og oppfølging av klimarelaterte tiltak, og spesielt knyttet til anskaffelser innenfor transport. Verktøyet er derfor videreutviklet i dialog med kommunale og statlige innkjøpere som redskap for deres klimastyring.

Tradisjonelt har transporttilbudet skilt klart mellom bil, drosje og buss/tog. Vi ser nå mer integrasjon mellom disse, som for eksempel Hent Meg-tjenesten som brer om seg. Innenfor turisme er utfordringen enda større fordi målgruppen (turister) har kort tid til å sette seg inn i mange usammenhengende tjenester. DFØ samarbeider med Øyer/Lillehammer for å utvikle integrerte transporttjenester <sup>26</sup> ("mobilitetsløsninger"). Hensikten er å integrere tjenestene for å gjøre det enklere å leie hytte uten å ha med egen bil, alternativt bruke den minst mulig under oppholdet.

Økende interesse for måling og faktabaserte prioriteringer har resultert i at flere kommuner er i gang med prosjekter for å utvikle metoder og verktøy for mer effektiv prioritering av klimastrategiske anskaffelser. Målet er å oppnå størst mulig klimareduksjon til lavest kostnad, og helst med en økonomisk besparelse. Interessen for nullutslippsløsning i transport avspeiler denne tenkningen, fordi målet ofte er vinn-vinn: Reduserte kostnader og klimabelastning. Men for å få et totalt bilde, satses det på verktøy som analyserer hele anskaffelsesporteføljen og som kan følge opp de faktiske anskaffelsesklimateffektene. Dette er en utfordrende oppgave, fordi klimadata knyttet til konkrete varer er sjeldent. DFØ følger med og bistår slike prosjekter med intensjon om å samle resultater og erfaring som grunnlag for felles verktøy og kompetansespredning til kommunene.

Behovet for bedre effektmåling av grønne og innovative offentlige anskaffelser er nevnt i stortingsmeldingen om innkjøp<sup>27</sup>. For å imøtekomme behovet for nøytral, forskningsbasert måling av effekten av grønne og innovative anskaffelser, har DFØ etablert et samarbeidsprosjekt med Kristiania høyskole. Prosjektet skal identifisere de viktigste indikatorene som er relevant for en bred effektmåling (miljø og næringsutvikling) med utgangspunkt i noen pilotprosjekter <sup>28 29</sup> innenfor transport. Målet er på sikt å kunne overføre metodikken til flere kategorier.

## 3.8 Ressursbruk 2020

DFØ har tidligere år splittet ressursbruksrapportering mellom lønn- og regnskapstjenestene, konsernsystemene og regelverksforvaltning og kompetansetjenestene. Som følge av overføringen av fagområdene ledelse, utredning og analyse og offentlige anskaffelser fra Digitaliseringsdirektoratet, endrer vi nå inndelingen i rapporteringen. Dette innebærer at det etableres nye tidsserier fra 2020 for offentlige anskaffelser og styring, organisering og ledelse, mens vi viderefører rapporteringen for lønns- og regnskapstjenestene.

### 3.8.1 Ressursbruk for lønns- og regnskapstjenestene

DFØ brukte 410 millioner kroner på lønns- og regnskapstjenestene i 2020. Dette er en økning på åtte prosent sammenlignet med 2019. Antall årsverk øker også, men med fire prosent. Veksten innenfor lønns- og regnskapstjenestene kommer som følge av flere kunder, og at vi har tatt på oss flere oppgaver for kundene. Kostnadene blir finansiert av kundene (hovedsakelig rammeoverføring).

Lønnsandelen og lønnskostnad pr. årsverk innenfor lønns- og regnskapstjenestene har vært stabil på 66-68 prosent de siste årene, men for 2020 ser vi en tydelig nedgang. Dette skyldes at nye ansatte har kommet inn

<sup>26</sup> <https://innovativeanskaffelser.no/sirkulaer-mobilitet-i-hyttkommuner/>

<sup>27</sup> Meld. St. 22 (2018-2019) «Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser»

<sup>28</sup> <https://www.anskaffelser.no/verktoy/eksempler/hamar-kommune-anskaffelse-av-elkjorettoy-201819-og-dynamisk-innkjopsordning-dps-201920>

<sup>29</sup> <https://www.anskaffelser.no/verktoy/eksempler/klimavennlig-pasienttransport-i-helse-nord-2019>

med lavere lønn enn gjennomsnittet i lønn- og regnskapstjenestene, samt noe lavere overtidsbruk og høyere refusjoner fra NAV.

Reisekostnader er redusert med 75 prosent fra 2019, og dette skyldes betydelig mindre reiseaktivitet i 2020 som følge av pandemien.

Konsulentandelen har vært rundt ti prosent de siste årene, men med ny definisjon av konsulenttjenester er konsulentandelen på 5 prosent i 2019. For 2020 er det en økning av konsulentbruken som følge av at oppgaveporteføljen til DFØ har økt gjennom overføring av fagområdene fra Digitaliseringsdirektoratet. I tillegg var det i 2020 behov for å kjøpe kompetanse for å kunne utvikle løsninger i forbindelse med opptak av universitetene som kunder. DFØ har en ambisjon om å redusere konsulentbruken i 2021, sammenlignet med 2020.

Tabellen viser utvalgte nøkkeltall for lønns- og regnskapstjenestene:

Lønns- og regnskapstjenestene	2017	2018	2019	2020
Årsverk <sup>30</sup>	286	299	317	331
Driftskostnader (i 1000 kroner)	324 536	358 136	380 500	410 713
Lønnsandel av driftskostnader	66 %	66 %	68 %	63 %
Konsulentandel av driftskostnader	10 %	10 %		
Konsulentandel av driftskostnader <sup>31</sup>			5 %	9 %
Reisekostnad pr. årsverk (i 1000 kroner)	31	31	26	6
Lønnskostnad pr. årsverk (i 1000 kroner)	748	792	818	788
Driftskostnader pr. årsverk (i 1000 kroner)	1 134	1 196	1 200	1 241

### 3.8.2 Ressursbruk for styring, organisering og ledelse

Styring, organisering og ledelse består av fagområdene ledelse og utredning og analyse som ble overført fra Digitaliseringsdirektoratet 1. januar 2020, samt fagområdene statsregnskapet, regelverksforvaltning og kompetansetjenestene som har vært med i tidligere rapporter. Dette er første rapporteringsår for de nye fagområdene i DFØ, og vi har dermed ikke sammenligningstall for tidligere år. Vurderingen er likevel at reisekostnadene er unormalt lave i 2020 som følge av pandemien.

Konsulentbruken er omtrent på samme nivå som de siste årene. Dette har blitt brukt blant annet i arbeid med digitalt tilskuddsregister, kartlegging av økonomiregelverk i nordiske land, og ekstern prosjektleder til utvikling av ny divisjon. DFØ har en ambisjon om å redusere konsulentbruken i 2021, sammenlignet med 2020.

<sup>30</sup> Årsverkene er beregnet etter Kommunal- og moderniseringsdepartementets beregningsmåte. Årsverk defineres som ressursinnsatsen DFØs ansatte har utført i perioden 1. januar til 31. desember. Årsverkene er beregnet med fratrukk av fravær. Beregningsmåten fra og med 2019 er noe endret og inneholder nå også mertid, reisetid og overtid som var avtalt/godkjent av arbeidsgiver.

<sup>31</sup> Definisjon av kontogruppe 67 Kjøp av konsulenttjenester og andre fremmede tjenester ble endret fra 2019. For 2019 inngår kun kjøp av konsulenttjenester (konto 670 til 673). Som følge av dette er ikke 2019 tallet sammenlignbart med tidligere år og derfor skilt ut på egen linje.



Tabellen viser utvalgte nøkkeltall for styring, organisering og ledelse:

Styring, organisering og ledelse	2020
Årsverk <sup>32</sup>	92
Driftskostnader (i 1000 kroner)	133 425
Lønnsandel av driftskostnader	69 %
Konsulentandel av driftskostnader	9 %
Reisekostnad pr. årsverk (i 1000 kroner)	5
Lønnskostnad pr. årsverk (i 1000 kroner)	1 003
Driftskostnader pr. årsverk (i 1000 kroner)	1 450

### 3.8.3 Ressursbruk for offentlige anskaffelser

Fagområdet ble overført til DFØ 1. september 2020 og det er dermed kun kostnader for 4 måneder og det samme gjelder for antall årsverk<sup>33</sup>. 2020 er første rapporteringsår for dette fagområdet i DFØ, og vi har dermed ikke sammenligningstall for tidligere år. Vurderingen er likevel at reisekostnadene er unormalt lave i 2020 som følge av pandemien, mens konsulentbruken har vært høy. Dette skyldes oppstart av markeds plass for skytjenester, regjeringens handlingsplan for grønne og innovative anskaffelser, grønt kompetanseløft og program for digitale anskaffelser. DFØ har en ambisjon om å redusere konsulentbruken i 2021, sammenlignet med 2020.

Tabellen viser utvalgte nøkkeltall for offentlige anskaffelser:

Anskaffelser	2020
Årsverk <sup>34</sup>	23
Driftskostnader (i 1 000 kroner)	34 801
Lønnsandel av driftskostnader	73 %
Konsulentandel av driftskostnader	23 %
Reisekostnad pr. årsverk (i 1000 kroner)	2
Lønnskostnad pr. årsverk (i 1 000 kroner)	1 111
Driftskostnader pr. årsverk (i 1000 kroner)	1 513

<sup>32</sup> Se note under lønns- og regnskapstjenestene.

<sup>33</sup> I henhold til KMDs definisjon av årsverk fremkommer antall årsverk for offentlige anskaffelser med 23 årsverk, da de kun har vært en del av DFØ siden 1. september. Helårvirkning tilsvarer 69 årsverk.

<sup>34</sup> Se note under lønns- og regnskapstjenestene.

### 3.8.4 Nøkkeltall fra årsregnskapet

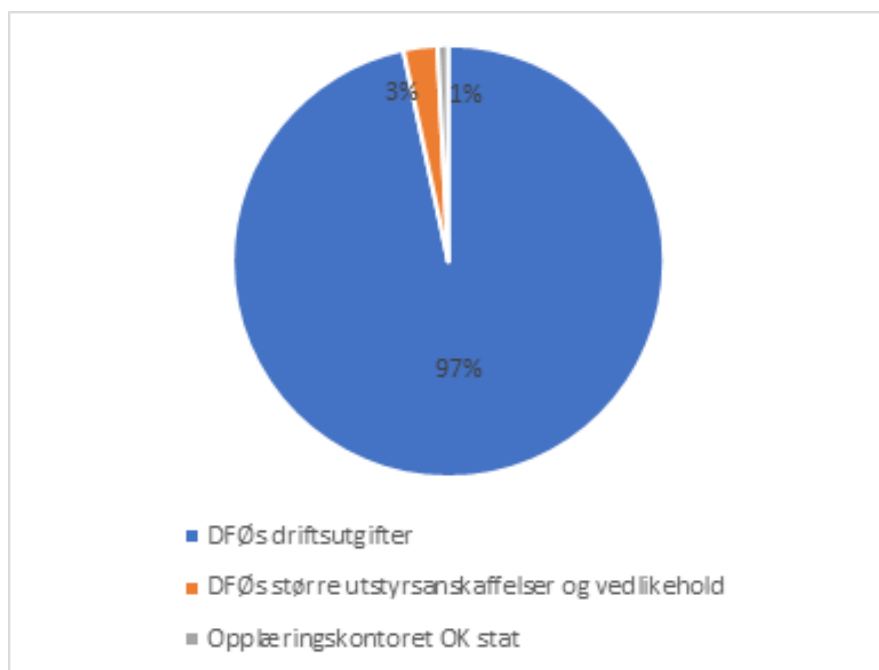
I dette kapitlet forklarer vi ressursbruken i DFØ i perioden 2014-2019 ved hjelp av utvalgte regnskapstall og nøkkeltall fra årsregnskapet. Vi har valgt å bruke tall fra det periodiserte regnskapet (virksomhetsregnskapet) og synliggjør dermed kostnader. Unntak er «Samlet tildeling post 01-99» og «Utnyttelsesgrad post 01-29», som er hentet fra bevilgningsrapporteringen (kontantregnskapet) i årsregnskapet. En vesentlig forskjell mellom disse regnskapene er at i virksomhetsregnskapet resultatføres avskrivninger og i kontantregnskapet resultatføres investeringer.

Grunnlag for nøkkeltallene finnes i årsrapportens del 6 om årsregnskapet.

#### Samlet tildeling

DFØs disponible ramme var på 828 millioner kroner i 2020. Tildelingen var fordelt mellom drift (post 01), opplæringskontoret OK stat (post 22) og utviklingsmidler (post 45).

Figuren viser samlet tildeling i 2020 fordelt på kapittel/post, i prosent:



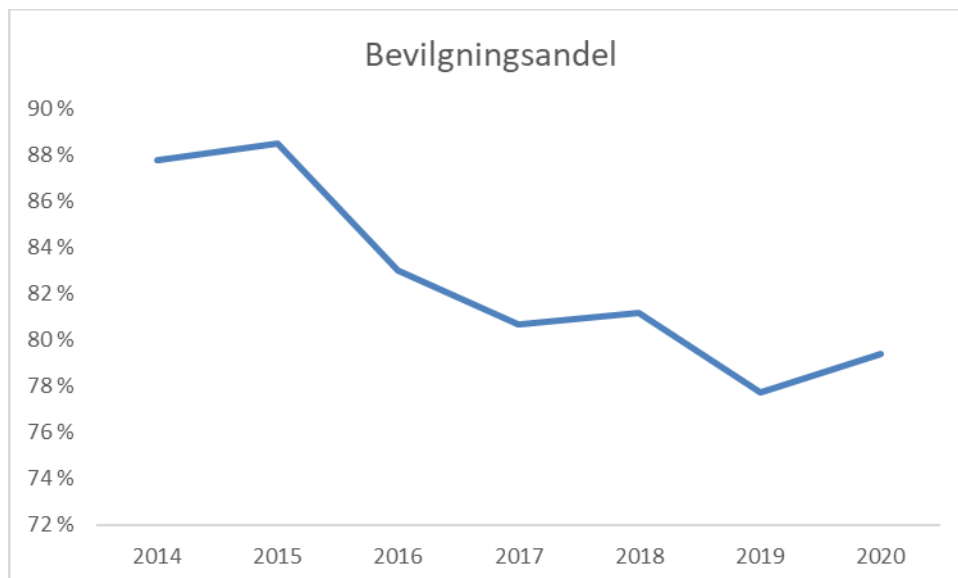
#### Bevilgningsandel

Bevilgningsandel viser andel inntekt fra bevilgning i forhold til samlede inntekter. DFØ er i hovedsak bevilgningsfinansiert, men vi har anledning til å belaste kundene for tredjepartskostnader innenfor økonomitjenesteområdet og til dekning av kostnader i tilknytning til enkelte kurs- og konferansetilbud, samt kostnader i forbindelse med kundeopptak.

Bevilgningsandelen lå på i underkant av 90 prosent til og med 2015. Fra og med 2016 har kunder som tidligere ga DFØ belastningsfullmakt som betaling for lønns- og/eller regnskapstjenester, blitt fakturert for disse tjenestene. Dette gjelder kunder som normalt skal overføre ramme til DFØ, men der Finansdepartementet har innvilget søknad om unntak. Fond blir også fakturert. Kostnader til oppstart eller endring av kundeforhold har blitt fakturert fra 2016. På grunn av dette ble driftsinntektene vesentlig høyere fra 2016, og bevilgningsandelen har gått ned til i underkant av 80 prosent.

Økningen i bevilgningsandel fra 2019 til 2020 skyldes at fagområdene ledelse, utredning og analyse og offentlige anskaffelser ble overført fra Digitaliseringsdirektoratet til DFØ og dermed økte bevilgningen vår uten at inntektssiden økte tilsvarende.

Figuren viser bevilgningsandel i perioden 2014-2020, i prosent:



## Utnyttelsesgrad post 01-29

Utnyttelsesgrad post 01-29 viser andel benyttede midler (bokført) av ordinære midler (post 01).

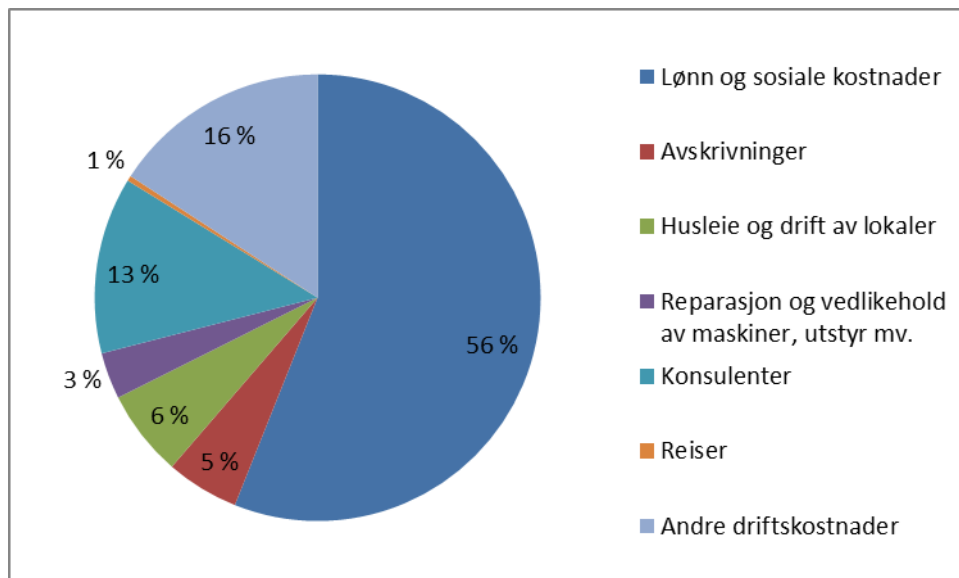
Utnyttelsesgraden har ligget på om lag 97 prosent de siste fem årene. DFØ har et mindreforbruk av ordinære midler på 5 prosent av brutto driftsbudsjett. Dette skyldes i hovedsak at vi gjennomførte flere prosjekter til en lavere kostnad enn forutsatt, eller at disse ble helt eller delvis skjøvet til 2021.

## Drift

De totale driftskostnadene var på 824 millioner kroner i 2020. Dette er en økning på 35 prosent sammenlignet med 2019.

Økningen i kostnadene skyldes først og fremst overtakelsen av fagområdene ledelse, utredning og analyse og offentlige anskaffelser, men også opptak av nye kunder og oppgaver, samt satsing på ny teknologi. Dette medfører at vi er flere ansatte, og dermed får høyere lønns- og driftskostnader.

Figuren viser sammensetningen av driftskostnader i 2020, etter type kostnad i prosent:



## Lønn

Lønnskostnader består av lønn, feriepenger, arbeidsgiveravgift, pensjonskostnader og andre ytelser, fratrukket refusjoner fra NAV. Kostnaden pr. årsverk var 881 000 kroner i 2020, tilsvarende en økning på 4,6 prosent fra 2019. Økningen har sammenheng med de tidligere omtalte overførte fagområdene fra Digitaliseringsdirektoratet, hvor disse ansatte har høyere gjennomsnittslønn enn den gjennomsnittlige lønnen i DFØ.

## 3.9 Andre føringer og prioriterte tiltak

### 3.9.1 Nye fagområder og helhetlig utvikling

Fra januar 2020 ble DFØ styrket gjennom overføringen av fagområdene ledelse, utredning og analyse fra Digitaliseringsdirektoratet (tidligere Direktoratet for forvaltning og ikt, Difi). De nye fagmiljøene er samlet med DFØs forvaltnings- og analysemiljø i en ny divisjon for styring, organisering og ledelse. DFØ har gjennom 2020 arbeidet med helhetlig utvikling av tjenestene for blant annet å bidra til effektiv styring, organisering og ledelse i forvaltningen.

I arbeidet har vi tatt utgangspunkt i utviklingstrekk, utfordringsbilder og forutsetninger for utvikling av de berørte forvaltningsområdene. Vi har også definert brukergrupper, produkter og tjenester i den nye divisjonen. Resultatene har dannet grunnlag for prioriteringer, valg av retning og felles fagutvikling. Som en følge av dette har vi i tillegg endret den formelle organisasjonsstrukturen i divisjonen. Hensikten er å legge til rette for å hente ut synergier av sammenslåingen, og for bedre å kunne løse brukerbehovene i de kommende årene.

Den nye organisasjonsstrukturen i divisjonen blir iverksatt fra 1. februar 2021. Det videre arbeidet med å utvikle tjenestene vil fortsette i 2021.

Fra 1. september 2020 ble fagområdet for offentlige anskaffelser overført til DFØ, og vi er godt i gang med å etablere faglig samarbeid med de øvrige divisjonene også på dette området.

### 3.9.2 Samarbeid mellom DFØ og Digitaliseringsdirektoratet

Finansdepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet gir i tildelingsbrevet for 2020 DFØ og Digitaliseringsdirektoratet en fellesføring om å samarbeide på fagområder som henger nært sammen.

Direktoratene har i 2020 samarbeidet om å kartlegge utviklingstrekk innenfor administrative fellestjenester i staten, analysert hvordan digitalisering og innovasjon utfordrer tradisjonelle arbeidsmåter samt utviklet et kompetansetilbud til ledere om innovasjon og digitalisering. Se omtale i kapittel 3.5.7 «Prioriterte tiltak». I fellesskap har direktoratene også utarbeidet veiledningsmateriale knyttet til informasjonssikkerhet i styringsdialogen, og sammen formidlet hvordan styring og kontroll av informasjonssikkerhet er en integrert del av internkontroll og virksomhetsstyring. Se omtale i kapittel 3.3.4, «Prioriterte tiltak».

Direktoratene har også i dialog med Finansdepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet arbeidet med å planlegge, konkretisere og forberede overføringen av fagområdet for offentlige anskaffelser til DFØ fra 1. september 2020.

### 3.9.3 Finansiering av DFØs økonomitjenester

Finansdepartementet har i tildelingsbrevet for 2020 gitt DFØ i oppdrag å vurdere alternativer for virksomhetens finansieringsmodell for økonomitjenestene. På økonomitjenesteområdet tilbyr DFØ en tjenestemodell som består av en grunnpakke med standard økonomitjenester, som kan utvides med flere valgfrie tilleggstjenester. Driften finansieres ved at nye kunder rammeoverfører et beløp som tilsvarer DFØs marginalkostnader ved kundeopptaket. DFØ har revurdert flere tidligere utredete finansieringsmodeller. I samråd med Finansdepartementet vil vi i 2021 se nærmere på fordeler og ulemper ved enkelte av disse.

## Del 4: Styring og kontroll i virksomheten

### 4.1 Effektiv drift og produktivitetsutvikling

DFØ vurderer kontinuerlig nye muligheter for å effektivisere driften. Vårt arbeid for å effektivisere driften hos kundene bidrar også til å effektivisere vår egen drift. Gjennom blant annet innføring av ny funksjonalitet i våre selvbetjeningsløsninger, ytterligere robotisering og maskinlæring samt utvikling av nye løsninger kan vi utnytte våre ressurser mer effektivt. Summen av alle små og store tiltak fører til tidsbesparelser og økt kvalitet både for oss og kundene. Frigjorte ressurser har blitt benyttet til å videreutvikle og forbedre DFØs økonomitjenester. De har også bidratt til å dekke inn det årlige avbyråkratiserings- og effektiviseringskuttet.

I DFØs treårige program for tverrgående teknologiutvikling har vi i 2020 særlig arbeidet med å legge til rette for å ta i bruk skyløsninger. Dette bidrar også til at DFØ kan nyttiggjøre seg en mer innovativ og kostnadseffektiv tjenesteutvikling. Se også omtale i kapittel 3.1, «DFØs kunder har effektiv økonomistyring og kan frigjøre ressurser».

DFØ deltar hvert år i Ernst & Youngs nordiske Finance Benchmarking-program, der større offentlige institusjoner med shared service-funksjoner blir sammenlignet med hverandre og mot internasjonale undersøkelser. Undersøkelsen søker å ta hensyn til at deltakerne i undersøkelsen har ulike tjenestemodeller og arbeidsdeling, men vi må ta høyde for at enkelte forskjeller i resultatene virksomhetene imellom kan tilskrives dette. Siden DFØ har deltatt i dette programmet i flere år, gir undersøkelsen samtidig et godt bilde på utviklingen i egen virksomhet over tid. I undersøkelsen brukes tall fra året før. Referanseundersøkelsen er en av flere kilder for å identifisere potensielle effektiviseringstiltak på lønns- og regnskapsområdet.

Tabellen viser utviklingen i DFØs enhetskostnader for utvalgte lønns- og regnskapsprosesser fra 2019 til 2020:

Kostnadseffektivitet i økonomitjenestene	2019	2020
pr. lønnslipp	18,90 kr.	12,94
pr. håndtert foreldre-/sykepengerefusjon	85 kr.	67
pr. håndtert reiseregning og utleggsrefusjon	18 kr.	14,58
inngående faktura	15 kr.	12,25
utgående faktura	6,60 kr.	8,70
posteringslinje hovedbok og periodeavslutning	0,48 kr.	0,30

Kilde: Ernst & Youngs benchmarkundersøkelse 2020. Resultatmålene (hentet fra benchmarkundersøkelsen i 2019) er her indeksregulert og dermed sammenlignbare med resultatene i 2020.

DFØ oppnår meget gode resultater i årets undersøkelse. Rapporten viser at vi har oppnådd lavere enhetskostnader i fem av seks prosesser. Den positive utviklingen skyldes hovedsakelig bruk av ny teknologi og mer automatisering. Enhetskostnaden for utgående faktura har derimot økt noe. Dette skyldes at DFØ har prioritert å bruke ressursene på å innføre det nye innkjøps- og fakturasystemet.

Sammenlignet med de andre virksomhetene som deltar i undersøkelsen, oppnår DFØ best skår i fire av seks prosesser: Lønn, offentlige refusjoner, inngående faktura og regnskapsposterings.

Vi vurderer kontinuerlig muligheter for å endre arbeidsdelingen mellom DFØ og kundene, og å utføre en større andel av prosessene. Dette gjenspeiles også i ny tjenestemodell, der DFØ utfører alle standardleveranser i grunnpakken.

Vi har også videreført arbeidet med å styrke driften på IT-området, og vi har tatt i bruk nye verktøy for samhandling. Som følge av koronasituasjonen og til dels stor bruk av hjemmekontor, har vi økt organisasjonens kompetanse på å utnytte verktøyene betydelig i 2020. Dette har gitt et godt grunnlag for effektive arbeidsrutiner.

## 4.2 Internkontroll og risikostyring

Som en del av arbeidet med styring og kontroll gjennomfører DFØ faste aktiviteter, blant annet risikovurderinger, egenevaluering av internkontrollen og ledernes rapportering av status for internkontrollen på egne områder.

Risikovurderinger gjennomføres som en del av den årlige plan- og budsjettprosessen. På bakgrunn av vurderingene har vi i 2020 etablert og gjennomført risikoreduserende tiltak knyttet til informasjonssikkerhet, systemovervåking, vedlikeholdsrutiner, prosessdokumentasjon, personvern og økt kompetanse og kapasitet på sikkerhetsområdet. Flere tiltak vil bli videreført i 2021.

Med utgangspunkt i lederbekreftelsene har vi også planlagt, startet og/eller gjennomført flere ulike forbedringstiltak. Dette gjelder særlig innenfor områdene styringsdokumentasjon og prosessbeskrivelser, kompetanseutvikling på interne systemer, IT-styring og GDPR. Se også omtale i kapittel 4.3, «Behandling av personopplysninger».

I tråd med kravene i Finansdepartementets rundskriv R-117 besluttet DFØ i 2020 å innføre internrevisjon. Internrevisjonsfunksjonen vil bli organisert som en egen uavhengig enhet. Rekruttering av internrevisjonssjef vil skje i første halvår 2021.

DFØ gjennomfører ellers generelle internkontrolltiltak løpende og som en del av ordinær drift innenfor de ulike fagområdene. Det er ikke avdekket vesentlige svakheter i internkontrollen. Fra og med 2021 vil den årlige egenevalueringen av internkontrollen bli gjennomført i forbindelse med plan- og budsjettprosessen for påfølgende år.

## 4.3 Behandling av personopplysninger (GDPR)

DFØ behandler store mengder personopplysninger, både om egne ansatte og om personer som er tilknyttet våre kunder og leverandører. Vi har gjennom flere år arbeidet systematisk og målrettet for å sikre en lovlig behandling av slike opplysninger.

I 2020 opprettet vi et GDPR-prosjekt som har gjennomført en rådgivende revisjon for å kartlegge status på IT-sikkerhet og personvern i DFØ. Øvrige aktiviteter i prosjektet har blant annet vært å kartlegge informasjon, etablere rutiner, definere tiltak for innebygget personvern og sletting av data, utrede konsept for tilgangsstyring, sikre dokumentasjonsgrunnlag, etablere syntetiske testdata og revidere databehandleravtaler og personvernerklæringer. Resultatene har dannet grunnlag for vår styrende dokumentasjon for behandling av personopplysninger, som også beskriver organiseringen av personvernområdet med tilhørende roller og ansvar. I tillegg gjennomfører vi løpende interne opplæringstiltak. Vi følger også med på utviklingen på fagområdet, og følger de retningslinjer og forskrifter som gjelder.

DFØ har identifisert en potensiell konflikt mellom det offentlige anskaffelsesregelverket og personvernregelverket, knyttet til plikter og rettigheter ved inngåelse av avtaler med underleverandører. Saken er til vurdering hos Datatilsynet.

DFØ vil fra neste år styrke innsatsen på personvernområdet ytterligere. Et personvernombud tiltrer på heltid fra 1. januar 2021.

## 4.4 Sikkerhet og beredskap

Sikkerhetsarbeidet har i 2020 vært preget av koronasituasjonen. Vi har i denne perioden fått testet store deler av beredskapsrammeverket. Vi erfarer at dette har fungert godt, og vil evaluere resultatene til bruk i den videre utviklingen av DFØs beredskapsarbeid. Som følge av situasjonen i 2020 har det ikke vært kapasitet til å gjennomføre beredskapsøvelser i tillegg til den daglige håndteringen. Se også omtale i kapittel 3, «Koronasituasjonen i 2020».

De senere årene har vi sett at de største sikkerhetsutfordringene i Norge knytter seg særlig til store dataangrep, som for eksempel phishing (nettfiske) og løsepengevirus. Vi har ikke avdekket sikkerhetstruende hendelser, og vurderer DFØs sikkerhetstilstand som generelt god. DFØ tilsatte sikkerhetssjef i første kvartal 2020, og vi har også fastsatt mål og ambisjon for informasjonssikkerhet. Dette har vært førende for sikkerhets- og beredskapsarbeidet i 2020, og inkluderer blant annet å utvikle en sikkerhetsstrategi, styrke IT-miljøet med ressurser og kompetanse, og å gjennomføre tiltak knyttet til teknisk sikkerhet og avvikshåndtering. Sikkerhetsarbeidet henger nært sammen med DFØs behandling av personopplysninger, se omtale over i kapittel 4.3, «Behandling av personopplysninger (GDPR)». Vi har også startet arbeidet med å revidere styringsdokumentasjonen med grunnlag i ISO 27001, og lagt planer for å styrke informasjonssystemssikkerheten i tråd med godkjente prinsipper. Innen 2022 skal DFØ etablere sikkerhetsstyring som en del av virksomhetens styringssystem. DFØ gjennomfører risiko- og sårbarhetsanalyser, lokalt i divisjonene og sentralt i virksomheten.

Vi har i 2020 fortsatt arbeidet med å følge opp ny sikkerhetslov, og har blant annet bistått Finansdepartementet med utdypninger og innspill. DFØ rapporterer også årlig om sikkerhetstilstanden i særskilt rapportering til Finansdepartementet. Hendelser rapporteres i samsvar med dette, og erfaringene fra hendelsene inngår i vårt løpende forbedringsarbeid. Vi har hatt 14 hendelser knyttet til informasjonssikkerhet i 2020, hvor vi løfter de to følgende:

I oktober 2020 varslet Digitaliseringsdirektoratet DFØ om en feil i ID-porten. DFØ bruker ID-porten i tjenesteleveransene. Noen av de som logget seg inn på en offentlig tjeneste, fikk dermed tilgang til informasjonen til en annen person. DFØ hadde to påloggingsforsøk i det aktuelle tidsrommet. Ett av forsøkene gjaldt en person som ikke var registrert i våre systemer, og vedkommende fikk derfor ikke tilgang. Den andre brukeren fikk tilgang, men viste seg å være rett person. Hendelsen hadde ingen personvernkonsekvenser i DFØ.

I november 2020 førte et linjebrudd mellom våre datahaller til nedetid for flere av våre systemer, deriblant økonomisystemene, dfo.no og kundesenteret på nett. Feilen ble raskt rettet, og systemene var oppe igjen i løpet av arbeidsdagen. Linjebruddet førte til mindre forsinkelser i våre tjenesteleveranser.

De tolv øvrige hendelsene ga reduksjon i økonomitjenesteleveransene, to gjaldt feil i system hos tredjepart. To av hendelsene gjaldt feil i dataflyt, fem gjaldt nedetid i systemene og fem gjaldt feil i påloggingsløsning. Disse hendelsene berørte hele eller deler av kundemassen, men ble rettet opp innen kort tid og hadde mindre konsekvenser for tjenesteleveransene.

## 4.5 Oppfølging av saker fra Riksrevisjonen

Riksrevisjonen hadde ingen merknader til DFØs regnskap for 2019.

Riksrevisjonen gjennomfører også årlig revisjon av oss som leverandør av økonomitjenester til andre statlige virksomheter. DFØ mottok ingen merknader for regnskapsåret 2019.

DFØ og Riksrevisjonen har et faglig samarbeid om deres revisjon av våre kunder. Dette samarbeidet bidrar til å lette virksomhetenes arbeid med revisjonen, og gir også mindre ressursbruk for DFØ.



## 4.6 Bemanning og personalforvaltning

Ved utløpet av 2020 var 669 ansatte i DFØ, mot 465 året før. Det er en økning på 44 prosent.

Tabellen viser antall ansatte i DFØ fordelt på kontorsteder ved utløpet av året. I tallene inngår også sju lærlinger, to på pensjonistvilkår og ni timelønnede:

	Oslo	Trondheim	Stavanger	Totalt i DFØ
Antall ansatte	277 <sup>35</sup>	162	230	669
Fratrekk for deltidsstillinger omregnet til 100 pst. stilling	1,4	0,9	3,3	5,6
Antall avtalte ansatte <sup>36</sup>	275,6	161,1	126,7	663,4

Det var 204 flere ansatte i DFØ pr. 31. desember 2020 sammenlignet med året før. Dette skyldes overtagelse av tre fagavdelinger fra Digitaliseringsdirektoratet på om lag 120 ansatte, samt en generell oppbemanning som følge av opptak av flere store kunder og nye oppgaver. Dette gjelder spesielt opptakene av universitetene i BOTT-samarbeidet og Statens vegvesen. Videre har vi hatt behov for flere administrative ressurser for å håndtere en vekst på 44 prosent i 2020. Dette gjelder særskilt innenfor IT-området. I tillegg har den planlagte styrkingen av informasjonssikkerhetsområdet i 2019, blitt videreført med noe oppbemanning også i 2020.

Tabellen viser utviklingen i antall årsverk<sup>37</sup> i DFØ fra 2017 til 2020:

	2017	2018	2019*	2020
Totalt utførte årsverk	377	389	417	524

\*Fra 2019 er mertid, reisetid og overtid inkludert i årsverk.

Tabellen viser årsverk fordelt pr. divisjon i 2019 og 2020:

Divisjon/enhet	2019	2020
Lønnsdivisjonen	192	201
Regnskapsdivisjonen	124	130
Divisjon for styring, organisering og ledelse	44	92
Divisjon for offentlige anskaffelser	0	23*
Strategi- og fellestjenestedivisjonen	50	68
Kommunikasjonsenheten	7	10
DFØ	417	524

\*I henhold til KMDs definisjon av årsverk fremkommer antall årsverk for offentlige anskaffelser med 23 årsverk, da de kun har vært en del av DFØ siden 1. september. Helårvirkning tilsvarende 69 årsverk.

<sup>35</sup> Tallene for Oslo inkluderer to ansatte som har arbeidssted i Harstad.

<sup>36</sup> Summen av alle heltidsstillinger og deltidsstillinger (omregnet i heltidsstillinger)

<sup>37</sup> Årsverkene er beregnet etter Kommunal- og moderniseringsdepartementets beregningsmåte. Årsverk defineres som ressursinnsatsen DFØs ansatte har utført i perioden 1. januar til 31. desember. Årsverkene er beregnet med fratrekk av fravær. Beregningsmåten fra og med 2019 er noe endret og inneholder nå også mertid, reisetid og overtid som var avtalt/godkjent av arbeidsgiver.

Tabellen viser antall ansatte fordelt pr. divisjon fra 2017 til 2020:

Divisjon/enhet	2017	2018	2019	2020
Lønnsdivisjonen	209	213	214	230
Regnskapsdivisjonen	128	138	141	162
Divisjon for styring, organisering og ledelse	43	44	48	111
Divisjon for offentlige anskaffelser*				71
Strategi- og fellestjenestedivisjonen	47	51	54	79
Kommunikasjonsenheten	7	10	8	16
Totalt antall ansatte	434	456	465	669

\*Divisjon for offentlige anskaffelser ble innlemmet med 71 ansatte i DFØ fra 1. september 2020.

## Turnover

I 2020 var turnoveren<sup>38</sup> i DFØ på 12,4 prosent, ned fra 14,7 prosent året før. I løpet av året har vi hatt totalt 149 ansettelse. Dersom vi trekker ut lærlinger, ansatte på pensjonistvilkår og timelønnede, reduseres antallet til 131 personer. Tallet inkluderer ikke ansatte som ble overført fra Digitaliseringsdirektoratet.

Turnoveren er litt høyere enn ønsket. Vi forventet likevel en naturlig turnover som følge av IT-omorganiseringen i 2020, der applikasjonsmiljøene ble flyttet til fagmiljøene i lønnsdivisjonen i Stavanger og regnskapsdivisjonen i Trondheim. Vi vurderer derfor ikke turnoveren som urovekkende høy.

## Likestilling

Ved utgangen av 2020 var 405 kvinner og 264 menn ansatt i DFØ. Dette gir en kvinneandel på 60,5 prosent, som er en nedgang på 1 prosent fra 2019.

Tabellen viser kjønns sammensetning fordelt på divisjon:

Divisjon/enhet	Kvinner	Menn	Totalt
Lønnsdivisjonen	166	64	230
Regnskapsdivisjonen	84	78	162
Divisjon for styring, organisering og ledelse	72	39	111
Divisjon for offentlige anskaffelser	38	33	71
Strategi- og fellestjenestedivisjonen	33	46	79
Kommunikasjonsenheten	12	4	16
DFØ totalt	405	264	669

DFØ har ikke et eget likestillingsutvalg, men eventuelle saker tas opp i faste møter med de tillitsvalgte.

<sup>38</sup> Beregningen baserer seg på definisjonen vi finner i Statens personalhåndbok: Når en arbeidstaker sier opp og slutter i sin stilling i virksomheten, og begynner i ny stilling i en annen virksomhet, og at stillingen arbeidstaker forlater blir besatt av ny arbeidstaker defineres dette som turnover.

Ved utgangen av 2020 bestod toppledergruppen av 3 kvinner og 3 menn. I tillegg hadde vi en innleid mannlig divisjonsdirektør i divisjon for styring, organisering og ledelse, som ikke inkluderes i det videre tallgrunnlaget. Fra 1. mars 2021 tiltrer en kvinnelig divisjonsdirektør i denne stillingen.

På ledernivåene under er kvinneandelen totalt på 60 prosent. Dette er en liten nedgang fra 62 prosent i 2019. Vi vurderer fortsatt at kvinneandelen på ledernivå er høy.

Tabellene viser kjønnsfordeling blant ansatte og ledere pr. 31. desember 2020:

	Antall kvinner	Antall menn	Totalt	Prosentandel kvinner	Prosentandel menn
Ansatte	405	264	669	60,5	39,5
Ledere	35	23	58	60,3	39,7
Ledere inndelt i de ulike nivåene	Antall kvinner	Antall menn	Totalt	Prosentandel kvinner	Prosentandel menn
Direktør/ divisjonsdirektører	3	3	6	50	50
Avdelingsdirektører	14	10	24	58,3	41,7
Seksjonssjefer*	18	10	28	64,3	35,7

\*Medarbeidere som midlertidig fungerer i seksjonssjefstillinger er ikke med i tallene. Totalt utgjør dette 8 personer.

## Aldersprofil

Gjennomsnittsalderen i DFØ var 43,5 år ved utgangen av 2020. Dette er en liten økning fra 2019, der gjennomsnittsalderen var 43 år.

Tabellen viser alderssammensetningen fordelt på divisjoner pr. 31. desember 2020:

Divisjon/enhet	Under 20	20-29	30-39	40-49	50-59	60 eller eldre
Lønnsdivisjonen	2	37	75	52	45	19
Regnskapsdivisjonen	2	35	44	32	36	13
Divisjon for styring, organisering og ledelse	2	10	18	28	42	11
Divisjon for offentlige anskaffelser	0	6	19	21	16	9
Strategi- og fellestjenestedivisjonen	0	1	11	23	31	13
Kommunikasjonssenheten	2	0	4	3	4	3
<b>DFØ totalt</b>	<b>8</b>	<b>89</b>	<b>171</b>	<b>159</b>	<b>174</b>	<b>68</b>

Tabellen viser alderssammensetningen pr 31. desember 2020 fordelt på aldersgrupper, med endring fra 2019:

Aldersgruppe	Antall	Prosent	Endring i antall ansatte fra 2019 til 2020
18-19	8	1,2	Økning på 5 ansatte
20-29	89	13,2	Økning på 14 ansatte
30-39	171	25,6	Økning på 61 ansatte
40-49	159	23,8	Økning på 46 ansatte
50-59	174	26	Økning på 52 ansatte
60 og eldre	68	10,2	Økning på 26 ansatte

## Sykefravær

DFØ har nådd sitt mål om at sykefraværet ikke skal overstige fem prosent. I 2020 var sykefraværet på totalt 4,2 prosent, ned fra 5,4 prosent året før. Vi vurderer dette som et akseptabelt sykefravær for en kontorvirksomhet. Bruk av hjemmekontor store deler av året kan ha påvirket sykefraværet, både på grunn av lavere smitterisiko og at ansatte kan ha hatt noe mindre behov for sykemelding ved mildere symptomer. Nedgangen fordeler seg likt mellom sykemeldt og egenmeldt fravær.

Tabellen viser sykefravær i perioden 2017 -2020:

	2017	2018	2019	2020
Legemeldt sykefravær	4,2	3,6	4	3,4
Egenmeldt sykefravær	1,5	1,3	1,4	0,8
Totalt sykefravær	5,7	4,9	5,4	4,2

## Status for inkluderingsdugnaden i DFØ

I 2020 har vi fortsatt arbeidet med å innfri målet om at minimum fem prosent av nyansettelser i DFØ skal være personer med nedsatt funksjonsevne eller hull i CV-en. Vi har igangsatt flere tiltak, og blant annet utlyst tre traineestillinger for å nå personer i denne gruppen.

Tabellen viser nyansettelser i målgruppen for inkluderingsdugnaden i ordinære stillinger:

Ansettelser	2020
Nyansettelser totalt	131
Nyansettelser i målgruppen	4
Andel nyansettelser i målgruppen	3 %

DFØ hadde totalt 2 870 søkere til 118 utlyste stillinger. Av disse har vi ansatt 131 personer. 4,8 prosent av søkerne hadde registrert hull i CV-en. I hver rekrutteringsprosess der vi har søkere fra denne gruppen, innkaller vi minst en kandidat som synes kvalifisert. Vi erfarer imidlertid at søkere i denne gruppen ikke nødvendigvis ønsker å framheve disse forholdene i søknaden. I 2020 har vi ansatt fire personer med hull i CV-en. Dette utgjør 3 prosent av nyansettelsene.

2,1 prosent av søkerne har synliggjort at de har nedsatt funksjonsevne. Ingen av disse ble vurdert som kvalifisert. Også i rekrutteringsprosessene der vi har søkere fra denne gruppen, innkaller vi minst en kandidat som synes kvalifisert til intervju.

Vi har gjennomført en rekke tiltak i 2020 for å nå målet i inkluderingsdugnaden. Vi har deltatt i statens traineeprogram, der vi har rettet innsatsen mot å nå kandidater i målgruppen. Tre traineestillinger ble utlyst, hvorav to av søkerne vil tiltre i 2021. Videre har flere av DFØs ledere deltatt på webinarer om inkluderingsdugnaden og mangfoldsrekruttering. Vi har revidert ulike malverk som blir benyttet i rekrutteringsprosessen, og oppdatert våre stillingsannonser med en ny tekst om mulighet for særbehandling. Vi har også lagt til rette for muligheten til å arbeide i reduserte stillingsandeler. I tillegg har vi arbeidet for å øke ledernes kompetanse og bevissthet om dugnaden. Vi vil fortsette å følge opp og støtte lederne på dette området i 2021.

Vi vil i det videre arbeidet søke mer kunnskap om hvordan DFØ kan tiltrekke seg kandidater i målgruppen, blant annet gjennom målrettet utforming av arbeidsoppgaver og annonsetekster, definisjon av kvalifikasjonskrav og valg av rekrutteringskanaler.

DFØs samarbeid med NAV om tilbud av praksisplasser bidrar også som en viktig inngang for personer som står utenfor arbeidslivet. Flere av våre praksiskandidater har i etterkant av perioden blitt ansatt i DFØ. En av de som ble ansatt i 2020 tilhører målgruppen for inkluderingsdugnaden.

Vi opplever at flere av tiltakene har bidratt positivt i arbeidet med inkluderingsdugnaden. Samtidig erkjenner vi at dette er et langsiktig arbeid der utviklingen må følges over tid, både for å kunne vurdere resultatene og for å tilpasse og sette i verk nye tiltak.

### Lærlinger og praksiskandidater

DFØ tilbyr plass til lærlinger som har behov for arbeidspraksis som en del av sitt utdanningsløp. Vi har i flere år tilbudt lære plasser innenfor kontor- og administrasjonsfaget, og i 2020 har vi også tatt imot lærlinger innenfor faget medier og kommunikasjon. Ved utgangen av året hadde DFØ totalt sju lærlinger. Dette er to flere enn i 2019.

DFØ samarbeider med NAV om å tilby praksisplasser til kandidater som har behov for arbeidstrening, og har til enhver tid flere praksiskandidater hos oss. Vi fikk imidlertid ikke ansatt praksiskandidater i 2020. Årsaken er at NAV ikke hadde mulighet til å prioritere tjenesten på grunn av koronapandemien. Ordningen ble satt i gang igjen etter årsskiftet, og DFØ har tatt inn seks praksiskandidater fra 2021.

### Kompetanseutvikling og lederutvikling

Våren 2020 evaluerte fem masterstudenter fra Universitetet i Oslo DFØs kompetansearbeid. Som en oppfølging av resultatene fra evalueringen har vi arbeidet videre med å forbedre vår kompetansestyringsprosess. Blant annet har vi operasjonalisert virksomhetsstrategien slik at den gir mer retning for den enkeltes kompetanseutvikling, og vi har lagt bedre til rette for deling av kompetanse på tvers. De fleste endringene vil tre i kraft i 2021.

Som følge av koronasituasjonen omgjorde vi vårt tradisjonelle fysiske lederforum til et digitalt møte for alle ledere. Lederne ga gode tilbakemeldinger både på innhold og gjennomføring.

Til tross for koronarestriksjoner har vi likevel fått mulighet til å gjennomføre fysiske ledersamlinger i nesten alle ledergruppene. For det tredje ledernivået, arrangerte vi også en separat fysisk heldagssamling på hvert tjenestested. I tillegg har vi arrangert to fysiske samlinger for ledere i divisjonen for offentlige anskaffelser. Her deltok også flere av DFØs ledere, både for å sikre en god mottakelse av nye lederkolleger og for å se på mulige synergier ved overføringen.

I løpet av 2020 gjennomførte vi også en 360-graders lederevaluering. Evalueringen blir gjort annet hvert år, og er et individorientert verktøy som skal hjelpe lederne i egen utvikling som leder. Resultatene danner grunnlag

for individuelle handlingsplaner som blant annet blir fulgt opp i mål- og utviklingssamtalene. Felles utviklingsområder har vært tema på lederforum og i den løpende ledergruppeutviklingen gjennom året.

### Endringer i organisasjonsstrukturen

I løpet av 2020 økte antall ledere fra 27 til 67 ved utgangen av året. Dette skyldes innføringen av et nytt ledernivå i 2019, der lederspennet i flere enheter var blitt for stort til å kunne ivareta god ledelse. I tillegg er det overført ledere i tre fagavdelinger fra Digitaliseringsdirektoratet. DFØ har ved utgangen av 2020 totalt 21 ledergrupper, mot tidligere fem.

Til tross for økningen er ikke lederspennet i 2020 vesentlig endret over tid. Økningen gjenspeiler at DFØ har vokst med 244 ansatte de siste fire årene, fra 425 ved utgangen av 2016 til 669 i 2020. Seksjonene som driver med produksjon av lønns- og regnskapstjenester har ved årsslutt i 2020 et gjennomsnitt på 20 ansatte. I seksjoner med rådgivning og utredning er gjennomsnittet 10 ansatte. Vi vurderer at DFØ har et håndterbart lederspenn.

Avdelingene for ledelse, utredning og analyse ble overført fra 1. januar 2020, og avdeling for offentlige anskaffelser fra 1. september. Sistnevnte er etablert som en egen divisjon, mens de to øvrige fagavdelingene er innlemmet i divisjon for styring, organisering og ledelse. Se også omtale i kapittel 3.9.1, «Nye fagområder og helhetlig utvikling.»

## Del 5: Vurdering av fremtidsutsikter

Som det framgår av regjeringens perspektivmelding, står offentlig sektor overfor store utfordringer i årene framover. Med en aldrende befolkning vil statens utgifter gå opp, uten at inntektene øker like mye. Samtidig skal det norske samfunnet gjennomføre det grønne skiftet. Offentlige utgifter utgjør over 60 prosent av verdiskapingen i fastlands-Norge, og regjeringen peker derfor på innovasjon og effektiv ressursutnyttelse i offentlig sektor som avgjørende for å opprettholde et godt tjenestetilbud og tillit til det offentlige.

Disse utfordringene øker betydningen av at DFØ lykkes med sitt samfunnsoppdrag, å bidra til effektiv ressursbruk i staten. Effektiv bruk av fellesskapets ressurser favner bredt. Dels handler det om å prioritere de tiltakene som gir mest nytte for innsatsen. Dels handler det om å løpende vurdere om det finnes mer effektive måter å utføre arbeidet på. Forvaltningen skal gi kunnskap og skissere alternativer som gjør det mulig for de folkevalgte å ta informerte beslutninger. I tillegg må offentlig sektor være styrt, ledet og organisert på en måte som gjør det mulig for den enkelte leder å ta valg som gir best mulig oppgaveløsning til lavest mulig kostnad.

I 2020 ble fagområdene organisering, ledelse og offentlige anskaffelser overført fra Digitaliseringsdirektoratet til DFØ. Et samlet fagmiljø gir oss nye muligheter til å fremme god styring, organisering og ledelse i statsforvaltningen. Det blir en prioritert oppgave for oss å skape en helhetlig utvikling av disse fagområdene.

I tiden framover skal DFØ i enda større grad arbeide for å styrke oppmerksomheten og kompetansen om offentlig ressursbruk. Bedre datagrunnlag og gode analyser er avgjørende for å få dette til. Det blir særlig viktig å videreutvikle analyseområdet med ytterligere metodisk kompetanse. Dette vil styrke mulighetene for å utnytte tilgjengelige data og belyse sammenhenger. Gjennom videre utvikling og standardisering av regelverk vil vi legge grunnlag for bedre datakvalitet og kostnadsinformasjon, både for hver enkelt virksomhet og staten som helhet. Samtidig skal DFØ være en viktig leverandør av data til kunder, forvaltningen og offentligheten, og vi vil fortsette arbeidet med å utvikle gode digitale løsninger.

Selv om vi vurderer at DFØs tjenester bidrar til en positiv utvikling innen statlig styring og ledelse, er det fortsatt behov for å videreutvikle veiledningsmateriell og kompetansetjenester. Dette gjelder blant annet innenfor mål- og resultatstyring, etatsstyring, strategi, tverrgående samfunnsutfordringer og arbeidsgiverstøtte. Vi vil fortsette arbeidet med å dreie kompetansetiltak over på digitale flater. DFØ har også fått i oppdrag å videreutvikle vår samordnende rolle i forvaltningen på kompetanseområdet og identifisere felles kompetanseområder for hele forvaltningen.

Anskaffelser står for rundt halvparten av driftskostnadene i offentlige virksomheter, og gode anskaffelser er dermed avgjørende for at staten skal lykkes med å få mest mulig ut av tilgjengelige ressurser. Et viktig tiltak for kostnadseffektivisering er videreutviklingen av statens innkjøpscenter. Gjennom volumbaserte innkjøp, kan staten redusere innkjøpskostnadene. Vi vil også arbeide videre med å heldigitalisere anskaffelsesprosessen og vurdere hvordan offentlig sektor kan øke sin verdiskaping gjennom effektivisering og profesjonalisering av kontraktsoppfølgingen. Andre viktige satsinger blir å videreutvikle markedsplass for skytjenester og utvikle kompetansetiltak om grønne anskaffelser.

Som leverandør av lønns- og regnskapstjenester vil vi i årene framover betjene en stadig større del av statsforvaltningen, både gjennom opptak av nye kunder og som følge av at kundene velger å kjøpe flere tjenester. Blant annet blir universitetene i Bergen, Oslo, Trondheim og Tromsø kunder i 2021 og 2022. Både nye og eksisterende kunder ønsker tilpasninger, utvidelser og nye løsninger. DFØ må også framover vurdere slike forespørsler opp mot målet om å realisere stordriftsfordeler for staten. Som en del av tilpasningen har vi utviklet en ny tjenestemodell der DFØ overtar en større andel av de standardiserte arbeidsprosessene, samtidig som vi tilbyr tilleggstjenester til kunder som har behov for det. Dette vil vi økt effektivitet for statsforvaltningen samlet sett, og vi vil fortsette arbeidet med å stimulere kundene til å benytte den nye tjenestemodellen.

DFØ arbeider kontinuerlig med å videreutvikle tjenestene på økonomitjenesteområdet. I tillegg til innføring av ny funksjonalitet i selvbetjeningsløsninger og systemer, vil vi utvide tilbudet med systemstøtte innenfor HR. Vi vil også legge vekt på utvikling av rapporteringsløsninger som bidrar til bedre innsikt og visualisering av data.

Vi arbeider også for at DFØ benytter fremtidsrettede og effektive IT-løsninger. Som et ledd i dette, vil vi blant annet etablere en tydeligere strategi for bruk av skyløsninger. Skyløsninger kan gi økt fleksibilitet, lavere kostnader og tilrettelegge for innovative løsninger blant annet gjennom bedre bruk av data. Dette må samtidig balanseres mot kundenes krav til for eksempel lagring av data. Vi har de siste årene styrket innsatsen på informasjonssikkerhet, og vil også de neste årene ha høy oppmerksomhet om dette.

DFØ har vokst betydelig de siste årene, med nye fagområder og nye kunder. Dette stiller store krav til styring av virksomheten og utvikling av organisasjonen. Med omorganiseringen har DFØ også fått faglige styringslinjer til to nye departementer. Dette vil kreve god samordning i styringen. I likhet med resten av forvaltningen må vi også forvente stramme budsjetttrammer de kommende årene.

Med et utvidet samfunnsoppdrag har DFØ fått nye hovedmål og en revidert virksomhetsstrategi. Dette gir oss et godt grunnlag for å prioritere i arbeidet med å utvikle og levere gode, helhetlige tjenester. Forvaltningens forventninger til DFØs tjenester er høye, og vi vil arbeide målrettet for å møte disse forventningene og bidra til en mest mulig effektiv bruk av fellesskapets ressurser.



## Del 6: Årsregnskap

### Årsregnskap 2020 - ledelseskomentar

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) er et bruttobudsjettert forvaltningsorgan underlagt Finansdepartementet (FIN). DFØs samfunnsoppdrag er å bidra til effektiv ressursbruk i staten og til at staten når sine mål gjennom god styring, organisering, ledelse og gode beslutningsgrunnlag.

### Bekreftelse

Årsregnskapet er avlagt i henhold til bestemmelser om økonomistyring i staten med tilhørende rundskriv og krav fra Finansdepartementet.

Årsregnskapet gir et dekkende bilde av virksomhetens disponible bevilgninger, og av regnskapsførte utgifter, inntekter, eiendeler og gjeld.

DFØ har, i samråd med Finansdepartementet, besluttet at vi skal føre og rapportere virksomhetsregnskapet i henhold til de statlige regnskapsstandardene. Årsregnskapet skal gi et korrekt uttrykk for årets ressursbruk og virksomhetens eiendeler og gjeld.

Årsregnskapet vurderes å gi et korrekt uttrykk for årets ressursbruk og virksomhetens eiendeler og gjeld.

### Vesentlige forhold ved årsregnskapet

#### *Bevilgningsrapportering*

DFØs samlede tildeling var på 828 millioner kroner. I tillegg har DFØ hatt merinntekter på 22 millioner kroner. Dette har økt den totale disponible rammen for DFØ til 850 millioner kroner.

DFØ har et mindreforbruk av ordinære midler på 5 prosent av brutto driftsbudsjett. Dette skyldes i hovedsak at vi gjennomførte flere prosjekter til en lavere kostnad enn forutsatt, eller at disse ble helt eller delvis skjøvet til 2021.

Mellomværende med statskassen utgjorde ved årsslutt 19,1 millioner kroner. Dette er 6,2 millioner kroner høyere enn i 2019, og skyldes økning i forskuddstrekk som følge av at vi er flere ansatte.

#### *Artskontorrapportering*

Det er utbetalt 448 millioner kroner i lønn og sosiale kostnader. Dette er en økning på 100 millioner kroner sammenlignet med 2019. Økningen skyldes i hovedsak overføring av ansatte fra Digitaliseringsdirektoratet og at vi er flere ansatte som følge av at vi har fått flere kunder og oppgaver.

Det er utbetalt 319 millioner kroner til andre driftskostnader. Dette er 102 millioner kroner høyere enn i 2019. Hovedårsaken til økningen er overføring av fagområdene fra Digitaliseringsdirektoratet. Konsulentkostnadene har spesielt økt som følge av de nye fagområdene, men også på grunn av økt behov for kjøp av kompetanse for å utvikle nye tjenester til kundene.

Det er utbetalt til sammen 45 millioner kroner til investeringer i 2020. De gjelder i hovedsak investering i lisenser og programvare i forbindelse med utvikling av nye tjenester og kundeopptak.

#### *Virksomhetsregnskapet*

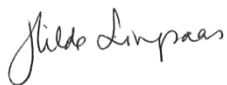
Balanseført verdi av immaterielle eiendeler øker med 11 millioner kroner i 2020. Dette skyldes at flere prosjekter ble ferdigstilt og de tilhørende anleggene aktivert.

Lønnskostnadene har økt av samme årsak som at lønnsutbetalingene øker.

## Revisjonsordning

Riksrevisjonen er ekstern revisor og bekrefter årsregnskapet for DFØ. Årsregnskapet er ikke ferdig revidert pr. dags dato. Revisjonsberetningen skal foreligge innen 1. mai 2021.

Oslo, 15. mars 2020



Hilde Singsaas  
direktør

## Prinsippnote – bevilgnings- og artskontorrapportering

Regnskapet er utarbeidet og avlagt etter retningslinjer fastsatt i bestemmelser om økonomistyring i staten (bestemmelsene). Det er ført i henhold til krav i bestemmelsene punkt 3.4.1, nærmere bestemmelser i Finansdepartementets rundskriv R-115 og krav fastsatt av Finansdepartementet. DFØ har en egen prinsippnote for virksomhetsregnskapet som føres i tråd med de statlige regnskapsstandardene (SRS).

Oppstillingen av bevilgningsrapporteringen og artskontorrapporteringen er utarbeidet med utgangspunkt i bestemmelsene punkt 3.4.2 – de grunnleggende prinsippene for årsregnskapet:

- Regnskapet følger kalenderåret
- Regnskapet inneholder alle rapporterte utgifter og inntekter for regnskapsåret
- Utgifter og inntekter er ført i regnskapet med brutto beløp
- Regnskapet er utarbeidet i tråd med kontantprinsippet

Oppstillingene av bevilgnings- og artskontorrapporteringen er utarbeidet etter de samme prinsippene, men gruppert etter ulike kontoplaner. Prinsippene korresponderer med krav i bestemmelsene punkt 3.5 til hvordan virksomhetene skal rapportere til statsregnskapet. Sumlinjen “Netto rapportert til bevilgningsregnskapet” er lik i begge oppstillingene.

DFØ er tilknyttet statens konsernkontoordning i Norges Bank i henhold til krav i bestemmelsene pkt. 3.7.1. Bruttobudsjetterte virksomheter tilføres ikke likviditet gjennom året, men har en trekkrettighet på sin konsernkonto. Ved årets slutt nullstilles saldoen på den enkelte oppgjørskonto ved overgang til nytt år.

## Bevilgningsrapportering

Oppstillingen av bevilgningsrapporteringen omfatter en øvre del med bevilgningsrapporteringen, og en nedre del som viser beholdninger DFØ står oppført med i kapitalregnskapet. Bevilgningsrapporteringen viser regnskapstall som DFØ har rapportert til statsregnskapet. Det stilles opp etter de kapitler og poster i bevilgningsregnskapet DFØ har fullmakt til å disponere. Kolonnen samlet tildeling viser hva DFØ har fått stilt til disposisjon i tildelingsbrev for hver statskonto (kapittel/post). Oppstillingen viser i tillegg alle finansielle eiendeler og forpliktelser DFØ står oppført med i statens kapitalregnskap.

I note C–F vises forbruk av bevilgningen.

## Artskontorrapportering

Oppstillingen av artskontorrapporteringen har en øvre del som viser hva som er rapportert til statsregnskapet etter standard kontoplan for statlige virksomheter, og en nedre del som viser eiendeler og gjeld som inngår i mellomværende med statskassen. Artskontorrapporteringen viser regnskapstall DFØ har rapportert til statsregnskapet etter standard kontoplan for statlige virksomheter. DFØ har en trekkrettighet på konsernkonto i Norges Bank. Tildelingene er ikke inntektsført og derfor ikke vist som inntekt i oppstillingen.

**Oppstilling av bevilgningsrapportering 31.12.2020**

Utgifts- kapittel	Kapittelnavn	Post	Posttekst	Note	Samlet tildeling	Regnskap 2020	Mer/ mindreutgift
1605	DFØ	01	Driftsutgifter	A, C	800 115 000	779 927 764	20 187 236
1605	DFØ	22	Opplæringskontoret OK-stat		6 531 000	9 132 463	-2 601 463
1605	DFØ	45	Større utstyrsanskaffelser og vedlikehold	A, E	21 153 000	17 624 991	3 528 009
0440	Politidirektoratet	01	Evaluering av nærpoltireformen	F	3 000 000	1 493 901	1 506 099
0500	KMD	21	KMD Spesielle driftsutgifter	F	8 384 000	4 998 311	3 385 689
0502	KMD - spesielle driftsutgifter	21	Tariffavsatte kompetansemidler	F	0	1 055 187	-1 055 187
0502	KMD - spesielle driftsutgifter	70	Tariffavsatte kompetansemidler	F	15 100 000	10 531 108	4 568 892
0540	DIFI medfinansieringsordningen	25	Medfinansieringsordningen - Digitalt tilskudsregister	F	7 000 000	3 477 540	3 522 460
0541	KMD - Samordning av IKT-politikken	22	Etablering av program innovasjonskjøp	F	62 000	61 747	253
0649	AD Spes. driftsutgifter - Treparts bransjeprogrammer	21	AD Spes. driftsutgifter - Treparts bransjeprogrammer	F	909 491	904 858	4 633
1352	Jernbanedirektoratet	01	Evaluering av Jernbanedirektoratet	F	500 000	115 291	384 709
1400	KLD Spesielle driftsutgifter	21	Styrke klima- og miljøvennlige offentlige innkjøp	F	3 572 352	3 512 912	59 440
1420	Miljødirektoratet	21	Grønt kompetanseløft	F	300 000	300 000	0
1633	Nettoordning statlig betalt mva, driftsutgifter	01			0	74 776 598	
<i>Sum utgiftsført</i>					866 626 843	907 912 671	
Inntekts- kapittel	Kapittelnavn	Post	Posttekst		Samlet tildeling	Regnskap 2020	Merinntekt(-) og
4605	DFØ	01	Økonomitjenester	D	152 632 000	170 805 980	18 173 980
4605	DFØ	02	Opplæringskontoret OK stat		9 700 000	13 472 610	3 772 610
5309	Tilfeldige inntekter, Ymse	29			0	694 550	
5700	Folketrygdens inntekter, Arbeidsgiveravgift	72			0	55 264 019	
<i>Sum inntektsført</i>					162 332 000	240 237 159	
<b>Netto rapportert til bevilgningsregnskapet</b>						<b>667 675 513</b>	
<b>Kapitalkontoer</b>							
60086301	Norges Bank KK /innbetalinger					212 310 186	
60086302	Norges Bank KK/utbetalinger					-873 787 980	
716010	Endring i mellomværende med statskassen					-6 197 718	
<i>Sum rapportert</i>						0	
<b>Beholdninger rapportert til kapitalregnskapet (31.12)</b>							
Konto	Tekst				2020	2019	Endring
716010	Mellomværende med statskassen				-19 098 840	-12 901 122	-6 197 718

**Note A Forklaring av samlet tildeling utgifter**

<b>Kapittel og post</b>	<b>Overført fra i fjor</b>	<b>Årets tildelinger</b>	<b>Samlet tildeling</b>
160501	8 307 000	791 808 000	800 115 000
160522	231 000	6 300 000	6 531 000
160545	4 553 000	16 600 000	21 153 000

## Note B Forklaring til brukte fullmakter og beregning av mulig overførbart beløp til neste år

Kapittel og post	Stikkord	Merutgift(-)/ mindre utgift	Merinntekter / mindreinntekter(-) iht. merinntektsfullmakt	Sum grunnlag for overføring	Maks. overførbart beløp	Mulig overførbart beløp beregnet av virksomheten
160501		20 187 236	18 173 980	38 361 216	39 590 400	38 361 216
160522		-2 601 463	3 772 610	1 171 148	315 000	315 000
160545	Kan overføres	3 528 009		3 528 009	3 528 009	3 528 009
044001	Kan ikke overføres	1 506 099		1 506 099	0	0
050021	Kan ikke overføres	3 385 689		3 385 689	0	0
050221	Kan ikke overføres	-1 055 187		-1 055 187	0	0
050270	Kan ikke overføres	4 568 892		4 568 892	0	0
054025	Kan ikke overføres	3 522 460		3 522 460	0	0
054122	Kan ikke overføres	253		253	0	0
064921	Kan ikke overføres	4 633		4 633	0	0
135201	Kan ikke overføres	384 709		384 709	0	0
140021	Kan ikke overføres	59 440		59 440	0	0
142021	Kan ikke overføres	0		0	0	0

### Forklaring til bruk av budsjettfullmakter

#### Stikkordet «kan overføres»

DFØs bevilgning på post 45 er gitt med stikkordet "kan overføres". Mindreutgiften beregnes i forhold til tildelinger gitt innenfor de to siste budsjettår og virksomheten lar mindreutgiften inngå som en del av overført beløp.

#### Fullmakt til å overskride driftsbevilgninger mot tilsvarende merinntekter

DFØ har brukt merinntekter som er rapportert på kapittel/post 460501 til å dekke merutgifter under driftsposten 160501.

#### Fullmakt til å overskride bevilgning med overtid, reisetid og timelønn for november 2020

Dette er kun aktuell for virksomheter som er lønnskunde av DFØ og som er berørt av omleggingen av utbetalingsløsningen i DFØ. DFØ har i 2020 endret utbetalingsløsningen for overtid, reisetid og timelønn. Dette medfører at virksomheter som er lønnskunder av DFØ for regnskapsåret 2020 vil utbetale overtid for 13 måneder (november og desember 2019 og januar til november 2020). Berørte virksomheter har fått fullmakt til å overskride bevilgning i 2020 tilsvarende engangseffekten knyttet til omlegging av utbetalingsløsningen i DFØ. DFØ som virksomhet tok i bruk denne endringen i 2019 og er dermed ikke omfattet av fullmakten.

#### Mulig overførbart beløp

DFØs ubrukte bevilgning på kapittel/post 160501, inkludert fullmakt til å overskrideutgifter/driftsbevilgning, er under grensen for tillat overføring på 5 prosent. DFØ søker om at hele beløpet overføres til neste år.

DFØs ubrukte bevilgning på kapittel/post 160522, inkludert fullmakt til å overskride utgifter/driftsbevilgning, er over grensen for tillat overføring på 5 prosent. DFØ søker om å overføre 5 prosent til neste år.

DFØs ubrukte bevilgning på kapittel/post 160545 kan overføres i sin helhet, og DFØ søker om at hele beløpet overføres til neste år.

DFØs ubrukte belastningsfullmakter kan ikke overføres.

**Note C Bevilgningsrapportering - ordinære driftsmidler (i 1 000 kr)**

Kap	Kapitteltekst	Post	Samlet tildeling for 2020	Regnskap 2020	Avvik tildeling/ regnskap
1605	DFØ	01	800 115	779 928	20 187
4605	DFØ	01	-152 632	-170 806	18 174
Totalt			647 483	609 122	38 361

**Forklaring til netto mindreforbruk:**

DFØ har et netto mindreforbruk på 5 prosent som i hovedsak skyldes pandemien og omorganisering ved overføringen av tre fagområder fra Digitaliseringsdirektoratet (Digdir). Dette har gitt seg utslag i mindreforbruk på flere store prosjekter som ny betalingskortløsning, digitilskudd, program for digitale anskaffelser og arbeidet med å overføre nettsted/portaler fra Digdir til DFØ (nettprosjektet). DFØ har også endret prinsipp om betaling av husleie ved våre kontorer i Oslo og Stavanger fra å betale forskuddsvis til etterskuddsvis.

**Note D Spesifikasjon av inntekter (i 1 000 kr)**

Type inntekt	Regnskap 2020
Betaling for fakturabehandling, programvarevedlikehold, mv.	67 099
Direkte betaling fra økonomitjenestekunder*)	93 564
Styringskonferansen og undervisningsoppdrag	2 938
Diverse inntekter	7 205
Sum inntekter	170 806

\* Finansieringsform er normalt rammeoverføring, men i prosjektfasen ved kundeopptak og første driftsår fakturerer DFØ kundene.

**Note E Bevilgningsrapportering - større utstyrsanskaffelser (i 1 000 kr)**

Kap	Kapitteltekst	Post	Formål	Samlet tildeling for 2020	Regnskap 2020	Avvik tildeling/ regnskap
1605	DFØ	45	Utviklingsmidler	21 153	17 625	3 528
Sum				21 153	17 625	3 528

**Forklaring til mindreutgift:**

I 2020 er midlene benyttet til mange prosjekter. De største prosjektene er: Innføring av ny innkjøps- og fakturaløsning, anskaffelse av nytt budsjettverktøy, anskaffelse av Workspace i UBW, selvbetjening på mobil og nett, videreutvikling rapportløsning lønn/HR, system for lokale lønnsforhandlinger og felles HR-system for staten.

De største avvikene gjelder innkjøps- og fakturaløsning, anskaffelse av Workspace i UBW, hvor resterende midler benyttes i 2021. Utover dette er det mindre avvik fordelt på mange prosjekter, hvor det i hovedsak er periodeforskyvning som er forklaringen.



**Note F Bevilgningsrapportering - belastningsfullmakter (i tusen kroner)**

Kap	Post	Formål	Samlet tildeling for 2020	Regnskap 2020	Avvik tildeling/ regnskap
500	21	Traineeprogrammet	1 600	297	1 303
500	21	Digital læring	3 044	1 996	1 048
500	21	EØS-prosjekt	150	150	0
500	21	Antall ansatte - utvikling	90	55	35
500	21	Forsere inngåelse av nye sentrale innkjøpsavtaler	1 000	0	1 000
500	21	Start Off	2 500	2 500	0
502	21	Tariffavsatte kompetansemidler *)		1 055	-1 055
502	70	Tariffavsatte kompetansemidler *)	15 100	10 531	4 569
540	25	Medfinansieringsordningen - Digitalt tilskudsregister	7 000	3 478	3 522
541	22	Etablering av program innovasjonskjøp	62	62	0
1352	01	Evaluering av Jernbanedirektoratet	500	115	385
440	01	Evaluering av nærpoltireformen	3 000	1 494	1 506
1400	21	Styrke klima- og miljøvennlige offentlige innkjøp	3 572	3 513	59
1420	21	Grønt kompetanseløft	300	300	0
0649	21	AD Spes. driftsutgifter - Treparts bransjeprogrammer	909	905	4

\*) Midler bevilget på kap/post 502/70 kan nyttes under kap/post 502/21.

**Forklaring:**

Traineeprogrammet går over perioden 2020-2021 og midlene forventes overført til 2021

Digital læring gjelder drift av Virksomhetsplattformen som er overført rammen til DFØ for 2021.

Forsere inngåelse av sentrale innkjøpsavtaler - DFØ gjennomførte ultimo 2020 en konkurranse for å anskaffe kompetanse i markedet til formålet angitt i fullmakten. Konkurransen måtte imidlertid avlyses da vi ikke fikk tilbud om tilstrekkelig kompetanse. Midlene forble dermed i sin helhet ubenyttet i 2020.

Tariffavsatte kompetansemidler - avvik skyldes tilbakebetaling av tilskudd fra virksomheter som ikke fikk gjennomført planlagte kompetansetiltak. Mindreforbruk forventes ikke overført da det er forhandlet frem nye midler for inneværende tariffperiode.

Medfinansieringsordningen - Digitalt tilskudsregister: DFØ har fått innvilget 15 millioner kroner i perioden 2019-2021. Vi forventer ny belastningsfullmakt i 2021 tilsvarende rest av tildelte midler på 15 millioner kroner.

Evaluering av nærpoltireformen - DFØ har en årlig belastningsfullmakt på 3 millioner kroner fram til prosjektet avsluttes i 2022.

**Note F Bevilgningsrapportering - belastningsfullmakter (i tusen kroner)**

Kap	Post	Formål	Samlet tildeling for 2020	Regnskap 2020	Avvik tildeling/ regnskap
500	21	Traineeprogrammet	1 600	297	1 303
500	21	Digital læring	3 044	1 996	1 048
500	21	EØS-prosjekt	150	150	0
500	21	Antall ansatte - utvikling	90	55	35
500	21	Forsere inngåelse av nye sentrale innkjøpsavtaler	1 000	0	1 000
500	21	Start Off	2 500	2 500	0
502	21	Tariffavsatte kompetansemidler *)		1 055	-1 055
502	70	Tariffavsatte kompetansemidler *)	15 100	10 531	4 569
540	25	Medfinansieringsordningen - Digitalt tilskuddsregister	7 000	3 478	3 522
541	22	Etablering av program innovasjonkjøp	62	62	0
1352	01	Evaluering av Jernbanedirektoratet	500	115	385
440	01	Evaluering av nærpolitireformen	3 000	1 494	1 506
1400	21	Styrke klima- og miljøvennlige offentlige innkjøp	3 572	3 513	59
1420	21	Grønt kompetanseløft	300	300	0
0649	21	AD Spes. driftsutgifter - Treparts bransjeprogrammer	909	905	4

\*) Midler bevilget på kap/post 502/70 kan nyttes under kap/post 502/21.

**Forklaring:**

Traineeprogrammet går over perioden 2020-2021 og midlene forventes overført til 2021

Digital læring gjelder drift av Virksomhetsplattformen som er overført rammen til DFØ for 2021.

Forsere inngåelse av sentrale innkjøpsavtaler - DFØ gjennomførte ultimo 2020 en konkurranse for å anskaffe kompetanse i markedet til formålet angitt i fullmakten. Konkurransen måtte imidlertid avlyses da vi ikke fikk tilbud om tilstrekkelig kompetanse. Midlene forble dermed i sin helhet ubenyttet i 2020.

Tariffavsatte kompetansemidler - avvik skyldes tilbakebetaling av tilskudd fra virksomheter som ikke fikk gjennomført planlagte kompetansetiltak. Mindreforbruk forventes ikke overført da det er forhandlet frem nye midler for inneværende tariffperiode.

Medfinansieringsordningen - Digitalt tilskuddsregister: DFØ har fått innvilget 15 millioner kroner i perioden 2019-2021. Vi forventer ny belastningsfullmakt i 2021 tilsvarende rest av tildelte midler på 15 millioner kroner.

Evaluering av nærpolitireformen - DFØ har en årlig belastningsfullmakt på 3 millioner kroner fram til prosjektet avsluttes i 2022.

**Oppstilling av artskontorrapporteringen 31.12.2020**

	31.12.2020	31.12.2019
<b>Driftsinntekter rapportert til bevilgningsregnskapet</b>		
Innbetalinger fra tilskudd og overføringer	21 495 932	0
Salgs- og leieinnbetalinger	162 747 871	120 815 275
Andre innbetalinger	34 788	9 700
<i>Sum innbetalinger fra drift</i>	184 278 590	120 824 975
<b>Driftsutgifter rapportert til bevilgningsregnskapet</b>		
Utbetalinger til lønn	447 951 015	347 764 430
Andre utbetalinger til drift	319 611 696	217 123 767
<i>Sum utbetalinger til drift</i>	767 562 710	564 888 197
<b>Netto rapporterte driftsutgifter</b>	<b>583 284 120</b>	<b>444 063 222</b>
<b>Investerings- og finansinntekter rapportert til bevilgningsregnskapet</b>		
Innbetaling av finansinntekter	44 309	5 284
<i>Sum investerings- og finansinntekter</i>	44 309	5 284
<b>Investerings- og finansutgifter rapportert til bevilgningsregnskapet</b>		
Utbetaling til investeringer	45 501 969	53 009 073
Utbetaling av finansutgifter	25 137	53 557
<i>Sum investerings- og finansutgifter</i>	45 527 106	53 062 630
<b>Netto rapporterte investerings- og finansutgifter</b>	<b>45 482 797</b>	<b>53 057 346</b>
<b>Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</b>		
Utbetalinger av tilskudd og stønader	20 090 565	0
<i>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</i>	20 090 565	0
<b>Inntekter og utgifter rapportert på felleskapitler</b>		
Gruppelivsforsikring konto 1985 (ref. kap. 5309, inntekt)	694 550	553 150
Arbeidsgiveravgift konto 1986 (ref. kap. 5700, inntekt)	55 264 019	42 752 193
Nettoføringsordning for merverdiavgift konto 1987 (ref. kap. 1633, utgift)	74 776 598	53 143 152
<i>Netto rapporterte utgifter på felleskapitler</i>	18 818 030	9 837 809
<b>Netto rapportert til bevilgningsregnskapet</b>	<b>667 675 513</b>	<b>506 958 377</b>

**Oversikt over mellomværende med statskassen**

	31.12.2020	31.12.2019
<b>Eiendeler og gjeld</b>		
Fordringer til ansatte	303 256	186 134
Bankkontoer med statlige midler utenfor Norges Bank	1 742 673	0
Skyldig skattetrekk og andre trekk	-19 178 644	-13 058 407
Skyldige offentlige avgifter	-248 673	-34 190
Valutakonto utenfor konsernkontoordningen ( annen gjeld)	-1 742 673	0
Annen gjeld	25 221	5 341
<b>Sum mellomværende med statskassen</b>	<b>-19 098 840</b>	<b>-12 901 122</b>

## Regnskapsprinsipper – Virksomhetsregnskap avlagt i henhold til de statlige regnskapsstandardene (SRS)

DFØ har i samråd med Finansdepartementet vedtatt at DFØ skal føre og rapportere sitt virksomhetsregnskap i tråd med de statlige regnskapsstandardene (SRS), i tillegg til ordinær rapportering etter kontantprinsippet.

Virksomhetsregnskapet er satt opp i samsvar med de statlige regnskapsstandardene (SRS).

I forbindelse med overføring av tre avdelinger fra Digitaliseringsdirektoratet, avdelingene for ledelse, utredning og analyse og anskaffelser, har vi oppdatert regnskapsbalansen til DFØ, for å få med verdiene som disse avdelingene har tatt med seg inn i DFØs regnskap.

## Pensjoner

SRS 25 Ytelser til ansatte legger til grunn en forenklet regnskapsmessig tilnærming til pensjoner. Det er følgelig ikke gjort beregning eller avsetning for eventuell over- eller underdekning i pensjonsordningen som tilsvarer NRS 6. Årets pensjonskostnad tilsvarer derfor årlig premiebeløp til Statens pensjonskasse (SPK).

## Transaksjonsbaserte inntekter

Inntekt resultatføres når den er opptjent. Transaksjoner resultatføres til verdien av vederlaget på transaksjonstidspunktet. Salg av tjenester inntektsføres i takt med utførelsen. DFØ selger ikke varer.

## Inntekter fra bevilgninger og overføringer

DFØ praktiserer forenklet prinsippet om motsatt sammenstilling. Dette innebærer at inntekt fra bevilgninger beregnes som differansen mellom periodens kostnader og opptjente transaksjonsbaserte inntekter, og eventuelle inntekter fra tilskudd og overføringer til virksomheten. Dette betyr at resultatet av periodens aktiviteter blir null. Den tidligere begrensningen om at virksomheten ikke kan inntektsføre mer enn samlet tildeling er ikke lenger aktuell.

Som følge av endringene i reglene for inntektsføring av bevilgning vil det ikke lenger være behov for å bokføre utsatt inntekt knyttet til investeringer og avskrivninger som finansieres av bevilgninger.

Endringene i SRS 10 medfører en prinsippendring relatert til behandlingen av inntekt fra bevilgning. Etter SRS 3 Prinsippendring, estimatendring og korrigerende av feil skal virkningen av en prinsippendring føres mot avregninger.

For DFØ er dette konto 1990 Avregnet med statskassen – andre tidsavgrensingsposter (IB).

## Kostnader

Kostnader som gjelder transaksjonsbaserte inntekter kostnadsføres i samme periode som tilhørende inntekt.

Kostnader som finansieres med inntekt fra bevilgning og overføringer, kostnadsføres i takt med at aktivitetene utføres.

## Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten

I forbindelse med at DFØ overtok avdeling LED fra Digitaliseringsdirektoratet har vi overtatt forvaltningen av tilskudd fra kompetansemidler avsatt i Hovedtariffavtalen.

Tilskudd er i rapporten presentert etter kontantprinsippet.

## Betalingskort – bankfunksjon

DFØ har med virkning fra 1. juli 2020 fått ansvaret for bankfunksjon som gjelder betalingskort, og forvalter denne løsningen på vegne av andre statlige virksomheter. Betalingskort benyttes ved utbetaling til personer som ikke har mulighet til å få egen ordinær bankkonto og erstatter bankenes ordning med utbetalingsanvisning.

## Valutakonto – utenfor Statens konsernkontoordning

I forbindelse med at DFØ overtok avdeling LED fra Digitaliseringsdirektoratet har vi overtatt forvaltningen av tilskudd fra kompetansemidler avsatt i Hovedtariffavtalen. I denne forbindelse så vi behovet for å opprette en valutakonto i DKK, da disse tilskuddene både blir innbetalt og skal utbetales i DKK. Valutakonto i DKK er opprettet i DNB etter gjennomført mini konkurranse for tilleggstjenester i banken. Unntak fra økonomiregelverkets bestemmelser om konsernkontoordningen i forbindelse med opprettelsen av valutakonto er godkjent.

## Klassifisering og vurdering av anleggsmidler

Anleggsmidler er varige og betydelige eiendeler som disponeres av virksomheten. Med varig menes utnyttbar levetid på 3 år eller mer. Med betydelig menes enkeltstående anskaffelser (kjøp) med anskaffelseskost på 50 000 kroner eller mer. Anleggsmidler er balanseført til anskaffelseskost fratrukket avskrivninger.

Kontorinventar og datamaskiner (PCer, servere m.m.) med utnyttbar levetid på 3 år eller mer er balanseført som egne grupper.

Anleggsmidler nedskrives til virkelig verdi ved en eventuell bruksendring, dersom virkelig verdi er lavere enn balanseført verdi.

### *Immaterielle eiendeler*

#### Immaterielle eiendeler med avskrivningsperiode på 15 år

DFØ drifter og forvalter lønns- og regnskapssystemer som benyttes av statlige virksomheter som har avtale med DFØ som leverandør. Dette gjelder systemene SAP, UBW, Basware og Contempus. Systemene er anslått å ha en levetid på 15 år. Dette avviker fra anbefalt levetid i SRS 17, men anses som en realistisk levetid for denne typen systemer.

#### Immaterielle eiendeler med avskrivningsperiode på 5 år

Består av standard programvare og egenutviklede systemer.

### *Anlegg under arbeid*

Vurderes ved overgang til nytt år og omgrupperes eventuelt til riktig eiendelsklasse.

Anlegg under arbeid avskrives ikke.

### *Varige driftsmidler*

DFØ aktiverer følgende eiendeler samlet (pool):

- bærbare PCer
- projektorer
- inventar

Driftsmidlene er balanseført og avskrives over forventet levetid. For å utligne resultatvirkningen av avskrivninger bokføres en tilsvarende inntekt som reduserer forpliktelsen som ble etablert på investeringsstidspunktet. Ved salg eller avgang av driftsmidler resultatføres regnskapsmessig gevinst eller tap. Resterende bokført verdi av anleggsmidlet på realisasjonstidspunktet, inntektsføres.

## Klassifisering og vurdering av omløpsmidler og kortsiktig gjeld

Omløpsmidler og kortsiktig gjeld omfatter poster som forfaller til betaling innen ett år etter anskaffelsestidspunktet. Øvrige poster er klassifisert som anleggsmidler/langsiktig gjeld.

Omløpsmidler vurderes til det laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi. Kortsiktig gjeld balanseføres til nominelt beløp på opptakstidspunktet.

### *Fordringer*

Kundefordringer og andre fordringer er oppført i balansen til pålydende. DFØ har utelukkende fakturering av andre statlige virksomheter, og erfaringene tilsier at alle krav innfris. Ut fra en helhetsvurdering av utestående krav avsettes det ikke for forventet tap.

## Statens kapital

Statens kapital består av virksomhetskaper, avregninger og statens finansiering av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler i henhold til SRS 1 Oppstillingsplaner for resultatregnskap og balanse. Avsnittet viser statens samlede finansiering av virksomheten.

### *Avregninger*

For DFØ er nettobeløpet av alle balanseposter, med unntak av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler, finansiert av avregnet med statskassen. DFØ presenterer ikke konsernkontiene i Norges Bank som bankinnskudd. Konsernkontiene inngår i avregnet med statskassen.

## Statlige rammebetingelser

### *Selvassurandørprinsippet*

Staten opererer som selvassurandør. Det er følgelig ikke inkludert poster i balanse eller resultatregnskap som reflekterer forsikringskostnader eller forpliktelser.

### *Statens konsernkontoordning*

Statlige virksomheter omfattes av statens konsernkontoordning. Konsernkontoordningen innebærer at alle innbetalinger og utbetalinger daglig gjøres opp mot virksomhetens oppgjørskontoer i Norges Bank.

Bruttobudsjetterte virksomheter tilføres ikke likvider gjennom året. Virksomhetene har en trekkrettighet på sin konsernkonto. For bruttobudsjetterte virksomheter nullstilles saldoen på den enkelte oppgjørskonto i Norges Bank ved overgang til nytt regnskapsår.

## Nummerering av noter

DFØ benytter samme nummerering av noter som i DFØs maler. Noter som ikke er aktuelle for DFØ vises ikke.

**Resultatregnskap**

	Note	31.12.2020	31.12.2019
<b>Driftsinntekter</b>			
Inntekt fra bevilgninger	1	654 208 604	475 860 675
Inntekt fra tilskudd og overføringer	1	21 495 932	0
Inntekt fra gebyrer	1	0	0
Salgs- og leieinntekter	1	148 392 011	135 486 423
Andre driftsinntekter	1	34 788	1 008 700
<i>Sum driftsinntekter</i>		<i>824 131 334</i>	<i>612 355 797</i>
<b>Driftskostnader</b>			
Lønnskostnader	2	461 967 034	351 071 650
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	3,4	43 541 107	43 501 803
Andre driftskostnader	5	318 642 364	217 734 071
<i>Sum driftskostnader</i>		<i>824 150 506</i>	<i>612 307 524</i>
<b>Driftsresultat</b>		<b>-19 172</b>	<b>48 273</b>
<b>Finansinntekter og finanskostnader</b>			
Finansinntekter	6	44 309	5 284
Finanskostnader	6	25 137	53 557
<i>Sum finansinntekter og finanskostnader</i>		<i>19 172</i>	<i>-48 273</i>
<b>Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</b>			
Tilskudd til andre	9	20 090 565	0
Avregning med statskassen tilskuddsforvaltning		20 090 565	0
<i>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</i>		<i>0</i>	<i>0</i>

## Balanse

	Note	31.12.2020	31.12.2019
<b>EIENDELER</b>			
<b>A. Anleggsmidler</b>			
<b>I Immaterielle eiendeler</b>			
Programvare og lignende rettigheter	3	168 134 816	157 577 175
Immaterielle eiendeler under utførelse	3	7 752 480	7 094 386
<i>Sum immaterielle eiendeler</i>		<i>175 887 296</i>	<i>164 671 561</i>
<b>II Varige driftsmidler</b>			
Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende	4	19 992 329	17 378 076
Sum varige driftsmidler		19 992 329	17 378 076
<b>Sum anleggsmidler</b>		<b>195 879 625</b>	<b>182 049 636</b>
<b>B. Omløpsmidler</b>			
<b>II Fordringer</b>			
Kundefordringer	12	311 170	14 670 921
Andre fordringer	14	31 611 666	28 969 579
<i>Sum fordringer</i>		<i>31 922 836</i>	<i>43 640 500</i>
<b>III Bankinnskudd, kontanter og lignende</b>			
Bankinnskudd	15	1 742 673	0
<i>Sum bankinnskudd, kontanter og lignende</i>		<i>1 742 673</i>	<i>0</i>
<b>Sum omløpsmidler</b>		<b>33 665 509</b>	<b>43 640 500</b>
<b>Sum eiendeler drift</b>		<b>229 545 135</b>	<b>225 690 137</b>
<b>Sum eiendeler</b>		<b>229 545 135</b>	<b>225 690 137</b>



## Statens kapital og gjeld

	Note	31.12.2020	31.12.2019
<b>C. Statens kapital</b>			
<b>II Avregninger</b>			
Avregnet med statskassen (bruttobudsjetterte)	7	112 693 924	144 592 095
<i>Sum avregninger</i>		112 693 924	144 592 095
<b>Sum statens kapital</b>		<b>112 693 924</b>	<b>144 592 095</b>
<b>D. Gjeld</b>			
<b>III Kortsiktig gjeld</b>			
Leverandørgjeld		22 327 997	15 822 915
Skyldig skattetrekk		19 178 644	13 058 407
Skyldige offentlige avgifter		9 261 197	6 000 614
Avsatte feriepenger		43 432 644	28 814 264
Annen kortsiktig gjeld	16	22 650 729	17 401 842
<i>Sum kortsiktig gjeld</i>		116 851 211	81 098 041
<b>Sum gjeld</b>		<b>116 851 211</b>	<b>81 098 041</b>
<b>Sum statens kapital og gjeld drift</b>		<b>229 545 135</b>	<b>225 690 137</b>
<b>Sum statens kapital og gjeld</b>		<b>229 545 135</b>	<b>225 690 137</b>

**Note 1 Driftsinntekter**

	<b>31.12.2020</b>	<b>31.12.2019</b>
<b>Inntekt fra bevilgninger*</b>		
Inntekt fra bevilgninger	654 208 604	475 860 675
<b>Sum inntekt fra bevilgninger</b>	<b>654 208 604</b>	<b>475 860 675</b>
<p>*Etter de statlige regnskapsstandardene beregnes inntekt fra bevilgninger for bruttobudsjetterte virksomheter som differansen mellom periodens kostnader og opptjente transaksjonsbaserte inntekter og eventuelle inntekter fra tilskudd og overføringer til virksomheten. En konsekvens av dette er at resultat av periodens aktiviteter blir null.</p>		
<b>Inntekt fra tilskudd og overføringer</b>		
Tilskudd fra EU	4 583 512	0
Andre tilskudd og overføringer	16 912 420	0
<b>Sum inntekt fra tilskudd og overføringer</b>	<b>21 495 932</b>	<b>0</b>
<b>Salgs- og leieinntekter</b>		
Salgsinntekt, avgiftsfri	145 309 469	133 576 463
Salgsinntekt, unntatt avgiftsplikt	3 082 541	1 909 960
Andre inntekter	0	1 007 200
<b>Sum salgs- og leieinntekter</b>	<b>148 392 011</b>	<b>136 493 623</b>
<b>Andre driftsinntekter</b>		
Gevinst ved avgang av anleggsmidler	500	1 500
Andre driftsinntekter	34 288	0
<b>Sum andre driftsinntekter</b>	<b>34 788</b>	<b>1 500</b>
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>824 131 334</b>	<b>612 355 797</b>

**Note 2 Lønnskostnader**

	<b>31.12.2020</b>	<b>31.12.2019</b>
Lønn	334 242 950	255 346 801
Feriepenger	40 887 787	26 448 954
Arbeidsgiveravgift	56 998 655	42 961 750
Pensjonskostnader	41 106 391	31 250 529
Sykepenger og andre refusjoner (-)	-16 382 804	-10 770 360
Andre ytelser	5 114 056	5 833 976
<b>Sum lønnskostnader</b>	<b>461 967 034</b>	<b>351 071 650</b>
<b>Antall utførte årsverk</b>	<b>524</b>	<b>417</b>
<p>Årsverk defineres som den ressursinnsatsen som de ansatte i DFØ har utført i perioden det rapporteres på. Antall årsverk har økt med 107 fra samme periode i fjor. Dette skyldes overføring av tre avdelinger fra Digdir. Det har også vært styrking av IKT- tjenestene i administrasjonen i 2020 .</p>		
<b>Lønn, feriepenger, arbeidsgiveravgift og pensjonskostnader</b>		
<p>Økningen skyldes at antall årsverk har hatt en sterk økning fra 2019 til 2020 på grunn av overføring av tre avdelinger fra Digdir samt økning av IT -seksjonen.</p>		
<b>Pensjon</b>		
<p>Pensjoner kostnadsføres i resultatregnskapet basert på faktisk påløpt premie for regnskapsåret. Premiesats for 2020 er 12 prosent, som i 2019.</p>		
<b>Lønnskostnader pr. tjenesteområde</b>		
Regnskap	107 101 417	100 531 340
Lønn	153 510 276	151 376 993
Divisjon for styring, organisering og ledelse (SOL)	90 413 952	44 238 169
Divisjon for offentlige anskaffelser (ANS) 01.09.2020	27 084 536	
Administrasjon	82 377 900	54 925 148
Program for tverrgående teknologiutvikling (PIT)	1 478 953	
<b>Sum lønnskostnader</b>	<b>461 967 034</b>	<b>351 071 650</b>

**Note 3 Immaterielle eiendeler**

	Programvare og lignende rettigheter	Immaterielle eiendeler under utførelse	<b>Sum</b>
Anskaffelseskost 01.01.2020	437 127 971	7 094 386	444 222 356
Tilgang i året 2020	35 747 638	2 852 201	38 599 838
Avgang anskaffelseskost i året 2020	-45 540	0	-45 540
Fra immaterielle eiendeler under utførelse til annen gruppe i året 2020	2 173 864	-2 194 106	-20 242
<i>Anskaffelseskost</i>	<b>475 003 932</b>	<b>7 752 480</b>	<b>482 756 412</b>
Akkumulerte avskrivninger 01.01.2020	270 650 796	0	270 650 796
Ordinære avskrivninger i året 2020	36 263 860	0	36 263 860
Akkumulerte avskrivninger avgang i året 2020	-45 540	0	-45 540
<b>Balanseført verdi 31.12.2020</b>	<b>168 134 816</b>	<b>7 752 480</b>	<b>175 887 296</b>

**Note 4 Varige driftsmidler**

	Driftsløsøre, inventar, verktøy o.l.	Sum
Anskaffelseskost 01.01.2020	79 498 050	79 498 050
Tilgang i året 2020	9 782 444	9 782 444
Avgang anskaffelseskost i året 2020	-217 746	-217 746
Fra anlegg under utførelse til annen gruppe i året 2020	20 242	20 242
<i>Anskaffelseskost</i>	89 082 991	89 082 991
Akkumulerte avskrivninger 01.01.2020	62 036 860	62 036 860
Ordinære avskrivninger i året 2020	7 271 547	7 271 547
Akkumulerte avskrivninger avgang i året 2020	-217 746	-217 746
<b>Balanseført verdi 31.12.2020</b>	<b>19 992 329</b>	<b>19 992 329</b>
Avskrivningssatser (levetider)	3-15 år lineært	
<u>Avhendelse av varige driftsmidler i 2020:</u>		
Salgssum ved avgang anleggsmidler	34 788	34 788
= Regnskapsmessig gevinst	<b>34 788</b>	<b>34 788</b>

## Note 5 Andre driftskostnader

	31.12.2020	31.12.2019
Husleie	41 203 451	32 157 521
Vedlikehold og ombygging av leide lokaler	291 504	53 666
Andre kostnader til drift av eiendom og lokaler	10 244 652	10 589 640
Leie maskiner, inventar og lignende	42 333 739	24 307 765
Mindre utstyrsanskaffelser	5 295 434	2 004 141
Reparasjon og vedlikehold av maskiner, utstyr mv.	27 798 920	34 639 035
Kjøp av konsulenttjenester	105 458 980	55 304 240
Kjøp av andre fremmede tjenester	64 211 864	33 257 539
Reiser og diett	3 115 941	10 204 559
Øvrige driftskostnader	18 687 880	15 215 967
<b>Sum andre driftskostnader</b>	<b>318 642 364</b>	<b>217 734 072</b>

### Husleie

Økning av husleie skyldes i hovedsak økt leie som følge av at DFØ har økt antall ansatte i 2020, samt prisjustering .

### Leie av maskiner

Økningen skyldes i hovedsak leie av UBW lisenser til Politiet, GAT (turnussystem)lisenser og leieavtale Questback.

### Kjøp av konsulent- og andre fremmede tjenester

For 2020 er det en økning av konsulentbruken som følge av at oppgaveporteføljen til DFØ har økt gjennom overføring av fagområdene fra Digitaliseringsdirektoratet. I tillegg var det i 2020 behov for å kjøpe kompetanse for å kunne utvikle løsninger i forbindelse med opptak av universitetene som kunder.

### Reparasjon og vedlikehold av maskiner, utstyr mv.

Nedgang i reparasjoner og vedlikehold av maskiner, utstyr mv. gjelder en feilkontering av en faktura på UBW BOTT lisenser på konto 642\* i 2019. Denne er ompostert til konto 1040 i 2020.

### Reiser og diett

Nedgangen i forbruk på reiser og diett skyldes færre reiser på grunn av korona

## Tilleggsinformasjon om operasjonelle leieavtaler

Gjenværende varighet	Type eiendel					Sum
	Immaterielle eiendeler	Tomter, bygninger og annen fast eiendom	Maskiner og transportmidler	Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende	Infrastruktur eiendeler	
Varighet inntil 1 år	37 989 739	22 073 451	196 000	2 234 000	116 000	62 609 190
Varighet 1-5 år	1 798 000	130 000				1 928 000
Varighet over 5 år		19 000 000				19 000 000
<b>Kostnadsført leiebetaling for perioden</b>	<b>39 787 739</b>	<b>41 203 451</b>	<b>196 000</b>	<b>2 234 000</b>	<b>116 000</b>	<b>83 537 190</b>

**Note 6 Finansinntekter og finanskostnader**

	<b>31.12.2020</b>	<b>31.12.2019</b>
<b>Finansinntekter</b>		
Valutagevinst (agio)	44 309	5 284
<b>Sum finansinntekter</b>	<b>44 309</b>	<b>5 284</b>
<b>Finanskostnader</b>		
Rentekostnad	17 955	52 280
Valutatap (disagio)	7 182	1 276
<b>Sum finanskostnader</b>	<b>25 137</b>	<b>53 557</b>

**Note 7 Sammenheng mellom avregnet med statskassen og mellomværende med statskassen**

**A) Forklaring til at periodens resultat ikke er lik endring i avregnet med statskassen i balansen (konguensavvik)**

	31.12.2020	31.12.2019	Endring*
<b>Avregnet med statskassen i balansen</b>	<b>112 693 924</b>	<b>144 592 095</b>	<b>-31 898 172</b>

Bakgrunnen for at periodens resultat ikke er lik endring i avregnet med statskassen i balansen for bruttobudsjetterte virksomheter, er at konsernkontoene i Norges Bank inngår som en del av avregnet med statskassen i balansen. I tillegg hensyntas enkelte transaksjoner som ikke er knyttet til virksomhetens drift og transaksjoner som ikke medfører ut- eller innbetaling. Nedenfor vises de ulike postene som er grunnen til at endring i avregnet med statskassen i balansen ikke er lik balansens resultat.

<b>Endring i avregnet med statskassen</b>		
<i>Konsernkontoer i Norges Bank</i>		
Konsernkonto utbetaling		-873 787 980
Konsernkonto innbetaling		212 310 186
<i>Netto trekk konsernkonto</i>		-661 477 794
<i>Innbetalinger og utbetalinger som ikke inngår i virksomheten drift (er gjennomstrømningsposter)</i>		
- Innbetaling innkrevingsvirksomhet og andre overføringer		0
+ Utbetaling tilskuddsforvaltning og andre overføringer		20 090 565
<i>Bokføringer som ikke går over bankkonto, men direkte mot avregning med statskassen</i>		
+ Inntektsført fra bevilgning (underkonto 1991)		654 208 604
- Gruppeliv/arbeidsgiveravgift (underkonto 1985 og 1986)		-55 958 569
+ Nettoordning, statlig betalt merverdiavgift (underkonto 1987)		73 505 579
<i>Forskjell mellom resultatført og netto trekk på konsernkonto</i>		30 368 385
Endring av åpningsbalanse ved overtakelse av LED og UOA		-3 563 541
Endring av åpningsbalanse ved overtakelse av ANS		5 093 328
Resultat av periodens aktiviteter før avregning mot statskassen		0
<b>Sum endring i avregnet med statskassen *</b>		<b>31 898 172</b>
<i>*Sum endring i avregnet med statskassen skal stemme med periodens endring ovenfor.</i>		



Note 7B Sammenheng mellom avregnet med statskassen og mellomværende med statskassen

B) Forskjellen mellom avregnet med statskassen og mellomværende med statskassen

	31.12.2020	31.12.2020	
	Spesifisering av <u>bokført</u> avregning med statskassen	Spesifisering av <u>rapportert</u> mellomværende med statskassen	Forskjell
<b>Immaterielle eiendeler og varige driftsmidler</b>			
Immaterielle eiendeler	175 887 296		175 887 296
Varige driftsmidler	19 992 329		19 992 329
<i>Sum</i>	195 879 625	0	195 879 625
<b>Omløpsmidler</b>			
Kundefordringer	311 170	0	311 170
Andre fordringer	31 611 666	303 256	31 308 410
Bankinnskudd, kontanter og lignende	1 742 673	1 742 673	0
<i>Sum</i>	33 665 509	2 045 929	31 619 580
<b>Kortsiktig gjeld</b>			
Leverandørgjeld	-22 327 997	0	-22 327 997
Skyldig skattetrekk og andre trekk	-19 178 644	-19 178 644	0
Skyldige offentlige avgifter	-9 261 197	-248 673	-9 012 524
Avsatte feriepenger	-43 432 644	0	-43 432 644
Annen kortsiktig gjeld	-22 650 729	-1 717 452	-20 933 278
<i>Sum</i>	-116 851 211	-21 144 769	-95 706 442
<b>Sum</b>	<b>112 693 924</b>	<b>-19 098 840</b>	<b>131 792 764</b>

#### Note 9 Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten

	31.12.2020	31.12.2019
Utbetaling av tilskudd til andre	20 090 565	0
<b>Sum tilskudd til andre</b>	<b>20 090 565</b>	<b>0</b>

#### Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten

I forbindelse med at DFØ overtok avdeling for ledelse (LED) fra Digitaliseringsdirektoratet har vi overtatt forvaltningen av tilskudd fra kompetansemidler avsatt i Hovedtariffavtalen.

Tilskudd er presentert etter kontantprinsippet.

#### Note 12 Kundefordringer

	31.12.2020	31.12.2019
Kundefordringer til pålydende	311 170	14 670 921
<b>Sum kundefordringer</b>	<b>311 170</b>	<b>14 670 921</b>

Saldoen på kundefordringer i 2019 skyldtes store fakturaer med forfall i slutten av desember 2019, som ble betalt i begynnelsen av januar 2020 (BOTT-prosjektet).

DFØ har statlige virksomheter som kunder og erfaringsmessig betales alle fakturaer. Derfor setter vi ikke av til forventet tap.

## Note 14 Andre kortsiktige fordringer

	31.12.2020	31.12.2019
Reiseforskudd	26 160	0
Personallån	277 096	186 134
Forskuddsbetalte leie	28 286 205	27 534 566
Andre forskuddsbetalte kostnader	1 613 376	0
Andre fordringer	1 408 829	1 248 880
<b>Sum andre kortsiktige fordringer</b>	<b>31 611 666</b>	<b>28 969 579</b>

### Forskuddsbetalt leie og andre forskuddsbetalte kostnader

DFØ har utarbeidet en systemløsning for sine virksomheter som automatisk håndterer skillet mellom forskuddsbetalt leie på konto 1700 og andre forskuddsbetalte kostnader på 1790. DFØ har tatt i bruk denne løsningen fra 2020. Til og med 2019 ble alt ført på konto 1700 Forskuddsbetalt leie.

## Note 15 Bankinnskudd, kontanter og lignende

	31.12.2020	31.12.2019
Valutakonto (utenfor statens konsernkontoordning)*	1 742 673	0
<b>Sum bankinnskudd, kontanter og lignende</b>	<b>1 742 673</b>	<b>0</b>

\* I forbindelse med at DFØ overtok avdeling for ledelse (LED) fra Digitaliseringsdirektoratet har vi overtatt forvaltningen av tilskudd fra kompetansemidler avsatt i Hovedtariffavtalen. I denne forbindelse så vi behovet for å opprette en valutakonto i DKK, da disse tilskuddene både blir innbetalt og skal utbetales i DKK. Valutakonto i DKK er opprettet i DNB etter gjennomført minikonkurranse for tilleggstjenester i banken. Unntak fra økonomiregelverkets bestemmelser om konsernkontoordningen i forbindelse med opprettelsen av valutakonto er godkjent.

DFØ har med virkning fra 1. juli 2020 fått ansvaret for bankfunksjon vedrørende betalingskort og forvalter denne løsningen på vegne av andre statlige virksomheter. Betalingskort benyttes ved utbetaling til personer som ikke har egen bankkonto og erstatter bankenes ordning med utbetalingsanvisning. Det er opprettet en egen klient/firma i regnskapssystemet for å holde denne ordningen adskilt fra DFØs ordinære regnskap. Posteringene er ajourført per 31.12.2020.

**Note 16 Annen kortsiktig gjeld**

	<b>31.12.2020</b>	<b>31.12.2019</b>
Skyldig lønn	-25 221	-5 341
Annen gjeld til ansatte	20 933 278	13 872 960
Påløpte kostnader	0	3 534 223
Valutakonto utenfor konsernkontoordningen (annen kortsiktig gjeld)	1 742 673	0
<b>Sum annen kortsiktig gjeld</b>	<b>22 650 729</b>	<b>17 401 842</b>

Økning i annen gjeld til ansatte skyldes at DFØ overtok tre avdelinger fra Digitaliseringsdirektoratet med omtrent 120 ansatte, samt en total økning av antall ansatte i DFØ i 2020. Dette medfører høyere saldo på flexitid, reise- og overtid.

Annen kortsiktig gjeld er saldo i NOK på valutakonto DKK per 31.12.2020. Dette er tilskudd som skal utbetales til tilskuddsmottakere i 2021.