

# DFØs årsrapport 2021

15. mars 2022



|                                                                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 Leders beretning .....</b>                                                                                                               | <b>4</b>  |
| <b>2 Introduksjon til virksomheten .....</b>                                                                                                  | <b>7</b>  |
| 2.1 DFØs samfunnsoppdrag.....                                                                                                                 | 7         |
| 2.2 Organisasjon og ledelse .....                                                                                                             | 8         |
| 2.3 Utvalgte hovedtall .....                                                                                                                  | 8         |
| 2.4 DFØs samarbeid med andre virksomheter .....                                                                                               | 9         |
| <b>3 Årets aktiviteter og resultater .....</b>                                                                                                | <b>10</b> |
| 3.1 Hovedmål 1: DFØs kunder har effektiv økonomistyring .....                                                                                 | 11        |
| 3.1.1 Styringsparameter: Kundenes vurdering av om DFØs fellestjenester på økonomiområdet gir effektivitet og gevinster .....                  | 11        |
| 3.1.2 Styringsparameter: Kundenes vurdering av om deres økonomiske data er lett tilgjengelig og gir god støtte i virksomhetsstyringen.....    | 12        |
| 3.1.3 Styringsparameter: Utvikling i bruken av DFØs digitaliserte løsninger .....                                                             | 14        |
| 3.1.4 Utviklingstiltak for lønns- og regnskapstjenestene.....                                                                                 | 16        |
| 3.1.5 Opptak av nye kunder .....                                                                                                              | 19        |
| 3.1.6 Prioriterte tiltak .....                                                                                                                | 19        |
| 3.1.7 Vurderinger og analyse av utvikling for hovedmål 1: DFØs kunder har effektiv økonomistyring .....                                       | 21        |
| 3.2 Hovedmål 2: Offentlig sektor gjennomfører effektive og bærekraftige anskaffelser ....                                                     | 21        |
| 3.2.1 Styringsparameter: Brukernes tilfredshet med DFØs digitale løsninger og tilrettelegging for digitalisering på anskaffelsesområdet ..... | 22        |
| 3.2.2 Styringsparameter: Grad av modenhet for bruk av digitale verktøy i offentlige anskaffelser.....                                         | 22        |
| 3.2.3 Brukernes vurdering av om DFØs tjenester på anskaffelser gir effektivitet og gevinster .....                                            | 22        |
| 3.2.4 Prioriterte tiltak .....                                                                                                                | 23        |
| 3.2.5 Vurdering og analyse av utvikling for hovedmål 2: Offentlig sektor gjennomfører effektive og bærekraftige anskaffelser .....            | 35        |
| 3.3 Hovedmål 3: Statsforvaltningen bygger på kunnskap, er utviklingsorientert og har god styring, organisering og ledelse .....               | 36        |
| 3.3.1 Styringsparameter: Brukernes tilfredshet med DFØs tjenester innenfor regelverksforvaltning .....                                        | 37        |
| 3.3.2 Styringsparameter: Brukernes tilfredshet med tjenester innenfor betalingsformidling.....                                                | 40        |
| 3.3.3 Styringsparameter: Brukernes tilfredshet med tjenester innenfor rapportering til statsregnskapet.....                                   | 42        |

|                                                                                                                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.3.4 Styringsparameter: Utvikling i bruk av, og brukertilfredshet med, DFØs kompetansetjenester .....                                                                     | 42        |
| 3.3.5 Styringsparameter: Utvikling i bruk av, og brukertilfredshet med, støtte til statlige arbeidsgivere .....                                                            | 44        |
| 3.3.6 Styringsparameter: Oppdragsgiveres vurdering av bruk og nytte av DFØs rapporter og analyser .....                                                                    | 46        |
| 3.3.7 Styringsparameter: Utvikling i antall lærlinger i staten .....                                                                                                       | 47        |
| 3.3.8 Styringsparameter: Utvikling i antall traineer i staten .....                                                                                                        | 49        |
| 3.3.9 Prioriterte tiltak .....                                                                                                                                             | 50        |
| 3.3.10 Andre tiltak på området .....                                                                                                                                       | 58        |
| 3.3.11 Vurdering og analyse av utviklingen for hovedmål 3: Statsforvaltningen bygger på kunnskap, er utviklingsorientert og har god styring, organisering og ledelse ..... | 59        |
| 3.4 Hovedmål 4: Offentligheten kan enkelt ta i bruk informasjon om resultater og ressursbruk i forvaltningen .....                                                         | 61        |
| 3.4.1 Styringsparameter: Utvikling i bruk av, og brukertilfredshet med, statsregnskapet.no og publiserte månedsregnskap på DFØs nettside .....                             | 61        |
| 3.4.2 Styringsparameter: Utvikling i bruk av DFØs nettside for rapporter og statistikk..                                                                                   | 64        |
| 3.4.3 Andre tiltak på området .....                                                                                                                                        | 64        |
| 3.4.4 Vurdering og analyse av utviklingen for hovedmål 4: Offentligheten kan enkelt ta i bruk informasjon om resultater og ressursbruk i forvaltningen .....               | 65        |
| 3.5 Resultatmatrise for styringsparametere.....                                                                                                                            | 66        |
| 3.6 Ressursbruk 2021.....                                                                                                                                                  | 68        |
| 3.6.1 Ressursbruk for lønns- og regnskapstjenestene .....                                                                                                                  | 69        |
| 3.6.2 Ressursbruk for styring, organisering og ledelse .....                                                                                                               | 70        |
| 3.6.3 Ressursbruk for offentlige anskaffelser .....                                                                                                                        | 71        |
| 3.6.4 Nøkkeltall fra årsregnskapet .....                                                                                                                                   | 72        |
| 3.7 Andre føringer og prioriterte tiltak.....                                                                                                                              | 75        |
| 3.7.1 Helhetlig utvikling av DFØs fagområder .....                                                                                                                         | 75        |
| 3.7.2 Statlig støtte til personer uten bankkonto .....                                                                                                                     | 76        |
| 3.7.3 Samarbeid mellom DFØ og Digitaliseringsdirektoratet.....                                                                                                             | 77        |
| 3.7.4 Samordning og digitalisering av arkivfunksjonen i staten.....                                                                                                        | 77        |
| <b>4 Styring og kontroll i virksomheten .....</b>                                                                                                                          | <b>78</b> |
| 4.1 Effektiv drift og produktivitetsutvikling.....                                                                                                                         | 78        |
| 4.2 Internkontroll og risikostyring .....                                                                                                                                  | 79        |
| 4.3 Sikkerhet og beredskap.....                                                                                                                                            | 80        |
| 4.4 Behandling av personopplysninger .....                                                                                                                                 | 82        |

|                                                  |           |
|--------------------------------------------------|-----------|
| 4.5 Oppfølging av saker fra Riksrevisjonen ..... | 83        |
| 4.6 Bemanning og personalforvaltning .....       | 83        |
| 4.7 FNs bærekraftsmål .....                      | 91        |
| <b>5 Vurdering av fremtidsutsikter .....</b>     | <b>93</b> |
| <b>6 Årsregnskap .....</b>                       | <b>96</b> |
| Årsregnskap 2021 - ledelseskomentar .....        | 96        |

# 1 Leders beretning

Til tross for at samfunnet nok et år har vært preget av koronapandemien, har Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) hatt god og stabil drift i 2021. Vi har oppnådd gode resultater sett opp mot målene, og utviklingen av fagområder og tjenester har vært god.

I 2021 har vi videreført arbeidet med å integrere fagområdene vi fikk overført fra Digitaliserings- og forvaltningsdirektoratet (nå Digitaliseringsdirektoratet) i 2020 med øvrige fagområder i virksomheten. Målet er å skape faglige synergier og mer helhetlige tjenester til forvaltningen. For å understøtte dette, har vi blant annet etablert en ny organisasjonsstruktur i divisjonen for styring, organisering og ledelse. Vi arbeider også med å se fagområder i sammenheng, og vi har flere pågående initiativer for å styrke samarbeidet på tvers i organisasjonen. Som følge av pandemien har ikke arbeidet kommet så langt som opprinnelig planlagt, og dette vil være en prioritert oppgave også framover.

Som leverandør av økonomitjenester skal DFØ bidra til effektiv økonomistyring i forvaltningen. Vi har i 2021 fortsatt arbeidet med videreutvikling av tjenestene. I løpet av 2021 og fram til og med januar 2022 har ti statlige virksomheter blitt ny lønns- og/eller regnskapskunde hos oss. I tillegg har 13 regnskapskunder og syv lønnskunder utvidet samarbeidet gjennom kjøp av nye tjenester fra DFØ.

DFØ har de siste årene arbeidet med et omfattende prosjekt for å levere økonomitjenester til universitetene i Bergen, Oslo, Trondheim og Tromsø (BOTT). Universitet i Bergen (UiB) og Universitetet i Oslo (UiO) ble kunder av DFØ i 2021. På de fleste områdene har både oppstart og drift fungert godt, men på noen områder har oppstarten vært utfordrende både for BOTT og DFØ.

Finansdepartementet besluttet i 2021 å gjøre de statlige regnskapsstandardene obligatorisk for statlige virksomheter (SRS). For å følge opp dette har vi etablert et prosjekt som skal ivareta innføringen over en femårsperiode.

På anskaffelsesområdet har DFØ en sentral rolle i oppfølgingen av stortingsmeldingen «Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser». Blant annet er arbeidet med heldigitale anskaffelser videreført. Vi har lansert StartOff som et virkemiddel for innovasjon i offentlig og privat sektor. Gjennom en rask, enkel og forutsigbar prosess bringer StartOff offentlige oppdragsgivere og oppstartsselskaper sammen for å løse utfordringer i offentlig sektor.

Videre har vi samarbeidet med Miljødirektoratet om en handlingsplan for økt andel klima- og miljøvennlige anskaffelser og grønn innovasjon som ble lagt fram av regjeringen i september 2021.

Et annet viktig arbeid på anskaffelsesområdet er markedsplassen for skytjenester, som ble satt i drift i 2021. Vi har også økt ressursinnsatsen i Statens innkjøpscenter for å kunne inngå flere fellesavtaler.

En viktig del av DFØs samfunnsoppdrag er å bidra til god styring, organisering og ledelse i forvaltningen. DFØs ambisjon er å bidra til at statlig styring og ledelse utøves slik at den blir effektiv og tilpasset virksomhetens risiko, vesentlighet og egenart. 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 og ledelse i staten.

Vi fikk i 2021 et utvidet mandat til å understøtte arbeid med bedre ressursbruk i budsjettprosessen. Det inkluderer blant annet å arbeide med områdegjennomganger og bidra til økt kunnskap og oppmerksomhet om effektiv ressursbruk i forvaltningen.

Brukertilfredsheten med Statens arbeidsgiverstøtte har fortsatt å øke i 2021. Etterspørselen er stor, og 166 statlige virksomheter har vært i kontakt for å få veiledning og støtte. DFØ har i 2021 også videreutviklet veiledning og rådgivning på alle fagområdene. DFØ har i 2021 bidratt med kunnskap til flere offentlige utredninger, stortingsmeldinger og proposisjoner. DFØs rapporter er brukt som kildegrunnlag i en NOU, fire stortingsmeldinger og seks proposisjoner.

Vi opplever stor interesse for det vi har å formidle blant annet gjennom våre kurs og arrangementer. I tillegg har vi profesjonalisert våre webinarer, og nådd ut til våre kunder og brukere på en god måte når pandemien har satt en stopper for fysiske kurs, konferanser og nettverksmøter.

Alle divisjoner har gjennom 2021 arbeidet med ulike prosjekter knyttet til tilgjengeliggjøring og bruk av data i styringen. Dette blir et viktig satsingsområde også i årene framover.

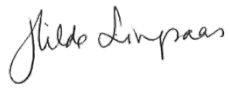
Arbeidet med å styrke sikkerheten har vært høyt prioritert også i 2021. I 2021 har DFØ innført internrevisjon og tilsatt internrevisjonssjef. Internrevisjonsfunksjonen er organisert som en egen uavhengig enhet. Målet med internrevisjonen er å bistå direktøren i styringen og gi anbefalinger til forbedringer innenfor alle fagområder. DFØs personvernombud tiltrådte på heltid fra starten av 2021, og dette har bidratt positivt til DFØs arbeid med personvern.

DFØ har hatt en samlet tildeling på 974 millioner kroner. Regnskapet for 2021 viser et mindreforbruk på 4,2 prosent av brutto driftsramme. Ressursene er fordelt med om lag 49 prosent til lønns- og regnskapstjenestene, 14 prosent til fagområdet styring, organisering og ledelse og 12 prosent til fagområdet for offentlige anskaffelser. Rundt 26 prosent går til IT-området og stabs- og fellesfunksjoner. DFØ har i 2021 vokst fra 669 til 766 ansatte.

Med bakgrunn i det utvidede fagansvaret ble DFØs målstruktur endret i 2021, og vi utarbeidet på bakgrunn av dette ny strategi. I oktober ble nye verdier fastsatt etter en prosess der alle ansatte ble involvert. Verdiene er nyttig, engasjert og framtidsrettet. Målene,

strategien og verdiene legger grunnlaget for den videre utviklingen av organisasjonen, fagområdene og tjenestene våre.

Oslo, 15. mars 2022



Hilde Singsaas  
direktør

## 2 Introduksjon til virksomheten

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (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

DFØ skal bidra til effektiv ressursbruk i staten og til at staten når sine mål gjennom god styring, organisering, ledelse og gode beslutningsgrunnlag. 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, og ansvarlig for å støtte statlige virksomheter i arbeidsgiverrollen. DFØ leverer også felles lønns- og regnskapstjenester i staten.

I tildelingsbrevet fra Finansdepartementet fikk DFØ følgende hovedoppgaver i 2021:

- levere fellestjenester for lønn og regnskap
- forvalte systemene for statsregnskapet og konsernkontoordningen
- gi arbeidsgiverstøtte til statlige virksomheter
- inngå og forvalte felles innkjøpsavtaler for statlige virksomheter
- forvalte utredningsinstruksen og økonomiregelverket i staten, og formidle kunnskap om hvordan statlige virksomheter skal etterleve regelverkene
- gi faglige råd og veiledning om blant annet mål- og resultatstyring, samfunnsøkonomiske analyser, organisering og ledelse, arbeidsgiverrollen og anskaffelser
- utarbeide og tilby verktøy for å utvikle statlig styring og ledelse
- gi ledere og ansatte i offentlige virksomheter tilbud om kompetanseutvikling
- undersøke og analysere tilstand, utvikling og endringsbehov i norsk forvaltning

Med bakgrunn i det utvidete fagansvaret som følge av overføringen av fagområder fra Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) i 2020, ble DFØs målstruktur og strategi endret i 2021. Finansdepartementet har fastsatt fire hovedmål for DFØ i 2021:

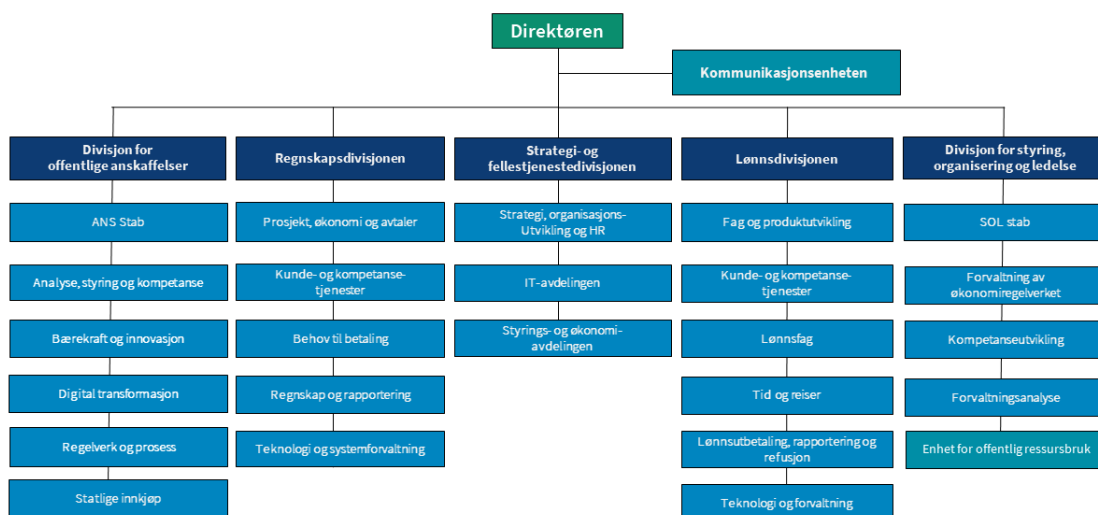
- DFØs kunder har effektiv økonomistyring
- Offentlig sektor gjennomfører effektive og bærekraftige anskaffelser
- Statsforvaltningen bygger på kunnskap, er utviklingsorientert og har god styring, organisering og ledelse
- Offentligheten kan enkelt ta i bruk informasjon om resultater og ressursbruk i forvaltningen

## 2.2 Organisasjon og ledelse

Ved utgangen av 2021 hadde DFØ totalt 766 ansatte fordelt på 658 årsverk. Direktoratet har kontorsteder i Oslo, Stavanger og Trondheim. I tillegg har DFØ en enhet som er lokalisert i Harstad.

Hilde Singsass er DFØs direktør. I ledergruppen sitter divisjonsdirektør Gøril Aune (regnskapsdivisjonen), kommunikasjonsdirektør Anne-Berit Herstad (kommunikasjonsenheten), divisjonsdirektør Christian Storhaug Johnsen (strategi- og fellestjenestedivisjonen), divisjonsdirektør Hilde Nakken (divisjon for styring, organisering og ledelse), programdirektør Frode Stevik (program for tverrgående teknologiutvikling), divisjonsdirektør Dag Strømsnes (divisjon for offentlige anskaffelser), og divisjonsdirektør Bjørn Sæstad (lønsdivisjonen).

DFØs organisasjonskart pr. 31. desember 2021:



## 2.3 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 2018-2020:

|                                                         | 2018 | 2019             | 2020 | 2021  |
|---------------------------------------------------------|------|------------------|------|-------|
| Antall årsverk <sup>1</sup>                             | 389  | 417 <sup>2</sup> | 524  | 658   |
| Samlet tildeling post 01-99, millioner kroner           | 556  | 625              | 828  | 974   |
| Utnyttelsesgrad post 01-29, prosent <sup>3</sup>        | 97   | 100              | 95   | 95    |
| Driftskostnader, millioner kroner <sup>4</sup>          | 545  | 612              | 824  | 1 019 |
| Lønnsandel av driftskostnader, prosent                  | 59   | 57               | 56   | 61    |
| Lønnskostnader, i tusen kroner pr. årsverk <sup>5</sup> | 824  | 842              | 881  | 937   |
| Konsulentandel av driftskostnader, prosent              | 9,0  |                  |      |       |
| Konsulentandel av driftskostnader, prosent <sup>6</sup> |      | 9,0              | 13,0 | 12    |

## 2.4 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. Se også omtale i kapittel 3.7.3, «Samarbeid mellom DFØ og Digitaliseringsdirektoratet».

<sup>1</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>2</sup> Fra 2019 inkluderer årsverk også overtid. Dette er en endring som følge av at Kommunal- og moderniseringsdepartementet (nå Kommunal- og distriktsdepartementet) har fastsatt definisjon av utførte årsverk, jf. Personalmelding: PM-2019-13

<sup>3</sup> Nøkkeltallet Utnyttelsesgrad post 01-29 beregnes slik: Benyttede midler post 01-29 delt på Tilgjengelige midler post 01-29, multiplisert med 100, for å få nøkkeltallet uttrykt i prosent. Teller beregnes slik: Regnskap post 01-29 eksklusiv offentlige refusjoner vedrørende lønn, pluss brukte belastningsfullmakter post 01-29, jf. oppstilling av bevilgningsrapporteringen og note B. Nevner beregnes slik: Samlet tildeling post 01-29 pluss mottatte belastningsfullmakter post 01-29 minus avgitte belastningsfullmakter post 01-29 pluss offentlige refusjoner vedrørende lønn pluss disponibel merinntekt i henhold til merinntektsfullmakt, jf. oppstilling av bevilgningsrapporteringen og note A og B.

<sup>4</sup> Nøkkeltallet *driftskostnader* tilsvarer *sum driftskostnader*, som er en egen regnskapslinje i resultatregnskapet (periodisert regnskap etter SRS). Årsaken til at dette kan være høyere enn nøkkeltallet *tildeling*, skyldes at *driftskostnader* følger SRS og blant annet inkluderer avskrivninger, samt at DFØ har merinntekter som er benyttet.

<sup>5</sup> Lønnskostnader består av lønn, feriepenger, arbeidsgiveravgift, pensjonskostnader og andre ytelser, fratrasket refusjoner fra NAV.

<sup>6</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 sammenliknbart med tidligere år og derfor skilt ut på egen linje.

### 3 Årets aktiviteter og resultater

Finansdepartementet fastsatte nye hovedmål for DFØ fra 2021. Det stilles krav om at DFØ skal videreføre innsatsen innenfor sine tjenesteområder med samlet sett minst like gode resultater og kvalitet som tidligere år.

Målstrukturen uttrykker de ønskede effektene av DFØs samlede virkemiddelbruk, og består av fire hovedmål og 23 styringsparametere med tilhørende resultatmål.

DFØ har fått fem tillegg til tildelingsbrevet i 2021. Departementet har i brevene gitt DFØ flere tildelinger og presiseringer i oppdrag innenfor fagområdene til Kommunal- og distriktsdepartementet<sup>7</sup> (KDD) og Kulturdepartementet (KD), orientert om endringer i rapportering knyttet til redegjørelsesplikten etter likestillings- og diskrimineringsloven samt orientert om vedtatte endringer for DFØ i nysalderingen av statsbudsjettet for 2021.

#### Koronasituasjonen i 2021

DFØ har i 2021 fulgt fase 2 *pågående pandemi* i kriseplanen for høyt personellfravær. Myndighetenes føringer nasjonalt og lokalt har ligget til grunn for DFØs interne håndtering. Alle kontorsteder følger de etablerte smitteverntiltakene, og ansatte får jevnlig informasjon om endringer, nye tiltak og gjeldende rutiner i virksomheten. DFØ har i 2021 også besluttet hvilke retningslinjer som gjelder for bruk av hjemmekontor.

Vi vurderer at DFØ har hatt god og stabil drift i hele 2021. Vi har også videreført tilbudet til kunder om bistand i håndteringen av koronasituasjonen, blant annet innenfor lønnsutbetaling og arbeidsgiverstøtte.

Det arbeidet som har vært mest negativt rammet av koronasituasjonen, er den helhetlige utviklingen av nye og gamle fagområder. Arbeidet med å skape faglige synergier på tvers av fagmiljøer vil bli prioritert framover.

---

<sup>7</sup> Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) endret navn til Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) 1. januar 2022. I årsrapporten omtaler vi departementet med nytt navn og forkortelse.

## 3.1 Hovedmål 1: DFØs kunder har effektiv økonomistyring

DFØ leverer fellestjenester innenfor lønn og regnskap. Våre systemløsninger ivaretar kravene i statlige regelverk. Vår tjenestemodell ble endret i 2020, og består nå av en grunnpakke med standardtjenester innenfor hvert område. Grunnpakken kan utvides med flere tilleggstjenester som kundene selv velger. 70 prosent av lønns- og regnskapskundene benytter seg av den nye tjenestemodellen. I dialog med øvrige kunder arbeider vi for at flest mulig velger å gå over til ny modell.

På lønnsområdet leverer vi tjenester innenfor blant annet lønnskjøring, reiseregninger, tidsystem, turnus, offentlig rapportering og refusjonshåndtering. Vi er også i gang med å tilby systemstøtte innen HR, som for eksempel rekruttering og medarbeideroppfølging, samt et lønnsforhandlingssystem.

På regnskapsområdet tar vi imot fakturaer, håndterer utbetalinger og leverer tjenester knyttet til periodeavslutning, innkjøp og prosjektoppfølgning. I tillegg tilbyr vi tjenester innenfor blant annet tidstyring, økonomistyring og statlige regnskapsstandards (SRS). Vi leverer også et konkurransejennomføringsverktøy for anskaffelser som inkluderer 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.

De siste tre årene har vi gjennomført et program for tverrgående teknologiutvikling, der vi særlig har arbeidet med helhetlig arkitektur, dataflyt og innovasjon i utviklingen av DFØs tjenester. Oppgavene i programmet vil bli overført til en ny IT-divisjon som blir etablert i 2022.

Våre tiltak og utviklingsaktiviteter på økonomitjenesteområdet fremgår i omtalen under.

Vi viser også til resultatmatrisen for styringsparameterne i kapittel 3.5, «Resultatmatrise for styringsparametere» for rapportering og omtale av følgende tre styringsparametere; «Andel kunder som benytter SRS», «Grad av korrekthet i DFØs økonomitjenester» og «Andel kunder på ny tjenestemodell».

### 3.1.1 Styringsparameter: Kundenes vurdering av om DFØs fellestjenester på økonomiområdet gir effektivitet og gevinster

I kunde- og brukerundersøkelsen i 2021 ble kundene spurt om DFØs økonomitjenester gir effektivitet og gevinster for virksomheten. Blant de som har vært i kontakt med oss, svarer 84 prosent av lønnskundene og 83 prosent av regnskapskundene at tjenestene medvirker til det. Vi vurderer at dette er et godt resultat. I 2021 er det kun ledere som har fått spørsmål om DFØs lønns- og regnskapstjenester gir effektivitet og gevinster, og om de er

kostnadseffektive. Som følge av at utvalget i undersøkelsen er endret i 2021, er resultatene ikke sammenlignbare med 2020.

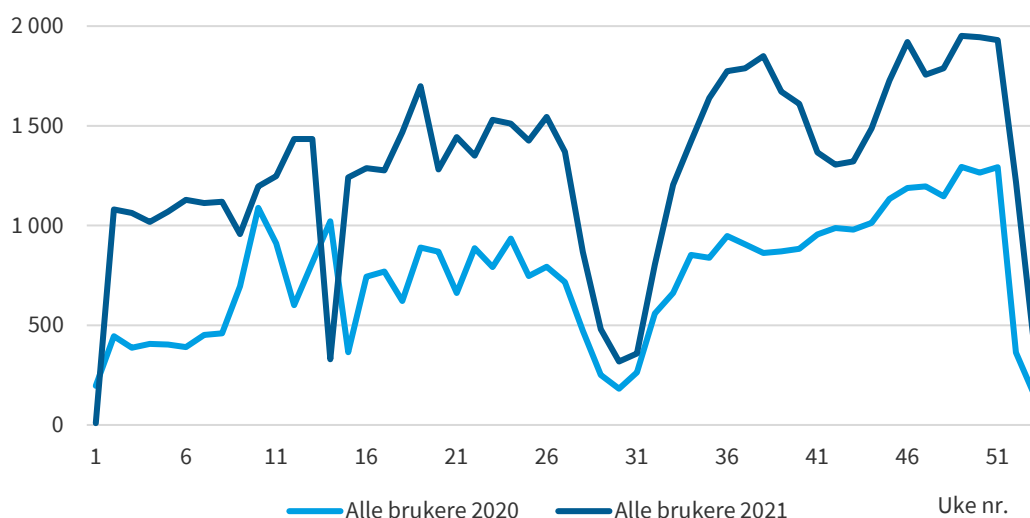
I 2021 har vi hatt dialogmøter med flere av de strategiske kundene og departementene der vi fikk tilbakemeldinger som understøtter resultatene fra kundeundersøkelsen. Kundene viser stor interesse for våre nye tjenestetilbud. Vi har i tillegg fått presentert ønsker om ytterligere leveranser, som er knyttet opp mot våre eksisterende tjenester og som vil bidra til å dekke kundenes behov. Også fra den øvrige kundemassen opplever vi stor interesse for nye tjenester.

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

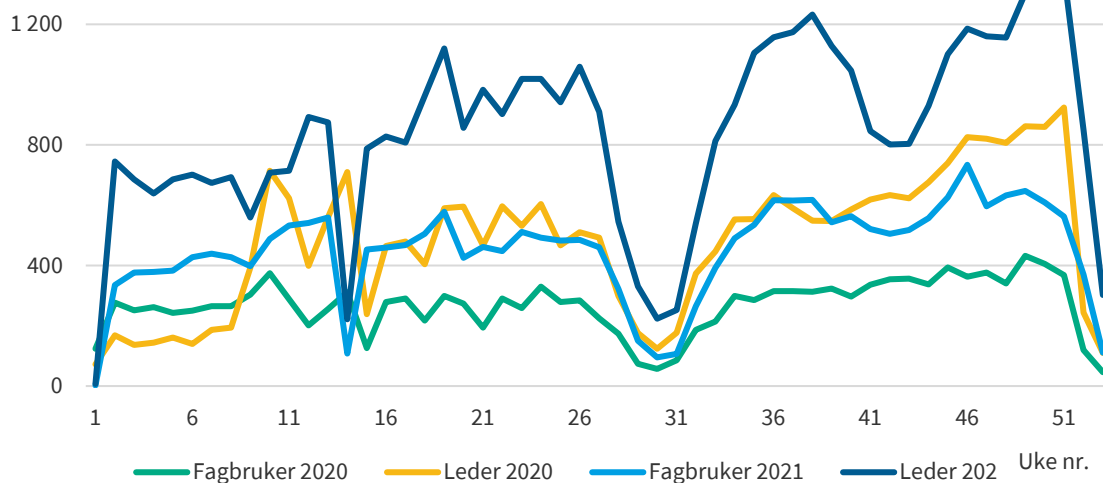
I kunde- og brukerundersøkelsen i 2021 svarer 87 prosent av lønns- og regnskapskundene at deres økonomiske data er lett tilgjengelig og gir god støtte i virksomhetsstyringen. Dette er et godt resultat. I 2021 har utvalget i undersøkelsen kun bestått av ledere og fagbrukere. Endringen i utvalget påvirker mulighetene for å sammenligne med resultater fra tidligere år. Samtidig opplever vi at et mer målrettet utvalg gir et bedre grunnlag for å undersøke brukernes vurdering av tilgang og bruk av økonomiske data.

Innenfor rapportering på lønnsområdet har vi gjennom selvbetjeningsløsningen tilgjengeliggjort en ny innsiktsløsning for ledere og fagbrukere hos alle kunder. I innsiktsløsningen blir både fellesrapporter og tilleggstjenester, som for eksempel kundespesifikke rapporter for styring og kontroll, gjort tilgjengelig. Rapportløsningen blir kontinuerlig utviklet og forbedret. Bruken av løsningen har økt både blant ledere og fagbrukere.

Figuren viser totalt antall brukere av innsiktsløsningen i 2020 og 2021:



Figuren viser utviklingen av bruken fordelt på fagbrukere og ledere i 2020 og 2021:



Økt tilgjengelighet i den enkelte virksomhet har bidratt til mer bruk av løsningen. Noe av økningen skyldes også økning i kundemassen. Vi ser en tydelig tendens til at nye kunder ofte benytter nye tjenester i større grad enn de eksisterende kundene.

På regnskapsområdet får kundene tilgang til informasjon om budsjett, regnskap, prognose og nøkkeltall gjennom DFØs styringsløsning Økonomiinfo. Økonomiinfo legger til rette for informasjon både for kontantregnskap og SRS-regnskap. De fleste regnskapskundene har tilgang til Økonomiinfo. I kunde- og brukerundersøkelsen svarer over 85 prosent av respondentene at de synes informasjonen gir grunnlag for god styring.

Tabellen viser bruken av økonomistyringsverktøyet Økonomiinfo i 2020 og 2021 (tall avrundet til nærmeste 100):

| Bruk av løsning    | 2020    | 2021*   |
|--------------------|---------|---------|
| Antall brukere     | 1 500   | 1 600   |
| Antall brukerklikk | 309 300 | 334 400 |

\*Tall pr. 1. oktober 2021.

Vi registrerer en økning både i antall brukere og antall klikk i løsningen. Denne utviklingen understøtter også de positive resultatene i kunde- og brukerundersøkelsen.

### 3.1.3 Styringsparameter: Utvikling i bruken av DFØs digitaliserte løsninger

På økonomitjenesteområdet tilbyr DFØ nå en ny standardpakke som innebærer at prosesser som en del av kundene tidligere har utført manuelt, nå gjøres digitalt av DFØ.

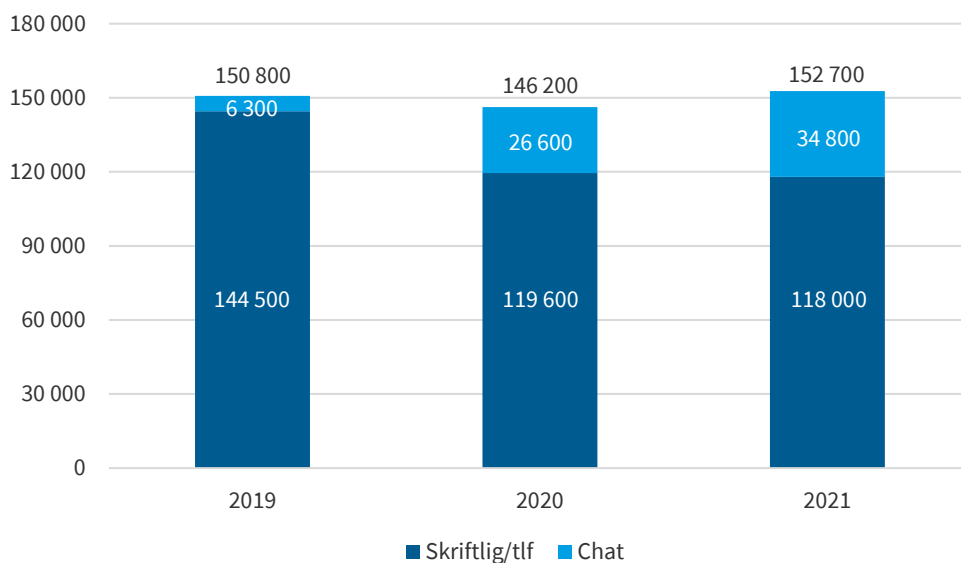
DFØ tilbyr også flere tilleggstjenester til kundene. Vi ser at jo mer funksjonalitet og tjenester kundene tar i bruk, jo større effekt har løsningene. I tillegg øker brukertilfredsheten. På lønnsområdet tilbyr vi mye funksjonalitet som treffer sluttbruker. Vi registrerer også at det er viktig for kundene å få en god helhetlig brukeropplevelse. DFØs mål på økonomitjenesteområdet er derfor å få kundene til i størst mulig grad å ta i bruk den funksjonaliteten vi tilbyr.

*Figuren viser samlet bruk og endring av funksjonalitet og moduler på lønns-/HR og regnskap. Tabellen inkluderer også digitale tjenester som er i pilotfasen (disse står oppført med 0 brukere):*

| Måleindikator                                                            | Inngangen av 2021 | Utgangen av 2021 |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|
| Antall kunder med DFØ HR                                                 | 0                 | 0                |
| Antall kunder med lokale lønnsforhandlinger                              | 0                 | 0                |
| Antall kunder med turnus                                                 | 11                | 13               |
| Antall kunder med tidløsningen                                           | 152               | 154              |
| Antall kunder med tilsetting og arbeidskontrakt                          | 12                | 14               |
| Antall kunder med sykmeldingsrobot                                       | 91                | 100              |
| Antall kunder med reiseregnsrobot                                        | 81                | 86               |
| Antall kunder med app                                                    | 170               | 174              |
| Antall kunder med chatbot                                                | 170               | 174              |
| Antall kunder med Innsikt                                                | 169               | 174              |
| Antall kunder med supplerende budsjettstyringsverktøy                    | 0                 | 0                |
| Antall virksomheter som benytter ny innkjøpsløsning                      | 20                | 29               |
| Antall kunder som har tatt i bruk konkurransegjennomføringsverktøy (KGV) | 70                | 74               |
| Antall kunder som har tatt i bruk digitale bilag                         | 110               | 115              |
| Antall kunder med Økonomiinfo                                            | 130               | 133              |
| Antall kunder med Tidstyring                                             | 27                | 36               |

Vi ser en positiv utvikling også når det gjelder bruken av den enkelte funksjonalitet. I november 2021 oppnådde vi for eksempel en milepæl med over 1 million innlogginger på DFØs app. DFØ har siden 2019 også benyttet en digital assistent som besvarer spørsmål fra kundene på lønnsområdet. Bruken har økt jevnt siden lanseringen. Fra 2020 til 2021 økte antall samtaler med den digitale assistenten fra om lag 26 600 til 34 800.

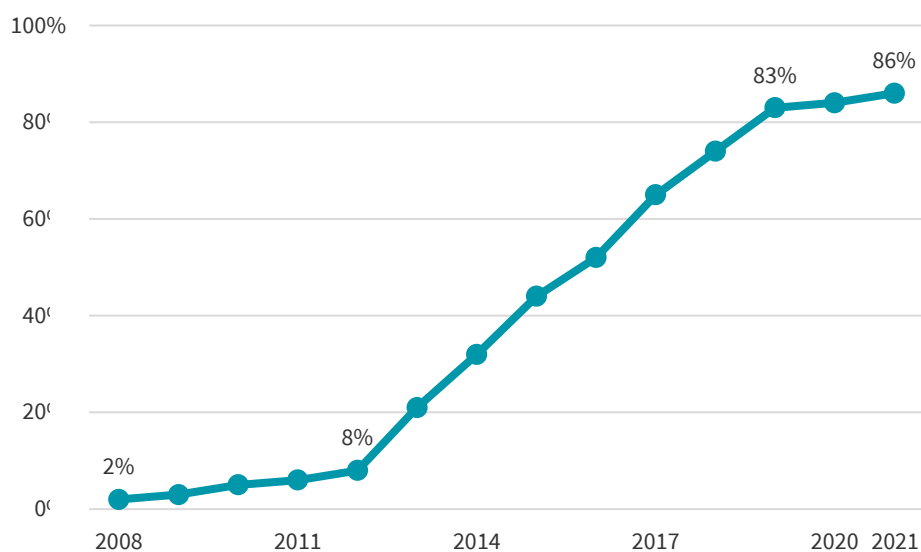
Figuren viser utviklingen i bruken av DFØs digitale assistent fra 2019 til 2021 (tall avrundet til nærmeste 100):



Den digitale assistenten svarer ut en andel på hele 98 prosent av henvendelsene. Kun to prosent blir håndtert av vår manuelle chat. Flest henvendelser kommer fra honorarmottakere og gjelder spørsmål om reise.

Vi har i mange år gjennomført tiltak for å øke andelen elektroniske fakturaer (EHF). Dette har gitt gode resultater. I en enkeltmåned i 2021 var andelen hele 90 prosent. Ved utgangen av 2021 utgjorde EHF-fakturaene akkumulert 86 prosent av alle bilagene, mot 84 prosent i 2020.

Figuren viser utviklingen i andel EHF-faktura i perioden 2008- 2021:



Vi er fornøyde med den positive utviklingen der kundene både tar i bruk stadig flere funksjoner og moduler, og samtidig øker sin bruk av den enkelte funksjonalitet våre digitale tjenester.

### **3.1.4 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 systematisk og kontinuerlig arbeide for å identifisere og sette i verk tiltak som kan gi bedre og mer effektiv oppgaveløsning internt, og gi bedre tjenester for kundene og brukerne. I tjenesteutviklingen legger vi også vekt på hvordan bruk av teknologi 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 2021 har det meste av vår utviklingskapasitet og fagressurser på økonomitjenesteområdet blitt brukt til å arbeide med utvikling av et nytt HR-system, en ny løsning for lokale lønnsforhandlinger, forbedringer i selvbetjeningsløsningene, samt 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 3.1.5 «Opptak av nye kunder».

#### **Felles HR-system i staten**

DFØ har sammen med utvalgte samarbeidskunder anskaffet og tilpasset systemstøtte innenfor modulene HR-kjerne, rekruttering, on-boarding, medarbeiderutvikling og læring. Modulene er integrert med lønnssystemet for å sikre en sømløs samhandling mellom systemene. Høsten 2021 reorganiserte vi arbeidet fra et prosjekt til et program. For å gi brukerne flere muligheter fra start, ønsket vi å inkludere modulen on-boarding allerede i første leveranse. Dette ville også bidra til å forkorte det totale innføringsløpet for moduler. Vi utsatte derfor oppstarten av DFØ som pilot for modulene HR-kjerne, rekruttering og on-boarding fra oktober 2021 til januar 2022. Etter reorganiseringen har programmet fulgt fremdriftsplanen, med unntak av utsatt tidspunkt for innføring hos Statens vegvesen som første pilotkunde. DFØ og Statens vegvesen har i fellesskap besluttet å flytte piloteringen fra mars til mai 2022.

Vi har i tillegg startet et innføringsprosjekt der Tolletaten og Konfliktrådet er piloter, samt gjennomført foranalyser med BOTT og politiet. Tidligere samarbeidskunder i dette utviklingsarbeidet, DSS og Utdanningsdirektoratet, har som følge av interne forhold valgt å ikke delta som pilot. Vi har også hatt dialog med flere andre kunder om implementering av løsningen, blant annet departementene, statsforvalterne, Bufetat, Skatteetaten, DSB, Eksportfinans, Forsvaret, Norges forskningsråd, Statens kartverk, UDI og Husbanken.

### **Selvbetjening lønnstjenester på mobil og nett**

DFØs portal for selvbetjening på lønnsområdet er utvidet med en ny løsning for reisesøknad. Løsningen tilfredsstiller kundenes krav om å kunne konvertere og gjenbruke innholdet i en godkjent reisesøknad når reiseregning skal opprettes. Ny reisesøknad gir også mulighet for å laste opp vedlegg til søknaden. I 2021 har vi også oversatt alle eksisterende applikasjoner på mobil og portal til engelsk.

Stortinget har siden november 2016 hatt en egen reiseassistentløsning i selvbetjeningsportalen. I 2021 utviklet vi en ny tilsvarende løsning for alle kunder. Løsningen bidrar til å gi kunder med stor reiseaktivitet betydelig avlastning. Den kan også brukes av personer med nedsatt funksjonsevne som trenger bistand for føring av reise. Løsningen etterlever lovkrav knyttet til refusjon.

### **Løsning for lokale lønnsforhandlinger**

DFØ anskaffet i 2020 et system for lokale lønnsforhandlinger. På grunn av forsinkelser og begrensninger fra leverandør i arbeidet med å tilpasse systemet til statlige virksomheter, ble partene enige om å bryte avtalen høsten 2021. DFØ valgte å starte et nytt utviklingsarbeid med egne ressurser. Vi har blant annet ferdigstilt en systembeskrivelse som inneholder detaljerte brukerhistorier og prototyper til det nye systemet. Den første versjonen av systemet skal være klar for fem samarbeidskunder våren 2022, og en fullversjon fra våren 2023.

### **Automatisering av lønnsutbetaling**

DFØ har fått midler fra medfinansieringsordningen til et prosjekt for automatisering av lønnsutbetaling. Målet med prosjektet er å digitalisere manuelle prosesser ved endringer i arbeidsforhold som medfører lønnsutbetaling. Vi har i 2021 gjennomført en større behovskartlegging blant brukerne. Dette arbeidet vil fortsette frem til våren 2024.

### **Selvbetjening regnskapstjenester på mobil**

På regnskapsområdet har vi i 2021 arbeidet med en løsning for attestering og godkjenning av innkjøp, bilag og faktura i DFØ-appen. Tjenesten vil supplere eksisterende godkjenning i regnskapssystemet. Videre har vi utredet alternative løsninger for å håndtere oppgavevarsler, behandle oppgaver og tilgang til tilhørende tjenester i ett felles brukergrensesnitt for DFØ sine systemer. Løsningen vil bli lansert i første kvartal 2022.

### **Distribusjonskanal**

I 2021 startet vi innføringen av en ny tjeneste for utsendelse av faktura for våre regnskapskunder. Målet med distribusjonskanalen er å unngå utsendelse av papirfaktura. I løsningen vil elektronisk faktura automatisk være førstevalget, deretter kan for eksempel

vipps, e-post, e-faktura og digipost velges. Utprøvningsfasen har vist at løsningen er svært effektiv for virksomhetene som har deltatt som piloter. DFØ vil fortsette den videre innføringen i 2022.

### **Budsjettstyring**

DFØ har i 2021 anskaffet et supplerende budsjettverktøy for å øke kvaliteten på tjenestene til kundene. Løsningen er integrert mot både regnskaps- og lønssystemet. Verktøyet skal gi en effektiv og helhetlig støtte til hele budsjettprosessen og ivareta en sikker informasjonsflyt. Pilotperioden ble startet høsten 2021.

### **Utvikling av standarder**

DFØ har i samarbeid med Skatteetaten, bransjeorganisasjoner og systemleverandører utviklet et standardformat for utveksling av regnskapsdata etter anbefaling fra OECD. Dette kalles SAF-T (Standard Audit File-Tax). Den nye standardiserte måten å eksportere regnskapsopplysninger på blir obligatorisk for alle bokføringspliktige i henhold til bokføringsloven. DFØ vil gjøre SAF-T tilgjengelig for alle våre kunder da alle potensielt kan komme til å foreta kjøp av fjernleverbare tjenester fra utlandet (for eksempel IT-tjenester, lisenser, informasjonstjenester og alle tjenester som leveres elektronisk).

DFØ har også arbeidet med standarder knyttet til EUs webdirektiv om universell utforming av offentlige nettsteder og mobilapplikasjoner, som nå en del av norsk rett. Blant annet har vi bygget ny kompetanse og tatt i bruk metodikk som vi kan utnytte i forbedringen av våre tjenester på mobil og i selvbetjeningsløsningene. DFØ vil også i 2022 ha behov for å utrede og identifisere hvordan standardene vil berøre og påvirke våre tjenester.

### **Obligatoriske statlige regnskapsstandards (SRS)**

Finansdepartementet har besluttet å gjøre de statlige regnskapsstandardene obligatorisk for statlige virksomheter. DFØ har i 2021 etablert et prosjekt som skal ivareta innføringen over en femårsperiode. Virksomhetene vil bli inndelt i fem kull, ett per år. Det første kullet har oppstart 1. mars 2022 og består av to departementer og seks virksomheter.

### **Ny innkjøps- og fakturaløsning**

DFØ startet innføringen av ny innkjøps- og fakturaløsning i 2021. Løsningen erstatter de to eksisterende løsningene som kundene benytter i dag, og blir en helintegrert del av dagens eksisterende økonomisystem. Som følge av forsinkelser hos leverandør ble systemet åtte måneder forsinket. Dette førte også til mindre tid enn ønsket til å teste løsningen før de første kundene tok løsningen i bruk, og flere feil måtte rettes etter at den ble satt i drift. Integreringen vil gjøre det mulig for kundene å øke bruken av innkjøpsløsningen og få en bedre fakturaflyt som effektiviserer prosessen fra behov til betaling. Samtidig vil mange måtte regne med å bruke mer ressurser i en overgangsperiode, når et helt nytt system skal tas i bruk av mange medarbeidere. Totalt var det 48 kunder på ny løsning ved utgangen året, hvorav 29 tok i bruk innkjøpsdelen i tillegg til fakturadelen.

### **Periodeavstemmingsverktøy**

DFØ har i 2021 arbeidet med å anskaffe et periodeavslutningsverktøy. Anskaffelsen av

verktøyet vil gi en vesentlig forbedring sammenlignet med dagens mer manuelle løsning. Økt automatisering vil gi redusert tidsbruk både for kundene og DFØ, samtidig som at løsningen vil gi en økning i kvaliteten på tjenesteleveransene. Verktøyet vil ha funksjonalitet ut over ren avstemming, og dekker også en større del av regnskapsavslutningen. Dette vil gjøre DFØs tjenesteleveranse på regnskapsavslutningsområdet mer helhetlig, moderne og fleksibel sammenlignet med dagens leveranse. Implementeringsplanen for periodeavslutningsverktøyet vil være klar i løpet av første halvår 2022.

### 3.1.5 Opptak av nye kunder

DFØ leverer lønns- og/eller regnskapstjenester til 91 prosent av alle statlige virksomheter. 91 prosent av virksomhetene er lønnskunder, mens 81 prosent er regnskapskunder. Kundemassen øker jevnt. Ingen kunder har avsluttet sitt forhold til DFØ.

I løpet av 2021 og fram til og med 1. januar 2022 har følgende virksomheter blitt nye kunder:

- Universitetet i Bergen (lønn og regnskap)
- Universitetet i Oslo (lønn og regnskap)
- Miljødirektoratet (regnskap)
- Dagligvaretilsynet (lønn og regnskap)
- Eldreombudet (lønn og regnskap)
- Eksportstrategirådet (lønn og regnskap)
- Universitetet i Tromsø (lønn og regnskap)
- Norges geologiske undersøkelse (lønn og regnskap)
- Statens Vegvesen (regnskap)
- Justervesenet (regnskap)

I tillegg til kundeopptakene har DFØ vært involvert i flere omorganiseringsprosesser og sammenslåingsprosesser på vegne av våre kunder. De største er etablering av Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse, Kunnskapssektorens tjenesteleverandør og Eksportfinansiering Norge.

DFØ arbeider kontinuerlig for å motivere kundene til å ta i bruk flere tjenester. I 2021 har 13 regnskapskunder utvidet samarbeidet til å inkludere tjenester de ikke har kjøpt tidligere. Syv lønnskunder har fått en endring til nye tjenester ved at de enten har endret til grunnmodell (tidligere fullservicemodell) eller tatt i bruk DFØs turnusløsning.

Se også omtale av opptak av universitetene i BOTT-samarbeidet i avsnitt 3.1.6 «Prioriterte tiltak» under.

### 3.1.6 Prioriterte tiltak

DFØ har i tildelingsbrevet fått to enkeltoppdrag på økonomitjenesteområdet:

### **Utvidet tjenestetilbud - 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. Vi har både anskaffet nye systemer og utviklet ny funksjonalitet og nye løsninger i samarbeid med universitetene. Opptaket av BOTT fører til at DFØ vil betjene flere ansatte i statsforvaltningen, fra 93 000 til 116 000. Dette er en økning på 25 prosent. I tillegg vil antall honorar- og timelønnede øke fra 108 000 til 158 000. To av de fire universitetene ble kunde av DFØ i 2021. Universitetet i Bergen (UiB) ble kunde 1. januar 2021, og Universitetet i Oslo (UiO) 1. mai 2021.

DFØ leverer tjenester til universitetene på følgende syv områder: Lønn, tilsetting og arbeidskontrakt (TOA), regnskap, innkjøp og inngående faktura (BtB), utgående faktura, budsjett og prosjektøkonomi. I slike omfattende prosjekter vil det alltid være utfordringer i oppstarten, men på de fleste områdene har både oppstart og drift fungert godt.

På to områder har 2021 imidlertid vært utfordrende både for UiB, UiO og DFØ. De største problemene har knyttet seg til den nye innkjøpsløsningen fra Unit4 som DFØ anskaffet i 2020. På grunn av en åtte måneders forsinkelse fra leverandør, ble det for lite tid til å teste løsningen grundig nok før UiB ble kunde 1. januar. Etter at UiB gikk i drift, ble det avdekket en rekke systemfeil, og universitetene hadde også behov for å få gjort endringer i løsningen for at den skulle dekke deres behov på en tilfredsstillende måte. Feil er rettet og stabiliteten er bedret, men det er fortsatt funksjonalitet som ikke er levert i henhold til opprinnelig avtale og som kommer i løpet av vinteren/våren 2022. Det andre området hvor det har vært problemer, er løsningen for kontraktsinngåelse (TOA). Dette har ikke primært vært knyttet til feil i selve systemet, og det er tidligere tatt i bruk av 14 andre institusjoner i universitets- og høyskolesektoren. Universitetene i Oslo og Bergen har imidlertid fått problemer med bruken av løsningen og har meldt inn flere endringsbehov. I sum har problemene påført en del ansatte stor arbeidsbelastning både ved universitetene og i DFØ, og alle har også hatt høyere kostnader i 2021 enn forutsatt.

Universitetet i Tromsø (UiT) ble kunde 1. januar 2022, og oppstarten var vellykket. Universitetet i Trondheim/NTNU skulle etter planen blitt kunde fra samme tidspunkt. I oktober 2021 valgte NTNU imidlertid å utsette opptaket med ett år, til 1. januar 2023. En ekstern risikovurdering foretatt av BDO på oppdrag fra NTNU viste uakseptabelt høy risiko på tre områder: Usikkerhet rundt DFØs kapasitet og kompetanse til å gi support på BtB og prosjektøkonomi, usikkerhet rundt NTNUs forberedelser og kapasitet knyttet til implementering, samt usikkerhet rundt NTNUs forventningsstyring og kapasitet knyttet til drift. DFØ foreslo en tilpasset løsning for opptak 1. januar 2022 med redusert risiko, men dette forslaget fikk ikke støtte. BOTT støttet NTNUs beslutning, da det var bekymring for at DFØ ikke ville ha kapasitet til å levere gode tjenester til UiB og UiO samtidig med et opptak av NTNU.

Våren 2022 vil DFØ prioritere å sikre ytterligere stabilitet i løsningene. Det gjenstående utviklingsarbeidet vil videreføres i annet halvår 2022.

### Finansiering av DFØs tjenester

Finansdepartementet har gitt DFØ i oppdrag å vurdere alternativer for virksomhetens finansieringsmodell for økonomitjenestene. Driften finansieres ved at nye kunder rammeoverfører et beløp som tilsvarer DFØs marginalkostnader ved kundeopptaket. DFØ har i 2021 vurdert dagens finansieringsmodell og vurdert alternativer til hvordan drift og utvikling av økonomitjenestene kan innrettes. Et notat med våre vurderinger er sendt til Finansdepartementet.

### 3.1.7 Vurderinger og analyse av utvikling for hovedmål 1: DFØs kunder har effektiv økonomistyring

På bakgrunn av brukerundersøkelsen, den daglige kundedialogen, og den økende bruken av systemløsningene og tjenestene på økonomitjenesteområdet, vurderer vi at DFØs tjenester bidrar til effektiv økonomistyring. Det er likevel et ønske fra våre kunder om enda bedre styring. Dette merkes blant annet ved at det har vært en økning i interessen for økonomiinfo og tidstyring. I tillegg har det vært et sterkt ønske fra særlig de store virksomhetene for å ta i bruk det nye utvidede verktøyet for budsjettstyring. Det er også mange ønsker og behov for å utvikle våre systemløsninger og tjenester ytterligere. Vi opplever blant annet en dreining av oppmerksomheten på HR-området. Statlige virksomheter er på vei inn i en mer digital verden, og pandemien har gitt ekstra fart til denne utviklingen. Det gjør at god styring og behovet for å vri kompetanse mot nye områder er viktig hos våre kunder. Kundene gir også uttrykk for at de har et økende behov for enkel tilgang egne data, både på økonomi-, lønns- og HR-området, og se disse opp mot virksomhetens andre data.

DFØ vil også i 2022 arbeide videre med å tilgjengeliggjøre kundenes data på en helhetlig og anvendbar måte. I dette arbeidet vil vi særlig legge vekt på å ivareta sikkerhet og krav til personvern.

## 3.2 Hovedmål 2: Offentlig sektor 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 en sentral rolle i oppfølgingen av denne stortingsmeldingen.

DFØs arbeid på området er konkretisert gjennom flere ulike tiltak i stortingsmeldingen, samt oppdrag i tildelingsbrevet, se omtale i kapitlene under.

Vi viser også til resultatmatrisen for styringsparameterne i kapittel 3.5, «Resultatmatrise for styringsparametere» for rapportering av følgende fire styringsparametere; «Antall løpende

fellesavtaler inngått av Statens innkjøpssenter», «Tilrettelagt gevinst av fellesavtaler inngått av Statens innkjøpssenter», «Andel anskaffelser med miljøkrav innen bygg, transport og mat» og «Antall offentlige virksomheter som bruker markedsplassen for skytjenester og antall tjenester som tilbys».

### **3.2.1 Styringsparameter: Brukernes tilfredshet med DFØs digitale løsninger og tilrettelegging for digitalisering på anskaffelsesområdet**

I 2021 ble fagområdet for offentlige anskaffelser for første gang en del av DFØs kunde- og brukerundersøkelse. Resultatene viser at 76 prosent av brukerne er fornøyd med vår tilrettelegging for økt bruk av digitale verktøy i hele anskaffelsesprosessen. Antall respondenter i undersøkelsen var relativt lavt, men DFØ vil arbeide for å øke svarprosenten i neste års kunde- og brukerundersøkelse. Vi har også fulgt opp resultatene fra undersøkelsen med intervjuer i to brukergrupper. Et flertall av brukerne som sier at de har benyttet tjenester som Doffin, kriterieveiviseren for bærekraftige anskaffelser, eBevis og markeds plass skytjenester, oppgir at de er fornøyde.

### **3.2.2 Styringsparameter: Grad av modenhet for bruk av digitale verktøy i offentlige anskaffelser**

Program for digitale anskaffelser er et sentralt virkemiddel for å effektivisere anskaffelsesprosessen og å realisere gevinster for offentlige virksomheter<sup>8</sup>. Programmet har som mål å tilrettelegge for en heldigital anskaffelsesprosess i løpet av 2024. DFØ måler utviklingen i bruk av digitale verktøy i en undersøkelse som gjennomføres annethvert år. I denne undersøkelsen oppgir offentlige virksomheter hvilke digitale verktøy de benytter. Grad av modenhet ble kartlagt i 2020, der resultatet var 2,8 på en skala fra 1-5 der 1 vurderes som «i svært liten grad» og 5 som «i svært stor grad». Virksomhetenes totale poengsum er omregnet til gjennomsnittspoeng for den gjeldende indikatoren. Neste gjennomføring av undersøkelsen skjer første halvår 2022. Resultatet av undersøkelsen vil være grunnlag for kompetansetiltak som skal bidra til å heve bruken av de ulike digitale verktøy som blir benyttet i anskaffelsesprosessen. I og med at måling ikke har vært gjennomført i 2021, vurderer vi at modenheten er på tilsvarende nivå som i 2020.

### **3.2.3 Brukernes vurdering av om DFØs tjenester på anskaffelser gir effektivitet og gevinster**

I kunde og brukerundersøkelsen i 2021 svarer 57 prosent av brukerne at de er enig i at DFØs tjenester på anskaffelser skaper økt effektivitet i egen virksomhet. Da antallet respondenter er lavt, er det vanskelig å vite om dette er representativt. Vi vil se nærmere på hva som kan

---

<sup>8</sup> Jf. Meld. St. 22 (2018-2019) «Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser»

være årsakene til den relativt lave skåren. Vi vil i 2022 også arbeide for å øke utvalget i undersøkelsen knyttet til anskaffelsesområdet.

Gjennom våre systematiske evalueringer av gjennomførte arrangementer, oppnår DFØ en skåre på 4,5 på en skala fra 1-6, der 1 er «svært uenig» og 6 er «svært enig». I evalueringene stiller vi blant annet spørsmål om faglig utbytte, innhold og gjennomføring.

Samlet sett er vi fornøyd med de oppnådde resultatene og brukernes tilbakemeldinger på tjenestene vi leverer på dette området. Resultatene fra våre webinarer er vi spesielt tilfredse med.

### 3.2.4 Prioriterte tiltak

DFØ har i tildelingsbrevet fått ti enkeltoppdrag på anskaffelsesområdet:

#### Mer effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser

- *Stortingsmeldingen «Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle anskaffelser» (Meld. St. 22 (2018-2022)) inneholder en rekke tiltak som skal føre til at offentlige midler blir brukt riktig, og samtidig bidrar til innovasjon, et konkurransedyktig næringsliv og en mer effektiv offentlig sektor. DFØ har en sentral rolle i oppfølgingen av flere tiltak i meldingen.*

Et av tiltakene i stortingsmeldingen var å utrede konsekvensene av store kontrakter og etterlevelsen av kravet i anskaffelsesregelverket om «å dele opp eller begrunne». DFØ har gjennomført tiltak for å følge opp utredningen og oppdatert veiledningen. Kravet om vurdering av oppdeling av anskaffelser i delkontrakter er godt integrert i anskaffelsesprosessens ulike trinn, og i malverk og sjekklister. Vi har også innarbeidet dette i webinarer og e-læringskurs.

DFØ har utarbeidet et utkast til veiledning om seriositetsbestemmelser og handlingsrommet i anskaffelsesregelverket. Utkastet er til vurdering hos oppdragsgiver for en eventuell samkjøring med den initierte Norgesmodellen før publisering. Veiledningen skal bidra til å motvirke arbeidslivskriminalitet i offentlige anskaffelser. Publiseringstidspunkt vil skje i samarbeid med oppdragsgiver.

DFØ lanserte en veiledning om bruk av dynamisk innkjøpsordning (DPS) i desember 2021. DPS er en anskaffelsesprosess beregnet for standard produkter og/eller tjenester der det blir stilt krav til elektronisk kommunikasjon. Vi registrerer en økende interesse for bruk av ordningen, som også kan gjøre det enklere for små og mellomstore bedrifter å levere tilbud. Veiledningen omtaler når det er hensiktsmessig å bruke ordningen, hvordan ordningen gjennomføres og hvilke regler som gjelder. DFØ har også deltatt aktivt i utarbeidelsen av EUs guidelines for dynamisk innkjøpsordning.

DFØ har i tillegg satt i gang tiltak for å styrke kontraktsoppfølgingen i offentlige anskaffelser. Et kontraktsoppfølgingsverktøy er utviklet for å styrke innkjøperes mulighet til å følge opp kontrakter systematisk. Vi gjennomfører også et pilotprosjekt der fire offentlige virksomheter deltar. Hensikten er å skaffe erfaringer og få innsikt i hvilken betydning

kontraktraktsoppfølging har. Pilotprosjektet pågår frem til sommeren 2022. Vi gjennomfører også webinarer og andre kommunikasjons tiltak for å motivere virksomheter til å sette av ressurser til kontraktsoppfølging, spre erfaringer og å informere om verktøyet som virksomhetene kan bruke i arbeidet.

### **Veiledning og verktøy og kompetanseløft for gjennomføring av gode anskaffelser**

- *DFØ skal gi veiledning og lage verktøy som bidrar til at offentlige virksomheter har kompetanse i å organisere, styre og lede sin anskaffelsesvirksomhet på en effektiv måte. DFØ skal legge til rette for gode anskaffelsesprosesser og følge opp tiltak for å legge til rette for bedre konkurranse med deltakelse fra små og mellomstore bedrifter.*

Utvikling og oppdatering av veiledninger og verktøy er en sentral oppgave for å styrke innkjøpsfunksjonen i offentlige virksomheter. I dette arbeidet er det to hovedmålgrupper: Innkjøpsledere og innkjøpere.

DFØ tilbyr «kompetanseløft til ledere» som i hovedsak består av et mentorprogram for innkjøpsledere og drift av et innkjøpsledernetverk. Målet med mentorprogrammet er å øke kompetansen om innkjøp som strategisk virkemiddel for blant annet å nå virksomhetens mål, oppnå kostnadsbesparelser, øke innovasjonskraften og oppnå mål innen miljø og bærekraft. Mentorprogrammet ble første gang tilbudt i perioden høsten 2020 til høsten 2021 for seks innkjøpsledere og deres virksomheter. Høsten 2021 startet en ny runde med elleve innkjøpsledere fra seks kommuner og fem statlige virksomheter. Mentorprogrammet retter seg mot innkjøpslederne som gjennom samlinger og mentorsamtaler kan dele erfaringer og kompetanse og reflektere over egen lederrolle. I tillegg blir topplederne i de deltakende virksomhetene involvert i arbeidet for å forankre anskaffelser som et strategisk virkemiddel for å nå den enkelte virksomhets målsettinger.

DFØs innkjøpsledernetverk er en arena der offentlige innkjøpsledere deler erfaringer og styrker sin kunnskap om hva det vil si å være leder innen innkjøpsfaget. I 2021 ble det arrangert fem møter med opptil 75 deltakere pr. møte fra hele landet. Dette er på nivå med antall deltakere i 2020.

For å møte kompetansebehovene til innkjøpere er Sertifiseringsordning for offentlige anskaffelser (SOA) blitt utvidet med en ny modul om bærekraft, og ordningen består nå av de to modulene SOA Basis og SOA Bærekraft. Fagplanen for SOA Bærekraft ble lansert i 2020, med den hensikt å gjøre kursleverandørmarkedet i stand til å forberede kurs i forkant av lanseringen av en ny sertifiseringstest i november 2021. Det ble gjennomført 179 SOA Basis-tester i 2021, med en beståttgrense på 74 prosent. Beståttprosenten er som forventet og i tråd med sertifiseringstestens vanskelighetsgrad. Interessen fra kursleverandørmarkedet har vært økende og ved utgangen av 2021 er det seks leverandører som tilbyr kurs basert på SOA Basis fagplanen, og tre leverandører som tilbyr kurs basert på SOA Bærekraft.

### **Digitalisering av offentlige anskaffelser**

- *Ved å effektivisere og forbedre offentlige anskaffelser gjennom heldigitalisering av anskaffelsesprosessen, blir det enklere og mer attraktivt for næringslivet å delta i*

*konkurranser om offentlige anskaffelser. Program for digitale anskaffelser (2018-2024) blir videreført i 2021 med hovedvekt på økt bruk av dynamiske innkjøpsordninger (DPS) og utvikling av felles arkitektur og fellesløsninger på nasjonalt nivå for anskaffelsesområdet. DFØ skal videreføre sitt arbeid i programmet.*

Arbeidet med heldigitale anskaffelsesprosesser ble videreført i 2021. Dynamisk innkjøpsordning er en viktig prosedyre for å gjøre det enklere for små og mellomstore bedrifter (SMBer) å kunne delta aktivt i offentlige konkurranser. Ordningen krever digitale løsninger og prosedyren egner seg derfor godt for å pilotere en heldigital prosess. For å støtte dette arbeidet har vi startet et arbeid med å etablere en fellesløsning for utarbeidelse av kravspesifikasjoner. Med utgangspunkt i løsningen har vi utarbeidet en mal for innlevering av tilbud, og en modell for hel- eller delvis automatisering av evaluering av tilbud. Fellesløsningen vil bli sentral i den videre piloteringen av heldigital gjennomføring av dynamisk innkjøpsordning.

DFØ har også publisert også en høringsversjon av ny veileder for kjøp av konkurransegjennomføringsverktøy (KGV). Veilederen gir blant annet råd om håndtering av en krevende konkurransesituasjon i KGV-markedet og nye kunngjørings skjema/ny Doffin. Veilederen inngår som en del av DFØs helhetlige tilbud på området. Den er utarbeidet i nært samarbeid mellom vårt fagmiljø på offentlige anskaffelser, og regnskapsområdet som leverer KGV-verktøy og innkjøpsløsning. I tillegg har vi arbeidet videre med felles arkitektur, og en beta-versjon av ny Doffin-løsning er satt i produksjon fra tidlig i 2. kvartal 2021.

I 2021 har DFØs hovedaktiviteter for å heve kompetansen og den digitale modenheten og det digitale løftet mot en heldigital anskaffelsesprosess vært: Nettverk for digitale anskaffelser, konferansen "Digitale anskaffelser mer enn EHF" samt ulike tekniske seminarer knyttet til effektiv utveksling av data.

*Figuren viser utviklingen i bruk av ulike kompetansetiltak:*

|                                        | Antall<br>samlinger<br>2020 | Antall<br>samlinger<br>2021 | Antall<br>påmeldte<br>2020 | Antall<br>påmeldte<br>2021 |
|----------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Nettverk for digitale anskaffelser     | 4                           | 7                           | 386                        | 440                        |
| Workshopserie - heldigital anskaffelse | 2                           | 3                           | 220                        | 85*                        |
| Effektiv utveksling av data            | 5                           | 4                           | 210                        | 274                        |

*\* I 2020; antall interessenter, og i 2021; de som valgte å gå videre med sitt konkrete prosjekt.*

#### *Nordisk og europeisk samarbeid*

DFØ har tidligere ledet Nordisk-baltisk e-handelsnettverk med støtte fra Nordisk ministerråd. Dette ansvaret er nå overtatt av islandske myndigheter. Sammen med Brønnøysundregistrene og Skatteetaten deltar DFØ i det nordiske prosjektet Nordic Smart Government (NSG). Prosjektet ledes av danske myndigheter og har finansiell støtte fra Nordisk ministerråd. DFØ leder et delprosjekt for leveranse av digitale

forretningsdokumenter i NSG. Delprosjektet er et ledd i forlengelsen av arbeidet vi gjør med elektronisk handelsformat (EHF) og bruk av Peppol-nettverket i Norge.

Videre deltar vi i EUs Multi-Stakeholder Expert Group on eProcurement (EXEP), hvor det blant annet er undergrupper på innkjøpsanalyser og dynamiske innkjøpsordninger. DFØ deltar også i arbeid i regi av EUs publikasjonskontor med nye kunngjøringsskjemaer og det europeiske egenerklæringsskjemaet (ESPD). I tillegg leder vi det EU-delfinansierte prosjektet InterProc knyttet blant annet til etablering av ny Doffin-løsning.

DFØ har rollen som generalsekretær og øverste leder av OpenPeppol. OpenPeppol er en medlemsbasert, internasjonal, non-profit organisasjon som har ansvaret for blant annet Peppol-nettverket og spesifikasjonene som ligger til grunn for elektronisk handelsformat (EHF). Organisasjonen ble stiftet i 2012 som en oppfølging av det norskledede EU-finansierte Peppol-prosjektet. Nærmere 500 brukere, tjenesteleverandører og offentlige myndigheter fra 39 land er medlemmer.

Digitalisering av anskaffelser gjør det enklere for oppdragsgivere å gjennomføre konkurranser, og det blir enklere og mer attraktivt for næringslivet å delta i konkurranser om offentlige anskaffelser. Vi vurderer at dette arbeidet også bidrar til å oppnå FNs bærekraftsmål 8.2, «Øke den økonomiske produktiviteten gjennom diversifisering, teknologisk modernisering og innovasjon».

### **Veiledning på prioriterte områder og markeder**

- *I enkelte typer anskaffelser av en viss størrelse og kompleksitet er det særlig behov for veiledning og kompetanseheving. Dette gjelder blant annet innen bygg, anlegg, eiendom, transport og IT. DFØ skal gi veiledning og bidra til å bygge opp kompetanse om innovative anskaffelser og krav til lønns- og arbeidsvilkår i offentlige kontrakter.*

DFØ har lansert to nye avtaler innenfor Statens Standardavtaler (SSA) som skal bidra til bedre IT-anskaffelser; SSA-Sky for etablering og forvaltning av komplekse skytjenester og SSA-"lille-sky" for kjøp av enkle skytjenester. DFØ har også utarbeidet veiledninger om anskaffelse og bruk av skytjenester, se ytterligere omtale av veiledningene i kapittel 3.2.4, «Prioriterte tiltak».

For bygg- og anleggsområdet har DFØ videreført arbeidet med pilotering og utvikling av veiledning om metodikken Best Value Procurement (BVP). Vi har ca. ti pilotvirksomheter og gjennomfører evaluering av prosjekter for å få mer kunnskap om resultater fra bruk av metodikken. I 2021 har vi gjennomført digitale møteplasser hvor pilotene kan dele erfaringer og få ny kunnskap, utviklet nye maler og gjennomført et større webinar for offentlige virksomheter og leverandører.

DFØ lanserte et e-læringskurs om forskriften om lønns- og arbeidsvilkår i 2021. Kurset ble utarbeidet i samarbeid med Arbeidstilsynet, og er ment som et målrettet kompetansehevingstiltak som spesielt setter søkelys på hvordan offentlige innkjøpere kan utføre kontrollplikten etter forskriften om lønns- og arbeidsvilkår. Innenfor arbeidet mot arbeidslivskriminalitet på anskaffelsesområdet, har vi deltatt aktivt i bestillerutvalget til

Samarbeidet mot svart økonomi (SMSØ). Sammen med Byggenæringens Landsforening (BNL) og Kommunesektorens organisasjon (KS) har vi utviklet en sjekklister som kan hjelpe offentlige innkjøpere med å følge opp de omforente seriøsitetsbestemmelsene.

### *Innovasjon*

DFØ tilbyr generell veiledning og konkurranse- og kontraktsmaler for innovative anskaffelser på anskaffelser.no. Veiledning på innovasjonspartnerskap ble revidert i 2021. Arbeidet vil fortsette i 2022 med oppdatert veiledning på før-kommersielle anskaffelser, konkurransepreget dialog og supplering av nye kontrakts- og konkurransegrunnlagsmaler. Vi bistår med fagekspertise i Norges forskningsråds- og Innovasjon Norges evaluering av søknader til finansieringsstøtte for henholdsvis før-kommersielle anskaffelser og innovasjonspartnerskap. Se også omtale av flere aktiviteter i avsnittet under, «Bærekraftige og innovative anskaffelser».

### **Bærekraftige og innovative offentlige anskaffelser**

- *DFØ skal bidra til å øke andelen grønne og innovative offentlige anskaffelser og utarbeide, i samarbeid med Miljødirektoratet, en handlingsplan som skal lanseres i 2021. DFØ skal også bidra til at offentlige virksomheter har kompetanse om hvordan grønne og innovative anskaffelser kan benyttes, og hvordan det kan stilles krav til innovasjon og bærekraft.*

Handlingsplan for økt andel klima- og miljøvennlige offentlige anskaffelser og grønn innovasjon ble lagt frem av regjeringen 9. september 2021. Planen har ti hovedgrep for å øke andel grønne og innovative anskaffelser:

- Oppdragsgivere skal fremme null- og lavutslippsløsninger og sirkulær økonomi i prioriterte kategorier
- Statlige nøkkelvirkosomheter går foran
- Grønt kompetanseløft
- Lederutvikling med vekt på grønne anskaffelser og innovasjonskultur
- Bedre tilgang til statistikk og data om grønne og innovative anskaffelser
- Økt samarbeid mellom oppdragsgivere for å utvikle og ta i bruk miljøteknologi og sirkulære løsninger
- Satsning for å inkludere oppstartsbedrifter innen miljøteknologi i anskaffelsesprosessen
- Økt samarbeid med forsknings- og innovasjonsmiljøer på feltet grønne og innovative anskaffelser
- Teste ut tiltak for bedre oppfølging og etterlevelse innen grønne og innovative anskaffelser
- Økonomisk støtte for merkostnader, risikoavlastning og kompetansebygging

Parallelt med utviklingen av handlingsplanen har DFØ satt i gang en rekke aktiviteter innenfor disse hovedgrepene.

DFØ gjør analyser av konkurransegrunnlag for å kunne si noe om andelen klima- og miljøvennlige offentlige anskaffelser. Foreløpige funn av nøkkelord i konkurransegrunnlag som kan indikere miljøkrav viser en positiv utvikling innen kategoriene bygge- og

anleggsvirksomhet, og matvarer og kantinetjenester. DFØ gjør også analyse av kjøretøydata som også viser en positiv utvikling av anskaffelser av elbiler.

*Figuren viser utvikling i funn av nøkkelord innenfor utvalgte kategorier fra 2020 til 2021:*

| Kategori                     | 2020 | 2021 |
|------------------------------|------|------|
| Bygg og anlegg               | 54 % | 60 % |
| Matvarer og måltidstjenester | 32 % | 34 % |
| Nullutslippsbiler            | 30 % | 42 % |

*Kilde: DFØs egne analyser av konkurransegrunnlag fra Doffin 2020 og 2021*

Statistikken er basert på analyse av konkurransegrunnlag, og bygger på funn av nøkkelord under temaer slik som klimagassutslipp og sirkulærøkonomi. Nøkkelord for bygg og anlegg under temaene klimagassutslipp, miljøledelse, naturmangfold og forurensing har i større grad blitt brukt i 2021 i forhold til 2020. Bruken av nøkkelord under temaene klimatilpasning, sirkulærøkonomi, energi, klassifiseringsordninger, og miljømerker har i hovedsak holdt seg stabilt, samtidig som funn under temaet miljøgifter har gått ned. Vi ser derfor en økning totalt innenfor bygg og anlegg.

Nøkkelord for matvarer og måltidstjenester under temaet klimasmart matinnkjøp har hatt en stor økning fra 2020 til 2021. Samtidig har funn innenfor temaet tropisk avskoging vært stabilt, og matsvinn har gått noe ned. Vi ser derfor en økning totalt innenfor matvarer og måltidstjenester.

Analysen av nullutslippsbiler omfatter kjøpte og leasede personbiler og varebiler i offentlige virksomheter. Vi ser en vesentlig økning i andelen nullutslippskjøretøy i offentlige anskaffelser av person- og varebiler. Andelen anskaffelser av nullutslippsperson- og varebiler er betydelig høyere i offentlig sektor (om lag 42 prosent) enn for privat næringsliv (om lag 25 prosent) i 2021.

#### *Prioriterte kategorier*

Handlingsplanen fremhever særlig kategoriene transport, bygg- og anlegg, mat og måltidstjenester, plastprodukter og produkter som inneholder plast. Dette er kategorier DFØ har arbeidet med siden 2017. I tillegg er det også lagt til kategorier som er sentrale i omleggingen til en sirkulær økonomi, som elektroniske og elektriske produkter, batterier, møbler og tekstiler.

Innen transportområdet har DFØ utarbeidet nye innkjøpsråd med oppdatert drivstoffmatrise for tungtransport, inkludert bussdrift. Vi har også startet utviklingen av et verktøy for analyse av lette kjøretøy i offentlig sektor. Hensikten med verktøyet er å gi beslutningstakere i offentlig sektor og andre interessenter innsikt i sammensetningen av den offentlige eide bilparken, og hva som er status på overgangen fra en fossil til utslippsfri bilpark. DFØ har samarbeidet med Høyskolen i Kristiania om en forskningsrapport som undersøker grønne offentlige transportanskaffelsers effekt på innovasjon og næringsutvikling.

Det er utarbeidet flere kriteriesett innen bygg, anlegg og eiendom. I 2021 har DFØ arbeidet med å spre disse. DFØ leder også et nettverk for utslippsfrie byggeplasser. I mars lanserte vi et verktøy for å beregne referansenivå for klimagassutslipp fra materialbruk i bygg. Verktøyet setter krav til maksimalt utslipp for prosjektet og en utslippsramme for bygget.

Innen mat og måltidstjenester har DFØ arbeidet med å spre og videreutvikle en veiledning på klimasmart meny og reduksjon av matsvinn. DFØ deltar i et fireårig forskningsprosjekt med Oslo met om anskaffelsesprosessen og hvordan det kan kjøpes mer bærekraftig mat. I tillegg har DFØ utarbeidet en klimakalkulator med Cicero, som vil bli lansert i 2022.

I 2021 gjennomførte DFØ et prosjekt for å videreutvikle Kriterieveiviseren, og for å gjøre den mer brukervennlig og stimulere til økt bruk. Vi har utviklet en prototype for ny løsning som vil bli videreutviklet og lansert i 2022.

#### *Grønt kompetanseløft*

Grønt kompetanseløft er det tiltaket i handlingsplanen DFØ har jobbet mest med å etablere i 2021. I februar lanserte vi en sparretelefon for bærekraftige anskaffelser. Dette er et lavterskeltilbud der brukerne kan ringe inn og diskutere bærekraft og konkrete anskaffelser med en medarbeider hos oss. Hoveddelen av henvendelsene gjelder hvordan virksomhetene kan ivareta bærekraft i konkrete anskaffelser. Tilbakemeldingene fra brukerne er så langt veldig positive. Sparretelefonen er et pilotprosjekt med varighet ut 2022. DFØ vil i evalueringen av piloten vurdere om tilbudet skal innføres som en permanent tjeneste.

I 2021 lanserte DFØ et «Kom i gang med grønne anskaffelser» e-læringsprogram rettet mot innkjøpere, prosjektledere og klima- og miljørådgivere i offentlig sektor. Kurset gir en enkel og praktisk innføring i hva grønne anskaffelser er, og hvordan de kan stille gode klima- og miljøkrav.

DFØ har gjennomført en rekke kompetanse- og spredningsaktiviteter. I samarbeid med Miljødirektoratet og organisasjonen til kommunesektoren (KS) har DFØ arrangert to regionale klimasamlinger, en i Møre og Romsdal og en i Nordland. Begge arrangementene fikk svært gode tilbakemeldinger. DFØ samarbeider også tett med Miljødirektoratet om Klimasatssøknadene og anskaffelsesprosjektene. Vi tilbyr blant annet alle ansatte på Klimasatsmidler opplæring og deltakelse i nettverk.

I 2021 etablerte DFØ et innsatsteam med en ansvarlig fagperson pr. fylke. Fagpersonen vil være et kontaktpunkt for brukerne, som også kan tilby regionstilpassede presentasjoner og kurs ved behov.

Figuren viser gjennomførte kompetanse- og spredningsaktiviteter på bærekraftsområdet i 2021:

| Aktiviteter                                                                                                                                           | Antall | Antall påmeldte |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------|
| Webinarer                                                                                                                                             | 22     | 1860            |
| Innsatsteamet (inkl. 2 klimasamlinger)                                                                                                                | 34     | 1409            |
| Nettverksmøter<br>- Utslippsfrie byggeplasser<br>- Møbelnettverk<br>- Klimamåling i anskaffelser<br>- Bærekraftige batterier<br>- Menneskerettigheter | 15     | 302             |

#### *Bedre tilgang til statistikk og data om grønne og innovative anskaffelser*

I 2021 har vi styrket ressursinnsatsen i arbeidet med statistikk og data. For å kunne gi en oversikt over omfanget av innovative og klima- og miljøvennlige innkjøp har vi i 2021 systematisert hvordan vi arbeider med måling. Dette har resultert i to målestrategier, en for klima- og miljøvennlige anskaffelser og en for innovative offentlige anskaffelser. Målestrategiene gir rammer og retning for målearbeidet til DFØ, samt oversikt over hvilke eksterne og interne føringer som er gitt. For å komplettere målestrategiene har vi også utviklet måleplaner. En måleplan gir årlig oversikt over det operative målearbeidet. Dette inkluderer både hva DFØ måler i dag og hvilke planer vi har fremover.

#### *Økt samarbeid mellom oppdragsgivere og nordisk og europeisk samarbeid*

DFØ avsluttet i 2021 et treårig prosjekt på oppdrag fra Nordisk ministerråd. Målet for prosjektet var å opprette et samarbeid mellom store nordiske byer, og besto av et bestillernetzverk som gjennomførte markedsdialoger og arbeidet for å oppnå utslippsfri levering av varer og tjenester. I 2021 ble også prosjektet «Sirkulære og klimavennlige offentlige innkjøp» etablert under Nordisk visjon. DFØ leder prosjektet som varer ut 2024. Nordisk bestillerdialog og nettverket som er etablert, blir videreført som en del av Nordisk visjon. Nordisk visjon vil også arbeide med markedsdialog innen kategoriene møbler, ikt, batterier og emballasje. I tillegg er det opprettet et eget samarbeidsprosjekt om klimamåling innen offentlige anskaffelser.

Videre deltar DFØ i EUs Green Public Procurement (GPP) advisory group og det europeiske nettverket SPP next. DFØ deltar også i Interreg-prosjektet ProCirc, som har resultert i en verktøykasse for sirkulære anskaffelser. I 2021 gikk vi også inn i The Circular & Fair ICT Pact (CFIT) som er et internasjonalt partnerskap for å akselerere sirkularitet, rettferdighet og bærekraft i IKT-sektoren, initiert av Nederland og ledet av innkjøpsorganisasjoner.

DFØ har vært pilot i utviklingen av måling på FNs bærekraftsmål indikator 12.7.1 «Antall land som implementerer bærekraftige retningslinjer og handlingsplaner for offentlige anskaffelser» under bærekraftsmål 12.7 «Fremme bærekraftige ordninger for offentlige anskaffelser, i samsvar med de enkelte landenes politikk og prioriteringer». Dette er nå en

offisiell rapportering, og DFØ leverte statistikk og data i desember 2020. Neste rapportering vil være høsten 2022.

Offentlige anskaffelser er et strategisk virkemiddel i arbeidet for å bidra til at Norge når sine klima- og miljømål innen 2030, og for å fremme grønn samfunns- og næringsutvikling. DFØs arbeid med grønne og innovative offentlige anskaffelser innen prioriterte kategorier som transport og mat bidrar særlig til FNs bærekraftsmål 13.2. "Innarbeide tiltak mot klimaendringer i politikk, strategier og planlegging på nasjonalt nivå".

### Bedre innkjøpsdata fra statlige virksomheter

- *DFØ skal vurdere hvordan innkjøpsdata kan fremskaffes på en hensiktsmessig måte, og som kan tilgjengeliggjøres for analyseformål. I arbeidet skal det vurderes ressurseffektive metoder for å fremskaffe data fra statlige virksomheter, herunder behovet for en særskilt lovhjemmel. Det skal også utredes tekniske løsninger for innsending, forvaltning, analyse og distribusjon av data, samt kostnader og nytte av slike løsninger.*

DFØ har definert at innkjøpsdata i denne sammenheng vil være regnskapsdata hentet fra DFØs regnskapssystem<sup>9</sup> og fakturadata hentet fra DFØs ulike fakturabehandlingssystemer<sup>10</sup>. Begge deler er offentlige dokumenter som er åpne for innsyn. Samtidig inneholder disse dataene personopplysninger. Behandling av personopplysninger er bare lovlig når minst ett av vilkårene i personvernforordningen artikkel 6 første ledd<sup>11</sup> er oppfylt. På bakgrunn av dette må DFØ utrede videre hvilket behandlingsgrunnlag som kan være aktuelt for behandling av regnskapsdata og fakturadata. DFØ leverer regnskapstjenester til 81 prosent av alle statlige virksomheter, og har tilgang til en stor mengde data. Vi vil arbeide for å finne løsninger for å tilgjengeliggjøre innkjøpsdata som ivaretar våre forpliktelser overfor kundene.

Innsending av regnskapsdata én eller to ganger i året kan gjøres gjennom et relativt enkelt uttrekk fra DFØs regnskapssystem. For fakturadata har vi vurdert to alternativer; Innhentning

---

<sup>9</sup> Unit4 ERP

<sup>10</sup> Basware, Contempus og Unit4 ERP

<sup>11</sup> Personopplysningsloven, artikkel 6, behandlingens lovliggjort: Behandlingen er bare lovlig dersom og i den grad minst ett av følgende vilkår er oppfylt:

a) den registrerte har samtykket til behandling av sine personopplysninger for ett eller flere spesifikke formål,  
b) behandlingen er nødvendig for å oppfylle en avtale som den registrerte er part i, eller for å gjennomføre tiltak på den registrertes anmodning før en avtaleinngåelse,  
c) behandlingen er nødvendig for å oppfylle en rettslig forpliktelse som påhviler den behandlingsansvarlige,  
d) behandlingen er nødvendig for å verne den registrertes eller en annen fysisk persons vitale interesser,  
e) behandlingen er nødvendig for å utføre en oppgave i allmennhetens interesse eller utøve offentlig myndighet som den behandlingsansvarlige er pålagt,  
f) behandlingen er nødvendig for formål knyttet til de berettigede interessene som forfølges av den behandlingsansvarlige eller en tredjepart, med mindre den registrertes interesser eller grunnleggende rettigheter og friheter går foran og krever vern av personopplysninger, særlig dersom den registrerte er et barn. Nr. 1 bokstav f) får ikke anvendelse på behandling som utføres av offentlige myndigheter som ledd i utførelsen av deres oppgaver.

av fakturadata fra Peppol-nettverket og innhenting av fakturadata fra DFØs ulike fakturabehandlingssystemer. Vi anbefaler på kort sikt å arbeide videre med innhenting fra DFØs fakturabehandlingssystemer. DFØ vil fortsette arbeidet med å utrede løsninger for å overføre regnskapsdata til felles dataplattform.

DFØ har siden 2018 arbeidet med å utvikle en nasjonal datasjø for innkjøpsdata. I 2021 har vi etablert samarbeid med øvrige dataplattforminitiativer i DFØ, og vi vil etablere en pilot for å utrede overføring av regnskapsdata til felles dataplattform. Vi har også arbeidet med å få innarbeidet analysefunksjonalitet i dataplattformen som er under utvikling. Detaljerte innkjøpsdata i datasjøen er ikke et sluttprodukt i seg selv, og har liten verdi hvis den ikke distribueres videre til våre målgrupper på et egnet format. DFØs målgrupper har ulike behov for informasjon basert på sin rolle, kompleksitet i behov og kompetanse hos brukeren. På bakgrunn av dette har DFØ definert flere dataprodukter som skal utvikles; dybderapporter, rådata, ferdige historier og dynamiske dashboard.

### **Retningslinjer for kjøp av konsulentttjenester i staten**

- *For å legge til rette for ressurseffektiv bruk av konsulentttjenester i staten, skal DFØ utarbeide et utkast til retningslinjer for slike kjøp. Retningslinjene skal inneholde anbefalinger for strategisk forankring og praktisk gjennomføring, samt belyse fallgruver. Arbeidet skal organiseres som et prosjekt, der også Finansdepartementet, Kommunal- og moderniseringsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet deltar.*

DFØ utarbeidet i 2021 utkast til retningslinjer for bruk av konsulentttjenester i staten. Rapporten inneholdt retningslinjer innen fem områder: Strategi for bruk av konsulentttjenester, oversikt og rapportering, planlegging i kontraktstrategi, gjennomføring av anskaffelsesprosessen og kontraktsoppfølging. Utkastet ble utarbeidet i dialog med Finansdepartementet, Kommunal- og distriktsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet, og ble ferdigstilt i juni 2021. Utkastet til retningslinjer vil være utgangspunkt for videre arbeid og oppfølging av tiltak i 2022.

### **Styrking av Statens innkjøpscenter**

- *Statens innkjøpscenter blir i 2021 styrket med 9,2 millioner kroner for å kunne inngå flere felles innkjøpsavtaler for staten. I 2021 er de planlagte aktivitetene i hovedsak knyttet til utlysning av nye avtaler innenfor statens reisevirksomhet og IKT. DFØ skal vurdere hvordan det gjennom felles innkjøpsavtaler for staten kan stilles krav om og legges til rette for bærekraft og innovasjon. Direktoratet skal utarbeide to analyser: 1) En oppdatering av gevinstanslagene for reisekategorien der det tas hensyn til effekter av covid-19 pandemien, og 2) en oversikt over gevinster som følge av inngåtte avtaler for reisekategorien.*

DFØ har i 2021 styrket ressursinnsatsen i Statens innkjøpscenter. Den økte kapasiteten har ført til at vi har satt i gang flere nye prosesser. Vi venter at effekten vil kunne hentes ut i 2022. Det er ikke etablert nye innkjøpsområder i 2021.

Statens innkjøpssenter har i 2021 forvaltet 12 fellesavtaler fordelt på fem innkjøpsområder. Fram til 30. september var det 15 fellesavtaler fordelt på seks innkjøpsområder. Som følge av en midlertidig forføyning mot anskaffelsesprosessen for ny statlig fellesavtale på forbruksmateriell, ble ny kontrakt inngått først etter årsskiftet.

Videre har vi startet anskaffelsesprosesser innenfor kategoriene IKT og reise. I tillegg arbeider vi med fornyet konkurranse for avtaleområder som er i ferd med å løpe ut. Vi planlegger også for å utarbeide en ny handlingsplan for innkjøpskategorien Kontor.

I handlingsplanen for økt andel klima- og miljøvennlige offentlige anskaffelser og grønn innovasjon er Statens innkjøpssenter trukket fram som en nøkkelvirkosomhet. Dette betyr at vi arbeider med å legge til rette for miljøvennlige, sirkulære og bærekraftige løsninger, særlig innenfor områdene reise, forbruksmateriell og IKT.

### Markedsplass for skytjenester

- *DFØ skal videreføre arbeidet med å etablere og videreutvikle markedsplassen for skytjenester. Dette innebærer også å utarbeide standardkrav til sikkerhet for ulike typer tjenester med stor utbredelse i offentlig sektor. DFØ skal gi veiledning til både å finne fram til riktig tjeneste og å gjennomføre anskaffelsen. Det er et særlig behov for veiledning og kompetanseheving for anskaffelse av IKT-løsninger, der sikkerhet ved tjenesteutsetting og skytjenester står sentralt. Markedsplassen skal være etablert og satt i drift innen utgangen av 2021.*

Markedsplassen for skytjenester i offentlig sektor gir offentlige virksomheter hjelp til å finne fram til og benytte kostnadseffektive og sikre skytjenester. Markedsplassen ble lansert av DFØ med pilotfunksjonalitet våren 2021, deretter videreutviklet og satt i drift i desember 2021. Vi vil fortsette å tilføre ny funksjonalitet til markedsplassen i 2022.

Vi har utarbeidet om lag 40 veiledninger innenfor anskaffelse og bruk og informasjonssikkerhet i forbindelse med skytjenester. Veiledningene inneholder blant annet standardkrav til sikkerhet som videreutvikles i takt med de planlagte inngåelsene av felles innkjøpsavtaler i 2022 og 2023.

DFØ inngikk i 2021 et samarbeid med Digdir om styring og ledelse av koordineringsarbeidet etter Schrems II<sup>12</sup> i regi av SKATE<sup>13</sup>-utvalget. Vi vurderer at dette vil gi verdifull informasjon til fremtidige inngåelser av felles innkjøpsavtaler på skytjenesteområdet. Markedsplassen for skytjenester har initiert tre anskaffelsesprosesser innenfor skyavtaleområdet, som vil bli kunngjort i løpet av første halvår 2022.

---

<sup>12</sup> EU-domstolen avsa 16. juli 2020 en prinsipiell dom om overføring av personopplysninger til land utenfor EU/EØS. Dommen kan få betydning for flere digitale løsninger som benyttes av innbyggere, offentlige og private virksomheter.

<sup>13</sup> Skate er et strategisk samarbeidsråd og rådgivende samarbeidsråd og rådgivende organ til Digitaliseringsdirektoratet og kommunal- og distriktsministeren.

I desember 2021 ble Markedsplassen for skytjenester underlagt Statens innkjøpsråd, og gitt fullmakt til å inngå felles innkjøpsavtaler i statsforvaltningen.

### **Innovasjon i offentlige anskaffelser - StartOff**

- *DFØ har i 2021 fått tildelt 4,9 millioner kroner av en total bevilgning fra staten på 7,9 millioner kroner til den offisielle oppstarten av StartOff, og arbeidet med å gjøre det enklere for oppstartsselskaper å inngå kontrakter med det offentlige. Øvrige deltakere i programmet er Digitaliseringsdirektoratet og **Leverandørutviklingsprogrammet**. Det skal minimum gjennomføres 12 prosjekter i løpet av året. DFØ får ansvar for å lede og drifte ordningen og for innkjøpsfaglig veiledning og gjennomføring av prosessene. StartOff vil bli følgevaluert i 2021.*

StartOff er et virkemiddel for innovasjon i offentlig og privat sektor. Gjennom en rask, enkel og forutsigbar prosess bringer StartOff offentlige oppdragsgivere og startups sammen for å løse utfordringer i offentlig sektor, spre nye løsninger til flere aktører i det offentlige markedet og skape næringsvekst i privat sektor.

I løpet av etableringsåret 2021 har StartOff gjennomført og igangsatt 12 prosjekter som adresserer ulike behov i offentlig sektor. Utfordringene dekker ulike fagområder innen blant annet forenkling, klima og miljø, tjenesteutvikling og infrastruktur. Eksempler på dette er blant annet prosjekter om automatisk arkivering av e-post i Arkivverket, digital overvåkning av kritisk infrastruktur i Kristiansand kommune og klimavennlige innkjøp i Kongsvingerregionens innkjøpssamarbeid. I tillegg har NAV gjennomført to prosjekter for rekruttering i StartOff-regi, Larvik kommune har utviklet en fysisk «Gaming-park» for å styrke folkehelsen blant unge og Patentstyret utvikler en løsning for overgangen til aktivitetsbasert arbeidsplass. Alle disse offentlige oppdragsgiverne har eller er i ferd med å utvikle nye løsninger i samarbeid med startups gjennom den etablerte StartOff-modellen.

Det har vært gjennomgående stor interesse fra startups, med mellom sju innsendte idéskisser til Arkivverket og hele 56 til ett av NAV sine prosjekter. De fleste mottar mellom 11 og 17 idéskisser fra leverandørene. Det er svært høy respons sammenliknet med tradisjonelle anskaffelser i offentlig sektor. Av de prosjektene som er avsluttet ved utgangen av 2021 har alle, med unntak av ett, gått videre til anskaffelse eller videreutvikling.

Både oppdragsgivere, statlig aktører og kommuner samt startups oppgir å være godt fornøyd med StartOff. Dette gjelder både bistanden gitt av StartOff, StartOff som rammeverk for selve anskaffelses- og utviklingsprosessen, og samarbeidet med den respektive partner fra henholdsvis offentlig sektor og leverandør.

StartOff er også et sentralt virkemiddel i arbeidet med å nå FNs bærekraftsmål, spesielt nr. 8.2., «Øke den økonomiske produktiviteten gjennom diversifisering, teknologisk modernisering og innovasjon». Gjennom å tilrettelegge slik at offentlige anbudprosesser også er relevante for startups, øker konkurransen i leverandørmarkedet. Slik kan offentlig sektor oppnå økt ressursutnyttelse, bedre priser og ikke minst få tilgang til ny teknologi og innovasjon. Ved å dele opp store kontrakter i mindre deler åpner StartOff det offentlige

markedet for flere leverandører og gjør det mulig for offentlige virksomheter å starte innovasjons- og utviklingsarbeid i mindre skala med mer konkrete oppdrag.

I 2022 vil StartOff satse spesielt på bærekraft og utvikling av nye sirkulære løsninger.

### **3.2.5 Vurdering og analyse av utvikling for hovedmål 2: Offentlig sektor gjennomfører effektive og bærekraftige anskaffelser**

DFØs hovedprioriteringer og aktiviteter legger til rette for at offentlige virksomheter gjennomfører effektive og bærekraftige anskaffelser, og våre tjenester er etterspurt av offentlige oppdragsgivere. Vi opplever stor interesse og deltakelse på nær sagt alle tiltak som settes i gang. Deltakelsen på fagseminarer og i fagnettverk er gode måleparametere, og indikerer at offentlig sektor ønsker å øke sin faglige modenhet knyttet til å gjennomføre effektive og bærekraftige anskaffelser. I 2021 er det spesielt veiledning og kompetanseheving knyttet til bærekraft som har fått økt oppmerksomhet fra våre brukere. Arbeidet med handlingsplanen for grønne anskaffelser har gitt et løft i utarbeidelsen av veiledningsmateriell og spesielt bruk av kriterier for kategoriene, mat, bygg-, anlegg- og eiendom (BAE) og transport. I en rapport fra Riksrevisjonen<sup>14</sup> kommer det blant annet fram at det er utarbeidet et omfattende veiledningsmateriell om grønne offentlige anskaffelser, men at det er behov for å gjøre det mer brukervennlig og kjent. I tillegg vil arbeidet med grønne offentlige anskaffelser kreve god koordinering mellom ansvarlige departementer. DFØ vil i 2022 følge opp rapporten og sette i verk tiltak i tråd med anbefalingene.

DFØs tiltak er bredt sammensatt, og oppdatering og modernisering av veiledere kombinert med en rekke målrettede kompetansehevingstiltak har vært blant kjerneaktivitetene. Med grunnlag i etterspørselen og tilbakemeldinger vurderer vi at tiltakene og virkemidlene er balansert, riktig sammensatt og brukerrettet.

Analyser av hvordan anskaffelser.no besøkes viser at Statens Standardavtaler (SSA) er mye benyttet og er et stort aktivum for våre brukere. Over to millioner brukere har besøkt nettstedet anskaffelser.no i 2021. Nettstedet er modernisert, og vi arbeider systematisk for å forbedre tjenestene. Vi har publisert nye veiledere for dynamisk innkjøpsløsning og for å følge opp «del opp eller begrunn prinsippet». Begge er tiltak for å styrke mulighetene for små og mellomstore bedrifters adgang til å delta i offentlige konkurranser.

På digitaliseringsområdet registrerer vi positive effekter av et langsiktig standardiseringsarbeid. DFØs egne målinger viser en markant økning i offentlige virksomheters bruk av standardiserte formater knyttet til EHF-faktura og EHF-ordre, med henholdsvis 28 prosent EHF-fakturaer og 41 prosent EHF-ordre fra 2020 til 2021. I tillegg viser etterspørselen etter nyere EHF-formater en betydelig økning. Vi vurderer at den positive

---

<sup>14</sup> Riksrevisjonens undersøkelse av grønne offentlige anskaffelser - Dokument 3:5 (2021–2022).

utviklingen i bruk av digitale formater viser at virksomhetene ser stor nytteverdi av digital samhandling.

For Statens innkjøpscenter er det særlig to effekter vi følger med på: Det ene er direkte besparelser som følge av vårt arbeid og bruk av markedsrett ved å samle statlige aktører for å inngå og drifte statlige rammeavtaler. Dersom virksomhetene benytter avtalene i tråd med forventet volum, kan staten spare ca. 230 millioner kroner hvert år. Den andre effekten er prosesseffekten ved at det inngås én avtale i stedet for at alle virksomheter skal bruke ressurser på å inngå egne avtaler. Prosessgevinster knyttet til digitalisering og effektiv veiledning reduserer statlige virksomheters behov for juridisk bistand og utvikling av egne digitale løsninger.

### **3.3 Hovedmål 3: Statsforvaltningen bygger på kunnskap, er utviklingsorientert og har god styring, organisering og ledelse**

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 for å sikre en kunnskapsbasert videreutvikling av regelverket, samt å levere relevante og brukerrettede kompetansetjenester.

God etats- og virksomhetsstyring er sentralt for måloppnåelse 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 og ledelse. I tråd med Økonomiregelverket vektlegger derfor DFØ i vårt arbeid med å støtte og utvikle forvaltningen at styringen tilpasses egenart, risiko og vesentlighet.

Lederplakaten i staten<sup>15</sup> og rammeverk for god ledelse i staten<sup>16</sup> legger grunnlaget for våre kompetansetilbud til ledere. Koblingen mellom fagområdene styring og ledelse er styrket gjennom 2021, både gjennom våre kompetansetiltak, men også gjennom organisatoriske grep der disse fagområdene er koblet tettere i samme avdeling i divisjon for styring, organisering og ledelse.

DFØs ambisjon er å bidra til at statlig styring og ledelse utøves slik at den blir effektiv og tilpasset virksomhetens risiko, vesentlighet og egenart. Et viktig premiss for å lykkes i dette

---

<sup>15</sup> Se [arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/lederplakaten-i-staten](https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/lederplakaten-i-staten)

<sup>16</sup> Se [arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/god-ledelse-i-staten](https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/god-ledelse-i-staten)

arbeidet, er god innsikt i tilstand, styringsutfordringer og praksis, herunder hva som hemmer og fremmer god styring og ledelse i staten.

Vi fikk i 2021 et utvidet mandat til å understøtte arbeid med bedre ressursbruk i budsjettprosessen. Det inkluderer blant annet å arbeide med områdegjennomganger og bidra til økt kunnskap og oppmerksomhet om effektiv ressursbruk i forvaltningen.

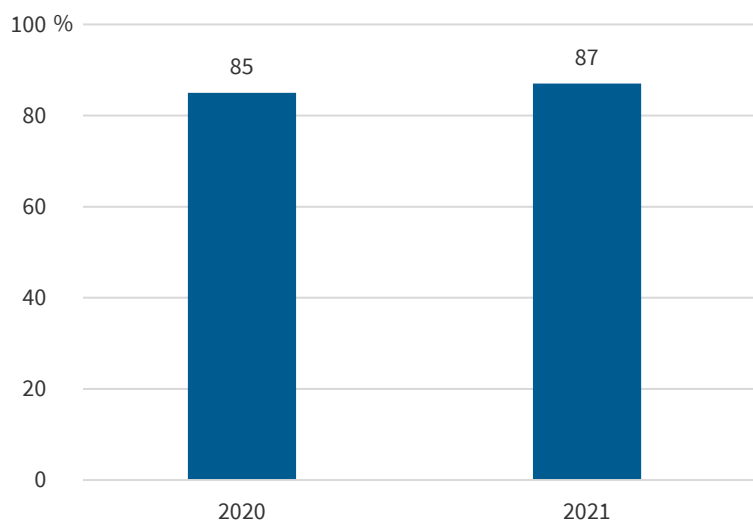
Det har de siste årene skjedd store endringer i forvaltningens organisering. DFØ har en viktig rolle i å dokumentere de endringene som skjer, sette tverrgående problemstillinger på dagsorden og foreslå tiltak basert på gjennomførte analyser.

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

### 3.3.1 Styringsparameter: Brukernes tilfredshet med DFØs tjenester innenfor regelverksforvaltning

DFØ har som oppgave å sette forvaltningen i stand til å etterleve økonomiregelverket og utredningsinstruksen. Både økonomiregelverket og utredningsinstruksen skal bidra til effektiv ressursbruk, god styringsinformasjon og gode beslutningsgrunnlag. Resultatet fra kunde- og brukerundersøkelsen i 2021, viser at 87 prosent av brukerne er enige i at DFØs regelverksforvaltning er tydelig og kunnskapsbasert. Videre oppgir 98 prosent at de er enige i at utredningsinstruksen er et godt verktøy for å lage gode beslutningsgrunnlag. Tilsvarende andel i 2020 var 93 prosent.

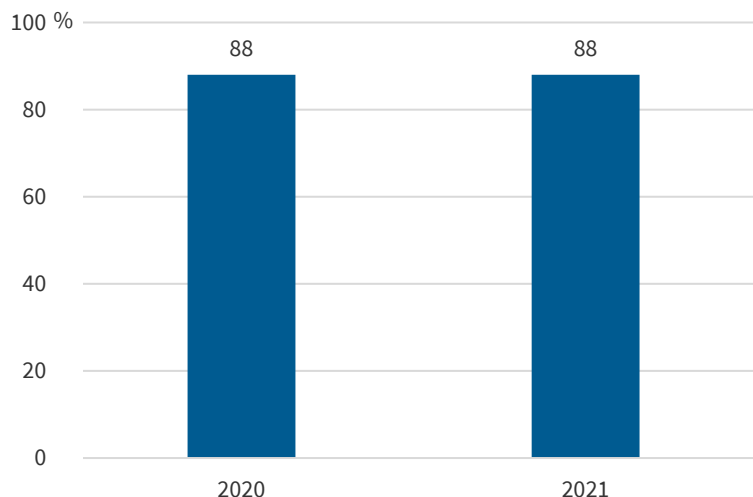
*Figuren viser andel brukere som er enige i at DFØs regelverksforvaltning er tydelig og kunnskapsbasert i 2020 og 2021:*



*Kilde: DFØs kunde- og brukerundersøkelse 2021. 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.*

DFØ tilbyr veiledningsmateriell innenfor økonomiregelverket og utredningsinstruksen, gjennomfører kurs og nettverk og tilbyr noe rådgivning til enkeltvirksomheter og departementer. Resultatene fra kunde- og brukerundersøkelsen viser at 88 prosent av brukerne jevnt over er tilfredse med DFØs tjenester knyttet til økonomiregelverket (veiledningsmateriell, kurs, nettverk eller rådgivning). Dette er på samme nivå som i 2020.

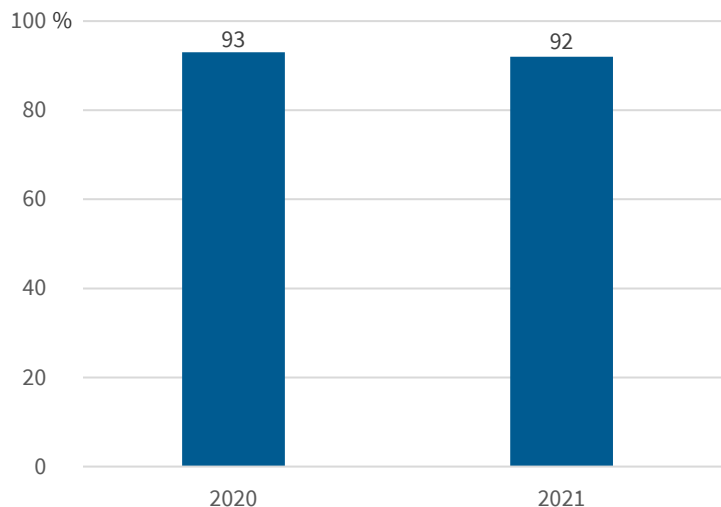
*Figuren viser brukertilfredshet med DFØs tjenester knyttet til økonomiregelverket i 2020 og 2021:*



*Kilde: DFØs kunde- og brukerundersøkelse 2021. 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.*

Resultatene fra kunde- og brukerundersøkelsen viser også at 92 prosent av brukerne jevnt over er tilfredse med DFØs tjenester knyttet til utredningsinstruksen (veiledningsmateriell, kurs, nettverk og rådgivning). Dette er en marginal nedgang fra 93 prosent året før.

Figuren viser brukertilfredshet med DFØs tjenester knyttet til utredningsinstruksen i 2020 og 2021:



Kilde: DFØs kunde- og brukerundersøkelse 2021. 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.

Vi viser også til omtale av våre kompetansetjenester i kapittel 3.3.4 «Styringsparameter: Utvikling i bruk av, og brukertilfredshet med, DFØs kompetansetjenester».

## Aktiviteter på regelverksområdet

### Statlige regnskapsstandarder

Statlige regnskapsstandarder (SRS) ble gjort obligatoriske for alle statlige virksomheter fra august 2021, med en innføringsperiode på fem år fra 1. januar 2022. Når alle virksomheter bruker SRS vil det gi en helhetlig oversikt over regnskapsdata, og øke sammenlignbarheten og transparensen i regnskapene på tvers i staten. Denne informasjonen vil blant annet være tilgjengelig på «statsregnskapet.no». DFØ har i siste halvår 2021 startet arbeidet med å tilrettelegge for en god innføring av SRS.

### Omlegging av pensjonspremiemodellen

Finansdepartementet fastsatte i 2021 endringer i rundskriv om regnskapsføring av pensjonspremie for statlige virksomheter. Endringene trer i kraft fra 2022. DFØ har bidratt i arbeidet med hvordan omleggingen av pensjonspremiemodellen skal regnskapsføres i virksomhetene, og hvordan Statens pensjonskasse (SPK) skal fakturere.

### Regelverksutvikling

I regelverksutviklingen innenfor årsregnskap, standard kontoplan for statlige virksomheter og statens kontoplan for statsbudsjettet og statsregnskapet, har DFØ i 2021 arbeidet med ensartet rapportering av artskonto for gebyrinntekter. Løsningen DFØ har lagt opp til vil standardisere informasjon om gebyrinntekter i staten og gi bedre kvalitet i regnskapsdataene.

Bestemmelser om økonomistyring i staten ble sist oppdatert i august 2021, som følge av fastsettelse av statlige regnskapsstandarder (SRS) som obligatoriske regnskapsstandarder. Dette sammen med endringer i pensjonsmodellen og ensartet kontobruk for gebyrinntekter, gir samlet økte muligheter for å legge til rette for sammenlikninger mellom virksomheter, god kvalitet på dataene og innsyn i statens virksomhet. I tillegg vil det gi mulighet for å digitalisere og automatisere tjenestene DFØ tilbyr for lønns- og regnskapskunder.

DFØ har høsten 2021 i dialog med Finansdepartementet gitt innspill til OECDs arbeid med standarder for «policy evaluation». Vi venter å få nye OECD-anbefalinger på evalueringsområdet i løpet av sommeren 2022.

#### *Utredningsinstruksen*

Som en del av forvaltningsansvaret for utredningsinstruksen har vi jobbet for å videreutvikle kompetansetilbudet til departementene og underliggende etater. Kompetansetilbudet vårt innen utredningsinstruksen består av veiledning, kurs, nettverk og rådgivning. Vi startet også arbeidet med å oppdatere DFØs veileder til utredningsinstruksen og vi tilbød tjenester rettet mot ledere i staten.

#### *Samfunnsøkonomisk analyse*

I 2021 startet vi arbeidet med å oppdatere DFØs veileder i samfunnsøkonomisk analyse. Vi har identifisert behov for å synliggjøre og oppdatere fagkunnskap og nye metoder for å sikre at veilederen holdes relevant som et felles rammeverk for forvaltningen. Arbeidet tar for seg tekstlige presiseringer, justerer uklarheter og styrker den pedagogiske fremstillingen for å gjøre innholdet mer tilgjengelig. I tillegg er det behov for å harmonisere prosessen mot Finansdepartementets arbeid med oppdatering av konseptvalgutredningen samt å endre den i tråd med revidert rundskriv R-109/2021 *Prinsipper og krav ved utarbeidelse av samfunnsøkonomiske analyser*. Vi har også videreført en fagblogg om utredningsinstruksen og samfunnsøkonomiske analyser.

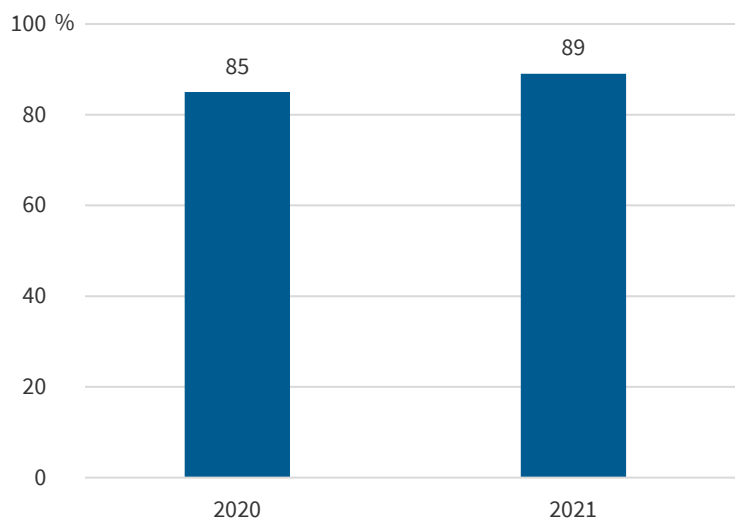
#### *Tilskudd*

Innen tilskuddsområdet har DFØ høsten 2021 gjennomgått veiledningstilbudet og innhentet brukerinnsett fra målgruppene. Gjennomgangen vil bli brukt som grunnlag for å jobbe videre med veiledningstilbudet og regelverksutviklingen på tilskuddsområdet.

### **3.3.2 Styringsparameter: Brukernes tilfredshet med tjenester innenfor betalingsformidling**

Resultatene fra kunde- og brukerundersøkelsen i 2021 viser at 89 prosent av brukerne jevnt over er tilfredse med DFØs tjenester knyttet til betalingsformidling.

Figuren viser brukertilfredshet med tjenester innenfor betalingsformidling i 2020 og 2021:



Kilde: DFØs kunde- og brukerundersøkelse 2021. 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.

Tjenestene inkluderer statens konsernkontoordning med tilhørende rammeavtaler og tilleggsavtaler inngått med banker, samt betalingskortet som er omtalt i kapittel 3.7.2, «Statlig støtte til personer uten bankkonto».

DFØ har kunngjort en ny konkurranse på rammeavtaler om betalings- og kontoholdstjenester for staten, som etter planen skal inngås i mai 2022. Vi har gjort noen endringer i konkurransegrunnlaget fra dagens rammeavtaler. En endring som vil effektivisere avropsprosessen for virksomhetene, er at DFØ skal velge bank på vegne av de 99 virksomhetene som har mindre enn 100 000 betalingstransaksjoner pr. år. De øvrige virksomhetene skal gjennomføre minikonkurranse på tilnærmet samme måte som i dag. En annen endring er at de nye rammeavtalene skal ha en varighet på inntil seks år, mot tidligere avtaler som har hatt en varighet på inntil fire år.

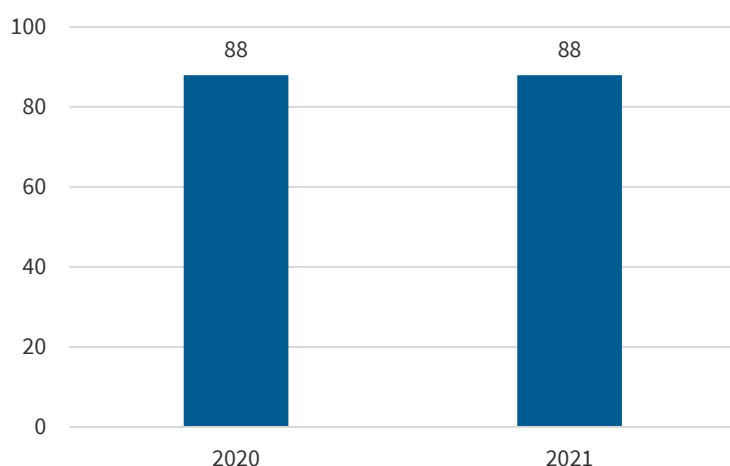
I forberedelsen av konkurransegrunnlaget for nye rammeavtaler, gjennomførte DFØ en behovskartlegging for å undersøke virksomhetenes behov for betalings- og kontoholdstjenester i dagens rammeavtaler. Resultatene viser at virksomhetene i hovedsak får dekket sine behov gjennom rammeavtalen. Tilbakemeldingene viser også at en del virksomheter har behov for andre type betalingsformidlingstjenester som, i henhold til anskaffelsesstrategien, ikke skal omfattes av rammeavtalen. Dette gjelder særlig betalingskort som ansatte benytter når de har utlegg på vegne av virksomheten og nettbaserte innbetalingstjenester. Virksomhetene må selv inngå avtale om slike tjenester. I tillegg har enkelte virksomheter gitt tilbakemelding om at de ikke får dekket sitt behov for kontanthåndtering like godt som før. Dette skyldes blant annet nedleggelsen av tilbudet om kontant tjenester i Post i butikk i juli 2020, og at bankene legger ned filialer som håndterer kontanter og der bank i butikk vil dekke noe av behovet.

### 3.3.3 Styringsparameter: Brukernes tilfredshet med tjenester innenfor rapportering til statsregnskapet

DFØ forvalter og videreutvikler den obligatoriske ordningen for statsregnskapet. Vi sammenstiller regnskapstall for bevilgnings- og kapitalregnskapet, og svarer på spørsmål fra departementer og virksomheter om rapporteringen til statsregnskapet.

Resultatene fra kunde- og brukerundersøkelsen viser at brukerne jevnt over er tilfredse med DFØs tjenester knyttet til løsningen for rapportering til statsregnskapet, inkludert rådgivning. Tilfredsheten i 2021 er på samme nivå som i 2020.

*Figuren viser brukertilfredshet med tjenester innenfor rapportering til statsregnskapet i 2020 og 2021:*

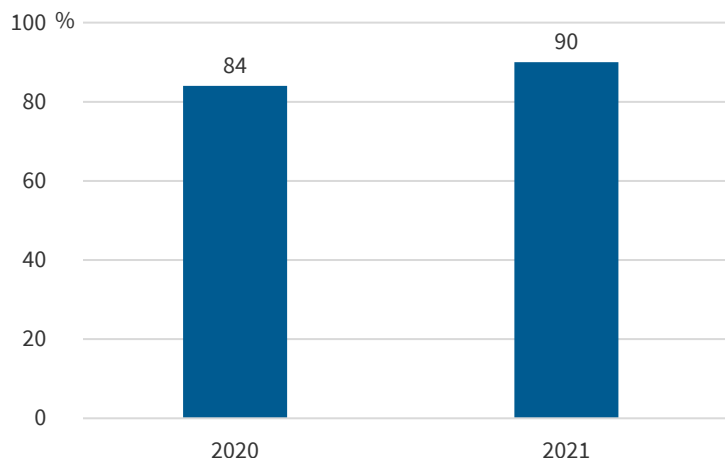


Kilde: DFØs kunde- og brukerundersøkelse 2021. Andel som svarte 4, 5 eller 6 på en skala fra 1 til 6, hvor 1 er «helt uenig» og 6 er «helt enig». Respondenter som svarte «vet ikke» eller «ikke aktuelt» er holdt utenom.

### 3.3.4 Styringsparameter: Utvikling i bruk av, og brukertilfredshet med, DFØs kompetansetjenester

Gjennom 2021 har DFØ videreutviklet ulike digitale kompetansetjenester og utviklingstilbud som følge av nasjonale og kommunale smittevernsbestemmelser. DFØ har utviklet egen kompetanse og modenhet på dette området gjennom 2021, i likhet med brukerne som i stor grad melder om høy brukertilfredshet med våre kompetansetjenester. Resultatene fra kunde- og brukerundersøkelsen viser at brukernes tilfredshet har økt fra 84 prosent i 2020 til 90 prosent i 2021.

Figuren viser prosentandel brukere som er tilfredse med DFØs kompetansetjeneste i 2020 og 2021r:



Kilde: DFØs kunde- og brukerundersøkelse 2021. 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.

I løpet av 2021 har DFØ gjennomført opp mot 40 digitale kompetansetiltak innenfor fagområdene styring, ledelse, arbeidsgiverstøtte, utredningsinstruksen, samfunnsøkonomisk analyse, tilskudd og statlig regnskap. I evalueringene gir deltakerne en gjennomsnittlig skåre på 5,2 på en skala fra 1-6 når de vurderer om digitale arrangementer fungerer godt.

DFØ har i 2021 for første gang også arrangert digitale møter i nettverk for tilskudd. Våren 2021 var temaet “kontroll i tilskuddsreisen”. Høsten 2021 fulgte vi opp med temaet “oppfølging etter gjennomført kontroll». Begge nettverksmøtene hadde god oppslutning, med rundt 200 deltakere pr. gang. Totalt er det rundt 300 medlemmer i nettverket.

På vår årlige regnskapsdag var hovedtemaet erfaringsdeling mellom virksomheter om bruk av de statlige regnskapsstandardene (SRS). I innleggene ble det særlig lagt vekt på hvordan regnskapsinformasjonen kan benyttes i styringen. Antall deltakere og tilbakemeldinger i etterkant tyder på at slik erfaringsdeling er nyttig. Også på området samordning har vi videreutviklet veiledningsmaterialet om samordning på tvers av departementer og virksomheter. Dette arbeidet vil fortsette i 2022. Vi jobber også med å utvikle et e-læringstilbud på etatsstyring, og vi er i ferd med å ferdigstille nytt veiledningsmateriell på risikostyring. Analyser av trafikk på våre nettsider viser at trafikken øker ved ulike former for markedsføringstiltak (omtale på konferanser, omtale i sosiale medier, artikler med lenker til nettsider osv.). Vi vil i 2022 jobbe aktivt med å markedsføre våre tjenester for å bidra til økt bruk.

Vi har videreført arbeidet med å gjøre våre kompetansetiltak og metodiske budskap mer praksisnære og brukerrettete, og vi arbeider systematisk med å videreutvikle vår veiledningstjeneste. Vi har i 2021 aktivt brukt rådgivning/faglig sparring med våre brukere

som en viktig arena for innsikt og ikke minst for å brukerteste våre veiledningsprodukter i møte med praksis og reelle problemstillinger.

På styringsområdet skal DFØ levere kompetansetiltak som gjør at statlig styring benyttes for å levere bedre og mer effektive tjenester til befolkningen (innenfor rammene av politiske vedtak). Basert på henvendelser og dialog med både departementer og virksomheter har vi over tid observert at det ofte er krevende å finne en god tilpasning av styringen, og å finne en hensiktsmessig balanse mellom ulike krav, hensyn og dilemmaer. Dette gjelder eksempelvis forholdet mellom overordnet styring (tillit) og behov for kontroll, og standardisering sett opp mot egenartstilpasning.

#### *Styringskonferansen*

Temaet for DFØs styringskonferanse i 2021 var komplekse samfunnsutfordringer og hvordan forvaltningen kan tilnærme seg disse. Det var nærmere 700 påmeldte deltakere til konferansen, som i 2021 var heldigital på grunn av koronarestriksjoner. Deltakerne var i all hovedsak fra statlig sektor, om lag 15 prosent fra departementer og om lag 58 prosent fra virksomheter. I alt var deltakerne svært godt fornøyd med både faglig innhold og gjennomføring.

#### *Forvaltningskonferansen*

Forvaltningskonferansen er en viktig arena for å løfte fram sentrale temaer som har betydning for forvaltningsutviklingen og for å ta opp tidsaktuelle temaer. I 2021 var temaet endringsprosesser i forvaltningen. DFØ presenterte en kunnskapsoppsummering som gir god oversikt over sentrale bidrag fra DFØ og tidligere Difi om endringsprosesser i forvaltningen (DFØ-notat 2021:3). På konferansen ble problemstillinger knyttet til reformer, større endringer, nye arbeidsmåter og innovasjon belyst. Konferansen var fysisk, men innlegg ble filmet og er tilgjengelig på dfo.no. Det var totalt 324 påmeldte til konferansen og evalueringen viser at deltakerne var godt fornøyd med både konferansens faglige innhold, og den fysiske gjennomføringen.

### **3.3.5 Styringsparameter: Utvikling i bruk av, og brukertilfredshet med, støtte til statlige arbeidsgivere**

DFØ har i 2021 registrert en endring i bruk av tjenestene knyttet til støtte til arbeidsgivere. Henvendelsene har blitt mer komplekse, og Statens arbeidsgiverportal ble i økende grad brukt som et verktøy av statlige virksomheter til å finne arbeidsgiverpolitisk fagstoff, verktøy, maler og andre virksomheters erfaringer. Samtidig ser vi at brukertilfredsheten har økt noe. Brukerne ga en skåre på 4,8 på en skala fra 1-6 i 2021, marginalt opp fra 4,7 i 2020.

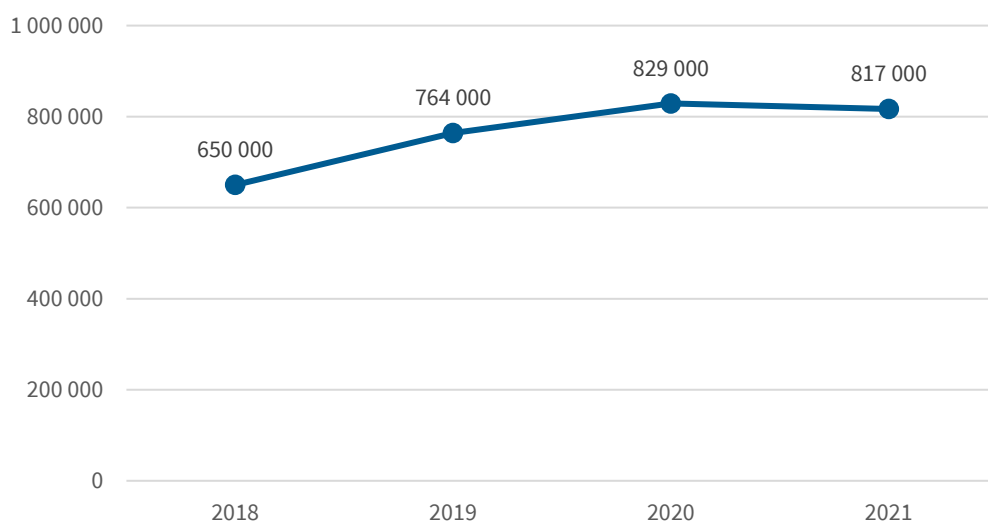
Tabellen viser brukertilfredsheten med Statens arbeidsgiverportal fra 2018 til 2021:

|                                                       | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Alt i alt hvor fornøyd er du med Arbeidsgiverportalen | 4,6  | 4,7  | 4,7  | 4,8  |

Kilde: DFØs kunde- og brukerundersøkelse 2021. 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.

Antall sidevisninger på Arbeidsgiverportalen har totalt sett hatt en liten nedgang fra drøyt 828 000 i 2020 til i underkant av 817 000 i 2021. Vi ser blant annet at fagsidene innen reise har hatt en nedgang i antall sidehenvisninger med 20 prosent. Nedgangen i bruken av disse fagsidene skyldes trolig koronasituasjonen. Samtidig har vi hatt en økning på 87 prosent på fagsidene om ledelse, og 29 prosent økning på sidene om lønssystem for ledere/lokale lønnsforhandlinger.

Figuren viser totalt antall sidehenvisninger på Statens arbeidsgiverportal fra 2018 til 2021:



Kilde: Google analytics

I 2021 innhentet vi ytterligere brukerinnsikt om behov ledere i staten har for støtte innen arbeidsgiverområdet, og vi har lyttet til råd fra medlemmene i Statens arbeidsgiverråd. Vi har også gjennomført en test av Arbeidsgiverportalens navigeringsstruktur. Resultatet har ført til utvikling av en mer brukervennlig struktur som vil gjelde fra januar 2022.

I løpet av året har vi også utviklet nye fagsider for målgruppen ledere i staten innenfor temaer som partsamarbeid og medbestemmelse, rekruttering, lønn, hjemmekontor/hybridkontor og fjernledelse og arbeidstid. Vi har i tillegg laget en egen side

for nye virksomhetsledere i staten med lenker til relevant fagstoff knyttet til arbeidsgiverrollen. Fagsidene om korona har blitt kontinuerlig oppdatert.

Brukertilfredsheten med Statens arbeidsgiverstøtte fortsatte å øke i 2021. I kunde- og brukerundersøkelsen oppnår vi en gjennomsnittlig skåre på 4,8 på en skala fra 1-6, opp fra 4,2 i 2020.

*Tabellen viser utvikling av brukertilfredsheten med Statens arbeidsgiverstøtte fra 2018 til 2021:*

|                                                                                 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Alt i alt hvor fornøyd er du med svarene du fikk fra Statens arbeidsgiverstøtte | 3,8  | 3,7  | 4,2  | 4,8  |

*Kilde: DFØs kunde- og brukerundersøkelse 2021. 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 (I 2018 og 2019 ble tjenesten evaluert med egen undersøkelse)*

Etterspørselen er stor, hele 166 statlige virksomheter har vært i kontakt for å få veiledning og støtte. Vi opplever også stor etterspørsel etter bistand i omstillingsprosesser, samtidig som kapasiteten til å bistå virksomhetene er begrenset.

Statens arbeidsgiverstøtte endret i 2021 navn fra DFØs arbeidsgiverstøtte til Statens arbeidsgiverstøtte. Endringen ble gjort for å tydeliggjøre at tjenesten er et tilbud til alle virksomheter i det statlige tariffområdet, også de som ikke er kunder av DFØ. Brukerne kan både stille skriftlige spørsmål og drøfte problemstillinger muntlig. Denne tjenesten ble stadig mer brukt i 2021. Vi har også støttet virksomheter som står i omstilling. Videre har vi tilbudt podcast og pop-up cafe i forbindelse med lønnsoppgjøret, og tilbudt telefonstøtte i lønnsforhandlinger. Nettverket for juridiske problemstillinger innen HR har gjennomført to nettverksmøter med temaer innenfor hjemmearbeid, fjernledelse og den hybride arbeidshverdag. Antall deltakere i nettverket økte fra 57 til 83 i 2021.

Fra høsten 2021 har vi også arbeidet med å utvikle et e-læringskurs for arbeidsgivere og ledere innenfor temaene samarbeid og medbestemmelse. Prosjektet er finansiert av kompetansemidler fra partene i arbeidslivet. Kurset vil bli tilgjengelig i løpet av våren 2022.

### **3.3.6 Styringsparameter: Oppdragsgiveres vurdering av bruk og nytte av DFØs rapporter og analyser**

DFØ har i 2021 bidratt med kunnskap til flere 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. Evalueringer og tilbakemeldinger fra oppdragsgivere viser ytterligere at våre analyser har høy kvalitet og bidrar til nytte. Høy faglig kvalitet og god

kommunikasjon gjennom prosessen trekkes fram som særlig positivt. Våre oppdragsgivere ga DFØs analyser en gjennomsnittlig skåre på over 5 på en skala fra 1-6 i 2021.

I 2021 er DFØs rapporter brukt som kildegrunnlag i én NOU, fire stortingsmeldinger og seks proposisjoner. NOU 2021:6 «Myndighetenes håndtering av koronapandemien» bruker DFØ-notat 2020:2 «Hvordan har pandemien påvirket arbeidet i forvaltningen?» i sin omtale av kommunenes opplevelse av rapporteringskrav i begynnelsen av pandemien. Prop. 192 S Kommune-proposisjonen 2022» bruker DFØ-rapport 2020:9 «Statlig tilsyn med kommunene – kartlegging av omgang, samordning og nytte» som en viktig kilde om utviklingstrekk i tilsynet med kommunesektoren, og diskuterer DFØs funn og anbefalinger. Meld. St. 19 «Styring av statlige universiteter og høyskoler» bruker Difi-rapport 2019:9 «Hva er god statlig styring» som en sentral kilde, og Meld. St. 14 «Perspektivmeldingen 2021» henviser til flere DFØ- og Difi-rapporter, blant annet om utviklingen i lokalisering av statlige arbeidsplasser.

DFØ leverte sin sjette rapport knyttet til følgeevalueringen av Nærpolitireformen våren 2021. Både oppdragsgiver (Justis- og beredskapsdepartementet) og politiet gir uttrykk for at følgeevalueringen er nyttig for gjennomføringen av reformen og videre utvikling av politi- og lensmannsetaten<sup>17</sup>.

### 3.3.7 Styringsparameter: Utvikling i antall lærlinger i staten

Opplæringskontoret for statlige virksomheter (OK stat) har videreført arbeidet med å få statlige virksomheter til å bli lærebedrift, og for å øke antall lærlinger i staten, især i Nord-Norge. OK stat har i 2021 medlemmer med lærlinger fra alle fylkeskommuner.

*Tabellen viser oversikt over medlemmer i OK stat fra 2018 til 2021:*

| Medlemmer i OK stat | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------|------|------|------|------|
| Med regionkontor    | -    | -    | 6    | 18   |
| I Nord Norge        |      | 0    | 7    | 17   |

*Kilde: Vigo*

Ved utgangen av 2021 var det registrert 207 lærlinger, en økning fra 179 registrerte lærlinger i 2020.

I tildelingsbrevet for 2018 fikk tidligere Difi i oppdrag å gjennomføre et treårig prosjekt i Nord-Norge med mål om å få statlige virksomheter i de tre nordligste fylkene til å bli lærebedrifter, og å ta inn lærlinger. DFØ følgeevaluerte prosjektet, og i august 2021 ble det satt i gang et pilotprosjekt hvor departementene ble invitert til å utvikle handlingsplaner for å øke antall lærlinger i sitt departementsområde. Fem departementer deltok; Forsvarsdepartementet, Kommunal- og distriktsdepartementet, Kulturdepartementet,

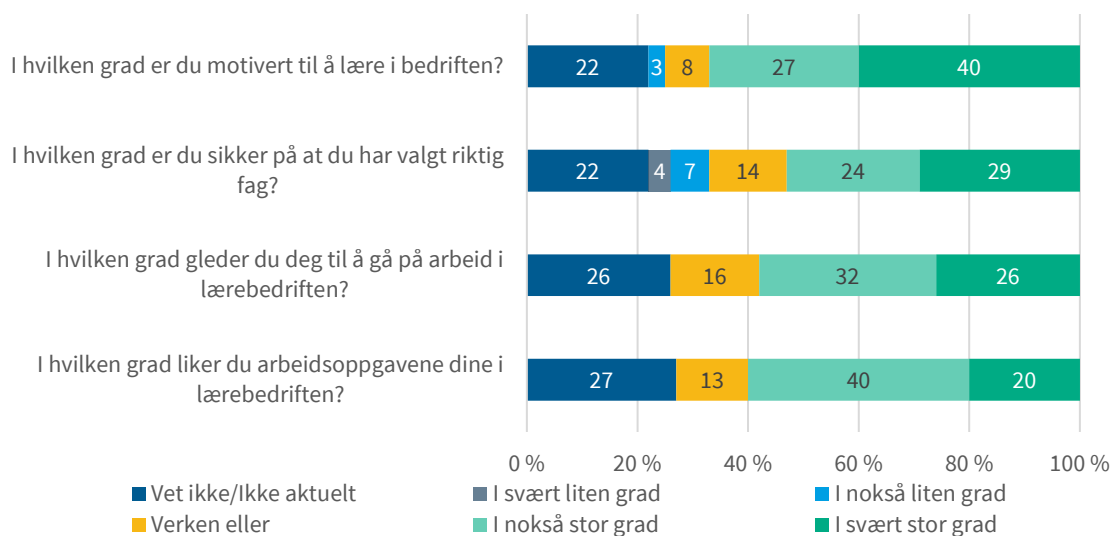
<sup>17</sup> Kilde: Politimeldingen, Meld. St. 29 2019-2020.

Kunnskapsdepartementet og Landbruks- og matdepartementet. OK stat fikk i oppdrag å lede utviklingsprosessen for handlingsplanene. Resultatet vil bli levert til Kommunal- og distriktsdepartementet, og deretter publisert på Statens arbeidsgiverportal som inspirasjon og erfaringsdeling. OK stat vil fra 2022 være en permanent ordning.

### Lærlingeundersøkelsen 2021

Lærlingeundersøkelsen gjennomføres årlig i regi av Utdanningsdirektoratet. I undersøkelsen får lærlingene si sin mening om lærings- og arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. I 2021 fikk undersøkelsen en svarprosent på 84 prosent, opp fra 82 prosent året før.

Figuren viser fordelingen i andel lærlinger som på ulike måter er motivert for læring i 2021:



Kilde: Utdanningsdirektoratets lærlingeundersøkelse i 2021.

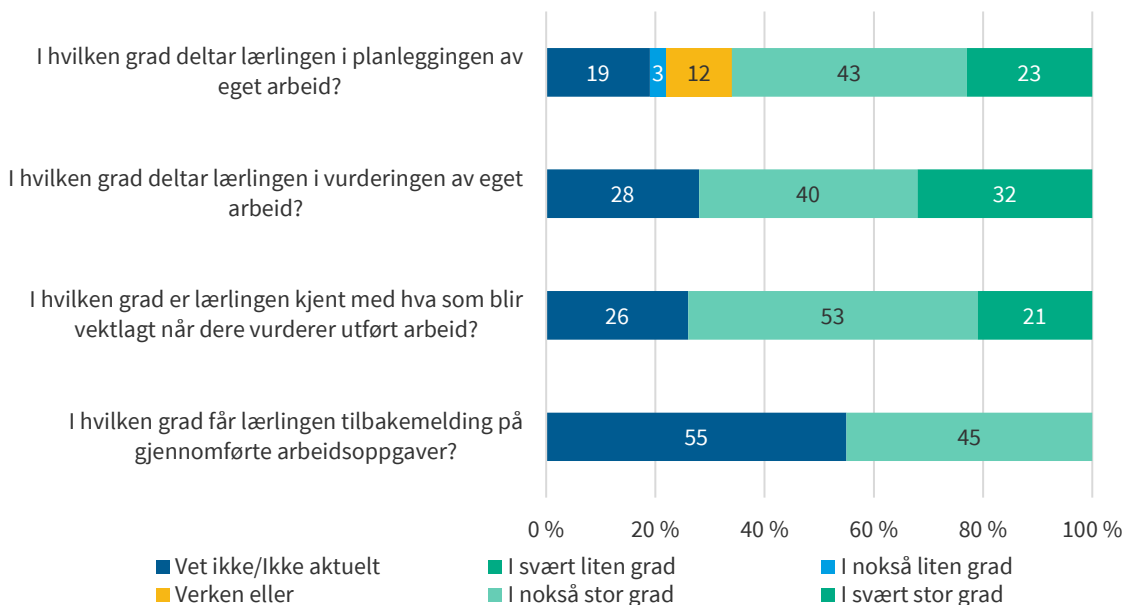
DFØ hadde som mål at flere enn i fjor kjenner til læreplanen for faget sitt og til sin egen interne opplæringsplan. Undersøkelsen viser en positiv utvikling på områdene. Det er også et høyere snitt når det gjelder planlegging og dokumentasjon i læretiden.

### Lærebedriftsundersøkelsen

Lærebedriftsundersøkelsen gjennomføres årlig i regi av Utdanningsdirektoratet. I undersøkelsen får lærebedriftene si sin mening om lærings- og arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Fylkeskommunene velger selv om de vil gjennomføre undersøkelsen blant lærebedriftene i sine fylker. I 2021 fikk undersøkelsen en svarprosent på 91, opp fra 82 prosent året før.

På spørsmål om lærlingen selv medvirker i planlegging av eget arbeid svarer 66 prosent at de er nokså enige eller helt enige. På spørsmål om de deltar i vurderingen av eget arbeid, svarer 72 prosent at de er nokså enig eller helt enig.

Figuren viser fordelingen i andel virksomheter som tar stilling til ulike påstander om medvirkning, veiledning og egenvurdering i 2021:



Kilde: Utdanningsdirektoratets lærebedriftsundersøkelse i 2021.

OK stat har i utstrakt grad gjennomført kommunikasjonstiltak på portaler og plattformer for å nå målet om å øke antall lærlinger. Vi har forberedt medlemmene på fagfornyelsen som blir gjeldende fra høsten 2022, slik at de kan vurdere både fag og antall lærlinger når rekrutteringsprosessen starter i januar 2022. Medarbeiderne i OK stat har økt sin kompetanse i digital kommunikasjon og i digitalisering av opplæringstiltak for å gi støtte til virksomheter og lærlinger over hele landet. Vi har også etablert digitale nettverk for faglige ledere og for 2. års lærlinger på tvers av virksomheter og fylkesgrenser.

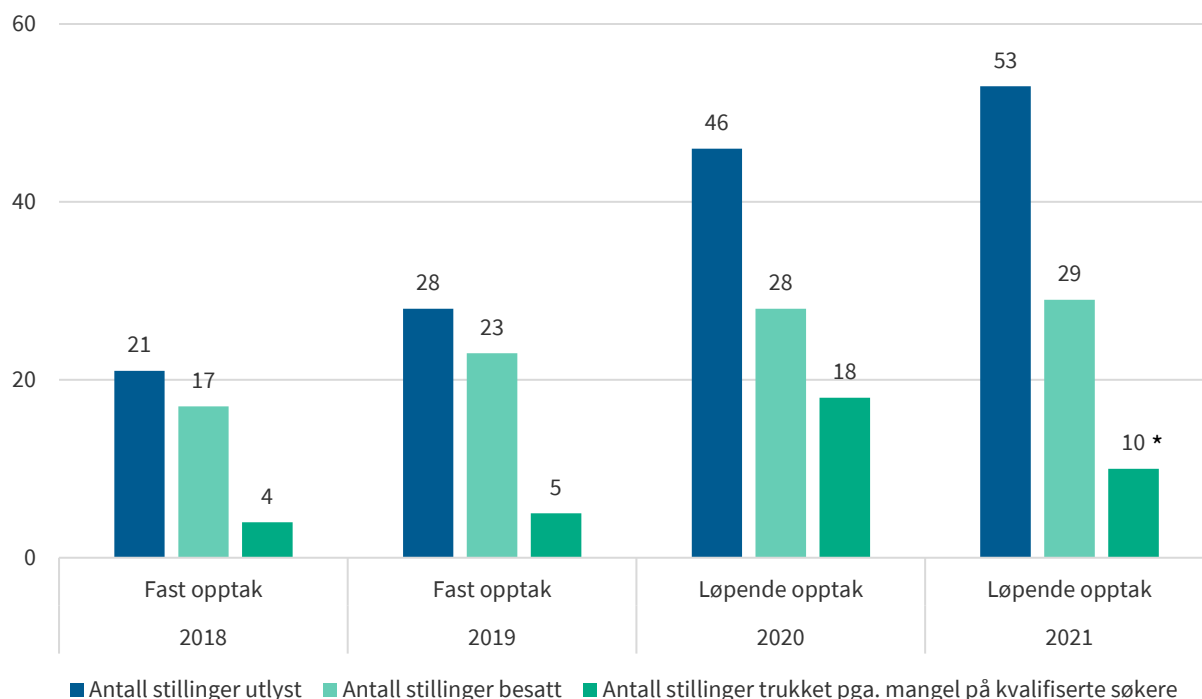
### 3.3.8 Styringsparameter: Utvikling i antall traineer i staten

Traineeprogrammet i staten for personer med høyere utdanning og hull i CV-en eller nedsatt funksjonsevne har vært et viktig tilbud til statlige virksomheter for å bidra til at de skal nå målet i inkluderingsdugnaden.

Overgang til rullerende opptak har sammen med koronasituasjon medført at faste samlinger er erstattet av webinarer. De er gjort tilgjengelig i etterkant på Statens arbeidsgiverportal til bruk for virksomhetene og de ansatte på traineeprogrammet.

I 2021 har vi arbeidet med å utvikle to e-læringskurs innen traineeområdet. Tilbudene med tilhørende nye fagsider vil bli lansert på Statens arbeidsgiverportal i løpet av våren 2022. Fra 2022 vil traineeprogrammet bestå av fagsider og e-kurs til statlige virksomheter, som de selv organiserer og tar i bruk i egen virksomhet i arbeidet med mangfold og inkludering. Statens arbeidsgiverstøtte vil bistå virksomhetene ved å gi svar på aktuelle problemstillinger.

Figuren viser en oversikt over bruk av traineeprogrammet i staten fra 2018 til 2021:



Kilde: Virksomhetenes registrering til DFØ via Questback.

\*På rapporteringstidspunktet var det 14 stillinger i 2021 som ennå ikke var avklart.

Traineeprogrammet bidrar med å nå FNs bærekraftsmål 8.6 «Redusere andelen unge som verken er i arbeid eller under utdanning eller opplæring». DFØ er pådriver for å øke antall traineeutlysninger i staten og ellers bistå statlige virksomheter med å nå målene om økt mangfold og inkludering. Dette bidrar til å gi unge mennesker bedre muligheter til å delta i arbeidslivet.

### 3.3.9 Prioriterte tiltak

DFØ har i tildelingsbrevet fått 13 enkeltoppdrag på dette fagområdet:

#### En innovativ offentlig sektor

- DFØ skal følge opp tiltak fra Meld. St. 30 «En innovativ offentlig sektor» på sine fagområder. Organisering, styring og ledelse er sentrale virkemidler for å videreutvikle en offentlig forvaltning med gode tjenester til innbyggere og brukere, god bruk av samfunnets ressurser og høy tillit. DFØ skal i oppfølgingen av tiltakene samarbeide med øvrige aktører som har delansvar for å følge opp meldingen.

I 2021 har DFØ operasjonalisert tiltak og aktiviteter med utgangspunkt i føringene innovasjonsmeldingen, tildelingsbrev, uttalte forventninger fra andre virkemiddelaktører samt øvrige analyser av tilstand og utfordringer. Vår langsiktige ambisjon som

virkemiddelaktør går ut på at vi skal være en ettertraktet og tydelig virkemiddelaktør på innovasjon i staten.

Vi er godt i gang med å utforske nye modeller for styring og organisering, og vi arbeider med kompetansetiltak mot både ledere og medarbeidere. Blant annet har vi startet arbeidet med piloten Oppdragslaboratoriet og utviklingstiltak som kan bidra til å fremme kultur for innovasjon. I tillegg har vi laget et utviklingsverktøy for ledergrupper om digital transformasjon, som vil være tilgjengelig fra februar 2022.

Vi har videre prioritert å etablere et tettere samarbeid med de andre virkemiddelaktørene. Blant annet har vi etablert dialog med Kommunesektorens organisasjon (KS) om innovasjon og kompetanseutvikling, og deres arbeid med Policylab. Vi ønsker å få innsikt i KS' pågående arbeid og vurdere mulighetene for erfaringsoverføring til statlig sektor. Videre har vi god dialog med Digdir hvor vi blant annet samarbeider om analyser fra Innovasjonsbarometeret.

### **Organisering og styring av sammenhengende digitale tjenester**

- *Ett av tiltakene i digitaliseringsstrategien for offentlig sektor (2019-2025) er å utvikle sammenhengende tjenester innenfor syv livshendelser. Med utgangspunkt i dette arbeidet skal DFØ og Digitaliseringsdirektoratet i fellesskap utarbeide veiledning for organisering og styring av samarbeid om sammenhengende digitale tjenester på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer.*

DFØ har i 2021 levert på to oppdrag som har handlet om å bygge kunnskap og utviklet veiledning om styring og organisering av sammenhengende tjenester:

- Kunnskapsgrunnlag om nye organisasjonsformer i forvaltningen – livshendelsene utfordrer tradisjonelle arbeidsmåter, strukturer og systemer
- Veiledning for organisering og styring av samarbeid om sammenhengende digitale tjenester

DFØ fikk i 2020 i oppdrag å få mer kunnskap om organisasjonsformer i forvaltningen og virkninger av disse. Vi har som en del av dette oppdraget undersøkt hvordan det er arbeidet i de syv livshendelsene som er forankret i digitaliseringsstrategien for offentlig sektor 2019-2025. Undersøkelsen er et bredt innsiktsarbeid og belyser hva som er utfordringene i arbeidet, og hvordan digitalisering og innovasjon utfordrer dagens forvaltning. På bakgrunn av funn og analyser har vi gitt fem anbefalinger, som ble levert til Kommunal- og distriktsdepartementet i mars 2021. Vi bygger videre på denne kunnskapen i arbeidet med å tilrettelegge for tverrgående samarbeid i forvaltningen og privat og frivillig sektor.

DFØ og Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) fikk i fellesskap i oppdrag å utarbeide veiledning for organisering og styring av samarbeid om sammenhengende digitale tjenester på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. Formålet med veiledningen er å gi direktorater som har ansvar for arbeidet med de syv livshendelsene praktiske og anvendbare eksempler og råd for hvordan sammenhengende tjenester kan styres og organiseres på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. Veiledningen svarer på behov fra flere virksomheter som har ansvar for livshendelsene. Veiledningen skal være dynamisk, og uttesting og bruk av veiledningen vil derfor gi grunnlag for læring og videreutvikling i dialog med direktoratene for livshendelsene

og andre brukere over tid. Veiledningen ble levert til Kommunal- og distriktsdepartementet i september 2021 og publisert på Digdir og DFØs nettsider i desember.

### Organisasjonsformer i staten

- *DFØ fikk i 2020 et oppdrag knyttet til nye organisasjonsformer i staten. Arbeidet er et langsiktig prosjekt som vil strekke seg utover i 2021. DFØ skal levere et erfaringsnotat til Kommunal- og distriktsdepartementet som skal danne grunnlaget for diskusjon om innretningen på det videre arbeidet.*

DFØ har i dialog med Kommunal- og distriktsdepartementet fulgt opp dette arbeidet ved å se nærmere på organisering av regional stat. Bakgrunnen er endringene som har skjedd i de senere årene der mange av statsetatene har gått over fra en geografisk basert organisering av sitt ytre apparat, til en mer funksjonsbasert organisering.

DFØ har i 2021 kartlagt organiseringen av de 21 etatene som regnes som regional statsforvaltning (DFØ-notat 2021:4). Kartleggingen viste at bare fem etater fortsatt har en i hovedsak geografisk basert organisering, mens fire etater har en rent funksjonsbasert organisering. De øvrige har en kombinasjon av de to organisasjonsprinsippene, men med hovedvekt på funksjon.

Prosjektet vil i 2022 innhente og systematisere erfaringer fra noen utvalgte etater som helt eller delvis har gått over til en mer funksjonsbasert organisering. Økt innsikt i hvilke gevinster en slik endret organisering kan gi, og eventuelle behov for kompenserende tiltak, vil bidra til å gi et oppdatert kunnskapsgrunnlag om organisering som virkemiddel i staten.

### Arbeidsgiverstrategi for det statlige tariffområdet

- *DFØ skal i samarbeid med KMD være en sentral pådriver for å iverksette arbeidsgiverstrategien for 2020-2023. Mål og tiltak innen de tre strategiområdene endring og omstilling, kompetanse og arbeidsgiverrollen skal være førende for DFØs tjenestetilbud i perioden.*

Arbeidsgiverstrategien for det statlige tariffområdet i 2020-2023 inneholder flere tiltak for å nå de strategiske målene om at statlige virksomheter har høy endringskapasitet og gjennomfører gode omstillingsprosesser, møter fremtidens kompetansebehov og har ledere som er kompetente og tydelige i arbeidsgiverrollen.

DFØs virkemidler for å bidra til at målene nås er Statens arbeidsgiverportal med fagsider, verktøy og maler, Statens arbeidsgiverstøtte (råd og veiledning) og et «erfaringsrom» der HR-medarbeidere og ledere kan dele sine erfaringer og løsninger med hverandre. DFØ har også vektlagt strategiens tre overordnede mål i utviklingen av øvrige kompetansetilbud. Vi har i et notat til Kommunal- og distriktsdepartementet redegjort for hvordan vi samlet sett har bidratt til å iverksette arbeidsgiverstrategien.

**DFØs utviklingstilbud til ledere i staten**

- *DFØ skal ha et helhetlig utviklingstilbud til ledere i staten og skal lage en plan for dette. Planen skal skissere innholdselementer, bruk av ressurser og en tidsplan. Den skal også inkludere et utviklingsprogram for toppledergruppene hos statsforvalterembetene, der særlig utfordringer knyttet til ledelse, samordning og en kompleks styringsstruktur skal omtales. Planen skal danne grunnlag for en prioriteringsdiskusjon med KMD. Videre skal DFØ, i samarbeid med Digitaliseringsdirektoratet, videreutvikle lederprogrammer som understøtter innovasjon og digitalisering for å utvikle omstillingskompetanse og fremme endringsledelse.*

Med utgangspunkt i behov identifisert i forvaltningen har DFØ kommet fram til åtte strategiske områder som danner grunnlag for de ulike kompetansetiltakene i planen for et helhetlig utviklingstilbud til ledere i staten. Tiltakene er rettet mot målgruppene nye ledere, mellomledere og toppledere. I samråd med Kommunal- og distriktsdepartementet har vi i løpet av 2021 igangsatt og/eller ferdigstilt følgende tiltak i planen: «Ny som leder i staten», «Mellomlederen og arbeidsgiverrollen» og «Digital ledelse». Sistnevnte tiltak var et samarbeid med Digitaliseringsdirektoratet, hvor formålet var å understøtte innovasjon og digitalisering for å utvikle omstillingskompetanse og fremme endringsledelse. Tiltaket er rettet mot ledergrupper i staten, og er tilgjengelig på Læringsplattformen.

Videre har DFØ utarbeidet et forslag til utviklingsprogram for toppledergruppene hos statsforvalterembetene. Programmet «Vidsyn» berører utfordringer knyttet til ledelse, samordning og en kompleks styringsstruktur. I tillegg understøtter det arbeidet med å realisere de overordnede ambisjonene i strukturreformen, som blant annet handler om økt kvalitet på oppgaveløsning samt større grad av rettslikhet. Programmet består av tre etapper, og vil bli gjennomført som et samarbeid mellom DFØ, statsforvalterne og konsulenter. Programmet starter i januar 2022.

**Styrking av Statens arbeidsgiverstøtte**

- *DFØ skal i dialog med Kommunal- og distriktsdepartementet følge opp rapporten «En styrket arbeidsgiverstøtte», og gjennomføre utviklingstiltak for direktoratets arbeidsgiverstøtte og arbeidsgiverportal.*

I 2021 ble DFØs samhandling med arbeidsgiverpolitisk avdeling i Kommunal- og distriktsdepartementet formalisert med ukentlige møter for gjensidig orientering om pågående og kommende saker. Se for øvrig omtale av vårt arbeid med Statens arbeidsgiverstøtte i kapittel 3.3.5, «Styringsparameter: Utvikling i bruk av, og brukertilfredshet med, støtte til statlige arbeidsgivere».

**Sekretariat for Statens arbeidsgiverråd**

DFØ er sekretariat for Statens arbeidsgiverråd. Tilrådningene fra Statens arbeidsgiverråd er viktige i utvikling og gjennomføring av arbeidsgiverpolitikken i staten. Sekretariatet har ansvar for planlegging, forberedende arbeid og gjennomføring av møter. Sekretariatet utarbeider også kunnskapsgrunnlag til rådet. Rådet har i 2021 hatt sju nye rådsmedlemmer.

Rådsleder, nestleder og seks rådsmedlemmer avsluttet sin periode i desember 2021. Et medlem har gått inn i rollen som leder for rådet. Det ble gjennomført fem digitale møter i Statens arbeidsgiverråd i 2021.

### Kompetansetilbud til medarbeidere i staten

- *DFØ skal videreutvikle sin samordnende rolle, herunder identifisere felles kompetanseområder for hele forvaltningen. Direktoratet skal kartlegge kompetansetilbud som allerede finnes for statsansatte, og vurdere hvilke av DFØs egne tilbud som bør oppdateres eller utvikles. DFØ skal også følge opp avsetningen til ulike kompetanseformål i Hovedtariffavtalene 2020-2022 i samsvar med avtalenes ordlyd og partenes rammer og beslutninger i perioden.*

I oppdraget med å identifisere felles kompetanseområder har DFØ samarbeidet med både Arbeidsgiverrådet og en kjernegruppe for kompetanse, som er en av tre grupper nedsatt som følge av strategien for departementsfellesskapet. I 2021 har vi gjennomført en spørreundersøkelse blant HR-ledere i staten, og vurdert relevante tilstandsanalyser og utviklingstrekk i forvaltningen. I tillegg har vi sett på analyser der Norge sammenliknes med andre land. Basert på dette arbeidet har vi løftet fram tre kompetanseområder hvor det er behov for en styrking: Grunnleggende forvaltningskompetanse, digital kompetanse og samordning og nye arbeidsmetoder.

Tilrådingene resulterte i et oppfølgingsoppdrag om å utarbeide et forslag til et samlet kompetansetilbud i grunnleggende forvaltningskompetanse. Tilbudet inneholder to nye e-læringskurs i grunnleggende forvaltningskompetanse og saksbehandlerrollen. I tillegg er vi i gang med å utvikle en selvtest som skal hjelpe statsansatte med å kartlegge eget kompetansebehov. Det samlede kompetansetilbudet vil også inneholde implementeringsmateriell som støtte for virksomhetene til å ta e-læringen lettere i bruk. Dette utviklingsarbeidet vil starte i 2022.

DFØs tilråding førte også til et oppdrag om å utarbeide en nettside/portal som viser en fullstendig og samlet oversikt over tverrgående kompetansetilbud i staten i dag. Oversikten skal være avgrenset til tilbud utviklet av statlige aktører og inkludere tilbud levert av universitets- og høyskolesektoren. DFØ vil i dette arbeidet bygge videre på Læringsplattformen, som er en portal med digitale læringsressurser. På Læringsplattformen kan alle finne og ta i bruk digitale læringsressurser, som enkelt kan brukes i virksomhetenes interne opplæringstilbud. Ved årsskiftet hadde vi 51 kurs på plattformen. Av disse er åtte kurs direkte rettet mot ledelse og fire av disse kursene ble utviklet i 2021. I 2022 vil vi samle data og få en oversikt over hva som finnes av tverrgående kompetansetilbud, og utvikle en teknisk løsning for å presentere oversikten over alle tilbudene på Læringsplattformen.

### *Tariffavsatte kompetansemidler*

De sentrale parter i staten (KDD, LO Stat, Akademikerne, Unio og YS Stat) har i 2021 tildelt 25 millioner kroner fra de tariffavsatte kompetansemidlene for perioden 2020-2022 til 66 prosjekter, fordelt på 51 virksomheter. Partene mottok 86 søknader i 2021. DFØ er

sekretariat for partene i arbeidslivet og ivaretar administrasjon og forvaltning av kompetansemidlene. Statens arbeidsgiverportal er oppdatert med informasjon om prosjektene og hvem som har fått midler, slik at andre virksomheter kan ta kontakt for kunnskaps- og erfaringsdeling. Prosjektene skal avsluttes innen tariffperioden (31. mai 2022) med rapportering innen 31. august 2022. I 2022 vil det bli utarbeidet fagartikler til inspirasjon og læring fra prosjektene på portalen.

### **Statsansatteundersøkelsen og innbyggerundersøkelsen**

- *DFØ skal gjennomføre statsansatteundersøkelsen og innbyggerundersøkelsen.*

#### *Statsansatteundersøkelsen*

Høsten 2021 gjennomførte DFØ, for sjette gang siden 2009, en undersøkelse blant ansatte i staten. Denne undersøkelsen gjennomføres på oppdrag fra Kommunal- og distriktsdepartementet og blir brukt som kunnskapsgrunnlag for blant annet å videreutvikle den sentrale arbeidsgiver- og personalpolitikken.

Undersøkelsen ble sendt ut til et representativt utvalg på drøyt 8 000 personer. I underkant av 5 000 av disse (59 prosent) svarte på undersøkelsen. Resultatene viser at statsansatte i det store og hele er godt fornøyd med jobben sin. Engasjementet er høyt og en stor del av de ansatte opplever å få brukt sin kompetanse. Totalt opplever flere i 2021 at arbeidsbelastningen er høy, noe som særlig går ut over balansen mellom jobb og fritid. Nytt i 2021-utgaven av statsansatteundersøkelsen var spørsmål om engasjement og tillit, utarbeidet av OECD. Denne utvidelsen av undersøkelsen vil på sikt kunne gi grunnlag for spennende sammenlikninger av statsansatte, på tvers av landegrenser.

#### *Innbyggerundersøkelsen*

I 2021 gjennomførte DFØ innbyggerundersøkelsen for sjette gang. Dette er en omfattende utvalgsundersøkelse som går ut til et representativt utvalg av Norges befolkning blant de over 18 år. Undersøkelsen gir gode muligheter for å analysere utviklingstrekk over tid. Innsamlingen gir et rikt datamateriale, og over 9 000 personer besvarte undersøkelsen i 2021. Tidligere Difi/DFØ har gjennomført den samme undersøkelsen siden 2010. Resultatene er presentert på dfo.no.

Undersøkelsen viser at innbyggerne fortsatt er svært fornøyd med Norge som land å bo og leve i. I år ble det rettet særlig oppmerksomhet på tilliten innbyggerne har til hverandre og de formelle institusjonene som utgjør staten Norge. Norge nyter høy tillit på begge fronter, og vi ser jevnt over få regionale forskjeller. På den annen side fikk områdene knyttet til medvirkning de laveste skårene.

OECD skal i mars 2022 gi ut rapporten: «The Drivers of trust in Government Institutions in Norway». DFØ har gjennom hele 2021 bidratt inn i OECDs arbeid om tillit til offentlige institusjoner i Norge, både gjennom praktisk bistand til organisering av intervjuer og workshop, men også gjennom faglig utveksling av kunnskap, deling av data fra innbyggerundersøkelsen og med kvalitetssikring av rapporten. DFØ har jevnlig bidratt til dette prosjektet gjennom OECDs utgivelse av rapporten «Government at a Glance».

**Strategi for departementsfellesskapet**

- *DFØ skal bidra i Kommunal- og distriktsdepartementets arbeid og oppfølging av en ny strategi for departementsfellesskapet. DFØ skal gi faglig råd og støtte til å vurdere departementenes kompetansebehov, og til generell utredning, faktagrunnlag og fagbistand.*

DFØs bistand i arbeidet med å følge opp av strategien for departementsfellesskapet har vært todelt: Vi har framskaffet faktagrunnlag og ytt fagbistand knyttet til selve strategien, herunder metodisk rådgivning og fasilitering for nytestyring av strategioppfølgingen. I tillegg har vi bidratt med faglig rådgivning og støtte inn i arbeidet med oppfølging av pilotering av kjernegrupper. Forsøk med kjernegrupper er et av tiltakene i strategien, og oppfølgingen av dette har blitt ledet av Kommunal- og distriktsdepartementet. DFØ har blant annet bidratt med å utarbeide prosjektplan, innhentet og sammenstilt data, vært faglig sparringspartner og deltatt i observasjoner av kjernegruppemøter.

**Inkluderingsdugnaden**

- *DFØ skal gi støtte til statlige virksomheter i gjennomføringen av regjeringens inkluderingsdugnad. DFØ skal videreføre «Traineeprogrammet i staten» med løpende opptak for personer med nedsatt funksjonsevne, hull i CV'en og høyere utdanning.*

Inkluderingsdugnaden har som overordnet mål at virksomheter (både i privat og offentlig sektor) skal ansette flere med hull i CV-en og/eller med nedsatt funksjonsevne. DFØ gir støtte til statlige virksomheter i gjennomføringen av inkluderingsdugnaden og har siden 2019 gjennomført flere seminarer og webinarer om dette temaet. I tillegg har vi utviklet en rekke fagsider med tips og råd. DFØ har følgeevaluert arbeidet med inkluderingsdugnaden, og leverte en evalueringsrapport til Kommunal- og distriktsdepartementet i 2021.

De viktigste funnene i rapporten er:

- Statlige virksomheter har god kjennskap til inkluderingsdugnaden og jobber aktivt med ulike tiltak for å rekruttere flere fra målgruppen
- I løpet av de tre siste årene har statlige virksomheter hatt en klar økning i antallet nyansettelser fra målgruppen
- Et flertall av de statlige virksomhetene når ikke målet om at 5 prosent av alle nyrekrutteringer skal være i målgruppen
- Statlige virksomhetsledere er tilfreds med aktuelle tiltak i regi av KDD og DFØ, og ordninger fra NAV og traineeprogrammet vurderes som viktige tiltak for å inkludere flere
- Statlige ledere ønsker flere tiltak, herunder lønnstilskudd

**Tallgrunnlag om ansettelsesforhold og lønn i staten**

- *Det er behov for tallgrunnlag om ansettelsesforhold og lønn som gjør staten i bedre stand til å gjennomføre lønnsoppgjørene og levere løpende forvaltningsoppgaver. DFØ får i oppdrag å kartlegge og vurdere hvordan en løsning for et bedre og heldekkende*

*tallgrunnlag om arbeidsforhold og lønn for hele staten kan etableres. Utredningen skal ta for seg økonomiske, juridiske, personelle, organisatoriske, systemrelaterte og andre relevante forhold ved oppbygningen og driften av løsningen.*

Utredningen ble levert i august 2021. DFØ anbefalte å etablere en løsning for data om ansettelsesforhold og lønn i staten til bruk i arbeidet med lønnsoppgjørene og analyser. På bakgrunn av anbefalingen fikk DFØ og SSB i oppdrag å etablere løsningen i 2022. Løsningen skal styrke tallgrunnlaget for sentrale lønnsoppgjør, og gi DFØ bedre grunnlag for analyse av bemanning og organisering av forvaltningen. DFØ skal tilgjengeliggjøre dataene for brukergruppene og drifte og utvikle løsningen i tråd med brukernes behov. Vi planlegger å levere første del av løsningen i første kvartal 2022.

### **Produksjon og bruk av data for effektiv ressursbruk**

- *Forvaltningen bør utarbeide og ta i bruk data for å evaluere og forbedre egen ressursbruk og måloppnåelse. DFØ skal vurdere hvordan data fra statlige virksomheter i større grad kan fremskaffes, standardiseres og tilgjengeliggjøres for analyseformål og evalueringer.*

DFØ har startet et langsiktig utviklingsarbeid for bedre produksjon og bruk av data for effektiv ressursbruk. I tillegg til å vurdere hvordan data fra statlige virksomheter i større grad kan fremskaffes, standardiseres og tilgjengeliggjøres, er det også vesentlig å vurdere hvordan data kan nyttiggjøres. Mer og bedre data vil bare føre til forbedret ressursbruk hvis de tas i bruk.

Vi har definert oppdraget til å omfatte både underliggende virksomheters arbeid med å forbedre egen ressursbruk, departementenes behov for styring i sin sektor og andre aktørers behov for data for å gjøre analyser på tvers. Disse målgruppene vil ha noe overlappende, men også ulike behov.

Utfordringene med produksjon og bruk av data griper inn i flere ulike fagfelt, og viser nytten av DFØs sammensetning. Flere av DFØs divisjoner og avdelinger leverer tjenester, eller har ansvar for områder som på ulike måter griper inn i utfordringene knyttet til data om offentlig ressursbruk. Det gjenspeiles også i DFØs visjon om effektiv ressursbruk i offentlig sektor.

DFØ har fått i oppdrag å legge fram en plan for dette arbeidet i 2022. Planen skal peke på større utviklingsområder og løpende forbedringer, og vil danne grunnlag for videre arbeid på området. I forslag til tiltak skiller vi mellom tiltak som vil gi økt eller forbedret produksjon av data, og tiltak som vil føre til økt bruk av data. Vår gjennomgang så langt viser at det er behov for mer og bedre styringsinformasjon, som eksempelvis gir grunnlag for sammenlikning av regnskapsinformasjon og ressursbruk. Den tyder også på at det finnes tilgjengelig data som i dag ikke utnyttes godt nok.

**Bedre bruk av offentlige ressurser i budsjettprosessen**

- *Det er et behov for å styrke oppmerksomheten og kompetansen om offentlig ressursbruk. DFØ skal vurdere egen organisering og samarbeid på tvers av de ulike fagområdene, der målet er å utvikle direktoratet til et kompetansesenter for offentlig ressursbruk i forvaltningen. FIN ønsker at DFØ skal bistå i arbeidet med områdegjennomganger og andre analyser av offentlig ressursbruk, og styrker DFØs innsats ved å finansiere to årsverk til dette formålet i 2021.*

I februar 2021 opprettet vi en ny enhet for offentlig ressursbruk i divisjonen for styring, organisering og ledelse. Enheten ble opprettet som et bidrag for å utvikle DFØ til et kompetansesenter for offentlig ressursbruk i forvaltningen. Den nye enheten ivaretar et utvidet oppdrag for DFØ, og bygger videre på arbeidet til hele divisjonen spesielt og DFØ generelt.

DFØs arbeid med områdegjennomganger og andre analyser av offentlig ressursbruk bidrar til å øke kompetansen og interessen for hva offentlige ressurser benyttes til. I 2021 har DFØ arbeidet med en områdegjennomgang om boligløsninger og helse- og omsorgstjenester for eldre. Vi har både ledet prosjektet og gjennomført kartleggingsfasen av gjennomgangen. Kartleggingen, i tillegg til analyse og vurderinger, skal etter planen bli offentliggjort i løpet av 2022. Som en oppfølging av DFØs evaluering av arbeid med områdegjennomganger, har vi i 2021 også utarbeidet fire hovedtyper områdegjennomganger for å tydeliggjøre hva et verktøy som dette kan brukes til.

For å bidra til økt oppmerksomhet om effektiv offentlig ressursbruk vektlegger DFØ også ulike utadrettede aktiviteter. Vi har blant annet organisert et webinar om Perspektivmeldingens betydning for forvaltningen, med over 400 påmeldte.

### **3.3.10 Andre tiltak på området**

**Nordisk utvekslingsordning**

Norge har gjennom DFØ ivaretatt sekretariatsfunksjonen for Nordisk ministerråd siden 2018. Nordisk ministerråd budsjetterer hvert år med stipendmidler for å gjøre det mulig for statsansatte å hospitere i et annet nordisk land. Norge er ett av de åtte nordiske landene (inkl. Åland, Færøyene og Grønland). Det har vært lite hospitering de to siste årene pga. koronasituasjonen i alle de nordiske landene. DFØ har også av samme grunn vært forsiktig med å markedsføre ordningen. Norge har i 2021 ingen på hospitering og har heller ikke hatt hospitanter her. Ved utgangen av 2021 tro DFØ ut av sekretariatsfunksjonen, som fra 2022 overtas av Nordisk kulturkontakt.

### **3.3.11 Vurdering og analyse av utviklingen for hovedmål 3: Statsforvaltningen bygger på kunnskap, er utviklingsorientert og har god styring, organisering og ledelse**

DFØS kompetansetjenester har vært under kontinuerlig utvikling det siste året. I 2021 har vi styrket vår rolle som kompetanseformidler for forvaltningen. Dette har vi gjort gjennom økt grad av digitale kompetansetiltak, ved å utvide våre virkemidler og kanalvalg, samt ved å tilegne oss ny og relevant kompetanse innen brukermedvirkning som en naturlig del av tjenesteutviklingen. I 2022 vil vi jobbe særlig med å utvikle tverrgående kompetansetiltak, og bidra til økt bruk av våre tjenester gjennom målrettede markedsføringstiltak.

DFØ skal i 2022 videreutvikle sin samordnende rolle innen kompetanseutvikling, for ledere og medarbeidere i forvaltningen. Arbeidsgiverstrategien (2020-2023) vektlegger behovet for at statlige virksomheter møter fremtidens kompetansebehov. Godt tilpasset kompetanse hos forvaltningens ledere og medarbeidere er en kritisk innsatsfaktor og forutsetning for at forvaltningen skal levere i henhold til forventningene. I 2021 leverte DFØ «Helhetlig plan for DFØs utviklingstilbud til ledere i staten». Planen gir grunnlag for det målrettede arbeidet med lederutvikling i forvaltningen i årene fremover.

DFØ leverte videre notatet «Tverrgående kompetanseutviklingstilbud for statsansatte» som beskriver felles kompetanseområder for ansatte i forvaltningen og kartlegger hvilke kompetansetilbud som allerede finnes for statsansatte. DFØ vil i løpet av 2022 publisere en oversikt over tverrgående kompetansetilbud. Notatet har videre gitt føringer for at DFØ skal utvikle kompetansetiltak knyttet til grunnleggende forvaltningskompetanse i 2022, og at DFØ skal gjøre en vurdering av hvilke av DFØs egne tilbud som bør oppdateres eller videreutvikles.

Tidligere Difi/DFØ (heretter omtalt som DFØ) har de senere årene fått gjennomført flere analyser og utredninger som beskriver status og utfordringer i statlig styring og forvaltning generelt. I 2021 fulgte vi opp arbeidet med en kartlegging for å få bedre kunnskap om etatsstyringsmøtenes plass i styringen. Rapporten synliggjør hvor variert praksis er, blant annet med hensyn til frekvens, form, antall deltakere og opplevd nytte. Den viser hvordan etatsstyringsmøtene i liten grad, om enn litt mer enn tidligere, har et strategisk perspektiv, og hvordan departementene tar i bruk fagdialog og supplerende strategimøter i tillegg til de formelle etatsstyringsmøtene. Det samlede kunnskapsgrunnlaget vil påvirke utviklingen av veiledningsmaterialet for etatsstyring. Rapporten er tilgjengelig på [dfo.no](https://dfo.no) fra mars 2022.

DFØ har i mange rapporter dokumentert store endringer i forvaltningens organisering i løpet av det siste tiåret. Dels har disse kommet som et resultat av store reformer og dels har de vokst fram nedenfra. Det er behov for mer kunnskap om disse store strukturendringene og hvilke konsekvenser de har, herunder utviklingen av stedsuavhengige arbeidsplasser.

Vi har i mange rapporter dokumentert at forholdet mellom forvaltningsnivåene og statlig styring av kommunene er i stor endring. I 2022 vil DFØ evaluere statsforvalterstrukturen, samtidig som vi også vil kjøre lederutviklingsprogrammet «Vidsyn» for statsforvalterne.

Begge deler vil gi oss verdifull innsikt til å videreutvikle våre tjenester og rådgivning knyttet til forholdet mellom stat og kommune.

Problemer knyttet til manglende samordning i forvaltningen, er vel kjent og dokumentert i en lang rekke rapporter i løpet av det siste tiåret. Det er også en del kunnskap om mulige løsninger, og utredningsinstruksen legger godt til rette for prosesser som fremmer samordning. Å bidra til at forvaltningen tar denne kunnskapen i bruk gjennom våre kompetansetjenester og utredninger, vil være en viktig oppgave fremover.

DFØs statusmåling fra 2020 om kvaliteten på utredninger av statlige tiltak konkluderte med at etterlevelsen av utredningsinstruksen er for svak. God styring forutsetter at det foreligger gode beslutningsgrunnlag og kunnskap. DFØ lanserte våren 2021 et nytt digitalt kurstilbud rettet mot nye ledere i staten der ansvar knyttet til kravene i utredningsinstruksen tydeliggjøres. DFØ vil fortsette å arbeide for å styrke etterlevelsen av utredningsinstruksen gjennom ulike kompetansetjenester og formidlingsaktiviteter.

DFØ formidler kunnskap om forvaltningen på sine nettsider om nøkkeltall og statistikk. Dette arbeidet vil vi videreutvikle ut fra brukerbehov og se i sammenheng med øvrig relevant statistikk både nasjonalt og internasjonalt. DFØ vil også videreføre arbeidet med metodeutvikling og å ta i bruk nye og effektive måter å innhente og analysere kunnskap og data på.

DFØ vil bidra med kunnskap om hvilke vurderinger som må ligge til grunn for tilpasning av styring og ledelse til egenart, risiko og vesentlighet. Vi vil jobbe for å være enda tydeligere på å skape forståelse for hensikten bak krav, prosesser og aktiviteter vi veileder i. Vi må gjøre våre tjenester mer relevante ved å rette vår veiledning mot den praktiske hverdagen, der hver enkelt prosess er en del av et system og der koblingen mellom prosessene er vel så viktige som utøvelsen av hver enkelt prosess. Vi må derfor se styringsprosessene i sammenheng med andre prosesser, med forventninger fra omverdenen og med de utfordringene den enkelte virksomhet, departement eller sektor står i.

I 2021 har DFØ arbeidet videre med økt standardisering og økt nytte av informasjonen i regnskapene på områdene ensartet kontobruk for gebyrinntekter, endringer i pensjonspremiemodellen og obligatorisk bruk av statlige regnskapsstandarder (SRS). Når alle statlige virksomheter har tatt i bruk SRS vil det gi ytterligere oversikt over regnskapsdata, og øke sammenlignbarheten og transparensen i regnskapene på tvers i staten, blant annet gjennom statsregnskapet.no. SRS vil bidra til å gjøre det enklere å analysere effektiv ressursbruk.

Samtidig som regnskapene i staten gir mer informasjon om ressursbruken, ser vi også at interessen for regnskapsinformasjon øker. Regnskapsinformasjon om utgifter til konsulenttjenester er et eksempel på dette. Gevinsten av økt standardisering på regnskapsområdet innebærer at vi i større grad kan hente ut informasjon fra regnskapene som er mer ensartet som beslutningsgrunnlag til bruk i styringen. Det er likevel enkelte begrensninger knyttet til innretningen av standard kontoplan som begrenser muligheten for detaljerte analyser.

## 3.4 Hovedmål 4: Offentligheten kan enkelt ta i bruk informasjon om resultater og ressursbruk i forvaltningen

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, og gjennomfører undersøkelser, analyser og evalueringer som blant annet belyser ressursbruk og som publiseres på våre nettsider. Vårt arbeid med å utvikle en digital oversikt over statlige tilskudd til frivillig organisasjoner, som blant annet gir informasjon om statlige tilskudd og tildelinger, bidrar også til å tilgjengeliggjøre kunnskap om statlig ressursbruk.

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

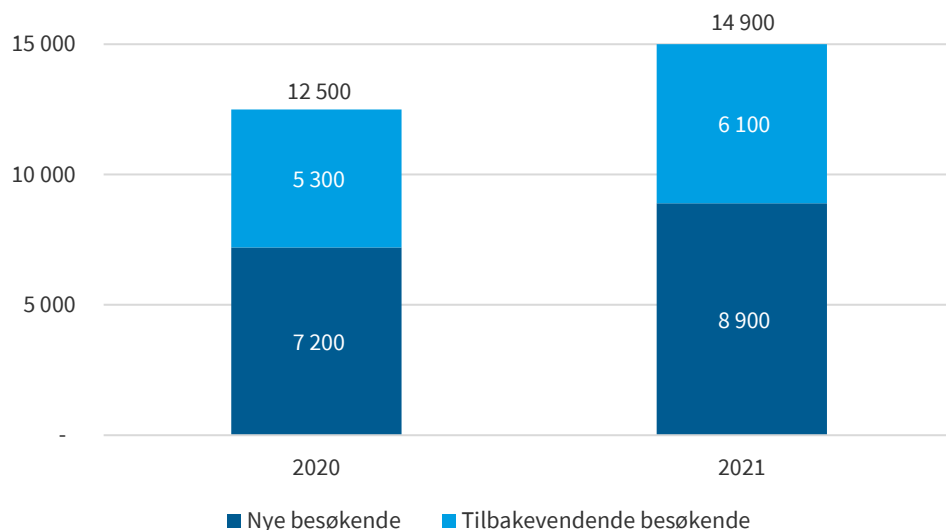
### 3.4.1 Styringsparameter: Utvikling i bruk av, og brukertilfredshet med, statsregnskapet.no og publiserte månedsregnskap på DFØs nettside

Vi vurderer at DFØ gjennom løsningen statsregnskapet.no har lagt godt til rette for at offentligheten har enkel tilgang til informasjon om statlig ressursbruk. Statsregnskapet.no er en åpen nettløsning hvor brukerne er anonyme.

Statsregnskapet.no er DFØs viktigste kanal for informasjon om statlig ressursbruk til offentligheten. For å måle nytte av løsningen følger vi med på utviklingen i antall besøk og utviklingen i aktivitetsnivået. I tillegg har vi i 2021 gjort en brukerundersøkelse blant deltakere på kompetansetiltak, om bruk og nytte av statsregnskapet.no.

I 2021 var det om lag 15 000 eksterne besøk på statsregnskapet.no. Det er en økning på 20 prosent sammenliknet med 2020. Det var i 2021 flere besøk, både fra nye og tilbakevendende besøkende sammenliknet med 2020. Økningen i disse kategoriene var henholdsvis 24 og 14 prosent.

Figuren viser antall eksterne besøk, fordelt på nye og tilbakevendende besøkende, på statsregnskapet.no i 2020 og 2021 (tall avrundet til nærmeste 100):

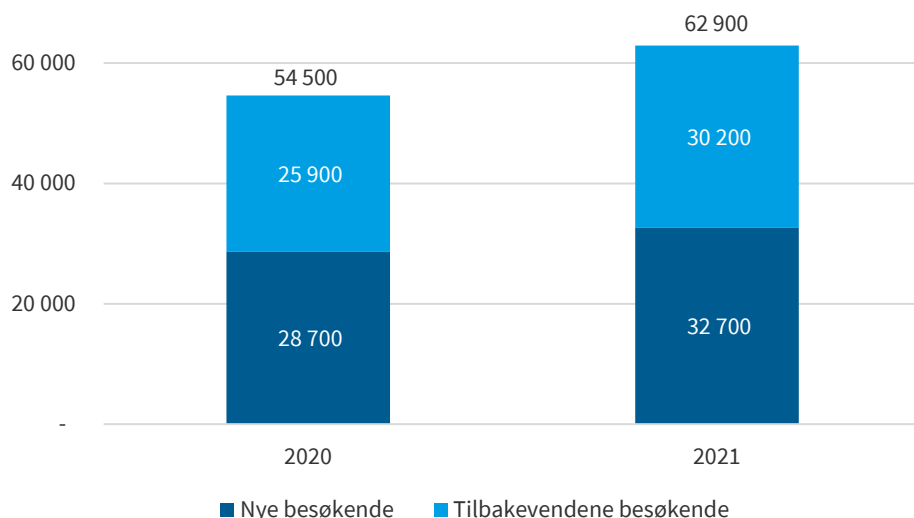


Kilde: Statistikk fra statsregnskapet.no.

Ser vi på utviklingen i aktivitetsnivået på statsregnskapet.no, ble det i 2021 gjennomført om lag 63 000 handlinger (sidevisninger, nedlastinger, søk mm.). Det er en økning på 15 prosent sammenliknet med 2020. Både nye og tilbakevendende besøkende gjennomførte flere handlinger i 2021 sammenliknet med 2020. Økningen i disse kategoriene var henholdsvis 14 og 17 prosent.

Ser vi nærmere på antall handlinger pr. besøk viser statistikken en nedgang fra 4,4 i 2020 til 4,2 i 2021. Nye besøkende gjennomførte 4 handlinger pr. besøk i 2020 og 3,7 i 2021. Tilbakevendende besøkende gjennomførte 4,9 handlinger pr. besøk i 2020 og 5 i 2021.

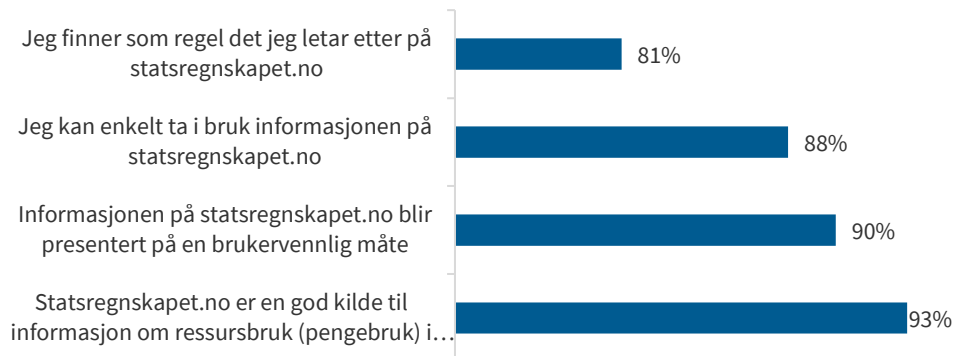
Figuren viser antall handlinger, fordelt på nye og tilbakevendende besøkende, på statsregnskapet.no i 2020 og 2021 (tall avrundet til nærmeste 100):



Kilde: Statistikk fra statsregnskapet.no.

DFØ har også gjennomført en brukerundersøkelse rettet mot deltakere på et kompetansetiltak om bruk og nytte av statsregnskapet.no i forbindelse med St. Meld. 3. Respondentene ga positive tilbakemeldinger om statsregnskapet.no. 67 prosent av respondentene bekreftet også at de hadde anbefalt andre å besøke statsregnskapet.no.

Figuren viser prosentandel av brukere som var enige i fire påstander om statsregnskapet.no:



Kilde: Brukerundersøkelse rettet mot deltakere på DFØs lynkurs om statsregnskapet.no 3. mai 2021. 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 «ingen formening» er holdt utenom. Antall respondenter varierte fra 54 til 60.

I DFØs kunde- og brukerundersøkelse i 2021 svarte 64 prosent av respondentene at deres virksomhet har stor nytte av statsregnskapet.no. Tilsvarende andel i 2020 var 63 prosent. Videre svarte 67 prosent av respondentene at deres virksomhet har stor nytte av månedlige rapporter fra statsregnskapet. Tilsvarende andel i 2020 var 70 prosent.

Statsregnskapet.no bidrar til FNs bærekraftsmål 16.10 «Sikre allmenn tilgang til informasjon og beskytte grunnleggende friheter» gjennom å legge rette for enkel og god tilgang til informasjon om statlig ressursbruk og bidra til økt åpenhet om hva staten bruker penger på.

### **3.4.2 Styringsparameter: 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 2021 registrerte vi nærmere 112 000 sidevisninger inkludert de tilknyttede undersidene. Dette er en solid oppgang fra 79 000 i 2020. Vi har registrert en særlig interesse for innbyggerundersøkelsen og rapporten om nærpoltireformen.

### **3.4.3 Andre tiltak på området**

#### **Utvikling i antall ansatte i statsforvaltningen**

DFØ har de siste årene hatt som en del av instruksen å levere kunnskapsgrunnlag om utvikling i antall arbeidsforhold i stats- og sentralforvaltningen. DFØ gjennomførte i 2021 en ny kartlegging av utviklingen i antall ansatte i stats- og sentralforvaltningen, basert på statistikk fra SSB og vår egen undersøkelse (DFØ-notat 2021:2). Hensikten er å gi Kommunal- og distriktsdepartementet 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. Som en del av kartleggingen fikk DFØ i oppdrag å se nærmere på hvor mange nyansettelser som kunne forklares av pandemien og om stillingene var midlertidige eller faste.

Kartleggingen viser at det var en nedgang på fire prosent i antall arbeidsforhold i sentralforvaltningen fra 2019-2020. Antall arbeidsforhold totalt i staten gikk ned med 0,1 prosent, mens sysselsettingsveksten i Norge var på -1,1 prosent. Som en del av kartleggingen ser vi også etter årsaker som forklarer økning og nedgang i antall arbeidsforhold. Naturlige svingninger er den viktigste årsaken til at antallet arbeidsforhold varierer fra år til år. I tillegg er det effektivisering og endring i oppgaveportefølje som fremheves som drivere for reduksjon i antall ansatte. Endret arbeidsmengde, koronapandemien, oppgaveportefølje og naturlige svingninger trekkes fram som drivere for økningen i antall arbeidsforhold.

#### **Digitilskudd - Digital oversikt over statlige tilskudd til frivillig organisasjoner**

Digitilskudd er et samarbeidsprosjekt mellom DFØ og Kultur- og likestillingsdepartementet, som skal resultere i en digital oversikt over statlige tilskudd til frivillig sektor. Formålet er at tjenesten senere skal utvides til å inkludere statlige tilskudd til alle sektorer. Digitilskudd er et pilotprosjekt som varer fra 2019 til 2022, og har fått midler fra medfinansieringsordningen til Digdir. Pilotprosjektet inngår i arbeidet med en av de syv livshendelsene; «å starte og drive en frivillig organisasjon». Pilotprosjektets to samfunns mål er at samfunnets ressurser brukes på en god, effektiv og transparent måte, samt å legge til rette for en sterk og uavhengig frivillig sektor.

Årlig utbetaler staten om lag en tredjedel av statsbudsjettet i tilskudd. Digitilskudd skal gi bedre oversikt og kunnskapsgrunnlag om statlig tilskudd, og vil være en viktig digital grunnmur for videre digitalisering og deling av data på tilskuddsområdet. I 2021 har vi særlig arbeidet med å utvikle tjenesten, samle inn data og hatt dialog med brukere. Tjenesten vil bli lansert høsten 2022.

#### **Nettsted for kunnskapsdokumenter**

Gjennom den oppdaterte Evalueringsportalen får offentligheten tilgang til evalueringsrapporter og liknende dokumenter som belyser måloppnåelse, resultater og effektivitet i statsforvaltningen på ett sted. Eksempler på slike dokumenter er riksrevisjonsrapporter, områdegjennomganger, forhåndsutredninger, NOU'er og årsrapporter. Gjennom løsningen blir det dermed mulig å få rask oversikt over hva som finnes av beslutningsgrunnlag og styringsinformasjon.

Løsningen ble tilgjengeliggjort i desember 2021 som en MVP (minimal viable product). DFØ har i 2021 etterregistrert et stort antall avleveringspliktige evalueringsrapporter fra departementer og virksomheter. DFØ og Nasjonalbiblioteket har startet arbeidet med å se på løsninger for å automatisere pliktavlevering. I 2022 vil vi også fortsette arbeidet med å videreutvikle funksjonalitet og brukervennlighet.

### **3.4.4 Vurdering og analyse av utviklingen for hovedmål 4: Offentligheten kan enkelt ta i bruk informasjon om resultater og ressursbruk i forvaltningen**

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

Statsregnskapet.no legger til rette for at offentligheten får informasjon om statlig ressursbruk. Den positive utviklingen i antall besøk og antall handlinger på statsregnskapet.no, samt tilbakemeldingene fra kunde- og brukerundersøkelsene, gir gode indikasjoner på at statsregnskapet.no blir opplevd som nyttig. Andelen virksomheter som har stor nytte av månedlige rapporter fra statsregnskapet.no er fortsatt høy.

Nettsidene for nøkkeltall og statistikk bidrar til å gi offentligheten informasjon om ansatte og organisering av staten. Vi vurderer at antall sidevisninger er tilfredsstillende, men vil følge med på bruken framover.

Publisering av våre rapporter og kartlegginger bidrar også til at informasjon om ressursbruk og resultater gjøres lettere tilgjengelig for offentligheten. Blant annet har vi opplevd særlig stor interesse for kartleggingen av antall arbeidsforhold i staten, som også har resultert i en del mediedekning om temaet.

### 3.5 Resultatmatrise for styringsparametere

DFØ har i 2021 fire hovedmål. For hvert hovedmål er det satt egne styringsparametere med resultatmål. For enkelte resultatmål var kravet å etablere et 0-punkt i løpet av året. Ulike utfordringer med å måle resultater har imidlertid ført til at noen av resultatmålene er revurdert, se kommentarer i fotnotene til tabellen. Samlet sett vurderer vi at DFØ har oppnådd gode resultater.

Matrisen viser oppnådde resultater for DFØs styringsparametere for hovedmålene i 2021:

| Hovedmål 1: DFØs kunder har effektiv økonomistyring                                                                    |                                                                  |                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Styringsparameter                                                                                                      | Resultatmål                                                      | Årsresultat                      |
| Kundenes vurdering av om DFØs fellestjenester på økonomiområdet gir effektivitet og gevinster                          | på nivå med eller høyere enn året før: $\geq 76$ pst.            | 84 pst.                          |
| Kundenes vurdering av om deres økonomiske data er lett tilgjengelig og gir god støtte i virksomhetsstyringen           | på nivå med eller høyere enn året før: $\geq 81$ pst.            | 87 pst.                          |
| Andel kunder som benytter SRS                                                                                          | like høy eller høyere enn året før: $\geq 24$ pst.               | 25,3 pst.                        |
| Grad av korrekthet i DFØs økonomitjenester                                                                             | 100 pst.                                                         | $\approx 100$ pst. <sup>*1</sup> |
| Andel kunder på ny tjenestemodell                                                                                      | høyere enn året før: $> 68$ pst.                                 | 70 pst.                          |
| Utvikling i bruken av DFØs digitaliserte løsninger                                                                     | 0-punkt etableres i 2021                                         | Se omtale i kapittel 3.5.1       |
| Hovedmål 2: Offentlig sektor gjennomfører effektive og bærekraftige anskaffelser                                       |                                                                  |                                  |
| Styringsparameter                                                                                                      | Resultatmål                                                      | Årsresultat                      |
| Brukernes tilfredshet med DFØs digitale løsninger og tilrettelegging for digitalisering på anskaffelsesområdet         | 0-punkt etableres i 2021                                         | 46 pst. <sup>*2</sup>            |
| Grad av modenhet for bruk av digitale verktøy i offentlige anskaffelser                                                | modenhetsindikatoren økes årlig med 5 pst. eller mer: $\geq 2,8$ | <sup>*3</sup>                    |
| Antall løpende fellesavtaler inngått av Statens innkjøpssenter                                                         | flere enn året før: $> 16$                                       | 15 <sup>*4</sup>                 |
| Tilrettelagt gevinst av fellesavtaler inngått av Statens innkjøpssenter                                                | 0-punkt etableres i 2021                                         | <sup>*5</sup>                    |
| Brukernes vurdering av om DFØs tjenester på anskaffelser gir effektivitet og gevinster                                 | 0-punkt etableres i 2021                                         | 58 pst. <sup>*2</sup>            |
| Andel anskaffelser med miljøkrav innen bygg, transport og mat:                                                         | like høy eller høyere enn året før:                              |                                  |
| Bygg                                                                                                                   | $\geq 52$ pst.                                                   | 60 pst. <sup>*6</sup>            |
| transport                                                                                                              | $\geq 30$ pst.                                                   | 34 pst. <sup>*6</sup>            |
| Mat                                                                                                                    | $\geq 29$ pst.                                                   | 42 pst. <sup>*6</sup>            |
| Antall offentlige virksomheter som bruker markedsplassen for skytjenester og antall tjenester som tilbys <sup>*7</sup> | 0-punkt etableres i 2021                                         |                                  |

|                                                                                                                              |                                                                           |                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <i>markedsplassen</i>                                                                                                        | sidevisninger                                                             | 6 575              |
| <i>om avtalene</i>                                                                                                           | sidevisninger                                                             | 8 256              |
| <i>for leverandører</i>                                                                                                      | sidevisninger                                                             | 489                |
| <i>veiledninger</i>                                                                                                          | sidevisninger                                                             | 7 969              |
| <b>Hovedmål 3: Statsforvaltningen bygger på kunnskap, er utviklingsorientert og har god styring, organisering og ledelse</b> |                                                                           |                    |
| <b>Styringsparameter</b>                                                                                                     | <b>Resultatmål</b>                                                        | <b>Årsresultat</b> |
| Brukernes tilfredshet med DFØs tjenester innenfor regelverksforvaltning                                                      | på nivå med eller bedre enn året før: $\geq 80$ pst.                      | 90 pst.            |
| Brukernes tilfredshet med tjenester innenfor betalingsformidling                                                             | på nivå med eller bedre enn året før: $\geq 80$ pst.                      | 89 pst.            |
| Brukernes tilfredshet med tjenester innenfor rapportering til statsregnskapet                                                | på nivå med eller bedre enn året før: $\geq 80$ pst.                      | 88 pst.            |
| Utvikling i bruk <sup>*8</sup> av, og brukertilfredshet med, DFØs kompetansetjenester                                        | på nivå med eller bedre enn året før: $\geq 80$ pst.                      | 90 pst.            |
| Utvikling i bruk <sup>*8</sup> av, og brukertilfredshet med, støtte til statlige arbeidsgivere                               | på nivå med eller bedre enn året før: $\geq 80$ pst.                      | 92 pst.            |
| Oppdragsgiveres vurdering av bruk og nytte av DFØs rapporter og analyser                                                     | 0-punkt etableres i 2021                                                  | 5,8 <sup>*9</sup>  |
| Utvikling i antall lærlinger i staten                                                                                        | flere enn året før: $> 179$                                               | 207 <sup>*10</sup> |
| Utvikling i antall traineer i staten                                                                                         | flere enn året før: $> 28$                                                | 53 <sup>*11</sup>  |
| <b>Hovedmål 4: Offentligheten kan enkelt ta i bruk informasjon om resultater og ressursbruk i forvaltningen</b>              |                                                                           |                    |
| <b>Styringsparameter</b>                                                                                                     | <b>Resultatmål</b>                                                        | <b>Årsresultat</b> |
| Utvikling i bruk av, og brukertilfredshet med, statsregnskapet.no og publiserte månedsregnskap på DFØs nettside:             |                                                                           |                    |
| <i>statsregnskapet.no – brukertilfredshet</i>                                                                                | på nivå med eller bedre enn året før: $\geq 63$ pst.                      | 69 pst.            |
| <i>statsregnskapet.no – besøk</i>                                                                                            | antall besøk på nivå med eller flere enn året før: $\geq 12\,500$         | 15 000             |
| <i>månedsregnskap</i>                                                                                                        | på nivå med eller bedre enn året før: $\geq 69$ pst.                      | 73 pst.            |
| Utvikling i bruk av DFØs nettside for rapporter og statistikk                                                                | Antall sidevisninger på nivå med eller flere enn året før: $\geq 79\,000$ | 112 399            |

<sup>\*1</sup> Resultatet er avrundet til 100 pst., til tross for et avvik i andre tertial der en lønnsutbetaling feilet. Årsaken til avrundingen er at feilen var såpass begrenset at den ikke slo ut på våre målesystemer. Se omtale av hendelsen i kapittel 4.3 «Sikkerhet og beredskap».

<sup>\*2</sup> Området ble for første gang målt i DFØs kunde- og brukerundersøkelse i 2021. DFØ erfarer at utvalget i undersøkelsen imidlertid ikke er presist nok for måling av dette området. Fra og med 2022 vil DFØ gi en kvalitativ vurdering av resultatene for dette styringsparameteret.

<sup>\*3</sup> Neste anskaffelsesundersøkelse skjer i 2022. DFØ gjennomførte en oppfølgingsmåling gjennom kunde- og brukerundersøkelsen i 2021. På grunn av få respondenter kan ikke

resultatene benyttes til å vurdere modenheten. Se omtale i kapittel 3.2.2, «Styringsparameter: Grad av modenhet for bruk av digitale verktøy i offentlige anskaffelser».

\*<sup>4</sup> Avtale om internrevisjonsbistand ble avviklet ved utgangen av 2020, slik at DFØ hadde 15 avtaler ved inngangen til 2021. DFØ har hatt fem nye avtaleområder under bearbeiding gjennom året, og gjennomført konkurranse for å fornye fire eksisterende avtaler. Vi gjør oppmerksom på at et avtaleområde kan inneholde flere avtaler, og at fornying kan føre til at antall avtaler blir endret. Blå farge indikerer at det er et avvik, men ikke feil. Styringsparameteret gir informasjon om hvor mange avtaler som forvaltes (ikke som er inngått).

\*<sup>5</sup> DFØ har ikke inngått avtaler i 2021, og det er derfor ikke grunnlag for å beregne nye og gamle priser.

\*<sup>6</sup> DFØ har analysert konkurransegrunnlag og arbeidet med å analysere nøkkelord og kjøretøydata for å estimere miljøkrav i anskaffelser. I 2021 har vi startet et arbeid med å automatisere tekstanalyse. Et nytt målesystem kan påvirke resultatene fra 2020 (0-punktet), som ligger til grunn for det fastsatte resultatmålet i 2021.

\*<sup>7</sup> Markedsplassen for skytjenester har i 2021 vært i pilot med et begrenset antall brukere. Vi rapporterer derfor tall for sidevisninger på markedsplassen ([markedsplassen.anskaffelser.no](https://markedsplassen.anskaffelser.no)).

\*<sup>8</sup> DFØ gir en kvalitativ vurdering av utviklingen i bruken, se omtale i kapitlene 3.3.4, «Styringsparameter: Utvikling i bruk av, og brukertilfredshet med, DFØs kompetansetjenester» og kapittel 3.3.5, «Styringsparameter: Utvikling i bruk av, og brukertilfredshet med, støtte til arbeidsgivere».

\*<sup>9</sup> DFØ har i 2021 etablert en fast spørreundersøkelse blant oppdragsgivere for å få en systematisk tilbakemelding. Vi benytter en skala fra 1 til 6, hvor 1 er «svært lite fornøyd» og 6 er «svært fornøyd».

\*<sup>10</sup> I andre tertial rapporterte vi at det var 223 læringer. Det endelige resultatet i 2021 er 207. Årsaken til avviket er at Universitetet i Tromsø (UiT) har hatt sitt eget opplæringskontor, og inngått kontrakt med 16 læringer. UiT skulle bli medlem av OK Stat i andre tertial, og dermed ble læringene inkludert i denne rapporteringen. På grunn av kapasitetsmangel hos UiT ble dette utsatt til januar 2022, og de 16 læringene vil derfor ikke telle med i årsresultatet for 2021.

\*<sup>11</sup> Resultatet viser antall utlysninger av traineestillinger. DFØ styrer ikke antall tilsetninger, men kan bidra til å øke antall utlysninger.

## 3.6 Ressursbruk 2021

DFØ har fram til 2020 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, endret vi inndelingen i rapporteringen. Dette innebærer at det ble etablert nye tidsserier fra 2020 for offentlige anskaffelser og styring, organisering og ledelse, mens vi har videreført rapporteringen for lønns- og regnskapstjenestene.

### **3.6.1 Ressursbruk for lønns- og regnskapstjenestene**

DFØ brukte 499 millioner kroner på lønns- og regnskapstjenestene i 2021. Dette er en økning på 22 prosent sammenlignet med 2020. Antall årsverk øker også, men med 16 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 63-68 prosent de siste årene. I 2021 er utviklingen i tråd med den ordinære lønnsutviklingen.

Reisekostnader er redusert i 2020 og 2021 og dette skyldes betydelig mindre reiseaktivitet som følge av pandemien.

Konsulentandelen har blitt redusert fra 9 prosent i 2020 til 7 prosent i 2021. DFØ har hatt ekstra fokus på bruk av konsulenter i 2021 med en ambisjon om å redusere bruken. Samtidig har vi behov for å bruke konsulenter i tilfeller der vi ikke selv har kompetanse og/eller når vi ikke har tilstrekkelig kapasitet. Dette behovet er spesielt fremtredende ved tilpasninger av løsninger til større kunder.

Tabellen viser utvalgte nøkkeltall for lønns- og regnskapstjenestene fra 2018 til 2021:

| Lønns- og regnskapstjenestene                     | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    |
|---------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Årsverk <sup>18</sup>                             | 299     | 317     | 331     | 385     |
| Driftskostnader (i 1000 kroner)                   | 358 136 | 380 500 | 410 713 | 499 027 |
| Lønnsandel av driftskostnader                     | 66 %    | 68 %    | 63 %    | 65 %    |
| Konsulentandel av driftskostnader                 | 10 %    |         |         |         |
| Konsulentandel av driftskostnader <sup>1920</sup> |         | 5 %     | 12 %    | 7 %     |
| Reisekostnad pr. årsverk (i 1000 kroner)          | 31      | 26      | 6       | 6       |
| Lønnskostnad pr. årsverk (i 1000 kroner)          | 792     | 818     | 788     | 843     |
| Driftskostnader pr. årsverk (i 1000 kroner)       | 1 196   | 1 200   | 1 241   | 1 297   |

### 3.6.2 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 andre rapporteringsår for de nye fagområdene i DFØ, og vi har dermed begrenset med sammenligningstall for tidligere år. Vurderingen er likevel at reisekostnadene er unormalt lave i 2020 og 2021 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, og ekstern prosjektleder i forbindelse med organisering av ny divisjon. DFØ har en ambisjon om å redusere konsulentbruken i 2021, sammenlignet med 2020.

<sup>18</sup> Årsverkene er beregnet etter Kommunal- og distriktsdepartementets 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.

<sup>19</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.

<sup>20</sup> Ved en feil, ble konsulentandelen oppgitt for lavt i 2020, men er korrigert i årets rapport.

Tabellen viser utvalgte nøkkeltall for styring, organisering og ledelse i 2020 og 2021:

| Styring, organisering og ledelse                | 2020    | 2021    |
|-------------------------------------------------|---------|---------|
| Årsverk <sup>21</sup>                           | 92      | 98      |
| Driftskostnader (i 1000 kroner)                 | 133 425 | 139 956 |
| Lønnsandel av driftskostnader                   | 69 %    | 73 %    |
| Konsulentandel av driftskostnader <sup>22</sup> | 12 %    | 16 %    |
| Reisekostnad pr. årsverk (i 1000 kroner)        | 5       | 4       |
| Lønnskostnad pr. årsverk (i 1000 kroner)        | 1 003   | 1031    |
| Driftskostnader pr. årsverk (i 1000 kroner)     | 1 450   | 1 422   |

### 3.6.3 Ressursbruk for offentlige anskaffelser

Fagområdet ble overført til DFØ 1. september 2020. 2021 er første fulle 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 og 2021 som følge av pandemien, mens konsulentbruken har vært høy. Dette er knyttet til Markeds plass for skytjenester, Program for digitale anskaffelser og Statens innkjøpssenter.

---

<sup>21</sup> Se note under kap. 3.6.1, «Ressursbruk for lønns- og regnskapstjenestene».

<sup>22</sup> Se note under kap. 3.6.1, «Ressursbruk for lønns- og regnskapstjenestene».

Tabellen viser utvalgte nøkkeltall for offentlige anskaffelser i 2021:

| Anskaffelser                                    | 2021    |
|-------------------------------------------------|---------|
| Årsverk <sup>23</sup>                           | 72      |
| Driftskostnader (i 1 000 kroner)                | 118 110 |
| Lønnsandel av driftskostnader                   | 66 %    |
| Konsulentandel av driftskostnader <sup>24</sup> | 27 %    |
| Reisekostnad pr. årsverk (i 1000 kroner)        | 5       |
| Lønnskostnad pr. årsverk (i 1 000 kroner)       | 1 069   |
| Driftskostnader pr. årsverk (i 1000 kroner)     | 1 631   |

### 3.6.4 Nøkkeltall fra årsregnskapet

I dette kapittelet forklarer vi ressursbruken i DFØ i perioden 2014-2021 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.

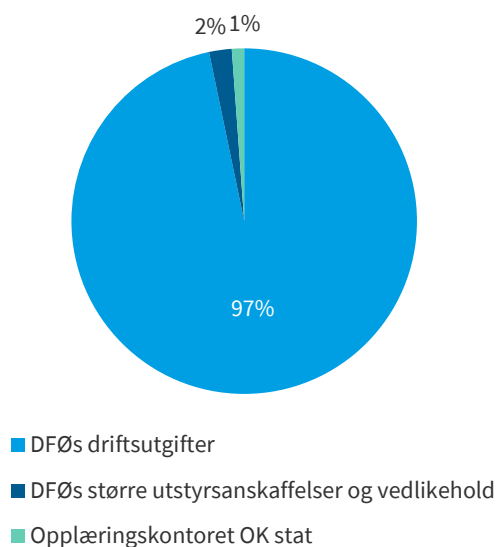
#### Samlet tildeling

DFØs disponible ramme var på 974 millioner kroner i 2021. Tildelingen var fordelt mellom drift (post 01), opplæringskontoret OK stat (post 22) og utviklingsmidler (post 45).

<sup>23</sup> Se note under kap. 3.6.1, «Ressursbruk for lønns- og regnskapstjenestene».

<sup>24</sup> Se note under kap. 3.6.1, «Ressursbruk for lønns- og regnskapstjenestene».

Figuren viser samlet tildeling i 2021 fordelt på kapittel/post, i prosent:



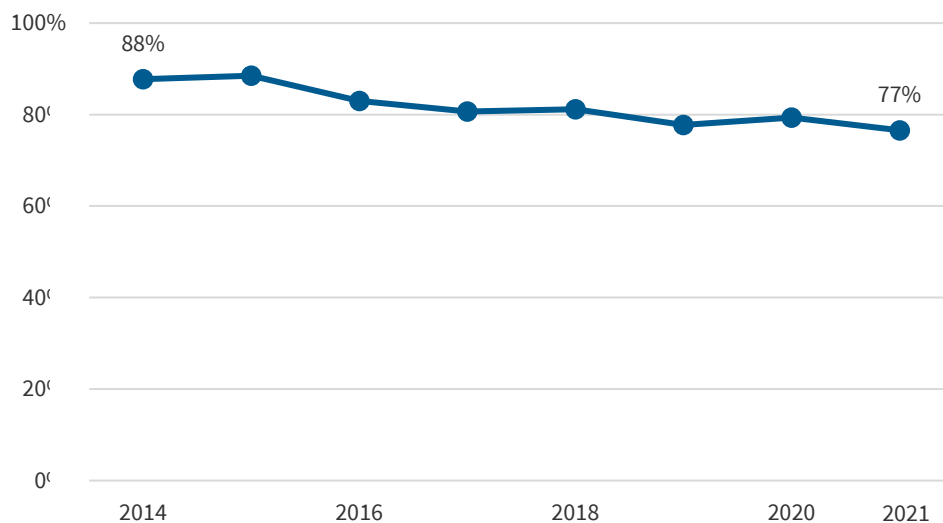
### Bevilgningsandel

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.

DFØ har hatt en jevnt synkende bevilgningsandel og dette skyldes stadig flere og større kundeopptak innenfor økonomitjenestene. Spesielt opptaket av BOTT som kunde har de siste årene gitt store utslag i bevilgningsandelen. Årsaken til at dette påvirker bevilgningsandelen er at kundene faktureres fram til 2. driftsår.

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 2014-2021, i prosent:



### Utnyttelsesgrad post 01-29

Utnyttelsesgrad post 01-29 viser andel benyttede midler (bokført) av ordinære midler (post 01) og OK-stat (post 22).

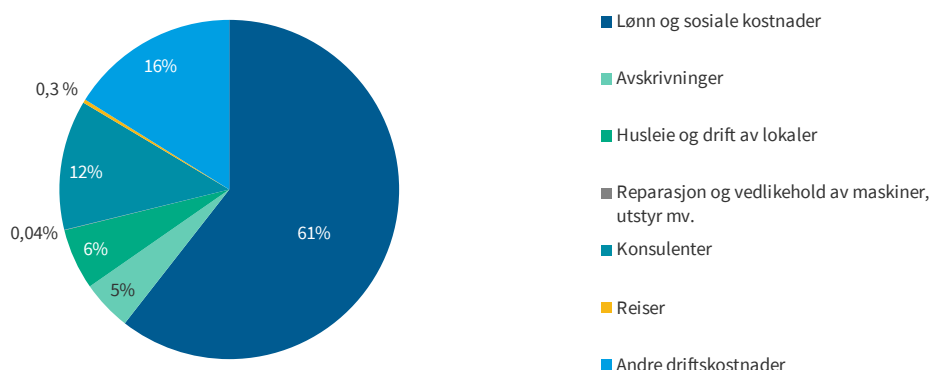
Utnyttelsesgraden har ligget på om lag 95 prosent de siste fem årene. DFØ har et mindreforbruk av ordinære midler på fem prosent av brutto driftsbudsjett. Mindreforbruket er knyttet til forsinkelse og dermed periodeforskyvning av prosjektene program for digitale anskaffelser, markeds plass for skytjenester og miljøsatsing, samt forsinket fakturering av lisenser fra Unit 4. I tillegg har DFØ hatt lavere kostnader enn planlagt i forbindelse med flytting til Økern Portal, for arbeidet med betalingskortløsningen og OK-stat.

### Drift

De totale driftskostnadene var på 1 019 millioner kroner i 2021. Dette er en økning på 24 prosent sammenlignet med 2020.

Økningen i kostnadene skyldes overtakelsen av fagområdene 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 2021, etter type kostnad i prosent:



### Lønn

Lønnskostnader består av lønn, feriepenger, arbeidsgiveravgift, pensjonskostnader og andre ytelser, fratrasket refusjoner fra NAV. Kostnaden pr. årsverk var 937 000 kroner i 2021, som tilsvarer en økning på 6,4 prosent fra 2020. Økningen har sammenheng med de overførte fagområdene fra Digitaliseringsdirektoratet, som før omorganiseringen hadde høyere gjennomsnittslønn enn den gjennomsnittlige lønnen i DFØ. I tillegg kommer konsekvens av lønnsoppgjørene i 2019 og 2020.

## 3.7 Andre føringer og prioriterte tiltak

### 3.7.1 Helhetlig utvikling av DFØs fagområder

I 2020 ble DFØ styrket ved overføring av fagområdene ledelse, utredning og analyse, organisering, arbeidsgiverstøtte i staten og offentlige anskaffelser. Fra 1. februar 2021 iverksatte vi en ny organisasjonsstruktur i divisjon for styring, organisering og ledelse. Organiseringen legger godt til rette for bedre samordning og samarbeid på tvers mellom fagområdene, både i divisjonen og med øvrige deler av DFØ. Vi har også opprettet en enhet for offentlig ressursbruk som har oppgaver som forutsetter samordning og samarbeid på tvers i divisjonen, se omtale i avsnittet «Produksjon og bruk av data for effektiv ressursbruk» og «Bedre bruk av offentlige ressurser» i kapittel 3.3.9, «Prioriterte tiltak».

DFØ har i løpet av året arbeidet videre med å utvikle divisjonen. Lange perioder med hjemmekontor har gitt begrensninger, men vi har i perioder med færre restriksjoner utnyttet mulighetene til å styrke samarbeidet på tvers av fagområder og bygge felles kultur. Helhetlig utvikling skjer også gjennom operativt samarbeid, faglig diskurs, utvikling av tjenester og gjennomføring av oppdrag. Vi opplever at tverrfaglig samarbeid beriker og hever kvaliteten på arbeid og leveranser.

På fagområdet for offentlige anskaffelser har vi videreført og etablert nye samarbeidsarenaer med de øvrige divisjonene i DFØ. Dette gjelder blant annet innenfor statistikk og analyse av data og styringsinformasjon. Det er også etablert et tverrfaglig samarbeid om digitalisering knyttet til innkjøps- og regnskapsprosesser, der gjenbruk og analyse av fakturadata og miljødata samt brukeropplevelser står sentralt.

DFØ vil også i 2022 prioritere å videreføre arbeidet med helhetlig utvikling av de nye fagområdene. Vi har gjennom ny organisering og flere ulike aktiviteter lagt et godt grunnlag for dette. Samtidig er det et langsiktig arbeid å bygge en felles kultur og etablere nye samarbeidsflater.

### **3.7.2 Statlig støtte til personer uten bankkonto**

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

DFØ har fullmakt til å forhandle med banknæringen om en ny løsning for statlige betalinger til personer uten bankkonto. DFØ har også ansvaret for å forvalte inngått avtale og statens bruk av betalingskortløsningen som tilbys av DNB. DFØ har i 2021 arbeidet for å gjøre betalingskortløsningen tilgjengelig for statlige virksomheter med permanent behov. I tillegg har vi arbeidet med å legge til rette for at DFØ kan gjennomføre utbetalinger på vegne av virksomheter med sporadiske eller enkeltstående behov.

Etter dialog med DFØ iverksatte bankene v/Bits et prosjekt for å avklare om de kunne tilby en sektorløsning som kan benyttes ved betaling til personer uten konto. I prosjektets rapport ble det konkludert med at bankene ikke kan tilby Betalingskortet som sektorløsning, fordi løsningen med betalingskort var i strid med hvitvaskingsreglene. Problemstillingen om at betalingskortet er i strid med hvitvaskingsreglene ble løst ved en unntaksbestemmelse, jf. hvitvaskingsforskriften § 4-2a. Dialogen med bankene om det kan lages en sektorløsning ved betaling til personer uten bankkonto vil fortsette i 2022.

Arbeids- og velferdsetaten, Skatteetaten, Helseøkonomiforvaltningen (Helfo) og Husbanken benytter løsningen. Det er tilrettelagt for at DFØ kan utstede Betalingskort på vegne av statlige virksomheter som har sporadiske og enkeltstående behov.

Ved utgangen av 2021 var det 5 253 aktive Betalingskort hvorav 4 150 med saldo. Samlet beholdning for disse er om lag 14 millioner kroner, og 7 millioner kroner av denne saldoen er knyttet til 975 aktive kort som ikke er benyttet. DFØ arbeider for å avdekke om kortholdere har fått konto, slik at eventuell saldo kan overføres til kortholderen. Dette arbeidet innebærer også å formalisere retningslinjer for behandling og utveksling av personopplysninger mellom DFØ og statlige virksomheter.

### 3.7.3 Samarbeid mellom DFØ og Digitaliseringsdirektoratet

Finansdepartementet, Kommunal- og distriktsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet gir i tildelingsbrevet for 2021 DFØ og Digitaliseringsdirektoratet en fellesføring om å samordne arbeidsoppgaver og disponere ressurser som samlet sett gir størst mulig effekt i statsforvaltningen.

Direktoratene har i 2021 blant annet samarbeidet om oppstarten av StartOff, utarbeidelse av veiledning for organisering og styring av sammenhengende digitale tjenester samt utvikling av lederprogrammer om innovasjon og digitalisering. Se omtale i kapitlene 3.2.4 og 3.3.9 «Prioriterte tiltak».

DFØ samarbeider også med Digitaliseringsdirektoratet om koordineringsarbeidet etter Schrems II i regi av Markedsplassen for skytjenester. Se omtale i kapittel 3.2.4, «Prioriterte tiltak».

Videre har vi samarbeidet med Digdir om en tjeneste for å gi virksomhetenes ansatte tilgang til Altinn. Vi har vært pilotkunde for å ta i bruk en løsning der brukere som arbeider med flere firma kan logge seg på Altinn, uten å måtte logge seg på som privatperson. I forbindelse med nytt lovkrav på universell utforming har DFØ også deltatt i pilotarbeidet for en tilgjengelighetserklæring i Tilsynet for universell utforming av ikt (uutilsynet).

### 3.7.4 Samordning og digitalisering av arkivfunksjonen i staten

DFØ fikk i tildelingsbrevet for 2021 i oppdrag å kartlegge arkiv- og dokumentasjonsfunksjonen i staten. Formålet er å vurdere potensialet for å effektivisere de statlige virksomhetenes egne funksjoner og løsninger gjennom økt samordning og digitalisering.

Kartleggingen tyder på at det pr. i dag ikke er grunnlag for å hente ut vesentlige økonomiske gevinster fra dokumentasjonsforvaltningen i statlige virksomheter gjennom organisatoriske endringer. Endret og tilpasset regelverk, sammen med økt kompetanse og bedre forståelse for digitaliseringens muligheter, synes imidlertid å være avgjørende for å øke kvaliteten i dokumentasjonsforvaltningen. På lengre sikt bør dette også bidra til at ressursbruken reduseres. DFØ mener det er viktig å ta grep for å framskynde en nødvendig videreutvikling av dokumentasjonsforvaltningen ved blant annet å samordne innsatsen og stimulere innovasjon.

## 4 Styring og kontroll i virksomheten

### 4.1 Effektiv drift og produktivitetsutvikling

DFØ vurderer kontinuerlig nye muligheter for å effektivisere driften. 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.

De siste tre årene har vi gjennomført et program for tverrgående teknologiutvikling, der vi særlig har arbeidet med helhetlig arkitektur, dataflyt og innovasjon i utviklingen av DFØs tjenester. 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».

DFØ deltar hvert år i EYs nordiske Finance Benchmarking-program, der større offentlige institusjoner med fellestjeneste-funksjoner blir sammenlignet med hverandre og mot internasjonale undersøkelser<sup>25</sup>. 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.

---

<sup>25</sup> DFØ var alene om å delta i programmet i årets undersøkelse. De øvrige virksomhetene er inkludert i undersøkelsen ved å fremskrive tidligere års resultater.

Tabellen viser utviklingen i DFØs enhetskostnader for utvalgte lønns- og regnskapsprosesser fra 2020 til 2021:

| Kostnadseffektivitet i økonomitjenestene      | 2020    | 2021    |
|-----------------------------------------------|---------|---------|
| pr. lønsslipp                                 | 13 kr.  | 13 kr.  |
| pr. håndtert foreldre-/sykepengerefusjon      | 69 kr.  | 70 kr.  |
| pr. håndtert reiseregning og utleggsrefusjon  | 15 kr.  | 9 kr.   |
| inngående faktura                             | 13 kr.  | 13 kr.  |
| utgående faktura                              | 9 kr.   | 9 kr.   |
| posteringslinje hovedbok og periodeavslutning | 0,3 kr. | 0,3 kr. |

Kilde: EYs benchmarkundersøkelse 2021. Resultatmålene (hentet fra benchmarkundersøkelsen i 2020) er her indeksregulert og dermed sammenlignbare med resultatene i 2021.

DFØ oppnår fortsatt gode resultater i årets undersøkelse, selv om kostnadseffektiviteten nå har flatet ut. Utflatingen skyldes i stor grad at DFØ allerede har effektivisert mange av prosessene over mange år, og at vi nærmer oss en grense for hvor mye det er mulig å effektivisere disse. Det er likevel forventet ytterligere effektivisering som følge av utviklingstiltak innen økonomitjenesteområdet, men effektene vil komme mer trinnvis enn tidligere. Kostnadene knyttet til prosessen for reiseregning og utleggsrefusjon har imidlertid hatt en betydelig nedgang. Det er til tross for langt lavere volum enn tidligere år, som følge av pandemien. Kundenes reisemønster har endret seg under pandemien, som innebærer færre komplekse utenlandsreiser og en større andel enkle innenlandsreiser. Det medfører at gjennomsnittlig behandlingstid går ned.

Sammenlignet med de andre virksomhetene som deltar i undersøkelsen, oppnår DFØ best skåre i fem av seks prosesser: Lønn, offentlige refusjoner, reiseregning/utleggsrefusjon, 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.

## 4.2 Internkontroll og risikostyring

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

Risikovurderinger er en integrert del av styringen av DFØ. Vi vurderer risiko på flere nivåer i hele virksomheten knyttet til både ordinær drift og enkeltprosjekter. Resultatene av dette arbeidet inngår i beslutningsgrunnlagene for prioriteringer både på strategisk og operativt nivå. På bakgrunn av risikovurderingene har vi i 2021 etablert og gjennomført

risikoreduserende tiltak knyttet til blant annet beredskap, systemovervåking, avvikshåndtering, dilemmatrening og habilitetsvurderinger. En rekke tiltak er også gjennomført på personvernområdet, se omtale i kapittel 4.4 «Behandling av personopplysninger». Vi har også styrket kompetansen og kapasiteten på IT-området, og vurdert organiseringen av våre interne fellestjenester på området. Som et resultat av dette vil vi legge til rette for en mer effektiv organisering av tjenestene gjennom å opprette en egen IT-divisjon. Omorganiseringen vil skje i første halvår 2022.

Med utgangspunkt i lederbekreftelsene og egenevalueringen har vi også planlagt, startet og/eller gjennomført flere ulike forbedringstiltak. Dette gjelder særlig innenfor områdene styringsdokumentasjon og prosessbeskrivelser for eksisterende og nyutviklede løsninger og tjenester, implementering av løsninger for vasking og sletting av data, interne rutiner innenfor anskaffelser og informasjonsforvaltning og etablering av internkontrollsystem.

Videre er risikovurderinger av våre prosesser et viktig grunnlag i det løpende forbedrings- og effektiviseringsarbeidet.

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.

Vi har i 2021 innført internrevisjon. Internrevisjonsfunksjonen er organisert som en egen uavhengig enhet. DFØs internrevisjonssjef tiltrådte i juli 2021. I andre halvår 2021 har vi arbeidet med å etablere internrevisjonsfunksjonen i DFØ. Internrevisjonssjefen har blant annet prioritert å bli kjent med organisasjonen, og legge til rette for god forståelse for internrevisjonsfunksjonen. I 2021 er det gjennomført en revisjon for å vurdere overordnet status på DFØs styring og kontroll. Revisjonsarbeidet har bestått av dokumentgjennomgang og intervjuer. Revisjonen viser at DFØ i hovedsak har etablert gode mekanismer for å sikre overordnet styring og kontroll. DFØs instruks for internrevisjon, sammendrag av revisjonen for 2021 og revisjonsplan for 2022 er levert til Finansdepartementet.

## 4.3 Sikkerhet og beredskap

Sikkerhetsarbeidet har også i 2021 vært påvirket av koronasituasjonen. Det er særlig den endrede arbeidshverdagen med stor bruk av hjemmekontor, nye løsninger og prosesser som bidrar til å tilføre nye sårbarheter.

De senere årene har vi sett at de største sikkerhetsutfordringene i Norge knytter seg til store dataangrep, som for eksempel phishing (nettfiske) og løsepengevirus. I DFØ har vi observert en mengde phishingforsøk, både over epost og sms. Et fåtall er målrettede forsøk mot DFØ, blant annet har vi avdekket forsøk på direktørsvindel. DFØ møter utfordringene med ulike tekniske sikringstiltak i systemene, men også gjennom holdningsarbeid blant ansatte for å øke bevisstheten rundt slike utfordringer. Vi har også styrket IT-avdelingen med flere ressurser, både for å øke kapasiteten og kompetansen. Vi vurderer at dette vil gi positiv effekt på IT-sikkerheten.

I 2021 har DFØ vurdert den fysiske sikringen av kontorlokalene i Oslo, Stavanger og Trondheim. Den fysiske sikkerheten er en viktig del av vår totale sikkerhet, både for å trygge ansatte og understøtte informasjonssikkerheten. I Oslo har dette inngått som en del av arbeidet med flyttingen til nye lokaler på Økern.

DFØ har i dialog med Finansdepartementet arbeidet videre med oppfølgingen av den nye sikkerhetsloven. DFØ rapporterer også årlig om sikkerhetstilstanden til Nasjonal sikkerhetsmyndighet og Finansdepartementet, som ble levert i august 2021. Hendelser rapporteres i samsvar med dette, og erfaringene fra hendelsene inngår i vårt løpende forbedringsarbeid.

### *Hendelser*

Vi har hatt fem hendelser knyttet til informasjonssikkerhet i 2021, hvor vi løfter de to følgende:

I april ble det begått et innbrudd i DFØs lokaler i Trondheim. Hendelsen medførte ingen større konsekvenser, verken for DFØ eller våre kunders personopplysnings- og informasjonssikkerhet. Forholdet ble politianmeldt, og DFØ har siden fulgt opp den fysiske sikringen på alle kontorsteder.

I juni feilet en lønnsutbetaling til Universitetet i Stavanger. Da DFØ ble varslet om feilen i banken, var det ikke lenger mulig å utbetale lønn innen fristen. DFØ har fulgt opp saken med den aktuelle banken, som nå har endret sine rutiner. For å unngå at noe lignende skal skje igjen, har DFØ innført en midlertidig manuell rutine for kontroll og oppfølging av filer.

De tre øvrige hendelsene har vært brudd på tilgjengeligheten i forskjellige deler av våre systemer, som har gitt noe nedetid for enkelte av våre kunder.

I tillegg håndterte vi en sak i dialog med flere av våre kunder og Finansdepartementet i oktober 2021: DFØ mottok flere henvendelser fra kunder som ønsket bistand til å hente ut et stort omfang fakturainformasjon, etter at de mottok en rekke innsynsbegjæringer fra et svensk selskap. DFØ bistod kundene med dette. Samtidig informerte vi også Finansdepartementet om saken, som vi vurderte som mistenkelig og som et mulig forsøk på kartleggingsvirksomhet. I et slikt stort omfang kan uskyldig informasjon bli brukt til å avdekke tjenester og tilhørende sårbarheter. Finansdepartementet informerte øvrige departementer og ba DFØ rapportere forholdet til Politiets sikkerhetstjeneste. DFØ har ikke klassifisert saken som en hendelse, men den ble behandlet etter et føre-var-prinsipp.

### *Sårbarheter*

I 2021 varslet cybersikkerhetssenteret ved Nasjonal sikkerhetsmyndighet om flere kritiske sårbarheter hos store IT-leverandører. De tre følgende sårbarhetene er eksempler på slike, som DFØ har arbeidet med å kartlegge og lukke i våre systemer:

Microsoft hadde en null-dagssårbarhet i Exchange som ble utnyttet i forbindelse med et hackerangrep mot Stortinget. Hos DFØ var denne sårbarheten allerede lukket gjennom en

tidligere sikkerhetsoppdatering. Ved analyse og dialog med Nasjonal sikkerhetsmyndighet fikk vi avkreftet at sårbarheten hadde vært utnyttet hos oss.

Sårbarheter i Microsofts Windows' utskriftskø (PrintNightmare) muliggjorde fjernkjøring av kode og utvidelse av rettigheter. DFØ fjernet sårbarheten ved å deaktivere løsningen og deretter sette i verk tiltak.

I desember ble det kjent at en sårbarhet i et loggverktøy (Apache Log4j) muliggjorde fjernkjøring av kode i utsatte systemer. Vi fulgte opp denne sårbarheten med våre underleverandører.

## 4.4 Behandling av personopplysninger

DFØ behandler store mengder personopplysninger, både om egne ansatte og om personer som er tilknyttet våre kunder og leverandører. De siste årene har vi arbeidet systematisk og målrettet for å etterleve de lovpålagte kravene til behandling av slike opplysninger.

Vi har videreført arbeidet med å følge opp tiltak knyttet til sletterutiner i systemer, oppdatert behandlingsprotokoller og inngått nye databehandleravtaler. Vi har også gjennomført og planlagt risikovurderinger og vurdert personvernkonsekvenser (DPIA, data protection impact assesment) for å ivareta personvernet til de som er registrert i DFØs systemer og løsninger. Videre har vi gjennomført prosesser internt i virksomheten for at medarbeidere skal gå gjennom egne dokumenter og delingsrettigheter med den hensikt å slette/begrense tilgangen til dokumenter med personopplysninger man ikke lengre har tjenstlige behov for. I tillegg har vi begynt å utarbeide et malverk som skal være enkelt å ta i bruk for ansatte som skal gjøre verdivurderinger, risikovurderinger og vurdering av personkonsekvenser.

DFØs personvernombud tiltrådte på heltid fra januar 2021. Personvernombudet gir faglig bistand og gjennomfører interne tiltak for å øke kunnskapen og kompetansen på dette området i hele organisasjonen. Aktivitetene bidrar positivt i arbeidet med å skape en god personvernkultur i DFØ.

Som følge av Schrems II-dommen har vi kartlagt DFØs skytjenester og vurdert ulike alternativer for videre oppfølging. DFØ har også gjennom arbeidet med markedsplassen for skytjenester fått god innsikt i de aktuelle problemstillingene, og vi er i gang med å utarbeide retningslinjer for å ivareta kravene. DFØ vil i samråd med Finansdepartementet vurdere den videre oppfølgingen.

DFØ har tidligere identifisert en potensiell konflikt mellom det offentlige anskaffelsesregelverket og personvernregelverket, knyttet til plikter og rettigheter ved inngåelse av avtaler med underleverandører. For å unngå en regelverkskonflikt er det svært viktig med god dialog mellom partene.

Det er meldt inn åtte avvik til personvernombudet i 2021. Tre avvik gjaldt tilgang, opplasting eller feilsending av kundens data. DFØ varslet kundene i alle tilfellene. Kundene har etter vår kjennskap ikke varslet hendelsene til Datatilsynet. Tre avvik omhandlet tilgang til eller

feilsending av DFØs egne data. DFØ vurderte at hendelsene hadde lav risiko for de berørte ansatte, og varslet ikke Datatilsynet. Ett avvik gjaldt en hendelse der en kunde ved en feiltakelse hadde publisert et internt opplæringswebinar uten samtykke fra DFØs foredragsholdere. Hendelsen ble meldt til Datatilsynet. Det siste avviket gjaldt innbrudd i DFØs lokaler.

## 4.5 Oppfølging av saker fra Riksrevisjonen

Riksrevisjonen hadde ingen merknader til DFØs regnskap for 2020.

Riksrevisjonen gjennomfører også årlig revisjon av oss som leverandør av økonomitjenester til andre statlige virksomheter. Som en del av revisjonen er det dialog om forbedringsmuligheter. DFØ mottok ingen merknader for regnskapsåret 2020.

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

DFØ ble i tildelingsbrevet for 2021 bedt om å rapportere antall ansatte og avtalte årsverk i henhold til SSBs statistikk. Disse tallene avviker noe fra DFØs egne data, og skyldes at SSB benytter gjennomsnittstall for hele året mens DFØ benytter tall pr. 31. desember. All øvrig omtale i årsrapporten som knytter seg til antall ansatte og årsverk bygger på data fra vårt lønns- og personalsystem.

### Rapportering i henhold til SSBs statistikk

I henhold til SSBs beregning har antall ansatte i DFØ økt fra 569 i 2020 til 718 i 2021 (gjennomsnittstall for hele året). DFØ overtok over 70 ansatte fra Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) i september 2020, og årsgjennomsnittet viser derfor ikke den totale oversikten over antall ansatte i dette året. SSBs tall viser at avtalte årsverk har økt fra 556 i 2020 til 703 i 2021.

*Tabellen viser antall ansatte og avtalte årsverk i 2020 og 2021 (tall fra SSB, gjennomsnitt for året):*

| Avtalte årsverk/ansatte | 2020 | 2021 |
|-------------------------|------|------|
| Avtalte årsverk         | 556  | 703  |
| Antall ansatte          | 569  | 718  |

### Rapportering i henhold til DFØs lønns- og personalsystem

Ved utløpet av 2021 var 766 ansatte i DFØ, mot 669 året før. Det er en økning på nesten 13 prosent.

*Tabellen viser antall utførte årsverk og antall ansatte ved utgangen av 2020 og 2021 (tall fra DFØs lønns- og personalsystem):*

| Utførte årsverk/ansatte         | 2020 | 2021 |
|---------------------------------|------|------|
| Utførte årsverk pr. 31 desember | 524  | 658  |
| Antall ansatte pr. 31 desember  | 669  | 766  |

*Tabellen viser antall ansatte og årsverk i 2021, fordelt på divisjon (i samsvar med definisjonen i Statens personalhåndbok):*

| Divisjon                                      | Brutto antall ansatte* | Reduksjon deltid | Reduksjon lange permisjoner pr. 31.12 | Utførte årsverk |
|-----------------------------------------------|------------------------|------------------|---------------------------------------|-----------------|
| Divisjon for offentlige anskaffelser          | 85                     | 0                | 1                                     | 72,4            |
| Kommunikasjons-enheten                        | 15                     | 0                | 1                                     | 11,7            |
| Lønnsdivisjonen                               | 278                    | 3                | 12                                    | 228,2           |
| Regnskapsdivisjonen                           | 176                    | 1,7              | 3                                     | 156,6           |
| Strategi- og fellestjenestedivisjonen         | 98                     | 1,1              | 0                                     | 90,7            |
| Divisjon for styring, organisering og ledelse | 114                    | 0,9              | 2                                     | 98,4            |
| DFØ totalt                                    | 766                    | 6,7              | 19                                    | 658             |

*\* Alle ansatte med et aktivt ansettelsesforhold pr. 31.12. 2021 uavhengig av ansettelsesstatus (fast, midlertidig, vikar, lærling), også de som er i lange permisjoner på telletidspunktet (foreldrepermisjon m.m.) I tallene inngår ti lærlinger + to pensjonister + elleve timelønnede. Tall fra DFØs lønns- og personalsystem.*

Økningen i antall ansatte i divisjon for offentlige anskaffelser og strategi- og fellestjenestedivisjonen gjelder i stor grad innenfor IT-området, og er kommentert i avsnittet under. Økningen i regnskapsdivisjonen og lønnsdivisjonen skyldes både kundevekst og at virksomheter har endret tjenestemodell til ny grunnmodell. I tillegg har flere tatt i bruk tilleggstjenester fra DFØ.

**Ansatte i sentralforvaltningen**

I tildelingsbrevet for 2021 vises det til regjeringens mål om at antall ansatte i sentralforvaltningen skal være lavere i 2021 enn i 2017. Tallene skal være justert for omorganiseringer. DFØs virksomhet som er lokalisert i Oslo inngår i sentralforvaltningen.

*Tabellen viser antall ansatte i DFØs divisjoner i sentralforvaltningen i 2020 og 2021:*

| Divisjon/enhet                                | 2020 | 2021 |
|-----------------------------------------------|------|------|
| Divisjon for offentlige anskaffelser          | 71   | 85   |
| Kommunikasjonsenheten                         | 16   | 15   |
| Strategi- og fellestjenestedivisjonen         | 79   | 98   |
| Divisjon for styring, organisering og ledelse | 111  | 114  |
| Sum sentralforvaltningen                      | 277  | 312  |

**Utvikling fra 2017 til 2021**

Antall ansatte i Oslo har økt fra 159 ansatte i 2017 til 312 ansatte i 2021. Dette skyldes overtagelse av tre fagavdelinger fra Digdir på om lag 120 ansatte, samt en generell oppbemanning primært på IT-området som følge av opptak av flere store kunder, nye oppgaver samt en styrking av arbeidet med sikkerhet. Videre har vi hatt behov for noe flere administrative ressurser for å håndtere veksten i antall ansatte, som bare i 2020 var på 44 prosent.

I samme periode ble over 50 stillinger i applikasjonsmiljøene overført fra Oslo til Stavanger og Trondheim.

**Utvikling fra 2020 til 2021**

Fra 2020 til 2021 har antall ansatte i Oslo økt fra 277 til 312. Veksten skyldes i stor grad at vi har fortsatt å styrke IT-området for å øke robustheten og sikre tilstrekkelig kapasitet. I tillegg har divisjonen for offentlige anskaffelser fått forsterket og utvidet sin portefølje innen innkjøpsområdet, markeds plass for skytjenester, klima- og miljøvennlige offentlige anskaffelser og grønn innovasjon.

**Kjønns sammensetning i DFØ**

Ved utgangen av 2021 var 452 kvinner og 314 menn ansatt i DFØ. Dette gir en kvinneandel på 59 prosent, som er en liten nedgang fra 60,5 prosent i 2020. Kvinner er godt representert på alle nivå.

Tabellen viser kjønns sammensetningen i DFØ ved utgangen av 2021:

| Nivå                                               | Stillingskode                                    | Kvinner | Menn |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------|------|
| 1: Etatsleder                                      | 9106                                             | 1       |      |
| 2: Divisjonsdirektør                               | 1062 (samt en kvinne på kode 1060 kommunikasjon) | 3       | 4    |
| 3: Avdelingsleder                                  | 1060, 1056, 1058                                 | 10      | 12   |
| 4: Seksjonsleder                                   | 1211                                             | 26      | 17   |
| 5: Førstelinjeleder                                |                                                  | -       | -    |
| 6: Saksbehandler (fagdivisjoner)                   | 1408, 1065, 1364, 1434                           | 362     | 219  |
| 7: Administrativt personale (støttedivisjon/enhet) | 1408, 1065, 1364, 1434                           | 50      | 62   |
| Sum hele DFØ                                       |                                                  | 452     | 314  |

Toppledergruppen består av fire kvinner og fire menn. På de to ledernivåene under er 36 kvinner og 29 menn. Den totale kjønnsbalansen på ledernivå fordeler seg på 55 prosent kvinner og 45 prosent menn. Vi vurderer at DFØ ikke har utfordringer i kjønnsbalansen verken blant ansatte eller på ledernivå.

### Likestilling og mangfold

DFØ skal ifølge likestillings- og diskrimineringsloven og kravene i tildelingsbrevet for 2021, redegjøre for lønnsforhold fordelt etter kjønn, og bruk av ufrivillig deltidsarbeid.

Tabellen viser kjønnsfordeling for alle ansatte, inkludert midlertidig ansatte, deltidsansatte og ansatte i permisjon, fordelt på divisjon i 2021:

| Divisjon/enhet                                       | Alle ansatte |      | Hvorav midlertidige |      | Hvorav deltid |      | Foreldrepermisjon<br>Gjennomsnitt antall uker |      |
|------------------------------------------------------|--------------|------|---------------------|------|---------------|------|-----------------------------------------------|------|
|                                                      | Kvinner      | Menn | Kvinner             | Menn | Kvinner       | Menn | Kvinner                                       | Menn |
| Lønnsdivisjonen (Stavanger)                          | 191          | 87   | 3                   | 5    | 7             | 1    | 21                                            | 9    |
| Regnskapsdivisjonen (Trondheim)                      | 92           | 84   | 4                   | 6    | 3             | 1    | 22                                            | 18   |
| Kommunikasjons-enheten (Oslo)                        | 11           | 4    | 3                   | 1    | 0             | 0    | 18                                            | 0    |
| Strategi- og fellestjenestedivisjonen (Oslo)         | 40           | 58   | 3                   | 0    | 2             | 1    | 28                                            | 14   |
| Divisjon for styring, organisering og ledelse (Oslo) | 75           | 39   | 7                   | 4    | 1             | 2    | 27                                            | 15   |
| Divisjon for offentlige anskaffelser (Oslo)          | 43           | 42   | 5                   | 2    | 0             | 0    | 5                                             | 4    |
| Sum hele DFØ                                         | 452          | 314  | 25                  | 18   | 13            | 5    | 28                                            | 10   |

I DFØ er det kun strategi- og fellestjenestedivisjonen som har flere menn enn kvinner på divisjonsnivå. Den høye andelen menn gjelder særlig innen IT-området, som inngår som en del av denne divisjonen. Utover dette har alle divisjonene en overvekt av kvinner.

Det er 43 midlertidig ansatte i DFØ, som utgjør 5,6 prosent. 25 ansatte er kvinner (3,3 prosent), og 18 ansatte er menn (2,3 prosent). Ved å trekke ut lærlinger/ansatte på pensjonistvilkår/timelønnede (i hovedsak studenter) har vi totalt 20 midlertidig ansatte. Dette utgjør en andel på 2,6 prosent.

18 ansatte har deltidsstillinger, og tilsvarer 2,3 prosent. Av disse er 13 ansatte kvinner (1,7 prosent), og fem ansatte er menn (0,7 prosent).

Kvinner har tatt ut 63 prosent av all foreldrepermisjon i 2021, og menn har tatt ut 37 prosent.

Tallene i oversikten er gjennomgått i samarbeid med DFØs ansattrepresentant fra fagorganisasjonene. Det er enighet om at kjønnsfordelingen i DFØ er god, og at andelen midlertidige og deltidsansatte er lav. Det er også enighet om at tallene for uttaket av foreldrepermisjon synes å være lik nasjonale trender. I det videre arbeidet vil vi vurdere om det er behov for tiltak for å oppfylle arbeidsgivers aktivitets- og redegjørelsesplikt, i tråd med veilederen fra Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir).

#### *Ufrivillig deltid*

I desember 2021 gjennomførte vi en kartlegging av ufrivillig deltid i DFØ. Kartleggingen viser at totalt 18 ansatte har deltidsstillinger. NAV har innvilget åtte av disse medarbeiderne gradert uføretrygd, av enten fast eller midlertidig karakter. Fem ansatte har valgt å inngå en delvis avtalefestet pensjon, og fem ansatte har etter eget ønske bedt om redusert stillingsandel. Alle 18 har tilbud om fulltidsstilling, men har av ulike årsaker selv valgt redusert stillingsandel.

DFØ og en representant for tillitsvalgte har sammen gått gjennom resultatene fra kartleggingen. Samlet sett er partene enige om at det ikke er ufrivillig deltid i DFØ, og det er derfor ikke behov for tiltak på dette området.

#### *Lønnsforskjeller mellom kvinner og menn*

Den totale kvinneandelen i DFØ er 59 prosent. En inndeling av de ansatte i fem grupper viser en større andel kvinner i fire av disse. Det er bare på avdelingsdirektør/divisjonsdirektørnivået at kvinnene er i mindretall, 14 kvinner mot 15 menn. Vi vurderer at dette er en god kjønnsbalanse.

Totalt har kvinner i gjennomsnitt 90,3 prosent av menns lønn (kontante ytelser). På de forskjellige stillingsnivåene har kvinner i gjennomsnitt noe mer lønn i gruppen konsulent/seniorkonsulent/førstekonsulent og i gruppen seksjonssjef. Dette utgjør henholdsvis 101,8 prosent og 101,9 prosent.

Vi ser en større forskjell på gruppene seniorrådgiver og avdelingsdirektør/divisjonsdirektør, hvor kvinnene har henholdsvis 91,2 prosent og 95,8 prosent av menns lønn. Dette er forskjeller som kanskje kan utfordre kjønnslikestillingen. Materialet er omfattende, og vi vil i samarbeid med DFØs ansattrepresentant analysere dette nærmere i 2022.

Det stilles også krav om å inkludere lærlinger i rapporteringen. Her avhenger lønnen av hvor langt den enkelte er kommet i lærlingeløpet, og forskjeller kan derfor ikke relateres til kjønn.

Tabellen viser kvinners andel av menns lønn (kontante ytelser) fordelt på ulike stillingsnivåer i 2021:

| Stillingsnivå                                | Kvinner           | Menn | Andel kvinner | Total | Forskjeller kontante ytelser |
|----------------------------------------------|-------------------|------|---------------|-------|------------------------------|
| Konsulent, senior konsulent, førstekonsulent | 64                | 46   | 58 %          | 110   | 101,8 %                      |
| Rådgiver                                     | 162               | 81   | 67 %          | 243   | 93,5 %                       |
| Seniorrådgiver, fagdirektør                  | 177               | 153  | 54 %          | 330   | 91,2 %                       |
| Seksjonssjef                                 | 26                | 17   | 60 %          | 43    | 101,9 %                      |
| Avdelingsdirektør, divisjonsdirektør         | 14                | 15   | 48 %          | 29    | 95,8 %                       |
| Lærlinger                                    | 8                 | 2    | 80 %          | 10    | 104,4 %                      |
| <b>Total</b>                                 | 452 <sup>*1</sup> | 314  | 59 %          | 766   | 90,3 % <sup>*2</sup>         |

<sup>\*1</sup>Direktøren er med i totaltallet, men er for øvrig trukket ut av tabellen.

<sup>\*2</sup> Totalsummen fremkommer av Bufdirs kartleggingsverktøy basert på rådata fra DFØs lønns- og personalsystem. Resultatet er utregnet på bakgrunn av kvinners og menns respektive andel og samlede inntekt, og er ikke utledet av gjennomsnittet for hver gruppes innbyrdes lønnsforskjell.

## Turnover

I 2021 var turnoveren<sup>26</sup> i DFØ på 13,3 prosent. Sammenliknet med 12,4 prosent i 2020 og 14,7 prosent i 2019, har turnoveren over tid vært forholdsvis stabil. Vi er likevel oppmerksomme på at flere av våre ansattes kompetanse er ettertraktet i arbeidsmarkedet.

## Tilgang på kompetanse for 2021

I løpet av 2021 har DFØ gjennomført 135 rekrutteringsprosesser, der 192 ble ansatt. I 22 av rekrutteringsprosessene var ikke kandidatene kvalifisert for stillingen, og ingen ble derfor ansatt.

Vi registrerer store forskjeller på hvor mange søkere det er til hver stilling. Til IT-stillinger og stillinger der det kreves spisskompetanse er det vesentlig færre søkere. Eksempler på slike

<sup>26</sup> Beregningen baserer seg på Statens personalhåndbok definisjon: 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.

stillinger er IT-utvikler, applikasjonskonsulenter og stillinger innenfor offentlige anskaffelser. Til stillinger på lavere nivå som åpner for nyutdannede og kandidater uten særlig arbeidserfaring, er det derimot mange søkere.

### **Sykefravær**

DFØ har nådd sitt mål om at sykefraværet ikke skal overstige fem prosent. I 2021 var sykefraværet på totalt 3,9 prosent, ned fra 4,2 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.

### **Status for inkluderingsdugnaden i DFØ**

DFØ har i 2021 gjennomført flere tiltak for å nå målet i inkluderingsdugnaden. Vi har deltatt i statens traineeprogram, og i 2021 rekrutterte vi en av disse i fast stilling. Vårt samarbeid med NAV om tilbud av praksisplasser bidrar også som en viktig inngang for personer som står utenfor arbeidslivet. Dette tiltaket er ikke definert som en del av inkluderingsdugnaden, men flere av søkerne tilhører målgruppen og har i ettertid blitt ansatt i DFØ.

Videre har flere av DFØs ledere deltatt på webinarer om inkluderingsdugnaden og mangfoldsrekruttering for å øke ledernes kompetanse og bevissthet om dugnaden. I våre stillingsannonser opplyser vi om mulighet for særbehandling.

DFØ har 225 nyansatte med oppstart i løpet av 2021. Av disse har 12 ansatte hull i CV eller nedsatt funksjonsevne. Dette utgjør 5,3 prosent av ansettelsene, og DFØ har dermed nådd målet i inkluderingsdugnaden. Elleve er tilsatt gjennom ordinære ansettelser og fem av disse har først hatt praksisplass i DFØ. En er ansatt gjennom traineeprogrammet.

DFØ hadde over 2 800 søkere i 135 rekrutteringsprosesser. 123 av søkerne (4,8 prosent) hadde registrert hull i CV-en. 48 søkere (1,7 prosent) har synliggjort at de har nedsatt funksjonsevne. I hver rekrutteringsprosess der vi har søkere fra denne gruppen, innkaller vi minst en kandidat som synes kvalifisert. I 2021 var 49 av totalt 171 søkere kvalifisert for stillingen de søkte på.

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 eventuelt sette i verk nye tiltak.

### **Lærlinger**

DFØ tilbyr plass til lærlinger som har behov for arbeidspraksis som en del av sitt utdanningsløp. Vi har i flere år tilbudt læreplasser innenfor kontor- og administrasjonsfaget, men vi har også lærlinger innenfor faget medier og kommunikasjon.

Ved utgangen av året hadde DFØ totalt ti lærlinger. Dette er tre flere enn i 2020. Av disse er det sju innen kontor- og administrasjonsfaget og tre innen mediegrafikerfaget. DFØ i Stavanger og Trondheim har to lærlinger hver, og DFØ i Oslo har seks lærlinger.

Fra høsten 2022 vil vi tilby en lærlingplass til innen kontor- og administrasjonsfag, og en innen IT-fag.

## 4.7 FNs bærekraftsmål

DFØ har i tildelingsbrevet for 2021 blitt bedt om å gi en samlet beskrivelse av hvordan vi bidrar til å oppfylle FNs bærekraftsmål. Vi har definert følgende områder og delmål som relevante for vår virksomhet:

### Offentlige anskaffelser

*Delmål 8.2: Øke den økonomiske aktiviteten gjennom diversifisering, teknologisk modernisering og innovasjon*

DFØ arbeider med flere tiltak innenfor anskaffelsesområdet som har betydning for dette delmålet. Blant annet bidrar digitalisering av offentlige anskaffelser til å gjøre det enklere for oppdragsgivere å gjennomføre konkurranser, og det blir enklere og mer attraktivt for næringslivet å delta i konkurranser om offentlige anskaffelser.

Videre er StartOff et viktig virkemiddel for å legge til rette for at offentlige anbudsprosesser også er relevante for startups. Dette bidrar til å øke konkurransen i leverandørmarkedet, slik offentlig sektor kan oppnå økt ressursutnyttelse, bedre priser og få tilgang til ny teknologi og innovasjon. StartOff vil neste år satse spesielt på bærekraft og utvikling av nye sirkulære løsninger. Se omtale av digitalisering i offentlige anskaffelser og innovasjon i offentlige anskaffelser - Startoff i kapittel 3.2.4, «Prioriterte tiltak».

*Delmål 13.2: Innarbeide tiltak mot klimaendringer i politikk, strategier og planlegging på nasjonalt nivå*

DFØ arbeider med grønne og innovative offentlige anskaffelser innen prioriterte kategorier som transport og mat. Dette er ett av mange tiltak fremmer grønn samfunns- og næringsutvikling, og som bidrar til at Norge kan nå sine klimamål. Se omtale av bærekraftige og innovative anskaffelser i kapittel 3.2.4, «Prioriterte tiltak».

*Delmål 12.7 Fremme bærekraftige ordninger for offentlige anskaffelser, i samsvar med de enkelte landenes politikk og prioriteringer*

DFØ har vært pilot i utviklingen av måling på bærekraftsmålets indikator 12.7.1 «Antall land som implementerer bærekraftige retningslinjer og handlingsplaner for offentlige anskaffelser». Dette har nå blitt en offisiell rapportering, der DFØ har levert statistikk og data. Se omtale av bærekraftige og innovative anskaffelser i kapittel 3.2.4, «Prioriterte tiltak».

### Arbeid og utdanning

*Delmål 8.6: Redusere andelen unge som verken er i arbeid eller under utdanning eller opplæring*

DFØ er gjennom arbeidet med traineeprogrammet en pådriver for å øke antall traineeutlysninger i staten, og bistår statlige virksomheter med å nå målene om økt

mangfold og inkludering. Dette bidrar til å gi unge mennesker bedre muligheter til å delta i arbeidslivet. Se omtale av traineeprogrammet i staten i kapittel 3.3.8, «Styringsparameter: Utvikling i antall traineer i staten».

### **Tilgang til offentlig informasjon**

*Delmål 16.10: Sikre allmenn tilgang til informasjon og beskytte grunnleggende friheter*

DFØs løsning statsregnskapet.no legger til rette for at alle som ønsker får en enkel og god tilgang til informasjon om statlig ressursbruk. Dette bidrar til økt åpenhet om hva den norske staten bruker penger på. Se omtale i kapittel 3.4.1, «Styringsparameter: Utvikling i bruk av, og brukertilfredshet, statsregnskapet.no og publiserte månedsregnskap på DFØs nettside».

### **Miljøtiltak i egen virksomhet**

*Delmål 12.5: Betydelig redusere avfallsmengden gjennom forbud, reduksjon, gjenvinning og ombruk*

DFØ har i flytteprosessen for Oslos kontorlokaler tatt bærekraftige valg for møbler og interiør. Vårt behov er nesten utelukkende dekket med eksisterende møbler fra våre tidligere lokaler. I tillegg har vi overtatt overflødig inventar fra andre statlige virksomheter. Gjennom overføringen av nye fagområder til DFØ i 2020 har vi også fått tilført ny kompetanse på bærekraft. Dette har bidratt blant annet til materialgjenvinning og redesign av gamle møbler. Tiltakene har medført en besparelse på fem millioner kroner, 30 tonn avfall og 50 tonn co2-ekvivalenter<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Co2 er en måleenhet for beregning av klimagassutslipp.

## 5 Vurdering av fremtidsutsikter

Som det framgår av perspektivmeldingen (Meld. St. 14 (2020-2021)), 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. Å ta vare på og sikre velferdssamfunnets bærekraft – sosialt, klimamessig og økonomisk – er derfor vesentlig for at Norge fortsatt skal være et godt land å bo i.

Omstillingsevnen som vil kreves for å møte langsiktige utfordringer, 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. Å gripe disse mulighetene har hatt høy prioritet, men å få full effekt av dette organisatoriske tiltaket tar tid, og har også vært preget av at mange har arbeidet på hjemmekontor. Fremover vil det derfor fortsatt være en prioritert oppgave for oss å skape en helhetlig utvikling av disse fagområdene. Innovasjon og effektiv ressursutnyttelse i offentlig sektor er avgjørende for å opprettholde et godt tjenestetilbud og tillit til det offentlige.

I tiden framover skal DFØ arbeide for å styrke oppmerksomheten og kompetansen om offentlig ressursbruk. DFØ skal arbeide med hvordan data fra statlige virksomheter i større grad kan fremskaffes, standardiseres og tilgjengeliggjøres for analyseformål og evalueringer. I dette arbeidet er det sentralt å få gjort avklaringer rundt juridiske problemstillinger knyttet til eierskap til dataene og lagring, samt tekniske løsninger for innsending, forvaltning, analyse og distribusjon. 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. For å være en viktig leverandør av data til kunder, forvaltningen og offentligheten, må vi fortsette å arbeide med å utvikle gode digitale løsninger.

Finansdepartementet har fastsatt at de statlige regnskapsstandardene (SRS) er obligatoriske for alle statlige virksomheter, med en innføringsperiode på fem år fra 1. januar 2022 for de virksomhetene som ikke følger SRS. DFØ skal bistå virksomheter som skal ta i bruk obligatorisk SRS i innføringsperioden. Dette vil heve kvaliteten på styringsinformasjonen og gjøre den mer sammenlignbar. DFØ vil i dialog med departementene etablere en plan for puljevis gjennomføring for virksomheter der DFØ er tjenesteyter.

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 innkjøpssenter. 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 og innovative anskaffelser.

DFØ vil også fremover ha en sentral rolle i å forvalte og utvikle veiledningsmateriell og kompetansetjenester på våre fagområder. Videre har DFØ fått i oppdrag å videreutvikle vår samordnende rolle i forvaltningen identifisere felles kompetanseområder for hele forvaltningen.

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 NTNU og Statens kartverk nye kunder fra 1. januar 2023, mens Norad og UD blir kunder på regnskap. 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 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 gi økt effektivitet for statsforvaltningen samlet sett. Flere har allerede tatt denne i bruk, og vi vil fortsette arbeidet med å stimulere kundene til å benytte den nye tjenestemodellen.

DFØ arbeider kontinuerlig med å videreutvikle tjenestene på økonomitjenesteområdet. Vi har også levert våre vurderinger knyttet til framtidig finansiering av DFØs tjenester. Gjennom dialog med departementet vil det være viktig å få vurdert hvordan vi fremover skal ta oss betalt for de tjenestene vi leverer. Vi arbeider 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 sikkerhet, personvern og universell utforming.

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. Vi arbeider med å få bedre langtidsprognoser, og en prioritert oppgave er å gjennomføre tiltak som i et langsiktig perspektiv sikrer kostnadsdekning.

Regjeringen har uttrykt en ambisjon om å kutte i konsulentbruken i staten, og samtidig utvikle egen kompetanse. På dette området har DFØ både et ansvar for å bidra til selv å redusere bruken, men også for å bistå andre virksomheter. DFØ leverte høsten 2021 et

forslag til retningslinjer for bruk av konsulentttjenester i staten, og vil følge opp arbeidet i dialog med departementene. For DFØ som virksomhet har vi også hatt et bevisst forhold til konsulentbruk, men mangel på nøkkelkompetanse, uforutsette hendelser og hasteoppdrag har medført at det har vært nødvendig med ekstern bistand. Samtidig innebærer tydelig føringer fra vårt eierdepartement at vi fremover må rette et enda mer kritisk blikk mot bruk av ekstern støtte. Vi må vurdere hvilke virkemidler vi kan iverksette for å klare å tiltrekke oss nødvendig kompetanse, og da spesielt nøkkelressurser som det er krevende å få ansatt i et stramt arbeidsmarked.

Med et utvidet samfunnsoppdrag fikk DFØ nye hovedmål og en revidert virksomhetsstrategi som ble lansert tidlig i 2021. 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.

## 6 Årsregnskap

### Årsregnskap 2021 - ledelseskommentar

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 974 millioner kroner. I tillegg har DFØ hatt merinntekter på 48 millioner kroner. Dette har økt den totale disponible rammen for DFØ til 1022 millioner kroner.

DFØ har et netto mindreforbruk av ordinære midler på 4,2 prosent av brutto driftsbudsjett. Mindreforbruket er knyttet til forsinkelse og dermed periodeforskyvning av prosjektene program for digitale anskaffelser, markeds plass for skytjenester og miljøsatsing, samt forsinket fakturering av lisenser fra Unit 4. I tillegg har DFØ hatt lavere kostnader enn planlagt i forbindelse med flytting til Økern Portal, for arbeidet med betalingskortløsningen og OK-stat.

Mellomværende med statskassen utgjorde ved årsslutt 24,4 millioner kroner. Dette er 5,3 millioner kroner høyere enn i 2020 og skyldes økning i forskuddstrekk som følge av at vi er flere ansatte.

*Artskontorrapportering*

Det er utbetalt 604 millioner kroner i lønn og sosiale kostnader. Dette er en økning på 156 millioner kroner sammenlignet med 2020. 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 335 millioner kroner til andre driftskostnader. Dette er 16 millioner kroner høyere enn i 2020. Hovedårsaken til økningen er overføring av fagområdet offentlige anskaffelser fra Digitaliseringsdirektoratet. Konsulentkostnadene har spesielt økt som følge av de nye fagområdene og endringer og tilpasninger ved kundeopptak for økonomitjenestene.

Det er utbetalt til sammen 48 millioner kroner til investeringer i 2021. I hovedsak gjelder dette investering i lisenser og programvare i forbindelse med utvikling av nye tjenester og kundeopptak.

*Virksomhetsregnskapet*

Balanseført verdi av immaterielle eiendeler er redusert med 14 millioner kroner i 2021. Dette skyldes at flere store prosjekter ble ferdigstilt og de tilhørende anleggene aktivert på slutten av 2020, med oppstart av avskrivninger i 2021.

Lønnskostnadene har økt som følge av flere ansatte.

**Revisjonsordning**

Riksrevisjonen er ekstern revisor og bekrefter årsregnskapet for DFØ. Årsregnskapet er ikke ferdig revidert pr. dags dato. Revisjonsberetningen skal foreligge innen 1. mai 2022.

Oslo, 15. mars 2021

Hilde Singsaas  
direktør

(sign.)

**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 31.12.2021

| Utgifts-kapittel | Kapittelnavn                                          | Post | Posttekst                                           | Note | Samlet tildeling* | Regnskap 2021 | Merutgift (-) og mindreutgift |
|------------------|-------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------|------|-------------------|---------------|-------------------------------|
| 1605             | Direktoratet for forvaltning og økonomistyring        | 01   | Driftsutgifter                                      | A, C | 942 500 000       | 953 516 578   | -11 016 578                   |
| 1605             | Direktoratet for forvaltning og økonomistyring        | 22   | Opplæringskontoret OK stat                          |      | 11 209 000        | 10 361 494    | 847 506                       |
| 1605             | Direktoratet for forvaltning og økonomistyring        | 45   | Større utstys- anskaffelser og vedlikehold          | A, E | 20 628 000        | 12 609 959    | 8 018 041                     |
| 0201             | Kunnskapsdepartementet                                | 21   | Spesielle driftsutgifter                            | F    | 250 000           | 197 572       | 52 428                        |
| 0440             | Politidirektoratet                                    | 01   | Driftsutgifter                                      | F    | 3 000 000         | 1 202 357     | 1 797 643                     |
| 0500             | Kommunal- og distriktsdepartementet                   | 21   | Spesielle driftsutgifter                            | F    | 8 541 000         | 5 268 700     | 3 272 300                     |
| 0502             | Kommunal- og distriktsdepartementet                   | 21   | Tariffavsatte avsetninger- spesielle driftsutgifter | F    | 3 000 000         | 25 125        | 2 974 875                     |
| 0502             | Kommunal- og distriktsdepartementet                   | 70   | Tariffavsatte avsetninger- tilskudd                 | F    | 29 000 000        | 26 939 652    | 2 060 348                     |
| 0525             | Kommunal- og distriktsdepartementet - Statsforvaltere | 01   | Driftsutgifter                                      | F    | 2 000 000         | 132 600       | 1 867 400                     |
| 0540             | Digitaliseringsdirektoratet                           | 25   | Medfinansierings- ordningen                         | F    | 14 676 871        | 14 230 551    | 446 320                       |
| 0541             | Kommunal- og distriktsdepartementet                   | 22   | IT- og ekompolitikk                                 | F    | 250 000           | 89 250        | 160 750                       |
| 1400             | Klima- og miljødepartementet                          | 21   | Spesielle driftsutgifter                            | F    | 1 530 000         | 1 399 440     | 130 560                       |
| 1482             | Klima- og miljødepartementet                          | 01   | Driftsutgifter                                      | F    | 1 000 000         | 999 999       | 1                             |
| 1600             | Finansdepartementet                                   | 21   | Spesielle driftsutgifter                            | F    | 1 060 000         | 750 123       | 309 877                       |
| 1633             | Nettoordning statlig betalt mva, driftsutgifter       | 01   | Driftsutgifter                                      |      | 0                 | 69 714 720    |                               |
| Sum utgiftsført  |                                                       |      |                                                     |      | 1 038 644 871     | 1 097 438 120 |                               |

| Inntekts-kapittel | Kapittelnavn                                   | Post | Posttekst                                   | Samlet tildeling* | Regnskap 2021 | Merinntekt og mindreinntekt(-) |
|-------------------|------------------------------------------------|------|---------------------------------------------|-------------------|---------------|--------------------------------|
| 4605              | Direktoratet for forvaltning og økonomistyring | 01   | Driftsinntekter                             | 174 000 000       | 222 977 092   | 48 977 092                     |
| 4605              | Direktoratet for forvaltning og økonomistyring | 02   | Opplæringskontoret OK stat                  | 16 600 000        | 15 328 741    | -1 271 259                     |
| 5309              | Tilfeldige inntekter, ymse                     | 29   | Tilfeldige inntekter, ymse                  | 0                 | 888 046       |                                |
| 5700              | Folketrygdens inntekter, arbeidsgiveravgift    | 72   | Folketrygdens inntekter, arbeidsgiveravgift | 0                 | 74 518 069    |                                |
| Sum inntektsført  |                                                |      |                                             |                   | 190 600 000   | 313 711 948                    |

## Netto rapportert til bevilgningsregnskapet

783 726 172

## Kapitalkontoer

|                |                                         |                |
|----------------|-----------------------------------------|----------------|
| 60086301       | Norges Bank KK /innbetalinger           | 272 649 924    |
| 60086302       | Norges Bank KK/utbetalinger             | -1 051 041 068 |
| 716010         | Endring i mellomværende med statskassen | -5 335 028     |
| Sum rapportert |                                         | 0              |

| Beholdninger rapportert til kapitalregnskapet (31.12) |                               | 31.12.2021  | 31.12.2020  | Endring    |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------|-------------|------------|
| 716010                                                | Mellomværende med statskassen | -24 433 868 | -19 098 840 | -5 335 028 |

\* Samlet tildeling skal ikke reduseres med eventuelle avgitte belastningsfullmakter (gjelder både for utgiftskapitler og inntektskapitler). Se note B Forklaring til brukte fullmakter og beregning av mulig overførbart beløp til neste år for nærmere forklaring.

**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                  | 38 361 000                 | 904 139 000              | <b>942 500 000</b>      |
| 160522                  | 315 000                    | 10 894 000               | <b>11 209 000</b>       |
| 160545                  | 3 528 000                  | 17 100 000               | <b>20 628 000</b>       |

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

| Kapittel og post | Stikkord                  | Merutgift(-)/<br>mindre utgift | Merinntekter /<br>mindreinntekter(-)<br>) iht. merinntekts-<br>fullmakt | Sum grunnlag<br>for overføring | Maks.<br>overførbart<br>beløp | Mulig<br>overførbart<br>beløp beregnet<br>av virksomheten |
|------------------|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 160501           |                           | -11 016 578                    | 48 977 092                                                              | 37 960 514                     | 45 206 950                    | 37 536 761                                                |
| 160522           |                           | 847 506                        | -1 271 259                                                              | -423 753                       | 544 700                       | 0                                                         |
| 160545           | <i>Kan overføres</i>      | 8 018 041                      |                                                                         | 8 018 041                      | 8 018 041                     | 8 018 041                                                 |
| 020121           | <i>Kan ikke overføres</i> | 52 428                         |                                                                         | 52 428                         | 0                             | 0                                                         |
| 044001           | <i>Kan ikke overføres</i> | 1 797 643                      |                                                                         | 1 797 643                      | 0                             | 0                                                         |
| 050021           | <i>Kan ikke overføres</i> | 3 272 300                      |                                                                         | 3 272 300                      | 0                             | 0                                                         |
| 050221           | <i>Kan ikke overføres</i> | 2 974 875                      |                                                                         | 2 974 875                      | 0                             | 0                                                         |
| 050270           | <i>Kan ikke overføres</i> | 2 060 348                      |                                                                         | 2 060 348                      | 0                             | 0                                                         |
| 052501           | <i>Kan ikke overføres</i> | 1 867 400                      |                                                                         | 1 867 400                      | 0                             | 0                                                         |
| 054025           | <i>Kan ikke overføres</i> | 446 320                        |                                                                         | 446 320                        | 0                             | 0                                                         |
| 054122           | <i>Kan ikke overføres</i> | 160 750                        |                                                                         | 160 750                        | 0                             | 0                                                         |
| 140021           | <i>Kan ikke overføres</i> | 130 560                        |                                                                         | 130 560                        | 0                             | 0                                                         |
| 148201           | <i>Kan ikke overføres</i> | 1                              |                                                                         | 1                              | 0                             | 0                                                         |
| 160021           | <i>Kan ikke overføres</i> | 309 877                        |                                                                         | 309 877                        | 0                             | 0                                                         |

**Forklaring til bruk av budsjettfullmakter***Mulig overført beløp beregnet av virksomheten*

Netto merforbruk post 22 kommer til fratrekk for overføring av mindreforbruk på post 01.

*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.

*Belastningsfullmakter*

DFØ har mottatt 23 belastningsfullmakter for til sammen 64,3 millioner kroner. Disse er nærmere omtalt i note F.

*Mulig overførbart beløp*

DFØs ubrukte bevilgning på kapittel/post 160501, inkludert fullmakt til å overskride utgifter/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 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<br>tildeling for<br>2021 | Regnskap<br>2021 | Avvik<br>tildeling/<br>regnskap |
|--------|------------------------------------------------|------|---------------------------------|------------------|---------------------------------|
| 1605   | Direktoratet for forvaltning og økonomistyring | 01   | 942 500                         | 953 517          | -11 017                         |
| 4605   | Direktoratet for forvaltning og økonomistyring | 01   | -174 000                        | -222 977         | 48 977                          |
| Totalt |                                                |      | 768 500                         | 730 540          | 37 960                          |

**Forklaring til netto mindreforbruk:**

DFØ har et netto mindreforbruk på 4,2 prosent. Mindreforbruket er knyttet til prosjektene program for digitale anskaffelser, markeds plass for skytjenester og miljøsatsing, samt lavere kostnader i forbindelse med flytting til Økern Portal, betalingskortløsningen, OK-stat og forsinket fakturering av lisenser fra Unit 4.

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

| Type inntekt                                                | Regnskap 2021 |
|-------------------------------------------------------------|---------------|
| Betaling for fakturabehandling, programvarevedlikehold, mv. | 91 952        |
| Direkte betaling fra økonomitjenestekunder*)                | 115 976       |
| Styringskonferansen og undervisningsoppdrag                 | 464           |
| Diverse inntekter                                           | 14 585        |
| Sum inntekter                                               | 222 977       |

\* 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<br>tildeling for<br>2021 | Regnskap<br>2021 | Avvik<br>tildeling/<br>regnskap |
|------|------------------------------------------------|------|------------------|---------------------------------|------------------|---------------------------------|
| 1605 | Direktoratet for forvaltning og økonomistyring | 45   | Utviklingsmidler | 20 629                          | 12 610           | 8 019                           |
| Sum  |                                                |      |                  | 20 629                          | 12 610           | 8 019                           |

**Forklaring til mindreutgift:**

I 2021 var det planlagt å bnytte midlne til 13 ulike prosjekter. De største prosjektene er: utrulling av ny innkjøps- og fakturaløsning, anskaffelse av nytt budsjettverktøy, anskaffelse av workspace i UBW, anskaffelse av periodeavslutningsverktøy, anskaffe AI-løsning i fakturaprosessen, selvbetjening på mobil og nett og felles HR-system for staten. 

De største avvikene gjelder anskaffelse av workspace i UBW, anskaffelse av periodeavslutningsverktøy og anskaffe AI-løsning i fakturaprosessen. Resterende midler benyttes i 2022. Utover dette er det mindre avvik fordelt på flere prosjekter, hvor det i hovedsak er periodeforskyvning som er forklaringen.

## Note F Vurdering av budsjettmessig situasjon - belastningsfullmakter

| Kap                              | Kapitteltekst                                     | Post | Formål                                                                                | Tildeling     | Regnskap      | Avvik         |
|----------------------------------|---------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| 0201                             | Kunnskapsdepartementet                            | 21   | Standardavtale for forsknings- og utredningsoppdrag                                   | 250           | 198           | 52            |
| 0440                             | Politiet                                          | 01   | Evalueringsav nærpolitireformen                                                       | 3 000         | 1 202         | 1 798         |
| 0500                             | Komunal-og distriktsdepartementet                 | 21   | Statens innkjøpssenter                                                                | 1 000         | 1 000         | -             |
| 0500                             | Komunal-og distriktsdepartementet                 | 21   | Kartlegging av antall statlige ansatte                                                | 90            | 35            | 55            |
| 0500                             | Komunal-og distriktsdepartementet                 | 21   | Traineeprogram for personer med nedsatt funksjonsevne                                 | 1 303         | 855           | 448           |
| 0500                             | Komunal-og distriktsdepartementet                 | 21   | Felles satsing på kompetanseutvikling og digital opplæring                            | 1 398         | -             | 1 398         |
| 0500                             | Komunal-og distriktsdepartementet                 | 21   | Statsansattundersøkelsen i 2021                                                       | 1 000         | 774           | 226           |
| 0500                             | Komunal-og distriktsdepartementet                 | 21   | Pilot – styrket rolle for fagdepartementene i lærlingesatsingen                       | 1 000         | 874           | 126           |
| 0500                             | Komunal-og distriktsdepartementet                 | 21   | Bedre lønnsstatistikk i staten                                                        | 2 750         | 2 720         | 30            |
| 0502                             | Komunal-og distriktsdepartementet                 | 21   | Tariffavtalte avsetninger                                                             | 2 000         | 25            | 1 975         |
| 0502                             | Komunal-og distriktsdepartementet                 | 21   | Lederopplæring og bruk av HTA-midler                                                  | 1 000         | -             | 1 000         |
| 0502                             | Komunal-og distriktsdepartementet                 | 70   | Tariffavtalte avsetninger                                                             | 29 000        | 26 939        | 2 061         |
| 0525                             | Komunal-og distriktsdepartementet-Statsforvaltere | 01   | Lederutvikling for statsforvalterne                                                   | 2 000         | 133           | 1 867         |
| 0540                             | Digitaliseringsdirektoratet                       | 25   | Digital oversikt over statlige tilskudd til frivillige organisasjoner                 | 11 244        | 11 243        | 1             |
| 0540                             | Digitaliseringsdirektoratet                       | 25   | Datasjø                                                                               | 1 813         | 1 813         | -             |
| 0540                             | Digitaliseringsdirektoratet                       | 25   | Automatisering av lønnsutbetalinger                                                   | 1 313         | 868           | 445           |
| 0540                             | Digitaliseringsdirektoratet                       | 25   | Kravbank                                                                              | 307           | 307           | -             |
| 0541                             | Komunal-og distriktsdepartementet                 | 22   | Statens bruk/erfaring med sosiale medier i eksternt komm.                             | 250           | 89            | 161           |
| 1400                             | Klima- og miljødepartementet                      | 21   | Handlingsplan for å øke andelen klima- og miljøvennlige off. ans. og grønn innovasjon | 1 530         | 1 399         | 131           |
| 1482                             | Klima- og miljødepartementet                      | 01   | Handlingsplan for å øke andelen klima- og miljøvennlige off. ans. og grønn innovasjon | 1 000         | 1 000         | -             |
| 1600                             | Finansdepartementet                               | 21   | Bedre bruk av offentlige ressurser i budsjettprosessen                                | 760           | 750           | 10            |
| 1600                             | Finansdepartementet                               | 21   | Områdegjennomgang - boligløsninger og helse/omsorg eldre                              | 300           | -             | 300           |
| 0500                             | Komunal-og distriktsdepartementet                 | 21   | Innbetaling tariffavsatte kompetansemidler 2018-2020 (avsluttet prosjekt)             | -             | -989          | 989           |
| <b>Sum belastningsfullmakter</b> |                                                   |      |                                                                                       | <b>64 308</b> | <b>51 235</b> | <b>12 032</b> |

**Forklaring:**

DFØ mottar i stadig økende grad belastningsfullmakter som finansiering av enkeltoppdrag. Flere av oppdragene har kommet sent i året og dette medfører at flere av oppdragene har en periodeforskyvning slik at utgiftene kommer i 2022. DFØ er i dialog med avgivere av belastningsfullmaktene om eventuelle nye belastningsfullmakter for 2022. Mer detaljert forklaring på avvik gis under:

020121 Standardavtale for forsknings- og utredningsoppdrag

Oppdraget er utført til en lavere kostnad enn budsjettet.

044001 Evaluering av nærpoltireformen

Dette er et arbeid som går over flere år og DFØ har fått tilsvarende belastningsfullmakt for 2022. Det har vært mindre reiseaktivitet enn forutsatt på grunn av pandemien, samt noe lavere aktivitet i 2021.

050021 Statens innkjøpssenter

Midlene er benyttet som planlagt.

050021 Kartlegging av antall ansatte

Oppdraget er utført til en lavere kostnad enn budsjettet.

050021 Traineeprogram for personer med nedsatt funksjonsevne

Oppdraget er utført til en lavere kostnad enn budsjettet. I tillegg ble enkelte aktiviteter avlyst som følge av pandemien.

050021 Felles satsing på kompetanseutvikling og digital opplæring

Dette er et omfattende tiltak som i sin helhet skyves på til 2022. DFØ har derfor bedt KDD om at hele beløpet tildeles på nytt i 2022.

050021 Statsansattundersøkelsen 2021

Undersøkelsen ble gjennomført i 2021, men det gjenstår arbeid med formidling av resultatene som vil skje i 2022. DFØ har derfor bedt KDD om at resterende beløp tildeles på nytt i 2022.

050021 Pilot – styrket rolle for fagdepartementene i lærlingesatsingen

Oppdraget ble utført til en lavere kostnad enn budsjettet.

050021 Bedre lønnsstatistikk i staten

Oppdraget er utført til en lavere kostnad enn budsjettet.

050221 Tariffavtalte avsetninger

De sentrale partene i staten gjør enkeltvedtak for disponeringen av midlene og for 2021 utgjorde dette kun 25 000 kroner.

050221 Lederopplæring og bruk av HTA-midler

Friske midler ble gitt i supplerende tildelingsbrev som DFØ i samarbeid med KDD skal avklare bruken av. Hele oppdraget er utsatt til 2022 og DFØ har bedt om at midlene tildeles på nytt for 2022.

050270 Tariffavtalte avsetninger

De sentrale partene i staten (KDD), LO stat, Akademikerne, Unio og YS Stat har i hovedtariffavtalen (HTA) 2020 til 2022 forhandlet frem at 25 millioner kroner skal legges til rette for økt satsing på kompetanse. 23,5 millioner kroner av totalsum ble utbetalt til virksomhetene i 2021.

I tillegg ble DFØ tildelt 4 millioner kroner som skulle utbetales i sammenheng med regionale konferanser i regi av fylkeskommunene etter avtale med KDD. Det ble utbetalt 3,4 millioner kroner i 2021.

DFØ har bedt om at resterende beløp tildeles på nytt i 2022.

052501 Lederutvikling for statsforvalterne

Dette er et relativt omfattende oppdrag for DFØ og arbeidet vil fortsette i 2022. DFØ har fått en ny belastningsfullmakt i 2022 på 2,5 millioner kroner. Av mindreforbruket på belastningsfullmakten fra 2021 på 1,9 millioner kroner har DFØ bedt om at 1,1 million kroner tildeles for 2022, slik at samlet belastningsfullmakt for 2022 blir 3,6 millioner kroner.

054025 Digital oversikt over statlige tilskudd til frivillige organisasjoner

Midlene er benyttet som planlagt.

054025 Datasjøl

Midlene er benyttet som planlagt.

054025 Automatisering av lønnsutbetalinger

Mindreforbruket skyldes at en større del av av midlene ble tildelt i 2021 enn DFØ hadde forutsatt. DFØ har bedt om at resterende midler tildeles på nytt for 2022.

054025 Kravbank

Midlene er benyttet som planlagt.

054122 Statens bruk/erfaring med sosiale medier i ekstern kommunikasjon

Oppdraget ble utført til en lavere kostnad enn budsjettet.

140021/148201 Handlingsplan for å øke andelen klima- og miljøvennlige off. anskaffelser og grønn innovasjon

Oppdraget ble utført til en lavere kostnad enn budsjettet.

160021 Bedre bruk av offentlige ressurser i budsjettprosessen

Oppdraget er utført til en lavere kostnad enn budsjettet.

160021 Områdegjennomgang - boligløsninger og helse/omsorg eldre

Oppdraget ble utført til en lavere kostnad enn budsjettet.

050021 Innbetaling Tariffavsatte kompetansmidler 2018-2020 (avsluttet prosjekt – ikke budsjettet)

Ved slutten av forrige tariffperiode ble det sendt ut brev til alle virksomheter som hadde mottatt tilskuddsmidler, der det ble bedt om at ubrukte midler skulle betales tilbake til DFØ. Noen virksomheter betalte ikke tilbake i 2020, men i 2021.

## Oppstilling av artskontorapporteringen 31.12.2021

|                                                                              | 31.12.2021         | 31.12.2020         |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Driftsinntekter rapportert til bevilgningsregnskapet</b>                  |                    |                    |
| Innbetalinger fra tilskudd og overføringer                                   | 19 830 497         | 21 495 932         |
| Salgs- og leieinnbetalinger                                                  | 211 718 650        | 162 747 871        |
| Andre innbetalinger                                                          | 6 756 685          | 34 788             |
| <i>Sum innbetalinger fra drift</i>                                           | 238 305 833        | 184 278 590        |
| <b>Driftsutgifter rapportert til bevilgningsregnskapet</b>                   |                    |                    |
| Utbetalinger til lønn                                                        | 604 062 779        | 447 951 015        |
| Andre utbetalinger til drift                                                 | 335 402 785        | 319 611 696        |
| <i>Sum utbetalinger til drift</i>                                            | 939 465 564        | 767 562 710        |
| <b>Netto rapporterte driftsutgifter</b>                                      | <b>701 159 732</b> | <b>583 284 120</b> |
| <b>Investerings- og finansinntekter rapportert til bevilgningsregnskapet</b> |                    |                    |
| Innbetaling av finansinntekter                                               | 38 431             | 44 309             |
| <i>Sum investerings- og finansinntekter</i>                                  | 38 431             | 44 309             |
| <b>Investerings- og finansutgifter rapportert til bevilgningsregnskapet</b>  |                    |                    |
| Utbetaling til investeringer                                                 | 47 738 633         | 45 501 969         |
| Utbetaling av finansutgifter                                                 | 63 286             | 25 137             |
| <i>Sum investerings- og finansutgifter</i>                                   | 47 801 919         | 45 527 106         |
| <b>Netto rapporterte investerings- og finansutgifter</b>                     | <b>47 763 487</b>  | <b>45 482 797</b>  |
| <b>Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</b>                 |                    |                    |
| Utbetalinger av tilskudd og stønader                                         | 40 494 348         | 20 090 565         |
| <i>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</i>             | 40 494 348         | 20 090 565         |
| <b>Inntekter og utgifter rapportert på felleskapitler</b>                    |                    |                    |
| Gruppelivsforsikring konto 1985 (ref. kap. 5309, inntekt)                    | 888 046            | 694 550            |
| Arbeidsgiveravgift konto 1986 (ref. kap. 5700, inntekt)                      | 74 518 069         | 55 264 019         |
| Nettoføringsordning for merverdiavgift konto 1987 (ref. kap. 1633, utgift)   | 69 714 720         | 74 776 598         |
| <i>Netto rapporterte utgifter på felleskapitler</i>                          | -5 691 395         | 18 818 030         |
| <b>Netto rapportert til bevilgningsregnskapet</b>                            | <b>783 726 172</b> | <b>667 675 513</b> |
| <b>Oversikt over mellomværende med statskassen</b>                           |                    |                    |
| Fordringer på ansatte                                                        | 128 676            | 303 256            |
| Bankkontoer med statlige midler utenfor Norges Bank                          | 2 805 831          | 1 742 673          |
| Skyldig skattetrekk og andre trekk                                           | -23 960 274        | -19 178 644        |
| Skyldige offentlige avgifter                                                 | -181 251           | -248 673           |
| Tilskudd videreformidles av DFØ i valuta DKK( annen kortsiktig gjeld)        | -3 323 676         | -1 742 674         |
| Lønn (negativ netto, for mye utbetalt lønn m.m.)                             | 96 826             | 25 221             |
| <b>Sum mellomværende med statskassen</b>                                     | <b>-24 433 868</b> | <b>-19 098 840</b> |

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

DFØ har i samråd med Finansdepartementet besluttet 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).

**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

**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 for ledelse fra Digitaliseringsdirektoratet har vi overtatt forvaltningen av tilskudd fra kompetansemidler avsatt i hovedtariffavtalen.

Tilskuddsforvaltning er presentert etter samme prinsipper som de er bokført etter.

**Klassifisering og vurdering av anleggsmidler**

Anleggsmidler er varige og betydelige eiendeler som disponeres av virksomheten. Med varig menes utnyttbar levetid på tre 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 tre 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 investeringstidspunktet. 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, 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 virksomhetskapskapital, 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 konsernkontoene i Norges Bank som bankinnskudd. Konsernkontoene 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**

|                                                                  | <b>Note</b> | <b>31.12.2021</b>    | <b>31.12.2020</b>  |
|------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------|--------------------|
| <b>Driftsinntekter</b>                                           |             |                      |                    |
| Inntekt fra bevilgninger                                         | 1           | 779 965 441          | 654 208 604        |
| Inntekt fra tilskudd og overføringer                             | 1           | 19 525 021           | 21 495 932         |
| Salgs- og leieinntekter                                          | 1           | 212 386 938          | 148 392 011        |
| Andre driftsinntekter                                            | 1           | 6 756 685            | 34 788             |
| <i>Sum driftsinntekter</i>                                       |             | <i>1 018 634 085</i> | <i>824 131 334</i> |
| <b>Driftskostnader</b>                                           |             |                      |                    |
| Lønnskostnader                                                   | 2           | 616 686 179          | 461 967 034        |
| Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler   | 3,4         | 48 689 940           | 43 541 107         |
| Andre driftskostnader                                            | 5           | 353 233 112          | 318 642 364        |
| <i>Sum driftskostnader</i>                                       |             | <i>1 018 609 231</i> | <i>824 150 506</i> |
| <b>Driftsresultat</b>                                            |             | <b>24 854</b>        | <b>-19 172</b>     |
| <b>Finansinntekter og finanskostnader</b>                        |             |                      |                    |
| Finansinntekter                                                  | 6           | 38 431               | 44 309             |
| Finanskostnader                                                  | 6           | 63 286               | 25 137             |
| <i>Sum finansinntekter og finanskostnader</i>                    |             | <i>-24 854</i>       | <i>19 172</i>      |
| <b>Resultat av periodens aktiviteter</b>                         |             | <b>0</b>             | <b>0</b>           |
| <b>Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</b>     |             |                      |                    |
| Tilskudd til andre                                               | 9           | 40 494 348           | 20 090 565         |
| Avregning med statskassen tilskuddsforvaltning                   |             | 40 494 348           | 20 090 565         |
| <i>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</i> |             | <i>0</i>             | <i>0</i>           |

**Balanse****EIENDELER**

| <b>A. Anleggsmidler</b>                        | <b>Note</b> | <b>31.12.2021</b>  | <b>31.12.2020</b>  |
|------------------------------------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| <b>I Immaterielle eiendeler</b>                |             |                    |                    |
| Programvare og lignende rettigheter            | 3           | 161 520 379        | 168 134 816        |
| Immaterielle eiendeler under utførelse         | 3           | 0                  | 7 752 480          |
| <i>Sum immaterielle eiendeler</i>              |             | <i>161 520 379</i> | <i>175 887 296</i> |
| <b>II Varige driftsmidler</b>                  |             |                    |                    |
| Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende    | 4           | 23 775 142         | 19 992 329         |
| <i>Sum varige driftsmidler</i>                 |             | <i>23 775 142</i>  | <i>19 992 329</i>  |
| <b>Sum anleggsmidler</b>                       |             | <b>185 295 521</b> | <b>195 879 625</b> |
| <b>B. Omløpsmidler</b>                         |             |                    |                    |
| <b>II Fordringer</b>                           |             |                    |                    |
| Kundefordringer                                | 12          | 673 482            | 311 170            |
| Andre fordringer                               | 14          | 15 984 699         | 31 611 666         |
| <i>Sum fordringer</i>                          |             | <i>16 658 181</i>  | <i>31 922 836</i>  |
| <b>III Bankinnskudd, kontanter og lignende</b> |             |                    |                    |
| Bankinnskudd                                   | 15          | 2 805 831          | 1 742 673          |
| <i>Sum bankinnskudd, kontanter og lignende</i> |             | <i>2 805 831</i>   | <i>1 742 673</i>   |
| <b>Sum omløpsmidler</b>                        |             | <b>19 464 012</b>  | <b>33 665 509</b>  |
| <b>Sum eiendeler drift</b>                     |             | <b>204 759 533</b> | <b>229 545 135</b> |
| <b>Sum eiendeler</b>                           |             | <b>204 759 533</b> | <b>229 545 135</b> |

## Statens kapital og gjeld

| C. Statens kapital                            | Note | 31.12.2021         | 31.12.2020         |
|-----------------------------------------------|------|--------------------|--------------------|
| <b>II Avregninger</b>                         |      |                    |                    |
| Avregnet med statskassen (bruttobudsjetterte) | 7    | 76 772 948         | 112 693 924        |
| <i>Sum avregninger</i>                        |      | 76 772 948         | 112 693 924        |
| <b>Sum statens kapital</b>                    |      | <b>76 772 948</b>  | <b>112 693 924</b> |
| <b>D. Gjeld</b>                               |      |                    |                    |
| <b>III Kortsiktig gjeld</b>                   |      |                    |                    |
| Leverandørgjeld                               |      | 8 454 892          | 22 327 997         |
| Skyldig skattetrekk                           |      | 23 960 274         | 19 178 644         |
| Skyldige offentlige avgifter                  |      | 10 729 146         | 9 261 197          |
| Avsatte feriepenger                           |      | 51 666 780         | 43 432 644         |
| Annen kortsiktig gjeld                        | 16   | 33 175 493         | 22 650 729         |
| <i>Sum kortsiktig gjeld</i>                   |      | 127 986 585        | 116 851 211        |
| <b>Sum gjeld</b>                              |      | <b>127 986 585</b> | <b>116 851 211</b> |
| <b>Sum statens kapital og gjeld drift</b>     |      | <b>204 759 533</b> | <b>229 545 135</b> |
| <b>Sum statens kapital og gjeld</b>           |      | <b>204 759 533</b> | <b>229 545 135</b> |

**Note 1 Driftsinntekter**

|                                     | <b>31.12.2021</b>  | <b>31.12.2020</b>  |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Inntekt fra bevilgninger*</b>    |                    |                    |
| Inntekt fra bevilgninger            | 779 965 441        | 654 208 604        |
| <b>Sum inntekt fra bevilgninger</b> | <b>779 965 441</b> | <b>654 208 604</b> |

\*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.

For informasjon om mottatte bevilgninger se oppstilling av bevilgningsrapportering.

**Inntekt fra tilskudd og overføringer**

|                                                 |                   |                   |
|-------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Tilskudd fra EU                                 | 2 443 903         | 4 583 512         |
| Andre tilskudd og overføringer                  | 17 081 118        | 16 912 420        |
| <b>Sum inntekt fra tilskudd og overføringer</b> | <b>19 525 021</b> | <b>21 495 932</b> |

**Salgs- og leieinntekter**

|                                    |                    |                    |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Salgsinntekt, avgiftsfri           | 208 667 296        | 145 309 469        |
| Salgsinntekt, unntatt avgiftsplikt | 3 719 642          | 3 082 541          |
| <b>Sum salgs- og leieinntekter</b> | <b>212 386 938</b> | <b>148 392 011</b> |

**Andre driftsinntekter**

|                                     |                      |                    |
|-------------------------------------|----------------------|--------------------|
| Gevinst ved avgang av anleggsmidler | 0                    | 500                |
| Andre driftsinntekter               | 6 756 685            | 34 288             |
| <b>Sum andre driftsinntekter</b>    | <b>6 756 685</b>     | <b>34 788</b>      |
| <b>Sum driftsinntekter</b>          | <b>1 018 634 085</b> | <b>824 131 334</b> |

**Note 2 Lønnskostnader**

|                                    | <b>31.12.2021</b>  | <b>31.12.2020</b>  |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Lønn                               | 443 540 916        | 334 242 950        |
| Feriepenger                        | 54 123 325         | 40 887 787         |
| Arbeidsgiveravgift                 | 76 066 268         | 56 998 655         |
| Pensjonskostnader*                 | 55 277 120         | 41 106 391         |
| Sykepenger og andre refusjoner (-) | -19 286 318        | -16 382 804        |
| Andre ytelser                      | 6 964 868          | 5 114 056          |
| <b>Sum lønnskostnader</b>          | <b>616 686 179</b> | <b>461 967 034</b> |

|                               |            |            |
|-------------------------------|------------|------------|
| <b>Antall utførte årsverk</b> | <b>658</b> | <b>524</b> |
|-------------------------------|------------|------------|

Årsverk defineres som den ressursinnsatsen som de ansatte i DFØ har utført i perioden det rapporteres på. Antall årsverk har økt med 134 fra samme periode i fjor. Dette skyldes overføring av fagområdet offentlige anskaffelser og vekst i antall økonomitjenestekunder.

**Lønn, feriepenger, arbeidsgiveravgift og pensjonskostnader**

Økningen skyldes at antall årsverk har hatt en sterk økning fra 2020 til 2021 som følge av økning i antall ansatte i DFØ.

**Pensjon**

Pensjoner kostnadsføres i resultatregnskapet basert på faktisk påløpt premie for regnskapsåret. Premiesatsen for 2021 var 12,00 prosent.

**Lønnskostnader per tjenesteområde**

|                                            |                    |                    |
|--------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Regnskapsdivisjonen                        | 139 489 551        | 107 101 417        |
| Lønnsdivisjonen                            | 184 913 428        | 153 510 276        |
| Styring, organisering og ledelse           | 101 468 767        | 90 413 952         |
| Administrasjon *)                          | 112 177 487        | 82 377 900         |
| Offentlige anskaffelser                    | 77 391 391         | 27 084 536         |
| Program for tverrgående teknologiutvikling | 1 245 554          | 1 478 953          |
| <b>Sum lønnskostnader</b>                  | <b>616 686 179</b> | <b>461 967 034</b> |

\*) inkluderer Strategi- og fellestjenestedivisjonen, Kommunikasjonsenheten og Internrevisjon

**Note 3 Immaterielle eiendeler**

|                                                                    | Programvare<br>og lignende<br>rettigheter | Immaterielle<br>eiendeler under<br>utførelse | Sum                |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------|
| Anskaffelseskost 01.01.2021                                        | 475 003 932                               | 7 752 480                                    | 482 756 412        |
| Tilgang i året                                                     | 25 669 679                                | 0                                            | 25 669 679         |
| Avgang anskaffelseskost i året (-)                                 | -39 308 088                               | 0                                            | -39 308 088        |
| Fra immaterielle eiendeler under utførelse til annen gruppe i året | 7 752 480                                 | -7 752 480                                   | 0                  |
| <i>Anskaffelseskost</i>                                            | <i>469 118 003</i>                        | <i>0</i>                                     | <i>469 118 003</i> |
| Akkumulerte avskrivninger 01.01.2021                               | 306 869 116                               | 0                                            | 306 869 116        |
| Ordinære avskrivninger i året                                      | 40 036 596                                | 0                                            | 40 036 596         |
| Akkumulerte avskrivninger avgang i året (-)                        | -39 308 088                               | 0                                            | -39 308 088        |
| <b>Balanseført verdi 31.12.2021</b>                                | <b>161 520 379</b>                        | <b>0</b>                                     | <b>161 520 379</b> |

**Note 4 Varige driftsmidler**

|                                             | Driftsløsøre,<br>inventar, verktøy o.l. | Sum               |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------|
| Anskaffelseskost 01.01.                     | 89 082 991                              | 89 082 991        |
| Tilgang i året                              | 12 436 156                              | 12 436 156        |
| Avgang anskaffelseskost i året (-)          | -4 053 733                              | -4 053 733        |
| <i>Anskaffelseskost</i>                     | <i>97 465 413</i>                       | <i>97 465 413</i> |
| Akkumulerte avskrivninger 01.01.            | 69 090 661                              | 69 090 661        |
| Ordinære avskrivninger i året               | 8 653 344                               | 8 653 344         |
| Akkumulerte avskrivninger avgang i året (-) | -4 053 733                              | -4 053 733        |
| <b>Balanseført verdi 31.12.2021</b>         | <b>23 775 142</b>                       | <b>23 775 142</b> |

**Note 5 Andre driftskostnader**

|                                                   | <b>31.12.2021</b>  | <b>31.12.2020</b>  |
|---------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Husleie                                           | 44 992 888         | 41 203 451         |
| Vedlikehold og ombygging av leide lokaler         | 110 423            | 291 504            |
| Andre kostnader til drift av eiendom og lokaler   | 14 151 839         | 10 244 652         |
| Leie maskiner, inventar og lignende               | 70 300 480         | 42 333 739         |
| Mindre utstyrsanskaffelser                        | 3 194 326          | 5 295 434          |
| Reparasjon og vedlikehold av maskiner, utstyr mv. | 377 333            | 27 798 920         |
| Kjøp av konsulenttjenester                        | 126 088 902        | 105 458 980        |
| Kjøp av andre fremmede tjenester                  | 71 431 527         | 64 211 864         |
| Reiser og diett                                   | 3 420 520          | 3 115 941          |
| Øvrige driftskostnader                            | 19 164 873         | 18 687 880         |
| <b>Sum andre driftskostnader</b>                  | <b>353 233 112</b> | <b>318 642 364</b> |

**Husleie og andre kostnader til drift av eiendom og lokaler**

Økning i husleie og andre kostnader til drift av eiendom og lokaler skyldes at vi i 2021 har betalt en måneds overlapp på husleie inkl. felleskostnader i forbindelse med flytting til Økern Portal, tilbakestillingskostnader av våre tidligere kontorlokaler i Paleet og flyttekostnader. I tillegg har det vært noe ombyggingskostnader i lokalene våre i Trondheim og Stavanger. Øvrige kostnader er relatert til flere ansatte og prisstigning.

**Leie av maskiner**

Økningen skyldes at Unit4-lisenser ble balanseført og aktivert i anleggsregisteret i 2020, mens tilsvarende lisenser ble ført som forskuddsbetalt leie og periodisert i 2021. I tillegg har vi ny utvidet avtale knyttet til VMware innenfor bl.a. logging og overvåking og ny avtale på CRM-løsningen.

Det er også en generell økning som følge av at DFØ er flere ansatte og prisjusteringer.

**Reparasjon og vedlikehold av maskiner, utstyr m.m.**

Den store nedgangen i kostnader på denne kontogruppen skyldes ompostering fra konto 6661 til konto 6750. Konto 6661 utgår i kontoplanen og kostnadene som var ført her ble vurdert til å høre hjemme på konto 6750.

**Kjøp av konsulent- og andre fremmede tjenester**

Konsulenttjenester og kjøp av andre fremmede tjenester har totalt sett økt i forhold til 2020. Dette skyldes at DFØ overtok fagområdet offentlige anskaffelser fra Dgdir, samt store kundeopptak for økonomitjenestene. Viser også til forklaring til kontogruppe Reparasjon og vedlikehold av maskiner, utstyr m.m. angående ompostering mellom konto 6661 og 6750.

**Tilleggsinformasjon om operasjonelle leieavtaler****Gjenværende varighet****Type eiendel**

|                                        | Immaterielle eiendeler | Tomter, bygninger og annen fast eiendom | Maskiner og transportmidler | Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende | Infrastruktur-eiendeler | Sum         |
|----------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------|-------------------------|-------------|
| Varighet inntil 1 år                   | 19 359 707             | 21 375 984                              | 1 380                       | 1 957 043                                   | 199 135                 | 42 893 249  |
| Varighet 1-5 år                        | 14 141 145             | 317 735                                 |                             |                                             |                         | 14 458 880  |
| Varighet over 5 år                     | 34 267 352             | 23 299 169                              |                             |                                             | 374 719                 | 57 941 240  |
| Kostnadsført leiebetaling for perioden | 67 768 204             | 44 992 888                              | 1 380                       | 1 957 043                                   | 573 854                 | 115 293 369 |

**Note 6 Finansinntekter og finanskostnader**

|                            | <b>31.12.2021</b> | <b>31.12.2020</b> |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Finansinntekter</b>     |                   |                   |
| Valutagevinst (agio)       | 38 431            | 44 309            |
| <b>Sum finansinntekter</b> | <b>38 431</b>     | <b>44 309</b>     |
| <b>Finanskostnader</b>     |                   |                   |
| Rentekostnad               | 27 205            | 17 955            |
| Valutatap (disagio)        | 36 081            | 7 182             |
| <b>Sum finanskostnader</b> | <b>63 286</b>     | <b>25 137</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 (kongruensavvik)**

|                                                                                                        | 31.12.2021        | 31.12.2020         |                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|
| <b>Avregnet med statskassen i balansen</b>                                                             | <b>76 772 948</b> | <b>112 693 924</b> | <b>-35 920 976</b>  |
| <b>Endring i avregnet med statskassen</b>                                                              |                   |                    |                     |
| <i>Konsernkontoer i Norges Bank</i>                                                                    |                   |                    |                     |
| Konsernkonto utbetaling                                                                                |                   |                    | -1 051 041 068      |
| Konsernkonto innbetaling                                                                               |                   |                    | 272 649 924         |
| <i>Netto trekk konsernkonto</i>                                                                        |                   |                    | <i>-778 391 144</i> |
| <i>Innbetalinger og utbetalinger som ikke inngår i virksomheten drift (er gjennomstrømningsposter)</i> |                   |                    |                     |
| + Utbetaling tilskuddsforvaltning og andre overføringer                                                |                   |                    | 40 494 348          |
| <i>Bokføringer som ikke går over bankkonto, men direkte mot avregning med statskassen</i>              |                   |                    |                     |
| + Inntektsført fra bevilgning (underkonto 1991)                                                        |                   |                    | 779 965 441         |
| - Gruppeliv/arbeidsgiveravgift (underkonto 1985 og 1986)                                               |                   |                    | -75 406 115         |
| + Nettoordning, statlig betalt merverdiavgift (underkonto 1987)                                        |                   |                    | 69 258 446          |
| <i>Andre avstemmingsposter</i>                                                                         |                   |                    |                     |
| <i>Forskjell mellom resultatført og netto trekk på konsernkonto</i>                                    |                   |                    | <i>35 920 976</i>   |
| <b>Sum endring i avregnet med statskassen</b>                                                          |                   |                    | <b>35 920 976</b>   |

**Note 7B Sammenheng mellom avregnet med statskassen og mellomværende med statskassen****B) Forskjellen mellom avregnet med statskassen og mellomværende med statskassen**

|                                                      | 31.12.2021                                                      | 31.12.2021                                                                |                     |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|                                                      | Spesifisering av<br><u>bokført</u> avregning<br>med statskassen | Spesifisering av<br><u>rapportert</u><br>mellomværende<br>med statskassen | Forskjell           |
| <b>Immaterielle eiendeler og varige driftsmidler</b> |                                                                 |                                                                           |                     |
| Immaterielle eiendeler                               | 161 520 379                                                     |                                                                           | 161 520 379         |
| Varige driftsmidler                                  | 23 775 142                                                      |                                                                           | 23 775 142          |
| <i>Sum</i>                                           | <i>185 295 521</i>                                              | <i>0</i>                                                                  | <i>185 295 521</i>  |
| <b>Omløpsmidler</b>                                  |                                                                 |                                                                           |                     |
| Kundefordringer                                      | 673 482                                                         | 0                                                                         | 673 482             |
| Andre fordringer                                     | 15 984 699                                                      | 128 676                                                                   | 15 856 023          |
| Bankinnskudd, kontanter og lignende                  | 2 805 831                                                       | 2 805 831                                                                 | 0                   |
| <i>Sum</i>                                           | <i>19 464 012</i>                                               | <i>2 934 507</i>                                                          | <i>16 529 505</i>   |
| <b>Kortsiktig gjeld</b>                              |                                                                 |                                                                           |                     |
| Leverandørgjeld                                      | -8 454 892                                                      | 0                                                                         | -8 454 892          |
| Skyldig skattetrekk og andre trekk                   | -23 960 274                                                     | -23 960 274                                                               | 0                   |
| Skyldige offentlige avgifter                         | -10 729 146                                                     | -181 251                                                                  | -10 547 895         |
| Avsatte feriepenger                                  | -51 666 780                                                     | 0                                                                         | -51 666 780         |
| Annen kortsiktig gjeld                               | -33 175 493                                                     | -3 226 850                                                                | -29 948 643         |
| <i>Sum</i>                                           | <i>-127 986 585</i>                                             | <i>-27 368 375</i>                                                        | <i>-100 618 210</i> |
| <b>Sum</b>                                           | <b>76 772 948</b>                                               | <b>-24 433 868</b>                                                        | <b>101 206 816</b>  |

Mellomværende med statskassen består av kortsiktige fordringer og gjeld som etter økonomiregelverket er rapportert til statsregnskapet (S-rapport). Avregnet med statskassen viser finansieringen av virksomhetens netto eiendeler og gjeld.

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

|                                  | 31.12.2021        | 31.12.2020        |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Utbetaling av tilskudd til andre | 40 494 348        | 20 090 565        |
| <b>Sum tilskudd til andre</b>    | <b>40 494 348</b> | <b>20 090 565</b> |

I forbindelse med at DFØ overtok avdeling for ledelse fra Digitaliseringsdirektoratet har vi overtatt forvaltningen av tilskudd fra kompetansemidler avsatt i hovedtariffavtalen. Tilskudd er presentert etter kontantprinsippet.

**Note 12 Kundefordringer**

|                               | <b>31.12.2021</b> | <b>31.12.2020</b> |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| Kundefordringer til pålydende | 673 482           | 311 170           |
| <b>Sum kundefordringer</b>    | <b>673 482</b>    | <b>311 170</b>    |

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

**Note 14 Andre kortsiktige fordringer**

|                                         | <b>31.12.2021</b> | <b>31.12.2020</b> |
|-----------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Forskuddsbetalt lønn                    | -105 172          | 0                 |
| Reiseforskudd                           | 5 000             | 26 160            |
| Personallån                             | 228 848           | 277 096           |
| Forskuddsbetalte leie                   | 13 491 256        | 28 286 205        |
| Andre forskuddsbetalte kostnader        | 734 542           | 1 613 376         |
| Andre fordringer                        | 1 630 225         | 1 408 829         |
| <b>Sum andre kortsiktige fordringer</b> | <b>15 984 699</b> | <b>31 611 666</b> |

Reduksjonen i forskuddsbetalt leie skyldes at Unit4-lisenser ble balanseført og aktivert i anleggsregisteret i 2020, mens tilsvarende lisenser ble ført som forskuddsbetalt leie og periodisert i 2021.

**Note 15 Bankinnskudd, kontanter og lignende**

|                                                          | 31.12.2021       | 31.12.2020       |
|----------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Øvrige bankkontoer (utenfor statens konsernkontoordning) | 2 805 831        | 1 742 673        |
| <b>Sum bankinnskudd, kontanter og lignende</b>           | <b>2 805 831</b> | <b>1 742 673</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 behov 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 tilleggstenester 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.

**Note 16 Annen kortsiktig gjeld**

|                                   | 31.12.2021        | 31.12.2020        |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Skyldig lønn                      | -96 826           | -25 221           |
| Annen gjeld til ansatte           | 23 906 079        | 20 933 278        |
| Påløpte kostnader                 | 6 042 564         | 0                 |
| Annen kortsiktig gjeld            | 3 323 676         | 1 742 673         |
| <b>Sum annen kortsiktig gjeld</b> | <b>33 175 493</b> | <b>22 650 729</b> |

**Forklaring**

Økning i annen gjeld til ansatte skyldes at DFØ har blitt flere ansatte i 2021 (se note 2). Dette medfører høyere saldo på fleksitid, reise- og overtid

Annen kortsiktig gjeld består i hovedsak av mottatt tilskudd der DFØ er prosjektkoordinator, og videreformidler tilskudd og overføringer til andre virksomheter.

