

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidater: Renate Dalmo,

Kandidatnummer: 6, 7 og 71

Siv Simonsen Kibsgaard og Terese Simonsen

---

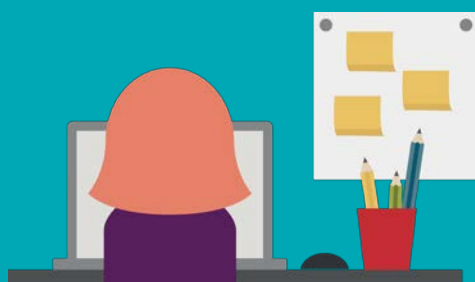
Digital transformasjon i det offentlige – Hva gjør ledere som lykkes?

## Digital ledelse i NAV og Skatteetaten

---

Dato: 15.05.19

Totalt antall sider: 119

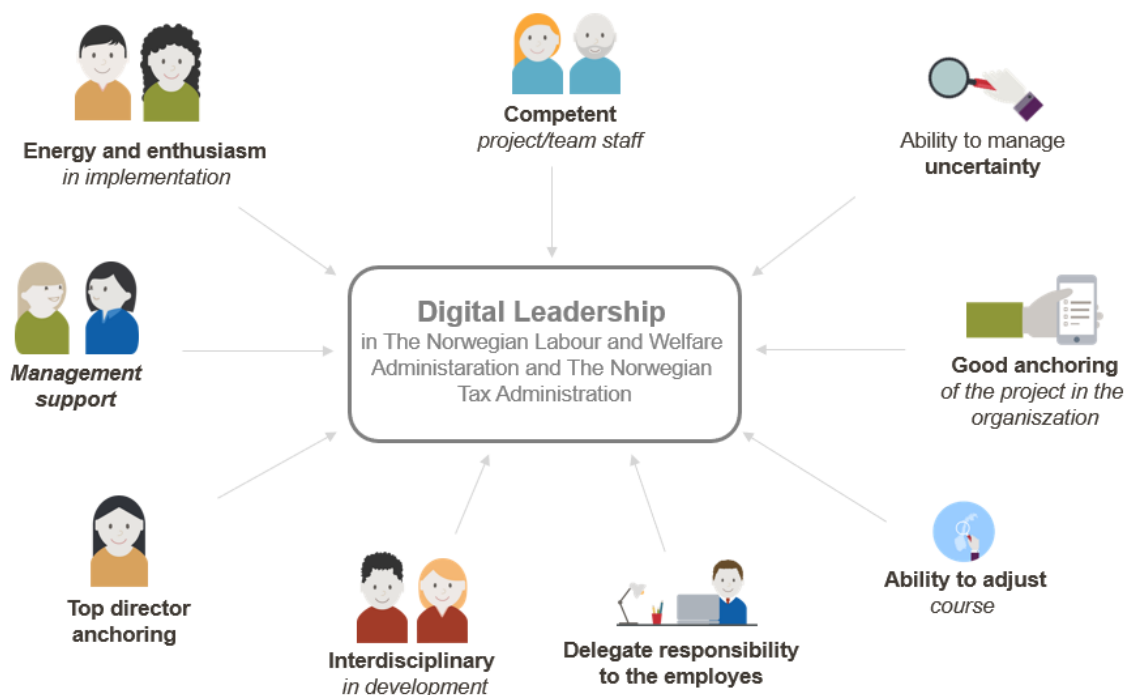


## Abstract

This is a final master's thesis from a 3 years study of Master of Business Administration at North University, written spring of 2019. The purpose of the thesis is to gain more knowledge about a new leadership theory called digital leadership. The thesis is a qualitative Delphi study, where we examine what leaders in The Norwegian Labour and Welfare Administration and The Norwegian Tax Administration experience is best practice to succeed in leading a digital transformation. Our goal is to find a best practice through a list of the most critical success criteria that are contributing to the success of leading a digital transformation in the public sector.

The study largely supports existing literature and identifies 54 success criteria that are contributing to the success of leading in digital transformations. The success criteria identifies which leader qualities, organizational- and cultural measures a leader should do to succeed in leading digital leadership.

The study defines the nine most important success criteria for the best practice of good digital leadership, and analyses and discusses these against existing literature. Together, the nine success criteria are best practice to succeed in leading digital transformations in The Norwegian Labour and Welfare Administration and The Norwegian Tax Administration:



## Forord

Dette er en avsluttende masteroppgave i et 3-årig samlingsbasert MBA-studium i ledelse ved Nord universitet. Formålet med denne oppgaven har vært å få mer kunnskap om en relativt ny retning innenfor ledelsesforskning definert som digital ledelse.

Prosessen med gjennomføring av denne studien har vært har vært omfattende og hektisk, men utrolig lærerikt. Vi har som gruppe erfart fordelene med å planlegge og strukturere oppgaver, og har fått god erfaring i å samarbeide til tross for travle hverdager og geografiske avstander.

Først og fremst ønsker vi å takke alle ekspertene fra NAV og Skatteetaten som har deltatt i studien. Takk for at dere velvillig har tatt dere tid til å bidra med deres erfaringer i alle fasene av vår forskning. Deres innspill gjorde det mulig for oss å gjennomføre denne masterutredningen.

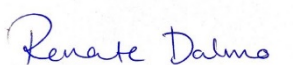
Vi vil også rette en stor takk til vår veileder, førstelektor ved Handelshøgskolen Kjell Ellingsen, som har bidratt med utmerket veiledning, faglig innsikt og gode tilbakemeldinger. Vi er takknemlig for det arbeidet du har lagt ned for å hjelpe oss, og ikke minst for din tid.

Vi ønsker også å takke våre arbeidsgivere for forståelse for studiet vårt og for å ha gitt oss den fleksibiliteten vi har trengt for å komme i mål.

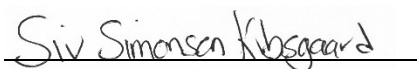
Takk til våre samboere, ektefeller og barn, som har vist støtte og forståelse for at vi av og til har måttet arbeide bak lukkede dører.

Videre ønsker vi å takke medstudenter, forelesere og Nord Universitet for de tre siste årene. Det har vært en veldig interessant, spennende og selvutviklende reise.

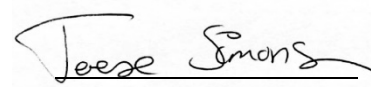
Bodø, 1. mai. 2019



Renate Dalmo



Siv Simonsen Kibsgaard



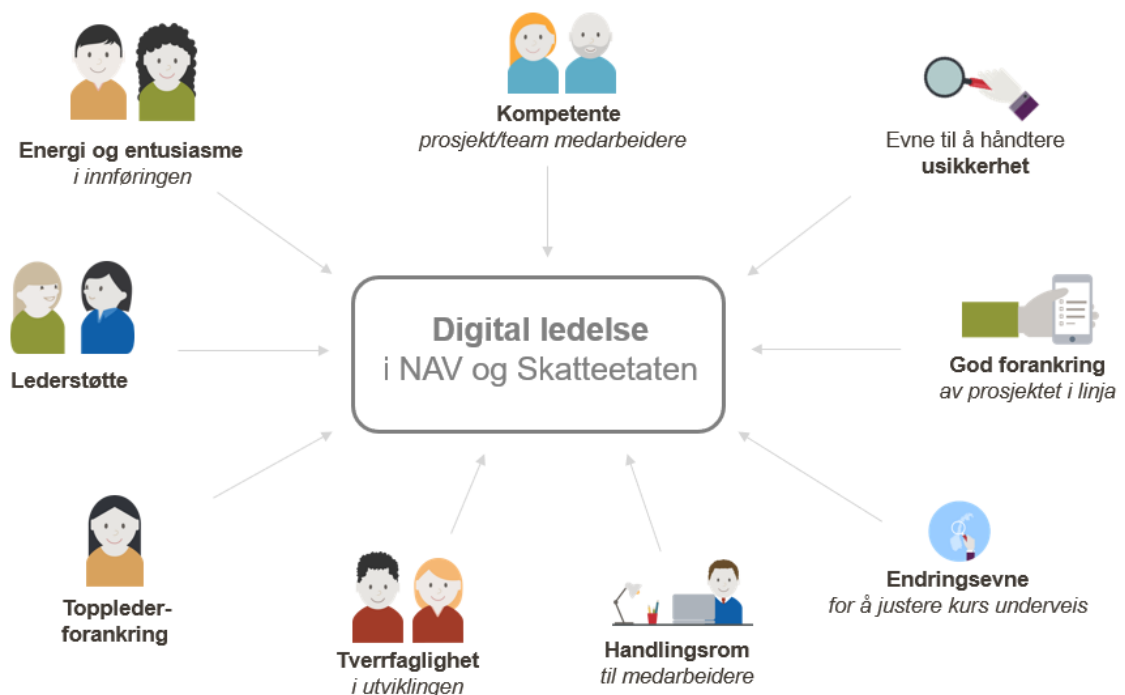
Terese Simonsen

## Sammendrag

Dette er en avsluttende masteroppgave i et 3-årig samlingsbasert MBA-studium i ledelse ved Nord universitet våren 2019. Formålet med oppgaven er å få mer kunnskap om digital ledelse. Oppgaven er en kvalitativ Delphi-studie som undersøker hva ledere som har lyktes med å lede i en digital transformasjon i NAV og Skatteetaten erfarer skal til for å lykkes. Målet er å finne beste praksis for digital ledelse i det offentlige gjennom å identifisere de viktigste suksesskriteriene for utøvelse av god digital ledelse i NAV og Skatteetaten.

Studien støtter i stor grad eksisterende litteratur på området, og identifiserer 54 suksesskriterier som er med og bidrar til å lykkes med å lede i digitale transformasjoner. Suksesskriteriene identifiserer hvilke lederferdigheter, organisatoriske- og kulturelle grep leder bør gjøre for å lykkes med digital ledelse.

Studien definerer videre de ni viktigste suksesskriteriene for utøvelse av god digital ledelse, og analyserer og drøfter disse opp mot eksisterende litteratur. Til sammen utgjør de ni suksesskriteriene beste praksis for å lykkes med å lede i digitale transformasjoner i NAV og Skatteetaten:



## Innholdsfortegnelse

Abstract .....	i
Forord .....	ii
Sammendrag .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
Tabell-liste .....	1
Figur-liste .....	1
Relevante definisjoner .....	1
1. <b>Innledning</b> .....	2
Personlig motivasjon .....	2
Teoretisk aktualisering .....	3
Praktisk aktualisering .....	3
Digital utvikling i NAV .....	5
Digital utvikling i Skatteetaten .....	5
Forskningsspørsmål .....	5
2. <b>Teori</b> .....	6
Digitalisering .....	6
Den fjerde industrielle revolusjonen .....	6
Digitaliseringens tre faser .....	7
Endringsperspektiv på digitalisering .....	8
Begrepsavklaring digitalisering .....	8
Digital transformasjon i offentlig sektor .....	9
Status på digital transformasjon i offentlig sektor .....	9
Digitalisering i statlig og kommunal offentlig sektor .....	10
Digital transformasjon i NAV og Skatteetaten .....	11
Rammebetingelser for NAV og Skatteetaten .....	13
Metoder for utvikling av digitale tjenester i NAV og Skatteetaten .....	14
Opplæring og innføring av digitale tjenester i NAV og Skatteetaten .....	15
Omverdensanalyse i NAV og Skatteetaten .....	16
Aktuelle aspekter ved digital transformasjon .....	16
Prosjektarbeidsform i digitale transformasjoner .....	16
Organisasjonskultur i digitale transformasjoner .....	20
Informasjon i digitale transformasjoner .....	21
Ledere som informasjonsbærere .....	22
Kompetanseforvaltning i digitale transformasjoner .....	23
Ledelse .....	27
Ledelse som fagfelt .....	27
Strategisk endringsledelse .....	28
Transformasjonsledelse .....	28
Kultur og ledelse .....	28
Tillitsbasert ledelse .....	29
Selvledelse .....	31
Digital ledelse .....	33
Digital ledelse i NAV og Skatteetaten .....	38
Begrepsavklaring av digital ledelse .....	39
Å lykkes med å lede i en digital transformasjon .....	40
Definisjoner på å lykkes .....	40
Suksesskriterier for vellykkede digitale transformasjoner .....	40
Begrepsavklaring å lykkes med å lede i en digital transformasjon .....	42

3.	<b>Metode</b> .....	43
	Valg av metode for datainnsamling .....	43
	Delphi-metoden.....	44
	Kvalitativ forskningsdesign.....	46
	Induktiv tilnærming.....	46
	Behandling av data .....	47
	Analyse av kvalitative data .....	48
	Kvalitetsdiskusjon .....	50
	Kritisk refleksjon over valgt design og metode .....	53
	Etiske problemstillinger .....	53
	Oppsummering metode .....	54
4.	<b>Gjennomføring av datainnsamlingen</b> .....	55
	Antall eksperter/informanter .....	55
	Kriterier for utvelgelse av eksperter.....	55
	Sammensetning av ekspertpanelet .....	55
	Rekruttering av eksperter .....	56
	Tidsperspektiv .....	56
	Individuell respons .....	57
	Fase 1: Idemyldring.....	57
	Fase 2: Reduksjon .....	58
	Fase 3: Rangering.....	59
	Oppsummering gjennomføring av datainnsamling .....	60
	Beskrivelse av funn .....	61
	Ekspertutvalget.....	61
	Suksesskriterier for å lykkes med digital ledelse i offentlig sektor.....	62
	De ni viktigste suksesskriteriene for å lykkes .....	63
5.	<b>Analyse</b> .....	64
	Behovet for digitale ledere .....	64
	Overordnet analyse av ekspertenes erfaringer .....	65
	Drøfting av de viktigste kriteriene for å lykkes med digital ledelse .....	69
	1. Kompetente prosjekt/team medarbeidere.....	69
	2. Evne til å håndtere usikkerhet: utnytte muligheter og minimere risiko .....	72
	3. God forankring av prosjektet i linja .....	75
	4. Endringsevne .....	80
	5. Gi medarbeider handlingsrom innenfor sitt fagfelt .....	84
	6. Tverrfaglighet i utviklingen.....	87
	7. Topplederforankring.....	91
	8. Lederstøtte .....	95
	9. Energi og entusiasme .....	97
	Suksesskriteriene sett i sammenheng .....	98
6.	<b>Konklusjon</b> .....	100
	Egenrefleksjon over vår forskning .....	104
	Relevans for egen arbeidsplass. ....	105
	Personlig læringseffekt.....	106
	Forslag til videre forskning .....	106
7.	<b>Litteraturliste</b> .....	108
8.	<b>Vedlegg</b> .....	118

## Tabell-liste

Tabell 1 – *Kategorisering og oversikt over suksesskriterier*

## Figur-liste

Figur 1 – *Skjerm bilde fra Atekst 16.03.2019*

Figur 2 - *Enkeltkretslæring av en norm* (Karlsen, 2017, s. 463)

Figur 3 – *Dobbelkretslæring av en norm* (Karlsen, 2017, s.464)

Figur 4 – *Delphi-metoden* (Schmidt et. al, 2001)

Figur 5 – *Andel eksperter i hver aldersgruppe*

Figur 6 – *Fordeling av antall år som leder blant våre eksperter*

Figur 7 - *Oversikt over digitale transformasjoner som våre eksperter har ledet innenfor.*

Figur 8 – *Konseptuell modell av hvordan lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten*

## Relevante definisjoner

**Digitalisering** er prosessen med å benytte digital teknologi til å endre på en eller flere sosio-tekniske strukturer.

**Digital transformasjon** er når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes til å muliggjøre vesentlige endringer i måten man arbeider på, og som leder til signifikant transformasjon av en organisasjon eller hel industri.

**Digital ledelse** innebærer et sett av egenskaper og ferdigheter for leder og ledergrupper som gjør at virksomheten kan lykkes med å ta i bruk fremtidens teknologi og transformere virksomheten til å skape verdi for brukere på en bærekraftig måte.

**Å lykkes** med å lede i en digital transformasjon er at virksomheten har oppnådd det den ønsker i utforming eller implementering av nye prosesser, produkter, tjenester eller leveringsformer. Noe som har ført til vesentlige forbedringer av effekter, prestasjoner, effektiviteter eller kvalitet for virksomheten.

# 1. Innledning

Formålet med denne oppgaven har vært å få mer kunnskap om en relativt ny retning innenfor ledelsesforskning definert som digital ledelse. Digital ledelse i denne studien innebærer et sett av egenskaper og ferdigheter for leder og ledergrupper, som gjør at virksomheten kan lykkes med å ta i bruk fremtidens teknologi og transformere den til å skape verdi for brukere på en bærekraftig måte.

Et forskningsprosjekt fra 2018 basert på intervjuer med norske toppledere i offentlig sektor konkluderer med at lederne for virksomhetene som er digitalt modne har klart avvikende ideer fra det som preger den offentlige debatten, og utfordrer flere forestillinger om digital ledelse. De konkluderer med at evnen til å lære av de beste sannsynligvis vil være avgjørende for en effektiv digitalisering av offentlig sektor framover (Bygstad, Iden og Lanestedt, 2018)

Vi har gjennomført en kvalitativ Delphi-studie hvor vi har forsket på digital ledelse i to statlige offentlige etater, NAV og Skatteetaten. Vi har vært i dialog med ledere som har ledet i en digital transformasjon, og funnet fram til ni suksessfaktorer som kjennetegner ledere som har lyktes. Suksessfaktorer har deretter blitt drøftet mot eksisterende litteratur om digital ledelse.

## Personlig motivasjon

Vi er tre studenter som gjennom MBA-studiet har skrevet oppgaver sammen. Vi arbeider alle i det offentlige, i tre ulike statlige etater; NAV, Skatteetaten og Statens vegvesen. I vår arbeidshverdag erfarer vi at digitaliseringen har stor betydning for utøvelse av egen rolle som ledere og i etatenes oppgaveløsning generelt.

Vi har i tidligere emneoppgaver gjennom dette studiet valgt å se på ulike aspekter knyttet til digitalisering og offentlig sektor. Vi har blant annet fordypet oss i fenomenet delingsøkonomi, selvbetjeningsløsninger på nett og mestring av digital kompetanse hos medarbeidere i det offentlige.

Vi har alle tre valgt studieretningen MBA i ledelse fordi vi ønsker å lære mer om ledelse og utvikle oss som ledere. Vi ønsker derfor i vår masteroppgave å forene interessene vi har for digitalisering, ledelse og offentlig sektor gjennom å forske på den relativt nye retningen innenfor ledelsesforskning definert som digital ledelse.



## **Teoretisk aktualisering**

Digital ledelse er et fagfelt som er nytt og lite forsket på i Norge. Vi har funnet to aktuelle forskningsartikler ved hjelp av avansert søk i Google Scholar den 16.mars 2019 med å søke på tittelen "Digital ledelse". Begge artiklene er forskning fra offentlig sektor i Danmark fra 2014 til 2015.

Ved å endre søket til engelsk tittel "Digital leadership" fant vi 245 forskningsartikler skrevet siden 2014. Disse er en blanding av offentlig og privat sektor i USA og Europa, og hele 87 av artiklene ble skrevet i 2018.

Vi fant ingen norske forskningsartikler med tittel digital ledelse, noe som viser at det er aktuelt å få mer kunnskap om digital ledelse i Norge.

Våren 2018 fikk Høyskolen Innlandet godkjent et masterstudium i økonomi og ledelse med hovedprofil digital ledelse og business analytics (Tønnesen, 2018). Dette er det første masterstudiet i Norge med fordypning i digital ledelse, og viser at interessen for fagfeltet er økende, og at dette er et dagsaktuelt tema å forske på.

En av de ferskeste fagbøkene i digitalt lederskap ble utgitt i 2018 av James Brett, en høyt respektert australsk forsker som har utdanning og 10 års arbeidserfaring innenfor teknologi, og han har de siste 10 årene arbeidet med lederskap. Han oppsummerer sin bok "Envolving Digital Leadership" slik:

*«Tempoet i endringene akselerer med en eksponentiell hastighet. De største trendene de siste 10 årene har forandret samfunnet, og dermed funksjonen av teknologi i organisasjoner. I løpet av denne perioden gikk teknologien fra å være et IT-prosjekt til å bli en strategisk aktivitet. Tempoet fortsetter å akselerere og vi beveger oss mot et digitalt samfunn. Fremtidens digitale ledere vil bygge organisasjoner som er digitalt innfødte, integrerer og utnytter sentrale teknologitrender og utvikler en dypere forståelse av mennesker». - James Brett, 2018*

## **Praktisk aktualisering**

Et søk i Google på digital ledelse gir over 22 millioner treff i 2019. Dette viser at begrepet er i allmenn bruk og at det er en del av samfunnsdebatten i Norge i dag.

Digitalisering har blitt et viktig tema for alle bransjer og virksomheter globalt, og kan sees på som den største trenden i dagens forretningsverden (Fitzgerald et.al, 2014; Westerman, et.al, 2014).

Norge har på mange måter lyktes med å digitalisere offentlig sektor viser rapporten «IT i praksis, 2017». I rapporten kommer det fram at EU-kommisjonen i 2017 i «The Digital Economy and Society Index» rangerer Norge på andreplass av Europas mest digitaliserte land. I 2018 rangeres Norge som nummer fem, men forskjellen mellom de fem høyest rangerte landene er små, og Norge er fortsatt blant de ledende landene i Europa på digitalisering. Et av de områdene hvor Norge presterer best, er bruken av offentlige digitale tjenester (Rambøll, 2018)

Digitaliseringen kan gi store produktivetsgevinster, men foreløpig går denne utviklingen sakte. Utviklingen i offentlig sektor går riktig vei, men det er ikke tegn til et radikalt temposkifte (Rambøll, 2017). En av årsakene til dette er at utviklingen av teknologien og mulighetene som følger med går svært raskt, slik at gapet mellom hva som er teknologisk mulig og hva vi faktisk oppnår i offentlig sektor blir stadig større (ibid). Manglende digital ledelse kan være en av hindringene for å komme videre med utviklingen. 42 % av offentlige virksomheter har et godt eller svært godt kompetansenivå på digitalt lederskap hos sine ledere. Ser vi nærmere på mellomledere i offentlig sektor, ser vi at disse får en lavere vurdering av sin kompetanse – bare 30 % får godt eller svært godt på digitalt lederskap (ibid). Rapporten påpeker viktigheten av kompetente og ansvarliggjorte mellomledere som en viktig suksessfaktor for gode endringsprosesser, da mellomledere sitter mye tettere på de operative oppgavene enn toppledelsen, og har normalt bedre forutsetninger for å forstå forutsetninger og konsekvenser av skisserte endringer (ibid).

Det digitale råd i Danmark mener utfordringene består i «å sikre at alle offentlige ledere forstår digitaliseringens sterke, transformerende kræfter, så det ikke overlades til tilfældigheder og personlige interesser hvilke offentlige myndigheder og institusjoner, der skaber digitale resultater – og hvilke, der ikke gør.» (Det digitale råd, 2012).

I Norge er digitalisering så aktuelt at regjeringen valgte å opprette en egen digitaliseringsminister i Kommunal- og moderniseringsdepartementet i januar 2019 (Kommunal- og moderniseringsdeperatementet, 2019a). I mars 2019 informerte den nye digitaliseringsministeren at regjeringen slår sammen Altinn og Difi til et nytt direktorat, kalt Digitaliseringsdirektoratet fra 1. januar 2020 (Kommunal- og moderniseringsdeperatementet, 2019b).

### ***Digital utvikling i NAV***

NAV har siden de ble etablert i 2009 vært i en digital transformasjon og har startet på en digital transformasjon av alle arbeids- og velferdstjenestene. Det første som ble digitalisert var pensjonsområdet, som har en fullverdig digital løsning med automatisk vedtaksbehandling (NAV, vedlegg 1).

### ***Digital utvikling i Skatteetaten***

Den digitale utviklingen har pågått i over 50 år, og Skatteetaten har i omtrent hele denne perioden blitt sett på som selve IT-lokomotivet i offentlig sektor. Alle tjenester er digitalisert gjennom store og små IT-prosjekter, der innføring av heldigital selvangivelse i 2006 kan nevnes som en av de store milepælene i Skatteetatens digitaliseringshistorie (Skatteetaten, vedlegg 2).

### ***Krav til ledere i NAV og Skatteetaten i 2018***

I lederstillingsutlysninger i NAV stilles det fra 2018 krav til god forståelse for og kunnskap om digitaliseringens muligheter og utfordringer (NAV, vedlegg 3). Da Skatteetaten våren 2018 omorganiserte og alle ledere i hele etaten skulle innplasseres på nytt, var første punkt i vurdering av personlige egenskaper og lederkompetanser at lederne måtte vise god forståelse for samfunnsutviklingen, inklusive potensiale for digitalisering (Skatteetaten, vedlegg 4).

### **Forskningsspørsmål**

I denne studien undersøker vi hva som skal til for at ledere i NAV og Skatteetaten lykkes med digital ledelse. Gjennom vår studie av eksisterende litteratur har vi avdekket at det finnes lite norsk forskning på området. Vi ønsker med denne masteroppgaven å bidra til økt kunnskap om digital ledelse, og gi et bidrag til den relativt unge og umodne litteraturen på området.

Målet med denne studien er å definere suksesskriterier for utøvelse av god digital ledelse. Vi har benyttet eksperter fra NAV og Skatteetaten som har lyktes med å lede i digitale transformasjoner. Formålet har ikke vært å se forskjeller mellom de ulike etatene, men heller å finne fram til beste praksis for å lykkes med å lede i en digital transformasjon.

Dette har vi gjort ved å svare på følgende forskningsspørsmål:

---

Hvordan lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten?

---

## 2. Teori

Dette kapittelet har som formål å belyse relevant forskning på de teoretiske perspektivene som er aktuelle for vårt forskningsspørsmål. Vi skal derfor se nærmere på teori innenfor:

- 
- *Digitalisering*
  - *Digital transformasjon i offentlig sektor*
  - *Aktuelle aspekter ved digital transformasjon*
  - *Ledelse*
  - *Å lykkes med å lede i en digital transformasjon*
- 

### **Digitalisering**

For å belyse de teoretiske perspektivene som er aktuelle for vårt forskningsspørsmål har vi valgt å se på følgende teorier innenfor digitalisering.

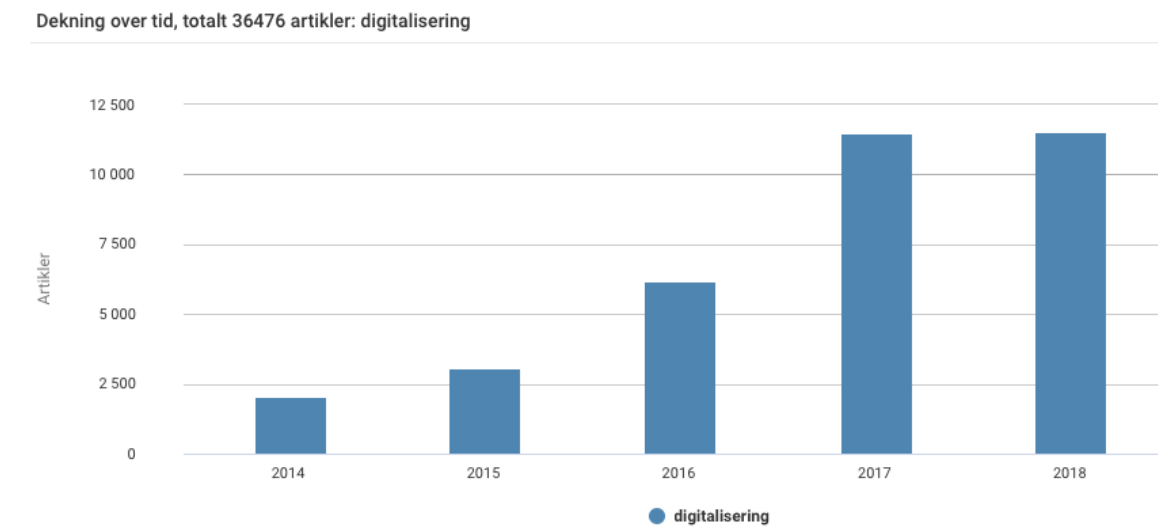
- 
- *Den fjerde industrielle revolusjonen*
  - *Digitaliseringens tre faser*
  - *Endringsperspektiver på digitalisering*
  - *Begrepsavklaring digitalisering*
- 

#### ***Den fjerde industrielle revolusjonen***

Den fjerde industrielle revolusjonen er en eksplosiv teknologisk utvikling som samfunnet virkelig ble bevisste på etter World Economic Forum i 2016 (Karlsen, 2017). Denne eksplosive teknologiske utviklingen gjelder også for offentlig sektor i Norge. Regjeringen har høye ambisjoner om å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor, samtidig som innbyggere og næringsliv har forventninger om en enklere hverdag. Offentlige tjenester skal oppleves sammenhengende og helhetlige for brukerne, uavhengig av hvilke offentlige virksomheter som tilbyr dem (St.meld.nr 27, 2015-2016). I offentlig sektor er målet med digitalisering økt kvalitet på tjenester og bedre ressursstyring, mens i privat sektor har digitalisering vært preget av konkurranseperspektivet (Karlsen, 2017; St.meld.nr 27, 2015-2016)

Digitalisering er i vinden som aldri før og begrepet brukes i alt fra hverdagslige samtaler, av media, og i diskusjoner både i akademia og blant toppledere i offentlige og private

virksomheter. I 2018 ble digitalisering omtalt i 14 521 artikler ifølge mediesøketjenesten Atekst, sammenlignet med 747 artikler i 2014.



Figur 1 Skjerm bilde fra Atekst 16.03.2019

Selv om begrepet digitalisering benyttes flittig finnes det ingen entydig definisjon på hva begrepet betyr, og heller ingen universell lik forståelse av hva digitalisering inneholder og innebærer. Noe av årsaken til dette kan ligge i den utviklingen som informasjonsteknologiområdet har vært igjennom fra begynnelsen til i dag (Osmundsen, Iden og Bygstad, 2018).

### ***Digitaliseringens tre faser***

I løpet av de siste 50 årene har informasjonsteknologien gjennomgått 3 ulike faser (Porter og Heppelmann, 2014). I den første fasen på 60 og 70 tallet, bidro informasjonsteknologien primært til å automatisere enkeltaktiviteter i bedriftens verdikjede. I den andre fasen på 80 og 90-tallet, muliggjorde informasjonsteknologi, sammen med internett, koordinering og integrasjon på tvers av bedriftens aktiviteter, samtidig som den reduserte betydningen av geografiske og organisatoriske barrierer. Ifølge Porter og Heppelmann (ibid) er vi nå inne i den tredje fasen hvor informasjonsteknologien er blitt en integrert og transparent del av organisasjoner, deres produkter, tjenester og samfunnslivet for øvrig. Yoo (2013) peker i tillegg på at den teknologiske utviklingen nå går hurtigere, den digitale teknologien er tilgjengelig for flere og mengden data har eksplodert. Samlet har disse utviklingstrekkene ført til at det i dag eksisterer nærmest uendelige muligheter når det gjelder å re-kombinere digital teknologi og data på digitalt format. Teknologien understøtter ikke bare eksisterende praksis,

men utnyttes i dag til endring og transformasjon, mer omfattende enn noen gang (Westerman, Bonnet og McAfee, 2014).

### ***Endringsperspektiv på digitalisering***

Det er en gjennomgående oppfatning at digital transformasjon innebærer en vesentlig, fundamental endring (Bilgeri, Wortmann, og Fleisch, 2017; Haffke, Kalgovas, og Benlian, 2016, 2017; Hartl og Hess, 2017; Heilig, Schwarze, og Voß, 2017; Mueller og Renken, 2017). Osmundsen, Iden og Bygstad (2018) hevder at digital transformasjon fanger opp et nytt fenomen, nemlig at flere og flere gjennomgår omfattende endringer på grunnlag av moderne teknologi, og at dette gjelder både på bedrifts, bransje og samfunnsnivå. Digitalisering har dermed blitt et viktig tema for alle bransjer og virksomheter globalt, og sees på som den største trenden i dagens forretningsverden (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, og Welch, 2014; Westerman, Calmédjane, Bonnet, Ferraris, og McAfee, 2011).

Det sosiale aspektet ved digitaliseringen blir fremhevet (Klötzer og Pflaum, 2017; Mihailescu og Mihailescu, 2017; Thorseng og Grisot, 2017; Yeh og Ramirez, 2017). Det er tydelig at begrepet digitalisering brukes av mange for å beskrive hvordan digital teknologi utnyttes for å omforme sosio-tekniske strukturer; de sosiale elementene (mennesker, mellommenneskelige relasjoner, sosiale normer) – og de tekniske elementene (teknologi, oppgaver og rutiner) ved strukturen (produkter, tjenester, brukeropplevelser og arbeidsprosesser). Digitalisering er med andre ord mer enn bare å gjøre noe analogt om til noe digitalt. Digitaliseringsbegrepet inkluderer mer, og tar også for seg de underliggende antakelsene for utforming, og ikke minst anvendelse av teknologien (Thorseng og Grisot, 2017).

Digitalisering handler dermed om å ta i bruk ny digital teknologi til å forbedre, forenkle og effektivisere elementer, som for eksempel produkt og tjenester, kundeopplevelse, forretningsprosesser og forretningsmodeller i virksomheter, som legger til rette for nye verdiproduserende muligheter til å drive forretning (Nilsen, 2017). Kane et al., (2015) påpeker at digitalisering drives av strategi og ikke teknologi. En feil mange virksomheter gjør er å fokusere på teknologien fremfor strategien, noe som resulterer i at man ikke får ut de fordelene digitalisering gir.

### ***Begrepsavklaring digitalisering***

Osmundsen, Iden og Bygstad (2018) har gjennomført en litteraturstudie om digitalisering og digital transformasjon der de undersøker hvordan begrepene brukes i 69 forskjellige

forskningsbidrag, og foreslår med bakgrunn i denne forskningen en definisjon på begrepene som vi velger å legge til grunn i vår studie:

**Digitalisering** er prosessen med å benytte digital teknologi til å endre på en eller flere sosio-tekniske strukturer.

**Digital transformasjon** er når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes til å muliggjøre vesentlige endringer i måten man arbeider på, og som leder til signifikant transformasjon av en organisasjon eller hel industri.

### **Digital transformasjon i offentlig sektor**

For å belyse relevant kunnskap på perspektivene som er aktuelle for vårt forskningsspørsmål har vi valgt å se på følgende kunnskap innenfor digital transformasjon i offentlig sektor, NAV og Skatteetaten:

- 
- *Status på digital transformasjon i offentlig sektor*
  - *Digital transformasjon i NAV og Skatteetaten*
  - *Handlingsrom og rammebetingelser for NAV og Skatteetaten*
  - *Metoder for utvikling av digitale tjenester i NAV og Skatteetaten*
  - *Opplæring og innføring av digitale tjenester i NAV og Skatteetaten*
- 

#### ***Status på digital transformasjon i offentlig sektor***

Offentlig sektor blir sakte men sikkert mer digitalisert, og i 2018 har det skjedd et temposkifte (Rambøll, 2018). Ifølge *IT i praksis 2018* påpekes det at det ikke ser ut til at det offentlige har opplevd en disruptiv endring, men det er mye som tyder på at det jobbes møysommelig med å digitalisere eksisterende prosesser. *Rapporten* viser at en betydelig andel offentlige virksomheter har tatt steget opp fra en hovedvekt av generelle til individuelle digitale tjenester. Andelen virksomheter som leverer hoveddelen av sine nettbaserte tjenester som en individuell eller mer avansert tjeneste utgjør hele 66 % i 2018. Utviklingen må ses i sammenheng med året før, da det for første gang ble registrert at den samme andelen som i hovedsak kunne tilby løsninger ut over enkle informasjonstjenester oversteg 50 %. Andelen avanserte tjenester har tilnærmet ingen endring (ibid).

Å utvikle en digital modenhet er en kontinuerlig prosess og handler om organisasjonens tilpasning til den pågående digitale forandringen (Kane et al., 2017). Hvor godt egnet

organisasjonen er til å tilpasse seg det digitale miljøet, avgjør dens grad av modenhet. I følge K. Ellingsen består tilpasninger i hovedsak av tjenesteutvikling, prosessforbedring og kultur- og kompetanseutvikling (personlig kommunikasjon, 27 februar 2019). Å oppnå en høy grad av digital modenhet er både tid- og ressurskrevende, men lønnsomt på lang sikt (Westerman et al., 2011). Rapporten *IT i praksis* lanserte i 2018 en modell for å måle digital modenhet – *Digital readiness index*. Modellen gjør det mulig for offentlige virksomheter å måle seg opp mot hverandre, og mot privat sektor. Modellens første måling av digital modenhet i offentlig sektor viser en måling på 2,9 på en skala fra 1-5. Offentlig sektor ligger litt bak privat sektor i modenhet, som har en gjennomsnittlig score på 3,1. Det er forskjeller mellom statlig og kommunal sektor på digital modenhet. Statlige virksomheter er i gjennomsnitt mest modne, med en score på 3,2, mens kommunal sektor scorer 2,7. Det er fortsatt potensiale for å øke digitaliseringen i offentlig sektor, og størst opplever offentlige virksomheter potensialet for å øke digitaliseringen av prosesser internt i virksomheten (Rambøll, 2018).

Ifølge rapporten *IT i praksis* (2018) opplever flere ledere i offentlig sektor utfordringer med å skape verdi av sine digitale strategier. En av årsaken er at strategiene ofte utarbeides på overordnet nivå. Digitalisering krever at både strategiske og operative nivåer i organisasjonen får forståelse for nødvendigheten ved endring, og er motiverte (Rambøll, 2018).

Det har vært ønskelig fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet at offentlig sektor har mindre IT-prosjekter på bakgrunn av at store IT-prosjekter har vist seg å medføre høyere risiko for feilslåtte investeringer, om lag 10 % av investering i digitale transformasjoner har gitt ingen eller svært liten nytte, mens ca. 30 % leverer mindre nytte enn planlagt. Budsjettoverskridelsene er på milliarder av kroner, noe som viser at IT-prosjekter er overrepresentert i gruppen «fiaskoprojekter» for departementene i Norge (Rambøll, 2018).

### ***Digitalisering i statlig og kommunal offentlig sektor***

Offentlig sektor består av både statlige og kommunale virksomheter. Kommunal sektor består av 18 fylkeskommuner/regioner og omtrent 426 kommuner i Norge. Statlig sektor består av et bredt spekter av virksomheter, hvor Forsvaret, Politietaten, NAV, NTNU, Universitetet i Oslo, Statens Vegvesen og Skatteetaten er de syv største statlige virksomhetene. NAV tilhører både kommunal og statlig sektor, siden virksomheten er et partnerskap mellom stat og kommune. Det er flest ansatte i kommunal sektor med 491 000 ansatte, mens statlig sektor har 166 000 ansatte (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2019a).



Regjeringen har som mål at offentlige tjenester skal oppleves som sammenhengende og helhetlige for brukerne, uavhengig av hvilke offentlige virksomheter som tilbyr dem. Det er derfor nødvendig med et samarbeid mellom statlig og kommunal sektor. For oppgaver som skal løses på tvers av statlig og kommunal sektor, ønsker regjeringen at de statlige virksomhetene tar et større ansvar for å utvikle helhetlige, digitale løsninger som også kan brukes av kommunal sektor. I tillegg skal statlige virksomheter ta mer hensyn til kommuner og fylkeskommuner i sitt digitaliseringsarbeid (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019c).

### ***Digital transformasjon i NAV og Skatteetaten***

#### *Digital transformasjon i NAV*

NAV's samfunnsoppdrag er å møte det enkelte mennesket med respekt, bidra til sosial og økonomisk trygghet og fremme overgang til arbeid og aktiv virksomhet. Samfunnsoppdraget innebærer at etaten forvalter en tredjedel av statsbudsjettet gjennom ordninger innenfor arbeid, familie, pensjon, uføretrygd, hjelpemidler og sosiale tjenester. NAV er en landsdekkende virksomhet som har 19 000 ansatte, fordelt mellom 14 000 statlige og 5 000 kommunalt ansatte. Arbeids- og velferdsdirektoratet har ansvar for å styre, lede og utvikle etaten, som er organisert i et direktorat og tre linjer (NAV, 2013).

NAV har siden de ble etablert i 2009 vært i en digital transformasjon, og har startet på en digital transformasjon av arbeids- og velferdstjenester innenfor alle sine tjenester. Det første som ble digitalisert var pensjonsområdet, som har en fullverdig digital løsning med automatisk vedtaksbehandling. NAV forsøkte å gjennomføre en helhetlig digital transformasjon ved et moderniseringsprosjekt høsten 2012 som skulle gjennomføres på seks år. Prosjektet hadde en kostnadsramme på over 1,7 milliarder kroner. I årsskiftet 2013/2014 var 700 millioner brukt opp, uten å oppnå særlige resultater og programmet ble avvirket ved årsskiftet 2013/2014. Evalueringen i etterkant viser at IT-prosjektet var for stort og komplekst til at det lot seg gjennomføre (VG, 2015).

Etter dette endret NAV praksis med å utvikle digitale tjenester trinnvis for hvert tjenesteområde. Siden 2014 har NAV utviklet digital tjeneste for uføretrygd og familieområdet. De neste årene er det planlagt digitale tjenester resterende områder. NAV erfarer også at digitale tjenester som ble utviklet i 2009 kan være aktuelle for en ny digital transformasjon på grunn av at teknologien er forbedret, og løsningene kan gjøres bedre i dag (NAV, vedlegg 1).

NAV forventer å være i transformasjonsfasen mange går fremover. Torbjørn Larsen og Jonas Slørdahl Skjærpe, hhv. avtroppende og påtroppende IT-direktør i NAV beskriver status på hvor NAV står i forhold til digital transformasjon på følgende måte:

*I NAV har vi tatt konsekvensene av at fremtidens offentlige sektor nå er i støpeskjeen. Vi tenker nytt rundt utvikling, organisering, ledelse og kultur. Vi rekrutterer dyktige fagfolk med spisskompetanse som vi tidligere kun tillot oss å kjøpe, ansatte tar nye oppgaver og mer ansvar, og vi viser at smidig utvikling og kontinuerlig leveranse er smart. For ja - medisinen virker. Vi har allerede en rekke eksempler som dokumenter at vi leverer bedre, raskere og rimeligere med nytt «mindset» - og vi er bare så vidt i gang. Nå skal vi skalere opp.*

*Norge har en unik mulighet til å utvikle en digital velferdsplattform i verdensklasse. Vi har en av klodens mest digitalt modne befolkning, og vi står med tradisjoner, kunnskap og erfaring til å skape den fremtiden vi ønsker. I Norge er vi i tillegg kulturelt veldig godt posisjonert for høy fart og god flyt gjennom høy tillit og flate organisasjoner. Som et av verdens rikeste land er det heller ikke penger vi mangler. Hvis det er noe land i verden som skal vise hvordan en moderne velferdsstat ser ut, så er det oss. På tide å brette opp de digitale ermene (Larsen og Skjærpe, 2018).*

NAVs videre satsning på nye digitale tjenester vil påvirke tilbudet til brukeren og etatens arbeidsprosesser, kompetansebehov, teknologiske plattform og organisasjon. Det er sannsynlig at flere av etatens oppgaver over tid vil bli automatiserte (NAV, vedlegg 5).

#### *Digital transformasjon i Skatteetaten*

Skatteetatens samfunnsoppdrag er å sikre et finansielt hovedgrunnlag for offentlig virksomhet i Norge. Samfunnsoppdraget innebærer at etaten skal tilrettelegge for inntekter til det offentlige gjennom riktig og effektiv fastsettelse og innkreving av skatter og avgifter vedtatt av Stortinget. I tillegg er forvaltningen av Folkeregisteret en del av samfunnsoppdraget. Etaten består av 6 500 ansatte fordelt på et direktorat og 6 divisjoner (Skatteetaten, vedlegg 6).

Den digitale utviklingen har pågått i over 50 år. Alle tjenester er digitalisert gjennom store og små IT-prosjekter, der innføring av heldigital selvangivelse i 2006 er en av de store milepælene i Skatteetatens digitaliseringshistorie (Skatteetaten, vedlegg 2).

Som NAV er Skatteetaten midt i en digital transformasjon der etaten går fra en utvikling som historisk har vært forankret i regelverk og manuelle arbeidsprosesser, der papiret var informasjonsbærer, til at vesentlige forbedringer krever radikale og gjennomgripende endringer. Skatteetaten gjennomgår en digital transformasjon som i løpet av årene fremover vil få stor betydning for etatens arbeidsprosesser, kompetansebehov, teknologiske plattform og organisasjon. Det er sannsynlig at flere av etatens oppgaver over tid, helt eller delvis, vil kunne bli erstattet av smarte IKT-løsninger (Skatteetaten, vedlegg 6).

### ***Rammebetingelser for NAV og Skatteetaten***

NAV og Skatteetaten er statlige virksomheter som får sine rammebetingelser fra departementene Finansdepartementet og Arbeids- og sosialdepartementet.

Digitaliseringsrundskrivet fra Kommunal- og moderniseringsdepartementets gir også pålegg og anbefalinger vedrørende digitalisering i offentlig sektor. Departementene er styrt etter politiske føringer fra regjeringen og lovpålegg fra Stortinget. Dette gir definerte handlingsrom for etatene knyttet til digitalisering (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2019b).

Etatene har dialog med departementene om behov for modernisering og utvikling, og har handlingsrom innenfor faste tildelte rammer for å prioritere digital transformasjon av tjenestene. Etatene har ansvar for at de har effektive løsninger for digital myndighetsutøving i de samfunnsprosessene etatene forvalter, og har også ansvar for at etatene har effektive digitale løsninger for å understøtte interne arbeidsprosesser og oppgaveløsning (Skatteetaten, vedlegg 7).

Ledere i NAV og Skatteetaten har handlingsrom for å digitalisere tjenester og ytelser, men det er ulike rammebetingelser knyttet til de ulike tjenestene. Politiske reformer styrer også hvilke digitale transformasjoner som gjennomføres (St.meld.nr 27, 2015-2016).

### *Handlingsrom i NAV*

Arbeid og sosialdepartementet forventer at NAV kontinuerlig arbeider med en samordnet utvikling av arbeids- og velferdstjenester, i tillegg til at satsninger via reformer gjennomføres. Som følge av pensjonsreformen i 2011 fikk NAV sin første selvbetjente løsning. Andre reformer som har bidratt til digital transformasjon av NAV sine tjenester er uførereformen og kommunereformen. En stor del av digitaliseringen av NAV sine tjenester og ytelser siden 2014 har skjedd gjennom tre store prosjekter som er finansiert med ekstrabevilgninger fra Stortinget og kvalitetssikres av Finansdepartementet.

Andre digitale transformasjoner i NAV finansieres av tildelinger NAV har fått fra Arbeids- og sosialdepartementet. I 2016 opprettet NAV Program for arbeidsrettede tjenester, som digitaliserer den arbeidsrettede oppfølgingen og sykefraværsoppfølgingen. NAV er også en del av partnerskapet mellom stat og kommune og har derfor prosjekter som er finansiert som samarbeidsprosjekter med kommuner (NAV, 2018a).

#### *Handlingsrom i Skatteetaten*

Finansdepartementet forventer at Skatteetaten kontinuerlig arbeider med en samordnet utvikling av regelverk, prosesser, kompetanse, organisasjon og teknologi. Skatteetaten skal legge vekt på hvordan digitaliseringen kan styrke etterlevelsen, frigjøre ressurser for både brukerne og Skatteetaten, og bidra til at brukernes møte med det offentlige blir enklere (Skatteetaten, vedlegg 8).

Skatteetaten deler utviklingsprosjektene inn i satsninger, pålagte oppgaver og prioriterte oppgaver. I tildelingsbrevet fra Finansdepartementet for 2019 er følgende prosjekter fremhevet; nytt merverdiavgiftssystem, ny dialogbasert skattemelding, modernisering av folkeregisteret, nytt system for særavgifter, modernisering av systemene for forskudds- og skatteberegning (Skatteetaten, vedlegg 8).

En oppsummering av porteføljestyrt IT-prosjekter i Skatteetaten viser at etaten har 48 ulike prosjekter som er i oppstarts-, gjennomførings- eller avslutningsfasen i februar 2019. I tillegg er 15 prosjekter i behov eller konseptfasen (Skatteetaten, vedlegg 9).

#### ***Metoder for utvikling av digitale tjenester i NAV og Skatteetaten***

Skatteetaten og NAVs metode for systemutvikling baserer seg på prinsippene for smidig utvikling som er å anse som markedets standard. Metoden skal brukes fra og med tidlig fase med utredninger og forprosjekter frem til og med systemer er i produksjon og i løpende videreutvikling (NAV, vedlegg 10; Skatteetaten, vedlegg 11).

NAV utvikler seg kontinuerlig for å tilpasse seg omverden. NAV krever at ledelsen setter rammer hvor autonome team kan operere basert på en omverden i utvikling. Det stilles krav til prosesser og kompetanse for å sikre kvalitet og at ressurser kan flyte på tvers i organisasjonen etter behov (NAV, vedlegg 9).

Prosjektteamene i Skatteetaten er tverrfaglig sammensatt. Teamene er kollektivt ansvarlig for kvaliteten og er i utgangspunktet selvforsynt med den kompetansen de trenger for å levere tjenestekvalitet. Teamene er selvgående og styrer selv med tanke på hvordan oppgavene

fordeles i teamet, hvordan oppgavene følges opp underveis og hvordan oppgavene utføres (NAV, vedlegg 10; Skatteetaten, vedlegg 11).

I NAV er utviklingsarbeidet organisert i selvstendige team som har ansvar for alle deler av en tjeneste eller et produkt fra NAV. Teamene er bemannet med alle roller og kompetanse for å sikre utvikling av tjeneste og leveranse av tjeneste. NAV IT har et domenedrevet organisasjonledd som rår over alle de ulike innsatsfaktorer som skal til for å levere en tjeneste og vil være bemannet med alle nødvendige roller/funksjoner for å levere, forvalte og utvikle tjenesten (NAV, vedlegg 12). NAV har også startet med etablering av produktteam, som er tverrfaglige autonome team som får ansvar for utvikling av hele tjenesteområder. Produktteamene blir organisert i linjen og ikke som prosjekter (NAV, vedlegg 10).

Skatteetaten gjennomfører årlig overordnede risikovurderinger på alle fagområder. Alle utviklingsprosjekt har egne risikovurderinger og usikkerhetsanalyser (Skatteetaten, vedlegg 11). NAV vurderer risiko både strategisk og operativt, og hele etaten bruker samme verktøy for at etaten skal få et helhetlig risikostyringssystem som gjør det mulig å aggregere relevant risikoinformasjon. Operative risikovurderinger knyttet til utvikling av digitale tjenester gjennomføres tertialvis (NAV, vedlegg 13).

### ***Opplæring og innføring av digitale tjenester i NAV og Skatteetaten***

NAV og Skatteetaten har et landsdekkende nettverk som har ansvar for innføring av nye digitale tjenester. Innføringskoordinatorene skal være pådrivere for digitalisering i egen region. Det skal de være gjennom å støtte lederne og være oppdatert på digitaliserings- og innføringsarbeidet i NAV (NAV, vedlegg 12).

Opplæring og innføring av nye digitale tjenester har endret seg som følge av smidig utvikling hvor endringene kommer i små drypp i stedet for fire store leveranser i løpet av året. Det er nå behov for løpende informasjon og opplæring knyttet til digitale transformasjoner. NAV og Skatteetaten benytter intranett som base for informasjon internt i organisasjonen. NAV Kontaktsenter, som er førstelinjen til NAV, hadde tidligere felles opplæringer ved innføring av nye digitale tjenester, men har tilpasset opplæringen og bruker nå i stor grad informasjon via intranett og superbrukere på ulike fagområder som støtte i innføringen (NAV, vedlegg 14). NAV har i tillegg et elektronisk område på intranettet, *Digital Hverdag*, hvor de kan få oversikt over all digital transformasjon som er skjer i NAV. Førstelinjen i NAV benytter også infoskjermer for egne ansatte for å informere om endringer i NAV (NAV, vedlegg 15)

### ***Omverdensanalyse i NAV og Skatteetaten***

Å analysere omverden er en metode for at organisasjoner skal kunne vurdere om det er behov for å drive endring (Karp, 2014). Evnen til å forstå omgivelsene og kunne posisjonere seg er en stor del av lederrollen hevder Kristin Skogen Lund til E24 (Bing, 2017).

NAV analyserer sin omverden basert på de viktigste trendene i samfunnet. Målet med analysen er å vise hvilke konsekvenser omverden får for NAV og brukes som verktøy når NAV iverksetter endringer (NAV, 2019). Analysen er bygget på ekstern forskning i tillegg til innspill fra NAV, brukerutvalget og fagorganisasjonene til NAV, Lånekassen, Skatteetaten, fylkesmenn og kommunesektorens organisasjoner (ibid).

Fremtidig oppgaveløsning i Skatteetaten (Skatteetaten, vedlegg 16) analyserer brukernes og samfunnets behov 10-15 år frem i tid og gir et samlet bilde av fremtidige kritiske prosesser. Analysen beskriver hvordan endringer i omverden vil ha betydning for etatens arbeidsprosesser, organisering, kompetanse og bruk av teknologi.

### **Aktuelle aspekter ved digital transformasjon**

For å belyse relevant forskning på de teoretiske perspektivene som er aktuelle for å belyse vårt forskningsspørsmål har vi valgt å se på teori innenfor:

- 
- *Arbeidsformer i digitale transformasjoner*
  - *Organisasjonskultur i digitale transformasjoner*
  - *Informasjon i digitale transformasjoner*
  - *Kompetanseforvaltning i digitale transformasjoner*
  - *Prosessutvikling i digitale transformasjoner*
- 

### ***Prosjektarbeidsform i digitale transformasjoner***

Digitalisering gjennomføres av offentlige virksomheter i stor grad som prosjekter (Difi, 2019). Et prosjekt kjennetegnes ved at det er en spesifikk oppgave som skal løses, at oppgaven er tidsbegrenset og at deltakere kommer fra flere avdelinger eller enheter i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Prosjekter brukes til å løse store samfunnsoppgaver og opprettes som målrettede, selvstendige midlertidige tiltak på tvers eller internt i organisasjonen (Samset, 2014). En av grunnene til at organisasjoner velger prosjektorganisering er at det er en organisering som håndterer

usikkerhet. I en digital transformasjon vil mye være nytt eller unikt og naturlig føre med seg en del usikkerhet. En annen grunn til at prosjektorganisering egner seg er at ansvaret for den digitale transformasjonen blir definert (ibid).

I følge Karlsen (2018) er det mest hensiktsmessig å etablere et prosjekt når organisasjonen skal arbeide med en oppgave som har følgende behov:

- fleksibilitet som gir mulighet til å frigi seg fra etablerte ansvar og oppgaver i linjene
- å ha egne økonomiske rammer og mål
- å utnytte eksisterende kompetanse i organisasjonen
- at arbeidsoppgaven får en identitet på tvers av avdelinger i organisasjonen
- er spesielt viktige eller risikofylte

Det finnes et bredt spekter av metoder for å gjennomføre et prosjekt. Felles for alle metodene er at de har en mal eller et rammeverk som beskriver hvordan prosjektet skal gjennomføres (ibid). Offentlig sektor bruker «Prosjektveiviseren», som er en felles prosjektmodell for offentlig sektor som er utviklet av Direktorat for offentlig forvaltning og ikt (Difi). Fordelene med å etablere en felles prosjektmodell er ifølge Karlsen (2018) at organisasjonen får et rammeverk og en veiledning i hvordan prosjektet skal gjennomføres, noe som gir organisasjonen en felles termologi, lik administrasjon i prosjekter og felles forståelse i hvor i prosjektforløpet de til enhver tid befinner seg.

Det finnes mange modeller for prosjektorganisering, som ofte er utartet basert på enten en enkel prosjektmodell, vannfallsmetoden eller spiralmodellen. Den enkle modellen består av fire faser; definere prosjektet, planlegge og organisere, utføre og avslutte. Det er ikke en lineær modell, man har anledning til å gå tilbake til modellen for å gjøre nødvendige korrigeringer ved behov (Karlsen, 2018). Vannfallsmetoden er mer detaljert, planleggingsfasen er splittet i ramme- og detaljplanlegging og det er differensiert mellom enkel og utvidet prosjektkontroll. Det legges også opp til en postevaluering etter at prosjektet er gjennomført (ibid).

Spiralmodellen beveger seg mellom identifisering, design, bygging og evaluering i fire ulike sykluser; konseptsyklus, første byggesyklus, andre byggesyklus og sluttsyklus (Buede og Miller, 2016). En variant av denne spiralmodellen er den interaktive prosjektmetodikken scrum. Denne blir ofte brukt ved digitale transformasjoner i IT-bransjen (Karlsen, 2018). Hovedfilosofien bak scrum er at man ikke kan forutse, forstå eller definere utfordringer i et prosjekt fullt ut (Karlsen og Gottschalk, 2008). Metoden defineres som smidig

utviklingsmetode for programvare og ble introdusert på begynnelsen av 1990-tallet. Ved bruk av scrum skjer utviklingen i korte interaksjoner som kalles sprinter. Resultatet av hver sprint er en ferdig og brukbar funksjonalitet som presenteres for kunden og evalueres. Metodikken gir kunden mulighet til å være sterkt og tydelig involvert i prosjektet, og bidrar til økt kundetilfredshet (Karlsen, 2018).

Ved å organisere utviklingen i et prosjekt vil det være mulig å samle tverrfaglig kompetanse. I prosjekter involveres personer med forskjellig kunnskap, erfaring og administrativ tilhørighet. I mange prosjekter engasjeres også konsulenter fra uavhengige organisasjoner som bringer inn nye kunnskaper og metoder i prosjektet (Karlsen, 2018).

#### *Usikkerhet, risiko og muligheter*

IT-prosjekter er blant de prosjektene som har høyest usikkerhet (Karlsen, 2018). Ønsker en å realisere muligheter, forutsetter det normalt at en også er villig til å ta risiko (Samset, 2017). Det er sammenheng mellom avkastning og risiko, jo høyere risiko, desto høyere er potensiell avkastning (ibid).

Hensikten med usikkerhetshåndtering er ifølge Karlsen (2018) å sikre at prosjektets mål blir oppnådd. Det bidrar til økt forståelse blant interessentene av prosjektets natur og karakter, samtidig som prosjektets medarbeidere lærer å kjenne styrker og svakheter. Usikkerhet skyldes mangel på informasjon og kan medføre både positive og negative konsekvenser (muligheter og risikoer). Felles for begrepene usikkerhet, risiko og mulighet er ifølge Samset (2017) at de alle resulterer i negativt tap eller en positiv gevinst.

Usikkerheten er størst tidlig i prosjektet, og avtar deretter (Samset, 2017; Karlsen, 2018). Årsaken er ifølge Karlsen (2018) at prosjektlederen får et bedre grep om prosessen de styrer og at interessenter får økt tilfang av informasjon ut over prosjektets løp. En viss usikkerhet har positiv effekt på medarbeidernes motivasjon, men for mye usikkerhet skaper problemer (ibid).

Usikkerhetshåndtering handler ifølge Karlsen (2018) om å jobbe proaktivt i forhold til problemer og uforutsette hendelser som kan oppstå. For å håndtere usikkerhet er det viktig å identifisere usikkerheter, analysere hvilken betydning de kan ha for prosjektet og iverksette tiltak for å mestre situasjoner. Kommunikasjon av usikkerhet er for å oppnå en effektiv usikkerhetshåndtering.



Selv om usikkerheten er størst i tidlig i prosjektet det mest forskning og teorier knyttet til risikovurdering i gjennomføringsfasen, mens vurdering av risikoer i tidligere faser er minimalt og fremstår som er uoppdaget område (Samset, 2017). Risiko defineres som sannsynligheten for at en usikker hendelse skal inntreffe multiplisert med konsekvensen (ibid). Prosjekter påvirkes av svært mange faktorer, men bare noen er verdt å vie oppmerksomhet. For å identifisere disse kreves en analyse om gir grunnlag for rangering (ibid). Når rangeringen gjennomføres er det viktig å fremstille hvor sannsynlig det er at det kan skje, og hvilken virkning dette kan gi. Dette kan gjøres ved hjelp av en matrise hvor risiko klassifiseres i et todimensjonalt bilde som synliggjør sannsynlighet og virkning separat. Dette gir et nyansert bilde av ulike typer risikoer i forhold til hverandre og vil gi et risikokart som man kan prioritere hvilke risikoer som skal fokuseres på.

#### *Kommunikasjon og informasjon i prosjekter*

Informasjonstilfanget varierer over tid i et prosjektets livsløp, der tilgjengelig informasjon er minst i starten av et prosjekt (ibid). En definisjon av begrepet usikkerhet er at grad av usikkerhet er et uttrykk for mangel på informasjon for å kunne ta den beslutningen som sikrer at en ønsket beslutning realiseres. Antakelsen om at usikkerheten er størst i tidligfasen der informasjonstilfanget er minst, representerer et sterkt insentiv for å skaffe mest mulig informasjon på et tidlig tidspunkt for å redusere usikkerheten (ibid).

Det er ikke mengden informasjon som er avgjørende, men at informasjonen i størst mulig grad er relevant. Kvalitet er derfor viktigere enn kvantitet. Kvantitet kan faktisk bidra til å øke usikkerheten fordi den øker sannsynligheten for motstridende informasjon og informasjon som ikke kan verifiseres (Samset, 2017).

Magne Jørgensen (2015) trekker frem i en rapport at mulige årsaker til prosjektfiasco er manglende erfaring hos prosjektledelsen og manglende klarhet i ansvarsforhold. Westhagen et al. (2008) støtter dette, og trekker frem at det krever erfaring og kompetanse for prosjektleder som skal definere suksesskriterier for å lykkes, og styre mot disse. Kompetanse hos ledere bidrar også til å skape troverdighet, samt bygge tillit hos prosjektmedarbeidere, og skaper et tydelig ansvarsforhold.

## ***Organisasjonskultur i digitale transformasjoner***

Forskere fra ulike fagområder og forskningsområder er enige i at kulturen i hovedsak påvirker suksessen til forretningstransformasjoner, eller som Philip og McKeown (2004) sier det:

*«Bedriftstransformasjon handler om å bringe radikale endringer i organisasjonskulturen i form av struktur, prosesser og fremfor alt menneskers holdninger, tro og oppførsel»*

En kulturell transformasjon er derfor viktig for å ha mulighet til å kunne utnytte fordelene ved digitaliseringen. Etablering av et digitalt tankesett og en endring av kultur anses derfor for å være viktig for å lykkes med digital transformasjon (Fitzgerald et al., 2014).

På tross av at litteraturen anerkjenner kulturens rolle i å forenkle og administrere organisatorisk transformasjon (Pillay et al., 2012) og at tidlig forskning knyttet til digital transformasjon pekte på nødvendigheten av kulturell transformasjon (Venkatraman 1994), har kultur bare spilt en mindre rolle i digital transformasjonsforskning. De kulturelle aspektene som er foreslått for å lykkes med digital transformasjon er innovasjon, risikovillighet, samarbeidende miljøer, en prøve-og-feile-mentalitet og fleksibilitet (Fichman et al., 2014; Westerman et al., 2011; Kane et al., 2016; Piccinini et al., 2015).

Spesielt vil det å kunne identifisere kulturelle verdier være avgjørende for en vellykket transformasjon. Gjennom en studie som involverte 25 eksperter innenfor digital transformasjon identifiserte Harlt og Hess (2017) følgende kulturelle verdier for å lykkes:

1. Åpenhet til endring: Organisasjonens åpenhet mot nye ideer og beredskap til å akseptere, implementere og fremme forandring.
2. Kundeorientert: Organisasjonens orientering av alle aktiviteter til å møte brukerens behov: tjenester og prosesser er utformet med fokus på brukerens behov og kontinuerlig tilpasset endringer derav.
3. Innovasjon: Organisasjonen jakter på forbedring og vekst gjennom utvikling av innovasjoner.
4. Fleksibilitet: Organisasjonens vilje til å jobbe, handle og re-strukturere og være fleksibel og tilpasningsdyktig for å reagere på endring.
5. Villighet til å lære: Organisasjonen er villig til kontinuerlig fremgang gjennom å investere i nye ferdigheter og kunnskaper.
6. Tillitt: En gjensidig tillit mellom organisasjonen, dets lederskap og medlemmer, samt organisasjonens tillit til sine eksterne partnere.

7. Entreprenørskap: Organisasjonens intensjon om å fremme bemyndigelse av medlemmene til å handle proaktivt og uavhengig, og ta ansvar.
8. Toleranse for å feile: Organisasjonen har en toleranse for rimelige feil og støtte for å lære av fiasko.
9. Kommunikasjon: Organisasjonens evne til å bygge interne og eksterne nettverk for kunnskap og informasjonsdeling
10. Risikovillighet: Organisasjonens vilje til å ta risiko og gjøre beslutninger under usikkerhet.
11. Deltakelse: Organisasjonens holdning til en åpen, ikke-hierarkisk og demokratisering av beslutningsprosesser.
12. Samarbeid: Organisasjonens positive holdning til tverrfunksjonelt samarbeid og system for samarbeid med eksterne partnere (som for eksempel brukere).

Wade (2015) fremmer betydningen av en organisasjonskultur som oppmuntrer til eksperimentering og tolererer fiasko. Per definisjon lykkes ikke alltid innovasjon og eksperimentering – faktisk mislykkes de fleste nye tiltak. Det er viktig å ha en organisasjonskultur som evner å anerkjenne feil og anser det som akseptabelt, som legger inn en innsats for å lære fra feilen, gjør nødvendige endringer og prøver igjen. Google er en virksomhet som har lykkes med mange digitale transformasjoner, men har flere fiaskoer bak seg, for eksempel produkter som Google Wave and Glass. Selskapet lærte av disse feilene. Denne egenskapen er mye vanskeligere å mestre for store organisasjoner (ibid).

Et annet aspekt er evnen til å flytte medarbeidere og ressurser raskt og effektivt til hvor det er mest behov for dem. Høye nivåer av byråkrati og organisatoriske siloer er ifølge Wade det største hindret for å få dette til. Organisasjoner som evner å snu seg raskt, har vanligvis myndighet til å handle på lavere nivåer i selskapets hierarki.

### ***Informasjon i digitale transformasjoner***

Digital ledelse innebærer ikke først og fremst identifisering og implementering av innovative digitale teknologier, men å hjelpe ansatte til å utnytte disse teknologiene og hjelpe ansatte til å være mer innovative i arbeidet (Muller og Renken, 2017).

Muller og Renken (2017) hevder teknologien ikke skal tres ned i virksomheten fra toppen, men at teknologien må sees som en ressurs som gjør det mulig for folk å tenke på hva de gjør og hvordan de er gjør det. Teknologien muliggjør innovasjoner i arbeidsprosesser, og god involvering og informasjon til de ansatte muliggjør at ansatte kan se komplementære

innovasjoner (nye måter å gjøre arbeidet på). Dette krever at ansatte kan identifisere den nye teknologien i sitt daglige arbeid og raskt utvide bruken av teknologien slik at nye atferdsmønstre blir generert. For å få dette til må kommunikasjonen som forbereder ansatte og følger dem underveis i utvikling og implementering av nye digitale løsninger være så tilpasset den enkelte som mulig. Bare hvis ansatte lett kan se hva teknologien er bra for, og hvordan de kan utnytte den til å innovere i sine spesifikke kontekster, vil teknologien støtte digitaliseringen (ibid). De hevder også at hybridprosjektstrukturer bestående av fagfolk fra både IT og ikke-IT-funksjoner er viktig for å lykkes med digitalisprosjekter. De hevder prosjekter bestående av en blanding av medarbeidere som sitter med oppgavene i dag, i samarbeid med IT best sørger for at teknologi og dets transformative potensial faktisk når ansatte og deres arbeid. Slike samarbeidsprosjekter gjør det også lettere å involvere de ulike perifere innovatørene som digitaliseringsprosjekter trenger.

### ***Ledere som informasjonsbærere***

Hva lederne informerer om - både som fortolkere og formidlere av det som skjer og som initiativtakere til endringer, er sentralt i Difis tilnærming til ledelse av endringsprosesser. Dersom en ikke starter med å implementere en endring før helt mot slutten av et prosjekt er sannsynligheten stor for å mislykkes. Difi arbeider for at interessenter (medarbeidere) skal involveres i utviklingsprosjektene heller enn å bli utsatt for prosjektet ovenfra og ned først ved et ferdig produkt (Difi, 2019).

Rasmussen (2017) hevder forankring er uunnværlig for å lykkes med endringsprosesser. Hans forskning viser at sjansen øker for å lykkes med en endringsprosess, når den forankres hos medarbeidere. Medarbeiderne innehar ofte spisskompetanse på sine fagfelt og har operativ erfaring på hva som kan fungere eller ikke. Det er derfor viktig at lederne finner måte å skape engasjement for endringen blant medarbeiderne, for på den måten inkludere deres erfaring og kompetanse. For å få de ansatte til å vise positivt engasjement må lederne involvere medarbeiderne (ibid). Stensaker og Haueng refererer til studier som viser at der ansatte får lov til å bidra til en prosess, kan de utvikle eierskap, motivasjon og ikke minst engasjement for endringen (Stensaker og Haueng, 2016).

Det er viktig kommunikasjon fra en toppleder å gi det store bildet, men det er ikke tilstrekkelig. Utfordringene møter vi som oftest lengre ned i organisasjonen. Enda viktigere er det hvordan mellomledere i ulike enheter kommuniserer endringene (Wergeland-Jenssen, 2017). Karp (2014) fremhever også mellomledernes rolle og ser på mellomledere som en av

de viktigste endringsagentene for å få til endring i organisasjoner. Dutton et al., (1997) studier viser at det er mellomlederne som sitter nær den operasjonelle hverdagen som har mulighet til å forstå, vurdere risiko og oversette hvilken betydning endringen har for det operative arbeidet. Saksvik og Tvedt (2009) hevder mellomleders evne til å omforme ønske fra toppledelsen til operasjonell endring er sentralt for å lykkes. De peker også på at mellomledere som klarer å balansere endringspress fra toppen med det å forsikre seg om at de ansatte kollektivt mestrer ny praksis, er de som lykkes best med endring. Mellomleders tilgjengelighet er viktig. Ansatte ønsker å snakke med noen som kan si noe om hvordan endringene vil påvirke dem og deres jobb (Saksvik et. al, 2007).

### ***Kompetanseforvaltning i digitale transformasjoner***

#### *Kompetanse og kunnskap*

Kompetanse er kunnskap koblet til ferdigheter og evner. Når ledere kan tilpasse kunnskapen og anvende den til å utføre arbeid og løse problemer har kunnskapen fått verdi. Ferdigheter defineres som den personlige evnen til å anvende kunnskap på en effektiv måte for å oppnå resultater. For å nyttighet gjøre seg av personlig kunnskap som leder, kreves en evne til å bruke kunnskapen på praktiske problemer (Karlsen, 2017).

Den totale kunnskapen kan deles inn i to områder: Eksplicit kunnskap, som handler om den delen av kunnskapen som kan uttrykkes, kommuniseres og diskuteres. Denne typen kunnskap kan lettere gjøres tilgjengelig for andre. Taus kunnskap er den kunnskapen som ligger implisitt i mennesker, og som ikke kan formuleres eller uttrykkes. Dette er kunnskap som kommer til uttrykk gjennom hva en person, og er ofte en type kunnskap som vi ikke er klar over at vi har. Dette fører også til utfordringer når kunnskapen skal overføres til andre (Karlsen, 2017).

I mange prosjekter er den tause kunnskapen viktigst, fordi prosjekter er unike, og handlinger stadig må tilpasses nye situasjoner. Det er ofte umulig å uttrykke hva som skal gjøres til enhver tid med eksplisitt kunnskap (Karlsen, 2017). Det er vanskelig å kvalitetssikre den tause kunnskapen, ettersom eksplisitt kunnskap kan evalueres gjennom å betrakte den skriftlige kunnskapen, noe som ikke lar seg gjøre med taus kunnskap (Karlsen, 2017).

I alle organisasjoner er kunnskap og kompetanse blitt en viktig ressurs, og mye av denne kompetansen er viktig for at organisasjonen skal fungere. Man skiller gjerne mellom kjernekompetanse og kritisk kompetanse. Kompetanse som gir organisasjonen et konkurransefortrinn eller mulighet for å skille seg ut i markedet er kjernekompetansen

(Hamel, 1994). Man er avhengig av annen type kompetanse for å benytte seg av denne. Kritisk kompetanse handler om de kritiske funksjonene som støtter opp rundt kjernevirksomheten.

Det er en sterk kobling mellom data, informasjon, kunnskap og kompetanse. Ny data og ny informasjon kan bidra til å endre prosjektmedarbeideres kunnskap og kompetanse, samtidig som medarbeideren må bruke eksisterende kunnskap og kompetanse for å tolke og vurdere ny informasjon og kunnskap (Karlsen, 2017).

### *Læring*

Læring er en prosess hvor mennesker skaffer seg ny kunnskap og innsikt, og endrer sin atferd på grunnlag av dette. Det handler om hvordan vi tilegner oss nye ferdigheter, erfaringer og kunnskap (Karlsen, 2017). Noen eksempler på måter å lære på i prosjekter er å jobbe sammen med andre i team eller via erfaringsoverføring fra tidligere faser eller prosjekter. Et problem i mange organisasjoner er at dette sløyfes fordi man ikke har tid (ibid). Et annet problem i mange organisasjoner er at mye av erfaringen som samles inn blir gjort passivt tilgjengelig for andre, for eksempel i en database, og den som søker erfaringer må selv lete aktivt etter dem. Dette kan ta tid, det kan være ressurskrevende og dermed droppes det (ibid).

Mange organisasjoner erkjenner at læring er viktig og ønsker å prioritere dette. Det er et konkurranseutsatt samfunn hvor kunnskap, kompetanse og erfaring blir en stadig viktigere nøkkelfaktor (Karlsen, 2017). Likevel er det flere årsaker til at organisasjoner ikke drar nytte av dette (Schinler og Eppler, 2003). Noen av disse er manglende ansvarsfordeling, manglende system og rutiner, innleid personell, tilbakeholdenhet, tidspress, feil fokus, maktbase og manglende ressurser. I følge Schindler og Eppler (2003) skyldes mange av utfordringene at deltakerne venter til slutten av prosjektet før man tenker på læring og erfaringsoverføring. Læring må være en integrert prosess underveis i prosjektet hvor prosjektet har systemer og rutiner for regelmessig evaluering og erfaringsoverføring.

Det skilles mellom formell og uformell læring. Formell læring dreier seg om planlagt og organisert utdanning, som studier, kurs eller konferanser. Uformell læring handler om å selvstendig tilegne seg nye ferdigheter, egenskaper og kunnskap. Mange mener den viktigste læringen foregår i daglig praksis, hvor vi har samtaler med kolleger, eller observerer og praktiserer sammen med andre erfarne medarbeidere (Karlsen, 2017).

Organisasjoner utvikler seg og vedlikeholder læringssystemer som ikke bare påvirker nåværende medarbeidere, men også føres videre til andre via organisasjonens historie og

normer. Hele organisasjonen er et læringssystem, hvor den enkelte medarbeider lærer gjennom arbeid og de læringsmulighetene som finnes i den daglige utførelsen (Karlsen, 2017).

Organisasjoner har ikke egenskaper til å behandle og systematisere informasjon eller lære å huske slik som individer kan. Prosjektorganisasjoner eksisterer i kraft av sine medlemmer og all læring skjer individuelt. Samspillet mellom medlemmene, teamet og linjen påvirker hvordan prosjektorganisasjonen drar nytte av den enkeltes kunnskap. At en medarbeider i prosjektene lærer er nødvendig, men ikke en tilstrekkelig forutsetning for læring og endring. Læring på individnivå skaper ikke nødvendigvis endringer på organisasjonsnivå, men har et potensiale som kan utnyttes i samspill med andre og skape organisatoriske endringer, det vil si organisasjonslæring. Organisasjoner lærer via dens individuelle medlemmer og blir påvirket enten direkte eller indirekte av individuell læring (Kim, 1993).

En av forutsetningene for å lykkes med prosjekter er at prosjektledere og prosjektmedarbeidere er faglig dyktige. I moderne organisasjoner er det derfor viktig at man evner å sette seg inn i ny kunnskap for å bli god på prosjektarbeid. Arbeidet vil i tillegg være mer motiverende hvis prosjektmedarbeiderne kan utvikle seg gjennom arbeidet ved å lære mer. Et problem i mange organisasjoner er at det ikke settes av tid til læring da det kan være tid og ressurskrevende (Karlsen, 2017).

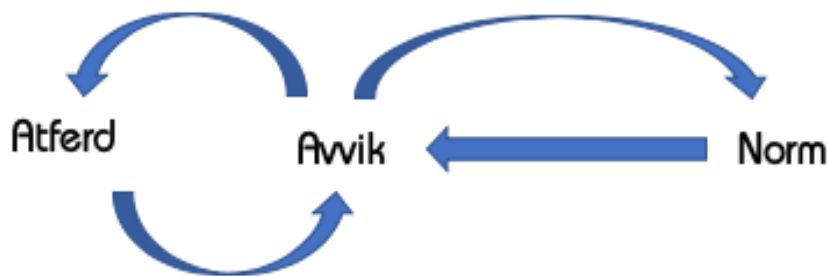
Morgan (2006) mener læring foregår på flere nivåer, og Argyris og Schön (1978) har definert to læringsnivå som de kaller enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring. Enkeltkretslæring er det enkleste nivået, og handler om hvordan læring av normer og rutiner for hvordan medarbeidere håndterer samhandling med andre i omgivelser basert på tidligere erfaringer. Underveis vil prosjektmedarbeideren danne seg en oppfatning av hvordan andre blir håndtert, basert på mottatt informasjon. Avvik fra ønsket handlemåte, korrigerer adferden ved hjelp av en negativ tilbakemeldingsløyfe.



Figur 2 Enkeltkretslæring av en norm (Karlsen, 2017, s.463)

Argyris og Schön (1978) mener denne formen for læring gir en stabil struktur, men faren er at vi unnlater å reflektere nærmere over normene og reglene som det handles ut ifra, og det stilles sjelden kritiske spørsmål til validiteten. Hvis normene er feil, vil evnen til å lære reduseres (ibid).

Har organisasjonen evnen og muligheten til å reflektere over etablerte normer og regler, åpner dette opp for det som Argyris og Schön (1978) definerer som dobbelkretslæring. Denne formen for læring krever at organisasjonen er åpen for å stille kritiske og utfordrende spørsmål ved allerede etablerte metoder, rutiner og praksis. Dette kan føre til konflikter og konfrontasjoner, men er en viktig del av læringsprosessen. Læringsevnen blir større på grunn av at prosjektmedarbeiderne lærer å lære (ibid).



Figur 3 Dobbeltkretslæring av en norm. (Karlsen, 2017, s. 464)

Mange organisasjoner har en motstand mot dobbelkretslæring, men organisasjoner som vil bli lærende organisasjoner og dyktige til å gjennomføre prosjekter må være åpen for dobbelkretslæring. Det handler om å være åpen for å nye måter å tenke på, frigjøre seg fra eksisterende barrierer, og unytte kreativiteten og implementere nye måter å gjøre jobben på. Personlig utvikling og læring er en livslang prosess (Karlsen, 2017).



## Ledelse

For å belyse de teoretiske perspektivene som er aktuelle for vårt forskningsspørsmål, har vi valgt å se på relevant forskningen innenfor følgende teorier innenfor ledelse:

- 
- *Ledelse som fagfelt*
  - *Strategisk endringsledelse*
  - *Transformasjonsledelse*
  - *Kultur og ledelse*
  - *Tillitsbasert ledelse*
  - *Digital ledelse*
  - *Digital ledelse i NAV og Skatteetaten*
  - *Begrepsavklaring av digital ledelse*
- 

### ***Ledelse som fagfelt***

Det finnes ingen universell definisjon på hva ledelse er. Ledelsesteorier «låner» fra mange ulike fagfelt, som økonomi, psykologi, sosiologi, filosofi og statsvitenskap. Alle disse fagfeltene setter lys på ulike sider ved ledelse gjennom sine forskjellige perspektiver.

Det er forsket mye på ledelse, og de siste tiårene har det vært en eksplosiv økning i antall bøker og artikler som omhandler tema (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det virker klart at utfordringene for ledere er i ferd med å endres, spesielt i forbindelse med utfordringer knyttet til utvikling av informasjons og kommunikasjonsteknologi, raskere endringer og stadig mer komplekse omgivelser (ibid).

Selv om det finnes mange definisjoner på ledelse, ulike perspektiver og innfallsvinkler å studere fenomenet på, er det etter hvert blitt stor enighet om at essensen av ledelse innebærer adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke menneskers tenking, holdning og adferd (Yukl, 2010).

Utfordringen for mange ledere i dag har blitt å designe organisasjonen for innovasjon og omstilling, og gjøre strategisk tekning til en kontinuerlig repeterende prosess integrert i den daglige virksomhet (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

### ***Strategisk endringsledelse***

Temaet endring i organisasjoner har lange tradisjoner i organisasjonsteorien. Der dette tidligere var delkapitler i faglitteratur om organisasjoner, har det i dag tatt hovedscenen (Karp, 2014). Strategisk endringsledelse, også kalt endringsledelse og forandringsledelse, er et fagfelt som har fått større oppmerksomhet de senere årene og er et fagfelt som favner vidt. Faget tar for seg det å bevege en organisasjon fra en tilstand til en annen, og inneholder både organisasjonsforståelse og ledelsesaspektet ved det å påvirke til endring i organisasjoner (ibid).

### ***Transformasjonsledelse***

Transformasjonsledelse inntreffer når en leder engasjerer seg i medarbeidere slik at motivasjon, moralsk atferd og bevissthet blir stimulert til en transformasjon (Burns, 1978). Bass og Avolio (1994) deler transformasjonsledelse inn i fire varianter, også kalt de fire i'ene; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn.

*Idealisert innflytelse* er når lederen opptrer som en positiv rollemodell og får innflytelse gjennom sine handlinger og sin karismatiske væremåte. *Inspirerende motivasjon* innebærer at lederen motiverer medarbeiderne ved å bruke entusiasme og «high spirit» for å skape en tilhørighet til felles mål og delte visjoner. God lagånd, entusiasme og optimisme er framtrepende hos slike ledere. *Intellektuell stimulering* fremmer kreativitet og innovativ atferd. Når medarbeiderne opplever seg inkludert i beslutninger, blir de intellektuelt utfordret og oppfordret til å jobbe selvstendig. Dette gjør at originale ideer fremmes og kultiveres. Det siste elementet i transformasjonsledelse er å ta *individuelle hensyn*. Lederen fokuserer på hver enkelt medarbeiders behov for måloppnåelse og vekst, og bidrar til medarbeideres utvikling gjennom støttende, løsningsorientert og personlig interaksjon (Bass og Avolio, 1994).

### ***Kultur og ledelse***

I 1980-årene ble det utviklet mange teorier innen kulturelle tilnærminger for organisatoriske endringer. Teoriene er inspirert av antropologi og sosiologi, og retter oppmerksomheten til symbolske og sosiale aspekter. Kultur er en sentral størrelse i ledelse av endring, spesielt på grunn av at mange mener at det er her kjernen til motstand mot endring ligger (Karp, 2014). Den mest sentrale forskeren innenfor kultur er organisasjonspsykolog og professor Edgard Schein. De sentrale parametrene innenfor organisasjonskultur er artefakter, atferd, verdier og antakelser, som alle påvirkes av organisasjonens medlemmer (Schein, 1990). Selv om

kulturen påvirkes av alle i organisasjonen, mener Schein at ledere kan drive frem endringer i organisasjonens verdier, noe som også leder til andre områder som strategi, struktur og maktbaser.

Kultur er et ledelsesverktøy, på lik linje med strategi og struktur, og kan brukes til å reorientere organisasjonen. Organisatorisk endring skaper utrygghet, og ledere som ønsker å endre, må derfor skape trygghet ved å kommunisere visjoner, involvere medarbeidere, organisere læring, gi tilbakemeldinger, være rollemodeller og organisere støttetiltak (Karp, 2014, Schein, 1990; Peters og Waterman, 1982).

### ***Tillitsbasert ledelse***

Tillit løftes fram i forskning som en av tre styringsprinsipper i organisasjoner (Bringselius, 2018). Tradisjonelt har virksomheter benyttet markedskonkurranse eller hierarki som prinsipp for å styre prestasjoner. Tillit kan derimot ses på som et tredje prinsipp, der samarbeid er grunnlaget og kunnskapen er sentral (Adler, 2001).

For å øke kvaliteten i offentlig finansierte tjenester mener Louise Bringselius, lektor i organisasjon og ledelse ved Lunds universitet i Sverige, at virksomheter må øke handlingsrommet i møtet mellom brukere og medarbeidere gjennom tillitsbasert styring og ledelse.

Bringselius definerer tillitsbasert styring på følgende måte:

*«Tillitsbaserad styrning och ledning er styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och hjälpsvillighet.»*

Bringselius har i sin forskning kommet fram til det hun mener er 7 prinsipper som kan brukes i praksis for å oppnå tillitsbasert styring og ledelse; *tillit, brukerfokus, åpenhet, delegering, støttestab, helhetsansvar og kunnskap.*

1. Det er viktig å ha som utgangspunkt at du skal ha tillit og stole på de du samarbeider med, og ha positive forventninger i møte med nye mennesker. Dette setter et krav om at alle beslutningsnivåer aktivt skal jobbe for å bygge *tillitsfulle relasjoner.*
2. Forsøk å forstå hva *brukeren* setter pris på, og sett deres opplevelser og kunnskap i fokus. Da sikrer man at kjerneoppdraget blir ivaretatt, og man kan forstå hvordan tjenester oppleves av de som benytter seg av dem.

3. Sørg for *åpenhet* gjennom å dele informasjon, være åpen for ulike tankesett og respekter kritikk. Dette fremmer tillit og åpner opp for å kunne kommunisere utenfor den formelle beslutningslinjen. Dette skaper en trygghet mellom medarbeidere og ledere som er nødvendig for kreativitet, innovasjon og et godt arbeidsmiljø.
4. Sørg for at organisasjonen har en administrativ *stab* som er kvalifisert og profesjonell. Staben bør plasseres så nært produksjonen som mulig, for å hjelpe medarbeidere og forstå produksjonslinjene. Staben skal hovedvekt være støttende og ikke styrende.
5. Delegering av *handlingsrom* og beslutninger til medarbeidere med tydelige mandat og forutsetninger. Beslutninger bør tas så nært brukeren som mulig og lave beslutningsnivå bør gis muligheten til å være med i beslutninger som tas på høyere nivå.
6. Alle må *ta ansvar for helheten* og samarbeide om grenser. I stedet for å fokusere på et begrenset ansvarsområde, som ofte er tilfellet hvor man har mål- og resultatstyring, kan virksomheten styre mot et bredere mål med større ansvarsområde for å unngå å få et tunnelsyn.
7. Legg til rette for *kunnskapsutvikling*, læring og praksis for å øke kompetansen. Rett kunnskap og kompetanse legger grunnlaget for at organisasjonen drives på en god måte, og både medarbeidere og ledere kan stole på sin egen organisasjon.

Tillitsbasert styring og ledelse er et eksempel på samspill mellom kultur, styring og organisasjon. Disse aspektene påvirker hverandre og henger sammen, og lederen må jobbe for at den skal få en ekte tillit i organisasjonen. Det betyr også at toppledelsen må være engasjert og ha et ønske om forandring. Uten tilpasset styring kan lederen bare gjøre endringer på et visst nivå, siden den bare kan påvirke kultur og organisasjon. En leder som ikke kjenner til kulturen i sin organisasjon, risikerer å ikke få til endringer – og i verste fall leder dette til spenninger og konflikter (ibid).

Å skape en kultur basert på tillit, åpenhet og brukerfokus krever et stort innslag av involvering, og at alle medarbeidere tar ansvar for å lede og utvikle organisasjoner. Det betyr ikke at ledere blir mindre viktige, men at lederne må fokusere på å være støttende og motiverende og skape et godt arbeidsmiljø (ibid).

Tillit innebærer at virksomheten er enige om felles verdier og har positive forventninger. Dette krever et støttende lederskap, der lederne jobber for å skape forutsetninger i møtet med brukeren. Like viktig er det at organisasjonen har forutsetninger for å skape tillit, gjennom få beslutningsnivåer, velfungerende team og handlingsrom for forbedringsinitiativ (ibid).

Bringselius (2018) mener at tillitsbasert styring og ledelse kan være en utfordring til mange av de forestillingene som ligger i organisasjonsteorien de senere år. Det ligger mye mistro bak beslutninger som fører til raske og radikale forandringer og beslutninger som gjøres i en ovenfra og ned-prosess, der medarbeidere har liten innflytelse. I dag snakker vi heller om medarbeiderens rett, og er mer åpen for kritikk når medarbeidere opplever at organisasjonen er på vei til å begå store feil. Med tillit vil vi møte denne kritikken på en saklig og respektfull måte, der medarbeidere og ledere justerer kursen sammen.

I følge Bringselius (2018) skal lederen skal ikke stole blindt på eksperter og medarbeidere, men skal ha et realistisk og balansert syn og jobbe for en balanse. Potensialet og kunnskapen hos medarbeidere, ledere og brukere er enorme. De som føler at de får støtte fra sjefene sine, presterer også bedre enn de som opplever at sjefen ikke bryr seg like mye viser en studie av 400 norske ledere (Farbrot, 2014). Dette betyr at hvis virksomheten lykkes med å bruke kunnskapen godt – og samtidig skape arbeidsglede vil alle vinne på det (Bringselius, 2018).

### ***Selvledelse***

Selvledelse er ifølge Johannessen og Olsen (2017) metoder, ferdigheter og strategier som brukes for å styre egne arbeidsoppgaver og nå egne mål. Hensikten er å frigjøre energi, kompetanse og kreativitet som virksomheter i dag har lav utnyttelse av. Ved å gjøre dette kan bedrifter få økt verdiskaping.

#### *Personlig endringskompetanse*

Personlig endringsledelse er et av aspektene innenfor selvledelse. Selvledelse handler i stor grad om evne til endring, derfor er personlig endringskompetanse viktig.

Det er tre prinsipper for personlig endringskompetanse; Tilbakemelding og fleksibilitet som grunnlag for endring, intensjon og kommunikasjon som grunnlag for endring og atferdsmønster som grunnlag for endring. Lederens personlige endringskompetanse handler om hvordan leder kan bryte vaner som virker begrensende i egen endringsferdighet og hvordan tanker påvirker atferden (Johannessen og Olsen, 2017).

Tilbakemelding dreier seg om hvordan tilbakemelding og fleksibilitet kan skape grunnlag for endring. For å gi tilbakemelding er det tre forhold å tenke på; hvordan vi gir tilbakemelding, hvordan vi mottar tilbakemelding og hvordan tilbakemeldingen blir integrert i vår atferd (ibid). Når vi skal gi tilbakemeldinger er det viktig at intensjonen er konstruktiv.

Tilbakemeldingen må gis med et engasjement for at det skal oppleves som viktig. En del av budskapet skal være oppmuntrende og en del bør inneholde spesifikk informasjon om hva

som skal forbedres. Når vi skal motta tilbakemelding er det ifølge Johannessen og Olsen spesielt to metoder å motta tilbakemelding på; som negativ kritikk eller som hjelp. For å få til personlig endringskompetanse, må vi være innstilt på at tilbakemeldingen er for å få hjelp. Å integrere tilbakemeldingen i vår atferd krever en stor grad av fleksibilitet (ibid). For å få til dette må vi ha en tilstrekkelig variasjon i handlingsmønsteret (Ashby, 1956). Ashby's lov om tilstrekkelig variasjon tar utgangspunkt i hvordan vi skal endre oss i forhold til andres atferd.

Intensjon og kommunikasjon som grunnlag for endring, er en holdning med å se på all intensjon som positiv og tolke atferden fra denne antakelsen. Når vi står ovenfor en atferd vi ikke forstår, er teknikken å arbeide med seg selv for å kunne oppdage og forstå den positive intensjonen bak atferden. Dette øker muligheten for å håndtere situasjonen, forsterker variasjonsmangfoldet, frigjør ressurser til kommunikasjon og påvirker eget og andres atferdsmønster. Den positive intensjonen bak atferdene frykt og angst kan være søken etter sikkerhet, og atferden sinne kan ha en positiv intensjon med ønsket om å opprettholde grenser, egen verdighet og identitet (Johannessen og Olsen, 2013).

#### *Personlig styrke og utholdenhet*

Personlig styrke tar utgangspunkt i det brennende ønsket den enkelte har om å gjøre en forskjell, og den energien som investeres i dette ønsket (Dweck, 2012; Seligman, 2011). Linley et al. (2010) mener at en strategi for å utvikle personlig styrke er å fokusere på det du brenner for, i stedet for det du er opplært til. Du kan risikere å brenne ut om du arbeider for å bli belønnet på områder hvor du bare er lært opp til å gjøre en god jobb, i stedet for at arbeidet styres av et brennende engasjement. Forskning viser at kun en av tre personer kan fortelle hva deres personlige styrke er (ibid).

Styrken og utholdenheten vokser frem når vi fokuserer på det vi er gode på, fordi dette gir oss energi. Hvis lederen prøver å forbedre medarbeideren på områder hvor de ikke er gode, løfter de bare organisasjonen opp til et middelalderlig nivå. Ledere som lykkes, ser og forstår medarbeiders behov for å jobbe med det de er brennende engasjert i (Adriaenssen et al., 2017).

Csikszentmihalyi (2002; 2013) har skapt begrepet flyt, som handler om den følelsen et menneske får når hun eller han bruker sin personlige styrke som gjør at man vibrerer av energi og spenning. Flyt kan også sammenlignes med Lynda Gratton's "Hot Spots", som er de områdene hvor en organisasjon bobler av energi og innovative ideer. Gratton mener det er

lederens ansvar å finne disse områdene hos den enkelte, for deretter utvikle deres personlige styrke (Gratton, 2013).

Utholdenhet defineres som grad av tilpasning til den konteksten hvor du har størst motgang (Masten et al., 2011). Utholdenhet handler om å avslutte noe man har startet, jobbe seg gjennom utfordringer og hindringer, ikke gi opp, men fullføre for å komme til målet. Den personen som er utholdende gjennomfører prosjekter, uansett hvilke hindringer og vanskelighetsgrad det blir underveis for å komme til målet (Adriaenssen et.al., 2017).

### ***Digital ledelse***

Digital ledelse er en ledelsesretning med utspring fra strategisk endringsledelse som har vokst fram i lys av teknologi og digitalisering. Begrepet er relativt nytt innenfor forskning og det veksles mellom begrepene e-ledelse og digital ledelse. I følge K. Ellingsen kan en medvirkende årsak til at det finnes lite forskning på digital ledelse være at digitalisering har vært nærmest fraværende som tema i lederutdanninger (personlig kommunikasjon, 27 februar 2019).

Digital ledelse er et behov utsprunget av digitalisering som fremskritt, og ikke knyttet opp mot spesifikk type virksomheter som teknologibedrifter, eller grupper av faglærte innen en bestemt disiplin (Fjørtoft, 2014). Mens teknologiledelse tradisjonelt defineres som å utøve ledelse i teknologibedrifter (Phaal et al., 2004), favner digital ledelse behovet alle virksomheter har som følge av digitaliseringen.

E-ledelse er en sosial innflytelsesprosess som er formidlet av avansert informasjonsteknologi for å skape endringer i holdninger, følelser, tenking, oppførsel. E-ledelse kan forekomme på et hvilket som helst hierarkisk nivå (Avolio, Kahai, og Dodge, 2000).

Digital ledelse innebærer å ha en digital kompetanse, bestående av ferdigheter, kunnskaper, initiativ og innsikt, som gjør at man kan forstå og nyttiggjøre seg digitaliseringens iboende endringskrefter til det beste for organisasjonen. Den digitale leder skal være visjonær, men samtidig sette klare mål for virksomhetens indre prosesser, og foreta de nødvendige justeringer for å optimalisere de ansattes arbeidsbetingelser (Fjørtoft, 2014). Det som skiller digital ledelse fra andre teorier innenfor ledelse er at teknologien bidrar til en radikal endring av ledelsesmessige forhold, da den på mange måter har endret krav til tilgjengelighet, tidsfrister, kommunikasjon, innsikt og overblikk, samt personlig interesse utover det opprinnelige fagfelt (ibid).

Det er behov for digital ledelse på grunn av at det er bare lederen som kan forklare sine medarbeidere behovet for digital endring og definere områder og redninger for bedriften. Først når en leder har disse ferdighetene kan digitaliseringen begynne (Meffert og Swaminathan, 2018).

Det digitale rådet i Danmark, som ikke er ulikt det norske digitaliseringsutvalget, har utarbeidet en matrise for å vise at lederens visjoner er viktige i forhold til å se muligheter som digitaliseringen medfører for organisasjonen. Ifølge Det digitale råd er digital ledelse på mange områder ganske lik all annen form for effektiv ledelse. Det handler om hvordan man kan effektivisere, om leders holdninger til visjoner og måloppnåelse og om gevinstrealisering (Det digitale råd, 2012).

Ironisk er det ofte de beste og mest effektive ledere som står i veien for en digital transformasjon. Dette som følge av at de har lyktes med å drive virksomheten før det ble behov for en digital transformasjon av virksomheten (Meffert og Swaminathan, 2018).

Suksess for en digital leder innebærer å bygge en motivert og effektiv organisasjon som skaper verdi til kunder på en bærekraftig måte. Det betyr at digitale ledere må være taktiske og strategiske, samtidig som de fokuserer på levering og kultur (Brett, 2018). Brett har forsket på hvordan lederskapets rolle endrer seg som følge av digital transformasjon. Han fremmer at lederskapet må inneha karakteristikk som oppfordrer til innovasjon- og gjennombrudds-prosjekter, hvor det tas risiko og aksepteres eventuelle fiaskoer. Han fremmer at å være en god digital leder innebærer å ta risiko og prøve nye ting, hvor noen av dem vil mislykkes. Disse feilene kan være svært ubehagelig å oppleve, men en god leder lærer imidlertid av feilen og vokser av den (ibid).

I digital ledelse er det viktig at ledere har digital kompetanse og de bør være i stand til å skape en kultur for endring. Skal virksomheter overleve i den kontinuerlige digitale utviklingen, er de nemlig avhengige av en positiv holdning til endring og omstilling blant ansatte (Vabro og Jonassen, 2018). Grøndalen (2016) sier i sin kronikk at mennesker ikke er negative til endringer i utgangspunktet, men kunnskap om selve endringen og viktigheten av den må formidles på riktig måte. Dette støttes av Western (2015) som påpeker at de interne brukerne av digitale tjenester må gis et optimalt kunnskapsnivå for at organisasjonen skal bli mest mulig effektiv. Motstand mot endring er en utfordring de fleste organisasjoner preges av ved innføring av endringer. For å motvirke denne kulturen, er det viktig at lederne har evne til å sette fokus på de positive kreftene som fremmer forandring, og på denne måten redusere



motstand mot endring (Goldstein, referert i Busch et al., 2003). For mange er det frykt for det ukjente og mulige personlige tap for de ansatte som har oppgav til skepsis og motstand. Offentlige ansatte ønsker i stor grad å ta i bruk ny teknologi og tilegne seg nødvendig kompetanse, og omfavner muligheten for å effektivisere (Gitmar og Aasland, 2016).

Rapporten IT i praksis 2018 trekker frem at digitale ledere må evne å formidle, sette tydelige mål, og få organisasjonen med seg. Dette krever en kombinasjon av evner og ferdigheter på flere området. Det er også viktig at medarbeidere opplever eierskap til endringsprosessene for å få dem engasjerte og motiverte for endringene. En dyktig digital leder er tydelig og fremoverlent, og evner å vurdere medarbeiders ideer kontinuerlig for å kunne justere endringsprosessen underveis når medarbeiders ideer er relevante (Rambøll, 2018).

#### *Lederegenskaper i digital ledelse*

I digital ledelse er det spesielle lederferdigheter som er essensielle for å oppnå effektiv ledelse i den digitale tidsalderen. Deiser and Newton (2013) trekker frem syv lederegenskaper som er spesielt viktige:

1. Leder som en produsent som kan skape og formidle historier ved hjelp av *visuelle* virkemidler
2. Ledere som en distributør som forstår hvordan dynamikken med hvordan digitale medier fungerer og hva som må til for at *kommunikasjon* går viralt.
3. Ledere som *mottakere*, som har kommunikasjonsferdigheter slik at de kan håndtere informasjon og dialog i digitale kanaler, som betyr å utvikle ferdigheter ut over å sende e-post.
4. Ledere som rådgivere og orkester som driver *strategisk* arbeid.
5. Ledere må være *proaktive* som forstår ny teknologi og kan benytte potensialet
6. Ledere som *arkitekt* og har evnen til å skape en organisatorisk infrastruktur som er åpen og transparent som består av deling av kompetanse.
7. Ledere som *analyserer* og holder seg fremoverlent i det digitale landskapet.

Khan (2016) trekker frem seks karakteristikk for å utøve ledelse ved digitalisering

1. Evnen til å koble sammen *bedriften til digitale verktøy*, kommunikasjon og sosial integrasjon.
2. Håndtere en *økende hastighet* på informasjon og overflod av informasjon
3. Økt *gjennomsiktighet* og åpenhet i forretningsprosessene.

4. Løfte seg fra en hierarkisk struktur til en *flytende struktur*, blant annet med et omvendt mentorprogram hvor toppledelse og ledelse lærer av de yngre generasjonene og avviker formelle og faglige barrierer (Westerman, 2014).
5. Økt *beslutningshastighet*
6. Økt samarbeid mellom *mennesker og teknologi*.

Det er ifølge Brett (2018) fire ulike driftsmoduser som det må balanseres imellom for å være en digital leder:

1. Den lederen som får *ting gjort* og har fokus på kortsiktig levering.
2. Den futuristiske lederen bruker mest tid på å tenke stort og *utforske trender* i samfunnet
3. Den som *fokuserer på kultur* og det å holde medarbeidere tilfredse.
4. Den utopiske lederen som ser *på fremtiden* og fokuserer på å bygge en god kultur.

Det skal i midlertidig mye mer til enn å skifte mellom disse ulike modusene for å lykkes som en digital leder – og det handler om mennesker. Den viktigste egenskapen en god digital leder mestrer er å mestre skiftet fra teknologi til mennesker. Å gjøre overgangen fra en teknisk rolle til ledelse er utfordrende for mange. Å ha en god forståelse for skiftene som kreves for å være en god digital leder, gjør overgangen enklere og akselererer sjansen for suksess (Brett, 2018).

#### *Ledergruppesammensetninger*

For å lykkes med ledelse ved digital transformasjon er det behov for fire ulike ledertyper; den årvåkne, den handlende, den visjonære og den etablerte lederen. Det er kombinasjonen av ledertypene som vil føre til en helhetlig digital ledelse som legger til rette for å lykkes med digital transformasjon (Viaene, 2017).

1. *Den årvåkne lederen* er den som har mot til å introdusere virksomheten til nye digitale territorier. Lederen er nysgjerrig og oppmerksom på endringer i brukeratferd, trender og utvikling hos konkurrenter.
2. *Den handlende lederen* er den som knytter sammen ny teknologi og dagens virksomhet og gjør idéene til den årvåkne lederen håndterbar for virksomheten. Lederen setter høyt fokus på læring og eksperimentering.
3. *Den visjonære lederen* har en unik evne til å se ny digital teknologi som en del av fremtidens forretningsstrategi og implementere det som en del av kjernevirksomheten.
4. *Den etablerte lederen* er arkitekten for å skape fleksibilitet i organisasjonen, for å kunne tilpasse virksomheten en digital transformasjon.

### *Topplederforankring*

Det strategiske og taktiske relatert til endring er toppledernes og dens ledergruppers ansvar (Karp, 2014). Når endringer gjennomføres er toppledere viktige symbolfigurer, talsmenn og rollemodeller. Toppledere tar de endelige beslutningene og har nødvendig posisjonsmakt for å initiere endringer. Summen av ledelseshandlinger er en helt sentral faktor for gjennomføringsevnen (ibid).

Stensaker og Langley (2010) hevder at det ikke er et spørsmål om det blir motstand mot endring, men hvordan denne motstanden vil arte seg. Motstand kan forstås i tre dimensjoner, kognitiv, emosjonell og intensjonell (Piderit, 2000). Den kognitive dimensjonen tar for seg menneskets mening om og tro på endringen. Den emosjonelle siden tar for seg reaksjonsmønsteret fra håp, glede og optimisme til sinne frykt og fortvilelse. Den intensjonelle dimensjonen er verdier, holdninger og faktiske handlinger, altså om en medarbeider støtter eller motarbeider endringen. Kotter og Schlesinger (1979) hevder det er fire hovedgrunner til motstand mot endringer i organisasjoner:

1. Mennesker motsetter seg endring fordi de forventer at de vil tape noe av verdi for dem personlig på endringen.
2. Misforståelser og manglende tillit. Motstand kan komme fordi mange ikke forstår konsekvensene endringene vil ha for dem selv og manglende tillit til dem som initierer endringen.
3. Motstand som en følge av forskjellige syn på behovet for endring.
4. Motstand fordi ansatte er bekymret for om de vil klare å tilegne seg den nye kompetansen, ferdigheten eller adferden som forventes av dem ved endring.

Kahn (2016) har studert hvordan toppledelse blir påvirket av digitaliseringen. Noe av det han erfarer er at digitaliseringen fører til endringer i den tradisjonelle hierarkiske strukturen, hvor strukturen blir mer flytende. Digitaliseringen påvirker også toppledelses arbeid ved at digitaliseringen gjør at beslutningsprosesser foregår raskere (Berman og Marshall, 2014).

Bygstad og Lanestedt (2017) hevder at det å lede digitale ressurser innebærer å stimulere mennesker i organisasjonen til å utvikle, videreutvikle og utnytte de digitale ressursene. Den beste måten å gjøre dette på er å gå foran og vise hvilke muligheter dette gir. Ledere har en avgjørende rolle i å sørge for å få visualisert og utnyttet informasjonen som ligger i datasystemene, og selv gå foran og bruke denne aktivt. De mener IKT ikke må bli sett på som et eget fagfelt som kan bli satt bort til en IT-ansvarlig, men at data og datasystemer er

grunnleggende ressurser, på linje med mennesker og penger. Den viktigste informasjonen i virksomheten bør være lett tilgjengelig og gjerne åpen, og vises på steder der ansatte oppholder seg. Visualisert informasjon forenkler koordinering og vil kanskje være den viktigste kilden til løpende forbedring og innovasjon i virksomheten (ibid).

*«Digitalisering handler om mye mer enn å forstå teknologien og hvordan den fungerer. Det handler like mye om å se muligheter for hva teknologien kan brukes til og hvordan den kan bidra til at det går bra med virksomheten din», sier Tale Skjølvsvik. «Derfor trenger vi ledere som forstår hva digitalisering er og som tar aktive valg» (Balci, 2018).*

### **Digital ledelse i NAV og Skatteetaten**

NAV har ca. 1 600 ledere og Skatteetaten ca. 540 ledere fordelt på 5 ulike ledernivå, hvor noen ledere er ansvarlig for utvikling av en del av den digitale transformasjonen, mens andre er ansvarlig for implementering av en del av denne (Bjørka, 2016; Skatteetaten, vedlegg 6)

Digitaliseringen av offentlig sektor krever ledere som er utviklingsorienterte og kan drive endringsprosesser lokalt. Digitalisering handler derfor like mye om lederskap og organisatorisk utvikling som om teknisk innføring (NAV, vedlegg 17). Avtroppende og påtroppende IT-direktører Torbjørn Larsen og Jonas Slørdahl Skjærpe (2018) beskriver at én av faktorene som kjennetegner de som lykkes med digital transformasjon handler om transformativ ledelse med idéer og inspirasjonskraft.

I likhet med NAV erfarer Skatteetaten at digitaliseringen spiller en stadig viktigere rolle i endringsprosesser, og at kunnskap om teknologiens endringskraft er en nødvendig forutsetning for god digital ledelse (NAV, vedlegg 17). På samme måte som NAV innebærer digital ledelse i Skatteetaten ikke først og fremst kunnskap om IKT og teknisk innføring, men digital ledelse innebærer en evne til å gjennomføre endringsprosesser. I Skatteetaten defineres digital ledelse som leders evne til å:

- sette klare mål i en endringsprosess.
- ha vilje og evne til å foreta nødvendige justeringer underveis.
- realisere de gevinster som endringsprosessen er ment å gi.

I praksis betyr dette at ledere i Skatteetaten må sette seg i førersetet, beherske digital teknologi, være pådrivere og rollemodeller (Skatteetaten, vedlegg 18).

Verdiene for ledere i NAV er *våg, tål og bry deg*. Ledere i NAV skal våge å utfordre siden det alltid finnes et handlingsrom hvor det er lov til å prøve og feile – for å skape en endring.

Ledere i NAV skal også tåle omstilling, siden offentlig sektor står ovenfor store omstillinger som NAV skal ta innover seg. Dette krever at leder også må tåle mye selv. Ledere i NAV må også bry seg. Som leder må du bry deg om og se medarbeiderne dine (NAV, vedlegg 19).

Verdiene for ledere i Skatteetaten er profesjonell, imøtekommende og nytenkende. Ledere skal etterleve verdiene for å skape resultater, vise retning, drive endring og utvikle medarbeidere. Ledere skal støtte, utfordre og involvere egne medarbeidere. (Skatteetaten, vedlegg 20).

### ***Begrepsavklaring av digital ledelse***

Basert på litteratur som er gjort så langt på digital ledelse, velger vi å legge til grunn følgende definisjon for digital ledelse i vår studie:

**Digital ledelse** innebærer et sett av egenskaper og ferdigheter for leder og ledergrupper som gjør at virksomheten kan lykkes med å ta i bruk fremtidens teknologi og transformere virksomheten til å skape verdi for brukere på en bærekraftig måte.

## Å lykkes med å lede i en digital transformasjon

For å belyse de teoretiske perspektivene som er aktuelle for vårt forskningsspørsmål, har vi valgt å se på relevant forskning innenfor følgende teorier innenfor det å lykkes:

- 
- *Definisjoner på å lykkes*
  - *Suksesskriterier for vellykkede digitale transformasjoner*
  - *Begrepsavklaring å lykkes med å lede i en digital transformasjon*
- 

### ***Definisjoner på å lykkes***

Definisjonen av å lykkes handler om å oppnå det man ønsker (Ordbok.no). Albury (gjenitt i Busch et.al, 2011) definerer det å lykkes med digital innovasjon som utforming og implementering av nye prosesser, produkter, tjenester og leveringsformer som fører til vesentlige forbedringer av effekter, effektivitet, prestasjoner eller kvalitet.

### ***Suksesskriterier for vellykkede digitale transformasjoner***

Innenfor prosjekter i FN, OECE og EU er det fem suksesskriterier som er retningsgivende; effektivitet, måloppnåelse, relevans, virkninger og levedyktighet. Kriteriene omfatter ifølge Samset (2017) prosjektets taktiske og strategiske ytelse. Taktisk ytelse er et uttrykk for om at prosjektledelsen har lykkes med å gjennomføre prosjektet innenfor effektive rammer. Strategisk ytelse handler om grunnidéen bak prosjektet.

Ifølge Cookie-Davies (2002) er det oppnåelse av mål, prinsipper og standarder som vurderer om et prosjekt er vellykket. Dette på bakgrunn av at suksessfulle prosjekter kjennetegnes ved at suksesskriteriene er oppfylt. Det er vanskelig å si om et prosjekt er mislykket eller vellykket, og ifølge Wateridge (1998) måles derfor suksess etter i hvilken grad prosjektet oppfyller forventinger og mål. Karlsen (2018) vurderer at det både i praksis og teori har det vært spesielt tre suksesskriterier som er dominerende; kostnad, tid og kvalitet. I senere tid er det enighet i at disse tre kriteriene ikke gir et helhetlig bilde om et prosjekt har vært vellykket, vi må også trekke inn brukertilfredshet. Dette innebærer et sterkere fokus på implementering av tjenesten til interessenter og bruken av prosjektets sluttresultat. Karlsen og Gottchalk (2002) har på bakgrunn av undersøkelse av IT-prosjekters suksess definert fem suksessfaktorer for å lykkes:

1. *Prosjektgjennomføring* som inkluderer kostnad, tid og kvalitet
2. *Prosjektresultat* som er IT-bruken knyttet til systemets vedlikehold, pålitelighet, relevans, kvalitet og bruk.
3. *Implementering* som inneholder innføring, opplæring, aksept, bruk og modifisering
4. *Effekt/nytte for organisasjonen* handler om å gjøre det riktig på de riktige områdene for å oppnå virksomhetens mål.
5. *Effekt/nytte for interessentene*; identifisere brukere, eiere, kunder og myndigheter.

Store investeringsprosjekter innenfor digital transformasjon i offentlig sektor har betydelige og komplekse effekter. For å evaluere om prosjekter har lyktes, anbefaler Samset (2014) en tverrfaglig tilnærming.

Tilnærmingen består av seks faglige bærekraftfaktorer;

1. *Rammebetingelser og politiske prioriteringer*  
Tiltak med bred oppslutning har størst sjans for å lykkes. Det handler om enighet i mål, strategier, like interesser hos berørte parter og samsvar med politiske retningslinjer og lovgivning.
2. *Økonomiske og finansielle forhold*  
Kostnadseffektiviteten i prosjektet, de økonomiske og finansielle gevinstene sammenlignet med investeringer og driftskostnader og om fremtidige kostnader til drift, vedlikeholdt og avskrivninger er økonomisk bærekraftig.
3. *Samfunnsmessige aspekter*  
Sosiale- og samfunnsmessige perspektivet. Hvordan påvirker prosjektet brukere og samfunnet, hvilken konsekvens har det for tilgang til tjenester.
4. *Miljømessige forhold*  
Miljøpolitikk, gjeldende forskrifter, interessenters prioriteringer og virkningene prosjektet har for miljøet.
5. *Institusjonelle forhold*  
Se prosjektet i lys av medvirkning og samspill mellom berørte institusjoner. Interne forhold som lederskap, faglig kompetanse, erfaring og administrative forhold.
6. *Valg av teknologi*  
Viktig å vurdere levedyktighet og konsekvensene for teknologivalg, ikke minst kostnadene forbundet med valget på kort og lang sikt. Avgjørende for å sikre produktivitet, økonomisk levedyktighet, sikkerhet, miljøkonsekvenser o.l.

*Institusjonelle forhold* er trolig den viktigste faktoren for at prosjektet skal lykkes (Samset, 2014). Institusjonelle forhold innenfor lederskap handler om flyten av informasjon, ledelsesstruktur, økonomistyring og kvalifisert personell. I tillegg til lederskapets evne til å sette mål, formulere strategier, velge spesifikke løsninger, mobilisere ressurser og legge til rette for samarbeid med aktuelle partnere i prosjektet.

### ***Begrepsavklaring å lykkes med å lede i en digital transformasjon***

Med bakgrunn i teori på hva det betyr å lykkes definerer vi å lykkes med følgende:

**Å lykkes** med å lede i en digital transformasjon er at virksomheten har oppnådd det den ønsker i utforming eller implementering av nye prosesser, produkter, tjenester eller leveringsformer. Noe som har ført til vesentlige forbedringer av effekter, prestasjoner, effektiviteter eller kvalitet for virksomheten.



### 3. Metode

I dette kapittelet redegjør vi for de metodiske valg vi har tatt for å kunne gjennomføre vår forskning. Vi begrunner vår metodiske tilnærming og valg av forskningsdesign i tillegg til å reflektere over studiens gyldighet og pålitelighet.

#### **Valg av metode for datainnsamling**

Formålet med denne oppgaven er å få mer kunnskap om en relativt ny retning innenfor ledelsesforskning definert som digital ledelse. Vi ønsker å benytte en fremtidsforskningsmetode som kan gi oss muligheten til å få mer kunnskap om digital ledelse, som er en dominerende trend i dagens samfunn (Fitzgerald et.al., 2014; Westerman, et.al., 2011).

Saunders, Lewis og Thornhill (2009) påpeker at forskningsspørsmålet påvirker valg av forskningsmetode, og at dette vil være avgjørende for hvordan data samles inn og tolkes. Vi ønsker å utarbeide betingede vitenskapelige forutsigelser om god digital ledelse, basert på erfaringer fra ledere som har lyktes med å lede i en digital transformasjon.

Det er flere metoder vi kan velge mellom når det gjelder fremtidsforskning. En metode er trendframskrivning, som bygger på en tidsserie av kvantitative data. Andre metoder er Delphi-metoden, som benytter datainnsamling med eksperter, og i tillegg finnes scenarioer og analogier (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Delphi-metoden er velegnet når det er ufullstendig kunnskap om et emne, og når målet er å øke forståelsen for og kunnskapen om emnet. Delphi-metoden er et godt verktøy i tilfeller hvor forskningsspørsmålet ikke krever en bestemt analyseteknikk, men kan dra fordel av subjektive vurderinger fremkommet i en gruppebeslutningsprosess (Skulmoski et al., 2007). En fordel med metoden er at den unngår direkte kontakt mellom ekspertene (Okoli, C. et al., 2004). Delphi-metoden fremmer selvstendig tenkning blant ekspertene og gir dem muligheten til å utvikle en gjennomtenkt oppfatning av digital ledelse. Gjennom intervjusituasjoner eller andre gruppebeslutningsmetoder kan det fort bli til at ekspertene kommer med raske formuleringer basert på forutinntatte oppfatninger. De blir ofte mindre åpne for å komme med nye ideer, og kan preges av andres overbevisende meninger (Dalkey og Helmer, 1963). Delphi-metoden er derfor godt egnet til vår studie ettersom vi ønsker å utvide kunnskapen om og forståelsen for digital ledelse og de suksessfaktorer som må til for å lykkes med å lede i en digital transformasjon. Vi mener at den beste måten å få innsikt i dette på er å få ledernes egne synspunkter på hvilke forhold de erfarer skal til for at de har lyktes i sitt arbeid. Dette kunne

vi også fått innsikt igjennom spørreundersøkelse, casestudie eller dybdeintervjuer med ledere. Disse metodene er likevel mindre egnet fordi de i stor grad baserer seg på eksisterende forskning på området som skal studeres. Digital ledelse er lite forsket på, og det kan være lite hensiktsmessig å utarbeide et førende spørreskjema.

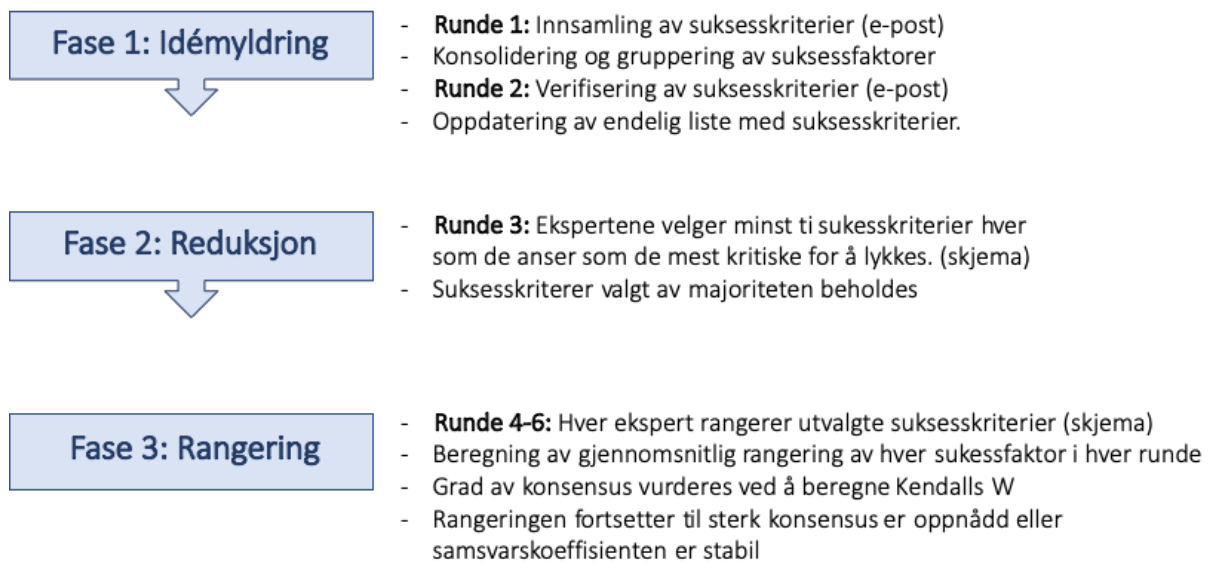
Videre krever forskningsspørsmålet at vi gjennom studien kommer frem til de mest kritiske suksessfaktorene. Delphi-metoden tilrettelegger for dette gjennom en strukturert prosess for utvelgelse og prioritering av de kritiske suksessfaktorene. Ved spørreundersøkelse, casestudie eller dybdeintervjuer ville det være utfordrende å oppnå enighet om utvelgelse og prioritering av de mest kritiske suksessfaktorene, siden det ikke er noen form for interaksjon mellom deltakerne. Vi mener derfor Delphi-metoden er bedre egnet til å besvare forskningsspørsmålet ettersom de individuelle innspillene blir samlet og bearbeidet gjennom en strukturert gruppeprosess som fører til en godt gjennomarbeidet gruppebeslutning.

Siden det eksisterer lite forskning om digital ledelse, og målet med studien er å innhente kunnskap om og øke forståelsen for hvilke suksessfaktorer som er nødvendig for at en leder skal lykkes med digital transformasjon velger vi å benytte Delphi-metoden. Vi ser det som en stor fordel at ved å samle inn data gjennom denne metoden, kan det gi oss selvstendige svar og en gjennomtenkt oppfatning av digital ledelse fra hver enkelt av ekspertene.

## **Delphi-metoden**

Den originale Delphi-metoden ble utviklet av Norman Dalkey fra RAND Corporation på 1950-tallet. Delphi-metoden er en metode for å produsere, kategorisere og rangere meningene fra en gruppe med eksperter (Dalkey og Helmer, 1963).

I vår oppgave er datainnsamlingen inspirert av på Schmidts (1997;2001) variant av metoden hvor datainnhentingene deles i tre faser:



Figur 4 Oversikt over delphi-metoden (Schmidt et. al, 2001)

### **Utvvalgskriterier**

Kriteriebestemt utvelgelse er den beste strategien i de tilfeller der deltakerne må oppfylle bestemte kriterier for å delta i studien (Patton, 1990).

Delphi-metoden som forskningsmetode krever kvalifiserte eksperter med god kunnskap og forståelse for det emnet som skal studeres (Okoli og Pawlowski, 2004). Siden resultatene av studien baserer seg på ekspertenes synspunkter, er valget av eksperter til vår forskning avgjørende. Metoden er fleksibel og det er ikke krav til et gitt antall eksperter for å gjennomføre metoden (Skulmoski, 2007). Gruppestørrelsen i en Delphi-undersøkelse avhenger ikke av statistisk «styrke», men av gruppedynamikk for å nå konsensus blant eksperter. Okoli (2004) anbefaler således 10 til 18 eksperter. Skulmoski (2007) viser til ulike forskningsprosjekter som har benyttet metoden har hatt alt fra 3 til 170 eksperter. Adler og Ziglio (1996) legger vekt på fire kriterier for utvelgelse av eksperter, og disse velger vi å legge til grunn for vår utvelgelse:

1. Kunnskap og erfaring om forskningstemaet
2. Kapasitet og vilje til å delta
3. Tid til å gjennomføre undersøkelsen
4. Evne til å kommunisere

## **Kvalitativ forskningsdesign**

Når vi skal velge forskningsdesign må vi ta stilling til hva som er best egnet til å belyse vårt forskningsspørsmål (Solvang og Holme, 1989). I vår forskning der Delphi-metoden er valgt, vil begge de to hovedformene for metodisk tilnærming, kvalitativ og kvantitativ metode være aktuelle (Skulmoski, 2007).

Kvalitativ forskningsmetode handler om å få en forståelse for et fenomen framfor å måle det, som er mer vanlig i kvantitativ forskningsmetode. Å måle et fenomen som digital ledelse vil være vanskelig og lite hensiktsmessig. Det er derfor et naturlig valg for oss å velge kvalitativ forskningsdesign når vi skal studere fenomenet digital ledelse. Dette fordi metoden bidrar til at vi kan velge hvem som kan bidra til å gi svar på våre forskningsspørsmål, samtidig som vi får muligheten til å gå i dybden på et begrenset antall kilder (Creswell, 1998).

Når vi tolker hva en handling eller det noen har sagt betyr, må handlingen eller ytringen ses i lys av den sammenhengen den forekommer innenfor. Et sett av begreper kan bety noe i en sammenheng, og noe helt annet i en annen (Fangen, 2004). Vi ønsker å utvikle en forståelse av fenomenet digital ledelse i offentlig sektor gjennom eksperter og aktuell litteratur. Dette ønsker vi å gjøre gjennom å søke etter hvordan ekspertene tolker og oppfatter de mulighetene og utfordringene digitaliseringen gir, og hvilke faktorer ledere i NAV og Skatteetaten oppfatter som viktige for å lykkes med å lede i en digital transformasjon. Vi vil ta utgangspunkt i ekspertenes personlige erfaringer, meninger og holdninger. Mennesker lærer og oppfatter ting på forskjellige måter, og det vil derfor være nødvendig å se på helheten.

En kvalitativ tilnærming ved bruk av Delphi-metoden lar oss innhente kvalitativ data i en strukturert prosess (Skulmoski, 2007), og vi vil derfor benytte oss av en kvalitativt forskningsdesign.

## **Induktiv tilnærming**

Når vi skal starte arbeidet er det viktig å avklare om vi har en deduktiv eller induktiv tilnærming til oppgaven. Ved en deduktiv tilnærming skaper vi oss noen forventninger om hvordan verden ser ut, for deretter teste dette gjennom egne undersøkelser. Det kan for eksempel handle om å bekrefte eller avkrefte hypoteser. Dette kan føre til at vi på forhånd har bestemt oss for hva vi leter etter, og dermed blir forskningsprosessen subjektiv (Jacobsen, 2015). Ved å ha «et åpent sinn» hvor vi samler inn mest mulig relevant empiri, som deretter kategoriseres og analyseres, er hensikten å finne fram til generelle mønstre som vi kan finne støtte for i litteraturen og som kan gjøres til teorier eller generelle begreper. Induktiv

tilnærming har blitt kritisert, da det er vanskelig å ikke la seg farge av egne oppfatninger, og mennesker vil ubevisst avgrense og kategorisere verden rundt dem (ibid).

Som masterstudenter og ferske forskere ønsker vi å tilføre ny kunnskap knyttet til fenomenet digital ledelse og gi et bidrag til forskningen relatert til digitalt lederskap. Vi har et forskningsspørsmål som vi deler med ekspertene ved hjelp av «et åpent sinn», uten å ha antagelser på forhånd. Vi vil derfor i denne oppgaven ha en induktiv tilnærming, der vi tar sikte på å best mulig kunne besvare vår problemstilling basert på de funnene vi gjør.

Gjennom et kvalitativt forskningsdesign, hvor vi planlegger å ha en induktiv og fortolkende tilnærming, håper vi å få fram ekspertenes subjektive oppfatninger, som vil danne grunnlaget for fortolkning og videre analyse sett i forhold til litteraturen.

## **Behandling av data**

Forskning må underordne seg etiske og juridiske retningslinjer (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Gjennom dialog med ekspertene har vi samlet inn en stor mengde data som vi har behandlet i henhold til retningslinjene.

### ***Meldeplikt***

Ifølge lov om behandling av personopplysninger utløses meldeplikt eller konsesjonsplikt hvis prosjektet omfatter behandling av personopplysninger og opplysningene helt eller delvis lagres elektronisk. Personopplysninger er opplysninger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vi har gjennomført skriftlig kommunikasjon med eksperter som indirekte kan identifiseres gjennom en kombinasjon av opplysninger om kjønn, alder og stilling av de som har tilgang til opplysningene.

Opplysningene var ikke av sensitiv art, men vi har behandlet dataene elektronisk. Vi har meldt inn vår forskning til personvernombudet for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Siden vi ikke innhentet sensitive opplysninger har vi ikke meldt forskningen som konsesjonspliktig.

### ***Samtykke***

Personopplysningsloven stiller krav om samtykke. Hvis enkeltpersoner kan identifiseres, skal de samtykke i å delta i forskningen (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vi ba ekspertene samtykke skriftlig til å bli med i studien i invitasjonen til studien. Vi beskrev hva samtykket omfattet og hvem som var behandlingsansvarlig. Alle deltakerne som ble med i studien samtykket til å bli med.

### ***Taushetsplikt og anonymitet***

Ifølge forvaltningsloven er informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner taushetsbelagt. Resultater fra prosjekter som inneholder personopplysninger skal formidles i anonymisert form. Vi har anonymisert personopplysninger som alder og stillingsbeskrivelse, slik at informasjon ikke kan vise tilbake til enkeltpersoner. Lederne i NAV og Skatteetaten deltok i vår forskning i forvisning om at det ikke skulle komme ut informasjon som kan tilbakeføres direkte til dem. Våre funn er presentert i aggregert form slik at funnene ikke peker tilbake på identifiserbare ledere i etatene.

Informasjonen som ble samlet inn gjennom vår forskning er kun benyttet til det formålet som dataene ble samlet inn for. Formålet med innsamlingen var å få mer kunnskap om fenomenet digital ledelse og hvordan ledere i NAV og Skatteetaten lykkes med å lede i en digital transformasjon.

### **Analyse av kvalitative data**

Utfordringen i kvalitative forskningsopplegg er å få noe fornuftig ut av en stor mengde mer eller mindre ustrukturerte data, og det finnes ingen fasit på hvordan dette skal gjøres (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det er mange ulike måter å analysere og tolke kvalitative data på. Vi har i vår analyse dykket dypere inn i fenomenet digital ledelse og utforsket hvordan lederne i NAV og Skatteetaten lykkes med å lede en digital transformasjon for så å drøfte dette mot tidligere litteratur om digital ledelse.

### ***Analyse og fortolkning***

Johannesen, Christoffersen og Tufte (ibid) påpeker at kvalitative data ikke taler for seg. De må fortolkes. Kvalitative data bør analyseres og fortolkes av de samme som har samlet inn dataene fordi teorier, hypoteser og forskernes forforståelse er viktige utgangspunkter for dataanalysen (Silverman, 2006). Vi er tre forskere som sammen har gjennomført både forberedelsene, datainnsamlingen og analysen. Alle tre har vært involvert fra begynnelse til sluttprodukt, slik at vi har ivaretatt helheten i datainnsamling, analyse og fortolkning.

Å analysere betyr å dele noe opp i mindre biter og elementer. Det forskeren undersøker, betraktes som sammensatt av enkelte bestanddeler. Målet er å avdekke et budskap eller en mening, og finne mønster i datamaterialet. Når data er analysert, trekker forskeren en konklusjon som skal svare på problemstillingen (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). I vår analyse har vi brukt denne fremgangsmåten for å komme frem til vår konklusjon.

Å tolke betyr å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng. Når forskeren tolker data, ser han på hvilke konsekvenser analyse og konklusjon har for det han undersøker. Fortolkning dreier seg om å få tak i meningen som ikke ligger i dagen (ibid). Fortolkning og formål henger nøye sammen, fordi vi i fortolkningen har sett på konsekvenser av konklusjonen og har kommet med anbefalinger overfor oppdragsgiver eller til videre forskning.

### ***Tekst***

Våre data baserer seg på skriftlig dialog fra eksperter på digital ledelse i NAV og Skatteetaten. Miles og Huberman (1984) peker på at det byr på spesielle utfordringer å arbeide med tekst. Ord er feitere enn tall og kan tillegges flere meninger. De fleste ord er i tillegg meningsløse med mindre vi relaterer dem til ord som står foran og bak. Det ble derfor ikke lett å få oversikt over informasjonen som lå i datamaterialet vi innhentet, og derfor reduserte vi datamengden via Delphi-metodens strukturerte faser før vi analyserte og fortolket disse.

### ***Tverrsnittsbasert inndeling av data***

Vi har valgt en tverrsnittsbasert inndeling av datamaterialet. Ved tverrsnittsbasert inndeling konstrueres et system for å indeksere datamengden. Prosessen kalles også kategoribasert inndeling fordi indekssystemet gjerne ender i en form for kategorisering (Johannesen, Christoffersen og Tuft, 2011). Vi har benyttet Delphi-metodens anbefalte tre faser som utgangspunkt for å innhente data, og har gjennom disse runden kategorisert data fra ekspertene under ulike hovedtema basert på den informasjonen vi har fått inn.

### ***Analyse***

Vi har analysert innsamlet data med tema digital ledelse i NAV og Skatteetaten, og funnet mønstre i datamaterialet for å kunne få mer kunnskap om hvordan ledere i NAV og Skatteetaten lykkes med å lede i en digital transformasjon. Vi har deretter satt funnene inn i en større sammenheng, der vi har tatt utgangspunkt i teori på digital ledelse sett opp mot suksesskriterier fra eksperter i NAV og Skatteetaten, i tillegg til dagens praksis i begge etatene.

### ***Struktur i analyse***

Vi har valgt å bruke en struktur i analysen der vi begynner med et resyme av behovet for digital ledelse, og har valgt å referere utdypende teori i analysekapittelet. Ved å bygge opp analysekapittelet på denne måten vil lesere kunne lese dette kapittelet frittstående.

Vi har drøftet alle funnene i vår forskning, før vi har spisses oss mer inn på hver av de 9 suksesskriteriene som er våre funn i forskningen. Vi har startet alle delkapitler i analysen med et resyme med ekspertenes erfaringer, dagens praksis i NAV og Skatteetaten, og litteratur. Vi har deretter drøftet disse opp mot hverandre, der vi har kommet med delkonklusjoner under hvert. Ved å velge en fast struktur kan leseflyten oppleves som noe gjentakende, ved at vi oppsummerer drøftingen i delkonklusjonen. Fordelen med en slik struktur vil tydeliggjøre funn og konklusjoner underveis i drøftingen.

## **Kvalitetsdiskusjon**

For at vår kvalitative Delphi-studie skal være av god kvalitet ønsker vi at vårt arbeid har pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Guba og Lincoln, 1989).

### ***Pålitelighet***

For at vår forskning på digital ledelse i NAV og Skatteetaten skal være pålitelig har vi valgt å synliggjøre hvilke data som er brukt, hvordan de er samlet inn og hvordan vi har bearbeidet dataene. Vi er klar over at i kvalitativ forskning er ofte dialogen styrende for innsamling av data og at dialogene er kontekstavhengige. I kvalitativ forskning bruker også forskerne seg selv som instrument (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011). Ingen andre vil ha samme erfaringsbakgrunn som oss som forskere, og derfor vil ingen andre kunne tolke på samme måte. For å styrke vår pålitelighet har vi valgt å lage en inngående beskrivelse som er en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten vi har hatt gjennom hele forskningsprosessen. Vi har også lagt vekt på å få bekreftet vår forståelse av dataene underveis i datainnsamlingen med panelet for å styrke vår pålitelighet (ibid).

### ***Intern overførbarhet***

For å se om det er sammenheng mellom fenomenet digital ledelse og de dataene vi har samlet inn fra ekspertene i NAV og Skatteetaten, har vi forsikret oss om at vi har overførbarhet i vår forskning. I kvalitativ metode kan man sikre overførbarhet ved å se på i hvilken grad forskerens fremgangsmåte og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Pervin, 1984:48). I vår forskning har vi synliggjort hvilke data som er brukt i innsamlingen, hvilken metode vi har valgt og vår analyse av dataene (Postholm, 2010).

Som forskere er vi klar over at kvalitativ metode fører til at vi må ta valg når vi siler dataene. Ved å bruke Delphi-metoden har vi latt ekspertene selv sile og strukturere dataene, noe som har ført til at vi som forskere i liten grad har påvirket denne prosessen. Dette styrker vår overførbarhet av dataene. Vi er klar over at det uansett kan oppstå ulike skjevheter, og vi har



derfor valgt å synliggjøre mulige skjevheter og metodefeil som kan oppstå når vi har vurdert kvaliteten på vårt arbeid.

Det finnes ulike former for metodefeil eller skjevheter og vi har vært spesielt oppmerksom på; *hukommelsesskjevhet, frafallsskjevhet og kognitiv skjevhet* (Wilkinson 2000; Moyles 2002; Robson 2002; Shaughnessy et al. 2003; Cohen et al. 2008).

- *Hukommelsesskjevhet*: Våre eksperter påvirkes av hva de har opplevd, husker og evaluerer rundt fenomenet digital ledelse. Ekspertenes evne til å lagre og gjenskape tidligere uttrykk vil være forskjellig og vi som forskere er beviste på at dette kan ha påvirket våre data.
- *Frafallsskjevhet*: Ved rekruttering av eksperter har vi tatt hensyn til at det kunne oppstå frafall underveis i forskningen. Vi valgte å ha flere eksperter innenfor hver fase av ledelse i digital transformasjon for å minske at frafall påvirket studien.
- *Kognitiv skjevhet*: Ved kvalitativ forskning oppstår det kognitive tilbøyeligheter på grunn av at mennesker samhandler ulikt. Når vi har forsket på fenomenet digital ledelse har vi vært bevisste på at mennesker har en tendens til å søke og tolke informasjon som støtter egne etablerte synspunkter og meninger. Vi har derfor vært oppmerksomme på at vi ikke unngikk informasjon og tolkninger som motsa eksisterende forestillinger. Vi er også bevisste på at det i vår oppgave kan ha oppstått kognitiv skjevhet hos våre eksperter ved at det i dagens samfunn ikke nødvendigvis er sosialt akseptert å være leder uten å henge med på digitaliseringen. Dette kan ha ført til at våre eksperter har svart det som er sosialt akseptert for å stille seg selv i et godt lys.

For at troverdigheten i vår forskning skal ivaretas har vi valgt å ta med inn metodiske skjevheter i egenrefleksjon etter drøfting og analyse. Vi har også valgt å følge anbefalingen fra Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) med å formidle datainnsamlingen til ekspertene for å få bekreftet at vi har forstått informasjonen korrekt. Vi har derfor sendt oppdatert data etter hver runde av datainnsamlingen til ekspertene for gjennomlesning, tilbakemelding og validering.

### ***Ekstern overførbarhet***

I vår kvalitative forskning handler det om overføring av kunnskap, hvor vi som forskere er bevisste på at dataene vi har analysert er basert på den helheten dataene inngår i, for å så bygge opp en ny og forskerkonstruert kunnskap om fenomenet digital ledelse. Dette vil si at

vi kommer til å vise et forenklet bilde av virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

For å sikre at vår forskning er et resultat av forskningen, og ikke et resultat av våre subjektive holdninger, har vi beskrevet alle beslutninger vi har gjort i forskningsprosessen. Vi har også lagt vekt på å være selvkritisk til våre valg. Vi har tatt utgangspunkt i eksisterende litteratur og våre eksperter for å sikre at vår forskning kan bekreftes. Siden alle respondentene våre kommer fra NAV og Skatteetaten og har sin erfaringsbakgrunn fra disse etatene, er vi varsomme med å generalisere funnene utover denne konteksten.

### ***Egen rolle som forsker***

I dette forskningsprosjektet er vi tre forskere som har utdanning innenfor samfunn, økonomi, ledelse og kommunikasjon. Vi har alle arbeidserfaring innenfor ledelse og offentlig sektor i henholdsvis Skatteetaten, NAV og Statens vegvesen. Dette er vårt første forskningsprosjekt på masternivå og vi har alle valgt en erfaringsbasert master for å kunne bidra med relevant erfaringsbasert kunnskap inn i forskningen. Vi har valgt å se på to virksomheter som vi har god kjennskap til, samtidig som vi har en forsker som er nøytral. Vi tror at denne kombinasjonen vil sikre at vår forskning på digital ledelse i NAV og Skatteetaten vil gjennomføres på en god måte.

### ***Vår skriveprosess***

Vi har valgt å følge anbefalingene i gruppeskriving fra Johannessen, Christoffersen, Tufte (2011). Dette innebærer at alle i gruppen har bidratt med tekst, hele gruppen har lest hverandres tekster regelmessig og vi har møttes for å diskutere og gjøre endringer.

Skriving som prosess begynner med blank skjerm og jobbe seg mot en leselig tekst Johannessen, Christoffersen, Tufte (2011). Vi begynte vår skriveprosess med idéfase hvor vi diskuterte fenomener som vi var engasjerte i, og tok utgangspunkt i tre ulike fenomener som vi alle var interesserte i. Vi gikk videre til å undersøke i hvor stor grad de ulike fenomenene var forsket på ved et enkelt litteratursøk. Basert på litteratussøket valgte vi fenomenet digital ledelse og valgte ut forskningsspørsmålet.

Vi har brukt tankeskriving, prestasjonsskriving og omskriving for fremdrift på skrivingen i vår forskning. Tankeskrivingen vår har vært spontan, uformell og utforskende med formål om å komme videre i tenkingen. Vi har hatt en felles digital notatblokk i Microsoft OneNote, hvor vi samlet vår tankeskriving. I prestasjonsskrivingen valgte vi en planlagt metode hvor vi brukte tid på å utarbeide en detaljert disposisjon og fordelte skrivearbeidet. Vi skrev

prestasjonsskrivingen i egne dokumenter i Microsoft Word, og la ut forslag til felles gjennomgang i et delt Word-dokument. Videre valgte vi å omskrive prestasjonsskrivingen gjentatte ganger for å sikre at det var til beste for forskningen og leseren.

Vi valgte å bruke ulike hjelpemidler i vår forskning og fulgte anbefalingen fra Johannessen, Christoffersen, Tuft (2011) med å ha en idébok hvor vi samlet alle idéer og nyttige innspill som kom underveis. Vi hadde idéboken vår digitalt i Microsoft OneNote som vi enkelt hadde tilgang til fra både mobil og datamaskiner. Fordelen med å bruke en digital idébok var at vårt innhold automatisk ble datamerket og kildehenvisning hvis vi hentet noe fra internett. Vi valgte også å opprette et felles arkiv hvor vi lagret notatblokker og dokumenter som vi arbeidet med. Her valgte vi å bruke delte mapper i Microsoft OneDrive som vi lagret på lokal datamaskin og online på Nord Universitet sitt serverområde. Ved å ha det lagret både lokalt og i en skybasert løsning hadde vi alltid en sikkerhets kopi av vårt arbeid. For å ha kontroll på våre kilder og sikre lik kildehenvisning valgte vi å bruke felles litteraturliste i OneDrive.

### **Kritisk refleksjon over valgt design og metode**

Vi har valgt en kvalitativ metode for å forske på fenomenet digital ledelse i NAV og Skatteetaten. Ved å velge denne metoden tok vi et valg om at vi ønsket å gå i dybden for å finne en meningssammenheng og en helhetsforståelse. En kvalitativ metode er imidlertid ikke noen garanti for dette (Johannessen, Christoffersen, Tuft, 2011). I hvilken grad vi har lyktes vil avhenge av informantenes evne til å uttrykke seg, og vår evne til å registrere, analysere og tolke dataene.

Vi har brukt Delphi-metoden som gav oss mulighet til å ha gjentakende dialog over tid med informantene. Vi valgte dialog via e-post og elektroniske skjema. Måten vi valgte å kommunisere med ekspertpanelet med e-post på kan sees som en svakhet, da intervjuer under ansikt til ansikt er en rikere form for kommunikasjon, som muligens kunne ført til mer informasjon fra informantene enn det vi fikk inn via e-post og elektroniske skjema.

### **Etiske problemstillinger**

Det var viktig å ta hensyn til de etiske problemstillingene når vi bedrev forskning. Etiske problemstillinger oppstår når forskningen påvirker mennesker gjennom datainnsamling. Vi som forskere må alltid vurdere informasjonen fra informantene, hvor følsom og privat den er, i tillegg til hvor stor sjansen er for at informasjonen kan brukes til å identifisere enkeltpersoner (Jacobsen, 2015). Dersom forskningsresultatene brukes på en slik måte at informantens oppfatning av seg selv endres drastisk, kan det få alvorlige konsekvenser for

dem som rammes. Vi som forskere sørget for at informantene ble utsatt for minst mulig belastning, og vi har gjennom vår studie presentert våre funn i aggregert form slik at funnene ikke peker tilbake på identifiserbare ledere i etatene.

Informantene kan velge om de vil delta i undersøkelsen eller ikke, samtidig som de har rett til å trekke seg (Oates, 2006). Informantene kunne trekke seg på et hvilket som helst tidspunkt uten å begrunne det og uten noen form for ubehag eller negative konsekvenser. Det har derfor vært viktig for oss å informere våre informanter i forkant med mest mulig informasjon om studiet og hvilke rettigheter informanten hadde. De har rett til å bli anonymisert, og dataen som samles inn ble behandlet konfidensielt. Det var viktig for oss at informantene skulle være sikre på at vi som forskere ivaretok konfidensialitet og ikke brukte opplysningene slik at personer som er med i undersøkelsen kunne identifiseres. Dette var informasjon vi også ga til informantene på e-post da de var rekruttert til studiet, slik at de i en tidlig fase ble informert.

### **Oppsummering metode**

For å forske på fenomenet digital ledelse i NAV og Skatteetaten har vi valgt et kvalitativ forskningsdesign, hvor vi har en induktiv tilnærming og bruker Delphi-metoden for innsamling av data.

Vi har meldt ifra til personvernombudet for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), bedt om samtykke fra våre informanter og sikret taushetsplikt og anonymiteten til våre informanter.

Vi har kategorisert og analysert datamaterialet og drøftet funnene våre opp mot eksisterende litteratur på digital ledelse.

Vi har til slutt reflektert over valg av forskningsdesign og planlagt hvordan vi skal sikre pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet i vår forskning.

## 4. Gjennomføring av datainnsamlingen

I dette kapittelet beskriver vi hvordan vi har samlet inn data til vår studie og beskriver dataene som vi fikk inn.

### *Antall eksperter/informanter*

Delphi-metoden er fleksibel og det er ikke krav til et gitt antall eksperter for å gjennomføre metoden (Skulmoski, 2007). Gruppestørrelsen i en Delphi-undersøkelse avhenger ikke av statistisk «styrke», men av gruppedynamikk for å nå konsensus blant eksperter. Vi valgte å ta utgangspunkt i Okoli (2004) som anbefaler mellom 10 og 18 eksperter, og bestemte oss for å rekruttere 11 eksperter til vår studie om digital ledelse.

### *Kriterier for utvelgelse av eksperter*

Vi valgte å benytte Adler og Ziglio (1996) kriterier for utvelgelse av eksperter. For å sikre at deltakerne i vår studie har tilstrekkelig ekspertise, altså kunnskap og erfaring om digital ledelse, har vi satt krav om at hver ekspert må være leder i NAV og Skatteetaten og ha lyktes med å lede en del av en digital transformasjon i sin etat. Vi har valgt å ta utgangspunkt i disse offentlige etatene på bakgrunn av at statlige etater har mer digitalt modne ledere enn ledere i kommunal sektor (Rambøll, 2018). Alle lederne som er med i vårt ekspertpanel har ledet en digital endring som anses som vellykket. Å lykkes med å lede i en digital transformasjon har vi definert med at etatene har oppnådd det den ønsker i utforming eller implementering av nye prosesser, produkter, tjenester eller leveringsformer. Noe som har ført til vesentlige forbedringer av effekter, prestasjoner, effektiviteter eller kvalitet for etatene.

Eksperten må også ha kapasitet og vilje til å delta. Dette sikrer vi ved å ta med de ekspertene som viser ønske og motivasjon til å delta. Dette krever samtidig at eksperten må sette av tid til å gjennomføre undersøkelsen. Vi estimerte tidsforbruken og tidsløp slik at ekspertene var forberedt på hvor lang tid de måtte sette av for å være med (vedlegg 21).

For å sikre oss at den informasjonen vi samlet inn var forståelig og ikke mulig å mistolke, valgte vi eksperter som er trygge og gode på å kommunisere skriftlig.

### *Sammensetning av ekspertpanelet*

For å oppnå et godt kvalifisert ekspertpanel har vi hatt et bevisst forhold til å sette sammen et variert panel for å få frem mest mulig bredde og kunnskap om fenomenet digital ledelse.

Utover kriteriene til deltakerne, har vi derfor arbeidet ut fra noen utvalgte ønsker for sammensetningen av ekspertpanelet.

Ekspertutvalget består av en sammensetning av ledere som har erfaring fra tre ulike deler av en digital transformasjon; idé/konsept, utvikling og implementering. Vi legger ikke til grunn at lederen må ha lyktes med ledelse i alle fasene, men innenfor sitt arbeidsområde knyttet til den digitale transformasjonen.

Med bakgrunn i dette har vi systematisk kontaktet eksperter i NAV og Skatteetaten fra ulike avdelinger og nivå i etatene. Videre ønsket vi å ha følgende antall deltakere basert på de ulike fasene i en digital transformasjon:

1. Idé/konsept: Én leder fra hver etat
2. Utvikling: To ledere fra hver etat
3. Implementering: To ledere fra hver etat

Hensikten var å sikre et mangfold i panelet. Dette fordi vi mener at deltakere med ulike bakgrunner kan bidra til å få frem forskjellige perspektiver av forskningsspørsmålet, og således være en styrke for studien og resultatene som fremkommer.

Digital ledelse i NAV og Skatteetaten er en relativt ny ledelsesform, hvor det er få som selv definerer seg som ekspert på fagfeltet. For å sikre kvaliteten på ekspertene har vi valgt 11 eksperter som er ledere og har lyktes i ulike deler i den digitale transformasjonen.

### ***Rekruttering av eksperter***

NAV har ca. 1 600 ledere og Skatteetaten har ca. 540 ledere fordelt på fem ulike nivå. Ettersom to av forskerne er ansatte i NAV og Skatteetaten har vi tilgjengelig oppdaterte lister over alle ledere i begge etatene og god kjennskap til organisasjonene, slik at vi kunne foreta en utvelgelse av informantene basert på utvalgskriteriene som vi hadde satt.

For å komme i kontakt med våre deltakere har vi rekruttert dem via telefon og/eller e-post som oppfølging (vedlegg 21). Alle ekspertene som vi tok kontakt med var positive, og takket ja til å være med i studien. Vi fikk dermed rekruttert et panel bestående utelukkende av førstevalget vårt av eksperter, vurdert opp mot de kriteriene vi hadde satt for deltakelsen. Dette ga oss et solid ekspertpanel bestående av den tyngden, bredden og kompetansen som vi ønsket.

### ***Tidsperspektiv***

I vår forskning var tidsperspektivet for å rekruttere eksperter og samle inn data satt til perioden desember 2018 til mars 2019. Vi brukte tid på å finne ekspertene, slik at vi var sikre på at deltakerne oppfylte kriteriene.

Vi fulgte anbefalt systematisk prosess for å følge opp rekrutteringen da vi fikk deltakerne på plass. Vi anså det som gunstig å skissere en tidsplan for når deltakerne ble involvert i datainnsamlingen. Dette ble et nyttig verktøy – både for deltakerne og for oss som forskere da vi hele tiden hadde frister å forholde oss til (vedlegg 21).

### ***Individuell respons***

Ekspertene i vår studie møttes aldri fysisk, men svarte på e-post og elektroniske skjema. På den måten ble undersøkelsen gjennomført uten å være avhengig av et sted og eller et spesifikt tidspunkt. Ekspertene visste heller ikke hvem de andre i ekspertpanelet var. Alle ekspertene var anonyme for hverandre. Rowe (2007) trekker frem at når eksperter møtes kan det føre til at resultatet blir preget av en form for gruppebesvarelse, slik at man kan gå glipp av hver eksperts individuelle respons. Ved bruk av Delphi-metoden har ekspertene muligheten til å si akkurat det de mener uten påvirkning fra de andre ekspertene. Dette er med på å sørge for at alle som er involvert i studien får lik innflytelsesmulighet, og at hver enkelt ekspert har gitt sitt individuelle bidrag.

### **Fase 1: Idemyldring**

Målet med denne fasen var å innhente så mange forslag som mulig til suksessfaktorer for å lykkes med digital ledelse. Schmidt (1997) mener det er avgjørende at deltakerne blir oppmuntret til å angi mange suksessfaktorer i den første fasen, i tillegg til å gi en kort forklaring på hva de mener med hver enkelt faktor.

For å hente inn nødvendig data i vår studie ble det sendt ut skjema til hver enkelt ekspert på e-post, med instruksjoner om å liste opp minimum 6 suksesskriterier som panelet erfarer er nødvendig for å lykkes med digital ledelse. I tillegg måtte de komme med en kort begrunnelse for hvorfor de mente at dette var et suksesskriterium. En beskrivelse av hver enkelt suksessfaktor bidro til at vi fikk en god forståelse av hva ekspertene mente, i tillegg til at vi forstod når ekspertene som kom med samme suksesskriterium, selv om de hadde noe ulik formulering (vedlegg 23).

Etter datainnsamlingen i første fase fikk vi inn 71 suksesskriterier (vedlegg 24). Helt identiske kriterier ble slått sammen, i tillegg til kriterier som var like, men der det var brukt ulik formulering. Dette gjorde at antall suksesskriterier ble redusert til 54 suksesskriterier. Disse ble videre kategorisert i temaer. Temaene ble valgt på bakgrunn av innholdet i suksesskriteriene og faglitteratur om digital ledelse. Vi endte opp med 10 temaer (vedlegg 25).

Den bearbejdede listen ble deretter sendt ut til ekspertene per e-post for verifisering, sammen med en kopi av svarene fra første fase (vedlegg 26). Her bekreftet ekspertene at deres suksesskriterier var med i den bearbejdede listen. De fikk også mulighet til å gi tilbakemelding om de ønsket å gjøre endringer. Ved å få denne bekreftelsen fra ekspertene sikret vi oss en gyldig konsolidert liste (Schmidt, 1997).

Alle ekspertene gav tilbakemelding om at deres suksesskriterier var ivaretatt og godkjente listen uten justeringer. Et fåtall av ekspertene gav tilbakemelding som førte til små språklige justeringer. Etter verifiseringen endte vi opp med en liste med 54 suksesskriterier.

## **Fase 2: Reduksjon**

Hensikten i denne fasen var å redusere listen med suksesskriterier til en håndterlig størrelse med tanke på å oppnå konsensus (Schmidt, 1997).

Vi fjernet kategoriseringen og delte suksesskriteriene i tilfeldig rekkefølge med ekspertene og ba de om å velge 10 kriterier de mente var viktigst for å lykkes med digital ledelse. For å unngå utvalgsskjevhet valgte vi å følge anbefalingen fra Schmidt (ibid) med å gi hver deltaker en ulik og tilfeldig rangering av suksesskriteriene (vedlegg 27).

I utgangspunktet reduseres antall faktorer ved å fjerne suksessfaktorene som ikke er valgt ut blant en majoritet av ekspertene (Iden og Langeland, 2010; Iden et al., 2011; Okoli og Pawlowski, 2004; Schmidt et al., 2001). Vi valgte å redusere listen til å inneholde de kriteriene som fire eller flere hadde valgt for å få et hensiktsmessig antall suksesskriterier videre til neste fase.

Reduksjon ble gjort på følgende måte (vedlegg 28):

1. Fjernet alle kriterier som ikke ble valgt av noen - Reduksjon fra 54 til 47 kriterier.
2. Fjernet alle med 1 stemme (utgjorde 9 % av utvalget) - Reduksjon fra 47 til 31 kriterier.
3. Fjernet alle med 2 stemmer (utgjorde 18 % av utvalget) - Reduksjon fra 31 til 18 kriterier.
4. Fjernet alle med 3 stemmer (utgjorde 27 % av utvalget) - Reduksjon fra 18 til 9 kriterier.

Gjennom denne formen for reduksjon, satt vi igjen med en liste som reflekterte oppfatningen til flere om hva som er viktigst for å lykkes med digital ledelse. Schmidt (1997) forklarer at antall suksessfaktorer bør være omtrent 20 før man går videre til den tredje fasen. Etter å ha valgt suksesskriteriene som 36 % eller flere hadde valgt, satte vi igjen med 9 suksesskriterier. Vi vurderte det som mest hensiktsmessig å gå videre med bare disse 9, i stedet for å inkludere suksesskriterier som ikke var valgt ut av majoriteten.



### **Fase 3: Rangering**

Rangeringsfasen har som formål å oppnå konsensus når det gjelder rangering av faktorer (Schmidt et al., 2001). Schmidt (1997) poengterer at suksesskriteriene ikke kan rangeres likt på grunn av at det kan føre til mindre tydelige resultater.

Vi delte den reduserte listen med 9 suksesskriterier med ekspertene, og fortsatte anbefalingen fra Schmidt (1997) med å dele kriteriene i en ulik og tilfeldig rangering (vedlegg 29).

Ekspertene rangerte suksessfaktorer fra 1 til 9, etter kritisk grad hvor 1 var mest kritisk og 9 var minst kritisk.

Etter at vi hadde fått tilbake ferdig rangert liste fra ekspertene anvendte vi Schmidts (1997) retningslinjer for tolkning av Kendalls W for å vurdere grad av konsensus i ekspertpanelet. Retningslinjene gav oss en indikasjon på hvilken tillit vi kan ha til ekspertpanelets rangering. Schmidt (1997) presiserer imidlertid at tolkningsintervallene ikke er absolutte.

Vi fikk en svært lav konsensus på under 0,07 etter første rangeringsrunde, noe som indikerer en veldig svak enighet og liten grad av tillit til rangeringen (vedlegg 30).

Ifølge Delphi-metoden skal det da foretas nye rangeringsrunder til konsensus oppnås, eller resultatet ikke lengre endrer seg vesentlig ved nye runder med rangering. Dette betydde at vi måtte be ekspertene om å rangere på nytt. Panelet fikk i andre rangeringsrunde se den gjennomsnittlige rangeringen av suksesskriteriene etter runde 1. Ekspertpanelet ble bedt om å rangere på nytt, samtidig som de ble bedt om å kommentere eventuelle endringer i eget kommentarfelt (vedlegg 31).

Vi hadde i vår kommunikasjon med ekspertene forberedt dem på at det kunne bli flere runder i rangeringsfasen. Alle ekspertene responderte på andre rangeringsrunde. To endret rangeringen og begrunnet sine endringer.

Etter andre rangeringsrunde oppnådde vi en konsensus på 0,80. Dette indikerer en sterk enighet og høy tillit til rangeringen (vedlegg 32).

Vi hadde som mål å gjennomføre rangeringsrunder inntil:

1. Samsvarskoeffisienten indikerer en sterk konsensus ( $W > 0,70$ ) av suksesskriteriene  
*eller*
2. Nivå/graden av konsensus var tilsvarende i to påfølgende runder, slik at det ikke skilte seg ut signifikant og således viste en tendens til å stabilisere seg.

Vi stoppet derfor etter to runder med rangering siden vi oppnådde en sterk konsensus, og endte opp med en rangering med høy tillit og en sterk enighet blant ekspertene på rangering av de 9 viktigste suksesskriteriene for å lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten.

### ***Oppsummering gjennomføring av datainnsamling***

Vi gjennomførte en kriteriebestemt utvelgelse av 11 eksperter til vår Delphi-studie. Vi utførte datainnsamlingen gjennom kommunikasjon på e-post og elektronisk skjema, og alle skjemaer og resultater ble sendt separat til hver ekspert for å sikre full anonymitet. Vår datainnsamling besto av fire runder hvor alle ekspertene ble spurt om deres erfaring med digital ledelse.

Gjennom disse rundene fikk ekspertene en mulighet til å endre meningen sin underveis. Dette førte til at resultatet stadig endret seg. Siden denne metoden besto av flere runder, fikk også ekspertene tilbakemelding på hva andre i panelet tenkte om digital ledelse. Etter at den siste runden var gjennomført, var det en felles enighet om de viktigste suksesskriteriene for å lykkes med digital ledelse. Vi oppnådde en sterk enighet med en Kendalls W på 0.80, noe som gir en høy tillit til rangeringen.

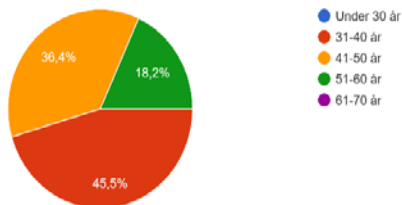
## Beskrivelse av funn

Dette avsnittet har som formål å belyse relevante funn i datainnsamlingen knyttet til de praktiske perspektivene som er aktuelle for å belyse vårt forskningsspørsmål. Vi har sammenstilt ekspertene sine erfaringer innenfor å lede digitale transformasjoner i NAV og Skatteetaten.

### Ekspertutvalget

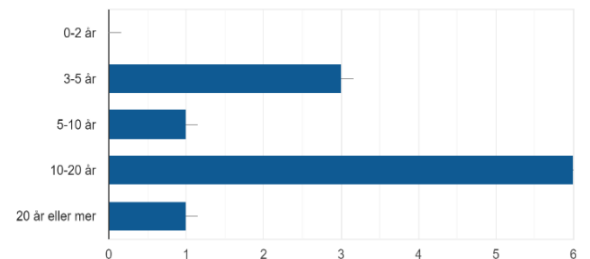
Vårt ekspertutvalg har bestått av seks ledere fra Skatteetaten og fem ledere fra NAV som alle har lyktes med å lede i en eller flere digitale transformasjoner i offentlig sektor.

Hva er din alder?  
11 svar



Figur 5 Andel eksperter i hver aldersgruppe

Hvor mange år har du vært leder?  
11 svar



Figur 6 Fordeling av antall år som leder blant våre eksperter

Ekspertene har vært med på å lede i digitale transformasjoner innenfor følgende områder:

NAV	Skatteetaten
Pensjon	eSkattekort
Uføretrygd	Samtyggebasert lånesøknad (SBL)
A-ordningen (EDAG)	A-ordningen (EDAG)
Folkeregister	Modernisering av grunndataordningene (MAG)
Foreldrepenger	Forenkling av saksbehandlingssystem
Arbeid: Digital aktivitetsplan	Skattemelding
Fagsystem: Modia	Digitalisering innkreving
Ansatte: Office 365 og mobilitetsløsning	D-nummer

## Suksesskriterier for å lykkes med digital ledelse i offentlig sektor

Ekspertene kom frem til 54 suksesskriterier for å lykkes med digital ledelse. Kriteriene er kategorisert i 10 temaer; ferdigheter, forståelse, informasjon, involvering, kompetanse og opplæring, kultur, ledergruppesammensetning, metode, sluttresultat og økonomi.

Tema	Suksesskriterium	Tema	Suksesskriterium
<b>Ferdigheter</b>	Eget driv for endring og nysgjerrighet	<b>Kultur</b>	<b>Gi medarbeider handlingsrom innenfor sitt fagfelt</b>
	<b>Endringsevne</b>		Leder er positiv til endringsforslag
	<b>Energi og entusiasme</b>		Rom for å prøve og feile
	Ledere som brenner for sine ansvarsområder		Markere seire underveis
	Nysgjerrig leder		Å skape rom for at medarbeidere føler seg viktig
	Positiv innstilt leder		Ta tak i ulyd (uenighet) så tidlig som mulig
	Selvinnsikt		Æres den som æres bør!
	Være pragmatisk		Medarbeidere som tar risiko for at org. skal lykkes.
	Evne til å oversette betydning for medarbeidere		<b>Ledergruppe</b>
<b>Forståelse</b>	Felles forståelse for hvorfor endringen gjennomføres		Sikre en samkjørt ledergruppe
	Skape en aksept for at ikke alt vi være løst umiddelbart	<b>Metode</b>	Prosjektleder må fungere som bindeledd
<b>Informasjon</b>	Informasjonsdrypp		Hovedansvaret for innføring hos en leder
	<b>God forankring av prosjektet i linja</b>		Sentralt innføringsteam
<b>Involvering</b>	"Reklamere" utover egen enhet/avd.		Superbrukere
	Anerkjennelse og støtte		<b>Evne til å håndtere usikkerhet;</b> dvs. utnytte muligheter og minimalisere risiko
	Fokus på interessentoppfølging		Oversetteroller
	Følge opp medarbeider		Enighet om utviklingsmodell
	Leder deltar på opplæring		God prosjektledelse med tydelig mål
	Samhandling med interessenter		Handlekraft
	<b>Støtte fra leder</b>		Legg ned innsats i tidlig fase
	<b>Topplederforankring</b>		Brukertesting av løsninger
<b>Kompetanse og opplæring</b>	Kompetanse og interesse hos medarbeider		<b>Tverrfaglighet i utviklingen</b>
	<b>Kompetente prosjekt/team medarbeidere</b>		Utviklingen bør være medarbeiderdrevet
	Kvalitet i opplæring	<b>Sluttresultat</b>	Enkelt for bruker
	Tid til opplæring		Helhetlig tjenester
			Endringer tilpasset virksomheten
		<b>Økonomi</b>	Finansiering
			Kost v.s. nytte
			Tydelige økonomiske rammer

\*Kriteriene markert i **fet skrift** er ifølge ekspertene de ni viktigste suksesskriteriene.

## De ni viktigste suksesskriteriene for å lykkes

Ekspertene valgte ut følgende kriterier som det som er de viktigste for å lykkes med å lede digitale transformasjoner i offentlig sektor:

### 1. **Kompetente prosjekt/team medarbeidere**

Raskere utvikling og mindre "feilleveranser".

### 2. **Evne til å håndtere usikkerhet; dvs. utnytte muligheter og minimalisere risiko**

Modernisering innebærer både å modernisere arbeidsmåter og IT-løsninger. Dette krever tett kobling mellom forretningsutvikling og IT for å oppdage nye muligheter og legge til rette for å implementere dem. Risiko reduseres ved å hele veien tenke enkleste, brukbare løsning, få på reelle brukere, høste erfaring og justere/berike

### 3. **God forankring av prosjektet i linja**

Sikre god fremdrift. Informere berørte parter

### 4. **Endringsevne**

Digital transformasjon handler mer om evne til å justere kurs enn å følge en fastlagt plan. Det er særlig viktig i langvarige prosjekter hvor omgivelsene endrer seg til dels mye underveis"

### 5. **Gi medarbeider handlingsrom innenfor sitt fagfelt**

Skaper engasjement og interesse for de ansatte.

### 6. **Tverrfaglighet i utviklingen**

Verden er sammensatt. Det er prosjekter også. Det gir stor verdi å få fungerende, tverrfaglige team på tvers av profesjonsgrenser - jurister/IT-arkitekter/økonomer/analytikere osv. Du må ha folk med kompletterende kompetanse til å se forskjellige sider av en sak/problemer så du slipper å gå på alle hindrene eller i den ene eller andre grøfta (tverrfaglighet - juss, forretning, IT, ledelse). Du må ha forskjellige typer mennesker til forskjellige typer oppgaver - analytisk, strategisk, detaljorientert, helhetsorientert, menneskeorientert, systemorientert osv. I enkelte tilfeller også forskjellige typer til å lede forskjellige faser i gjennomføring.

### 7. **Topplederforankring**

Digitalisering har effekter og vil være synlig/profilert og potensielt kontroversielt. Toppleder må være forberedt på å stå i evt. motgang som måtte komme/evt. prioriteringskonflikter. Sjefen må være med på dette, hvis ikke blir det blir det vanskelig når motstanden kommer lengre ned i organisasjonen.

### 8. **Støtte fra leder**

Overordnet støtte.

### 9. **Energi og entusiasme**

Noen, men ikke alle, av de som jobber med innføringen må ha en energi og entusiasme knyttet til endringer som kan smitte over til de ansatte.

## 5. Analyse

Dette kapittelet har som formål å analysere hva som skal til for å lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten. Vi har tatt utgangspunkt i ekspertutvalget sine erfaringer og drøftet det med eksisterende teori innenfor digitalisering og ledelse.

### Behovet for digitale ledere

Det er en gjennomgående oppfatning at digital transformasjon innebærer en vesentlig, fundamental endring (Bilgeri, Wortmann, og Fleisch, 2017; Haffke, Kalgovas og Benlian, 2016, 2017; Hartl og Hess, 2017; Heilig, Schwarze, og Voß, 2017; Mueller og Renken, 2017). Osmundsen, Iden og Bygstad (2018) fremhever at dette gjelder både på bedrifts, bransje og samfunnsnivå. Brett (2018) ser at endringstakten akselererer, og at vi beveger oss mot et heldigitalt samfunn. Teknologien understøtter nå ikke bare eksisterende praksis, men utnyttes i dag til endring og transformasjon, mer omfattende enn noen gang (Westerman, Bonnet og McAfee, 2014).

Regjeringen har høye ambisjoner om å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor. (Karlsen, 2017; St. meld. nr. 27, 2015-2016). Offentlige virksomheter i Norge har ennå ikke opplevd en disruptiv endring, men det jobbes kontinuerlig med å digitalisere eksisterende prosesser (Rambøll, 2018). Både NAV og Skatteetaten forventer dermed å være i transformasjonsfasen i mange år framover, og digitaliseringen vil få stor betydning for etatenes arbeidsprosesser og kompetansebehov (Larsen og Skjærpe, 2017; Skatteetaten, vedlegg 6). Norge er et av landene som presterer best i bruken av offentlige digitale tjenester, potensialet er imidlertid fortsatt stort (Rambøll, 2018). I offentlige virksomheter scorer under halvparten av lederne godt eller svært godt på kompetansenivå på digitalt lederskap (Rambøll, 2017).

Digitalisering handler om mye mer enn å forstå teknologien og hvordan den fungerer. Det handler like mye om å se mulighetene teknologien gir, og hvordan den kan bidra til å forbedre virksomheten (Skjølsvik, 2019; Det digitale Råd, 2012). Vi trenger derfor ledere som forstår hva digitalisering er, og som tar aktive valg. Både NAV og Skatteetaten har tatt inn over seg at digitaliseringen spiller en viktig rolle i ledelsesutøvelsen, og begge etatene har satt som krav til sine ledere på alle nivåer og at de må ha en god forståelse for og kunnskap om digitaliseringens muligheter og utfordringer (NAV vedlegg 19, Skatteetaten vedlegg 4). Det som skiller digital ledelse fra andre teorier innenfor ledelse er at teknologien bidrar til en radikal endring av ledelsesforhold, da den på mange måter har endret kravene til

tilgjengelighet, tidsfrister, kommunikasjon, innsikt og overblikk, og krever en personlig interesse utover det opprinnelige fagfelt (Fjørtoft, 2017). Digital ledelse handler om å forstå at den digitale transformasjonen ikke bare handler om teknologi, men også påvirker mennesker og hele virksomheten (Brett, 2018).

Både NAV og Skatteetaten har erkjent at digitalisering og utvikling ikke er noe som bare vedgår IT og utviklingsavdelingene, men at digitaliseringen er et aspekt som berører alle ledere, og at kunnskap om teknologiens endringskraft er en nødvendig forutsetning for god ledelse på alle nivåer i organisasjonen (NAV vedlegg 19; Skatteetaten vedlegg 20).

## **Overordnet analyse av ekspertenes erfaringer**

### ***Suksesskriterier fra ekspertene***

Ekspertene i NAV og Skatteetaten identifiserte 54 suksesskriterier som er viktige for å lykkes med å lede i en digital transformasjon. Disse er innenfor temaene ferdigheter, forståelse, ledergruppesammensetning, informasjon, involvering, kompetanse og opplæring, kultur, metode, sluttresultat og økonomi (vedlegg, 27). Det er både personlige egenskaper knyttet til lederen og ledertyper, men også kulturelle og organisatoriske grep som det anbefales at lederen legger til rette for.

### ***Personlige egenskaper***

Ekspertene erfarer at for å lykkes med digital ledelse bør lederen ha *ferdigheter* som endringsevne, energi, entusiasme, være pragmatisk, nysgjerrig, engasjert og ha selvinnsikt. Erfaringene kan tyde på at dette er personlige ferdigheter som kan være gunstige for NAV og Skatteetaten å se etter hos ledere som skal lede i en digital transformasjon.

Ekspertene mener den digitale lederen skaper en felles *forståelse* for hvorfor endringen gjennomføres, en aksept for at digital transformasjon tar tid og at ikke alle forbedringer løses umiddelbart. Dette viser at det er viktig å legge ned en innsats for å forklare hvorfor det er behov for en endring og hvorfor endringen skjer gradvis og kontinuerlig.

Den digitale lederen er ifølge ekspertene god på å *informere* i små drypp og fokuserer spesielt på å forankre i linjene i virksomheten og hos toppleder. Dette kan bety at lederne som har gode kommunikasjonsevner og greier å informere kort og hyppig kan lykkes med å lede en digital transformasjon.

Den digitale lederen mener ekspertene også er god på *involvering*, med at de viser anerkjennelse og støtte til medarbeidere, samhandler med interessenter og reklamerer om den

digitale transformasjonen ut over egen virksomhet. Dette viser at det er viktig med ledere som har tillitt og evne til å la medarbeidere og andre interessenter ta del i den digitale transformasjonen.

Den gode digitale lederen har ifølge ekspertene *økonomiske* ferdigheter som å vurdere kost og nytteverdi for virksomheten, forholde seg til tydelige økonomiske rammer og har finansiering for å realisere den digitale transformasjonen. Dette viser at ledere må ha ferdigheter til å kunne redusere eventuell usikkerhet under utviklingen, slik at de har mulighet til å være innenfor de økonomiske rammene til NAV og Skatteetaten.

### ***Organisatoriske og kulturelle grep***

Ekspertene i NAV og Skatteetaten mener at for å lykkes med å være leder i en digital transformasjon må *ledergruppene* være samkjørte og den digitale transformasjonen må være godt forankret i hele ledergruppen. Dette viser at en leder som lykkes med å lede en digital transformasjon også er avhengig av et godt samarbeid med sin ledergruppe, og at det må være tema mellom ledere slik at den digitale transformasjonen er godt forankret.

Ekspertene erfarer også at den digitale lederen sikrer *kompetente* medarbeidere og prioriterer både tid og kvalitet i *opplæringen*. Gode digitale ledere skaper ifølge ekspertene også en *kultur* hvor leder er positiv til endringsforslag, gir medarbeidere handlingsrom og er aksepterer at medarbeidere prøver og feiler. Ekspertene mener også at den digitale lederen ærer den som æres bær – og markerer seire underveis. Dette viser at opplæring og kompetanse, i tillegg til kulturelle aspekter er elementer som ledere må legge til rette for å kunne lykkes med å lede en digital transformasjon.

Ekspertene i NAV og Skatteetaten mener at ledere lykkes med å bruke ulike *metoder* for utvikling og implementering. Lederen som har ansvar for utviklingen av den digitale transformasjonen har et tydelig mål, benytter en smidig utviklingsmodell og har evne til å håndtere usikkerhet, hvor den utnytter muligheter og minimerer risiko. Lederen legger innsats i tidlig fase, kan vise handlekraft og fungerer som et bindeledd. Den digitale lederen i utviklingsfasen mener ekspertene at også legger til rette for at utviklingen er medarbeiderdrevet, teamet består av tverrfaglig kompetanse, med oversetterroller som binder sammen fagprofesjonene. Den gode digitale lederen er også ifølge ekspertene opptatt av at løsningene blir brukertestet. Ekspertene i NAV og Skatteetaten mener at den lederen som har ansvar for innføring av den digitale transformasjonen tar selv hovedansvaret, og får støtte fra sentrale innføringsteam og superbrukere. Det er altså ulike metodiske grep som smidig



utviklingsmodell, risikovurderinger, tverrfaglig samarbeid og nettverksarbeid ledere kan benytte seg av for å lykkes med å lede i en digital transformasjon i NAV og Skatteetaten.

Ekspertene i NAV trekker frem at for at den digitale lederen skal lykkes er det viktig med et *sluttresultat* som er helhetlig, enkelt for bruker å benytte seg av og endringer som er tilpasset virksomheten. Dette viser at ledere må være opptatte av et godt sluttresultat som er brukertestet og evaluert slik at NAV og Skatteetaten har kunnskap til å si om resultatet er helhetlig og vellykket.

### ***Suksesskriterier fra litteraturen***

Basert på eksisterende litteratur innenfor digital ledelse har vi definert digital ledelse som et sett av egenskaper og ferdigheter for leder og ledergrupper som gjør at virksomheten kan lykkes med å ta i bruk fremtidens teknologi og transformere virksomheten til å skape verdi for brukere på en bærekraftig måte. Egenskaper som trekkes frem for å være en god digital leder er positiv, taktisk, strategisk, proaktiv, nysgjerrig, risikovillig, endringsvillig, lærevillig, evnen til å formidle, være tydelig og analyserende.

Litteraturen trekker også frem at den digitale lederen har åpne og gjennomsluktige prosesser, evner å få organisasjonen med seg og tar raske beslutninger (Brett, 2018; Bongiorno, Rizzo og Vaia, 2018; Grøndalen, 2016; Rambøll, 2018; Deiser og Newton, 2013; Khan, 2016; Viaene, 2017). Basert på eksisterende litteratur med å lykkes med å lede i en digital transformasjon har vi definert at virksomheten har oppnådd det den ønsker i utforming eller implementering av nye prosesser, produkter, tjenester eller leveringsformer. Noe som har ført til vesentlige forbedringer av effekter, prestasjoner, effektiviteter eller kvalitet for virksomheten.

Dette viser at våre eksperter er på linje med eksisterende litteratur og er opptatt av at vellykkede digitale transformasjoner er avhengige av personlige ferdigheter hos lederen og organisatoriske og kulturelle grep i virksomheten.

### ***NAV og Skatteetatens definisjon på digital ledelse***

Digital ledelse i NAV og Skatteetaten handler i dag om å ha evnen til å gjennomføre endringsprosesser ved å sette klare mål, vilje og evne til å foreta nødvendige justeringer underveis, samt realisere gevinster som endringsprosessen er ment for å gi. Egenskaper som etatene trekker frem er å være i førersetet, beherske digital teknologi, være pådrivere og rollemodeller (NAV, vedlegg 3; Skatteetaten, vedlegg 4).

Dette viser at våre funn støtter opp om dagens definisjon av digital ledelse i NAV og Skatteetaten, ved at de inneholder faktorer som er knyttet opp mot personlige ferdigheter hos lederen og organisatoriske og kulturelle grep i virksomheten.

### ***Delkonklusjon***

Analysen vår viser at ekspertene i stor grad støtter eksisterende litteratur med at god digital ledelse handler om at leder har ferdigheter som positiv, taktisk, strategisk, proaktiv, nysgjerrig, risikovillig, endringsvillig, lærevillig, evnen til å formidle, være tydelig, analyserende. Ekspertene tilfører også at god digital ledelse handler om lederegenskaper som å vise energi, entusiasme, være pragmatisk, nysgjerrighet, engasjert og ha selvinnsikt. NAV og Skatteetaten har definert ferdighetene i dag som å være i førersetet, beherske digital teknologi, være pådrivere og rollemodeller. Ved å inkludere ferdighetene fra litteratur og ekspertenes tilføyelser kan NAV og Skatteetaten enda bedre definere hva som menes med god digital ledelse i etatene.

Drøftingen vår viser også at ekspertene og eksisterende litteratur i digital ledelse også i stor grad er enige om de organisatoriske og kulturelle grepene som leder må legge til rette for med åpne og gjennomsiktede prosesser, evne å få organisasjonen med seg og kunne ta raske beslutninger. I dag har NAV og Skatteetaten definert dette som evnen til å gjennomføre endringsprosesser ved å sette klare mål, vilje og evne til å foreta nødvendige justeringer underveis, samt realisere gevinster som endringsprosessen er ment for å gi. Ved å inkludere de organisatoriske og kulturelle grepene fra ekspertenes og eksisterende litteraturs erfaringer kan NAV og Skatteetaten enda bedre definere hva leder må legge til rette for å lykkes med god digital ledelse.

## **Drøfting av de viktigste kriteriene for å lykkes med digital ledelse**

Ekspertene trekker spesielt frem ni suksesskriterier som særlig viktige for å lykkes med å lede i en digital transformasjon:

1. Kompetente prosjektmedarbeidere
2. Evnen til å håndtere usikkerhet
3. God forankring av prosjektet i linja
4. Endringsevne, hvor leder kan justere kurs underveis
5. Å gi medarbeidere handlingsrom innenfor sitt fagfelt
6. Jobbe tverrfaglig i utviklingen
7. Forankre den digitale transformasjon hos toppleder
8. Har overordnet støtte fra leder underveis i den digitale transformasjonen
9. Noen av de som skal innføre den nye digitale tjenesten må ha en energi og entusiasme som kan smitte over på andre

I analysen vår videre vil vi se nærmere på disse ni suksesskriteriene, og drøfte de sammen med eksisterende litteratur innenfor digitalisering og ledelse.

### **1. Kompetente prosjekt/team medarbeidere**

Våre eksperter har rangert kompetente prosjekt/team medarbeidere som det viktigste kriteriet for å lykkes med digital ledelse. Erfaringen til våre eksperter er at dette fører til en raskere utvikling, og mindre «feilleveranser» i offentlig sektor.

I NAV og Skatteetaten spiller digitaliseringen en stadig viktigere rolle i endringsprosesser, og kunnskap om teknologiens endringskraft er en nødvendig forutsetning for god digital ledelse (NAV vedlegg 19; Skatteetatene vedlegg 16)

Litteraturen trekker frem at i moderne organisasjoner hvor digital transformasjon blir stadig fremtredende er det høyt fokus på læring, og det krever erfaring og kompetanse der man evner å sette seg inn i ny kunnskap og ha viljen til å lære (Viaene, 2017; Karlsen, 2017; Jørgensen, 2015).

### ***Nye ferdigheter og kunnskaper***

Våre eksperter trekker fram at kompetanse fører til en raskere utvikling i den digitale transformasjonen i offentlig sektor. For å bli god på digital transformasjon er det viktig at vi evner å sette seg inn i ny kunnskap og lære (Briselius, 2017; Viaene, 2017; Karlsen, 2017; Harlt og Hess, 2017). Forskning viser at offentlige ansatte ønsker å ta i bruk ny teknologi og omfavner muligheten for å effektivisere gjennom å tilegne seg nødvendig kompetanse. (Gidtmar og Aasland, 2016). Dette viser at kunnskap er et viktig element i digitaliseringen.

For at organisasjonen skal drives på en god måte og oppnå økt verdiskapning blir det viktig at den digitale leder legger til rette for kunnskapsutvikling, læring og praksis (Bringselius, 2017; Johannesen og Olsen, 2016). Ved å gjøre dette kan medarbeidere frigjøre kompetanse, og på den måten oppnår den digitale transformasjonen en raskere utvikling ved kompetente medarbeidere.

Digitale ledere setter høyt fokus på læring og eksperimentering, men et problem i mange organisasjoner er at det ikke settes av tid til læring (Viane, 2017; Karlsen, 2017).

Organisasjoner som ønsker å være en lærende organisasjon og som er dyktig til å gjennomføre prosjekter må være åpen for å stille kritiske og utfordrede spørsmål ved allerede etablerte normer, rutiner og praksis. Det handler om å være åpen for nye måter å tenke på, utnytte kreativiteten, og implementere nye måter å gjøre jobben på (Karlsen, 2017). Dette viser at den gode digitale lederen setter av tid til læring og ikke er opptatt av etablerte rutiner.

Kotter og Schelsinger (1979) mener at digitale ledere kan møte på motstand fra medarbeidere som blir bekymret for om de vil klare å tilegne seg den nye kompetansen som forventes av dem i en digital transformasjon. Medarbeidere som har kompetansen med å være utholdende, uansett hvilke hindringer og vanskelighetsgrad det blir underveis, vil kunne være med på en raskere utvikling med mindre feilleveranser i en digital transformasjon (Adriaenssen et.al, 2017). Det er lederens ansvar å finne områder hos den enkelte som skaper energi og motivasjon for deretter utvikle deres personlige styrke (Gratton, 2013). Dette betyr at ledere må legge til rette for at medarbeidere arbeider med det medarbeideren er motivert for, slik at man begrenser motstand og får en raskere utvikling.

Analysen viser at en god digital leder i NAV og Skatteetaten må investere i nye kunnskaper gjennom å sette høyt fokus på læring og legge til rette for at medarbeidere skal få en økt kunnskapsutvikling.

### ***Medarbeiders spisskompetanse***

Medarbeidere innehar ofte spisskompetanse på sine fagfelt og har operativ erfaring på hva som kan fungere eller ikke (Stensaker og Haueng, 2016; Karlsen, 2017). Det er et viktig konkurransefortrinn å ha medarbeidere med spisskompetanse og bruke denne i egen virksomhet (Hamel, 1994; Karlsen, 2017). Dette krever et stort innslag av involvering for å skape en kultur basert på tillit, slik at medarbeidere får beslutningsansvar og handlingsrom til å utøve sin spisskompetanse (Bringselius, 2018). Hele organisasjonen er et læringssystem som eksisterer i kraft av sine medarbeidere, hvor den enkelte medarbeider lærer gjennom arbeid og de læringsmulighetene som finnes i den daglige utførelsen, men også via organisasjonens historier og normer (Argyris og Schon, 1978; Karlsen, 2017). Dette viser at ledere som lykkes gjerne har en kultur basert på tillit og gir medarbeider handlingsrom til å bruke spisskompetansen.

Etatene har fokus på rekruttering av fagfolk med spisskompetanse, og ser at ansatte tar mer og mer ansvar hvor de leverer bedre, raskere og rimeligere (Larsen og Skjærpe, 2018). Både NAV og Skatteetaten har selvgående team med ulike roller og kompetanse for å sikre best mulig utvikling av tjenester og leveranser. Teamene er kollektivt ansvarlig for kvaliteten og er selvforsynt med den kompetansen de trenger for å levere tjenestekvalitet. Samspeillet mellom prosjektmedlemmene, prosjektteamet og linjen påvirker hvordan man drar nytte av den (NAV, vedlegg 10; Skatteetaten, vedlegg 11). Dette viser at NAV og Skatteetaten har tatt inn over seg viktigheten av at medarbeidere har spisskompetanse, og at de har handlingsrom til å benytte den.

Analysen vår viser viktigheten av at medarbeidere har spisskompetanse og at det legges til rette for at denne tas i bruk for å få til en raskere utvikling gjennom en kultur basert på tillitt slik at medarbeidere får beslutningsansvar som sikrer mindre feilleveranser i en digital transformasjon.

### ***Delkonklusjon***

Med bakgrunn i denne analysen ser vi at for å lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten bør ledere investere i nye kunnskaper gjennom å sette høyt fokus på læring, legge til rette for at medarbeidere skal få økt kunnskapsutvikling, og engasjere sine medarbeidere ved å sørge for at deres spisskompetanse blir brukt. Dette kan etatene gjøre ved å ha en kultur basert på tillit som gir handlingsrom og beslutningsansvar til medarbeidere.

Ved å ha kompetente prosjekt/team medarbeidere vil man lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten gjennom raskere utvikling og mindre feilleveranser.

## **2. Evne til å håndtere usikkerhet: utnytte muligheter og minimere risiko**

For å lykkes med digital ledelse erfarer ekspertene i NAV og Skatteetaten at leder må ha evnen til å håndtere usikkerhet, dvs. utnytte muligheter og minimalisere risiko. Dette blir rangert som det nest viktigste for å lykkes med digital ledelse i offentlig sektor. Ekspertene erfarer at risikoen reduseres hele veien ved å tenke enkleste, brukbare løsning, få på reelle brukere og høste erfaring og justere/berike.

NAV og Skatteetaten gjennomfører usikkerhetsanalyser og risikoanalyser, og NAV opplyser at IT-prosjekter som gjennomfører digitale transformasjoner vurderer risiko tertialvis (NAV, vedlegg 13).

Eksisterende litteratur i digital ledelse fremmer at lederskapet endrer seg som følge av digital transformasjon, og at for å lykkes med digital ledelse må leder inneha karakteristikk hvor det tas risiko og aksepteres at det gjøres feil (Samset, 2017; Karlsen, 2018; Bongirorno, Rizzo og Vaia, 2018; Brett, 2018). Å minimere risiko så tidlig som mulig er også belyst tidligere som en potensiell mangel innenfor dagens litteratur på digital ledelse (Samset, 2017).

### ***Risikovillighet og takhøyde for fiasko***

For å lykkes med å lede en digital transformasjon er risikovillighet og en prøve- og feilementalitet fremmet som viktige faktorer (Fichman et al., 2014; Westerman et al., 2011; Kane et al. 2016; Piccinini et al.2015; Harlt og Hess, 2017; Wade, 2015).

Usikkerheten beskrives slik av Karlsen (2018):

*«I en digital transformasjon er det høy risiko og IT-utviklinger er blant de prosjektene som har høyest usikkerhet»*

En årsak til dette kan være at det eksisterer uendelige muligheter for å re-kombinere digital teknologi (Yoo, 2013). Samset (2014) trekker frem at det er en sammenheng mellom avkastning og risiko – jo høyere risiko, desto høyere er potensiell avkastning. Hvis en oppgave er spesielt viktig eller risikofylt, mener Karlsen (2018) at det er mest hensiktsmessig for organisasjonen å etablere et prosjekt. NAV og Skatteetaten er styrt av departementer som har politiske føringer fra regjeringen og lovpålegg fra Stortinget. Dette gir et definert handlingsrom til å ta risiko innenfor gitte rammer, og de største digitale transformasjonene er gjennomført i en prosjektorganisering. Skatteetaten har gode erfaringer med å gjennomføre

digitale transformasjoner i små og store IT-prosjekter, og har vært i førerretet innen IT-utvikling i offentlig sektor (Skatteetaten, vedlegg 2). NAV har endret prosjektmetode siste årene fra vannfallsmetoden til smidig utvikling, og opplever at de leverer bedre, raskere og rimeligere med en kultur som tar risiko og aksepterer feil (Larsen og Skjærpe, 2018). Dette viser at NAV og Skatteetaten er bevisste på at det er stor usikkerhet ved gjennomføring av digitale transformasjoner og har valgt prosjektarbeidsform for å ivareta dette.

Wade (2015) trekker frem at organisasjonen må tolerere fiasko, siden innovasjon og eksperimentering ikke alltid lykkes – faktisk mislykkes de fleste nye tiltak og det er spesielt vanskelig for store virksomheter å håndtere fiaskoer. I verdiene til NAV er det fremmet at ledere skal våge å prøve og feile for å skape en endring. NAV har erfart at et prosjekt som skulle transformere alle tjenestene og ytelsene til NAV mislyktes på bakgrunn av at prosjektet var for stort og komplekst til at det lot seg gjennomføre. NAV tolererte fiaskoen, lærte av sine feil og reduserte risikoen ved å splitte opp i mindre prosjekter. Kommunal- og moderniseringsdepartementet har endret organisering av IT-prosjekter fra store til mindre prosjekter på grunn av erfaringer med at det er høy risiko for å mislykkes (Rambøll, 2018).

Analysen viser at det er stor grad av usikkerhet ved gjennomføring av digitale transformasjoner og ledere må etablere en organisasjon som er villig til å ta risiko, aksepterer fiasko og lærer av sine feil.

### ***Redusere risikoen tidlig***

For å lykkes med å lede i en digital transformasjon er det viktig å jobbe proaktivt i forhold til problemer og uforutsette hendelser som kan oppstå (Karlsen, 2018; Samset, 2017). I digital ledelse trekkes spesielt frem evnen til å analysere og holde seg fremoverlent i det digitale landskapet som en viktig ferdighet, i tillegg til å være proaktive for å forstå ny teknologi og utnytte potensialet (Deiser and Newton, 2013). Ekspertene i NAV og Skatteetaten erfarer at de lykkes med å lede i digitale transformasjoner ved å ha en tett kobling mellom utvikling og drift for å minimere usikkerhet. Dette viser at de arbeider proaktivt i forhold til usikkerhet som kan oppstå. Å redusere risiko tidlig er ikke en faktor eller et suksesskriteriene for å evaluere om digitale transformasjoner lykkes i FN, OECE og EU (Samset, 2017; Cooke-Davies, 2002; Wateridge, 1998; Karlsen, 2018; Karlsen og Gottschalk, 2002), noe som viser at ekspertene i NAV og Skatteetaten erfarer noe relativt nytt som er lite belyst innenfor dagens vurderinger av en vellykket digital transformasjon.

En god digital leder må ifølge Kahn (2016) håndtere en økende hastighet på informasjon og overflod av informasjon. Grad av usikkerhet er et uttrykk for mangel på informasjon og usikkerheten er størst i tidlig, hvor tilgang til informasjon er minst. En digital leder må derfor legge ekstra innsats i informasjon tidlig i en digital transformasjon for å redusere usikkerheten (Samset, 2017). Noe som viser viktigheten av at digitale ledere har evne til å sette seg inn i informasjonen raskt.

For å identifisere usikkerhet kreves en analyse som gir grunnlag for en rangering (Samset, 2017). NAV og Skatteetaten gjennomfører usikkerhetsanalyser og risikoanalyser (NAV, vedlegg 13; Skatteetaten, vedlegg 11). NAV opplyser at IT-prosjekter som gjennomfører digitale transformasjoner vurderer risiko tertialvis (NAV, vedlegg 13). Selv om usikkerheten er størst i tidlig i prosjektet, er det mest forskning og teorier knyttet til risikovurdering i gjennomføringsfasen, mens vurdering av risikoer i tidligere faser er minimalt og fremstår som er uoppdaget område (Samset, 2017). Dette viser at litteraturen i liten grad foreslår gode metoder for å redusere risikoen tidlig.

Ekspertene beskriver at de jobber med å redusere risikoen tidlig slik:

*«Risikoen reduseres hele veien ved å tenke enkleste, brukbare løsning, få på reelle brukere og høste erfaring og justere/berike».*

Smidig prosjektmetode som NAV og Skatteetaten nå bruker har en filosofi med at man ikke kan forutse, forstå eller definere utfordringer i et prosjekt fullt ut (Karlsen og Gottschalk, 2008). Ved bruk av denne metoden kan prosjektet ta ned usikkerhet og risiko tidlig på grunn av at sprinter som inkluderer ide, utvikling, test og produksjon blir gjennomført på tre uker (Karlsen, 2018). Vannfallsmetoden, som NAV brukte tidligere, gjorde det vanskeligere å oppdage risiko tidlig i prosjektet (Karlsen, 2014). En av årsakene til at NAV nå opplever suksess ved nye digitale transformasjoner kan være at de som følge av ny prosjektmetode kan vurdere risikoen tidligere på bakgrunn av en prosjektmetode som hyppig vil avdekke avvik fra planer og mål, og dermed kunne fange opp eventuelle konsekvenser før de blir for omfattende (Larsen og Skjærpe, 2017). Dette viser at den digitale lederen kan ta i bruk en smidig prosjektmetode for å redusere risikoen tidlig.

Vår drøfting viser at det er stor grad av usikkerhet i starten av digitale transformasjoner og ledere anbefales derfor å ha spesielt fokus på risikovurderinger tidlig i en digital transformasjon, i tillegg til at smidig prosjektmetode bidrar til å redusere risikoen tidlig.



### ***Delkonklusjon***

Analysen vår viser at for å lykkes med å digital ledelse i NAV og Skatteetaten kan ledere etablere en organisasjon som er villig til å ta risiko, aksepterer fiasko og lærer av sine feil. I tillegg til å håndtere usikkerhet ved hjelp av risikoanalyser og spesielt prioritere å redusere usikkerheten i starten av en digital transformasjon. Basert på ekspertenes vurdering og litteraturen innenfor digital ledelse kan et forbedringspunkt i NAV og Skatteetaten være å gjennomføre usikkerhet- og risikoanalyser hyppigere for områder som er i startfasen av en digital transformasjon. Den digitale lederen kan også ta i bruk en smidig prosjektmetode for å redusere risikoen tidlig.

### **3. God forankring av prosjektet i linja**

For å lykkes erfarer ekspertene i NAV og Skatteetaten at det er viktig å ha god forankring av digitaliseringsprosjektene i linja. Det er viktig å sikre god fremdrift og informere berørte parter. Informasjon mellom prosjektene og linja er det tredje av kriteriene ekspertene fremhever som særlig viktig for å lykkes med digital ledelse.

Digitalisering gjennomføres i offentlige virksomheter i stor grad som prosjekter. I NAV skjer digitaliseringen gjennom flere store prosjekter og Skatteetaten har 63 pågående digitaliseringsprosjekter våren 2019 (Skatteetaten, vedlegg 9).

Eksisterende litteratur fremhever at det er viktig med kvalitet på informasjonen som blir gitt fra prosjektet til linja (Samset, 2017; Difi, 2019; Schindler og Eppler 2003). Litteraturen peker også på behovet for en kulturell transformasjon for å lykkes med å utnytte fordelene digitaliseringsprosjektene gir i linja (Fitzgerald et al., 2014; Karp, 2014; Kahn, 2016).

Eksisterende litteratur fremhever i tillegg mellomledere som viktige informasjonsbærere (Wergeland-Jenssen, 2017; Karp, 2014; Rambøll, 2017; Dutton mfl, 1997; Saksvik mfl, 2007). Behovet for å visualisere endringene for å lykkes med god forankring påpekes av flere (Deiser and Newton, 2013; Muller og Renken, 2017; Bygstad og Lanestedt, 2017) og litteraturen fremmer også involvering som en viktig faktor for å lykkes med digital transformasjon (Bygstad og Lanestedt, 2017; Muller og Renken; 2017, Samset; 2014, Difi, 2019; Rassmussen; 2017).

### ***Kvalitet på informasjon***

Ifølge Kahn (2016) må en god digital leder håndtere en økende hastighet på informasjon og overflod av informasjon. Det er ikke mengden informasjon som er avgjørende for å få til en god forankring i linja, men at informasjonen i størst mulig grad er relevant (Samset, 2017). Kvalitet er derfor viktigere enn kvantitet når det kommer til informasjon fra prosjekter for forankring i linja. Kvantitet kan faktisk bidra til å øke usikkerheten fordi den øker sannsynligheten for motstridende informasjon og informasjon som ikke kan verifiseres (ibid). Difi erfarer at hvis en ikke begynner å implementere og informere om en endring før helt mot slutten av et prosjekt, er sannsynligheten stor for å mislykkes (Difi, 2019). Dette støttes av Schindler og Eppler (2003) som erfarer at mange av utfordringene som oppstår i et prosjekt skyldes at man venter til slutten av prosjektet før man tenker forankring og erfaringsoverføring. De hevder dette må være en integrert prosess underveis i prosjektet hvor en har systemer og rutiner for regelmessig evaluering og erfaringsoverføring. Dette viser at det er viktig å informere og forankre helt fra begynnelsen av et prosjekt.

NAV hadde tidligere felles opplæringer ved innføring av nye digitale tjenester, men har tilpasset seg opplæringen og bruker nå i stor grad informasjon via intranett og superbrukere på ulike fagområder som støtte i innføringen (NAV, vedlegg 12). Teorien påpeker at et problem i mange organisasjoner er at erfaring og kompetanse som samles inn i organisasjoner blir passivt tilgjengelig for andre, og at den som søker erfaringer må lete aktivt etter dem. Dette er både tid og ressurskrevende, og mange velger derfor å droppe det (Karlsen, 2017). Mange venter til i slutten av prosjektet før man tenker på læring, men det må være en integrert prosess gjennom hele prosjektet (Schindler og Eppler, 2003). Dette viser at for å få til en god forankring må ledere legge til rette for kompetanseoverføring kontinuerlig, og ikke vente til slutten av et prosjekt.

Analysen viser at for å få til en god forankring av digitaliseringsprosjekter i linja må en god digital leder evne å skille mellom relevant og uvesentlig informasjon. Lederen må i tillegg finne den rette balansen av mengde informasjon, og vite når det er rett tidspunkt å gi ut informasjonen. Dette viser at den digitale lederen i NAV og Skatteetaten bør forankre informasjonen godt tidlig og ikke vente til prosjektet er ferdig og skal overføres linja for å lykkes med digitale transformasjoner.

### ***Digitalt tankesett***

Fitzgerald et al. (2014) hevder etablering av et digitalt tankesett og en endring av kultur er viktig for å lykkes med digital transformasjon. En digital leder må sørge for åpenhet gjennom å dele informasjon, være åpen for ulike tankesett og respektere kritikk. Dette fremmer tillit, og åpner opp for å kunne kommunisere utenfor de formelle beslutningslinjene (Bringselius, 2018). Dette skaper en trygghet mellom medarbeidere og ledere som er nødvendig for kreativitet, innovasjon og et godt arbeidsmiljø. En kulturell transformasjon er derfor viktig for fullt ut utnytte fordelene ved digitaliseringen (Fitzgerald et al., 2014; Karp, 2014). Dette støttes av Khan (2016), som trekker frem økt gjennomsiktighet og åpenhet i forretningsprosesser som et av seks kriterier for å lykkes med digital ledelse.

Både NAV og Skatteetaten benytter prosjektorganisering ved digitale prosjekter på tvers av hierarkiske linjer og organisering (NAV, vedlegg 10, Skatteetaten, vedlegg 11). NAV har startet med å etablere tverrfaglige autonome team som også skal gå på tvers av hierarkiet. Produktteamene blir organisert i linjen og ikke i prosjektet (NAV, vedlegg 10). Dette betyr at NAV og Skatteetaten er i startfasen av å få til en organisatorisk transformasjon.

Analysen vår viser at for å få til god forankring og informasjon om digitaliseringsprosjekt innebærer god digital ledelse å etablere et digitalt tankesett og kultur der det er aksept for at kommunikasjon også foregår utenfor hierarkiske linjer.

### ***Mellomledere som informasjonsbærere, oversettere og rollemodeller***

Wergeland-Jenssen (2017) fremhever rollen mellomledere har som informasjonsbærere og oversettere i virksomheten. Karp (2014) trekker også frem mellomledernes rolle og ser på mellomledere som en av de viktigste endringsagentene for å få til endring i organisasjoner. Noe som betyr at det er viktig med gode digitale mellomledere.

Rapporten IT i praksis (2017) påpeker viktigheten av kompetente og ansvarliggjorte mellomledere som en viktig suksessfaktor for gode endringsprosesser, da mellomledere sitter mye tettere på de operative oppgavene enn toppledelsen, og har normalt bedre forutsetninger for å forstå forutsetninger og konsekvenser av skisserte endringer. Dette støttes av Dutton et.al. (1997) som hevder at det er mellomlederne som sitter nær den operasjonelle hverdagen som har mulighet til å forstå, vurdere risiko og oversette hvilken betydning endringen har for det operative arbeidet. Saksvik et.al. (2007) påpeker at ansatte ønsker å snakke med noen som kan si noe om hvordan endringene vil påvirke dem og deres jobb og at mellomleders

tilgjengelighet er viktig. Dette viser at det er viktig med kompetanse på digital ledelse hos mellomledere.

Hva lederne informerer om – både som fortolkere og formidlere av det som skjer og som initiativtakere til endringer, er sentralt i Difis tilnærming til ledelse av endringsprosesser. Dette støttes av Bygstad og Lanestedt (2017) som hevder at det å lede digitale ressurser innebærer å stimulere mennesker i organisasjonen til å utvikle, videreutvikle og utnytte de digitale ressursene. Den beste måten å gjøre dette på er å gå foran og vise hvilke muligheter digitaliseringen gir for å forankre dette i linjen. NAV og Skatteetaten ser på ledere som rollemodeller som må sette seg i førersetet, beherske digital teknologi, og være pådrivere (Larsen og Skjærpe, 2018). Etatene erfarer at for å lykkes med digital transformasjon er det behov for transformativ ledere med idéer og inspirasjonskraft (ibid).

Dette viser at for å lykkes med å forankre digitaliseringsprosjekter i linja er det viktig at mellomlederne er digitale ledere som evner å oversette informasjon fra prosjektene, og er rollemodeller som viser hvordan endringene påvirker egen arbeidshverdag.

### ***Visuell kommunikasjon***

Deiser and Newton (2013) trekker frem syv lederegenskaper som er spesielt viktige for å oppnå effektiv ledelse i den digitale verden, og den første egenskapen er ledere som kan skape og formidle historier ved hjelp av visuelle virkemidler. Dette støttes av Muller og Renken (2017) som erfarer at kommunikasjonen som forbereder ansatte og følger dem underveis i utvikling og implementering av nye digitale løsninger må være så tilpasset den ansatte som mulig. Bare hvis ansatte lett kan se hva teknologien er bra for, og hvordan de kan utnytte den til å innovere i sine spesifikke kontekster, vil teknologien støtte sann digitalisering, hevder de. Dette støttes også av Bygstad og Lanestedt (2017) som hevder at ledere har en avgjørende rolle i å sørge for å få visualisert og utnyttet informasjonen som ligger i datasystemene, og selv gå foran og bruke denne aktivt. Den viktigste informasjonen i virksomheten bør være lett tilgjengelig og gjerne åpen, og vises på steder der ansatte oppholder seg. Visualisert informasjon forenkler koordinering og vil kanskje være den viktigste kilden til løpende forbedring og innovasjon i virksomheten (ibid). Noe som viser at det er viktig med kompetanse på visuell kommunikasjon for å være en god digital leder.

NAV og Skatteetaten benytter intranett som base for informasjon internt i organisasjonen. NAV har et område på intranettet som heter *Digital Hverdag*, hvor de kan få oversikt over all digital transformasjon som er foregått i NAV. Førstelinjen i NAV bruker også infoskjermer for

å informere om aktuelle endringer (NAV, vedlegg 14). Dette viser at etatene visualiserer informasjon i flere digitale kanaler.

Vår analyse viser at for å lykkes med å forankre digitaliseringsprosjekter i linja er det viktig at endringene kommuniseres ved hjelp av tilpasset og god visuell kommunikasjon, ord og handlinger.

### ***Involvering***

Ekspertene våre erfarer at det er viktig med god forankring i linjen. Litteraturen fremmer i tillegg involvering som en viktig faktor for å lykkes med digital transformasjon.

Muller og Renken (2017) mener digital ledelse først og fremst handler om å hjelpe ansatte til å utnytte ny teknologi og hjelpe ansatte til å være mer innovative i arbeidet sitt. Teknologien muliggjør innovasjoner i arbeidsprosesser, og god involvering og informasjon til de ansatte muliggjør at ansatte kan se nye måter å gjøre arbeidet på. Dette krever at ansatte kan identifisere den nye teknologien i sitt daglige arbeid og raskt utvide bruken av teknologien slik at nye atferdsmønstre blir generert. Muller og Renken (2017) hevder teknologien ikke skal tres ned i virksomheten fra toppen, men at teknologien må sees som en ressurs som gjør det mulig for folk å tenke på hva de gjør og hvordan de gjør det. Noe som innebærer at medarbeidere bør oppfordres til å utforske og ta i bruk ny teknologi, og at lederen skal støtte dette.

Gitmark og Aasland (2016) erfarer at offentlige ansatte i stor grad ønsker å ta i bruk ny teknologi, tilegne seg nødvendig kompetanse og omfavne muligheten for å effektivisere. Det er ikke nok å informere for å forankre digitaliseringsprosjekt i linja – forankringen bør skje gjennom aktiv deltakelse i digitaliseringsprosjekter (Bygstad og Lanestedt, 2017; Muller og Renken, 2017; Samset, 2014; Difi, 2019; Rasmussen, 2017). Muller og Renken (2017) hevder prosjekter bestående av en blanding av medarbeidere som sitter med oppgavene i dag, i samarbeid med IT best sørger for at teknologi og dets transformativ potensial faktisk når ansatte og deres arbeid. Samset (2014) anbefaler også en tverrfaglig tilnærming for å lykkes. Dette støttes av Difi som arbeider for at medarbeidere skal involveres i utviklingsprosjektene, heller enn å bli utsatt for en «ovenfra og ned» innføring av en digital tjeneste (Difi, 2019). Når endringsprosessen er forankret hos medarbeiderne underveis, øker også sjansen for å lykkes med den digitale transformasjonen (Rasmussen, 2017). Dette viser at det er viktig at medarbeidere er involvert i den digitale transformasjonen.

Harlt og Hess (2017) identifiserte organisasjonens evne til å bygge interne og eksterne nettverk for kunnskap og informasjonsdeling som en av tolv verdier for å lykkes med digital transformasjon, noe som støtter våre eksperters erfaring om at informasjon og forankring er viktig for å lykkes med digital ledelse.

I NAV og Skatteetaten foregår utviklingen i prosjekter relativt langt unna store deler av den daglige produksjon i linja. Selv om prosjektene er tverrfaglig sammensatte av ressurser både fra linja og andre kompetanser, er virksomhetene så store at de aller fleste i linja ikke er delaktig i selve utviklingen av nye løsninger. De fleste som skal ta i bruk de nye systemene/den nye teknologien vil ikke være involvert i like stor grad som det litteraturen anbefaler. En måte å involvere hele linja underveis i utviklingen på er å implementere/ta i bruk deler av løsningen underveis, og ikke vente til alt er ferdigutviklet før det nye tas i bruk. Dette gjør at det likevel er mulig å involvere alle i linja underveis i prosjektet selv om organisasjonene er på flere tusen ansatte (Skatteetaten, vedlegg 11).

Gjennom drøftingen finner vi støtte for at god forankring i linja er viktig for å lykkes med digital ledelse. Dette både for å et bredere beslutningsgrunnlag, og for øke involveringen fra de som sitter i linja. Ny teknologi bør ikke tres ovenfra og ned i organisasjonen, men bør skje gjennom aktiv involvering av medarbeidere som utfører oppgavene i det daglige for å lykkes med digital transformasjon.

### ***Delkonklusjon***

Vår analyse støtter ekspertene som hevder det er viktig med god forankring i linja for å lykkes med digital transformasjon i det offentlige. Analysen viser at den digitale leder vurderer kvaliteten på informasjon, informerer og involverer linja tidlig gjennom visuell kommunikasjon og skaper en kultur der det er aksept for at kommunikasjon også foregår utenfor hierarkiske linjer. Den digitale leder går foran som en god rollemodell og viser hvordan endringene påvirker arbeidshverdagen.

## **4. Endringsevne**

Våre eksperter erfarer at digital transformasjon handler mer om evnen til å justere kurs, enn å følge en fastlagt plan. I en digital transformasjon endrer omgivelsene seg raskt, og endringsevne i langvarige prosjekter blir særlig viktig. Våre eksperter rangerer endringsevne som det fjerde viktigste kriteriet for å lykkes med digital ledelse.

I rapporten til IT i praksis (2018) kommer det frem at det i offentlig sektor ikke har skjedd disruptiv endring. Både NAV og Skatteetaten forventer å være i en transformasjonsfase i

mange år fremover, der flere av etatens oppgaver over tid vil være helt eller delvis erstattet av smarte IKT-løsninger, og etatene jobber kontinuerlig for å tilpasse seg omverden (Larsen og Skjærpe, 2017; Skatteetaten, vedlegg 6).

Tempoet i den digitale transformasjonen akselerer med en eksponentiell hastighet og offentlig sektor står ovenfor en eksplosiv teknologisk utvikling (Brett, 2018; Rambøll, 2018; Yoo, 2013). Den teknologiske utviklingen går så raskt, at gapet mellom hva som er teknologisk mulig og hva man oppnår i offentlig sektor blir stadig større (Rambøll, 2017).

### *Justering av kurs*

Våre eksperter erfarer at det å lykkes i en digital transformasjon handler mer om evne til å justere kurs, enn å følge en fastlagt plan. Digitalisering krever at både strategiske og operative nivåer i organisasjonen får forståelse for nødvendigheten ved endring og er motiverte for endringen (Rambøll, 2018). Harlt og Hess (2017) påpeker at organisasjoner må være åpne for nye ideer og evne å akseptere, implementere, være fleksible og tilpasningsdyktige for å reagere på en endring. Hvor godt egnet organisasjonen er til å tilpasse seg det digitale miljøet, avgjør dens grad av modenhet, og Kane et al (2017) mener at å utvikle en digital modenhet er en kontinuerlig prosess som handler om organisasjonens tilpasning til den pågående digitale forandringen. Modenhet i offentlig sektor viser en måling på 2,9 på en skala fra 1 til 5, noe som viser en moderat modenhet. Offentlig sektor ligger litt bak privat sektor i modenhet, som har en gjennomsnittlig score på 3,1 (Rambøll, 2017). Rambøll (2017) mener det fortsatt er potensiale for å øke digitaliseringen i den offentlige sektor, og her kan man se på tilpasninger av tjenesteutvikling, prosessforbedringer, og kultur – og kompetanseutvikling. Dette viser at en organisasjon bør ha en digital modenhet, der alle nivåer i organisasjonen har forståelse for nødvendigheten av en endring, for å kunne tilpasse seg den pågående digitale forandringen.

Wade (2015) fremmer viktigheten av en organisasjonskultur der man kan gjøre feil og justere kurs underveis. Organisasjoner som evner å snu seg raskt, hvor de evner å flytte medarbeidere og ressurser raskt og effektivt til der behovet er, har størst forutsetning for å lykkes (ibid).

Difis prosjektveileder (2019) erfarer at det er behov for å endre kurs underveis, og at det derfor må være fortløpende dialog mellom utviklerne og de som skal brukes løsningene i den digitale transformasjonen. Dette viser at organisasjoner i en digital transformasjon vil ha behov for endring og må evne å justere kurs underveis.

NAV utvikler seg kontinuerlig for å tilpasse seg omverden, og forsøkte i 2012 en helhetlig digital transformasjon som skulle gjennomføres på seks år. Prosjektet ble avvirket etter et år,

og i etterkant viste det seg å være for stort og komplekst til å la seg gjennomføre. NAV endret på bakgrunn av dette kurs med å utvikle digitale tjenester trinnvis for hvert område. Både NAV og Skatteetaten har en smidig utviklingsmetodikk som gir gode forutsetninger for å justere kurs helt fra starten av en digital transformasjon (NAV, vedlegg 10; Skatteetaten, vedlegg 11). Dette tyder på at etatene har en digital modenhet og evnen til å foreta den nødvendige justeringen for å kunne endre kurs underveis i en digital transformasjon.

Drøftingen vår viser at organisasjonen bør ha en digital modenhet, der alle nivåer i organisasjonen må ha forståelse for nødvendigheten av endring, for å kunne tilpasse seg den pågående digitale forandringen. Både NAV og Skatteetaten må være åpen for å endre kurs når det er nødvendig, og ikke følge en fast plan for å kunne tilpasse seg i den digitale transformasjonen.

### ***Faktorer som kan bidra til justering av kurs***

Evnen til å forstå omgivelsene er en stor del av lederrollen, og vil gi forutsetninger for å kunne vurdere om det er behov for å endre kurs når omgivelsene i den digitale transformasjonen endrer seg raskt (Karp, 2014; Bringselius, 2018). Både NAV og Skatteetaten analyserer omverden ved å evaluere hvilke konsekvenser den raske utviklingen kan ha for organisasjonen. Gjennom å bruke analysene som verktøy skaper det forutsetninger for å gjøre de nødvendige justeringene som skal til for å endre kurs (NAV, vedlegg 10; Skatteetaten, vedlegg 11). Erfaringen til våre eksperter er at den digitale lederen i NAV og Skatteetaten må ha evne til å justere kurs kontra å følge en fast plan for å lykkes i en digital transformasjon. Noe som betyr at å forstå omgivelsene er viktig og nødvendig for den digitale leder å ta hensyn til for å avdekke om det er behov for å endre kurs.

Skal virksomheter overleve i den digitale utviklingen, er lederne avhengig av en positiv holdning til endring og omstilling blant ansatte (Vabro og Jonassen, 2018, Rambøll, 2018). Ledere som har forutsetninger for å endre kurs, må skape trygghet ved å kommunisere visjoner, involvere medarbeidere, organisere læring, gi tilbakemeldinger, være rollemodeller og organisere støttetiltak (Bringselius, 2018; Karp, 2014; Difi, 2019). Rasmussen (2017) og Stensaker og Haugens (2016) hevder at for å lykkes med en endringsprosess er forankring hos medarbeidere uunnværlig, da medarbeidere som får bidra i en prosess utvikler eierskap, og får engasjement for endringen og evner å gi tilbakemelding dersom det blir behov for å endre kurs. Dette viser at den gode digitale lederen må vite når han skal justere kurs, og viktige



faktorer han kan bruke for å endre kurs er å analysere omverden, samt ha mellomledere og medarbeidere som sitter nær den operasjonelle hverdagen.

Eksisterende litteratur trekker fram at for å lykkes med digital transformasjon er mellomleders rolle en av de viktigste endringsfaktorene. Mellomledere som sitter nær den operasjonelle hverdagen har evne til å omforme ønsker fra toppledelsen til operasjonell endring, og har muligheten til å gi tilbakemelding dersom det blir behov for å endre kurs. NAV og Skatteetaten setter krav til sine ledere om at de må foreta nødvendige justeringer underveis for å lykkes med å lede digital transformasjon (NAV, vedlegg 10; Skatteetaten, vedlegg 11). Noe som viser at ved å ha mellomledere og medarbeidere som evner å se behovet for endring, kan de være med på å bidra til å gjøre de nødvendige justeringene underveis for å lykkes med den digitale transformasjonen.

Vår analyse viser at digitale ledere vet når virksomheten må gjøre endringer underveis i den digitale transformasjonen basert på kunnskap om omverden og tilbakemeldinger fra mellomledere og medarbeidere.

### ***Delkonklusjon***

Analysen vår viser at for å lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten bør organisasjonen ha digital modenhet og evne til å endre kurs i en digital transformasjon. Den gode digitale leder vet når han kan gjøre endringer basert på kunnskaper om omverden, og ved å ha mellomledere og medarbeidere som evner å se behovet for endring. Dette er med på å bidra til å gjøre de nødvendige justeringene underveis for å lykkes med den digitale transformasjonen. Basert på ekspertenes erfaring og litteraturen innenfor digital ledelse kan et forbedringspunkt i NAV og Skatteetaten være å involvere mellomledere og medarbeidere som har evnen til å se behovet for endringer underveis i et prosjekt, og bidra til at organisasjonen kan justere kurs når omgivelsene endrer seg raskt.

## **5. Gi medarbeider handlingsrom innenfor sitt fagfelt**

For å lykkes med digital ledelse erfarer ekspertene i NAV og Skatteetaten at leder må gi medarbeidere handlingsrom innenfor sitt fagfelt. Ekspertene beskriver at dette også vil skape engasjement og interesse hos de ansatte. Dette blir rangert som det femte viktigste kriteriet for å lykkes med digital ledelse i offentlig sektor.

NAV tenker nytt rundt utvikling, organisering, ledelse og kultur – og lar medarbeidere få mer ansvar (Larsen og Skjærpe, 2018). NAV og Skatteetaten jobber tverrfaglig med digitale transformasjoner og teamene er selvgående og er gitt mye ansvar (NAV, vedlegg 10; Skatteetaten, vedlegg 11)

Eksisterende litteratur i digital ledelse fremmer at virksomheter må avvikle formelle og faglige barrierer og gi medarbeidere mer ansvar i en flytende struktur (Westermann; 2014, Fjørtoft; 2017). Økt handlingsrom kan også gi medarbeidere motivasjon, som kan styrke muligheten for å lykkes med å lede en digital transformasjon (Stensaker og Haueng; 2016, Bringselius, 2018; Bass og Avolio, 1994; Brett, 2018; Karlsen; 2017).

### ***Organisasjonsstruktur***

For å lykkes med å lede en digital transformasjon må leder foreta nødvendige justeringer for å optimalisere medarbeiders arbeidsbetingelser (Fjørtoft, 2017). Westermann (2014) fremmer at digitale ledere løfter seg fra en hierarkisk struktur til en flytende struktur, hvor formelle og faglige barrierer brytes. I Norge er næringslivet kulturelt veldig godt posisjonert for høy tillit og flate organisasjoner (Larsen og Skjærpe, 2018), og offentlige ansatte ønsker i stor grad å ta i bruk ny teknologi og tilegne seg nødvendig kompetanse (Gitmar og Aasland, 2016). NAV og Skatteetaten er i dag organisert i en hierarkisk struktur, og utvikler seg mot å ha flytende arbeidsprosesser med økt handlingsrom for medarbeidere (NAV, vedlegg 10; Skatteetaten, vedlegg 11). Dette viser at hvis NAV og Skatteetaten tilpasser organisasjonsstrukturen til å bli mer flytende enn dagens hierarkiske struktur, hvor medarbeidere får økt handlingsrom – noe som styrker muligheten for at ledere kan lykkes med å lede digitale transformasjoner.

### ***Bruk av kompetanse***

Økt handlingsrom til medarbeidere fører til at virksomheten får brukt medarbeiders spisskompetanse på sine fagfelt, og virksomheten får tilegnet utviklingen en operativ erfaring på hva som fungerer eller ikke (Stensaker og Haueng, 2016). Dette kan styrke muligheten for at virksomheten gjør det riktige på de riktige områdene, noe som Karlsen og Gottschalk

(2002) fremmer som viktig for at en digital transformasjon skal være vellykket. Ved å gi medarbeidere handlingsrom blir også medarbeiders tause kunnskap inkludert i den digitale transformasjonen. Denne kunnskapen er implisitt i medarbeidere og kan ikke formuleres eller uttrykkes, og er derfor vanskelig å få med uten at medarbeider er involvert (Karlsen, 2017). Dette viser viktigheten av at en digital leder har medarbeidere med spisskompetanse, som får handlingsrom på områder som er deres fagfelt. På denne måten kan organisasjonen dra nytte av den tause kunnskapen som medarbeideren innehar, og dermed inkludere sin spisskompetanse i den digitale transformasjonen.

I følge Schindler og Eppler (2003) er det manglende ansvarsfordeling, manglende system og rutiner, innleid personell, tidspress, feil fokus, maktbase eller manglende ressurser som gjør at virksomheter ikke greier å dra nytte av kompetanse hos medarbeidere. For å få til dette kan digitale ledere benytte seg av en tillitsbasert ledelse, hvor man anerkjenner potensialet og kunnskapen til medarbeidere og organiserer virksomheten med få beslutningsnivåer, velfungerende team og økt handlingsrom knyttet til forbedringsinitiativ (Bringselius, 2018).

Bringelius (2018) påpeker at:

*«Man ikke skal stole blindt på medarbeidere, men virksomheten må ha et realistisk og balansert syn, og jobbe for en balanse mellom medarbeiders handlingsrom og lederansvar».*

NAV har definert at ledere har handlingsrom, og beskriver at ledere skal våge å utfordre, siden det alltid finnes et handlingsrom (NAV, vedlegg 21). En slik presisering for medarbeidere i NAV og Skatteetaten kan styrke muligheten for at medarbeidere får økt handlingsrom innenfor sitt fagfelt. Dette betyr ikke at ledere er mindre viktige, men lederen fokuserer på å være støttende, motiverende og skaper et godt arbeidsmiljø. Hvis ledere lykkes med dette vil det også skapes engasjement fra medarbeidere (Stensaker og Haugeng, 2016; Bringselius, 2018).

Dette viser at digitale ledere må finne en balanse mellom medarbeiders handlingsrom og lederansvar, hvor det er spesielt viktig at medarbeiders tause kunnskap blir inkludert i den digitale transformasjonen, siden dette styrker muligheten for at virksomheten gjør det riktige på de riktige områdene.

### ***Motiverte medarbeidere***

Den digitale lederen fokuserer på kultur og holder medarbeidere tilfredse (Brett, 2018). Hvis leder engasjerer seg i medarbeidernes arbeid, vil både motivasjon, moralsk atferd og bevissthet stimuleres, noe som kan gi en transformerende effekt (Burns, 1978). Hvis medarbeidere i tillegg får lov til å utvikle seg gjennom arbeidet, kan de bli enda mer motivert (Karlsen, 2017). Å inkludere medarbeidere i utviklingen av den digitale transformasjonen vil også bidra til at medarbeidere opplever eierskap til endringsprosessen som gjør de engasjerte og motiverte for endringen (Rambøll, 2018). Dette viser at ved å inkludere medarbeidere i endringsprosessen kan NAV og Skatteetaten få motiverte medarbeidere.

Når medarbeider har handlingsrom opplever de seg inkludert i beslutninger og blir intellektuelt utfordret, noe som fremmer kreativitet, innovasjon og selvstendig arbeid (Bass og Avolio, 1994). Når medarbeider har handlingsrom, vil medarbeider også kunne lede seg selv, noe som kan føre til frigjort energi, kompetanse og kreativitet. Ved å gjøre dette kan bedrifter få økt verdiskaping (Johannessen og Olsen, 2017). NAV og Skatteetaten har en smidig utviklings-metodikk som i stor grad legger opp til autonome team som må lede seg selv, og ta beslutninger underveis i utviklingen av den digitale transformasjonen (NAV, vedlegg 10; Skatteetaten, vedlegg 17). Noe som viser at NAV og Skatteetaten legger opp til metoder som gjør at medarbeidere får økt handlingsrom og blir inkludert i den digitale utviklingen.

Drøftingen vår viser at ved å gi medarbeidere handlingsrom kan det skape engasjement blant de ansatte, og at NAV og Skatteetaten legger opp til at dette skal være mulig i dag ved bruk av autonome team. Den gode digital lederen må være engasjert i medarbeideres arbeid for å lede i den digitale transformasjonen.

### **Delkonklusjon**

Analysen vår viser at eksisterende forskning støtter ekspertene i at for å lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten bør leder gi medarbeidere handlingsrom innenfor sitt fagfelt, og finne en god balanse mellom handlingsrom og lederansvar. Dette kan gjøres ved utvikle seg fra etablerte hierarkiske strukturer til flytende organisasjonsstrukturer. Ledere må engasjere seg i medarbeideres arbeid, noe som vi føre til motiverte og selvstendige medarbeidere som styrker muligheten for å lykkes med digitale transformasjoner.

## **6. Tverrfaglighet i utviklingen**

For å lykkes med digital ledelse erfarer ekspertene i NAV og Skatteetaten at leder må legge til rette for tverrfaglighet i utviklingen. Dette blir rangert som det sjette viktigste for å lykkes med digital ledelse i offentlig sektor. Ekspertene utdyper at prosjekter er sammensatt og at det gir stor verdi å få fungerende tverrfaglige team på tvers av profesjongrensener som jurister, IT-arkitekter, økonomier, analytikere osv. Ekspertene mener de må ha ansatte med komplementerende kompetanse til å se forskjellige sider av en sak eller et problem, slik at de unngår eventuelle hindringer som man kan møte på underveis i en digital transformasjon. Ekspertene trekker også frem viktigheten av å ha forskjellige typer mennesker til ulike oppgaver, og trekker frem typene analytisk, strategisk, detaljorientert, helhetsorientert, menneskeorientert og systemorientert. Ekspertene erfarer også at for å lykkes trengs ulike ledertyper for å lede i forskjellige faser av den digitale transformasjonen.

NAV og Skatteetaten har satt sammen selvgående tverrfaglige prosjektteam som er selvforsynte med den kompetanse de trenger for å levere tjenestekvalitet (NAV, vedlegg 10; og Skatteetaten, vedlegg 17).

Eksisterende litteratur i digital ledelse fremmer at tverrfaglig samarbeid er viktig for å lykkes med digital transformasjon (Harlt og Hess, 2017; Muller og Renken 2017, Khan, 2016, Bringelius, 2018, Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det trekkes også frem at den beste måten å få til tverrfaglig samarbeid er ved å etablere prosjekter (Muller og Renken, 2017; Karlsten 2018, Harlt og Hess, 2017), eller å være organisert som en fleksibel organisasjon (Wade, 2015; Khan, 2016, Viaene, 2017). Litteraturen i digital ledelse mener også det er viktig med tverrfaglighet i ledergruppene (Viaene, 2017; Brett, 2018; Deiser and Newton, 2013; Khan, 2016).

### ***Tverrfaglig organisasjon***

For å lykkes med å lede i digitale transformasjoner fremmer Harlt og Hess (2017) at organisasjonen må ha et tverrfaglig samarbeid, og Wade (2015) mener at det må være en positiv holdning til samarbeidet. Et tverrfaglig samarbeid er ifølge Muller og Renken (2017) at man har en hybrid struktur bestående av fagfolk både fra IT og ikke-IT-funksjoner. Bygstad og Lanestedt (2017) mener IKT ikke må bli sett på som et eget fagfelt som kan bli satt bort til en IT-ansvarlig, men at data er grunnleggende ressurser, på linje med mennesker og penger. Virksomheter fokuserer ofte på teknologien fremfor strategien, noe som resulterer i at

virksomheten ikke får ut fordelene digitalisering gir (Kane et al.,2015). Dette viser at for å lykkes med digital transformasjon er virksomhetene avhengig av tverrfaglig kompetanse.

Ekspertene i NAV og Skatteetaten fremmer viktigheten av typene analytisk, strategisk, detaljorientert, menneskeorientert og systemorientert. Difi (2019) fremmer at det er viktig å involvere medarbeidere i utviklingsprosjektene for å lykkes. Dette betyr at i stedet for å fokusere på et begrenset ansvarsområde, som ofte er tilfellet i mål- og resultatstyring, kan virksomhetene styre mot et bredere mål, med et større ansvarsområde for å unngå et tunnelsyn (Bringselius, 2018).

Brett (2018) mener at suksess for en digital leder baserer seg på å bygge en motivert og effektiv organisasjon, noe som betyr at ledere må være taktiske og strategiske i hvordan de rigger organisasjonen. For å få dette til mener Viaene (2017) at det er behov for den etablerte ledertypen som kan være arkitekt for å skape fleksibilitet i organisasjonen. Westermann (2014) mener dette betyr å løfte seg fra en hierarkisk struktur til en flytende struktur som avvikler formelle og faglige barrierer. Hartl og Hess (2017) identifiserte i sin studie at organisasjonens holdning til en åpen, ikke-hierarkisk og demokratisering av beslutningsprosesser er viktig for å til en vellykket digital transformasjon. Det er viktig med en ledelse som organiserer virksomheten slik at det blir en økt gjennomsiktighet og åpenhet i forretningsprosessene (Khan, 2016).

Wade (2015) fremmer at:

*«Leders evne til å flytte ressurser raskt og effektivt til hvor det er mest behov for dem er en vesentlig faktor for å lykkes, noe som krever en organisasjon som har myndighet til å handle på lavere nivåer i hierarkiet».*

NAV og Skatteetaten er store virksomheter på henholdsvis 19 000 og 6 600 ansatte, som er hierarkisk organisert. Høye nivåer av byråkrati og organisatoriske siloer er ifølge Wade (2015) det største hinderet til å få til å flytte ressurser raskt og effektivt til hvor det er mest behov for dem. Dette viser at det kan være utfordrende for NAV og Skatteetaten å få dette til i praksis.

Digital ledelse i NAV og Skatteetaten fremmer at det er like mye en organisatorisk endringsprosess som en teknisk innføring (NAV, vedlegg 17; Skatteetaten, vedlegg 18). NAV har startet med denne tankegangen med å ha et domenedrevet organisasjonsledd i IT-avdelingen som rår over alle ulike innsatsfaktorene som skal til for å levere en tjeneste og vil

med det være bemannet med alle nødvendige roller/funksjoner for å levere, forvalte og utvikle tjenester (NAV, vedlegg 10). Metoden til NAV kan være en løsning til hvordan digitale ledere kan flytte ressurser raskt og effektivt i store virksomheter.

For å oppnå fleksibilitet og mulighet til å frigi ansvar og oppgaver i etablerte linjer kan det være hensiktsmessig å etablere et prosjekt (Karlsen, 2018). Karlsen (2018) påpeker at det vil være mulig å samle tverrfaglig kompetanse med forskjellig kunnskap, erfaring og administrativ tilhørighet. Ekspertene i NAV og Skatteetaten fremmer også at det er prosjektform og tverrfaglige team som er viktig for å lykkes. For å evaluere om prosjekter har lyktes, må virksomhetene ha en tverrfaglig tilnærming, hvor institusjonelle forhold som lederskap og struktur er den viktigste faktoren for å lykkes (Samset, 2016). Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at utfordringen for ledere i organisasjoner i dag er å få innovasjon og omstilling integrert i den daglige virksomheten. NAV forsøker nå å integrere innovasjon og utvikling av tjenester i linja, med å opprette tverrfaglige produktteam som får ansvar for utvikling av hele verdikjeden til en tjeneste (NAV, vedlegg 10). Dette viser at både prosjekter og tverrfaglige team i linja kan være aktuelle metoder for å oppnå tverrfaglighet i utviklingen.

Drøftingen vår viser at det er behov for en tverrfaglig kompetanse i digitale transformasjoner og ledere må etablere en organisasjon som legger til rette for en tverrfaglighet som ikke bare er prosjektbasert, men også bevege seg mot en fleksibel organisasjon som raskt kan flytte ressurser raskt og effektivt til der det er bruk for dem. Organisasjonen bør også legge til rette for en økt gjennomsiktighet og myndighet til å handle på lavere nivåer i hierarkiet.

### ***Tverrfaglige ledergrupper***

Ekspertene i NAV og Skatteetaten erfarer at for å lykkes trengs tverrfaglighet blant ledere, spesielt for å lede i forskjellige faser av den digitale transformasjonen. Eksisterende litteratur på digital ledelse trekker spesielt frem fem ulike ledertyper.

En ledertype som trengs i ledergruppen er den utviklingsorienterte lederen som er nysgjerrig på endringer i brukeratferd, trender og utvikling (Viaene, 2017; Brett, 2018; Deiser and Newton, 2013). En annen ledertype som anbefales i en ledergruppe er den handlende lederen som knytter sammen ny teknologi og dagens virksomhet (Viaene, 2017; Khan, 2016). I tillegg bør ledergruppen bestå av en ledertype som er visjonær og har en unik evne til å se ny digital teknologi som en del av fremtidens forretningsstrategi og implementere det som en del av kjernevirksomheten (Viaene, 2017; Deiser and Newton, 2013). Ledergruppen bør også bestå av den etablerte lederen som kan skape fleksibilitet i organisasjonen, som får ting gjort og har

fokus på kortsiktig levering, økt beslutningshastighet, økt gjennomsiktighet og åpenhet i forretningsprosessene (Viaene, 2017; Brett, 2016; Khan, 2016). Til slutt anbefaler eksisterende litteratur i digital ledelse at den tverrfaglige ledergruppen har en utopisk ledertype som ser fremtiden og greier å bygge en organisasjonskultur hvor det er samarbeid mellom mennesker og teknologi (Brett, 2018; Khan, 2016). Dette viser at det kan være nyttig for NAV og Skatteetaten å ha fem ulike ledertyper representert i ledergruppen for å ha en helhetlig digital ledelse. Ekspertenes erfaringer med at for å lykkes med digital ledelse må man ha en tverrfaglighet blant ledere støttes av litteraturen i digital ledelse og det anbefales at ledergruppen består av ledertypene den utviklingsorienterte, den handlende, den visjonære, den etablerte og den utopiske lederen.

Ekspertene i NAV mener det bør være ulike ledertyper for å lede i forskjellige faser, som for eksempel utvikling eller implementering av den digitale transformasjonen. Eksisterende litteratur har ikke definert hvilke ledertyper som passer i ulike faser, men mener det er kombinasjonen av ulike ledertyper som vil føre til en helhetlig digital ledelse som legger til rette for å lykkes med å lede i en digital transformasjon (Viaene, 2017). Ledere i NAV og Skatteetaten er ikke ledere for alle fasene i dag, de leder som oftest innenfor utvikling eller implementeringsfasen av den digitale transformasjonen. Dette gjør det mulig for etatene å rekruttere ledertyper som passer spesielt til disse fasene. I følge Brett (2018) skal det i midlertidig mye mer til enn å skifte mellom disse ulike ledertypene for å lykkes som en digital leder – og det handler om mennesker. Den egenskapen alle ledertypene må mestre er skiftet fra teknologi til mennesker, dette uansett hvilken fase av den digitale transformasjonen man er leder i. Å ha en god forståelse for skiftene som kreves, gjør overgangen enklere og forsterker mulighetene til å lykkes å lede i en digital transformasjon. Det viser at det kan være ulike ledertyper som passer for utviklingsfasen og implementeringsfasen, men alle ledertypene bør være inkludert i begge fasene og at en ferdighet hele ledergruppen må ha, er evnen til å forstå hvordan teknologien påvirker mennesker.

Drøftingen viser at det er behov for tverrfaglighet i ledergrupper for å lykkes med å lede i en digital transformasjon, og hvis ledergruppen er satt sammen med typene; ledertypene; utviklingsorientert, handlende, visjonær, etablert og utopisk leder har man gode forutsetninger for å lykkes. Samtidig er den viktigste egenskapen alle ledertyper må ha er å forstå skiftet mellom teknologi og mennesker.



## **Delkonklusjon**

Analysen vår viser at ekspertenes erfaringer med tverrfaglighet i utviklingen for å lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten støttes av eksisterende litteratur. For å få dette til kan leder ha en tverrfaglig utvikling som baserer seg på en fleksibel organisasjon, hvor leder kan flytte ressurser effektivt. Utviklingen er gjennomslutning og gjennomføres av medarbeidere som har fått delegert ansvar. Ledere i NAV og Skatteetaten må forstå skiftet fra teknologi til mennesker og være en del av en tverrfaglig ledergruppe som består av ledertypene; utviklingsorientert, handlende, visjonær, etablert og utopisk leder.

## **7. Topplederforankring**

For å lykkes med digital ledelse mener våre eksperter at det er viktig med topplederforankring på endringer som følge av den digitale transformasjonen. Digitalisering har effekter som vil være synlig/profilert og potensielt kontroversielle. Toppledere må være forberedt på å stå i eventuell motgang som måtte komme, og prioriteringskonflikter som kan oppstå som følge av digitaliseringen.

Som våre eksperter formulerte det:

*«Sjefen må være med på dette, hvis ikke blir det vanskelig når motstanden kommer lengre ned i organisasjonen.»*

NAV og Skatteetaten er statlige virksomheter som får sine rammebetingelser fra departementene. Departementene er styrt etter politiske føringer fra regjeringen og lovpålegg fra Stortinget. Etatene har dialog med departementene om behov for modernisering og utvikling, og har handlingsrom innenfor faste tildelte rammer for å prioritere digital transformasjon av tjenestene (Skatteetaten, vedlegg 8).

Litteraturen fremhever at makten til å beslutte endring ligger hos toppledelsen (Karp, 2014; Bygstad og Lanestedt, 2017; Kahn, 2016; Berman og Marshall, 2014) og at toppledere er viktige rollemodeller (Karp, 2014; Bygstad og Lanestedt, 2017; Kahn, 2016; Burns, 1978; Bass og Avolio, 1984). Litteraturen peker også på at endring fører til motstand i organisasjoner og viktigheten av at endringene da er forankret hos toppledelsen (Goldstein, referert i Busch et al., 2003; Sensaker og Langley, 2010; Karp, 2014; Maachiavelli, 1992).

### ***Makt, ansvar og hierarki***

Ifølge Karp (2014) er det toppleder og topplers ledergruppe sitt ansvar å få til endring på strategisk og taktisk nivå. Ansvar for de effektene digitaliseringen gir ligger dermed hos

toppledelsen. Topplederne i NAV og Skatteetaten tar de endelige beslutningene og har nødvendig posisjonsmakt for å initiere endringer (St.meld.nr 27, 2015-2016).

Bygstad og Lanestedt (2017) mener IKT ikke må bli sett på som et eget fagfelt som kan bli satt bort til en IT-ansvarlig, men at data og datasystemer er grunnleggende ressurser, på linje med mennesker og penger. Selv om toppledelsen har ansvaret, er digitaliseringsarbeidet i stor grad styrt av prosjektene i NAV og Skatteetaten, og mye beslutningsmyndighet ligger hos eierne av prosjekter (NAV, vedlegg 10; Skatteetaten, vedlegg 11). Noe som viser at det er prosjektlederen som må forankre den digitale transformasjonen hos topplederen.

Kahn (2016) har studert hvordan toppledelse blir påvirket av digitaliseringen. Noe av det han erfarer er at digitaliseringen fører til endringer i den tradisjonelle hierarkiske strukturen, og strukturen blir mer flytende. Digitaliseringen påvirker også toppledelsens arbeid ved at digitaliseringen gjør at beslutningsprosesser foregår raskere (Berman og Marshall, 2014). Medarbeiderne har spisskompetanse på sine fagfelt og har operativ og erfaring på hva som kan fungere eller ikke (Stensaker og Haueng, 2016). Toppledelsen kan ikke lenger ha kunnskap om alt (Kahn, 2016). Westerman et al. (2014) introduserer begrepet "omvendt mentorprogrammer" der toppledelsen og ledelsen lærer av de yngre generasjonene. Dette viser at topplederen må være åpen for å lære av medarbeidere i hierarkiet under seg for å lykkes ved med å lede i den digitale transformasjonen.

Vår analyse viser at topplerforankring er viktig for å lykkes med digital ledelse i det offentlige siden beslutningsmakten ligger hos toppledelsen, men digitaliseringen har ført til at den tradisjonelle hierarkiske organisasjonsstrukturen blir mer flytende. Toppledelsen må i større grad enn tidligere lære av medarbeidere med spisskompetanse nederst i organisasjonsstrukturen.

### ***Toppledere som symbolfigurer***

Når endringer gjennomføres er toppledere viktige symbolfigurer, talsmenn og rollemodeller. (Karp, 2014). Dette synet støttes av Bygstad og Lanestedt (2017) som mener ledere har en avgjørende rolle i å sørge for å få visualisert og utnyttet informasjonen som ligger i datasystemene, og selv gå foran som rollemodeller. Einar Wergeland-Jenssen (2017) erfarer at det er viktig for en toppleder å gi det store bildet på retning og visjon i virksomheten for å få til endring. Noe som viser at det er viktig at toppledere er symbolfigurer i virksomheten.

Transformasjonsledelse innebærer at leder engasjerer seg i medarbeidere slik at de blir motivert, endrer atferd og bevissthet (Burns, 1978). NAV legger vekt på transformative ledere

med inspirasjonskraft for å lykkes med digital transformasjon (Larsen og Skjærpe, 2018). Noe som viser at toppledere som symbolfigurer kan inspirere til ønsket endring.

Bass og Avolio (1994) trekker fram at når lederen opptrer karismatisk som en positiv rollemodell får han innflytelse gjennom sine handlinger og væremåte, og kan skape de endringer som den digitale transformasjonen medfører. Skatteetaten setter krav til sine ledere om at de må gå foran som gode rollemodeller (Skatteetaten, vedlegg 20). Dette viser at lederen oppfattes som inspirerende når den er positiv og karismatisk i sin handling og væremåte.

Vår drøfting viser at for å lykkes med digital ledelse er det viktig at endringene er forankret hos ledelsen, slik at toppledelsen kan gå foran som gode talsmenn og rollemodeller – og være inspirerende for de endringene digitaliseringen medfører.

### ***Motstand mot endring***

Topplerne i NAV og Skatteetaten tar de endelige beslutningene og har nødvendig posisjonsmakt for å initiere endringer (St.meld.nr 27, 2015-2016). Noe som betyr at ledere kan ta beslutninger, selv om den digitale transformasjonen møter motstand.

Ved innføring av endringer er motstand mot endring er en utfordring i de fleste organisasjoner. For mange er det frykt for det ukjente og mulige personlige tap for de ansatte som er opphav til skepsis og motstand (Goldstein, referert i Busch et al., 2003). Sensaker og Langley (2010) hevder at det ikke er et spørsmål *om* det blir motstand mot endring, men *hvordan* denne motstanden vil arte seg. Karp (2014) hevder det er vanskelig å unngå at maktkamper, spill, allianser, sabotasje og motstand blir en del av et endringsinitiativ. Filosof og statsmann i renessansetiden Maachiavelli (1992) påstod at det ikke er noe som er vanskeligere å ta ansvaret for, eller mindre sjanse for å få suksess med, enn det å lede i endring:

*«For den som vil endre, vil alltid ha motstand blant dem som vil tjene på det bestående, og bare lunket støtte hos dem som vil komme bedre ut i nytt regime.»*

Motstand kan forstås i tre dimensjoner, kognitiv, emosjonell og intensjonell (Piderit, 2000). Den kognitive dimensjonen tar for seg menneskets mening om og tro på endringen. Den emosjonelle siden tar for seg reaksjonsmønsteret fra håp, glede og optimisme til sinne frykt og fortvilelse. Den intensjonelle dimensjonen er verdier, holdninger og faktiske handlinger, altså om en medarbeider støtter eller motarbeider endringen. Dette betyr at motstand for endring er

noe toppleder må være forberedt på at vil oppstå når NAV og Skatteetaten gjennomfører digitale transformasjoner, og at digital ledelse handler om hvordan lederne forstår og imøtekommer kognitiv, emosjonell og intensjonell motstand.

Kultur er en sentral størrelse i ledelse av endring, spesielt på grunn av at mange mener at det er her kjernen til motstand mot endring ligger (Karp, 2014). Kotter og Schlesinger (1979) hevder det er fire hovedgrunner til motstand mot endringer i organisasjoner: personlig tap, misforståelser og manglende tillitt, forskjellig syn på behovet for endring, og bekymring for sin egen kompetanse i det nye. Ved digitalisering vil noen kunne motsette seg endring fordi de forventer at de vil tape noe av verdi for dem personlig på endringen. Arbeidsområder forsvinner, prosesser automatiseres og ansvar flyttes. Motstand kan også oppstå fordi mange ikke forstår konsekvensene endringene vil ha for dem selv. Digitaliseringen fører med seg noe helt nytt som nye systemer, nye arbeidsmåter som igjen fører til en ny måte å tenke på. Det kan være vanskelig å forstå omfanget og konsekvensene digitaliseringen gir, noe som også kan føre til motstand mot endringene. Ved digitalisering kan motstand også oppstå fordi medarbeidere er bekymret for om de vil klare å tilegne seg den nye kompetansen, ferdigheten eller adferden som forventes av dem ved innføring av nye digitale løsninger. Dette viser at toppleder må legge til rette for en kultur som aksepterer motstand, og evner å møte motstanden er svært viktig for å lykkes med å lede i digitale transformasjoner.

Analysen vår viser at det er viktig at endringer forankres hos toppledelsen for å lykkes med digital transformasjon. Dette på bakgrunn av at det er viktig å imøtekomme motstand som kan oppstå og topplederen har beslutningsmakt til å gjennomføre endringer selv om motstand oppstår.

### ***Delkonklusjon***

Vår analyse viser at topplederforankring er viktig for å lykkes med digital ledelse i det offentlige siden beslutningsmakten ligger hos toppledelsen, men digitaliseringen har ført til at den tradisjonelle hierarkiske organisasjonsstrukturen blir mer flytende. Toppledelsen bør i større grad enn tidligere lære av medarbeidere med spisskompetanse. For å lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten er det viktig at endringene er forankret hos ledelsen slik at toppledelsen kan gå foran som gode talsmenn og rollemodeller og har beslutningsmakt til å gjennomføre digitale transformasjoner selv om motstand oppstår.

## **8. Lederstøtte**

Ekspertene i vår studie fremhever det å få støtte fra leder som det åttende viktigste kriteriet for å lykkes med digital ledelse.

I NAV og Skatteetaten har medarbeidere og ledere støtte og tillitt gjennom å få handlingsrom til å løse oppgavene innenfor sine definerte ansvarsområder (Skatteetaten, vedlegg 7; NAV, vedlegg 10).

Litteraturen fremhever at støtte og tillit er viktig for å lykkes (Iversen og Rimo, 2014; Bringselius, 2018; Hartl og Hess, 2017; Karp, 2014; Schein, 1990; Peters og Watermann, 1982; Bass og Avolio, 1984). Litteraturen peker også på ulike måter å gi tilbakemeldinger på kan være med å skape grunnlag for endringer (Johannessen og Olsen, 2013).

### ***Støtte og tillit***

Støtte fremheves av ekspertene som viktig for å lykkes med digital ledelse. Iversen og Rimo (2014) erfarer at mellomledere som opplever at leder gir støtte, presterer ofte bedre enn kolleger som ikke opplever støtte. Får mellomleder støtte fra sin leder blir de også mer opptatte av å støtte sine egne medarbeidere. Dette betyr at både ledere og medarbeidere presterer bedre om de føler at de får støtte fra lederen sin.

Støtte fra leder kan ivaretas ved en tillitsbasert ledelse som har et positivt menneskesyn og baserer seg på at mennesker har et grunnleggende ønske om å gjøre en god jobb, mestre og bidra til fellesskapet (Bringselius, 2018). For å øke kvaliteten i offentlige digitale transformasjoner mener Bringselius leder må øke handlingsrommet i møtet mellom brukere og medarbeidere gjennom tillitsbasert styring og ledelse. Å skape en kultur basert på tillit krever et stort innslag av involvering, og at alle medarbeidere tar ansvar for å lede og utvikle organisasjoner. Det betyr at lederne må fokusere på å være støttende og motiverende og skape et godt arbeidsmiljø. Potensialet og kunnskapen hos medarbeidere og ledere i offentlig organisasjon og hos brukerne er enorme. Lykkes etatene å bruke kunnskapen godt, og samtidig skape arbeidsglede vil alle vinne på det (Bringselius, 2018). Hartl og Hess (2017) er enig i at tillit og støttende lederskap er viktig for å lykkes med digital transformasjon. De har identifisert tillit som en av tolv kulturelle verdier som kan være avgjørende for å lykkes med digitale transformasjoner. Dette viser at støtte og tillitt fra leder fører til bedre prestasjoner blant medarbeidere, noe som gjør at NAV og Skatteetaten kan lykkes bedre i den digitale transformasjonen.

Endringer som følge av digitale transformasjoner kan skape utrygghet. Ledere som ønsker å endre, må derfor skape trygghet ved å være støttende og organisere støttetiltak (Karp, 2014, Schein, 1990; Peters og Watermann, 1982). Bass og Avolio (1984) fokuserer på at lederen må bidra til medarbeideres utvikling gjennom støttende, løsningsorientert og personlig interaksjon. I ledelsesplattformene til NAV og Skatteetaten fremheves det at en leders oppgaver blant annet er å støtte og involvere egne medarbeidere (NAV, vedlegg 21; Skatteetaten, vedlegg 22). Dette viser at det er viktig at leder støtter for å skape trygghet, siden digitale transformasjoner kan skape en utrygghet.

Våre eksperter fremhever støtte fra nærmeste leder som en viktig forutsetning for å lykkes med digital ledelse og litteraturen i digital ledelse støtter opp under ekspertenes erfaringer. For å lykkes med digital transformasjon i det offentlige bør den digitale leder skape en kultur basert på tillit, involvering og støtte noe som kan føre til at alle medarbeidere i organisasjonen tar felles ansvar for utvikling i den digitale transformasjonen.

### ***Å gi tilbakemelding***

Litteraturen fremmer at lederstøtte også handler om måten leder gir tilbakemeldinger på (Johannessen og Olsen, 2013; Ashby, 1956). Tilbakemelding dreier seg om hvordan tilbakemelding og fleksibilitet kan skape grunnlag for endring. For å gi tilbakemelding er det ifølge Johannessen og Olsen (2013) tre forhold å tenke på; hvordan vi gir tilbakemelding, hvordan vi mottar tilbakemelding og hvordan vi integrerer tilbakemeldingen i atferden vår.

Når leder gir tilbakemeldinger er det viktig at intensjonen er konstruktiv. For at det skal oppleves viktig, må tilbakemeldingen gis med et engasjement hevder Johannessen og Olsen (2013). En del av budskapet skal være oppmuntrende og en del bør inneholde spesifikk informasjon om hva som skal forbedres. Dette betyr at digitale ledere som skal gi lederstøtte må være engasjerte, positive og konkrete i sin tilbakemelding.

Når medarbeider mottar tilbakemelding er det ifølge Johannessen og Olsen (2013) spesielt to metoder å motta tilbakemeldinger på – som negativ kritikk og som hjelp. For å få til personlig endringskompetanse må den ansatte være innstilt på at tilbakemeldingen er for hjelp. Noe som viser at den digitale lederen må arbeide med en forståelse fra medarbeidere om at tilbakemeldingen skal bidra til å hjelpe medarbeideren.

Å integrere tilbakemeldingen i atferden krever en stor grad av fleksibilitet (Johannessen og Olsen, 2017). For å få til dette kreves det tilstrekkelig variasjon i eget handlingsmønster (Ashby, 1956). Ashby's lov om tilstrekkelig variasjon tar utgangspunkt i hvordan vi kan

endre oss i forhold til andres atferd. Ifølge Johannessen og Olsen (2013) blir dette viktigere jo større kompleksitet det er i omverden. Derfor er variasjon en viktig del av personlig endringskompetanse. Jo større grad av variasjon, jo større er sannsynligheten for suksess hvis kompleksiteten er stor. Dette betyr at å ta til seg tilbakemeldinger krever fleksibilitet for å kunne endre atferd på bakgrunn av tilbakemeldingen. En digital transformasjon medfører mange endringer, og for å lykkes er en viktig faktor at digitale ledere evner å gi tilbakemeldinger som gjør at medarbeidere endrer atferd.

Vår drøfting viser at en god digital leder gir tilbakemeldinger som skaper grunnlag for endringer ved å gi tilbakemeldinger med engasjement, oppmuntring og spesifikk informasjon for å lykkes med digital transformasjon i NAV og Skatteetaten.

### ***Delkonklusjon***

Vår analyse viser at støtte og tillit fra nærmeste leder er viktig for å lykkes med digital transformasjon. Den digitale lederen skaper en kultur basert på tillit, involvering og støtte som fører til at alle medarbeidere i organisasjonen tar felles ansvar, og skaper grunnlag for endringer ved å gi tilbakemeldinger med engasjement, oppmuntring og spesifikk informasjon.

## **9. Energi og entusiasme**

Energi og entusiasme er rangert som det niende viktigste kriteriet som ekspertene våre mener er en forutsetning for å lykkes med digital ledelse. Ekspertene mener at noen, men ikke alle, av de som jobber med innføringen i en digital transformasjon må ha en energi og entusiasme knyttet til endringer som kan smitte over til de ansatte.

NAV og Skatteetaten har innføringskoordinatorer som skal være pådrivere ved innføring av digitalisering (NAV, vedlegg 12, Skatteetaten vedlegg 11).

I litteraturen er entusiasme (Bass og Avolio, 1994, Rasmussen, 2017; Burns, 1978), og energi (Dweck, 2012; Seligman, 2011; Linley et.al, 2010; Csikszentmihalyi 2002;2013; Gatton, 2013) fremmet som viktige faktorer for å lykkes med å lede i en digital transformasjon.

### ***Energi i organisasjoner***

Ekspertene fremmer at energi er en viktig faktor for å lykkes med å lede i en digital transformasjon. Energi i organisasjoner defineres av litteraturen som flyt (Csikszentmihalyi, 2002;2013) eller «hot spots» (Gatton, 2013). Flyt handler om følelsen medarbeidere får når de arbeider med noe de er gode på isteden for det man er lært opp til, og at når medarbeidere

fokuserer på det de er gode på, får de energi (Johannssen og Olsen, 2013). Gratton mener det er lederen som må finne ut hvor en organisasjon bobler av energi og innovative ideer, noe som støttes av Adriaenssen et al (2017), som påpeker at ledere som forbedrer medarbeidere på et område de ikke er gode på, løfter de bare opp til et middelalderlig nivå. Ledere som lykkes er de som ser og forstår medarbeiders behov for å jobbe med det de er gode på (ibid). For å bidra til medarbeiders utvikling, erfarer Brett (2018) at digitale ledere fokuserer på medarbeiders behov for måloppnåelse og vekst ved å være støttende, løsningsorientert og ha personlig interaksjon med medarbeideren. Dette viser at gode digitale ledere har medarbeidere som brenner for det de jobber med, og bidrar til at medarbeideren får utvikle seg gjennom å forstå hva de er gode på og la dem få jobbe med dette, slik at energien og entusiasmen kan smitte over på andre.

NAV og Skatteetaten har innføringskoordinatorer i hver region som skal være pådrivere for digitalisering ved innføring av nye digitale tjenestene, og støtte ledere ved å være oppdatert på digitaliserings- og innføringsarbeid (NAV, vedlegg 12). Dette viser at NAV og Skatteetaten har forstått viktigheten av å ha medarbeidere som får arbeide med det de er gode på, og at disse er pådrivere for å spre energi i innføringsfasen av en digital transformasjon.

### ***Delkonklusjon***

Analysen vår viser at for å lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten bør den digitale lederen vite hvem i organisasjonen som brenner for den digitale transformasjonen og involvere vedkommende i innføringen. På denne måten blir det en energi og entusiasme i innføringen av den digitale transformasjonen, som kan smitte over på medarbeidere.

### **Suksesskriteriene sett i sammenheng**

Analysen vår viser at vi finner støtte i litteraturen for alle de ni suksesskriteriene som våre eksperter trekker frem som særlig viktige for å lykkes med å lede i digitale transformasjoner. Dette kan tyde på en høy digital modenhet blant ekspertene, samtidig som vi kan ta i betraktning at forskningen og faglitteraturen på digital ledelse er begrenset per i dag, og at det kan komme til ny forskning som kan belyse andre perspektiver enn de vi har analysert ledelsen i etatene opp mot.

Av de ni suksesskriteriene handler fire av kriteriene om involvering og forankring, noe som viser at dette er særlig viktig å fokusere på for å lykkes med å lede i digitale transformasjoner. Energi og entusiasme i innføring fremheves og kan sees på som en viktig ferdighet for god forankring i den digitale transformasjonen.



Å ta i bruk spisskompetanse hos medarbeidere anses som særlig viktig for å lykkes. Dette henger tett sammen med et annet kriterium som fremheves av ekspertene, nemlig det å gi medarbeidere handlingsrom innenfor sitt fagfelt. Dette fordrer en kultur basert på tillit, der man må finne en god balanse mellom handlingsrom og lederansvar.

Tverrfaglighet er en metode som fremmes av ekspertene. Tverrfagligheten er gjeldende både i ledergrupper, prosjekter og i virksomhetens avdelinger/grupper, og er også fremmet i kriteriene endringsevne og evne til å håndtere usikkerhet. Endringsevne til å justere kurs henger tett sammen med evnen til å håndtere usikkerhet og redusere risiko forløpende i den digitale transformasjonen.

## 6. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å få mer kunnskap om en relativt ny retning innenfor ledelsesforskning definert som digital ledelse. Vi har benyttet en fremtidsforskningsmetode som ga oss mer kunnskap om digital ledelse, som er en dominerende trend i dagens samfunn. Vi har undersøkt hva som skal til for at ledere i offentlig sektor skal lykkes med digital ledelse, hvor målet har vært å definere suksesskriterier for utøvelse av god digital ledelse. Vi har benyttet eksperter som har lyktes fra NAV og Skatteetaten, og formålet har vært å finne beste praksis for å lykkes med å lede i en digital transformasjon i offentlig sektor.

Dette har vi gjort ved å svare på følgende forskningsspørsmål:

---

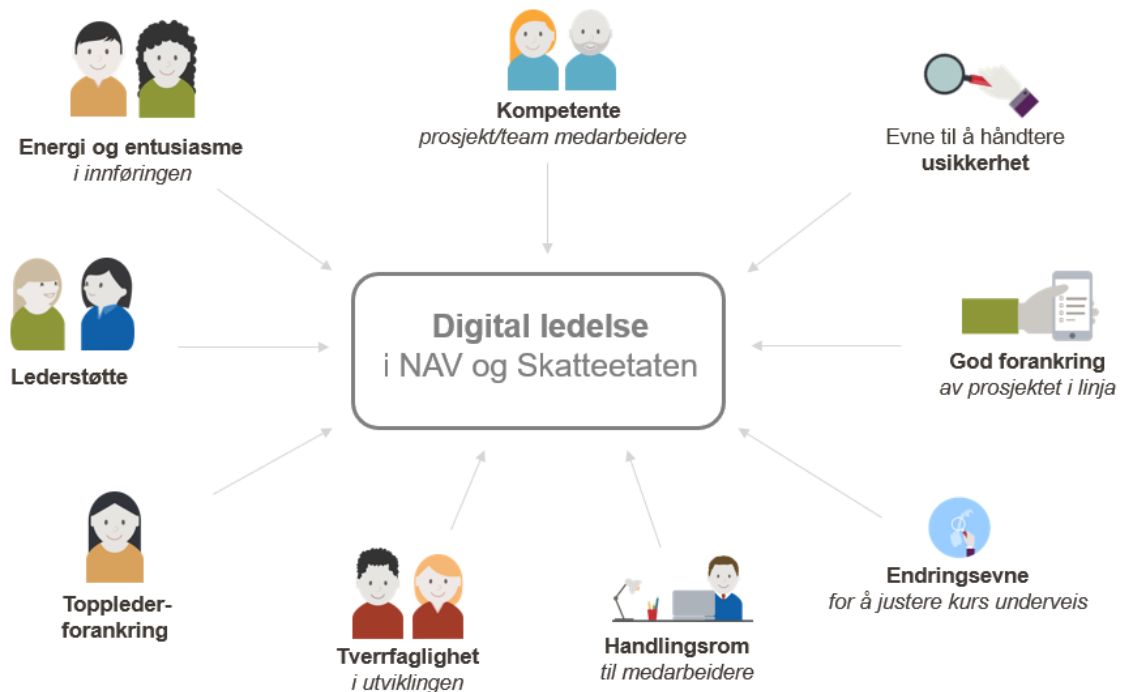
*Hvordan lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten?*

---

Forskningen vår viser at ekspertene i stor grad støtter eksisterende litteratur med at god digital ledelse handler om at leder har ferdigheter som positiv, taktisk, strategisk, proaktiv, nysgjerrig, risikovillig, endringsvillig, lærevillig, evnen til å formidle, være tydelig, analyserende. Ekspertene tilfører også at god digital ledelse handler om lederegenskaper som å vise energi, entusiasme, være pragmatisk, nysgjerrig, engasjert og ha selvinnsikt. NAV og Skatteetaten har definert ferdighetene i dag som å være i førersetet, beherske digital teknologi, være pådrivere og rollemodeller. Ved å inkludere ferdighetene fra litteratur og ekspertenes tilføyelser kan NAV og Skatteetaten enda bedre definere hva som menes med god digital ledelse i etatene.

Ekspertene og eksisterende litteratur i digital ledelse er også i stor grad enige om de organisatoriske og kulturelle grepene som leder må legge til rette for med åpne og gjennomsluktige prosesser, evne å få organisasjonen med seg og kunne ta raske beslutninger. I dag har NAV og Skatteetaten definert dette som evnen til å gjennomføre endringsprosesser ved å sette klare mål, vilje og evne til å foreta nødvendige justeringer underveis, samt realisere gevinster som endringsprosessen er ment for å gi. Ved å inkludere de organisatoriske og kulturelle grepene fra ekspertenes og eksisterende litteraturs erfaringer kan NAV og Skatteetaten enda bedre definere hva leder må legge til rette for å lykkes med god digital ledelse.

Forskningen vår viser at ekspertene i stor grad støtter eksisterende litteratur på god digital ledelse og vi har kommet frem til ni suksesskriterier for å lykkes med å lede i digitale transformasjoner.



Figur 5 Konseptuell modell av hvordan lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten

### 1. Kompetente prosjekt/team medarbeidere

For å lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten bør ledere investere i nye kunnskaper gjennom å sette høyt fokus på læring, legge til rette for at medarbeidere skal få økt kunnskapsutvikling og engasjere sine medarbeidere ved å sørge for at deres spisskompetanse blir brukt. Dette kan etatene gjøre ved å ha en kultur basert på tillit som gir handlingsrom og beslutningsansvar til medarbeidere. Ved å ha kompetente prosjekt/team medarbeidere vil man lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten gjennom raskere utvikling og mindre feilleveranser.

### 2. Evne til å håndtere usikkerhet

For å lykkes med å digital ledelse i NAV og Skatteetaten bør ledere etablere en organisasjon som er villig til å ta risiko, aksepterer fiasko og lærer av sine feil. I tillegg kan den digitale lederen lykkes ved å håndtere usikkerhet ved hjelp av risikoanalyser – og spesielt prioritere å redusere usikkerheten i starten av en digital transformasjon. Et forbedringspunkt i NAV og Skatteetaten kan være å gjennomføre usikkerhet- og risikoanalyser hyppigere for områder som er i startfasen av en digital transformasjon. Den digitale lederen kan også ta i bruk en smidig prosjektmetode for å redusere risikoen tidlig.

### 3. *God forankring av prosjektet i linja*

For å lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten er det viktig med god forankring i linja. Den digitale leder vurderer kvaliteten på informasjon, informerer og involverer linja tidlig gjennom visuell kommunikasjon og skaper en kultur der det er aksept for at kommunikasjon også foregår utenfor hierarkiske linjer. Den digitale leder går foran som en god rollemodell og viser hvordan endringene påvirker arbeidshverdagen.

### 4. *Endringsevne for å justere kurs underveis*

For å lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten bør organisasjonen ha digital modenhet og evne til å endre kurs i en digital transformasjon. Den gode digitale leder vet når den må gjøre endringer basert på kunnskaper om omverden, og ved å ha mellomledere og medarbeidere som evner å se behovet for endring. Dette er med på å bidra til å gjøre de nødvendige justeringene underveis for å lykkes med den digitale transformasjonen. Basert på ekspertenes erfaring og litteraturen innenfor digital ledelse kan et forbedringspunkt i NAV og Skatteetaten være å involvere mellomledere og medarbeidere som har evnen til å se behovet for endringer underveis i et prosjekt, og bidra til at organisasjonen kan justere kurs når omgivelsene endrer seg raskt.

### 5. *Handlingsrom til medarbeidere*

For å lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten bør leder gi medarbeidere handlingsrom innenfor sitt fagfelt, og finne en god balanse mellom handlingsrom og lederansvar. Dette kan gjøres ved utvikle seg fra etablerte hierarkiske strukturer til flytende organisasjonsstrukturer. Digitale ledere bør også engasjere seg i medarbeideres arbeid, noe som vil føre til motiverte og selvstendige medarbeidere som styrker muligheten for å lykkes med digitale transformasjoner.

### 6. *Tverrfaglighet i utviklingen*

For å lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten kan leder ha en tverrfaglighet i utviklingen som baserer seg på en fleksibel organisasjon, hvor leder kan flytte ressurser effektivt. Utviklingen er gjennomsliktig og gjennomføres av medarbeidere som har fått delegert ansvar. Ledere i NAV og Skatteetaten må forstå skiftet fra teknologi til mennesker og være en del av en tverrfaglig ledergruppe som består av ledertypene; utviklingsorientert, handlende, visjonær, etablert og utopisk leder.

### 7. *Topplederforankring*

For å lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten er topplederforankring viktig, siden beslutningsmakten ligger hos toppledelsen. Digitaliseringen har ført til at den tradisjonelle hierarkiske organisasjonsstrukturen blir mer flytende, slik at toppledelsen i større grad enn tidligere bør lære av medarbeidere med spisskompetanse. Det er viktig at endringene er forankret hos ledelsen slik at toppledelsen kan gå foran som gode rollemodeller og kan beslutte gjennomføring av digitale transformasjoner selv om det vil oppstå motstand.

### 8. *Lederstøtte*

For å lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten er det viktig med støtte og tillit fra nærmeste leder. Den digitale lederen skaper en kultur basert på tillit, involvering og støtte, som fører til at alle medarbeidere i organisasjonen tar felles ansvar og skaper grunnlag for endringer ved å gi tilbakemeldinger med engasjement, oppmuntring og spesifikk informasjon.

### 9. *Energi og entusiasme i innføringen*

For å lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten bør den digitale lederen vite hvem i organisasjonen som brenner for den digitale transformasjonen og involvere de i innføringen. På denne måten får noen, men ikke alle av de som arbeider med digital transformasjon energi og entusiasme, som kan smitte over på medarbeidere.

### *Egenrefleksjon over vår forskning*

Vi har valgt å foreta en bred litteraturgjennomgang fordi digital ledelse er en relativt ny ledelsesretning, og vi så behovet for å gå bredt ut for å få med flere perspektiver som er relevante for digital ledelse.

Vi kan anta at forskning på digital ledelse vil fortsette å utvikle seg i takt med at digitale transformasjoner påvirker lederrollen i virksomheter. Siden feltet har vært så si fraværende i akademiske ledelsesmiljøer i Norge, kan vi anta at det er et fagfelt som har mangler og det er et felt vi i fremtiden vil få mye mer kunnskap om. Vi har avgrenset oss til eksisterende litteratur som hovedsakelig er skrevet fra 2016 og fram til februar 2019. Denne avgrensingen kan ha gjort at vi ikke har fått med all relevant forskning gjort på området. Det har vært en eksponentiell økning i antall forskningsartikler på digitalisering i 2018, og vi kan anta at det er flere enn oss som også begynner å se dette i sammenheng med hvordan lederrollen påvirkes av dette.

I vår begrepsavklaring av digital ledelse avgrenset vi at digital ledelse gjaldt personlige egenskaper og ferdigheter hos leder og ledergrupper. Vår avgrensing ville vært mer presis om vi hadde utdypet at digital ledelse ikke bare handler om lederens egenskaper og ferdigheter, men også hvilke organisatoriske og kulturelle grep leder bør legge til rette for at virksomheten skal lykkes med digitale transformasjoner. Selv om begrepsavklaringen hadde denne svakheten, har vi med dette perspektivet av digital ledelse i teorien. Ekspertenes erfaringer reflekterer også organisatoriske og kulturelle grep, noe som viser at de i liten grad er blitt begrenset av begrepsavklaringen da de delte sine erfaringer.

Ekspertutvalget vårt i NAV og Skatteetaten ble valgt ut ved en strategisk utvelgelsesprosess. To av forskerne har god kjennskap til lederne i etatene. Alle lederne som ble invitert inn i vårt studium takket ja. Etatene er store og vi hadde veldig mange ledere å velge i. Selv om førstevalgene våre takket ja, kan det være andre ledere som også hadde kunne bidratt inn i forskningen vår med utfyllende perspektiver.

Vi vet at i et strategisk utvalg kan det oppstå ulike metodefeil. Vi har vært spesielt oppmerksomme på hukommelsesskjevhhet, frafallsskjevhhet og kognitiv skjevhet.

Vi kan ikke utelukke at datamaterialet fra ekspertutvalget er preget av hva de husker rundt sine erfaringer med digital ledelse. Ekspertene våre hadde relativt ferske digitale transformasjoner som de delte ledererfaringer fra, noe som kan styrke at hukommelsen angir riktige erfaringer. Vi kan ikke utelukke at noen av erfaringene er tolkninger av hvordan leder

oppfattet det, og er ikke nødvendigvis det leder gjorde som leder i den digitale transformasjonen.

Vi har unngått frafallskjevhet ved at ingen av ekspertene våre falt fra underveis i datainnsamlingen. Resultatene våre gjenspeiler derfor det strategiske utvalget som vi ønsket å ha representert fra starten, med 11 eksperter som har lederrolle innenfor både innføring og utvikling av digitale transformasjoner som har lyktes i NAV og Skatteetaten.

Det kan ha oppstått noe kognitiv skjevhet ved at to av forskerne har svært god kjennskap til NAV og Skatteetaten, noe som kan ha påvirket vår tolkning av informasjon som er hentet fra etatene. Vi har redusert denne skjevheten ved at en av forskerne ikke kjenner etatene godt.

Vi har inntrykk av at det har vært lav kognitiv skjevhet knyttet til risikoen for at ekspertene skulle svare det som var politisk korrekt. Siden vi valgte eksperter som har lyktes med å lede digitale transformasjoner, opplevde vi at de ikke var redde for å ha egne meninger og dele deres reelle erfaringer. At de fikk gi tilbakemeldingen skriftlig uten påvirkning fra andre økte også graden av selvstendighet i egne meninger og svar. Vi kan ikke utelukke at de har valgt å diskutere innspillene med for eksempel kollegaer, så det er mulig at de i noen grad kan ha blitt påvirket hvis de selv har valgt å involvere andre i sine egne svar.

Som forskere har vi også vært bevisste på å ikke bare oppsøke og tolke informasjon som støtter egne meninger for å redusere kognitiv skjevhet. Vi har forsøkt å ha et åpent syn og gjort grundige teorisøk for å synliggjøre helhetlige perspektiver. Vi har også hatt spesielt fokus på nye oppdaterte teorisøk innenfor områder hvor vi i liten grad fant ulikheter mellom ekspertene og eksisterende litteratur i digital ledelse.

Siden vi bare har med eksperter fra to statlige offentlige etater skal vi være varsomme med å generalisere funnene til å ha overføringsverdi til alle offentlige virksomheter. Det er forskjeller både mellom de ulike statlige etatene, men også mellom kommunal, fylkeskommunal og statlig sektor. Vår kjennskap til Statens Vegvesen gjør at vi ser at våre funn er relevante og har overføringsverdi til etaten, siden Statens Vegvesen anses for å være en digital moden organisasjon på omtrent samme nivå som NAV og Skatteetaten.

### ***Relevans for egen arbeidsplass.***

Forskerne har arbeidsplasser i NAV, Skatteetaten og Statens Vegvesen. Det er stor interesse for digital ledelse i alle tre etatene, og vi har allerede fått invitasjon til ledersamlinger der de ønsker at vi legger fram funn i vår forskning. Det er mange som venter i spenning på å få

tilsendt oppgaven når den er ferdig, fra ulike avdelinger og fra nord til sør i landet i virksomhetene våre. Flere ledere ser behov for økt kompetanse og kunnskap om digital ledelse, siden lederrollen endrer seg som følge av den høye satsningen etatene har på digitalisering.

### ***Personlig læringseffekt***

Vår erfaring med gjennomføring av denne studien har vært utrolig lærerikt. Vi har satt oss inn i et fagfelt som vi alle står midt i på alle våre arbeidsplasser.

Vi har gjennom oppgaven blitt mer kompetente ledere, og vi følger oss tryggere som ledere nå som lederrollen endrer seg radikalt. Vi har allerede eksempler på at vi har benyttet oss av funnene i vår ledelsesutøvelse, for eksempel der den ene forskeren har lagt vekt på å øke og bruke spisskompetansen hos medarbeidere som viser energi og entusiasme for den endringen som pågår for å få til en digital endring.

En av forskerne deltok i april 2019 på en internasjonal konferanse i digital ledelse, der vi fikk bekreftet at vi har opparbeidet oss en svært god forståelse av digital ledelse og hva dette innebærer. Forskeren erfarte at vår forskning inneholder alle kjente perspektiver som ble fremhevet på konferansen, der målgruppen var ledere i private og offentlige virksomheter.

### ***Forslag til videre forskning***

Digital ledelse er et relativt nytt fagfelt. Siden feltet til nå har vært så si fraværende i akademiske ledelsesutdanningene i Norge, kan vi anta at det er et fagfelt som har mangler og det er et felt vi i fremtiden vil få mye mer kunnskap om. Denne studien kan brukes til å forske videre på flere områder.

Datainnsamlingen vår fra NAV og Skatteetaten kan benyttes for å analysere om det er noen forskjeller mellom ledere som lykkes med digitale transformasjoner i de ulike etatene. Er det noen organisatoriske og kulturelle ulikheter som slår inn som gjør at det vil være forskjeller på hva som skal til for å lykkes i de ulike etatene?

Det kan være interessant å se om våre funn kan generaliseres utover statlig sektor. Videre forskning kan dermed se på om det er ulikheter i statlig, kommunal og privat sektor, hvor vårt datagrunnlag kan brukes for å belyse den statlige sektor.

Et annet aktuelt forskningsperspektiv kan være å studere hva som må til for å lykkes med å være en leder i en bestemt fase av den digitale transformasjonen, for eksempel lede



implementering eller utvikling. Vil det for eksempel være behov for ulike ledertyper i de forskjellige fasene?

Vi har i vår studie valgt å hente erfaringer fra ledere. Videre forskning kan være å samle et ekspertutvalg av medarbeidere, der man ser på om det er samsvar mellom hva medarbeidere og leder erfarer må til for å lykkes med å lede digitale transformasjoner. Er det samsvar mellom det ekspertutvalget vårt erfarer, og det medarbeiderne opplever i praksis?

I vår studie er et av funnene tverrfaglighet. Forskningen kan se nærmere på hvordan selvgående tverrfaglige team og medarbeiderdrevet innovasjon kan bidra til å lykkes i digitale transformasjoner. Er det et riktig organisatorisk grep å legge til rette for tverrfaglighet for å lykkes med digitalisering?

Vi har i denne studien ikke vært innom leders evne til å bruke stordata, men dette hadde vært interessant å se nærmere på ved bakgrunn i at litteraturen fremmer det å være analytisk som en egenskap som er viktig i digital ledelse.

Vår forskning peker på ni suksesskriterier. Videre forskning kan være å se på hvordan disse kriteriene kan implementeres og realiseres i virksomheten. Hvordan realisere bruken? Hvordan gjennomføre i praksis?

Vår studie har tatt utgangspunkt i ledere som har lykkes i digitalt modne virksomheter. Et videre studium som kan være aktuelt er å se på om det er variasjoner på hva som skal til for å lykkes i organisasjoner som ikke er like digitalt modne. Vil det være andre suksesskriterier i for ledere i digitalt umodne virksomheter enn i organisasjoner som er digitalt modne?

Det hadde også vært interessant å utdype vår studie ved bruk av flere metoder, for eksempel intervjuer eller observasjon. Dette for å få en større bredde på dette svært viktige og dagsaktuelle forskningsområdet.

## 7. Litteraturliste

- Adler, M. og Ziglio, E. (1996). *Gazing into the oracle: The Delphi Method and its application to social policy and public health*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Adler, P. S. (2001). *Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism*. *Organization science*, 12(2), 215–234.
- Adriaenssen et al., (2017) *Den nye organisasjonspsykologien: positiv psykologi og positivt lederskap*. Bergen: Fagbokforlag
- Argyris, C. og Schon, D. (1978) *Theory in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ashby, W.R. (1956). *Introduction to cybernetics*. London: Chapman og Hall
- Avolio, B. J., Kahai, S., og Dodge, G. (2000). *E-leadership and its implications for theory, research and practice*. *The Leadership Quarterly*
- Balci, S. (2018), *Vi trenger ledere som skjønner digitalisering*. [Internet] *Forskning.no* Tilgjengelig fra: <<https://forskning.no/oslomet-partner-ledelse-og-organisasjon/vi-trenger-ledere-som-skjonner-digitalisering/263573>> [Lest 22. april 2019]
- Bass, B.M. og B.J. Avolio (1994). *Improving organizational, effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Berman, S. & Marshall, A., (2014). *The next digital transformation: from an individual-centered to an everyone-to-everyone economy*. *Strategy og Leadership*.
- Bilgeri, D., Wortmann, F., og Fleisch, E. (2017). *How Digital Transformation Affects Large Manufacturing Companies' Organization*. Tilgjengelig fra: <[http://cocoa.ethz.ch/downloads/2018/01/2360\\_3\\_Bilgeri%20et%20al.\\_2017\\_IoT%20Organization%20of%20Large%20Manufacturing%20Companies.pdf](http://cocoa.ethz.ch/downloads/2018/01/2360_3_Bilgeri%20et%20al._2017_IoT%20Organization%20of%20Large%20Manufacturing%20Companies.pdf)> [Lest 22. april 2019].
- Bing, I (2017) *Kristin Skogen Lunds ti ledertips*. [Internet] E24. Tilgjengelig fra: <http://e24.no/jobb/ledertalentene/naeringsliv/kristin-skogen-lunds-ti-ledertips/24090903> [Lest 22. april 2019]
- Bjørka, H.C. (2016) *NAV-direktør Sigrun Vågeng vil ha ledere som våger* [Internet] Kommunal-og moderniseringsdepartementet. Tilgjengelig fra: <<https://nettsteder.regjeringen.no/bedrestyringogledelse/bedre-ledelse/nav-direktor-sigrun-vageng-vil-ha-ledere-som-vager/>> [Lest 30. april 2019]
- Bongiorno G., Rizzo D. & Vaia G. (2018) *CIOs and the Digital Transformation: A New Leadership Role*. *CIOs and the Digital Transformation*. Springer, Cham
- Brett, J. (2018) *Evolving Digital Leadership*. Berkley: Apress.

- Bringselius, L. (2018) *Väd er tilitsbaserad styrning och ledning?* Sverige: Statens offentliga utredningar; Nr. 2018:38
- Buede, D.M. og Miller, W.D. (2016). *The engineering design of systems: models and methods*. John Wiley og Sons.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper og Row.
- Busch, T., Johnsen, E., og Vanebo, J. (2003) *Endringsledelse i det offentlige*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J., Vanebo, J.O.(2007): *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K., Vanebo, J.O. (red) (2011): *Modernisering i offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser*. 3. utgave 2011. Oslo, Universitetsforlaget.
- Bygstad, B., Iden J. og Lanestedt, G. (2018) *Digital ledelse i offentlig sektor: Hva gjør de beste?* [Internett] Digitalt Perspektiv. Tilgjengelig fra: <https://www.dagensperspektiv.no/2018/digital-ledelse-i-offentlig-sektor-hva-gjor-de-beste> [Lest 22. april 2019]
- Cohen, L., Manion, L. og Morrison, K. (2008) *Research methods in education*. New York: Routledge.
- Cookie-Davies, T. (2002) *The real success factors on projects*, International Journal of Project Management, vol 20,2002.
- Creswell, J.W. (1998) *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage.
- Csikszentmihalyi, M. (2002). *Flow*. London: Rider
- Csikszentmihalyi, M. (2013). *Creativity: The Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper.
- Dalkey, N. og Helmer, O., 1963. *An experimental application of the Delphi method to the use of experts*, Management Science 9
- Deiser, R., og Newton, S. (2013) *Six social-media skills every leader needs*. The McKinsey Quarterly
- Det digitale råd (2012): *Digital ledelse. Debatoplæg om behovet for et paradigmeskift i den offentlige ledelseskultur*. 5. rapport juli 2012. Tilgjengelig: <http://detdigitaleraad.dk/wp-content/uploads/2015/01/Digital-ledelse-juli-2012.pdf> [Lest 22. april 2019]

- Direktoratet for forvaltning og ikt (2019a). *Statistikk om ansatte i staten*. Tilgjengelig fra: <<https://www.difi.no/rapporter-og-statistikk/nokkeltall-og-statistikk/ansatte-i-staten>> [Lest 22. april 2019]
- Direktoratet for forvaltning og ikt (2019b). *Statistikk om organisering av staten*. Tilgjengelig fra: <<https://www.difi.no/rapporter-og-statistikk/nokkeltall-og-statistikk/organisering-av-staten>> [Lest 22. april 2019]
- Difi (2019). *Gevinstrealisering*. Tilgjengelig fra: <<https://www.prosjektveiviseren.no/bibliotek/tverrgaende/gevinstrealisering>> [Lest 22. april 2019]
- Dutton, J.E, Ashford, S.J., O'Neill, R.M., Hayes, E. Og Wierba, E.E. (1997) *Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers*. Strategic Management Journal, 18 (5), 407-425
- Dweck, C.W. (2012). *Mindset: How You Can Fulfil Your Potential*. New York: Robinson.
- Fangen, K. (2004) *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Farbrot, A. (2015) *Mellomledere trenger også støtte fra sjefen*. [Internett] Forskning.no. Tilgjengelig fra: <<https://forskning.no/partner-bedriftsokonomi-okonomi/mellomledere-trenger-ogsaa-stotte-fra-sjefen/488579>> [Lest 22. april 2019]
- Fichman, R.G., Dos Santos, B.L., and Zheng, Z. (2014) *Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum*. Mis Quarterly.
- Fiol, C.M. og Lyles, M.A. (1985). *Organizational Learning*. Academy of Management Review, vol. 10, nr. 4, s. 803-813.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., og Welch, M. (2014). *Embracing digital technology: A new strategic imperative*. MIT sloan management review, 55(2)
- Fjørtoft, S.O. (2014) *Digitalisering i offentlig sektor: Digital ledelse som ny ledelsesdisiplin*. [masteroppgave] Handelshøyskolen i København.
- Gitmark, H. og Aasland, S. (2016) *Robotene kommer - hva svarer offentlig sektor? Endring, medvirkning, gode tjenester og trygge jobber*. Oslo: Tankesmien Agenda.
- Gratton, L., (2013). *Hot spots : Why Some Teams, Workplaces, and Organizations Buzz with Energy - And Others Don't*. San Francisco: Berreth-Koehler Publishers
- Grøndalen, Ø. (2016) *Å lykkes med digitalisering er ikke et teknologi-spørsmål!* [Internett] Computerworld. Tilgjengelig fra: <<http://www.cw.no/artikkel/kronikk/lykkes-med-digitalisering-ikke-et-teknologi-sporsmal>> [Lest 16. mars 2019]
- Guba, E.G. og Lincoln, Y.S. (1989) *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Haffke, I., Kalgovas, B., og Benlian, A. (2016). *The Role of the CIO and the CDO in an Organization's Digital Transformation*. ICIS 2016. Tilgjengelig fra:

- <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/oghttpsre dir=1ogarticle=1079ogcontext=icis2016> [Lest 22. april 2019]
- Haffke, I., Kalgovas, B., og Benlian, A. (2017). *The Transformative Role of Bimodal IT in an Era of Digital Business*. Tilgjengelig fra: <https://pdfs.semanticscholar.org/9843/df40afbf8d8e4e8a9eb821d2a0a157139e62.pdf> > [Lest 22. april 2019]
- Hamel, G. (1994). «*The concept of Core Competence*» i Hamel, G. og Heene, A. (red.): *Competence-based competition*. Chichester, USA: Wiley.
- Hartl, E., og Hess, T. (2017). *The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study*. AMCIS 2017. Tilgjengelig fra: <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1369ogcontext=amcis2017> > [Lest 22. april 2019]
- Heilig, L., Schwarze, S., og Voß, S. (2017). *An Analysis of Digital Transformation in the History and Future of Modern Ports*. HICSS 2017. Tilgjengelig fra: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/handle/10125/41313> > [Lest 22. april 2019]
- Jacobsen, D. I. (2003). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen; Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo, Abstrakt forl.
- Johannessen, J.-A. og Olsen, B., (2017). *Positivt lederskap: jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jørgensen, M. (2015) *Suksess og fiasko i offentlige IKT-prosjekt: En oppsummering av forskningsbasert kunnskap og evidensbasert tiltak*. UiO: Simula Research Laboratory.
- Khan, S. (2016) *Leadership in the digital age – A study on the effects of digitalisation on top management leadership*. [Masteroppgave] Stockholm Business School.
- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D., and Buckley, N. (2016) *Aligning the Organization for its Digital Future*. MIT Sloan Management Review (58:1).
- Karlsen, J.K. (2017) *Den fjerde industrielle revolusjonen – hvem overlever?* [Internet] Ledernytt. Tilgjengelig fra: <https://www.ledernytt.no/den-fjerde-industrielle-revolusjonen-hvem-overlever.5855350-311239.html> [Lest 22. april 2019]
- Karlsen, J.T. og Gottschalk, P. (2002) *Management roles in information technology projects*. Project Management, vol. 8, nr. 1, s. 7-13.

- Karlsen, J.T, og Gottschalk, P. (2008). *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Karlsen, J.T. (2018) *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. 2. opplag. Oslo: Universitetsforlaget.
- Karp, T., 2014. *Endring i organisasjoner: ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kim, D.H (1993). *The link between individual and organizational learning*. Sloan Management Review, vol. 35, nr. 1, s. 37-50.
- Klötzer, C., og Pflaum, A. (2017). *Toward the Development of a Maturity Model for Digitalization within the Manufacturing Industry 's Supply Chain*. 50th Hawaii International Conference on System Sciences. Tilgjengelig fra: <https://pdfs.semanticscholar.org/e62a/75a1c1aa3c69eb7738199f51a21ef8b4901f.pdf> [Lest 22. april 2019]
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019a) *Digitaliseringsminister Nikolai Astrup* Oslo, Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dep/kmd/org/digitaliseringsminister-nikolai-astrup/id2626348/> [Lest 22. april 2019]
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019b) *Samler digitaliseringsinnsatsen i ett direktorat*. Oslo, Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/samler-digitaliseringsinnsatsen-i-ett-direktorat/id2632365/> [Lest 22. april 2019]
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019c) *Samler digitaliseringsinnsatsen i ett direktorat*. Oslo, Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/samler-digitaliseringsinnsatsen-i-ett-direktorat/id2632365/> [Lest 22. april 2019]
- Kotter, J.P. (1995) *Leading change: why transformation efforts fail*. Harvard Business Review. Tilgjengelig fra: [https://eoeleadership.hee.nhs.uk/sites/default/files/leading\\_change\\_why\\_transformation\\_efforts\\_fail.pdf](https://eoeleadership.hee.nhs.uk/sites/default/files/leading_change_why_transformation_efforts_fail.pdf) [Lest 22. april 2019]
- Kotter, J.P. og Schlesinger, L.A. (1979) *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review, 57 (2), 106-114
- Lanestedt, G., 2016. *Stordata og kunnskapsbasert forvaltning*. *Stat og styring*, 26(2), pp.52–55.
- Larsen, T. og Skjærpe, J.S. (2018) *Veien til fremtidens velferdssamfunn*. Digi.no. Tilgjengelig fra: <https://www.digi.no/artikler/kommentar-veien-til-fremtidens-velferdssamfunn/448329> [Lest 28. april 2019]

- Linley, A., Willars, J. Og Biswas-Diener, R. (2010). *The strengths book*. London: CAPP press.
- Machiavelli, N. (1992). *The Prince*. New York: Dover Publication. (Norsk utgave, 2007, *Fyrsten*. Oslo. Cappelen Damm)
- Masten, A.S., Cutuli, J.J., Herbers, J.E. og Reed, M.-G.J. ( 2011). *Resilience in development. I: S.Lopez og C.R.S nyder (red.)*. Oxford: Oxford University Press.
- Meffert, J. og Swaminathan, A. (2018) *Leadership and the urgency for digital transformation*. Executive forum.
- Mihailescu, M., og Mihailescu, D. (2017). *Understanding Healthcare Digitalization : A Critical Realist Approach*. ICIS 2017. Tilgjengelig fra: <<http://repository.ittelkom-pwt.ac.id/3331/1/Understanding%20Healthcare%20Digitalization-%20A%20Critical%20Realist%20Appro.pdf>> [Lest 22. april 2019]
- Miles, M.B., og Huerman, A.M. (1984) *Qualitative data analysis: A Sourcebook of new methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. London: Sage Publications.
- Moyles, J. (2002) *Observation as a research tool. I Marianne Coleman og Ann R.J. Briggs, Red. Research methods in educational leadership and management*. California. LA: Sage.
- Mueller, B., og Renken, U. (2017). *Helping Employees to be Digital Transformers – the Olympus connect Case*. ICIS 2017. Tilgjengelig fra: <http://repository.ittelkom-pwt.ac.id/3438/1/Helping%20Employees%20to%20be%20Digital%20Transformers%20-%20the%20Olympus.connec.pdf> [Lest 22. april 2019]
- NAV (2013) *Kva er NAV?* [Internet]. NAV.no. Tilgjengelig fra <<https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Fakta+om+NAV/kva-er-nav>> [Lest 28. april 2019]
- NAV (2018a) *Fakta om IT-moderniseringen i NAV* [Internet]. NAV.no. Tilgjengelig fra <<https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Kontakt+NAV/Presse/Nyttig+a+vite/IKT-+og+utviklingsleveranser+fra+NAV?kap=496118>> [Lest 28. april 2019]
- NAV (2018b) *IT- og utviklingsleveranser fra NAV* [Internet]. NAV.no. Tilgjengelig fra <<https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Kontakt+NAV/Presse/Nyttig+a+vite/IKT-+og+utviklingsleveranser+fra+NAV?kap=430361>> [Lest 22. april 2019]
- NAV (2019) *NAVs omverdensanalyse 2019* [Internet]. NAV.no. Tilgjengelig fra <<https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Statistikk/Flere+statistikkomrader/Analyse+r/navs-omverdensanalyse-2019>> [Lest 22. april 2019]
- Nilsen, P.Å, (2017) *Digitalisering – En studie av utfordring og muligheter sett fra fire utvalgte bransjer*. [masteroppgave] Universitetet i Agder.

- Oates, B. J. (2006). *Researching Information Systems and Computing*. London: Sage Publications.
- Okoli, C., og Pawlowski, S.D. (2004) *The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications*, Information og Management 42
- Osmundsen K., Iden, J. og Bygstad, B. (2017) *Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjonen? – En litteraturstudie*. NHH Norges Handelshøgskole.
- Patton, M.Q. (1990) *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage.
- Pervin, L.A. (1984) *Personality; Theory and research*. New York: Wiley.
- Peters, T. og Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper og Row.
- Phaal, R., Farrukh, C.J.P. og Probert, D.R. (2004) *A framework for supporting the management of technological knowledge*. International Journal of Technology Management
- Philip, G., and McKeown, I. (2004) *Business Transformation and Organizational Culture*. European Management Journal (22:6)
- Piccinini, E., Hanelt, A., Gregory, R., and Kolbe, L. (2015) *Transforming Industrial Business: The Impact of Digital Transformation on Automotive Organizations*. Proceedings of the 36th International Conference on Information Systems, Fort Worth.
- Piderit, S.K. (2000) *Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change*. Academy of Management Review, 25 (4), 783-794.
- Pillay, J., Hackney, R., and Braganza, A. (2012) *Informing Strategic IS Change: Towards a 'Meta-Learning' Framework*. The Journal of Strategic Information Systems (21:1)
- Porter, M. E., og Heppelmann, J. E. (2014). *How Smart, Connected Products Are Transforming Competition*. Harvard Business Review. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition> [Lest 22. april 2019]
- Postholm, M.B. (2010) *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rambøll (2017). *IT i praksis*. Rapport 2017. Oslo: Rambøll Consulting Management. Tilgjengelig fra: <https://no.ramboll.com/presse/publikasjoner/it-i-praksis>
- Rambøll (2018). *IT i praksis*. Rapport 2018. Oslo: Rambøll Consulting Management. Tilgjengelig fra: <https://no.ramboll.com/presse/publikasjoner/it-i-praksis>
- Rasmussen, Ø. (2017) *Forankring i front – Hvordan man leder for å lykkes med endringsprosesser på førstelinjen*. [masteroppgave] Nord Universitet.



- Robson, C. (2002) *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers*. 2. utgave. Oxford: Blackwell.
- Rowe, G. (2007). *A guide to Delphi*. *Foresight*, 8(2007), 11-16.
- Saksvik, P.Ø. og Tvedt, S.D. (2009) *Leading change in a healthy way*. *Scandinavian journal of Organizational Psychology*, 1, 20-29.
- Saksvik, P.Ø., Tvedt, S.D., Nytrø, K., Buvik, M.P., Andersen, G.R. og Andersen, T.K. (2007) *Developing criteria for healthy organizational change*. *Work og Stress*, 21, 243-263
- Samset, K. (2014) *Evaluering av prosjekter: Vurdering av suksess*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Samset, K. (2015) *Prosjekt i tidligfasen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Samset, K. (2017) *Prosjekt i tidligfasen: valg av konsept*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Saunders, M., Lewis, P., og Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. utg.). Pearson.
- Schein, E.H. (1990) *Organizational culture*. *American Psychologist*, 45, 109-129.
- Schindler, M. og Eppler, M.J. (2003). *Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors*. *International Journal of Project Management*, vol. 21, s. 210-228
- Schmidt, R., Lyytinen, K., Keil, M., og Cule, P. (2001). *Identifying software project risks: An international Delphi study*. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 5 - 36.
- Schmidt, R. (1997). *Managing Delphi surveys using nonparametric statistical techniques*. *Decision Sciences*, 28(3), 763-774.
- Seligman, M.E.P. (2011). *Flourish. A New Understanding of Happiness and Well-being – and How to achieve Them*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Shaughnessy, J.J., Zechmeister, E.B. og Zechmeister J.S. (2003) *Research methods in psychology*. New York McGraw-Hill
- Silverman, D. (2006) *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Los Angeles: Sage.
- Skulmoski, G.J., Harman, F.T. & Krahn, J. (2007) *The Delphi Method for Graduate Research*. *Journal of Information Technology Education*.
- Solvang, B.K., og Holme, I.M, (1989) *Metodevalg og metodebruk*. Tano, Oslo.
- Stensaker, I.G. og Haueng, A. C. (2016) *Omstilling: den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen, Fagbokforlaget.

- Stensaker, I.G. og Langley, A. (2010) *Change management choices and trajectories in an multidivisional firm*. British Journal of Management, 21, 7-21
- St. meld. nr. 27 (2015-2016). Oslo, Kommunal- og moderniseringdepartementet. Tilgjengelig fra: < <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/> > [Lest 16. mars 2019]
- Thorseng, A. A., og Grisot, M. (2017). *Digitalization as institutional work: a case of designing a tool for changing diabetes care*. *Information Technology og People* Tilgjengelig fra: < <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/ITP-07-2015-0155> > [Lest 22. april 2019]
- Tønnesen, E. (2018) *Tilbyr ny master i digital ledelse*. [Internett] Khrono. Tilgjengelig fra: < <https://khrono.no/okonomi-og-ledelse-digital-ledelse-hinn/tilbyr-ny-master-i-digital-ledelse/222099> > [Lest 22. april 2019]
- Vabro, P. C. og Jonassen, M. B. (2017) *7 tips for bedre endringsberedskap* [Internett]. Oslo: PwC. Tilgjengelig fra: < <https://blogg.pwc.no/digital-transformasjon/7-tips-for-bedre-endringsberedskap> > [Lest 16. mars 2019]
- Venkatraman, N. (1994) *IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition*. Sloan Management Review (35:2)
- VG. (2015) *Milliardsmell for Navs IKT-modernisering*. VG.no. Tilgjengelig fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/XrMAn/milliardsmell-for-navs-ikt-modernisering?fbclid=IwAR08tD73jjukJPER6K00sph2YUyWucsrFU54tWSftNkEK1fHWf1vzgn0w> [Lest 28. mars 2019]
- Viaene, S. (2017) *What Digital Leadership Does*. The European Business Review
- Wade, M. (2015) *Digital Business Transformation – A Conceptual Framework*. Global Center for Digital Business Transformation
- Wateridge, J. (1998). *How can IS/IT projects be measured for success?* International Journal of Project Management, vol. 16, nr. 1, s. 59-62.
- Wergeland-Jenssen, E. (2017) *Endringsledelse – råd for å styrke bedriftens endringskapasitet*. *Ledernytt*. Tilgjengelig fra: < <https://www.ledernytt.no/endringsledelse-raad-for-aa-styrke-bedriftens-endringskapasite.5543519-112537.html> > [Lest 22. april 2019]
- Westeren, K. I. (2015) *Styring av informasjonsteknologi i offentlig sektor - Hvordan kan vi forstå problemer og suksesser?* Fagbladet samfunn og økonomi, 1, s. 12-23.
- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., og McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 1-68.
- Westerman, G., Bonnet, D., og McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard business press.

Westhagen, H., Røine, E., Kjeldsen, T., Hoff, K. G. og Faafeng, O. (2008) *Prosjektarbeid: utviklings- og endringskompetanse*. 6. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Wilkinson, J. (2000) *Direct observation*. I Glynis Breakwell, Sean Martin Hammond og Chris Fife-Shaw. *Research methods in psychology*. London: Sage.

Yeh, S.-T., og Ramirez, R. (2017). *Service Innovation for Knowledge Intensive Services in the Digital Age: A Framework*. AMCIS 2017. Tilgjengelig fra:  
<<https://aisel.aisnet.org/amcis2017/StrategicIT/Presentations/11/>>

Yoo, Y. (2013). *The Tables Have Turned: How Can the Information Systems Field Contribute to Technology and Innovation Management Research?* Tilgjengelig fra  
<<https://aisel.aisnet.org/jais/vol14/iss5/4/>>

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. (7. utgave). Upper Saddle River: Pearson.

## 8. Vedlegg

- Vedlegg 1: *Digitaliseringsprosjekter i NAV*, bilde fra intranet, NAV...s. 120
- Vedlegg 2: *Digitalisering av Skatteadministrasjonen*, PowerPoint-presentasjon, Skatteetaten...s. 121
- Vedlegg 3: *Stillingsbeskrivelse i NAV*, utklipp fra nett, NAV...s. 147
- Vedlegg 4: *Kvalifikasjoner for innplassering av ledere i Skatteetaten 2018*, utklipp fra presentasjon, Skatteetaten...s. 148
- Vedlegg 5: *Gevinstrealisering i NAV*, utklipp fra intranet, NAV...s. 149
- Vedlegg 6: *Skatteetatens virksomhetsstrategi 2017*, rapport fra intranet, Skatteetaten...s. 150
- Vedlegg 7: *Skatteetatens ansvar til IKT avdelingen*, utklipp intranett, Skatteetaten...s. 174
- Vedlegg 8: *Skatteetatens tildelingsbrev 2019*, tildelingsbrev fra Finansdepartementet, Skatteetaten...s. 175
- Vedlegg 9: *Porteføljerapport februar 2019*, PowerPoint-presentasjon, Skatteetaten... s. 210
- Vedlegg 10: *Målbilde, NAV IT*, PowerPoint-presentasjon, NAV... s. 248
- Vedlegg 11: *Intern arbeidsmetodikk for Skatteetaten*, utklipp intranett, Skatteetaten... s. 256
- Vedlegg 12: *Innføringskordinatorer i NAV*, utklipp fra intranett, NAV...s. 258
- Vedlegg 13: *Risikovurderinger i NAV*, utklipp intranett, NAV... s. 259
- Vedlegg 14: *Læringsmetoder og retningslinjer NAV kontaktsenter*, utklipp fra intranet, NAV... s. 260
- Vedlegg 15: *Digital hverdag i NAV*, utklipp intranet, NAV...s. 261
- Vedlegg 16: *Framtidig oppgaveløsning i Skatteetaten*, rapport fra intranet, Skatteetaten... s. 262
- Vedlegg 17: *Digital ledelse i NAV*, utklipp intranet, NAV... s. 316
- Vedlegg 18: *Digital ledelse i Skatteetaten*, PowerPoint-presentasjon, Skatteetaten... s. 317
- Vedlegg 19: *Lederplattformen NAV 2019*, utklipp fra intranet, NAV.. s. 329
- Vedlegg 20: *Lederplattformen*, PowerPoint-presentasjon, Skatteetaten... s. 330

- Vedlegg 21: Invitasjon til studie i digital ledelse, worddokument... s. 335
- Vedlegg 22: Fase 1 - E-post i fase 1... s. 337
- Vedlegg 23: Fase 1 - Skjema for tilbakemelding fase 1... s. 339
- Vedlegg 24: Fase 1 – Rådata... s. 347
- Vedlegg 25: Fase 1 - Kategorisering av suksesskriterier i temaer... s. 348
- Vedlegg 26: Fase 1 - E-post med bearbeidet liste av suksesskriterier for verifisering... s. 351
- Vedlegg 27: Fase 2 - Skjema for utvelgelse av 10 suksesskriterier... s. 352
- Vedlegg 28: Fase 2 - Detaljert oversikt over reduksjon etter fase 2... s. 353
- Vedlegg 29: Fase 3 - Skjema med 9 suksesskriterier for rangering... s. 354
- Vedlegg 30: Fase 3 - Kendalls W... s. 355
- Vedlegg 31: Fase 3 - Skjema med ny runde rangering... s. 356
- Vedlegg 32: Fase 3 - Kendalls W etter runde 2... s. 357

[Send via e-post](#)

Utviklingsarbeidet i NAV skal bidra til at etaten når sine mål. Arbeidet med modernisering og utvikling foregår både i direktoratet og i linjen.

Utviklingsprosjektene er av ulik størrelse og karakter og berører ulike deler av organisasjonen. Den sentrale utviklingsporteføljen prioriteres og koordineres sentralt.



Forslag til forbedringer?

[Gi tilbakemelding](#)

Fagsystemer: Meld feil og endringsønsker

### Prosjekter og utviklingsteam i direktoratet

Alderspensjon 2021	Digitale tjenester til arbeidsgivere (TAG)	Digitale dagpenger
Digitalisering av sosiale tjenester (Digisos)	Digitalisering av sykefraværsoppfølgingen (Digis...)	DSOP - Kontrollinformasjon
Elektronisk administrativ saksbehandling og arkiv (ELSA II)	Etableringsstøtteprosjektet (ESP)	Foreldrepengeprosjektet
Forenklet oppfølging (FO)	Modernisering av folkeregisteret i NAV	Nytt system for oppfølging av tiltaksøkonomi
Personvern i NAV	Plattform for arbeidsmarkedet (PAM)	Plattform for rekruttering og intern mobilitet
Produktområde helse	Program for arbeidsrettede tjenester	Modernisering av IKT i NAV - Prosjekt 3
Samlokaliseringsprosjektet - Direktoratet til Helsfyrt 2020	Statistikk og styringsinformasjon (Confluence)	Syke- og utførepplinger fra NAV (DSOP)
Utvikling av trygde-informasjon mellom EU- og EØS-land (EESSI ...)	Økt kompetanse	

Digital hverdag

Alt du trenger å vite om digitalisering i NAV



### Nyheter

[Se alle](#)



Arena-funksjoner knyttet til CV-er og stillinger skrus av i mai

I forbindelse med at våre CV- og sti...

Karlsen, Rune torsdag kl. 13.09

97 visninger



Ministre fikk prøve ut tjenestene på Arbeidsplassen

NAV og prosjekt Plattform for arbei...

Kvamme, Halvard onsdag kl. 09.54

1567 visninger



Digital egenvurdering blir i løpet av mai tilgjengelig på «Veien til arbeid»

Tjelto, Runar onsdag kl. 09.23

794 visninger



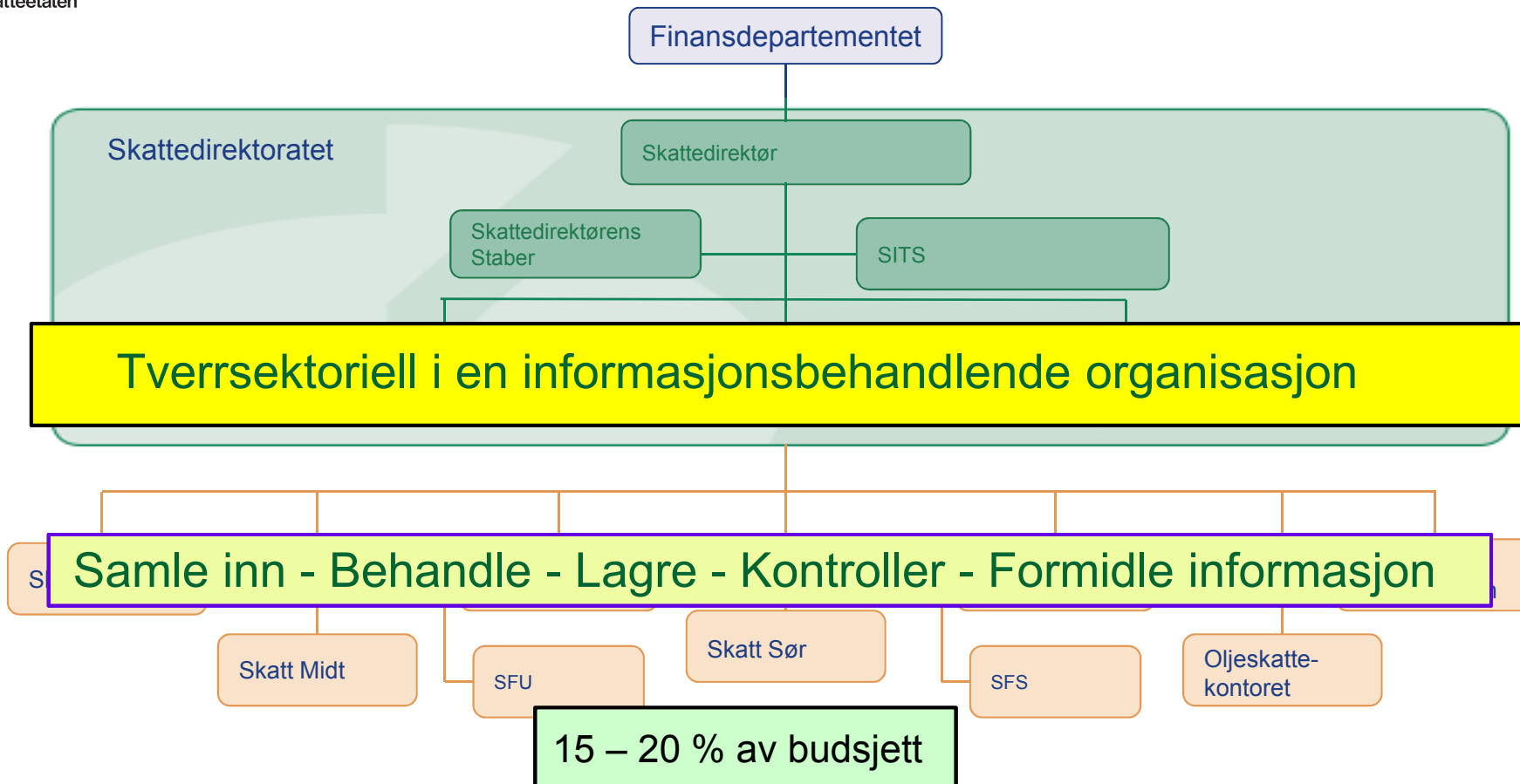
# Digitalisering av Skatteadministrasjonen

## - Erfaringer mm

IT-direktør Karl Olav Wroldsen, Skattedirektoratet



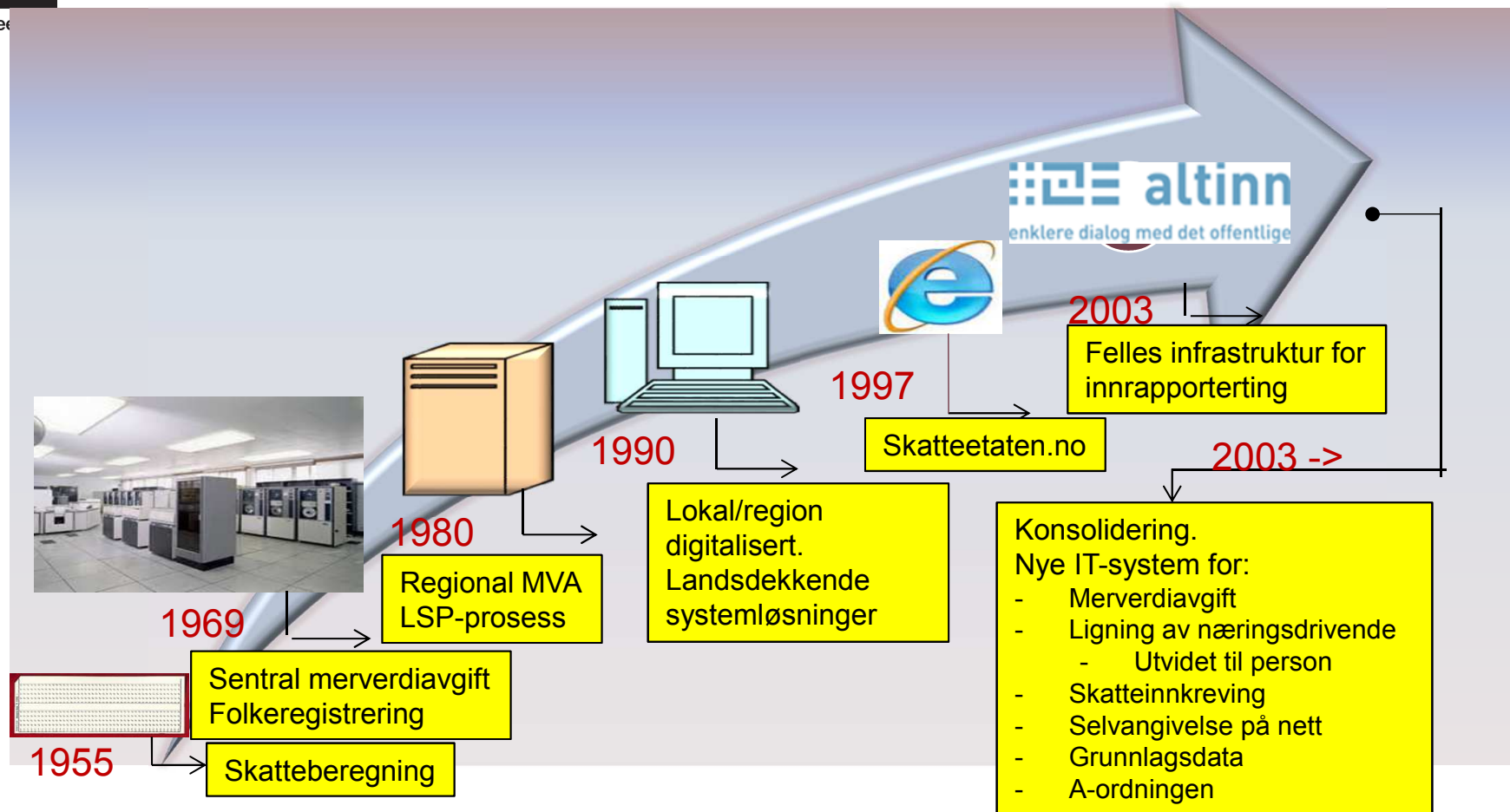
# IT i Skatteetaten





# IT-historien

Skatteetaten





## Erfaringer - på godt og vondt - 1

- Skatteetaten har ikke hatt IT-skandaler.
  - Planmessig utvikling – steg for steg.
    - I takt med teknologiutvikling og –utbredelse.
    - I trygg forkant.
  - IT-innføring som del av organisasjonsomstilling
    - Forretningsutvikling – prosessomlegging - kompetanseendring
    - Involverte medarbeidere
  - Sentral styring av IT-utvikling og forvaltning
    - Strategisk og operativ IT-ledelse i skattedirektoratet
      - Ingen regional/lokal IT-utvikling/anskaffelse osv.
    - Internt IT-miljø med tilstrekkelig «cross-over»-kompetanse (ca. 500)
      - Kontroll og styring med forretningslogikken (applikasjon og skatt/avgift)
      - Kontroll over IT-strategi/-prinsipper og -arkitektur
  - Godt samarbeid med IT-bransjen
  - Toppledelse
    - Skattedirektører med utviklingsambisjoner og – evner
    - Godt samarbeid og god støtte fra Finansdepartementet.
  - Skatteetaten – fremstår som IT-lokomotivet i norsk offentlig forvaltning
    - Attraktiv for IT-personell.





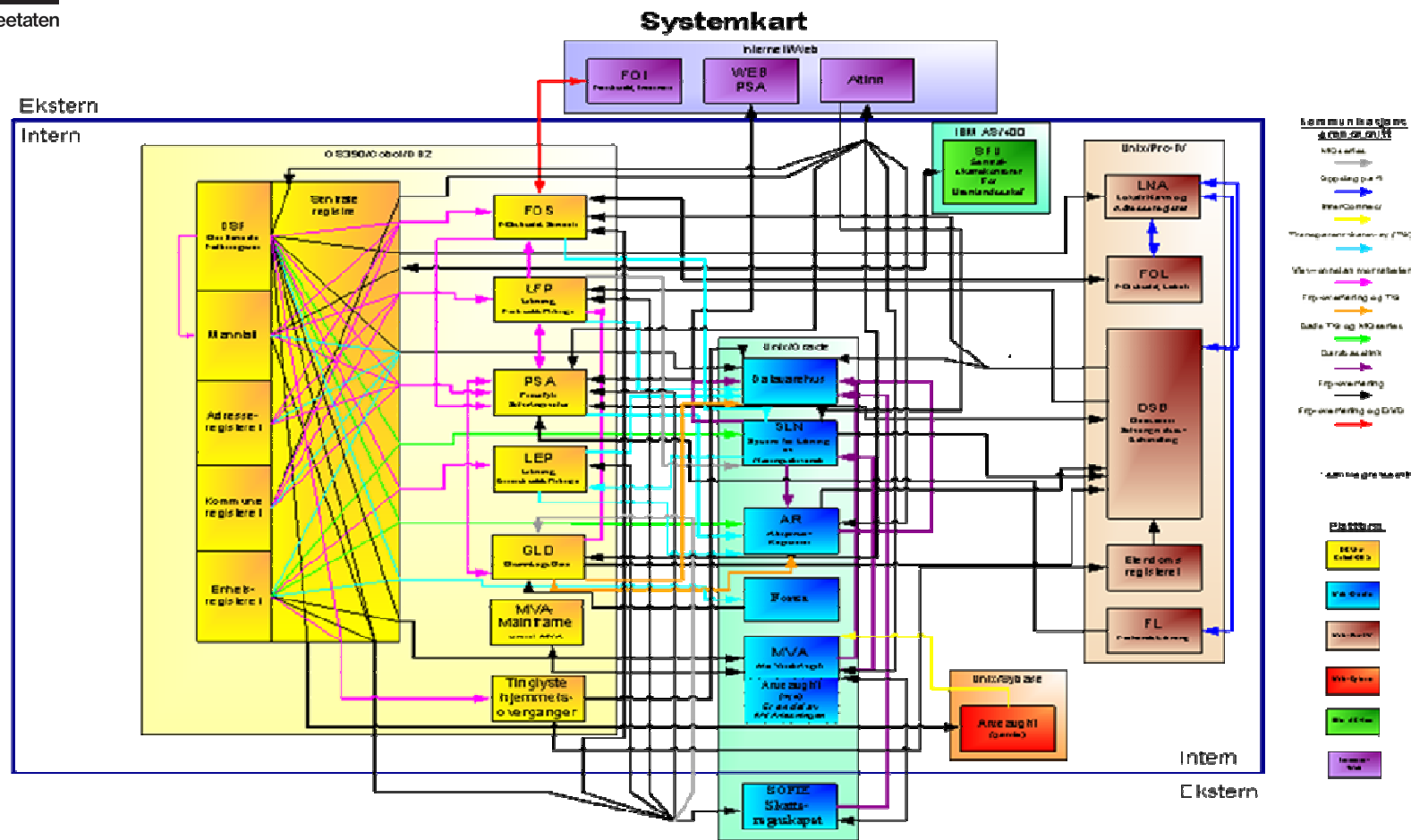
## Erfaringer - på godt og vondt - 2

- Undersøkelser blant toppledere:
  - Informasjonsteknologi vurderes som en sentral forutsetning for virksomhetens suksess, men også det største hinderet for det samme
- Mange år med taktisk drevet IT-utvikling har resultert i store, omfattende og komplekse IT-løsninger som er kostbare å vedlikeholde og krevende å endre.
- Skatteetaten har slike utfordringer.
- IT-systemenes alder:
  - MVA-løsningen:
    - Kravspesifisert første halvdel av 1990-tallet
    - Produksjonssatt første gang 2001
  - System for skatteinnkreving:
    - Kravspesifisert første halvdel av 1990-tallet
    - Produksjonssatt første gang i 2006
  - System for ligning (personer og næring)
    - Kravspesifisert på midten av 1990-tallet
    - Produksjonssatt 2003 (for personbeskatning i 2008)
  - Folkeregisterløsningen
    - Cobol-system med røtter helt tilbake til 1970-tallet.



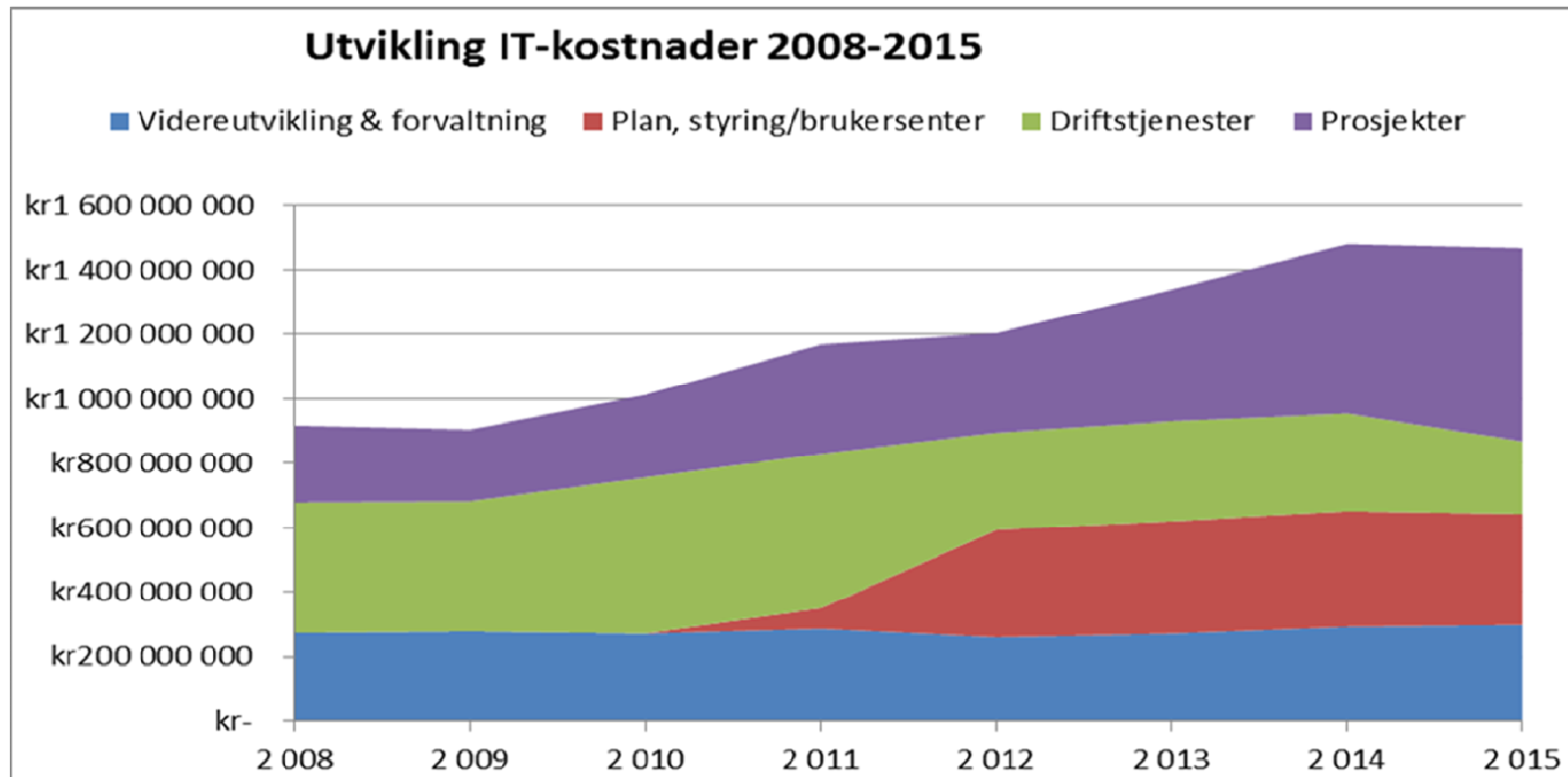


# Erfaringer - på godt og vondt - Teknologi





## Erfaringer på godt og vondt - kostnader





Skatteetaten

## Erfaringer - på godt og vondt - 3

- Undersøkelser blant toppledere:
  - Informasjonsteknologi vurderes som en sentral forutsetning for virksomhetens suksess, men også det største hinderet for det samme
- Mange år med taktisk drevet IT-utvikling har resultert i store, omfattende og komplekse IT-løsninger som er kostbare å vedlikeholde og krevende å endre.
  - Skatteetaten har slike utfordringer.
- IT-systemenes alder:
  - MVA-løsningen:
    - Kravspesifisert første halvdel av 1990-tallet
    - Produksjonssatt første gang 2001
  - System for skatteinnkreving:
    - Kravspesifisert første halvdel av 1990-tallet
    - Produksjonssatt første gang i 2006
  - System for ligning (personer og næring)
    - Kravspesifisert på midten av 1990-tallet
    - Produksjonssatt 2003 (for personbeskatning i 2008)
  - Folkeregisterløsningen
    - Cobol-system med røtter tilbake til 1970-tallet.
- Forankret i regelverk og manuelle arbeidsprosesser der papiret var informasjonsbærer.



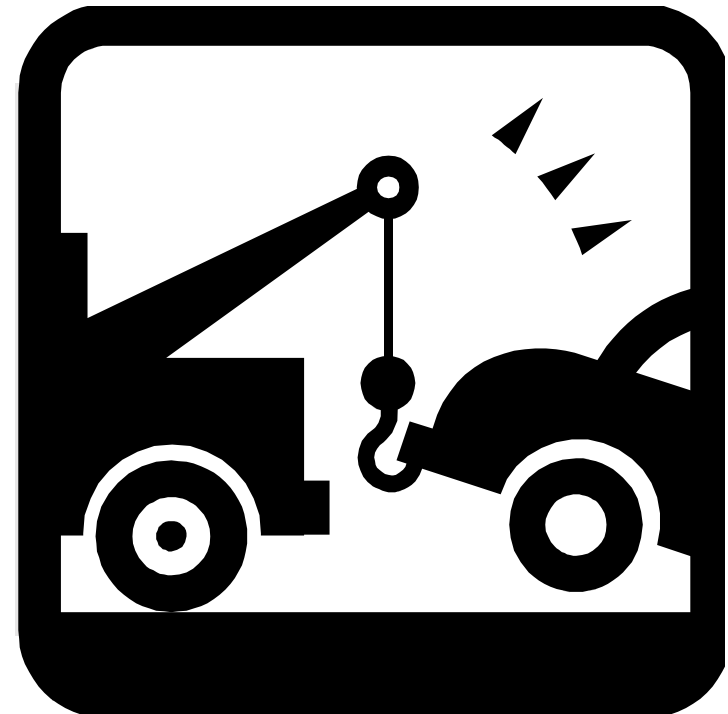


Skatteetaten

## Erfaringer - på godt og vondt - vedlikehold



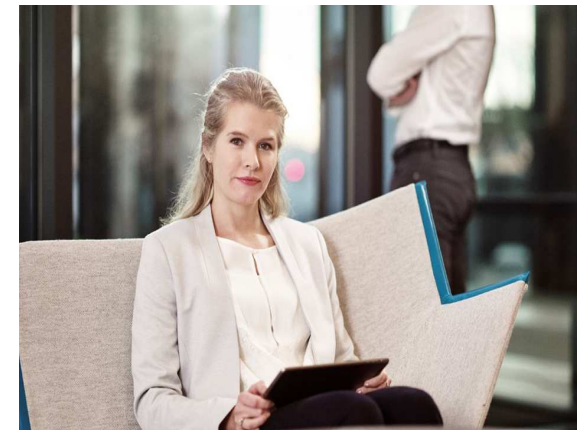
- Alle systemene gjennomgår årlige vedlikeholdsprogram:
  - Tilpasning til endret regelverk
    - Lovendringer, satser etc.
  - Funksjonelle endringer
    - Regelverksendring - prosessendringer
  - Feilretting
    - Konkrete feil i kode.
    - Innfrielse av «teknisk gjeld»
  - Oppgradering av basissystemer
    - Databaser, operativsystem, andre leverandørløsninger.
  - Generell tilpasning til endrede forutsetninger og muligheter
    - F eks teknologiske
- Utføres av etatens egne IT-ansatte.
  - Kombinasjon av IT- og fagkunnskap
- Men – dette er ikke nok..





# Fremtidssikring av systemene

- Fra Skatteetatens IT-strategi (2016-2025):
  - Å oppfylle etatens målbilde 2025 vil innebære organisatoriske og forretningsmessige endringer som etatens etablerte IT-systemer er ikke konstruert og bygget for å støtte.
  - Skatteetaten skal være i stand til raskere å tilpasse seg nye/endrede behov og muligheter som følger av økt digitalisering, og være i takt med tiden og tilpasset samfunnsoppdraget. Dagens IT-systemer er bygget for gårsdagens utfordringer.
  - Kontinuerlig utvikling og forvaltning gjennom mange år har resultert i IT-løsninger som er teknisk kompliserte, krevende å vedlikeholde, utfordrende å endre, med aldrende teknologi og økende kostnader som konsekvens.
  - Nødvendige teknologiendringer skal gjennomføres samtidig som stabil og sikker IT-basert forvaltning, drift og produksjon opprettholdes med god kvalitet.





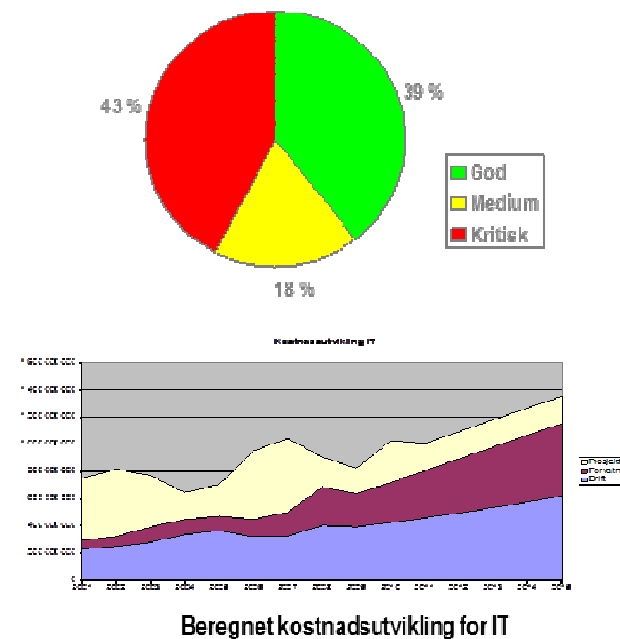


## Vurdering av IT-porteføljen 2009

### Noen funn...

- 43 % av systemene vurderes å ha kritiske utfordringer.
- For perioden 2001 – 2009 har forvaltnings- og driftskostnadene nærmest doblet seg.
- Den prognostiserte kostnadsutviklingen for de nærmeste år er ikke bærekraftig.

### Dagens situasjon





Skatteetaten

## Konklusjoner og veien videre

### Konklusjon

- § Aldrende systemportefølje med duplisert funksjonalitet og data
- § Monolittiske systemer – uhensiktsmessig systemoppdeling
- § Internetteknologi og tjenesteorientert arkitektur på toppen av gamle systemer øker kompleksitet og risiko
- § Drift- og vedlikeholdskostnadene er høye og økende.
- § Mange gamle system fremstår som hinder for nye muligheter – noe må gjøres!
- § Vesentlige forbedringer krever radikale og gjennomgripende arkitekturendringer

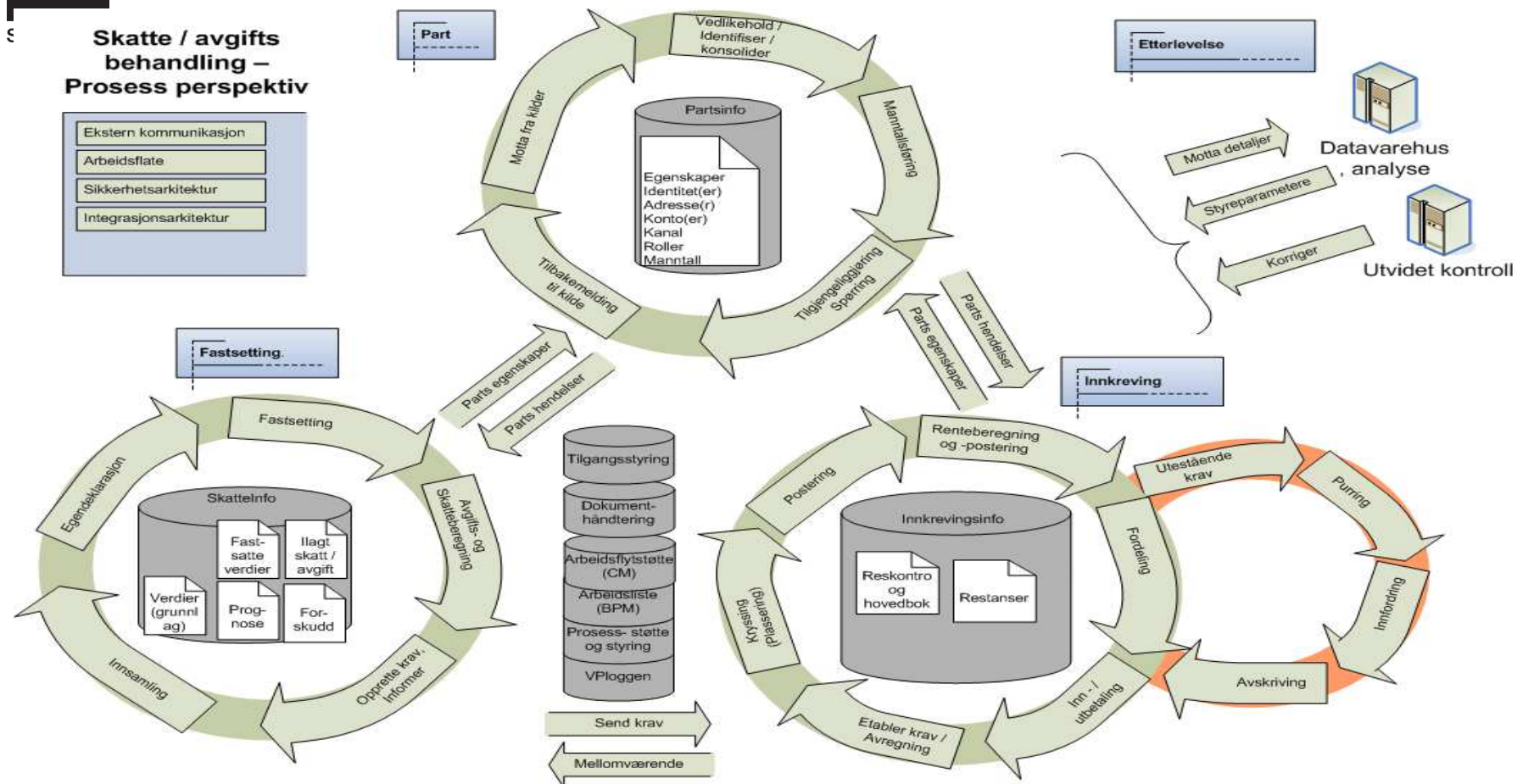
### Beslutning

- § Utvikle et nytt fundament for bygging av fremtidsrettede IT-løsninger
- § Se IT og virksomhet sammen
- § Starte et VA-prosjekt

### Målsetting

- § Å standardisere IT-landskapet mest mulig.
- § Bygge gjenbrukbare komponenter
- § Øke utviklingshastigheten og kvaliteten på systemene
- § Endringsevne; forståelige, skalerbare og testbare systemer
- § Standardisert; implementere og bruke slik «alle» er vant til
- § Vi vil møte nye krav fra brukere (hvor enn de er)

# Nytt arkitekturmålbilde - prosess





Skatteetaten

# Skatteetatens virksomhetsarkitekturmodell

VA leveranser dekker områdene: Forretnings-, system- og teknisk arkitektur			
Virksomhetsarkitekturs domener	Leveranser fra Virksomhetsarkitektur		
	Systembeskrivelser		Annet
	Dagens situasjon	Frømtidig ønsket situasjon	Prinsipper, modeller, retningslinjer, standarder
<b>Forretningsarkitektur</b> • Samfunnsoppdrag og regelverk • Mål og strategier • Organisasjon og prosesser, • Tjenester og kommunikasjon	Hva vi har	Hvor vi skal	Hvilke løsninger, produkter og standarder benyttes
<b>Systemarkitektur</b> • Data • Applikasjoner • Integrasjoner			
<b>Teknisk arkitektur</b> • Infrastruktur • Drift			
Eksisterende miljø		Arkitekturs styringsfære	

Veik

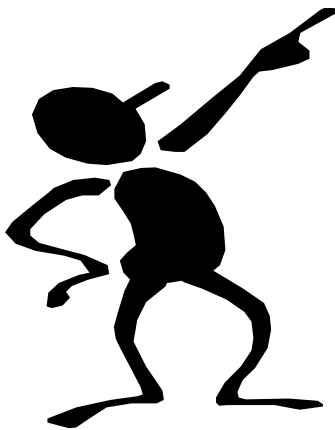
**Målbildet**







## Fire VA prinsipper



### Skatteetatens arkitekturprinsipper

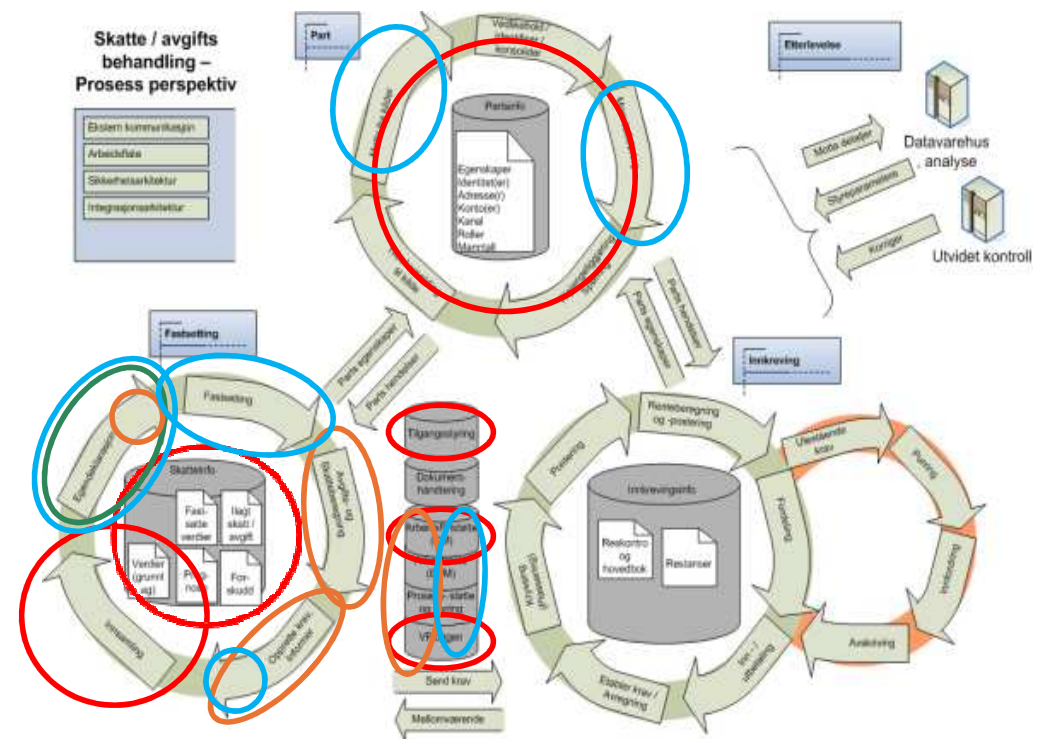
1. Skatteetatens fremtidige systemportefølje, IT-reguleringsplan og arkitekturmålbilder må følges av alle.
2. Beslutninger om IT-investeringer skal være basert på kost/nytte-analyser som omfatter hele systemets livssyklus.
3. Alle nye utviklings- og videreutviklingsprosjekt skal være underlagt styringsprosessen for VA.
4. All utvikling skal fokusere på gjenbruk, samvirke og integrasjon – deling av informasjon.

*Hver prinsipp er beskrevet i mer detalj som forklarer bakgrunn og praktiske konsekvenser.*



# Status og veien videre

- Utviklet og produksjonssatt nye system for:
  - Grunnlagsdata
  - A-ordningen
  - Enkel (elektronisk) selvangivelse for små næringsdrivende
  - Teknisk infrastruktur
- Under utvikling – nytt system for:
  - Forskuddsutskrivning – endring av forskuddsutskrivningen
    - Deler er allerede produksjonssatt
  - Særavgifter
  - Folkeregistrering
- Satsningsforslag:
  - Nytt system for fastsetting – skattemelding
- På plan
  - Nytt system for merverdiavgiften
  - Nytt system for innkreving
- Mål:
  - En helhetlig IT-arkitektur som gir etaten forbedret endringsevne og mer forutsigbare kostnadsutvikling
  - Kunne benytte markedet der det finnes (skytjenester).
  - Fremtidssikre etatens IT-systemer

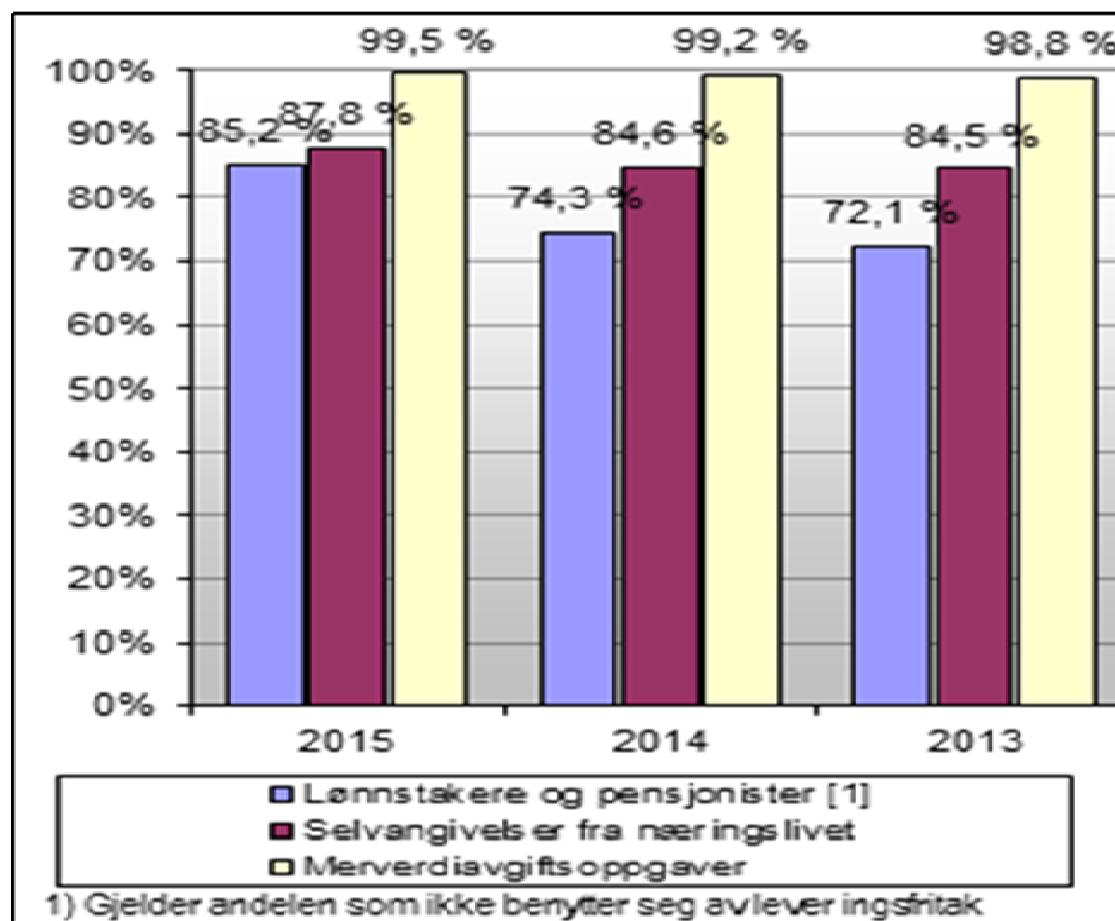




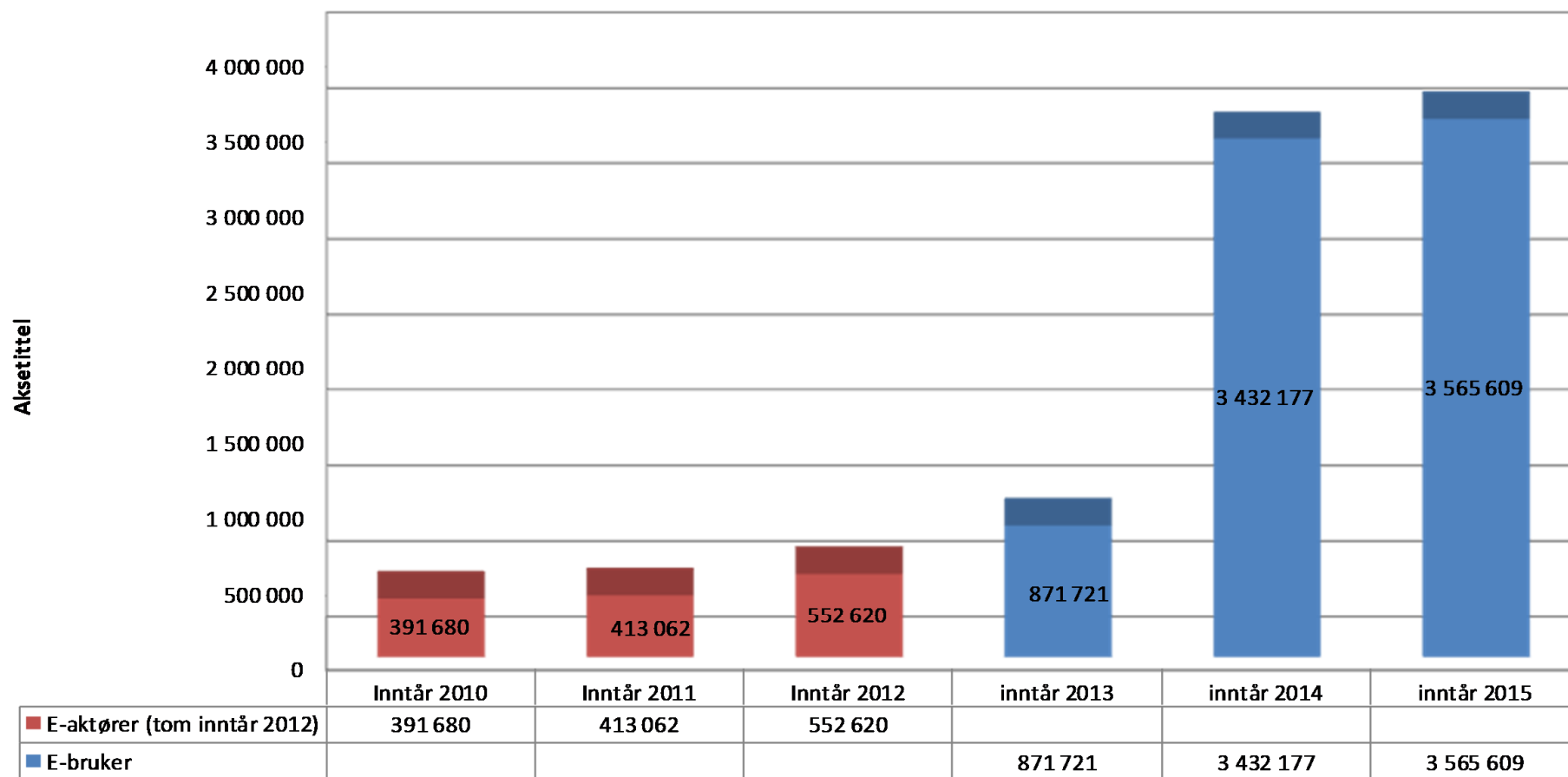


Skatteetaten

## Noen resultater –elektronisk rapportering.



## E-aktør og E-bruker skattemelding



Andel

8,95

9,26

12,10

18,63

73,14

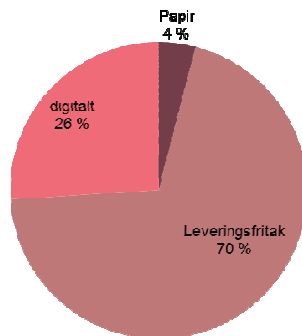
75,19



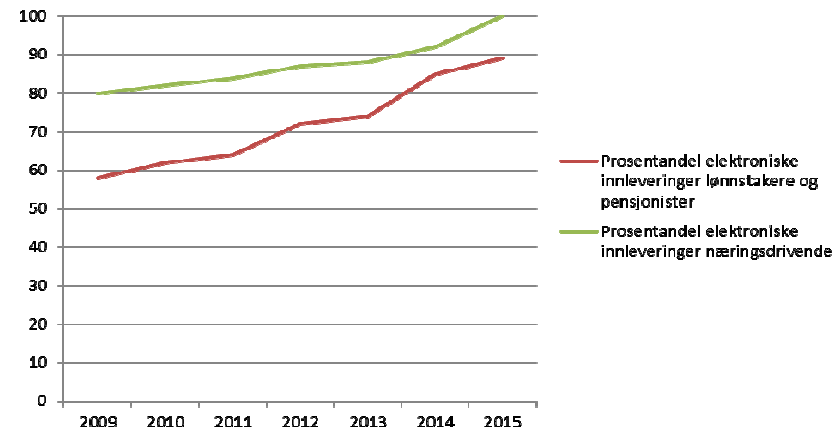
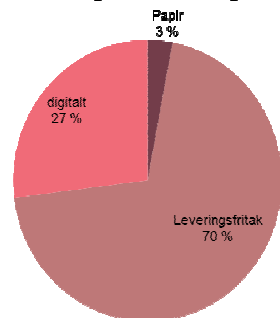
Skatteetaten

# Statistikk

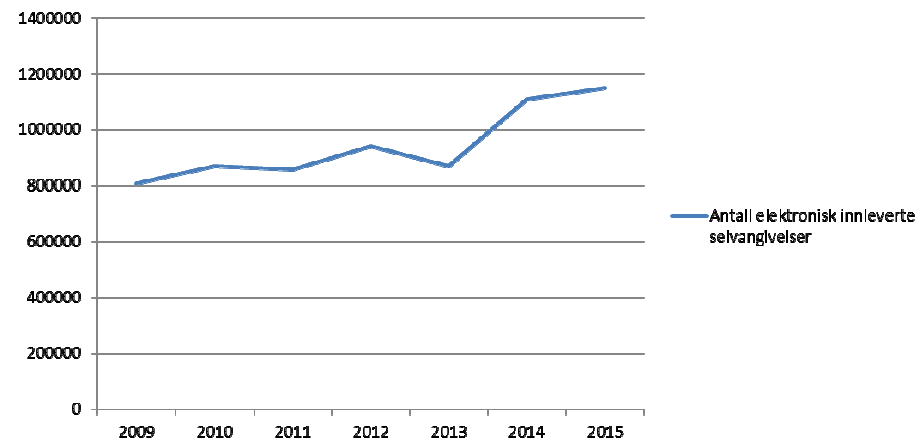
**Fordeling innlevering 2015**



**Fordeling innlevering 2016**



**Antall elektronisk innleverte selvangivelser**

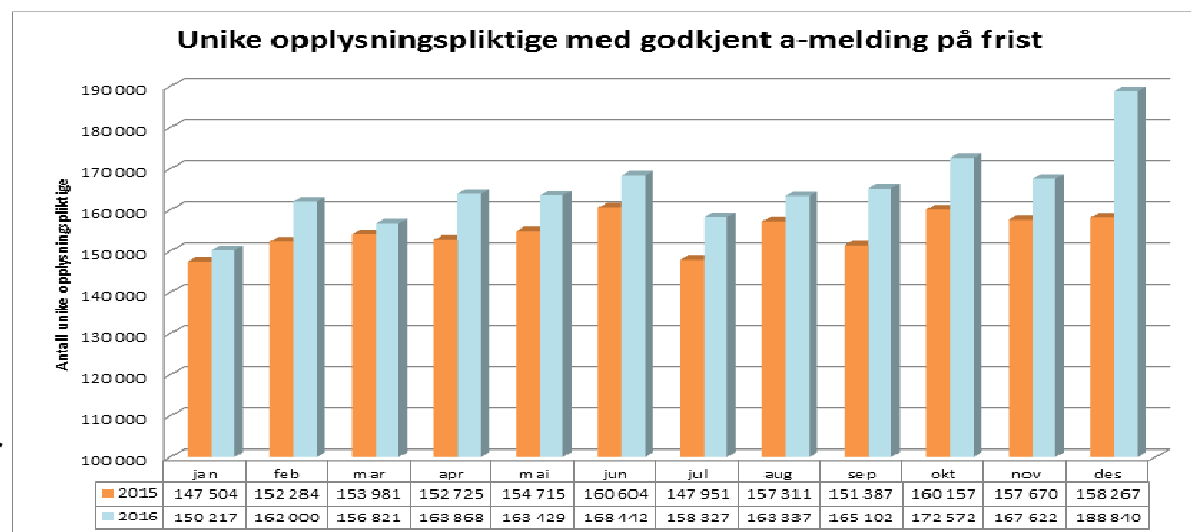




Skatteetaten

# Status 2015-2017 – A-ordningen

- **4,5 millioner** inntektsmottakere
- **245 000** opplysningspliktige
- **88%** rapporterer fra lønnssystem
- **99%** av opplysningene fra lønnssystem
- Mer enn **1 720 302 197 321** i kontantlønn rapportert
- Iverksatt bruk av tvangsmulkt og stadig bedre rettidighet (85-90% før frist)





Skatteetaten

# Kontroll av elektroniske spor





Skatteetaten

# Kontrollmuligheter - elektroniske spor

## e-revisjon

- Undersøkelse av regnskapstransaksjoner og deres kilder/opphav, prosessert i et elektronisk miljø.

## Sikring og analyse av elektroniske spor (SAES)

- Utfører kopiering og gjennomgang av elektronisk informasjon. Formålet er å sikre etterlevelse av gjeldende lover og regler og bekjempe skattekriminalitet.
- Skal på oppdrag fra og i samarbeid med kontrollmiljøene bidra til effektivt kontrollarbeid i etaten.
- Baserer seg på til en hver tid gjeldende lovverk, internasjonale standarder og beste praksis innenfor fagområdet Digital Forensics
- Forskrift til Skatteforvaltningsloven kap 10 gir utfyllende bestemmelser for arbeidsprosess



Skatteetaten

# Organisering av kontroll av elektroniske spor

- Skattedirektoratet overordnet strategisk ansvar for begge fagområdene
- Nasjonalt teknisk senter for SAES og e-revisjon – delegert fagansvar for begge fagområdene er lagt til en driftsenhet
- 5 Regionale tekniske sentre for SAES og e-revisjon





☰ arbeidsplassen.nav.no ↻

Office 365 Sangvirkelaget Facebook Yr Google Vegveven Kormail Netbox Kor.no Ravelry SPSS - K

aven – OneDrive Avdelingsleder - NAV M

Vi har ledig fast stilling som avdelingsleder ved NAV Molde.

NAV har som overordnet mål å gi mennesker muligheter til arbeid og aktivitet. I partnerskap med kommunene er det etablert NAV-kontor over hele landet. NAV Molde har pr. i dag 41 statlige og 31 kommunalt ansatte, og yter tjenester til en kommune med ca. 27.000 Innbyggere.

Fra 01.01.2020 er det vedtatt kommunesammenslåing mellom kommunene Molde, Midsund og Nesset.

NAV Molde er organisert med fire avdelinger: avdeling Stab og økonomi, avdeling Ung, avdeling Voksen og avdeling Tett oppfølging.

Vi søker etter en leder for avdeling Tett oppfølging som er en nyopprettet avdeling.

Avdelingen har ansvar for tiltaket IPS (Individuell Jobbstøtte), prosjektet IPS kommune, kvalifiseringsprogram, utvidet oppfølging og helhetlig oppfølging av flyktninger.

Stillingen som avdelingsleder i NAV Molde vil by på varierte og utfordrende oppgaver i en organisasjon i stadig endring og positiv utvikling.

### Arbeidsoppgaver

- Personalansvar for avdelingens medarbeidere
- Lede og utvikle avdelingen på en måte som skaper et godt arbeidsmiljø
- Resultat- og fagsvar for de oppgaver som ligger til avdelingen
- Koordinering av kontorets markedsarbeid
- Utstrakt samarbeid med næringsliv og frivillige organisasjoner
- Bidra til kompetanseutvikling i avdelingen og kontoret
- Være aktiv medspiller i kontorets lederteam og bidra til helhetlige løsninger i kontoret

### Kvalifikasjoner

- Fullført utdanning tilsvarende minimum bachelor
- Relevant utdanning og/eller arbeidserfaring kan kompensere for utdanningskravet
- Lederutdanning og/eller lederpraksis med personalansvar
- Gode kommunikasjonsevner

### Personlige Egenskaper

- Evne til å skape tillit og gode relasjoner
- Gode samarbeidsevner
- Kunnskap om kommunal og/eller statlig virksomhet
- Engasjement for samfunnsoppdraget til NAV
- Kjennskap til og interesse for lokalt og regionalt arbeidsmarked
- Engasjement for fagfeltet arbeidsinkludering
- Evne til strategisk og helhetlig tenkning
- Erfaring fra koordineringsarbeid
- Erfaring fra endringsarbeid
- Evne til å fremme kreativitet og være pådriver for utviklingsarbeid
- Menneskesyn og holdninger i samsvar med NAV sine verdier
- Godt humør og evne til å motivere og bygge fellesskap
- Gode evner til å prioritere i en hektisk arbeidshverdag

### Vi tilbyr

### Søknad

Søknadsfrist: 08.05.2019

### Om stillingen

Sted: 6413 Molde  
 Ansettelsesform: Fast  
 Heltid/deltid: Heltid  
 Antall stillinger: 1  
 Sektor: Offentlig  
 Oppstart: 23.04.2019

### Om arbeidsgiveren

Arbeidsgiver: NAV  
 Adresse: Moldetrappa 2, 6415 Molde

**NAV leverer arbeids- og velferdstjenester til Norges befolkning og har 19 000 medarbeidere fordelt over hele landet. NAV skal gi mennesker muligheter, og vårt hovedmål er å få flere i arbeid. Vi ser etter deg med pågangsmot og engasjement som ønsker meningsfulle og varierte arbeidsoppgaver**

**Vi ønsker en arbeidsplass preget av mangfold, og oppfordrer alle kvalifiserte kandidater til å søke jobb hos oss. NAV er IA-virksomhet og vi legger vekt på å tilrettelegge arbeidsforholdene dersom du har behov for dette**

### Om annonsen

Sist endret: 25.04.2019  
 Hentet fra: webcruiter  
 Referanse: 4053658921\_NAV\_webcr

# Utvelgelse: Momenter i kvalifikasjonsvurderingen

## - Nærmere om personlig egnethet

Personlige egenskaper og lederkompetanser som bidrar til endringskraft

Har god forståelse for samfunnsutviklingen, inklusive potensiale for digitalisering

Har god virksomhetsforståelse, herunder forståelse av brukernes behov

Tenker det beste for etaten som helhet

Legger til rette for samhandling og gode dialoger



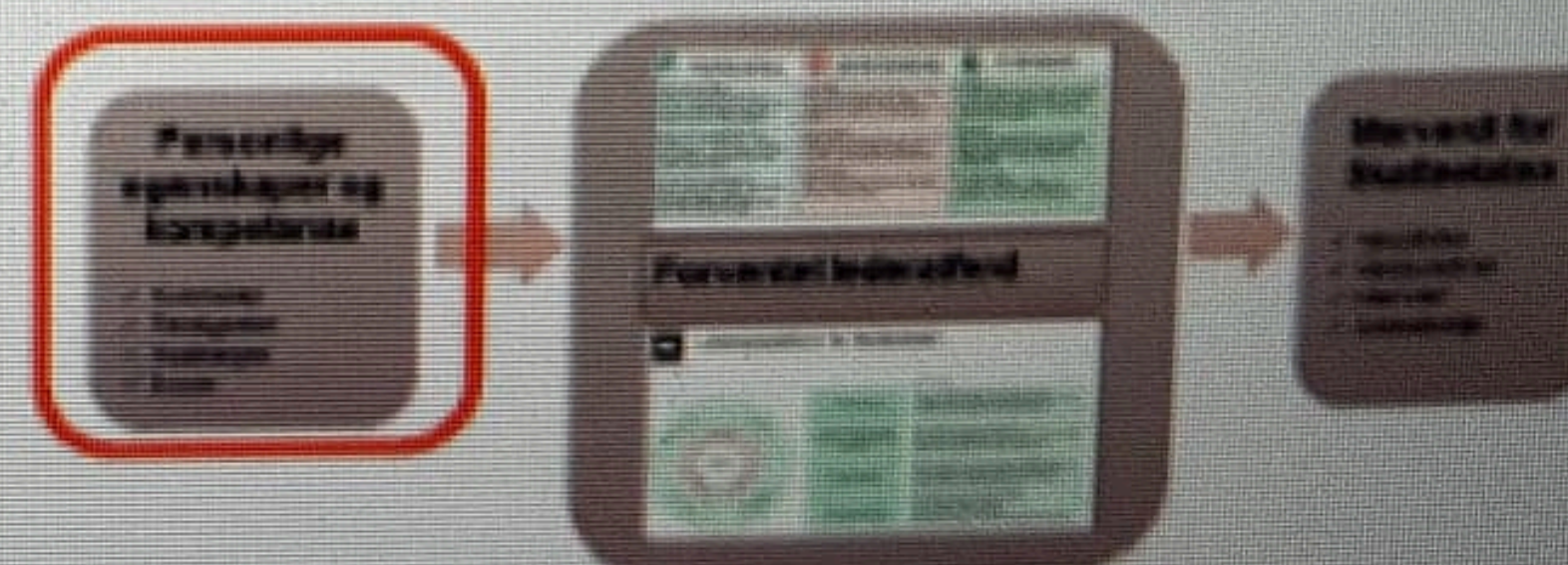
Er i forkant og tilpasningsdyktige ift etatens skiftende rammevilkår

Er gode til å kommunisere og har evne til å skape engasjement

Er interessert i mennesker og evner å tilrettelegge for ulike behov

Har integritet, pågangsmot og gjennomføringsevne


Ledere i Nye Skatt motiveres av å være i en lederrolle, ønsker å bruke tid på lederskap og er villige til å utvikle eget lederskap





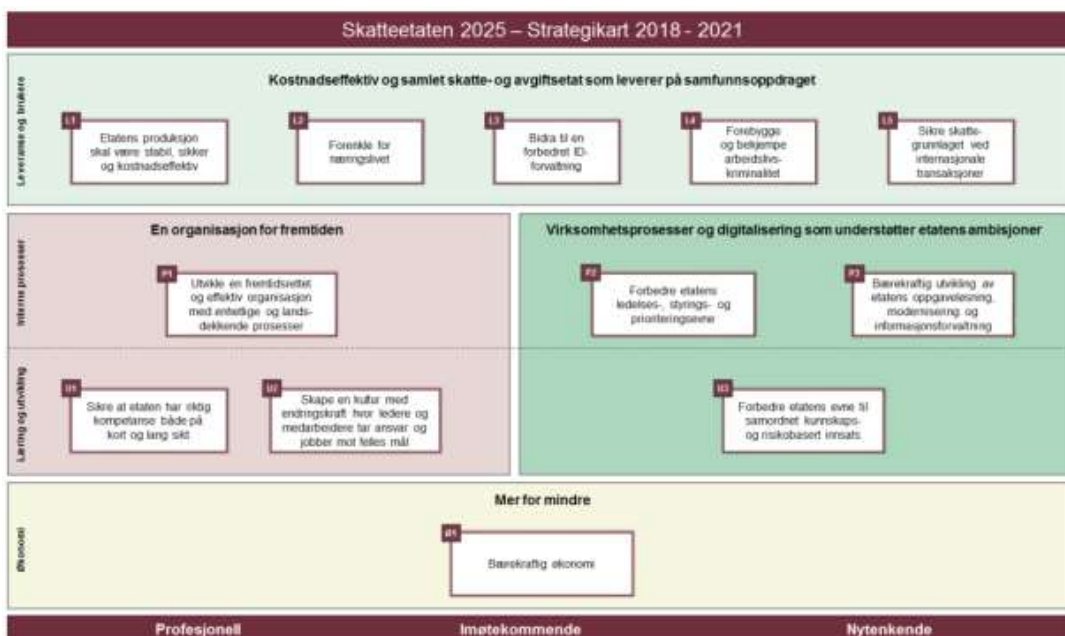
## Gevinststrealisering

Gevinststrealisering innebærer å planlegge og organisere for å hente ut gevinster av et tiltak, og å følge opp disse gevinstene slik at de faktisk blir realisert. En gevinst er en effekt som blir sett på som positiv av minst én interessent. Gevinster er ofte økonomiske gevinster, som å effektivisere, øke inntekter eller spare kostnader, men kan også være kvalitative, som for eksempel spare tid for kunder eller innbyggere, bedre kvalitet.

	<b>Skatteetaten 2025</b> Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021	Versjon 1.0
		Side: 1 av 24

# Skatteetaten 2025


## Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021



	<b>Skatteetaten 2025</b> Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021	Versjon 1.0
		Side: 2 av 24

## Innholdsfortegnelse

Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021 .....	1
1 Samfunnsoppdraget.....	4
2 Skatteetatens verdier .....	4
3 Fremtidsbildet "Skatteetaten 2025".....	5
4 Sentrale trender, utviklingstrekk og utfordringer .....	5
4.1 Svakere offentlige finanser .....	5
4.2 Den teknologiske utviklingen akselererer .....	6
4.3 Aktørene som Skatteetaten forholder seg til er i endring .....	6
4.4 Informasjonsmengdene øker .....	7
4.5 Skatteetaten er for fragmentert.....	7
5 Strategiperioden 2018-2021 .....	8
5.1 STRATEGISK TEMA: Kostnadseffektiv og samlet skatte- og avgiftsetat som leverer på samfunnsoppdraget .....	9
Bakgrunn.....	9
5.2 STRATEGISK TEMA: En organisasjon for fremtiden .....	14
Bakgrunn.....	14
5.3 STRATEGISK TEMA: Virksomhetsprosesser og digitalisering som understøtter etatens ambisjoner .....	19
Bakgrunn.....	19
5.4 STRATEGISK TEMA: Mer for mindre .....	23
Bakgrunn.....	23

	<b>Skatteetaten 2025</b> Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021	Versjon 1.0
		Side: 3 av 24

Dokumenteier:	Hans Christian Holte, skattedirektør
Skrevet av:	Skatteetaten 2025 - Strategiteamet
Dato opprettet:	01.05.2017
Dato sist endret:	11.09.2017
Versjon:	1.0
Filnavn:	Virksomhetsstrategi for 2018-2021
Godkjenning:	Godkjent av skattedirektør 11 september 2017
Dok.ref	<El.ark nr>

Strategiteamet har på vegne av skattedirektøren hatt ansvaret for utarbeidelsen av virksomhetsstrategien. Følgende personer har vært medlemmer i strategiteamet og deltatt i ulike faser av arbeidet:

Jan Ove Akerjordet (leder), SKD/VS  
 Cathrine Sjøberg, SKD/VS  
 Ørjan Munkvold, SKD/VS  
 Øystein Thomassen, SKD/VS  
 Geir Teigland, SKD/RA  
 Jan Fredrik Håvie, SKD/I&U  
 Inger Mari Ouren, SKD/I&U  
 John Alfred Sæthre, SKD/RE  
 Kristine Stødle, SKD/HR  
 Tormod Varhaugvik, SKD/IT-stab  
 Regine Hatleskog Vastvedt, SKV/SFU  
 Ben Brynlund, SI  
 Ine Haustreis, Nye skatt prosjektet

I siste fase av arbeidet deltok også følgende personer:


Stine Olsen – Skatt Øst,  
 Rune Langsø Johansen – Skatt Midt,  
 Marta Johanne Gjengedal – Skatt Vest

#### **Sentrale grunnlagsdokumenter for innholdet i virksomhetsstrategien**

Omgivelsesanalysen 2016

Fremtidsbildet 2018-2021

Rapportsamling – grunnlag for utarbeidelse av virksomhetsstrategien 2018-2021

 <b>Skatteetaten 2025</b> Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021	Versjon 1.0
	Side: 4 av 24

## 1 Samfunnsoppdraget

Skatteetaten har et omfattende samfunnsoppdrag som skal danne et finansielt hovedgrunnlag for offentlig virksomhet. Samfunnsoppdraget innebærer at etaten skal tilrettelegge for inntekter til det offentlige gjennom riktig og effektiv fastsettelse og innkreving av skatter og avgifter vedtatt av Stortinget. Etaten har et faglig ansvar for, og skal føre tilsyn med de kommunale skatteoppkrevernes innkreving av direkte skatter, trygdeavgift og arbeidsgiveravgift. I tillegg er forvaltningen av Folkeregisteret en del av samfunnsoppdraget til Skatteetaten.

Aktørene som Skatteetaten forholder seg til i utøvelsen av samfunnsoppdraget sammen med det til enhver tid gjeldende regelverk, danner grunnlaget for etatens oppgaveløsning. Måten etaten har innrettet oppgaveløsningen på har endret seg over tid. Ikke minst har innføring av nye teknologiske løsninger bidratt til dette.

Skatteetaten må med jevne mellomrom vurdere om etaten er innrettet på riktig måte for å løse samfunnsoppdraget. I Omgivelsesanalysen 2016<sup>1</sup> er det identifisert flere forhold i etatens eksterne omgivelser og interne forhold som vil påvirke Skatteetatens oppgaveløsning. Dette er kunnskap som er hensyntatt i utarbeidelsen av virksomhetsstrategien for 2018-2021.

## 2 Skatteetatens verdier


Skatteetatens sentrale verdier er **profesjonell**, **imøtekommende** og **nytenkende**. Disse verdiene er grunnleggende for å løse samfunnsoppdraget og realisere ambisjonene i fremtidsbildet "Skatteetaten 2025". Verdiene skal prege etatens omdømme blant brukere og samarbeidspartnere, og være retningsgivende for hvordan etaten skal løse sine oppgaver.

For at etaten skal lykkes med å bygge et omdømme som profesjonell, imøtekommende og nytenkende, må verdiene etterleves internt. Selv om begrunnelsen og beskrivelsen av verdiene tar utgangspunkt i samfunnsoppdraget, er det en tydelig kobling til hvordan etatens ansatte skal løse sine oppgaver internt.

Bildet nedenfor oppsummerer hva som menes med de tre verdiene som danner Skatteetatens PIN-kode.



<sup>1</sup> Omgivelsesanalysen 2016; Publisert i september 2016 som første leveranse i strategiarbeidet

	<b>Skatteetaten 2025</b> Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021	Versjon 1.0
		Side: 5 av 24

### 3 Fremtidsbildet "Skatteetaten 2025"

Fremtidsbildet "Skatteetaten 2025" ble første gang presentert på strategikonferansen i mai 2014. Det beskriver hva ledelsen mener skal kjennetegne etaten i 2025 og angir en felles og overordnet retning for etatens ønskede langsiktige utvikling.

Som en del av arbeidet med Virksomhetsstrategien 2018-2021 har det vært en gjennomgang av fremtidsbildet for å se om det er grunnlag for å justere noe av innholdet.

Gjennomgangen har vist at hovedinnholdet fra det opprinnelige fremtidsbildet fortsatt gjelder. Samtidig har det vært behov for å gjøre noen justeringer med tanke på klarhet, språk og konsistens mellom de fire perspektivene. I tillegg har digitalisering blitt gjort tydeligere sammenlignet med første versjon av fremtidsbildet. Figur 1 nedenfor viser kortversjonen av det oppdaterte fremtidsbildet.

Leveranser og brukere	Vi leverer effektivt, bidrar til forenkling og sikrer høy etterlevelse	Samfunnet har tillit til at etaten på en kostnadseffektiv måte sikrer at samfunnsoppdraget etterleveres og proveny innkreves. Samfunnet opplever økte hindringer mot svart økonomi og økonomisk kriminalitet. Næringslivet har en enkel, forutsigbar og helhetlig samhandling med etaten. Samfunnet opplever at identitetsforvaltningen helhetlig, sikker og pålitelig. Norsk skattegrunnlag er sikret ved internasjonale transaksjoner. Lønnstakere og pensjonister opplever at etatens digitale tjenestetilbud dekker deres behov. Samfunnet opplever helhetlig innkreving av statlige krav. Samfunnet opplever at etaten deler og forvalter informasjon på en sikker måte.
Interne prosesser	Vi er en smidig organisasjon som jobber smart og helhetlig	Tjenesteyting og myndighetsutøvelse forbedres ved økt gjensidig forpliktende samarbeid med etatens verdikjeder. Tjenesteyting og myndighetsutøvelse forbedres ved å se brukers atferd på tvers av etatens verdikjeder. All tjenesteyting skal sikre at etatens brukere kan ivareta sine rettigheter og oppfylle sine plikter så nær hendelsen som som mulig. Alt endringsarbeid ivaretar sammenheng mellom prosess, regelverk, teknologi og organisasjon. Automatisert informasjonsflyt og digital myndighetsutøvelse er fundamentet i samfunnsprosessene etaten forvalter.
Læring og utvikling	Vi har sterke og utviklingsorienterte fagmiljøer	Skatteetaten verdsetter kompetanse og er en attraktiv arbeidsgiver. Etaten jobber målrettet med kompetansestyring og kompetanseanvendelse og har en systematisk og effektiv kunnskapsforvaltning. Skatteetaten har en kultur for kontinuerlig forbedring og endring. Etaten benytter effektive digitale løsninger for å understøtte arbeidsprosessene.
Økonomi	Vi bruker midlene målrettet og effektivt	Skatteetaten løser samfunnsoppdraget på en kostnadseffektiv måte. Skatteetaten jobber systematisk med effektivisering og gevinstrealisering. Skatteetaten evner å allokere ressurser i tråd med etatens strategiske prioriteringer. Skatteetaten samhandler med andre virksomheter for å utnytte ressurser best mulig.

Figur 1 - Fremtidsbildet "Skatteetaten 2025" oppsummert


Det oppdaterte fremtidsbildet "Skatteetaten 2025" er beskrevet i et eget dokument. Virksomhetsstrategien 2018-2021 skal understøtte og bidra til å realisere det oppdaterte fremtidsbildet.

## 4 Sentrale trender, utviklingstrekk og utfordringer

### 4.1 Svakere offentlige finanser

Det har lenge vært klart at den såkalte eldrebølgen vil inntreffe for fullt i perioden 2020-2025. Dette innebærer at forholdet mellom inntekter og utgifter i Norge endres fra det vi er vant til. Utgiftene knyttet til befolkningsutviklingen vil legge beslag på det meste av veksten i skatteinntektene i årene som kommer. Sammen med reduserte inntekter fra Statens pensjonsfond, vil dette gradvis øke presset på offentlige finanser.



	<b>Skatteetaten 2025</b> Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021	Versjon 1.0
		Side: 6 av 24

Offentlige etater stilles overfor krevende økonomiske rammebetingelser frem mot 2025. Regjeringens perspektivmelding 2017<sup>2</sup> viser at forholdet mellom statens inntekter og utgifter endrer seg raskt. I 2030 kan offentlige utgifter overgå inntektene dersom ikke nødvendige tiltak settes i gang. For staten betyr dette at tiltak må iverksettes for å redusere kostnadene og øke inntektene. Skatteetaten har allerede fått beskjed om at vi kommer til å få årlige budsjettreduksjoner på minimum 0,5%.

## 4.2 Den teknologiske utviklingen akselererer

Omgivelsesanalysen 2016 viser til at den teknologiske utviklingen akselererer raskere enn noen gang og påvirker stadig flere områder i samfunnet. Det er mange eksempler som viser at utviklingen går raskt.

Om få år vil selvkjørende biler være en del av trafikkbildet. Datamaskiner innebygd i våre armbåndsurs, hvitevarer, kjøkkenmaskiner, varmeovner, betalingsterminaler, medisinsk utstyr og tusenvis av andre ting vil kunne kommunisere via internett.

Informasjonsmengdene øker voldsomt. Analyse av store mengder informasjon til ulike formål ved hjelp av stadig kraftigere datamaskiner og verktøy, er blitt en stor industri. Stadig flere virksomheter blir basert på forvaltning av informasjon og i mindre grad på tradisjonell produksjon.

Selvlerende datamaskiner (artificial intelligence eller AI) som finner svar på spørsmål, løser oppgaver og utvikler ny kunnskap raskere enn et menneske kan, er allerede en realitet. Om kort tid vil det være helt vanlig med datamaskiner som både forstår menneskelig tale og hva som ble ment. Industrier og virksomheter kommer til å bli mer og mer robotbaserte.

Den teknologiske utviklingen kan gjøre etaten mer effektiv og frigjøre ressurser til andre oppgaver. Endringer i teknologiske muligheter vil i løpet av årene frem mot 2025 (og videre) få stor betydning for etatens arbeidsprosesser, kompetansebehov, teknologiske plattform og organisasjonen. Det er sannsynlig at flere av etatens oppgaver over tid, helt eller delvis, vil kunne bli erstattet av smarte IKT-løsninger. Samtidig må Skatteetaten unngå å havne i en situasjon der etatens systemer og løsninger blir utdaterte og inkompatible med omgivelser som er i rask endring.

## 4.3 Aktørene som Skatteetaten forholder seg til er i endring


Økende grad av internasjonalisering (globalisering) visker ut landegrenser. Det finnes i dag knapt et saksfelt hvor vi i Skatteetaten utelukkende kan forholde oss til et rent nasjonalt perspektiv. Økonomiske aktører (stater og næringsliv) er i ferd med å bli vevd sammen i et omfattende og globalt system.

Næringslivet er i endring. Nye forretningsmodeller vokser frem som følge av blant annet nye teknologiske muligheter, frihandelsavtaler og fjerning av barrierer mellom land og et tankesett som er stadig mer globalt. Næringslivet opererer på nye og mange flere arenaer og markeder enn tidligere. Stadig flere virksomheter (både store og små) etablerer seg på tvers av landegrenser. Kjøp og salg av varer og tjenester ved bruk av internett øker i omfang. Virksomhetene får skatte- og avgiftsmessige relasjoner til flere land. Å bestemme hvilket land som skal ha hvilken skatt, er derfor krevende.

Mange tradisjonelle bransjer har opplevd store utfordringer og har til dels blitt utkonkurrert. Utenlandske selskaper som Google og Facebook er i ferd med å overta annonsemarkedet på bekostning av norsk presse og aviser legges ned. Plateselskaper legges ned som følge av konkurransen med Spotify. Norske IT-bedrifter opplever sterk konkurranse fra aktører som tilbyr tjenester fra andre land. Taxinæringen trues av Uber og hotellnæringen presses av Airbnb. Norske selskaper har i mindre grad lyktes i å etablere denne type næringer selv. Delingsøkonomien er på full fart inn.

Arbeidsmarkedene blir mer og mer internasjonale. Det vil være høy grad av mobilitet over landegrenser for kortere og lengre oppdrag. For arbeidstakere som kan jobbe via internett, vil det om få år være like vanlig å jobbe internasjonalt som nasjonalt. Stadig flere vil jobbe som selvstendig næringsdrivende. Arbeidstakere vil i økende grad ikke bare være bosatt i Norge. De representerer ulike språk og kulturer og vil ha skattemessige forhold ikke bare til Norge, men også til andre lands skatteadministrasjoner.

<sup>2</sup> Meld. St. 29 (2016–2017) – Perspektivmeldingen 2017

 <b>Skatteetaten 2025</b> Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021	Versjon 1.0
	Side: 7 av 24

Den akselererende teknologiske utviklingen i samfunnet øker forventningene til offentlige etaters løsninger, saksbehandlingstider og servicegrad. Nye heldigitale generasjoner av unge voksne som har vokst opp med alle mulige tekniske muligheter skal snart inn i arbeidslivet. Uten endringer i måten offentlig sektor utvikler og/eller kjøper slike løsninger på, kan det bli vanskelig å holde tritt med utviklingen.

Fremtidens teknologiutvikling kan også benyttes til å bedrive og skjule økonomisk kriminalitet. Dette skjer allerede i dag og er en stor bekymring for mange lands skatteadministrasjoner. Internasjonaliseringen gjør ikke situasjonen enklere. Verktøyene og mulighetene til å kunne kontrollere og bekjempe økonomisk kriminalitet, må videreutvikles. Dette er krevende, og det er allerede etablert samarbeid mellom land for å finne løsninger på disse og andre utfordringer. Endringer i det eksterne risikobildet vil også kunne påvirke hvordan etaten må jobbe med helse, miljø og sikkerhet.

Konkrete forslag om harmonisering av skatteregler og skattesystem er noe man forsøker å få til. Men dette er basert på frivillighet. Samtidig er det også en skattemessig konkurranse mellom land som gjør at samarbeid ikke alltid er like lett. En stadig mer globalisert verden krever et betydelig økt samarbeid og utveksling av informasjon mellom offentlige etater og næringslivet i ulike land.

#### 4.4 Informasjonsmengdene øker

Mengden skatte- og avgiftsrelaterte transaksjoner på tvers av landegrensener har økt lenge og vil fortsette å øke. Dette setter krav til etatens datasystemers evne til å ta imot dataene, samt etatens evne til å vurdere dataenes kvalitet og analysere disse.

En stor utfordring som en følge av de nevnte endringene, er at grunnlagsdata som i dag har en høy kvalitet og som blant annet benyttes til å forhåndsutfylle selvangivelser, ikke lenger vil være like lette å kvalitetssikre som før. *«Trendene med nye forretnings-modeller, nye betalingsløsninger, økt antall frilansere uten fast arbeidsgiver og økt andel skattytere med utenlandsforhold, gjør det usikkert om grunnlagsdata for tredjeparter i årene fremover vil sikre et like dekkende bilde av den økonomiske aktiviteten som i dag. [...] Nye betalingsforetak, inkludert nye betalingsløsninger, er ikke underlagt den samme rapporteringsplikten som tradisjonell virksomhet. [...] Når omfanget av disse er i vekst, vil det medføre at vesentlige deler av økonomisk virksomhet ikke rapporteres til Skatteetaten i form av grunnlagsdata.»* (hentet fra Analysenytt 02/2016)

#### 4.5 Skatteetaten er for fragmentert


Vurderinger av dagens organisering<sup>3</sup> av Skatteetaten viser at etaten er fragmentert. Det er identifisert fragmentering innenfor både styring, utvikling og i etatens oppgaveløsning. Uklare roller-, ansvars- og myndighetsforhold bidrar sterkt til dette. Dette gjelder like mye i Skattedirektoratet som ute i driftsenhetene.

Fragmenteringen oppleves på ulike måter. Internt i direktoratet fører dette til at det opprettes mange koordineringsledd og beslutningsarenaer for å kompensere for svakhetene. Med det resultat at det skapes et uoversiktlig bilde av hvem som tar beslutninger. Det finnes eksempler på at det gis styringssignaler fra ulike sidestilte fag-/styringsmiljøer som ikke er koordinert. Driftsenhetene opplever dette blant annet gjennom at de ikke får entydige nok signaler fra direktoratet.

Innad i driftsenhetene har ulike funksjonsområder like eller overlappende oppgaver og ansvarsområder som gir utfordringer. Oppgaveløsningen på mange nivåer i etaten er ikke alltid optimal og dobbelt- og merarbeid forekommer mer enn ønskelig. Dette skaper ineffektivitet og overlapping av kompetansmiljøer. Det er også konkurranse mellom enheter om ansvar og oppgaver. Samarbeid på tvers av enhetene kan bli hindret som følge av "kamper" om ansvaret for nasjonale oppgaver/ansvar/segment som ikke gagnar helheten.

Det mangler en helhetlig tilnærming til aktørene. Et eksempel på dette er at mange ulike miljøer i etaten har publikumskontakt med overlappende ansvarsområder. Dette gjør at det brukes unødvendig tid og

<sup>3</sup> Nye skatt rapport; Vurdering av dagens organisering, 2016

	<b>Skatteetaten 2025</b> Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021	Versjon 1.0
		Side: 8 av 24

ressurser på koordinering mellom disse miljøene. De fem regionene har ganske like oppgaver, men jobber ikke nødvendigvis på samme måte mot samme type aktører.

Når det gjelder bestiller- og leverandørmodellen er det påvist at modellen ikke er implementert godt nok i etaten. Det er manglende forståelse for og etterlevelse av prosessene i bestiller- og leverandørmodellen. Styringssignaler er heller ikke godt nok koordinert mellom SKD og SITS. Det mangler også en gjensidig forståelse mellom SITS som leverandør og driftsenhetene som bruker av de interne tjenestene.

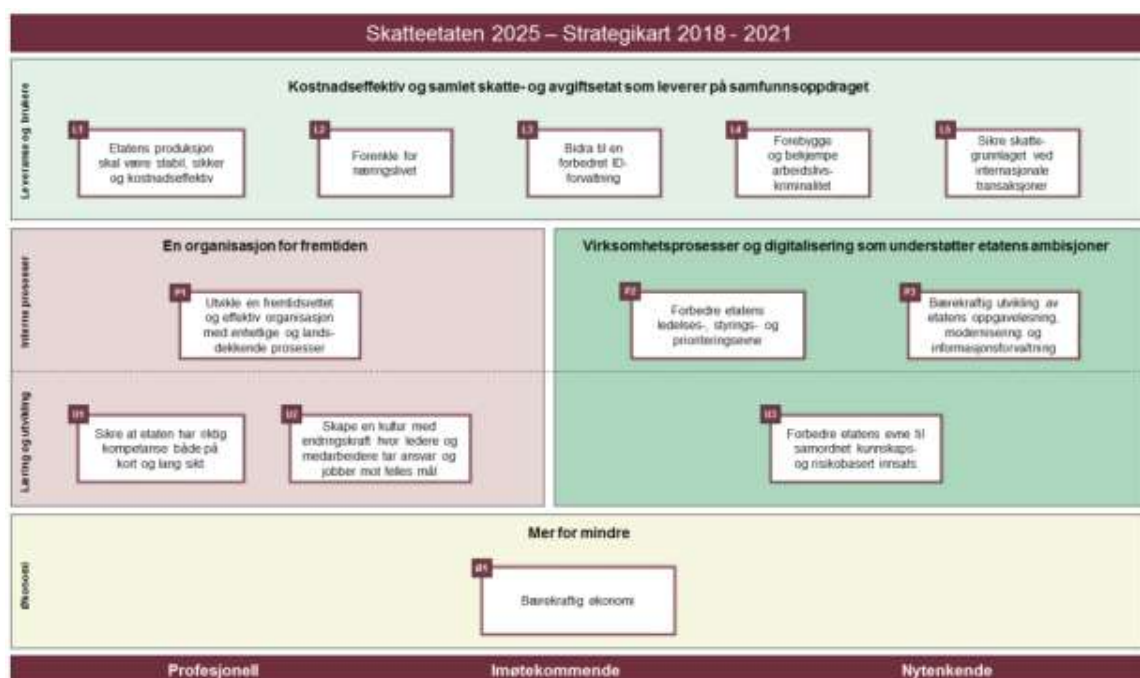
På utviklingsområdet er det mange aktører inne i bildet. Dette er naturlig da det alltid vil være en rekke fagfelt og miljøer som må involveres. Men det kan være uklart hvem som har hvilken rolle og hvem som er premissleverandør overfor hvem. I utviklingsarbeid er det både faglige, prosjektmessige og styringsmessige forhold som kan oppleves som uklare.

## 5 Strategiperioden 2018-2021

I strategikartet for perioden 2018-2021 (figur 2) er virksomhetsstrategien uttrykt på én side. De strategiske temaene med underliggende strategiske mål, angir retningen som gjelder for strategiperioden 2018-2021.

Skattedirektørens strategikart for perioden 2018-2021 består av fire strategiske temaer og 12 strategiske mål. Hensikten med de strategiske temaene er å tydeliggjøre vesentlige sentrale prioriteringer i perioden. Hvert tema består av et antall mål som skal bidra til å realisere ambisjonen i temaet. De fire temaene understøtter hverandre og må sees i sammenheng.

Realisering av strategien styres gjennom de strategiske målene i strategikartet. Målene er utgangspunktet for innholdet i skattedirektørens styringskort. Alle andre styringskort skal være bidrag til at dette styringskortet realiseres og lykkes.

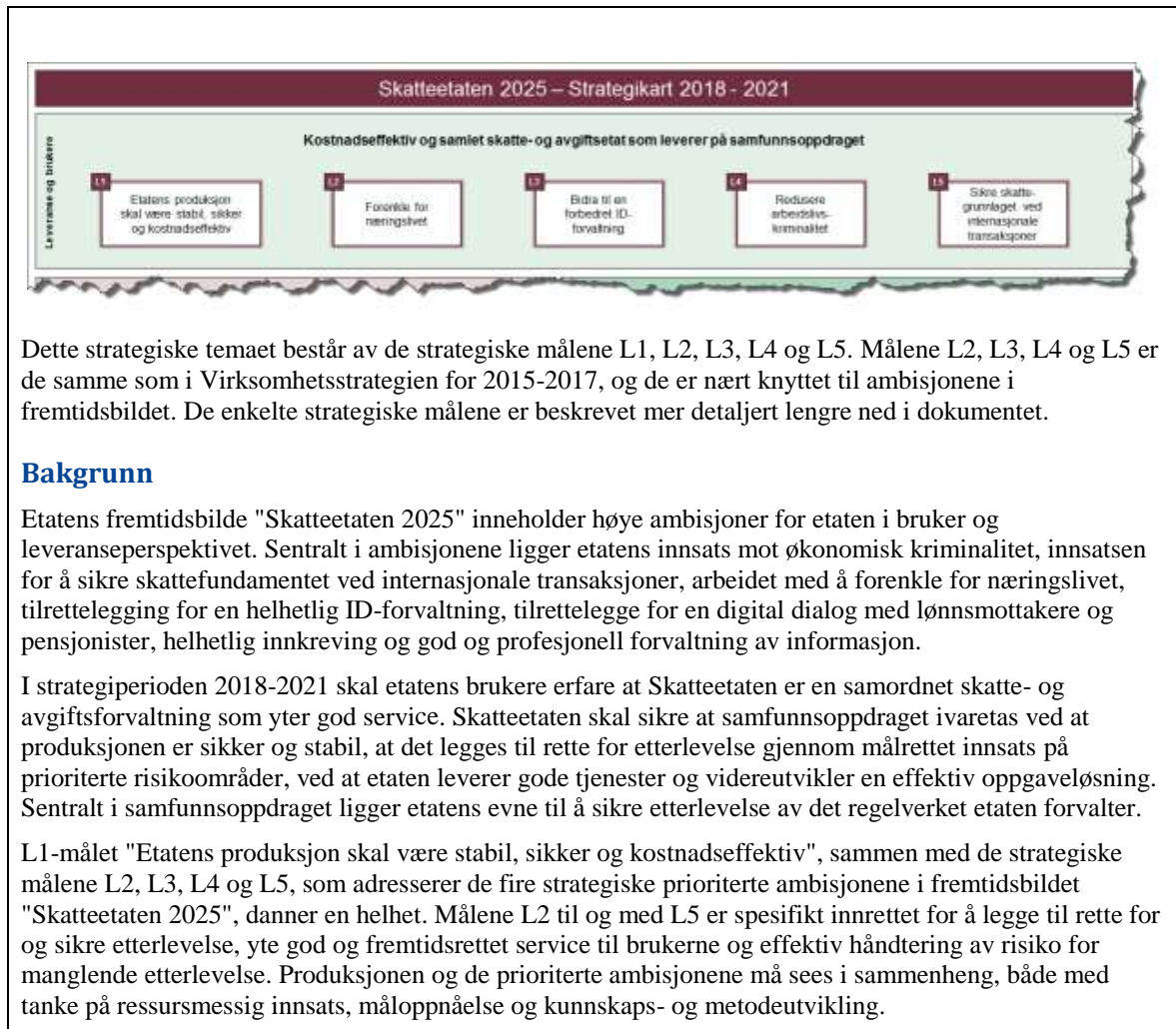


Figur 2 - Strategikart for Skatteetaten 2018-2021

Hva som ligger i de ulike strategiske temaene og de enkelte målene og hva som skal kjennetegne måloppnåelsen for målene, er beskrevet nærmere nedenfor.

	<b>Skatteetaten 2025</b> Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021	Versjon 1.0
		Side: 9 av 24

## 5.1 STRATEGISK TEMA: Kostnadseffektiv og samlet skatte- og avgiftsetat som leverer på samfunnsoppdraget



### L1 - Etatens produksjon skal være stabil, sikker og kostnadseffektiv

Endringer i etatens omgivelser, økonomiske rammer og endringer i etatens organisering vil i perioden utfordre etatens evne til å levere en stabil, sikker og kostnadseffektiv produksjon. I perioden må kostnaden ved å gjennomføre den årlige produksjonen bli vesentlig redusert.

I perioden er det avgjørende at produksjonen videreutvikles for å tilpasse etaten til endrede rammebetingelser, omgivelser og forventninger fra brukerne. Nye former for oppgaveløsning må legge til rette for kostnadsreduksjon og produktivitetsøkning. Når det skal legges til rette for en ny oppgaveløsning i en ny organisasjon er det et potensiale for å tenke nytt, ta i bruk ny teknologi og øke effektiviteten.

#### *Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:*

- Etatens produksjon gjennomføres:
  - I tråd med fastsatte krav
  - Med en god balanse mellom kvalitet og effektivitet
  - Uten brudd på konfidensialitet og integritet eller andre hendelser som kan svekke brukernes tillit til

 <b>Skatteetaten 2025</b> Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021	Versjon 1.0
	Side: 10 av 24

etaten.

- Vi har etablert en mer kostnadseffektiv produksjon ved å realisere muligheter for rutine-, prosess- og regelverksendringer. Herunder:
  - Vi har et riktig informasjonsgrunnlag med høy kvalitet.
  - Vi har digital dialog og effektive tjenester til brukerne.
  - Vi har etablert effektive betjeningsstrategier og økt treffsikkerheten i virkemiddelbruken basert på kunnskap om risiko, brukeradferd og effekter av etatens innsats.
  - Vi har en samordnet og effektiv offentlig innkreving
- En ny organisasjon vil i løpet av perioden legge til rette for at etatens produksjon er stabil, sikker og kostnadseffektiv.
  - Omorganiseringen skal gjennomføres uten betydelig negativ konsekvens for provenyet og tilliten til etaten.

## L2 - Forenkle for næringslivet

Å realisere fremtidsbildet "Skatteetaten 2025" innebærer omfattende fornyelser i etatens tjenesteleveranser til samfunnet. Regjeringen har høye ambisjoner om å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor, samtidig som innbyggere og næringsliv har forventninger om en enklere hverdag. Bevisst utnyttelse av digitaliseringens muligheter gjør at vi kan oppnå begge deler. Digital agenda (St.melding 27 (2015-2016)) varsler et digitalt taktskifte og høyere ambisjonsnivå, og setter brukerens behov i sentrum for en sterk og strategisk satsing for å realisere disse gevinstene. Tjenester skal oppleves som helhetlige og sammenhengende, også på tvers av offentlige etater.

Utgangspunktet må være et helhetssyn på aktørene og de økonomiske prosessene i samfunnet. Skatteetaten skal sikre at skattesystemet etterlevs, så enkelt som mulig for aktørene, og med så lav ressursinnsats som mulig fra Skatteetaten. Digitaliseringen gir økte muligheter til å tilpasse rapporteringen til myndighetene til næringslivets egne prosesser. Det gir mulighet til økt datakvalitet, samtidig som belastningen med rapportering reduseres. I denne perioden prioriterer vi tilrettelegging for fremtidig forenkling for næringslivet gjennom de store utviklingsprosjektene i etaten.

### ***Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:***

- Gitt at etaten i 2017 får tilsagn om finansiering av Sirius-prosjektet, vil det i 2018-2021 bli lagt til rette for omfattende modernisering av skattemeldingsprosessen. Dette vil være et stort bidrag til forenkling for næringslivet i perioden 2022-2025.
- Gjennom samarbeid med næringslivet har vi fått bedre innsikt i næringslivets prosesser og administrative kostnader for etterlevelse. I forbindelse med regel- og systemutvikling gjennomfører vi kost/nytte vurderinger og innhenter kunnskap om næringslivets prosesser og hvordan disse påvirkes av etatens krav.
- Vi har etablert og utnyttet standarder for utveksling av næringslivsinformasjon:
  - En elektronisk standard for rapportering av regnskapsdata fra virksomheter til skattemyndighetene (SAF-T) gjelder fra 1. januar 2018, og representerer en ny tidsalder for regnskap, skatt, avgift og kontroll. Vi har etablert gode prosesser for å utnytte denne informasjonen.
  - Vi har tilrettelagt for distribusjon av utvalgte åpne næringslivsdata og bruk av registerinformasjon. Skatteetaten besitter store mengder informasjon som næringslivet kan nyttiggjøre i sin næringsvirksomhet og i tjenester de tilbyr.
- Vi har utviklet vårt samarbeid med andre offentlige etater med tanke på forenkling knyttet til innhenting av informasjon, felles regelverksutvikling og harmonisering av begrepsbruk.



### L3 - Bidra til en forbedret ID forvaltning

Ansvar for ID-forvaltningen i Norge er i dag fordelt på flere aktører. Skatteetaten har ikke et overordnet ansvar for ID-forvaltningen, men etaten har ansvar for Folkeregisteret som spiller en sentral rolle i den samlede ID-forvaltningen. En viktig del av Skatteetatens samfunnsoppdrag er å sikre at Folkeregisteret har høy kvalitet og dekker samfunnets behov for et sentralt personregister. I fremtidsbildet "Skatteetaten 2025" er ambisjonen at samfunnet opplever at identitetsforvaltningen er helhetlig, sikker og pålitelig.

For å lykkes med å realisere en helhetlig identitetsforvaltning må Skatteetaten ha et tett og godt samarbeid med andre sentrale aktører som Politiet og Utlendingsdirektoratet (UDI). Den pågående digitaliseringsprosessen i offentlig sektor gir gode muligheter for sikker informasjonsutveksling mellom offentlige etater, samtidig som det kan oppstå utfordringer knyttet opp mot ulike regelverk og systemer som skal samkjøres.

Ny lov om folkeregistrering med tilhørende forskrift trer i kraft 1.10.2017 og klargjør folkeregisterets formål og åpner for et mer aktivt folkeregister. I tillegg gir prosjekt modernisering av Folkeregisteret en ny teknisk plattform med økte muligheter til å videreutvikle digitale prosesser. Dette innebærer at fremtidens folkeregister vil levere digitale tjenester tilpasset brukernes behov.


Entydig og sikker knytning av personopplysninger til en persons identitet er avgjørende for sikkerhet, effektivitet og personvern innen både offentlig og privat sektor. Enkle og tilstrekkelig sikre prosedyrer for identifikasjon og personer, samt tilgang til et pålitelig folkeregister er viktig. Økt arbeidsmobilitet stiller nye krav til rutiner og gjør det nødvendig med utveksling av persondata på tvers av landegrensene. I dag er det kun en begrenset, automatisk informasjonsutveksling mellom de nordiske landene.

#### *Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:*

- Vi har bidratt til at enkeltindivider kun er registrert og knyttet opp mot en identitet
- Vi har fortløpende realisert planlagte gevinster av modernisert folkeregister.
- Vi har avklart og etablert tilknytning mellom folkeregisteret og Justisdepartementet sitt biometrireger.
- Vi har avklart etatens rolle og ansvarsforhold mot andre sentrale myndigheter i arbeidet med sikker identitetsforvaltning i det norske samfunnet.
- Vi har bidratt til å etablere et funksjonelt digitalt grensesnitt mellom aktørene i ID-forvaltningen og lagt til rette for god samhandling.
- Vi har styrket utveksling av persondata gjennom deltakelse i et europeisk informasjonsnettverk. I første omgang er ambisjonen å videreutvikle utveksling av data i Norden, deretter i et europeisk perspektiv.
- Vi har kartlagt, prioritert og fremmet forslag om styrket hjemmelsgrunnlag for å sikre en helhetlig ID-forvaltning internt i etaten. De to samfunnsoppdragene "sikre at skatter blir riktig fastsatt og innbetalt" og "sørge for et oppdatert folkeregister" må ikke være motstridende.
- Vi er en synlig aktør i samfunnsdebatten om ID-forvaltning.
- Vi har opprettholdt og videreutviklet kompetanse på ID-forvaltning, herunder ID-kontroll.

For at vi skal levere på ambisjonene i strategiperioden 2018-2021 må de lovmessige og tekniske forholdene mellom biometriregeret og folkeregisteret avklares. Om ID-forvaltningen skal sikre at en fysisk person kun opptrer med en identitet i Norge, må ID-håndteringen knyttes opp mot bruk av biometri.

Utstedelse av nasjonale ID-kort har blitt utsatt, og 1.april 2018 er satt som dato for utrulling av kortene. De nasjonale ID-kortene vil inneholde mulighet for å lagre biometriske data som kan brukes for å undersøke

	<b>Skatteetaten 2025</b> Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021	Versjon 1.0
		Side: 12 av 24

om vedkommende har kun en identitet i Norge. Full realisering av ambisjonene i dette målet forutsetter at det i strategiperioden etableres et Nasjonalt biometriregister, og at de lovmessige og tekniske forholdene mellom biometri og folkeregisteret kommer på plass i perioden.

#### L4 - Forebygge og bekjempe arbeidslivskriminalitet

Arbeidslivskriminalitet er kriminalitet som bryter med norske lover om lønns- og arbeidsforhold, trygder, skatter og avgifter. Kriminaliteten er gjerne utført organisert og kan utnytte arbeidstakere eller virke konkurransevridende og/eller undergraver samfunnsstrukturen. Skatteetaten retter sin innsats mot å forebygge og bekjempe skatte- og avgiftsunndragelser knyttet til arbeidslivskriminalitet.


I strategiperioden 2015-2017 har Skatteetaten iverksatt flere utviklingstiltak for å redusere arbeidslivskriminalitet, herunder metodeutvikling, kunnskapsbygging, samarbeid med andre etater og land, register og ID-kvalitet, regelverksutvikling og kompetanseutvikling. Utviklingstiltakene får samfunns- og brukereffekter først når de har fått virket over tid. Skatteetaten må arbeide videre med å kartlegge omfanget og utviklingen av skatte- og avgiftskriminalitet i Norge. Bedre kunnskap om skatteunndragelser vil på sikt gi bedre innretning av etatens innsats for bekjempelse av etterlevelsesrisikoen.

Arbeidslivskriminalitet er sammensatt og må bekjempes gjennom felles innsats fra politiet, Skatteetaten, Arbeidstilsynet, NAV og andre offentlige etater. Samarbeidet har i første strategiperiode blitt styrket og mer systematisk på sentralt, regionalt og lokalt nivå. Skatteetaten har forpliktet seg til å følge opp Regjeringens reviderte strategi mot arbeidslivskriminalitet med tilhørende handlingsplan for 2017-2019.

Arbeidslivskriminalitet er videre en grenseoverskridende utfordring og det er nødvendig at Skatteetaten deltar og styrker samarbeidet med andre land for å oppnå resultater.

#### *Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:*

- Vi har rettet innsatsen etter etterlevelsesmetodikken og mot alle aktører i risikobildet og etaten jobber målgruppeorientert (medspillere, motspillere og usikre) ved å bruke etterlevelsesmetoden.
- Vi har forbedret kvaliteten i Merverdiavgiftsregisteret og Folkeregisteret, særlig gjennom virksomhetsavklaringer og økt ID-kvalitet.
- Vi har et tett samarbeid med andre offentlige etater og arbeids- og næringslivet, og understøtter Regjeringens strategi og Felles handlingsplan.
- Vi setter næringslivet og andre innkjøpere i stand til å velge bort useriøse leverandører og følge opp kontrakter, ved å tilby åpne næringslivsdata.
- Skatteetaten skal være ledende på valg og oppfølging av seriøse leverandører.
- Vi arbeider grenseoverskridende for å redusere arbeidslivskriminalitet, ved å benytte internasjonale arenaer og mulighetene som ligger i avtalene om informasjonsutveksling med andre land.
- Vi har kartlagt behov, prioritert og fremmet forslag om regelverksutvikling som kan ha betydning for å forebygge og bekjempe arbeidslivskriminalitet.
- Vi er en synlig aktør i samfunnsdebatten om arbeidslivskriminalitet.
- Vi bygger kunnskap om arbeidslivskriminalitet og legger denne til grunn for innsatsen.
- Vi har nødvendig kompetanse for å forebygge og bekjempe arbeidslivskriminalitet.

 <b>Skatteetaten 2025</b> Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021	Versjon 1.0
	Side: 13 av 24

## L5 - Sikre skattegrunlaget ved internasjonale transaksjoner

Dette strategiske målet innebærer at Skatteetaten i strategiperioden må ha tilstrekkelig innsats for å redusere etterlevelsrisikoer ved internasjonale transaksjoner. Med internasjonale transaksjoner menes enhver transaksjon som skjer over landegrensene av alle juridiske og fysiske subjekter, i og utenfor næring, med skattemessige konsekvenser i Norge. Globaliseringen og digitaliseringen fortsetter og påvirker det nasjonale skattefundamentet. Til tross for forsøk på harmonisering av skatteregler og økt samarbeid mellom skatteadministrasjoner vil ulikheter i skatteregler og skattesystem bli brukt i konkurransen om skatteinntektene, og føre til tilpasninger fra de skattepliktige og deres rådgivere.

I strategiperioden skal Skatteetaten rette særlig oppmerksomhet mot å redusere etterlevelsrisikoer knyttet til skjulte inntekter og formuer i utlandet (SIFU) og uthuling av skattefundamentet ved overskuddsflytting blant multinasjonale selskaper (Base Erosion and Profit Shifting - BEPS).

Både bevisste unndragelser og ubevisste feil gjør at inntekt og formue i utlandet ikke oppgis til beskatning. Økt internasjonal åpenhet innebærer at etaten får større tilgang på informasjon (FATCA og CRS), og dette vil sammen med øvrige avtaler om informasjonsutveksling kunne styrke etatens grunnlag for å oppdage og unngå unndragelser.

På finansområdet er det stadig flere transaksjoner med internasjonale problemstillinger. Nye finansielle instrumenter, kompliserte strukturer og produkter utenlands og manglende grunnlagsdata, medfører betydelig risiko for feil beskatning.


OECD har gjennom prosjektet Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) startet en prosess som har ledet til tiltak i internasjonalt skatteregelveverk for å forhindre uthuling av skattegrunlaget og inntektsflytting fra land der verdiene skapes til land med lav eller ingen skatt. BEPS-prosjektet er i implementeringsfasen og vil i stor grad påvirke etatens innsats på området i strategiperioden. BEPS tiltakene omhandler blant annet risikoer knyttet til internprising i multinasjonale selskaper, kunstig omgåelse av fast driftssted, utnyttelse av skatteavtaler, ulik skattemessig klassifisering av finansielle instrumenter/strukturer (hybrider), mv.

I første strategiperiode har etaten gjennom landsdekkende prosjekter og satsinger opparbeidet viktig kunnskap, metodikk og kompetanse knyttet til internasjonale transaksjoner. Det blir i strategiperioden 2018-2021 viktig å opprettholde innsatsen, bygge mer kunnskap og styrke kompetansen ytterligere på risikoområdene. Videre må Skatteetaten i strategiperioden delta aktivt og forpliktende i internasjonalt arbeid.

### *Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:*

- Vi har innrettet innsatsen helhetlig etter etterlevelsismetodikken.
- Vi bidrar aktivt i samordnede internasjonale tiltak og følger opp forpliktelser i internasjonalt arbeid for å utveksle kunnskap og erfaringer.
- Vi opprettholder Norges forpliktelser knyttet til informasjonsutveksling med andre land og etterlever FATCA og CRS regimet.
- Aktiv og målrettet bruk av inngåtte skatte-, bistands- og informasjonsutvekslingsavtaler med andre land og avtaler om informasjonsutveksling med såkalte skatteparadis.
- Vi har økt kunnskap om i hvilken utstrekning og hvordan rådgiverne bistår til skattetilpasninger og unndragelser. Vi dokumenterer og anvender slik kunnskap på en systematisk måte.
- Vi har kartlagt, prioritert og fremmet regelverksutviklingstiltak for å sikre skattegrunlaget ved internasjonale transaksjoner.
- Vi har tilegnet oss og utviklet kunnskap og legger denne til grunn for innsatsen. Blant annet bygger etaten kunnskap om teknologi og digitalisering og dets betydning for skattefundamentet.
- Vi har medvirket til å etablere, gjennomføre og tilrettelegge for regler, systemer, prosesser, informasjon

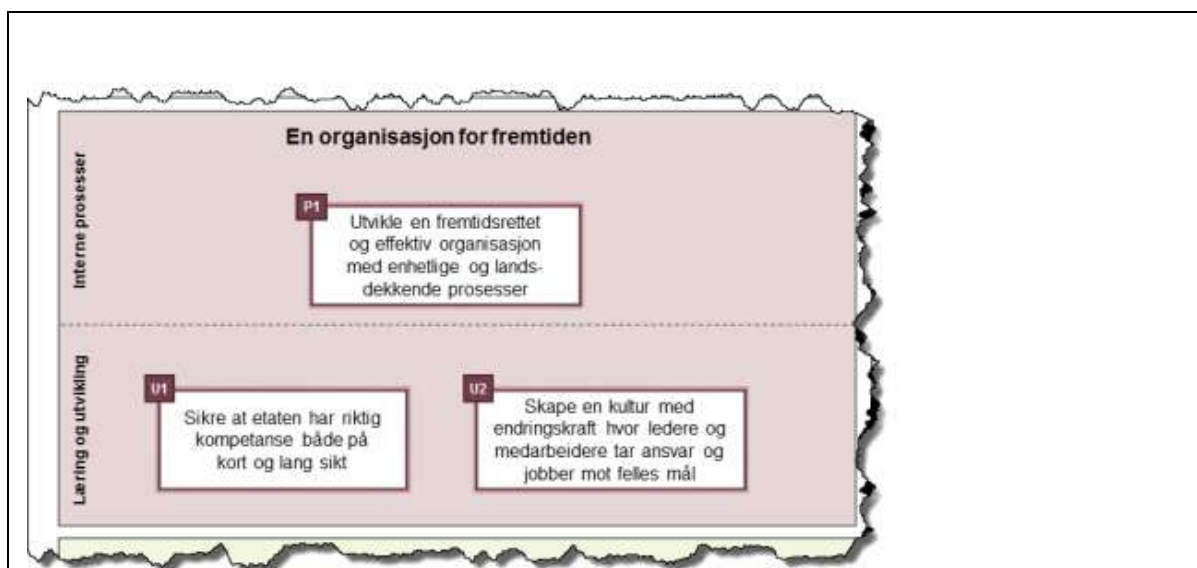


 <b>Skatteetaten 2025</b> Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021	Versjon 1.0
	Side: 14 av 24

og kompetanse, som muliggjør implementering av BEPS-tiltakene.

- Vi har økt kompetanse til å redusere etterlevelsesrisikoene ved internasjonale transaksjoner. Vi har spesialistmiljø med høy kompetanse på etterlevelsesrisikoer som jobber risikobasert og ressurseffektivt i landsdekkende manntall. Innsatsen og kompetansen knyttet til internprising, skjulte inntekter og formuer i utlandet (SIFU), finansområdet og andre risikoområder opprettholdes og utvikles ytterligere.

## 5.2 STRATEGISK TEMA: En organisasjon for fremtiden



Dette strategiske temaet består av de strategiske målene P1, U1 og U2.

### Bakgrunn


Strammere budsjetter, en akselererende teknologisk utvikling, endringer i samfunnet og næringslivet, økt internasjonalisering, endringer i eksterne risikofaktorer, ambisjonene i fremtidsbildet "Skatteetaten 2025" og interne endringsbehov i etaten, er viktige faktorer som gjør at etaten må utvikle seg videre for å kunne løse samfunnsoppdraget<sup>4</sup>. I strategi-perioden 2015-2017 har Skatteetaten fått nye oppgaver av stor betydning for samfunnet der etaten nå har et helhetlig ansvar for skatte- og avgiftsforvaltning i Norge. En mulig overtakelse av innkreivingsoppgaver fra NAV har blitt ferdig utredet i mai 2017.

I oppdragsbrev av 16. februar 2016 ba Finansdepartementet Skattedirektoratet om å vurdere overordnet organisering i etaten for å tilpasse etatens nye, samlede oppgaveportefølje og sikre en effektiv virksomhet med god kvalitet, likebehandling og produktivitet. Forslag til en mulig ny organisering av Skatteetaten ble levert departementet i april 2017.

I sum understreker dette at Skatteetaten, vil være i endring både i forhold til prosesser, teknologi, regelverk, organisering og kompetanse i kommende strategiperiode. Med de allerede varslede årlige budsjettreduksjonene, blir det enda viktigere å sikre at etaten har en effektiv organisering og oppgaveløsning.

Det strategiske målet P1 gir en retning for hva som må gjøres i kommende strategiperiode for å sikre at

<sup>4</sup> Omgivelsesanalysen 2016, Skatteetaten

	<b>Skatteetaten 2025</b> Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021	Versjon 1.0
		Side: 15 av 24

Skatteetaten har en organisering som gjør etaten rustet til å møte fremtidens utfordringer og behovet for enhetlige landsdekkende prosesser. Det er avdekket<sup>5</sup> at Skatteetaten har fragmenterte og overlappende oppgaver og ansvarsområder. For å bøte på noe av fragmenteringen, er det iverksatt nasjonale satsninger eller riksprosjekter. Egne enheter er opprettet som ivaretar spesifikke oppgaver nasjonalt.

Det er en voksende erkjennelse i etaten at landsdekkende ansvar for oppgaveløsning gir mer effektiv og treffsikker virkemiddelbruk, samt økt likebehandling og rettsikkerhet. Dette gir også en bedre mulighet for mer rasjonell utnyttelse av kompetansen i hele organisasjonen. Store deler av etatens oppgaveløsning er nå geografisk uavhengig. Som en følge av dette endrer Skatteetaten struktur fra små kontorenheter til færre og større fagmiljøer.

Skatteetaten må ha tilgang på riktig kompetanse både på kort og lang sikt for å kunne bygge en organisasjon for fremtiden. Det strategiske målet U1 vil være sentralt i kommende strategiperiode. Med en stor naturlig avgang i perioden, endringer av både organisering og oppgaveløsning, reduserte budsjetter og økt bruk av teknologi, vil systematisk og målrettet kompetanseutvikling- og bemanningsplanlegging være grunnleggende for å lykkes med organisasjonsendringene.

Ingen omstillinger kan lykkes uten at ledere og medarbeidere bidrar i endringsarbeidet. En nøkkel til å lykkes er at etaten har en organisasjonskultur som bidrar til samhold og vilje til å skape endring og resultater. Det er dette U2 målet handler om. Kommende strategiperiode vil utfordre Skatteetaten og stille store krav til endringskraft på alle nivåer i organisasjonen. Ledere og medarbeidere må samarbeide godt og dra i samme retning. Hvordan lederskapet og medarbeiderskapet i den kommende strategiperioden utøves, er en kritisk suksessfaktor for å lykkes med virksomhetsstrategien 2018-2021.

U2-målet har også en sterk kobling til P2 målet i denne virksomhetsstrategien. P2 målet handler om de mer strukturelle og styringsmessige forholdene knyttet til utøvelsen av ledelse og styring som det må jobbes med i kommende strategiperiode. U2 og P2 må sees i sammenheng.

### **P1 – Utvikle en fremtidsrettet og effektiv organisasjon med enhetlige og landsdekkende prosesser**


Det har gått 9 år siden reorganiseringen av Skatteetaten. Den gang tok etaten et stort steg i retning av større organisatoriske enheter med et enten regionalt eller landsdekkende ansvar for sin oppgaveløsning. Dette har vist seg å være gode og fremtidsrettede valg for oppgaveløsningen. Men Skatteetatens omgivelser er i endring og erfaringene har vist at det er forhold i organisering og oppgaveløsning som kan forbedres.

I forbindelse med første fase i Nye skatt prosjektet, ble det laget en evaluering av dagens organisasjon. Det ble også laget vurdering av hvordan fremtidig oppgaveløsning kan bli for etaten. Omgivelsesanalysen 2016 ble ferdigstilt i september 2016. Hensikten var å identifisere viktige utviklingstrekk og forventninger som vil påvirke måten etaten løser samfunnsoppdraget på, samt gjøre en vurdering av hvilke behov for endringer etaten selv ser både i et eksternt og internt perspektiv.

I perioden vil vi endre etatens organisasjonsstruktur slik at den i enda større grad legger til rette for en brukerorientert oppgaveløsning og treffsikker virkemiddelbruk. På bakgrunn av evalueringene av dagens organisering, er det klarlagt at det er behov for å få en tydeligere sammenheng mellom roller, ansvar og fullmakter. Gjennom arbeidet i Nye skatt prosjektet har skattedirektøren konkludert med at landsdekkende oppgaveløsning er en sentral ambisjon for den videre utviklingen av Skatteetaten. Landsdekkende enheter med et helhetlig resultatansvar vil gi fleksibilitet i styring og prioritering av egne ressurser. Med en stadig større kompleksitet i oppgaveporteføljen er det behov for tverrfaglige og robuste miljøer med helhetlig ansvar.

#### ***Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:***

<sup>5</sup> Nye Skatt prosjektet 2016, Vurdering av dagens organisering

	<b>Skatteetaten 2025</b> Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021	Versjon 1.0
		Side: 16 av 24


- Vi har besluttet hva etaten legger i ny oppgaveløsning og hva dette betyr for etatens leveranser og prosesser
  - Vi har implementert ny organisasjonsstruktur med landsdekkende oppgaveløsning i resultatenheter, fellesfunksjoner og strategiske staber
  - Vi har standardisert og effektivisert våre prosesser som en del av overgangen til landsdekkende oppgaveløsning
  - Vi har tydelig definert ansvar og fullmaktar på alle nivå i linjen for oppgaveløsningen med tilhørende prosesser
  - Vi har implementert et helhetlig kvalitetsarbeid med kontinuerlig forbedring som bygger på prosesseierskapet i etatens linjeledelse
  - Alle ansatte kjenner til og har forståelse for helheten i prosessene og samlede leveranser i oppgaveløsningen
  - Vi samhandler i organisasjonen for bedre kvalitet og effektivitet i oppgaveløsningen
  - Vi samarbeider med brukere og eksterne samarbeidspartnere for å sikre helhetlige og innovative leveranser
- Vi utvikler organisasjonen kontinuerlig
  - Vi har iverksatt kontorstruktur og samlet oppgaveløsningen på færre lokasjoner der fagmiljøene er styrket
  - Vi har en fleksibel organisasjon med høy endringsevne
  - Vi har effektive lederteam som tar et helhetlig ansvar for egen portefølje og etatens samfunnsoppdrag
- Vi disponerer våre ressurser i tråd med strategiske behov og prioriteringer

#### U1 – Sikre at etaten har riktig kompetanse både på kort og lang sikt

I en kunnskapsorganisasjon som Skatteetaten er mennesker og deres kompetanse den største innsatsfaktoren, og derfor en kapital som må forvaltes i tråd med etatens behov. For å realisere ambisjonene i kommende og etterfølgende strategiperioder, er etaten avhengig av å ha tilgang til riktig kompetanse på kort og lang sikt. Etaten møter nå nye prosesser i næringsliv og den teknologiske utviklingen endrer etatens muligheter for informasjonstilgang og innsyn, og dermed også mulighetene for å sikre etterlevelse i både positiv og negativ forstand. Trusselbildet er i endring og helse, miljø og sikkerhet må tilpasse seg utviklingen noe som også har med kompetanse å gjøre.

Automatisering av prosesser og oppgaver fører til at kompleksiteten øker i de gjenstående oppgavene som skal løses manuelt, både i etaten og hos de vi samhandler med. Ledere og medarbeidere må derfor forholde seg til en bredere forståelse av kompetansebegrepet. Sammensetningen av ferdigheter, holdninger, evne og kunnskap vil bli viktig. Kravene om for eksempel tverrfaglig samhandling, digital kompetanse og kommunikasjon vil bli viktigere uansett roller og fagområder. Endringer i fremtidig oppgaveløsning vil på denne måten gi føringer for fremtidig kompetansebehov og setter retning for hvordan denne kapitalen skal utvikles og forvaltes.

I perioden vil det være behov for en tydelig retning på etatens strategiske kompetanseutvikling knyttet til prioritetene i denne strategiperioden, men også med tanke på 2025. Dette må bygge på en forståelse av hva digital kompetanse og samhandling vil bety for etaten fremover. Ny oppgaveløsning og en ny organisasjon utløser i seg selv behov for et kompetanseløft. Kompetansebyggingen må ivareta både det tradisjonelle faglige perspektivet, samtidig som kompetansetiltakene bidrar til nye måter å jobbe på. Etaten må også ha en bevisst holdning til hvilken kompetanse som skal rekrutteres eller utvikles internt og hvilken kompetanse vi skal kunne kjøpe eksternt.

 <b>Skatteetaten 2025</b> Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021	Versjon 1.0
	Side: 17 av 24

***Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:***


- Vi har systematisk og målrettet kompetanseutvikling i tråd med samfunnsoppdraget, strategiske behov og prioriteringer:
  - Vi tenker helhetlig på kompetanseutvikling og har etatsfokus for alle fagmiljøer,
  - Vi har høy mobilitet og bruker våre ressurser/kompetanse der behovet til enhver tid er størst
  - Vi bygger kompetanse gjennom systematisk læring og kontinuerlig forbedring i hele organisasjonen og bruker moderne og kostnadseffektive læringsformer
  - Vi har styrket vår digitale kompetanse som gjør oss i større grad i stand til å identifisere, prioritere og styre digitaliseringstiltak som gir reelle gevinster
  - Vi har tverrfaglig, robuste og sterke fagmiljø
  - Vi har tverrfaglige arenaer for læring og kunnskapsdeling som fremmer forbedringsarbeid
  - Vi har etablerte arenaer for læring og kunnskapsdeling sammen med brukere og eksterne samarbeidspartnere
- Den enkelte forstår Skatteetatens rolle i samfunnet, sin rolle i etaten og tar ansvar for egen kompetanseutvikling i tråd med etatens behov og prioriteringer:
- Den enkelte gis mulighet til målrettet kompetanseutvikling og utvikler seg i tråd med etatens strategiske behov og prioriteringer
  - Den enkelte har økte digitale ferdigheter
- Skatteetaten er en attraktiv arbeidsgiver for kunnskapsmedarbeidere med fremtidsrettet kompetanse

**U2 – Skape en kultur med endringskraft hvor ledere og medarbeidere tar ansvar og jobber mot felles mål**

Organisasjonskultur bygges opp over tid og kan enkelt beskrives som "måten vi gjør ting på hos oss". Kulturen bestemmer hvor fort en organisasjon evner å gjennomføre endringer, i langt større grad enn strukturelle forhold. Skatteetaten skal gå fra en kultur som er utviklet i en organisering med regioner og funksjonsdelt oppgaveløsning, til nye resultatenheter med nasjonalt ansvar for en fremtidsrettet oppgaveløsning i et samfunn hvor endringstakten har etablert seg på et høyt nivå. I store og omfattende endringsprosesser er det behov for tydelig retning og krav til resultater. Dette perspektivet ivaretas under P2.

Et annet sentralt perspektiv er viktigheten av en ledelse som sørger for prosesser som bidrar til nytenking, helhetsforståelse og inspirasjon for felles mål. En suksessfaktor i denne sammenheng er motiverte medarbeidere som tar ansvar og ønsker å jobbe for endringene og det nye målet. En annen suksessfaktor er et helsefremmende arbeidsmiljø som ivaretar den enkelte i disse prosessene.

Mye godt grunnlag er allerede på plass fra forrige strategiperiode. Vi har en oppdatert lederplattform og en ny medarbeiderplattform, og etatens verdier har også fått et løft. Nå er tiden inne for å implementere dette. I kommende periode vil det derfor være sentralt å utvikle lederskap, medarbeiderskap og kultur, slik at vi på en god måte understøtter den organisasjonen og den oppgaveløsningen som vi nå skal bygge opp. Her vil nøkkelbegrep være brukerfokus, tverrfaglig samhandling, fleksibilitet og endringskraft.

	<b>Skatteetaten 2025</b> Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021	Versjon 1.0
		Side: 18 av 24

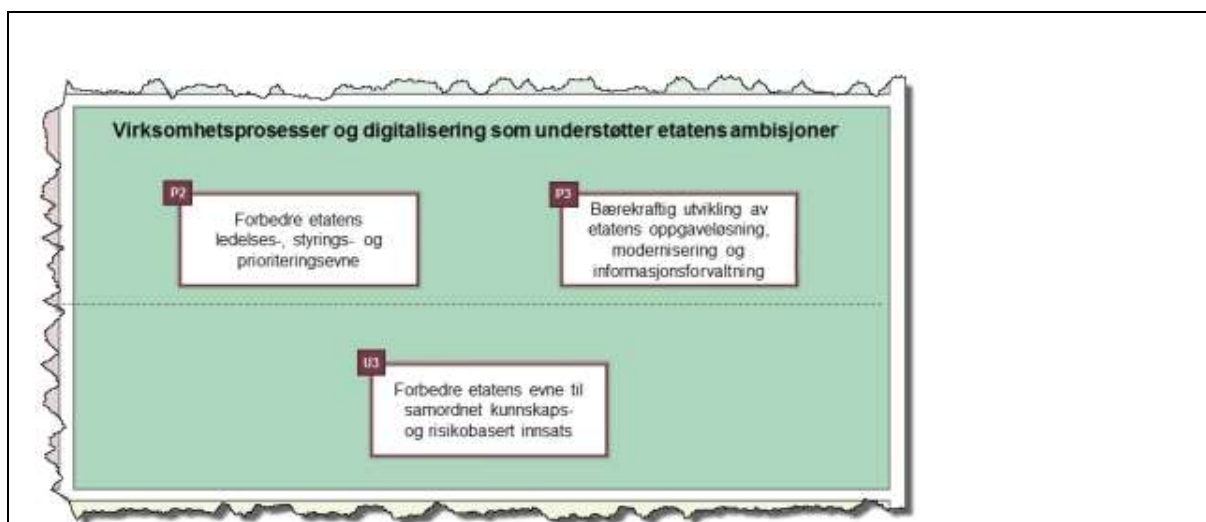


**Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:**

- Vi har en robust organisasjon som har både endringsvilje og endringsevne. Vi legger verdiene våre til grunn i alt vi gjør
  - Vi har en samarbeids- og utviklingskultur som fremmer smidig utvikling og raske beslutninger
  - Vi har etablert en kultur for å prøve ut endringer og nye løsninger for interne prosesser.
  - Vi har en åpenhetskultur hvor vi bruker dialog og tilbakemeldinger aktivt
- Med utgangspunkt i etatens vedtatte leder- og medarbeiderplattformer, utvikler Skatteetaten fremtidsrettede og kompetente ledere- og medarbeidere
- Lederplattformen medfører at vi har ledere
  - som inspirerer og skaper oppslutning om etatens mål
  - som tar ansvar for og realiserer strategiene og sentrale beslutninger
  - har digital nysgjerrighet og kompetanse.
  - legger til rette for effektive og velfungerende team
  - støtter, utfordrer og involverer medarbeidere med avklart myndighet, handlingsrom og fleksibilitet
  - er gode til å legge til rette for arenaer og arbeidsformer hvor ulike generasjoner og miljøers kunnskap og erfaringer kan spille hverandre gode, og øke hverandres kompetanse gjennom ny forståelse og innovative løsninger
- Medarbeiderplattformen medfører at vi gjennom aktivt medarbeiderskap
  - har medarbeiderdrevet kontinuerlig forbedring som arbeidsform og kultur
  - har medarbeidere som viser fleksibilitet og mobilitet i tråd med etatens behov
  - har medarbeidere som jobber tverrfaglig med bruker i fokus
  - har medarbeidere med digital nysgjerrighet og kompetanse



### 5.3 STRATEGISK TEMA: Virksomhetsprosesser og digitalisering som understøtter etatens ambisjoner



Dette strategiske temaet består av de strategiske målene P2, P3 og U3. Målet U3 er en videreføring av U6-målet i Virksomhetsstrategien for 2015-2017.

#### Bakgrunn

Skatteetatene har vært gjennom flere faser med omfattende endringer. Etaten har vært utviklingsorientert, og gjennom sitt utviklingsarbeide, levert gode tjenester til brukerne. I det offentlige Norge har etaten blitt fremhevet som en etat som lykkes med sitt utviklingsarbeid. Etaten har en historie, et omdømme og en kultur som gir et godt utgangspunkt for videre utvikling. Gjennom fremtidsbildet "Skatteetaten 2025" har etaten også en tydelig visjon om hvor man skal. Målet U3 "Forbedre etatens evne til samordnet kunnskaps- og risikobasert innsats" er sentralt for å understøtte fremtidsbildet.

Det er ingen selvfølge at etaten lykkes like godt fremover som man har gjort hittil. Flere forhold gjør det videre utviklingsarbeidet krevende:

- Vi forventer strammere økonomiske rammer blant annet gjennom regjeringens avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform med årlige rammekutt i budsjettene.
- Digitaliseringen av samfunnet går raskt og forventninger om hvilke tjenester etaten skal levere øker. Vi opplever blant annet en økt forventning om deling av informasjon på tvers av etater og offentlige / privat sektor.
- Internasjonale skattemessige forhold blir stadig mer alminnelig. Det er behov for at etaten håndterer slike forhold, og informasjon om slike forhold, bedre og mer effektivt.

Videreutviklings- og digitaliseringsarbeidet kan gi grunnlag for både å levere bedre tjenester til samfunnet og å effektivisere vår egen virksomhet. I dag har vi en situasjon der utvikling av nye løsninger øker etatens kostnadsnivå, spesielt på IT-siden, uten at dette oppveies av andre interne gevinster. Dette er ikke bærekraftig i den forventede økonomiske situasjonen fremover, og er en stor utfordring for videre digitaliserings- og utviklingsarbeid. Det er viktig å adressere denne utfordringen i kommende strategiperiode.

Utfordringen adresseres både i målene P2 "Forbedre etatens ledelses-, styrings- og prioriteringsevne" og U3 "Styrke etatens evne til smidig og bærekraftig digitalisering og modernisering". P2 målet er nært knyttet til U2 målet i det strategiske temaet "En organisasjon for fremtiden".



## P2 – Forbedre etatens ledelses-, styrings- og prioriteringsevne

Skatteetaten står ovenfor utfordringer i strategiperioden, som preges av store forventninger til leveranse-kvalitet i omgivelser som utfordrer Skatteetatens leveranseevne. Det er behov for omstillingsarbeid, hvor Skatteetaten skal implementere ny organisasjonsstruktur og oppgaveløsning frem mot 2025. Det er behov for en styringsmodell som skal sikre effektiv gjennomføring og helhetlig styring og kontroll på virksomheten, hvor evnen til å prioritere må styrkes.

Ledelses-, styrings- og prioriteringsevnen i etaten handler i stort om organisasjonens evne til å realisere mål og forpliktelser, fatte beslutninger som bidrar til at målene nås og sikre at organisasjonen etterlever og følger opp beslutninger som er truffet. Ledere på alle nivå må sikre at det er godt samsvar mellom egne mål og etatens overordnede virksomhetsmål. Det er en leders oppgave å sikre felles forståelse for målene og at aktiviteter bidrar til måloppnåelse.

I strategiperioden skal Skatteetaten etablere en styringsmodell for fremtiden. Det skal utvikles nye styringsstrukturer, som sikrer at styringssignalene er konsistente og sammenfallende med felles mål, og som bidrar til samhandling og samarbeid mellom driftsenheter. Et sentralt moment er å etablere tydelighet om roller, ansvar og myndighet, og sikre godt samsvar mellom innretningen av disse på ulike nivå i etaten. Samtidig må de nye strukturene legge til rette for en forenklet styring og oppfølging innen klart definerte styrings-, kommunikasjons-, rapporterings- og oppfølgingslinjer, som samsvarer med fullmaktsstrukturene i den nye etaten.


En ny styringsmodell skal legge til rette for mer effektive beslutnings- og implementeringsprosesser i organisasjonen ved enkle og korte linjer mellom toppledelsen og utøvende enheter. Ny organisasjon legger til rette for tydelig delegering og ansvarliggjøring av ulike enheter og ledere, en ansvarliggjøring som må praktiseres gjennom hvordan styring og oppfølging praktiseres.

Landsdekkende resultatområder med helhetlig ansvar, og stabene som utgjør direktoratsfunksjonen, skal bidra til stor fleksibilitet innenfor hvert område gjennom fullmakt til prioritering av ressurser. Stort ansvar for tjenester og virkemiddelbruk i resultatene skal fremme økt bevissthet om effektivitet og produktivitet i etaten. Fellesfunksjonene har ansvar for å levere profesjonelle og kostnadseffektive tjenester og prosjekter. De skal også bidra med kunnskap og kompetanse på tvers i Skatteetaten. Fellesfunksjonene skal ha tydelige mål, krav og ansvar for egne leveranser.

I strategiperioden skal kvalitet i beslutningsgrunnlag og beslutningsprosesser utvikles og forbedres. En viktig ambisjon er å forbedre etatens prioriteringsevne og få til raskere beslutningsprosesser.

### ***Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:***

- Vi har tydelige og beslutningsdyktige ledere som kjenner sin rolle, sitt ansvar og sin myndighet
  - Vi har etablert tydelighet om roller, ansvar og myndighet
  - Vi har leveransedyktige ledere som tar ansvar, prioriterer og delegerer innsatsen i egen enhet slik at den støtter opp om helheten i etatens samfunnsoppdrag og virksomhetens overordnede målsetninger.
  - Vi har ledere som tar i bruk sitt handlingsrom og bruker lederverktøyene i virksomhetsstyringen effektivt for å sikre forbedring, nytenkning og utvikling innenfor sitt resultat- og prosessansvar.
  - Vi har ledere som sikrer gode dialoger oppover og nedover og på tvers for å sikre at prosesser, involvering og effektiv oppgaveløsning fungerer bra.
- Vi har etablert et felles helhetlig styringssystem som fremmer resultat- og effektoppnåelse
  - Vi har forenklet og tydeliggjort etatens virksomhetsstyringssystem og eliminert fragmentering, konkurrerende styringslinjer og styringsdokumenter og utnyttet digitale muligheter
  - Vi har lagt til rette for strategisk planlegging gjennom et felles og helhetlig planverk og god kvalitet i beslutningsgrunnlag hvor styringssignalene er enhetlige.
  - Vi har etablert en felles og helhetlig utviklingsplan for Skatteetaten som gjør det enklere å prioritere
  - Vi har på en enkel og brukervennlig måte tilgang til relevant og god styringsinformasjon som gjør

 <b>Skatteetaten 2025</b> Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021	Versjon 1.0
	Side: 21 av 24

det mulig å foreta analyser og vurderinger for å støtte opp under prioriteringer og beslutninger.

### **P3 – Bærekraftig utvikling av etatens oppgaveløsning, modernisering og informasjonsforvaltning**

Å realisere fremtidsbildet "Skatteetaten 2025" innebærer omfattende fornyelser i måten etaten løser sitt samfunnsoppdrag på. Gjennom Digital agenda (St. melding 27 (2015-2016)) og felles føringer i tildelingsbrevene for 2017 varsler regjeringen et digitalt taktskifte for en sterk og strategisk satsing der offentlig sektor effektiviseres samtidig som innbyggere og næringsliv får en enklere hverdag gjennom forenkling av tjenestene. Tjenester skal oppleves som helhetlige og sammenhengende.

Ambisjonene i fremtidsbildet "Skatteetaten 2025" understøtter i stor grad regjeringens ambisjoner om å forbedre offentlig sektor. Digitalisering er en forutsetning for å realisere mange av etatens ambisjoner. For å realisere fremtidsbildet, må det i strategiperioden skapes et handlingsrom der ressurser frigjøres til videreutvikling av etatens organisasjon og oppgaveløsning. Samtidig må det være en balanse mellom forenkling effektivisering og hensynet til å sikre etatens løpende produksjon.

En hovedutfordring for realisering av fremtidsbildet, er å gjennomføre utviklingsaktiviteter i et stort nok omfang og i et raskt nok tempo. Det er avgjørende å etablere forutsetninger og spilleregler for en mer løpende utvikling og digitalisering av etaten, tettere på de operative prosessene og med tydeligere fokus på forbedring og effektivisering på kort og mellomlang sikt. Resultatenhetene må i større grad involveres og få ansvar for etatens utviklingsarbeid.

Flere av etatens systemer er flere tiår gamle og det er et behov for å forenkle og sanere deler av systemporteføljen. Dagens løsning bygger på ulike teknologiske plattformer og har til dels overlappende funksjonalitet. Det er en utfordring at mange av etatens systemer er egenutviklet som gir en kostbar utvikling og forvaltning. Etaten må i større grad utnytte standardiserte løsninger og tjenester og må i en viss grad være villige til å endre prosesser for å oppnå dette. Som en del av moderniseringen må forretningsbehov, digitale/tekniske mulighetsrom og regelverk gjennomgås og om nødvendig endres med sikte på forenkling og effektivisering. Vi må unngå å gjenta gårsdagens arbeidsprosesser. Dette stiller større krav til samhandling både internt og eksternt og at moderniseringen ikke alene er drevet av hensyn til IT-arkitektur.

Moderniseringsplanen og porteføljestyringsplanen er sentrale prioriteringsgrunnlag for modernisering og forbedring av etatens systemportefølje. Med trangere budsjetter og større krav til intern effektivisering, er det viktig at planenes strategiske innretning, ambisjonsnivå og rekkefølge gjennomgås slik at de er tilpasset etatens nåværende og fremtidige rammer, forutsetninger og strategiske behov. For å være sikre på at planene er i tråd med realitetene, må de gjennomgås, forankres og oppdateres hyppigere enn det som har vært tilfelle til nå.


I kjernen av etatens virksomhet ligger evnen til å forvalte informasjon på en trygg og effektiv måte. God kvalitet og tilgjengelighet er avgjørende for etatens leveranser til brukerne, for interne leveranser og for samarbeidet med eksterne brukere av informasjon fra etaten. I strategiperioden må etaten øke kapasitet og kompetanse for innhenting, forvaltning og distribusjon av informasjon. Det er spesielt viktig å sikre etatens informasjonstilfang. Etaten må være mer aktiv for innhenting av tredje parts informasjon fra nye kilder.

En bedre forvaltning av etatens informasjon vil sikre en mer effektiv oppgaveløsning og styrke rettssikkerhet og personvern. Videre vil det bidra til økt bruk og gjenbruk av informasjon i etaten og offentlig sektor.

#### ***Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:***

- Vi har identifisert og prioritert områder der etaten skal hente ut effektiviseringsgevinster.



	<b>Skatteetaten 2025</b> Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021	Versjon 1.0
		Side: 22 av 24

- Vi har klart å knytte digitalisering, regelverksutvikling og organisasjonsutvikling tettere sammen for å tilrettelegge for effektive, digitaliserte prosesser.
- Vi har gjennomført de planlagte moderniseringstiltakene i strategiperioden
  - Vi har gjennomført SAFIR
  - Vi har modernisert Folkeregisteret og har sanert det eksisterende.
  - Vi har gjennomført SIRIUS prosjektet.
  - Vi er i gang med prosjekt for MVA fastsetting, prosjekt for innkreving, prosjekt for aksjonærregister
- Vi har gjennomført løpende forbedring av oppgaveløsningen og utnyttet nye digitale muligheter
  - Vi har digitalisert saksbehandleroppgaver som tidligere var manuelle arbeidsprosesser.
  - Vi har tatt i bruk industrialiserte løsninger (skyløsninger) for å løse våre oppgaver bedre og mer kostnadseffektivt.
  - Vi har tilgjengeliggjort en større del av våre tjenester og informasjon digitalt.
- Vi har økt kapasiteten og kompetansen for innhenting, forvaltning og distribusjon av informasjon, og ivaretar informasjonsforvaltning på en effektiv måte:
  - Vi har tilrettelagt etatens mest sentrale informasjonsgrunnlag og dette brukes aktivt i oppgaveløsningen, til analyse og som grunnlag for virksomhetsstyring.
  - Vi har tilrettelagt for økt grad av standardisering, gjenbruk og selvbetjening for mottak av informasjon fra og distribusjon til samarbeidspartnere. Herunder distribusjon av åpne næringslivsdata
  - Vi har tilrettelagt informasjon fra internasjonale informasjonsutveksling for bruk. Informasjonen benyttes til produksjons- og analyseformål.
  - Vi har en helhetlig tilnærming til informasjonsinnhenting fra næringslivet og samarbeidende etater.
- Vi har blitt raskere og smidigere i utviklingsarbeidet og forbedrer virksomheten gjennom både store og mindre initiativ
  - Vi har en helhetlig sammenheng mellom sentral og lokal utvikling, med ivaretagelse av felles føringer for prosessutforming, sikkerhet og kostnader.
  - Vi har gitt resultatene et større ansvar og handlingsrom for utviklingsarbeid som forbedrer og effektiviserer egne prosesser.
  - Vi har etablert smidige utviklingsteam som arbeider tett på resultatene og implementerer digitaliseringstiltak med kort gjennomføringstid og raske gevinster.
  - Vi har redusert kostnader og gjennomføringstid gjennom økt bruk av markedet og samarbeid med andre aktører.

### U3 - Forbedre etatens evne til samordnet kunnskaps-, risikobasert tilnærming

Risiko- og kunnskapsbasert tilnærming handler om hvordan vi gjennom felles og samordnet kunnskap om risiko og hensiktsmessig virkemiddelbruk, positivt påvirker etterlevelsen av det regelverket Skatteetaten forvalter. I strategiperioden skal vi øke vår samlede kunnskap om etterlevelse. Kunnskapen vil bidra til økt treffsikkerhet i virkemiddelbruk og dermed også redusere ressursbruk for samfunnet og Skatteetaten. Forbedret kunnskap om etterlevelse, medfører at etaten forstår skattyters adferd og hvilke virkemidler som gir effekt. Dette vil gjøre det mulig å balansere forholdet mellom å utøve makt og bygge tillit. Kunnskapen skal hjelpe oss til å identifisere risiko for manglende etterlevelse slik at preventive tiltak kan iverksettes. I

	<b>Skatteetaten 2025</b> Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021	Versjon 1.0
		Side: 23 av 24

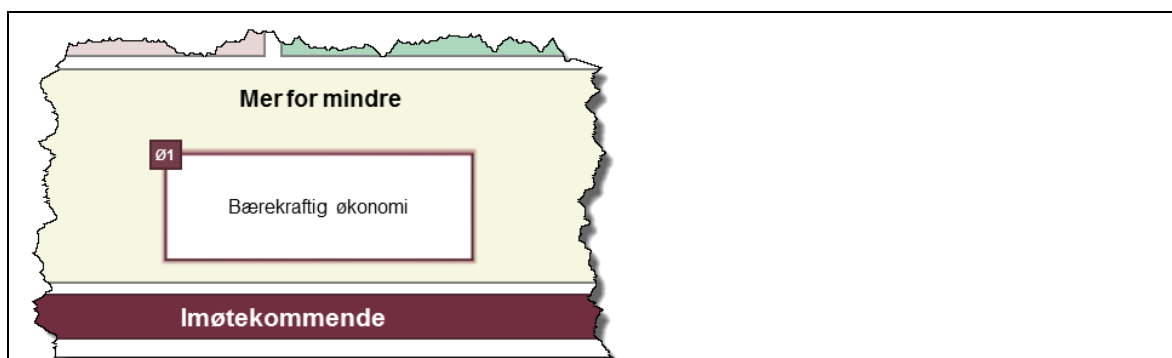
strategiperioden blir risiko- og kunnskapsbasert tilnærming realisert ved at prinsippene blir en del av alle relevante utviklingstiltak og prosjekter i etaten.

I løpet av strategiperioden har vi beskrevet hvordan vi skal samordne oss i og mellom verdikjedene, slik at vi kan hente ut skalafordeler og kvalitativt agere som én etat.

**Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:**

- Vi har lagt til rette for en mer helhetlig og entydig informasjonsforvaltning slik at vi utforsker og utvikler kunnskap for å styrke etterlevelse .
- Vi har utviklet en informasjonsplattform med nok tilgjengelig data til effektivt kunne identifisere og bygge ny kunnskap om etterlevelsesrisiko.
- Vi har nye analyseverktøy og kompetanse som gjør at vi har flere og bedre analyser og risikovurderinger i
  - automatiserte produksjonsløp
  - tilfeller av forhøyet risiko
  - samt utvikling av risikomodeller
- Vi har beskrevet og strukturert virkemiddelbruken på en rekke områder slik at vi har forbedret vår evne til å håndtere etterlevelsesrisiko. Vi har en enhetlig virkemiddelbruk som er kost-/nytte effektiv og står i forhold til etterlevelsesrisikoen.
- Vi har beskrevet og fått erfaring med hvordan vi dokumenterer og tilgjengeliggjør kompetanse, kunnskap og erfaring digitalt i og på tvers av verdikjedene, og benytter dette til å forsterke kunnskapen om etterlevelsesrisiko.

#### 5.4 STRATEGISK TEMA: Mer for mindre




Dette strategiske temaet består av det strategiske målet Ø1.

#### Bakgrunn

Regjeringen peker på fremtidens utfordringer med økonomiske konsekvenser av en lavere oljeproduksjon, en økende andel av eldre i befolkningen, en urolig verden og en stadig raskere teknologisk utvikling. Etaten skal tilpasse seg samfunnsendringer av stor betydning for vår virksomhet. Endringene skjer i stadig høyere takt og med økende kompleksitet. Regjeringen oppsummerer utfordringene slik: «Vi må gjøre mer for mindre».

Signalene fra Stortinget tyder på at avbyråkratiserings- og effektiviseringskuttene (AbE-kuttene) må forventes videreført, noe etaten anser som krevende. I tillegg kommer gevinstrealisering/budsjettreduksjon fra prosjekter og andre tiltak. De direkte og indirekte budsjettreduksjonene i perioden 2014-2017 utgjør i overkant av 300 millioner kroner. Samtidig som de økonomiske rammene blir trangere, er det de siste

 <b>Skatteetaten 2025</b> Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021	Versjon 1.0
	Side: 24 av 24

årene overført nye oppgaver til Skatteetaten. Det planlegges å overføre flere oppgaver til Skatteetaten i årene som kommer. Dette vil øke etatens totale oppgaveportefølje og er i tråd med regjeringens moderniseringsarbeid for en bedre skatte og avgiftsforvaltning.

Etaten gjennomgår en omfattende omstilling, både systemmessig og organisasjonsmessig. Endringer i eksterne omgivelser, trangere økonomiske rammer, nye oppgaver, omfattende endringer i regelverk, endret organisering og nye IT-baserte løsninger, øker behovet for endringer og effektivisering av etatens oppgaveløsning. Systemporteføljen som understøtter etatens skatte- og avgiftsfastsetting nærmer seg slutten på sin teknologiske levetid og porteføljen har høy kompleksitet. Dette medfører redusert endringsevne, økende forvaltningskostnader, og økt risiko for feil i produksjonen.

Etaten må påregne å bruke betydelige midler og ressurser til omstilling, arbeid med digitalisering, kompetanseutvikling mm. som det må tas høyde for gjennom fremtidige innsparingskrav/rammekutt. Skatteetatens ambisjoner for drift- og utvikling må være tilpasset den ressursmessige situasjonen på kort og lang sikt.


For å møte fremtidens utfordringer er en kortsiktig innsparingsplan ikke nok. Vi skal fortsette å gjøre mer for mindre. Vi må omstille oss og bruke våre ressurser effektivt. Det øker viktigheten av økonomiske vurderinger i prioriteringsprosessene framover.

## Ø1 – Bærekraftig økonomi

Ø1 målet er det eneste målet i det strategiske temaet "*Mer for mindre*". Derfor er beskrivelsen av temaet identisk med målbeskrivelsen og gjentas ikke her.

### ***Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:***

- Vi har blitt mer kostnadseffektive
  - Gevinstmuligheter er identifisert og prioritert
  - Gevinstene er fortløpende realisert – både mindre effektiviseringstiltak, regelverksforenklinger og større utviklingsprosjekt.
- Vi arbeider strategisk for å sikre verdiskapende og kostnadseffektive anskaffelser av varer og tjenester.
- Vi har tilrettelagt økonomisk styringsinformasjon
  - Implementert ny struktur for identifisering og kontinuerlig oppfølging av etatens kostnadsdrivere
  - Implementert nye felles løsninger for økonomisk oppfølging
  - Forbedret og implementert en felles og gjennomgripende rapporteringsstruktur til rapporterings- og oppfølgingsarbeid
- Vi har implementert SRS
  - Økonomioppfølgingen er basert på tall etter SRS og avviksforklaringene er basert på reelle periodiseringsavvik
  - Vi har etablert en balanse som benyttes til planlegging av fremtidige investeringer
  - Nye økonomiske nøkkeltall basert på SRS er etablert og følges opp
- IT utvikling og –drift er effektivisert
  - Nødvendige omstillingstiltak i egen IT-organisasjon er gjennomført
  - Eksterne industrialiserte tjenester benyttes, eksempelvis skytjenester.
  - Utviklingsoppgaver er overført fra staber og støttefunksjoner til operative enheter.



[Meld avvik](#)
[Legg til artikkel](#)
[Innstillinger](#)
[Kontakt brukerstøtte \(Brukerportalen\)](#)

[Forside](#)
[Fag](#)
[Brukerdialog](#)
[Meg som ansatt](#)
[Bestille, feilmelde og hjelp](#)
[Om etaten](#)
[Nye Skatt](#)

Forside > **SKATTEETATEN** > IT

Abonner på nyheter på forsiden
  Legg til favoritt

## IT

Infrastruktur →

Planleggingsstab →

Portefølje →

Produksjon →

Styringsstab →

Utvikling →

**IT skal sikre at etaten har en velfungerende IT-portefølje som understøtter etatens leveranseevne på samfunnsoppdraget på kort og lang sikt. Divisjonsdirektør Johan Ronæs er plassert i Oslo.**

- Ansvaret for at etaten har effektive løsninger for digital myndighetsutøvelse i samfunnsprosessene etaten forvalter.
- Ansvaret for at etaten har effektive digitale løsninger for å understøtte etatens interne arbeidsprosesser og oppgaveløsning.

**IT-divisjonen har ansvar for å levere:**

- sikker og stabil drift på en kostnadseffektiv infrastruktur for drift av etatens nettverk og administrative systemportefølje (Infrastrukturleveranderrolle 1)
- sikker og stabil drift på en kostnadseffektiv infrastruktur for drift av etatens skatte- og avgiftsportefølje (Infrastrukturleveranderrolle 2)
- applikasjonsdrift og -forvaltning av etatens IT-baserte deler av skatte- og avgiftssystemene (Skatte og avgiftsapplikasjonsforvalter-rollen)
- applikasjonsutvikling av etatens IT-baserte deler av skatte- og avgiftsporteføljen (Utviklings- og prosjektleveranderrolle)
- etatens maskinelle tjenesteproduksjon
- Ansvaret for etterlevelse av instruks for virksomhetsstyring, juridisk, HR og kommunikasjon i egen divisjon
- Ansvaret for analyse av forhold som påvirker egen virksomhet, samt bidra sammen med andre enheter i etatsovergrepene analyser.
- Divisjonsdirektør for IT er prosessgruppleder for prosessgruppen Levere IT

Medarbeiderne er i hovedsak lokalisert i Oslo, Grinestad, Mo og Bjervevån.

Mer fra IT —

Informasjonsside for IT →

Enheter 🏠

[SKATTEETATEN](#)  
 ↓  
[IT](#)

Ansatte 👤

[→ Johan Ronæs ★](#)

Skattedirektoratet  
Postboks 9200 Grønland  
0134 OSLO

Deres ref

Vår ref  
18/3511

Dato  
19.12.2018

**Statsbudsjettet 2019 - Skatteetaten - tildelingsbrev**

1.	Innledning .....	2
2.	Viktige utfordringer .....	2
3.	Mål og prioriterte tiltak for 2019 .....	3
4.	IKT-utvikling og -forvaltning .....	10
5.	Styring og kontroll i virksomheten .....	12
6.	Rapportering og bestillinger.....	16
7.	Budsjettildeling .....	19

- Vedlegg 1: Styringskalender 2019  
Vedlegg 2: Fullmakter  
Vedlegg 3: Forklaringsvariabler  
Vedlegg 4: Krav til rapportering om budsjettstatus  
Vedlegg 5: Krav til rapportering på fastsettelses- og innkrevingsområdet

## 1. INNLEDNING

I dette tildelingsbrevet meddeles Stortingets budsjettvedtak og Finansdepartementets styringssignaler for Skatteetaten i 2019. Prop. 1 S (2018–2019) for Finansdepartementet ble behandlet av Stortinget 19. desember 2018 på grunnlag av Innst. 5 S (2018–2019).

Styringsdialogen mellom Finansdepartementet og Skatteetaten er forankret i Prop. 1 S og Stortingets behandling av denne, hovedinstruks til direktøren i Skatteetaten av 15. desember 2015 samt reglement for og bestemmelser om økonomistyring i staten. Hoveddokumenter og faste møter i styringsdialogen fremgår av styringskalenderen, jf. vedlegg 1. Departementets styringssignaler gis alltid skriftlig.

Skattedirektoratet skal i årsrapporten for 2019 rapportere om alle forhold nevnt i dette tildelingsbrevet, samt gi annen informasjon av betydning for departementets styring og oppfølging. Det fremgår særskilt av tildelingsbrevet dersom det også skal rapporteres i rapportene for 1. eller 2. tertial. Se nærmere om krav til rapportering i pkt. 6.

Skattedirektoratet vil i 2019 også få oppdrag som ikke nevnes i tildelingsbrevet, herunder endringer som vurderes for skatte- og avgiftsopplegget for 2020 og annen regelverksutvikling. Direktoratet må i 2019 være forberedt på å bruke ressurser også på denne type saker.

## 2. VIKTIGE UTFORDRINGER

Skatteetaten skal løse krevende og komplekse oppgaver samtidig som etaten gjennomgår omfattende omstillinger. Budsjettsituasjonen er stram og innebærer krevende prioriteringer i etaten. Skatteetaten må arbeide systematisk for å utnytte tildelte ressurser og tilgjengelige virkemidler på en effektiv måte. Det er viktig å ha en god balanse mellom drift og utvikling. Skatteetaten må fortsette arbeidet med tiltak som kan skape forenkling for brukerne og effektive interne arbeidsprosesser.

En annen viktig del av etatens arbeid med effektivisering er å gi departementet faglige innspill til tiltak som kan gi et enklere og mer effektivt skatte- og avgiftssystem som er mindre ressurskrevende for etaten og enklere for innbyggere og næringsliv. Departementet viser her til det felles forenklingsprosjektet som pågår mellom departementet og Skattedirektoratet. Skatteetaten må også fortsette arbeidet med å realisere nyttevirkinger av at oppgaver som før var i Tolletaten, Statens innkrevingsentral og Nav innkreving, nå er samlet i Skatteetaten.

I 2019 skal Skatteetaten både innføre en ny organisasjonsmodell og slutføre arbeidet med ny kontorstruktur. Disse organisatoriske endringene skal sette Skatteetaten i stand til å løse sine oppgaver på en enda bedre og mer effektiv måte enn før. På kort sikt er det en viss risiko for at de store omstillingsprosessene kan påvirke etatens resultater negativt. Skatteetaten må i 2019 følge risikobildet tett og sette i verk risikoreducerende tiltak når det er nødvendig for å trygge produksjonen i etaten.

Innføring av en ny klagenemndsordning har vært krevende. Skatteetaten må fortsette arbeidet med å redusere antall ubehandlede saker i Skatteklagenemndas sekretariat og korte ned saksbehandlingstiden for klager i Skatteetaten.

### 3. MÅL OG PRIORITERTE TILTAK FOR 2019

Skatteetatens samfunnsoppdrag er å sikre et finansielt hovedgrunnlag for offentlig virksomhet, jf. Prop. 1 S (2018–2019).

Følgende hovedmål gjelder for 2019, jf. Prop. 1 S (2018–2019) for Finansdepartementet:

- Skatte- og opplysningspliktige etterlever skatte- og avgiftsreglene
- Skatteetaten sikrer brukerne tilgang til registerdata og informasjon med god kvalitet
- Samfunnet har tillit til Skatteetaten

Departementet viser også til Skatteetatens virksomhetsstrategi for perioden 2018–2021.

Departementet forventer at resultatene i 2019 jevnt over skal være like gode som resultatene i 2017, jf. Prop. 1 S (2018–2019) for Finansdepartementet. Departementet vil i sin resultatvurdering vektlegge helheten i Skatteetatens virksomhet.

Hvert hovedmål har effektindikatorer, styringsparametre og forklaringsvariabler. Skattedirektoratet har ansvaret for å fastsette et konkret resultatmål for hver styringsparameter. Disse ble 12. desember 2018 oversendt departementet til orientering. For effektindikatorerne og forklaringsvariabler settes det ikke konkrete resultatmål. Effektindikatorer belyser etatens måloppnåelse med vekt på samfunns- og brukereffekter, mens forklaringsvariabler er statistikk som belyser etatens resultatutvikling. Effektindikatorer og styringsparametre for 2019 omtales under hvert hovedmål under, mens vedlegg 3 gir en oversikt over forklaringsvariablene.

Prioriterte tiltak i 2019 omtales under hvert hovedmål. Enkelte prioriterte tiltak gjelder flere hovedmål, men er plassert under hovedmålet med sterkest tilknytning eller i pkt. 3.4 Andre føringer og prioriterte tiltak for 2019. I tillegg er flere prioriterte tiltak samlet under pkt. 4 IKT-utvikling og forvaltning.

I etatens risikovurdering for 2019–2022 vurderes risikoen som uakseptabelt høy for enkelte faktorer. Skatteetaten må arbeide for å redusere risikoen til et akseptabelt nivå.

### 3.1 Hovedmål 1: Skatte- og opplysningspliktige etterlever skatte- og avgiftsreglene

#### 3.1.1 Effektindikatorer

- Etterlevelse – riktig registrering i pliktige registre
- Etterlevelse – korrekte og fullstendige opplysninger leveres til riktig tid
- Etterlevelse – betaling til rett tid
- Andel virksomheter med liten eller svært liten opplevd oppdagelsessannsynlighet

#### 3.1.2 Styringsparametre

- Sum beregnet skatt i prosent av sum forskudd
- Antall kritiske avvik på forskuddstjenesten
- Andel skattemeldinger produsert uten mangler og teknisk feil
- Andel rettidige skattemeldinger (skatt) fra næringsdrivende personer
- Andel rettidige skattemeldinger (skatt) for selskaper (etterskuddspliktige)
- Andel rettidige mva.-meldinger (innen terminforfall)
- Antall kritiske avvik på skattemeldingstjenestene
- Andel klager på skatt og mva. behandlet innen 8 md.
- Antall kritiske avvik på skatteoppgjørstjenestene
- Andel totalt innbetalt av sum fastsatt for alle skattetyper (skatt og mva.)
- Andel totalt innbetalt av sum fastsatt særavgifter inkl. motorvognavgifter og inn- og utførselsavgifter
- Andel innbetalt av sum krav (SI)
- Antall kritiske avvik på betalingstjenestene
- Andel barn som får hele det fastsatte bidraget (Navi)
- Andel av feilutbetalingsaker som er oppgjort etter 3 år (Navi)
- Andel kontrollerte arbeidsgivere (arbeidsgiverkontroller – SKO)
- Andel avdekkingskontroller (arbeidsgiverkontroller – SKO)

Departementets krav til rapportering om fastsetting og innkreving går fram av vedlegg 5.

#### 3.1.3 Prioriterte tiltak i 2019

##### *Oppfølging av regjeringens strategi mot arbeidslivskriminalitet*

Arbeidstilsynet, politiet, Skatteetaten, Arbeids- og velferdsetaten skal prioritere innsatsen mot arbeidslivskriminalitet også i 2019. En samordnet innsats mot arbeidslivskriminalitet er avgjørende for å ivareta oppslutningen i samfunnet om finansieringen av velferdsstaten, konkurransevilkårene i næringslivet, rettssikkerhet, trygghet og lovlige lønns- og arbeidsvilkår for arbeidstakere, tilliten til myndighetene og trygghet for kvalitet og leveringsdyktighet ved kjøp av varer og tjenester.



Det overordnede samfunnsmålet for innsatsen er redusert arbeidslivskriminalitet. For å redusere arbeidslivskriminalitet, skal de samarbeidende etatene innrette innsatsen mot å oppnå følgende mål:

- Sentrale trusselaktører har fått sin kapasitet og intensjon betydelig redusert
- Utenlandske arbeidstakere er satt i stand til å ivareta sine rettigheter og oppfylle sine plikter
- Oppdragsgivere og forbrukere bidrar ikke til arbeidslivskriminalitet ved kjøp av varer og tjenester

Etatene skal innen 15. mars 2020 utarbeide en felles årsrapport for 2019 hvor det redegjøres for prioriteringer og resultater av a-krimssamarbeidet. I årsrapporten skal etatene rapportere om effekter av virkemiddelbruken på målene ved hjelp av effektindikatorer som etatene definerer i fellesskap, jf. etatenes arbeid med felles mål- og resultatstyring for det tverrettlige samarbeidet. Videre skal rapporten inneholde en overordnet beskrivelse av tilstand og utvikling på området.

I 2019 er det bevilget 20 mill. kroner for å styrke innsatsen i a-krimssentrene. Av styrkingen skal 10 mill. kroner gå til felles teknologistøtte og 10 mill. kroner til øvrig styrking av a-krimssentrenes arbeid ut fra etatenes felles vurderinger av hvor innsatsen gir størst effekt. Skatteetatens andel av styrkingen er 5,2 mill. kroner.

#### *Internasjonalt arbeid for å sikre skattegrunnlaget*

Skatteetaten skal aktivt benytte tilgjengelige virkemidler i arbeidet med internprising i multinasjonale konsern og for å avdekke skjulte inntekter og formue i utlandet. Etatens tiltak skal føre til at skattereglene i større grad blir fulgt. Skatteetaten skal fortsette arbeidet med effektive løsninger for å utnytte opplysninger etaten mottar fra andre land, og arbeide for å øke kvaliteten på slike opplysninger.

#### *Evaluering av reglene for dokumentasjon av internprising*

Departementet tar sikte på å igangsette en evaluering av reglene for dokumentasjon av internprising i 2019, jf. også Dokument 3:12 (2017–2018) Riksrevisjonens undersøkelse av Skatteetatens kontroll med prising av transaksjoner i interessefellesskap over landegrensene. Skatteetaten må påregne å bistå i dette arbeidet.

#### *Arbeidet med merverdiavgift*

Skatteetaten må fortsette arbeidet for et riktig og oppdatert merverdiavgiftsregister. Registeret er viktig for etterlevelse av merverdiavgiftsreglene og for å forebygge at merverdiavgiftssystemet blir utnyttet til svindel. Etaten må også ha høy oppmerksomhet på forvaltningen av merverdiavgift ved innførsel og utførsel. Skatteetaten må legge vekt på arbeidet med å forebygge og avdekke unndragelser. God veiledning og risikobasert kontrollutvelgelse er her viktige virkemidler. Det forventes at etaten videreutvikler prediktive modeller på området.

Departementet vil sette i gang et prosjekt som skal forenkle og forbedre merverdiavgiftsregelverket. Prosjektet skal blant annet vurdere merverdiavgiftsreglene ved vareforsendelser under 350 kroner fra utlandet. Stortinget har i forbindelse med behandlingen av Prop. 1 LS (2018–2019) bedt regjeringen fremme forslag om å fjerne avgiftsfritaket for varesendinger fra utlandet av mindre verdi (350-kronersgrensen) fra 1. januar 2020. En viktig del av dette arbeidet vil være å vurdere forenklet oppkreving av merverdiavgift ved slike vareforsendelser og hvilken rolle digitale plattformer og markeds plasser bør ha ved oppkrevingen av merverdiavgift. Arbeidet vil være viktig for departementet i 2019, og Skattedirektoratet må påregne å bidra. Direktoratet må særlig påregne arbeid med å utvikle IT-systemer tilsvarende VOES-ordningen (Value Added Tax on Electronic Services).

#### *Revisjon av særavgiftsregelverket*

Departementet vil i 2019 sette i gang en revisjon av særavgiftsregelverket. I første omgang tas det sikte på å innhente en ekstern vurdering av overordnede og prinsipielle spørsmål vedrørende strukturen i særavgiftsregelverket mv. Vurderingen vil danne grunnlag for et videre arbeid i departementet med å utforme ny struktur på særavgiftsregelverket og nye avgiftsvedtak, lov og forskrift. Skattedirektoratet må påregne å bidra i dette arbeidet.

#### *Sterkere faglig styring og oppfølging av skatteoppkreverfunksjonen*

Skatteetaten må fortsatt arbeide for å styrke den faglige styringen og oppfølgingen av skatteoppkreverfunksjonen. Etaten har de siste årene gjennomført en rekke kompetansetiltak. Finansdepartementet ser likevel fortsatt behov for en sterk faglig styring og oppfølging av denne funksjonen, blant annet sett i lys av manglende prioritering av arbeidsgiverkontroll i mange kommuner, at mange skatteoppkreverkontorer har svært små fagmiljøer, risikoen for at like saker ikke behandles likt mellom kommuner og at kvaliteten i skatteoppkrevernes arbeid varierer mer enn ønskelig.

Riksrevisjonen anbefaler i Dokument 1 (2018–2019) at departementet avklarer om skattebetalingsloven § 2-3 annet ledd gir grunnlag for å instruere kommunene om ressursbruk på skatteoppkrevingen. Departementet vil følge opp dette i dialog med Skattedirektoratet.

#### *Saksbehandlingstid for klager*

Departementet viser til at det siden etableringen i 2016 har bygget seg opp restanser i Skatteklagenemndas sekretariat. Skattedirektoratet må i 2019 følge opp saksbehandlingen i sekretariatet, herunder at iverksatte tiltak får forventet effekt, og vurdere behovet for ytterligere tiltak. Departementet forventer at antall ubehandlede saker i sekretariatet reduseres vesentlig også i 2019. Skattedirektoratet må også sørge for at de eldste sakene i restanse prioriteres i sekretariatet.

Skatteetaten må også arbeide for at saksbehandlingstiden for klager ved skattekontorene reduseres.

Finansdepartementet har startet en ekstern gjennomgang av Skatteklagenemnda med sikte på å identifisere forhold ved klageordningen som begrenser en effektiv klagebehandling og hvilke avbøtende tiltak som eventuelt kan iverksettes. Gjennomgangen skal etter planen ferdigstilles tidlig i 2019. Skattedirektoratet må påregne å bidra med informasjon og annen bistand i denne gjennomgangen. Det kan også bli aktuelt å iverksette tiltak i 2019 som følge av gjennomgangen.

Status skal også omtales i rapport for både 1. og 2. tertial 2019.

### **3.2 Hovedmål 2: Skatteetaten sikrer brukerne tilgang til registerdata og informasjon med god kvalitet**

#### **3.2.1 Effektindikatorer**

- Brukernes tilgang på formålstjenlig informasjon
- Registerdata og informasjon fra Skatteetaten av god kvalitet

#### **3.2.2 Styringsparametre**

- Andel profesjonelle brukere som er tilfreds med Folkeregisteret
- Oppetid Folkeregisteret (for konsumenter)
- Antall kritiske avvik på folkeregistertjenesten
- Andel av unike opplysningspliktige som leverer a-melding innen fristen
- Antall kritiske avvik på a-ordningen

#### **3.2.3 Prioriterte tiltak i 2019**

##### *ID-kontroll*

Det er opp til den enkelte bruker av Folkeregisteret å vurdere behovet for ID-kontroll ut fra eget regelverk og risikovurderinger. Skatteetaten må i 2019 bevisstgjøre brukere av opplysninger i Folkeregisteret om aktivt å ta i bruk informasjon om identitetsgrunnlag (kontrollert/ikke kontrollert) i registeret. Skatteetaten må også være en pådriver for at rekvirenter av d-nummer foretar risikovurderinger og vurderer krav om ID-kontroll på sine områder.

##### *Unik identitet i Folkeregisteret*

Skatteetaten har etter lov om folkeregistrering hjemmel til å registrere om en identitet er unik. Før det kan registreres i Folkeregisteret om en identitet er unik, må justissektoren sørge for at det etableres en unik identitet ved søk på tvers av sektorens biometriregistre. Skattedirektoratet skal i 2019 samarbeide med Politidirektoratet og Utlendingsdirektoratet om hvordan en kan etablere unik identitet og overføre opplysning om det til Folkeregisteret.

*Områdegjennomgang av ID-forvaltningen*

Regjeringen har besluttet at det i 2019 skal gjennomføres en områdegjennomgang av ID-forvaltningen. Områdegjennomgangen har et mål om økt sikkerhet, økt kostnadseffektivitet og økt brukervennlighet i ID-forvaltningen. Gjennomgangen skal kartlegge om dagens forvaltning er innrettet og organisert på en hensiktsmessig og kostnadseffektiv måte. Arbeidet skal gjennomføres med bidrag fra blant annet politiet, Utlendingsdirektoratet og Skatteetaten. Skatteetaten må derfor sette av ressurser i 2019 til dette. Finansdepartementet vil tidlig i 2019 komme tilbake til innretningen på dette arbeidet.

**3.3 Hovedmål 3: Samfunnet har tillit til Skatteetaten****3.3.1 Effektindikatorer**

- Skattepliktiges tillit til Skatteetatens myndighetsutøvelse
- Skattepliktige opplever at rettigheter og plikter ivaretas
- Skatte- og opplysningspliktige opplever at informasjon forvaltes på en trygg måte
- Skatte- og opplysningspliktige opplever profesjonell og effektiv saksbehandling, og at de får god informasjon

**3.3.2 Prioriterte tiltak i 2019***Rettsikkerhet*

Regjeringen er opptatt av skattepliktiges rettsikkerhet. Departementet forventer at Skattedirektoratet aktivt og løpende vurderer ytterligere regelverksendringer og andre tiltak som kan bidra til å styrke skattepliktiges rettsikkerhet.

**3.4 Andre føringer og prioriterte tiltak i 2019****3.4.1 Organisasjonsendringer***Ny organisering av Skatteetaten (Nye skatt-prosjektet)*

Skatteetaten innfører 1. januar 2019 en ny organisasjonsmodell basert på landsdekkende oppgaveløsning. Skatteetaten må i 2019 ha særskilt oppmerksomhet på implementeringen av ny organisasjonsmodell. Etaten må følge risikobildet tett og sette i verk risikoreducerende tiltak når det er nødvendig for å trygge produksjonen. Status for arbeidet skal også omtales i rapport for 1. og 2. tertial.

*Ny kontorstruktur*

Skatteetaten skal i 2019 slutføre arbeidet med å innføre ny kontorstruktur, jf. departementets fullmakt av 4. oktober 2016. Status for arbeidet skal også omtales i Skatteetatens rapport for 1. og 2. tertial.

### 3.4.2 Regelverkssaker mv.

#### *Saker i Prop. 1 LS (2018–2019)*

Regjeringens skatte- og avgiftsopplegg for 2019 er lagt frem i Prop. 1 LS (2018–2019), jf. Innst. 3 S (2018–2019). Flere saker i skatte- og avgiftsopplegget forutsetter endringer i Skatteetatens rutiner og IKT-systemer eller ytterligere regelverksarbeid. Finansdepartementet legger til grunn at Skatteetaten følger opp dette på hensiktsmessig måte i samarbeid med departementet. Departementet viser til at det er satt av 16 mill. kroner til Skatteetatens arbeid med innføring av opplysningsplikt for formidlingselskaper mv.

#### *Forenkling av skatte- og avgiftsregelverket*

Forenklingsprosjektet, som er et samarbeid mellom Skatteetaten og Finansdepartementet, utreder regelendringstiltak som kan redusere de administrative byrdene for de skattepliktige, andre som leverer opplysninger til etaten, og Skatteetaten.

Skatteetaten skal i 2019 fortsette arbeidet med å utrede forenklingsmuligheter, herunder gjennomgå utvalgte fradrag, fritak og særordninger for personer og fritak og unntak på merverdi- og særavgiftsområdet. Det skal gjennomføres forstudier knyttet til prosessene for oppstart og registrering av næringsdrivende, og fastsettingsprosessene for næringsdrivende. Målet er å identifisere forenklingsmuligheter i regelverket, herunder muligheter for økt automatisering og digitalisering. Kunnskapen som forenklingsarbeidet gir, skal systematiseres, for å legge til rette for at det fremover kan skapes gode skatte- og avgiftsregler som er tilpasset digitaliseringsmulighetene. Prosjektets hovedleveranser skal ferdigstilles i 2019, med forslag til tiltak som kan inngå i budsjettprosessene for 2020 og 2021.

### 3.4.3 Oppfølging av saker fra Riksrevisjonen

Skattedirektoratet bes om å rapportere i årsrapporten om Skatteetatens oppfølging av

- Dokument 3:12 (2017–2018) Riksrevisjonens undersøkelse av Skatteetatens kontroll med prising av transaksjoner i interessefelleskap over landegrensene
- Dokument 3:11 (2015–2016) Riksrevisjonens undersøkelse av beskatning av utenlandske arbeidstakere og næringsdrivende på midlertidig opphold i Norge
- Riksrevisjonens merknader på Skatteetatens område i Dokument 1 (2018–2019)
- Riksrevisjonens merknader om forvaltningen av informasjonssikkerhet i Valuta-registeret, jf. Dokument 1 (2017–2018)

Rapporteringen skal inneholde en oversikt over Riksrevisjonens merknader og anbefalinger, hvilke tiltak som er iverksatt eller planlagt iverksatt, og status for gjennomføring av tiltakene.

Skattedirektoratet skal innen 1. november 2019 sende departementet en oversikt over alle forhold som er tatt opp i Riksrevisjonens regnskapsrevisjon og ev. etterlevelsesrevisjoner for 2018, hvor Riksrevisjonen har hatt merknader og anbefaler tiltak. Oversikten

skal vise hvilke merknader som er gitt, hvilke tiltak som er iverksatt/planlagt iverksatt og status og/eller frist for gjennomføring av tiltakene.

#### **4. IKT-UTVIKLING OG -FORVALTNING**

Skatteetaten har over tid utviklet en stor og kompleks systemportefølje. Etaten skal ha effektive, tilgjengelige og sikre IKT-løsninger. Skatteetaten skal gjennom sine utviklingsaktiviteter arbeide for en ny helhetlig IT-arkitektur som gir etaten forbedret endringsevne og mer forutsigbar kostnadsutvikling. Departementet forventer at etaten arbeider kontinuerlig med en samordnet utvikling av regelverk, prosesser, kompetanse, organisasjon og teknologi. Skatteetaten skal i tjenesteutviklingen legge vekt på hvordan IKT kan styrke etterlevelsen, frigjøre ressurser for både brukerne og Skatteetaten og bidra til at brukernes møte med det offentlige blir enklere.

Det er i økende grad tekniske og forretningsmessige avhengigheter mellom ulike deler av Skatteetatens IT-portefølje, blant annet som følge av økt bruk av felleskomponenter i etaten. Finansdepartementet vil i samråd med Skattedirektoratet vurdere om det er behov for å gjøre tilpasninger som kan gi en mer helhetlig oppfølging av etatens IT-portefølje fra departementets side.

Finansdepartementet viser til Kommunal- og moderniseringsdepartementets rundskriv H-8/18 (digitaliseringsrundskrivet). I dette skrivet gis pålegg og anbefalinger vedrørende digitalisering i offentlig sektor.

Skatteetatens produksjonssystemer behandler betydelige informasjonsmengder og informasjonssystemenes tilgjengelighet, konfidensialitet og integritet er avgjørende. Nødvendigheten av å følge opp informasjonssikkerheten understrekes derfor særskilt. Finansdepartementet tar sikte på å igangsette en ekstern evaluering av arbeidet med informasjonssikkerhet i alle underliggende etater, jf. Bestemmelser om økonomistyring i staten pkt. 1.5.3. Departementet vil komme nærmere tilbake til dette. Se også pkt. 5.4 og 5.5.

##### *Nytt IT-system for merverdiavgift*

Skatteetaten skal utvikle et nytt IT-system for merverdiavgift, jf. Prop. 1 S (2018–2019). Tiltaket skal modernisere mottak og behandling av skattemeldingen og annen saksbehandling knyttet til merverdiavgift. Tiltaket skal også legge til rette for økt etterlevelse av regelverket, sikring av merverdiavgiftsprovenyet og mer effektive løsninger og arbeidsprosesser for Skatteetaten og næringslivet. Et modernisert system skal ha løsninger som er tilpasset virksomhetenes størrelse og gjøre det mulig både for Skatteetaten og virksomheten å se skatte- og avgiftsforhold på tvers av skatteartene. Tiltaket omfatter også løsninger som legger til rette for automatiserte analyser og en

mer risikobasert oppfølging av de avgiftspliktige. I 2019 skal prosjektet etableres og det skal arbeides med detaljering av prosessforbedringer og løsningsbeskrivelser.

Parallelt med systemutviklingen skal det vurderes mulige regelverksendringer som kan effektivisere forvaltningen av merverdiavgiften og øke etterlevelsen ytterligere, jf. pågående dialog mellom departementet og direktoratet.

Et nytt IT-system for merverdiavgift vil bli utviklet i perioden 2019–2023 med en kostnadsramme på 607 mill. kroner. For 2019 er det satt av 50 mill. kroner til prosjektet. Departementet vil fastsette et eget mandat for prosjektet og følge arbeidet i et eget oppfølgingsforum.

#### *Ny dialogbasert skattemelding (SIRIUS)*

Skatteetaten startet i 2018 arbeidet med å utvikle en ny, dialogbasert skattemelding for inntekt og formue for næringsdrivende, lønnsstakere og pensjonister. I 2019 skal prosjektet levere en pilot for lønsmottakere og pensjonister for inntektsåret 2018, og piloten vil danne grunnlag for full produksjon for lønsmottakere og pensjonister for inntektsåret 2019. Prosjektet skal også forberede en pilot for næringsdrivende og selskaper for inntektsåret 2019.

For 2019 er det satt av 176,1 mill. kroner til prosjektet. Kostnadsrammen er 572,8 mill. kroner. Av dette er 46 mill. kroner til arbeidet med tilpasninger i Statistisk sentralbyrå. Departementet følger arbeidet gjennom et eget oppfølgingsforum, jf. prosjektmandat av 26. april 2018. Se også omtale av SOFUS-prosjektet nedenfor.

#### *Modernisering av Folkeregisteret*

Skatteetaten startet i 2016 prosjektet modernisering av Folkeregisteret, jf. Prop. 1 S (2015–2016). Prosjektet var planlagt avsluttet i 2019, men er forsinket. Departementet viser til Prop. 1 S (2018–2019) s. 83 om videre oppfølging. Departementet følger arbeidet gjennom et eget oppfølgingsforum, jf. prosjektmandat av 17. desember 2015.

Det tverretatlige samarbeidet om utviklingen av ny løsning må videreføres for å sikre at registerets informasjonsinnhold kan holdes løpende oppdatert, korrekt og komplett. I 2019 vil prosjektet blant annet videreføre arbeidet med å innføre funksjonalitet for elektronisk innmelding av fødsel sammen med helsesektoren, ferdigstille melding av innflytting av tredjelandsborgere og ferdigstille arbeidet med migrering fra dagens folkeregister til ny løsning med tilhørende nye tjenester for brukere av opplysningene.

For 2019 er det satt av 171,1 mill. kroner til prosjektet. Kostnadsrammen for prosjektet er 575,5 mill. kroner.

#### *Ny systemløsning for avgiftsforvaltningen (SAFIR)*

SAFIR-prosjektet utvikler ny IKT-løsning for særavgifter. I 2019 skal prosjektet levere løsning for automatisk motregning, tilpasse betalingsløsning til Statens vegvesens nye

kjøretøysystem (Autosys) samt slutføre utviklingsaktiviteter knyttet til særavgiftene. I tillegg skal prosjektet migrere resterende data fra gamle til nye systemer.

For 2019 er det satt av 44,7 mill. kroner. Prosjektet har en samlet kostnadsramme på 626,1 mill. kroner. Departementet følger arbeidet gjennom et eget oppfølgingsforum, jf. prosjektmandat av 22. desember 2016.

#### *Modernisering av systemene for forskudd og skatteberegning (SOFUS)*

Restomfanget for SOFUS, jf. mandat av 4. desember 2016, skal ferdigstilles i 2019. De gjenstående leveransene er å ferdigstille fastsettingsberegninger og varsel om endring av skattekort i forbindelse med skattemeldingen. Disse leveransene vil i hovedsak bli levert av SIRIUS-prosjektet. Departementet følger opp dette arbeidet i oppfølgingsforumet for SIRIUS.

Kostnadsrammen for prosjektet er på 247,5 mill. kroner. For 2019 er det satt av 30,9 mill. kroner til prosjektet.

#### *Avvikling av økonomisystemtjenester for politi- og lensmannsetaten (PLØS)*

Skatteetaten leverer drifts-, videreutviklings- og supporttjenester til økonomisystemene til politi- og lensmannsetaten (PLØS). Disse økonomisystemtjenestene til politiet fases ut, men Skatteetaten skal fortsette som leverandør av tjenestene til politiets regnskap til mars 2019. Det er avtalt at Skatteetaten skal levere kassaløsningen ut 2019 og at etaten være ansvarlig for lagring av historiske data ut 2019. Skatteetaten må sørge for at avviklingen av disse tjenestene skjer på en god måte.

## **5. STYRING OG KONTROLL I VIRKSOMHETEN**

### **5.1 Systematisk arbeid for forbedring og effektivisering**

Skatteetaten skal arbeide systematisk og kontinuerlig med å identifisere og iverksette tiltak som kan gi en bedre og mer effektiv oppgaveløsning i etaten og bedre tjenester for brukerne. Anvendelse av ny teknologi og digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester må vurderes særskilt i dette arbeidet. Arbeidet med å identifisere forbedrings- og effektiviseringstiltak og realisering av gevinster skal baseres på anerkjente metoder. Skatteetaten skal senest 1. april 2019 oversende en redegjørelse til departementet om hvilken metodikk etaten benytter i dette arbeidet.

Forvaltningen må vente stramme budsjetter fremover, og Skatteetaten må legge til grunn at avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen inngår som en fast del av budsjettarbeidet. Strammere budsjetter vil medføre krevende prioriteringer for etaten og behov for god planlegging med et flerårig perspektiv. Det er viktig at Skatteetaten sørger for å ha en god balanse mellom drift og utvikling.



Det skal i årsrapporten for 2019 redegjøres for arbeidet med forbedring og effektivisering, herunder vesentlige forbedrings- og effektiviseringstiltak som er gjennomført eller planlagt. Skatteetaten skal i årsrapporten også gi en samlet vurdering av produktivitetsutviklingen i etaten. Vurderingen bør underbygges med nøkkeltall som også belyser produktivitet på aggregert nivå i etaten.

Vi minner om at investeringer også kan dekkes ved overskridelse av etatens driftsbudsjett mot innsparinger påfølgende fem år, som en prøveordning for budsjettårene 2017–2019, jf. R-110 Fullmakter i henhold til bevilgningsreglementet. Det er også mulig å få dekket inntil 50 pst. av investeringsutgifter gjennom "Medfinansieringsordningen for digitaliseringsprosjekt i statlige virksomheter" som administreres av Difi.

Skatteetaten må løpende vurdere tilpasninger i organisasjonen for å sikre mer effektiv oppgaveløsning. Organisatoriske endringer av større omfang skal forelegges departementet på et tidlig stadium.

## **5.2 Skatteetatens arbeid med regelverk**

Skatteetaten har fått stor myndighet og stort ansvar for å forbedre regelverk innenfor sine fagområder. Arbeidet med å oppdatere og utvikle regelverket må løpende følges opp. Ved siden av å anvende gjeldende rett i konkrete enkeltsaker, er det Skatteetatens oppgave å gi generelle fortolkninger av gjeldende lover og forskrifter.

Skattedirektoratet har et særlig ansvar for å påse at Skatteetatens generelle regelforståelse er ensartet, og skal understøtte skatte- og avgiftspliktiges egenfastsettingsevne og rettssikkerhet gjennom formidling av rettsavklaringer. Dersom fortolkninger reiser viktige prinsipielle spørsmål, skal Skattedirektoratet gi departementet nødvendig informasjon om problemstillingen. Departementet forutsetter at prinsipputtalelser fra departementet om gjeldende regelverk blir kommunisert i Skatteetaten og fulgt opp.

Skattedirektoratet har et selvstendig ansvar for å ha rutiner for å fange opp behov for å endre praksis eller regelverk, herunder som følge av domstolsavgjørelser og avgjørelser i Skatteklagenemnda. Videre må direktoratet ha oversikt over saker av provenymessig betydning eller prinsipiell interesse og gi departementet nødvendig informasjon om disse. Departementet ønsker at direktoratet aktivt spiller inn behov for regelverksendringer, herunder endringer som kan øke skattyternes rettssikkerhet, gi forenkling for næringslivet, styrke bekjempelsen av skatte- og avgiftskriminalitet eller gi mer effektiv oppgaveløsning i etaten. Direktoratet skal vurdere og beregne økonomiske og administrative konsekvenser av eventuelle regelverksendringer.

### **5.3 Oppfølging av rettssaker på Skatteetatens fagområder (rettssaksinstruksen) og av visse avgjørelser i skatteklagenemnda**

Departementet ber direktoratet å sørge for et system for gjennomgang av saker der skattepliktig tar ut søksmål mot vedtak i nemnda og av saker der etaten ikke får gjennomslag i nemnda. Direktoratet bes etablere systemer for hvordan sistnevnte nemndsavgjørelser følges opp. Departementet ber direktoratet benytte de nevnte typer saker til å aktivt spille inn behov for regelverksendringer, herunder endringer som kan øke skattyternes rettssikkerhet, gi forenkling for næringslivet, styrke bekjempelsen av skatte- og avgiftskriminalitet eller gi mer effektiv oppgaveløsning i etaten. Direktoratet skal vurdere og beregne økonomiske og administrative konsekvenser av eventuelle regelverksendringer.

Det forutsettes at departementet i god tid trekkes inn i de saker som rettssaksinstruksjonen anviser. Regjeringsadvokaten har økt sin bemanning og har benyttet økningen blant annet til en satsing på skatt. Dette, kombinert med at det for tiden er et forholdsvis lavt antall rettssaker, tilsier at Skatteetaten benytter Regjeringsadvokaten i større grad. Departementet vil også presisere at det er av stor betydning at etaten gir tilstrekkelig og god bistand til statens prosessfullmektig i disse sakene.

### **5.4 Internkontroll og risikostyring**

Skatteetaten skal i årsrapporten rapportere om det er avdekket vesentlige svakheter i etatens internkontroll og hvilke forbedringstiltak som eventuelt er iverksatt. I denne rapporteringen skal det særskilt gis en omtale av informasjonssikkerhetsområdet.

Etatens overordnede risikovurdering skal sendes departementet sammen med 1. tertialrapport. Skatteetaten skal sammen med 1. tertialrapport rapportere om vesentlige endringer i etatens vurderinger av operasjonelle risikoer. Departementet legger til grunn at etatens risikovurderinger også omfatter risiko knyttet til informasjonssikkerhet.

Skattedirektoratet har en egen internrevisjonsenhet, jf. Instruks for skattedirektørens internrevisjon av 27. oktober 2014. Skattedirektoratet skal oversende årsplan for Skattedirektørens internrevisjon til departementet. Årsrapport for internrevisjonen skal oversendes departementet innen 1. februar 2019, mens ferdigstilte revisjonsrapporter skal oversendes departementet fortløpende. Internrevisjonen skal innen 1. mai 2019 oversende en vurdering av risiko for misligheter i etaten.

### **5.5 Sikkerhet og beredskap**

Samfunnssikkerhet og beredskap skal være en integrert del av arbeidet i alle virksomheter under Finansdepartementet. Departementet forventer derfor at etaten kartlegger risiko og sårbarhet på egne ansvarsområder, inklusive vesentlige gjensidige

avhengigheter til andre virksomheter og sektorer der dette er aktuelt. Etaten skal ha oppdaterte beredskapsplaner og delta i, eller selv gjennomføre, beredskapsøvelser. Øvelser og uønskede hendelser skal evalueres og forbedringspunkter skal følges opp. I årsrapporten skal det redegjøres for sikkerhetstilstanden, sikkerhetsutfordringer, ev. sikkerhetstruende hendelser, gjennomførte aktiviteter på sikkerhets- og beredskapsområdet og status i arbeidet med risiko- og sårbarhetsanalyser.

Departementet vil i 2019 arbeide med å identifisere grunnleggende nasjonale funksjoner og skjermingsverdige verdier mv. i egen sektor i henhold til ny sikkerhetslov. Etaten vil bli bedt om å bidra i dette arbeidet.

Etaten skal sammen med 1. tertialrapport rapportere om vesentlige endringer i etatens innspill av 21. februar 2017 til Finansdepartementets ROS-analyse fra 2017, jf. også 1. tertialrapport for 2018.

Finansdepartementet skal årlig rapportere om sikkerhetstilstanden i sin sektor til Justis- og beredskapsdepartementet. Bidrag til denne rapporteringen vil bli bestilt særskilt første halvår 2019.

## **5.6 Motvirke arbeidslivskriminalitet**

Regjeringen har vedtatt følgende fellesføring for 2019:

*"Offentlige oppdragsgivere har som innkjøpere av varer og tjenester et særskilt ansvar for å motvirke arbeidslivskriminalitet. Det forventes at offentlige virksomheter går foran i arbeidet med å fremme et seriøst arbeidsliv. Etaten skal ved tildeling av oppdrag og i oppfølging av inngåtte kontrakter sikre at deres leverandører følger lover og regler. Etaten skal i årsrapporten redegjøre for resultater fra oppfølging av inngåtte kontrakter og hvordan virksomhetens anskaffelser er innrettet for å gjennomføre dette hensynet."*

## **5.7 Nye regler om rabatter i arbeidsforhold og arbeidsgiverforpliktelser**

Fra 2019 gjelder nye regler om den skattemessige behandlingen av rabatter som har tilknytning til arbeidsforholdet og arbeidsgivers forpliktelser når det ytes slike rabatter. Skattedirektoratet har gitt nærmere veiledning om de nye reglene i en prinsipputtalelse<sup>1</sup>. Det er viktig at Skatteetaten iverksetter tiltak slik at eventuelle fordeler etatens ansatte mottar, blir håndtert i tråd med de nye reglene.

<sup>1</sup> <https://www.skatteetaten.no/rettskilder/type/uttalelser/prinsipputtalelser/nye-regler-om-rabatter-i-arbeidsforhold-og-arbeidsgiverforpliktelser-gjeldende-for-inntektsaret-2019/>

## 5.8 Høringsuttalelser

Ved høringer der bare departementet er høringsinstans, vil en innhente uttalelser fra underliggende etater etter behov. I en del tilfeller er én eller flere av Finansdepartementets etater angitt som høringsinstanser, samtidig med, eller uten at, departementet er høringsinstans. Departementet ber om at uttalelser i slike tilfeller gis direkte og med kopi til departementet minst ti dager før ordinær høringsfrist utløper. Sistnevnte gjelder også der etaten ubedt gir uttalelse. I saker som reiser særlig prinsipielle spørsmål eller som i stor grad berører etaten, bør departementet konsulteres i god tid før høringsuttalelse avgis.

## 6. RAPPORTERING OG BESTILLINGER

### 6.1 Årsrapport med årsregnskap

Årsrapporten for 2019 skal oversendes departementet senest 16. mars 2020.

Årsrapporten skal gi et dekkende bilde av virksomhetens resultater og gi departementet grunnlag for å vurdere måloppnåelse og ressursbruk, jf. bestemmelsene om økonomistyring i staten pkt. 1.5.1 og 2.3.3 og rundskriv R-115 *Utarbeidelse og avleggelse av statlige virksomheters årsregnskap*. Årsrapport med årsregnskap skal publiseres på etatens nettsider etter behandling av rapporten på årsmøtet.

Årsrapporten skal begrenses til de obligatoriske krav som følger av bestemmelsene om økonomistyring i staten og av R-115, og ellers til forhold som departementet har omtalt i tildelingsbrevet. Årsrapporten skal inneholde vurderinger og analyser av utviklingen under hvert hovedmål.

Forklaringsvariablene som framgår av vedlegg 3 og andre relevante nøkkeltall skal presenteres i vedlegg til årsrapporten.

På personalområdet skal det i årsrapporten angis:

- Antall ansatte<sup>2</sup> per 31.12.2018 og 31.12.2019 (totalt og fordelt per enhet<sup>3</sup>)
- Antall avtalte årsverk<sup>4</sup> og utførte årsverk<sup>5</sup> per 31.12.2018 og 31.12.2019 (totalt og fordelt per enhet<sup>3</sup>)

<sup>2</sup> **Antall ansatte** = alle som har et tilsetningsforhold per 31.12, uavhengig av stillingsprosent

<sup>3</sup> SKD, Divisjon Brukerdialog, Divisjon Innsats, Divisjon Innkreving, Divisjon Informasjonsforvaltning, Divisjon Utvikling, Divisjon IT, Administrative tjenester og Sekretariatet for Skatteklagenemnda.

<sup>4</sup> **Avtalte årsverk** = et avtalt årsverk defineres som en person i 100 % stilling i et helt år. Ansatte med en mindre stillingsbrøk beregnes ut fra den stillingsbrøken de er ansatt i.

<sup>5</sup> **Utførte årsverk** = et utført årsverk defineres som en person i 100 % stilling i et helt år. Antall månedsverk beregnes ut fra antall timer per måned. Antall årsverk beregnes som sum av månedsverk i valgt periode, delt på antall måneder i utvalgsperioden. Årsverksberegningen skal ikke reduseres av ferieuttak

- Kjønnssammensetningen i etaten per 31.12.2019 (totalt og fordelt per enhet<sup>3</sup>)
- Alderssammensetningen i etaten per 31.12.2019, gruppert etter <29 år, 30–39 år, 40–49 år, 50–59 år og >60 år (totalt og fordelt per enhet<sup>4</sup>)
- Det totale sykefraværet<sup>6</sup> i 2018 og 2019
- Turnover i 2018 og 2019<sup>7</sup>

Kilde til ovennevnte tall for antall ansatte, antall årsverk og for sykefravær skal oppgis. For antall ansatte og antall årsverk skal personer med ulønnet permisjon ikke regnes med.

Rapporteringen av ovennevnte skal suppleres med analyser, vurderinger og ev. beskrivelser av aktuelle tiltak. Sykefraværet skal også vurderes i forhold til måltall. Etatens tilgang på kompetanse, turnover og evne til rekruttering skal kommenteres særskilt. Status og utvikling på personalområdet må vurderes i lys av etatens hovedmål og de utfordringer som etaten ventes å stå overfor de nærmeste årene.

Bidrag til rapportering om likestilling og mangfold for rapportåret 2018 vil bli bestilt særskilt vinteren 2019.

Regjeringen har vedtatt følgende fellesføring for 2019:

*"Etaten skal arbeide systematisk for å realisere regjeringens inkluderingsdugnad, og utvikle rutiner og arbeidsformer i personalarbeidet med sikte på å nå målene for dugnaden. Etaten skal i årsrapporten redegjøre for hvordan etatens rekrutteringsarbeid har vært innrettet for å nå 5 %-målet og de øvrige målene for inkluderingsdugnaden. Har etaten hatt nyansettelser i rapporteringsperioden, skal andelen som har nedsatt funksjonsevne eller hull i CV-en rapporteres i årsrapporten. Har etaten færre enn fem nyansettelser i perioden, skal prosentandelen ikke rapporteres i årsrapporten, for å sikre personvernet til de nyansatte. For disse virksomhetene kan det være aktuelt å ha en lengre måleperiode (enn ett år) før måltallet rapporteres. I årsrapportens kapittel 4 skal alle virksomheter vurdere arbeidet opp mot målene for dugnaden; hva som har vært vellykkede tiltak, hva som har vært utfordringer, og hvorfor virksomheten eventuelt ikke har lykket med å nå målene for dugnaden."*

## 6.2 Rapport for 1. tertial

I rapport for 1. tertial skal Skattedirektoratet redegjøre for eventuelle vesentlige avvik fra forventet resultatutvikling. Ved vesentlige avvik skal korrigerende tiltak omtales. I tillegg skal direktoratet rapportere på områder som er spesielt nevnt for rapportering i 1. tertial i tildelingsbrevet. Rapporten skal også inneholde regnskapsstatus per 30. april

eller avspaseringer, men den skal reduseres for alt fravær over en dag, uavhengig om fraværet eller permisjonen er med eller uten lønn. DFØ kan bistå med uttrekk av data for denne rapporteringen.

<sup>6</sup> Sykefravær = Det totale sykefraværet, dvs. summen av egenmeldt og legemeldt sykefravær avrundet til en desimal

<sup>7</sup> Vi ber virksomheten opplyse om hvilken definisjon som brukes.

2019 og budsjettvurdering for hele året, se vedlegg 4. Resultatmatrise med prognose for årsresultat på styringsparametrene skal vedlegges rapporten. Etatens overordnede risikovurdering skal sendes departementet sammen med 1. tertialrapport.

Skatteetaten skal sammen med 1. tertialrapport også rapportere om vesentlige endringer i etatens vurderinger av operasjonelle risikoer og i etatens innspill av 21. februar 2017 ifm. arbeidet med Finansdepartementets ROS-analyse. Jf. også omtale i pkt. 5.4 og 5.5.

### 6.3 Rapport for 2. tertial

I rapport for 2. tertial skal Skattedirektoratet gi en kort og overordnet resultatvurdering og resultatstatus for hvert hovedmål, med vekt på eventuelle vesentlige resultatavvik og avvik fra krav i dette tildelingsbrevet. Ved vesentlige avvik skal korrigerende tiltak omtales. I tillegg skal direktoratet rapportere på områder som er spesielt nevnt for rapportering i 2. tertial i tildelingsbrevet. Rapporten skal også inneholde regnskapsstatus per 31. august 2019 og budsjettvurdering for hele året, se vedlegg 4. Resultatmatrise med prognose for årsresultat på styringsparametrene skal vedlegges rapporten.

### 6.4 Rapportering av hendelser

Dersom det skulle oppstå en alvorlig, uforutsett situasjon i løpet av 2019, må Skattedirektoratet straks ta kontakt med Finansdepartementet uavhengig av fastsatte rapporteringstidspunkter. Skatteetaten skal også varsle om hendelser med mulig mediemessig eller politisk interesse.

### 6.5 Rapportering på fastsettelses- og innkrevingsområdet

Departementets krav til særskilt rapportering om fastsetting og innkreving fremgår av vedlegg 5.

### 6.6 Bestillinger

Tabellen under gir en oversikt over konkrete bestillinger i tildelingsbrevet for 2019:

<i>Bestillinger</i>	<i>Frist</i>
Oversende redegjørelse om hvilken metodikk etaten benytter i arbeidet med å identifisere forbedrings- og effektiviseringstiltak og realisering av gevinster	1. april 2019
Oversende forslag til effektindikatorer, styringsparametre og forklaringsvariabler for 2020	20. september 2019
Oversende oversikt over forhold som er tatt opp i Riksrevisjonens regnskapsrevisjon for 2018	1. november 2019

## 7. BUDSJETTILDELING

### 7.1 Stortingets vedtak

Ved behandlingen av Innst. 5 S (2018–2019) vedtok Stortinget 19. desember 2018 følgende bevilgninger for Skatteetatens kapitler 1618 og 4618:

<i>Kap. 1618 Skatteetaten</i>		(i 1 000 kr)
Post	Betegnelse	Beløp
01	Driftsutgifter .....	6 062 100
21	Spesielle driftsutgifter.....	205 900
22	Større IT-prosjekter, <i>kan overføres</i> .....	472 800
23	Spesielle driftsutgifter, a-ordningen.....	88 100
45	Større utstyrsanskaffelser og vedlikehold, <i>kan overføres</i> .....	115 000
70	Tilskudd .....	3 500
<b>Sum</b>		<b>6 947 400</b>

<i>Kap. 4618 Skatteetaten</i>		(i 1 000 kr)
Post	Betegnelse	Beløp
01	Refunderte utleggs- og tinglysingsgebyr	89 500
02	Andre refusjoner	46 100
03	Andre inntekter	37 900
05	Gebyr for utleggsforretninger	49 000
07	Gebyr for bindende forhåndsuttalelser	3 500
11	Gebyr på kredittdeklarasjoner	5 200
85	Inngått på tapsførte lån m.m.	246 500
86	Bøter, inndragninger m.m.	1 430 000
87	Trafikantsanksjoner	70 000
88	Forsinkelsesgebyr, Regnskapsregisteret	262 600
89	Overtredelsesgebyr	4 000
<b>Sum</b>		<b>2 271 201</b>

Det vises for øvrig til omtale av kap. 1618 og 4618 i Prop. 1 S (2018–2019) for Finansdepartementet (fagproposisjonen).

For kap. 1632 er følgende utgiftsramme vedtatt:

<i>Kap. 1632 Kompensasjon for merverdiavgift</i>		(i 1 000 kr)
Post	Betegnelse	Beløp
61	Tilskudd til kommuner og fylkeskommuner, <i>overslagsbevilgning</i>	24 600 000
72	Tilskudd til private og ideelle virksomheter, <i>overslagsbevilgning</i>	2 180 000
<b>Sum</b>		<b>26 780 000</b>

Det vises for øvrig til omtale av kap. 1632 i Prop. 1 S (2018–2019) for Finansdepartementet (fagproposisjonen).

*Andre kapitler*

På Skatteetatens område ble følgende skatte-, avgifts og tollvedtak gjort av Stortinget 12. desember 2018 på grunnlag av Innst. 3 S (2018–2019):

			(i mill. kr)
Kap.	Post	Betegnelse	Beløp
5501		Skatter på formue og inntekt	
	70	Trinnskatt, formuesskatt mv. fra personlige skattytere	74 882
	72	Fellesskatt mv. fra personlige skattytere	105 610
	74	Selskapsskatter mv. fra upersonlige skattytere utenom petroleum	84 106
5502		Finansskatt	
	70	Skatt på lønn	2 050
	71	Skatt på overskudd	1 479
5507		Skatt og avgift på utvinning av petroleum	
	71	Ordinær skatt på formue og inntekt	52 800
	72	Særskatt på oljeinntekter	103 300
5509		Avgift på utslipp av NO <sub>x</sub> i petroleumsvirksomheten på kontinentalsokkelen	
	70	Avgift	2
5511		Tollinntekter	
	70	Toll	3 000
5521		Merverdiavgift	
	70	Merverdiavgift	310 000
5526		Avgift på alkohol	
	70	Avgift på alkohol	14 200
5531		Avgift på tobakkvarer mv.	
	70	Avgift på tobakkvarer mv.	6 600
5536		Avgift på motorvogner mv.	
	71	Engangsavgift	14 641
	72	Trafikkforsikringsavgift	9 400
	73	Vektårsavgift	350
	75	Omregistreringsavgift	1 480
5538		Veibruksavgift på drivstoff	
	70	Veibruksavgift på bensin	5 700
	71	Veibruksavgift på autodiesel	10 900
	72	Veibruksavgift på naturgass og LPG	7
5541		Avgift på elektrisk kraft	
	70	Avgift på elektrisk kraft	11 010



Kap.	Post	Betegnelse	Beløp
5542		Avgift på mineralolje mv.	
	70	Grunnavgift på mineralolje mv.	1 850
	71	Avgift på smøreolje mv.	120
5543		Miljøavgift på mineralske produkter mv.	
	70	CO <sub>2</sub> -avgift	8 700
	71	Svovelavgift	6
5547		Avgift på helse- og miljøskadelige kjemikalier	
	70	Trikloretten (TRI)	1
	71	Tetrakloretten (PER)	1
5548		Miljøavgift på visse klimagasser	
	70	Avgift på hydrofluorkarboner (HFK) og perfluorkarboner (PFK)	370
5549		Avgift på utslipp av No <sub>x</sub>	
	70	Avgift på utslipp av No <sub>x</sub>	54
5555		Avgift på sjokolade- og sukkervarer mv.	
	70	Avgift på sjokolade- og sukkervarer mv.	1 500
5556		Avgift på alkoholfrie drikkevarer mv.	
	70	Avgift på alkoholfrie drikkevarer mv.	3 050
5557		Avgift på sukker mv.	
	70	Avgift på sukker mv.	210
5559		Avgift på drikkevareemballasje	
	70	Grunnavgift på engangsemballasje	1 980
	71	Miljøavgift på kartong	55
	72	Miljøavgift på plast	40
	73	Miljøavgift på metall	10
	74	Miljøavgift på glass	85
5561		Flypassasjeravgift	
	70	Flypassasjeravgift	2 040
5562		Totalisatoravgift	
	70	Totalisatoravgift	135
5700		Folketrygdens inntekter	
	71	Trygdeavgift	150 714
	72	Arbeidsgiveravgift	191 806

Det vises for øvrig til omtale av kap. 5501, 5502, 5507, 5509, 5511, 5521, 5526, 5531, 5536, 5538, 5541, 5542, 5543, 5547, 5548, 5549, 5555, 5556, 5557, 5559, 5561, 5562 og 5700 i Prop. 1 LS (2018–2019) Skatter, og avgifter og toll 2019 og Prop. 1 S (2018–2019) Statsbudsjettet (Gul bok).

Finansdepartementet viser til Reglement for økonomistyring i staten § 6 om departementenes plikt til å gjennomføre stortingsvedtak. For skatter og avgifter gjør Stortinget også vedtak om satsene. Da består ansvaret i å få innkrevd skatter og avgifter i samsvar med de vedtatte satsene.

## 7.2 Budsjettmessige forutsetninger

Skatteetaten har ansvaret for å planlegge virksomheten i 2019 slik at målene kan nås innenfor bevilgningsrammene, jf. Reglement for økonomistyring i staten § 9 og Bestemmelser om økonomistyring i staten, pkt. 2.2. Departementet forutsetter at etaten rapporterer om vesentlige endringer i budsjettforutsetningene umiddelbart.

Etaten må tilpasse etatens samlede aktivitetsnivå til etatens budsjetttramme slik at det ikke pådras utgifter uten at det er budsjettmessig dekning.

### *Øremerkede bevilgninger*

For 2019 er det under kap. 1618, post 22, avsatt midler til nedenfor nevnte tiltak:

(i 1 000 kr – eks. mva.)	
Tiltak	
Nytt IT-system mva.	50 000
Ny dialogbasert skattemelding (SIRIUS)	176 100
Modernisering av Folkeregisteret	171 100
Ny systemløsning for avgiftsforvaltningen (SAFIR)	44 700
Modernisering av systemene for forskudd og skatteberegning (SOFUS)	30 900
Sum	472 800

Beløpene er å betrakte som øremerkede og kan derfor bare omdisponeres med departementets samtykke.

Ovennevnte tiltak skal omtales i rapport for 2. tertial og årsrapporten.

## 7.3 Fullmakter

I vedlegg 2 omtales først årlige budsjettfullmakter. Dernest listes det opp fullmakter som er delegert Finansdepartementet, og som Skatteetaten må søke departementet om samtykke til å benytte seg av i hvert enkelt tilfelle. I tillegg omtales administrative fullmakter som er delegert til direktoratet i egne brev. Eksisterende fullmakter og de som nå meddeles, er en del av budsjettildelingen.

#### **7.4 Tildeling**

Under henvisning til ovennevnte og Reglement for økonomistyring i staten § 7 meddeler Finansdepartementet med dette at Skatteetaten i 2019 gis adgang til å disponere de bevilgninger og fullmakter som er beskrevet i dette brevet.

Med hilsen

Hans Henrik Scheel e.f.  
finansråd

Omar G. Dajani  
ekspedisjonssjef

*Dokumentet er elektronisk godkjent og har derfor ikke håndskrevne signaturer*

Vedlegg

Kopi: Riksrevisjonen

## Vedlegg 1

## Styringskalender 2019 – Skatteetaten

Måned	Aktivitet	Dato
<b>Februar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Forklaringer til statsregnskapet mv. for 2018</li> <li>– Kontaktmøte</li> <li>– Innspill til revidert nasjonalbudsjett 2019</li> <li>– FINs oppfølgingsforum for               <ul style="list-style-type: none"> <li>- SOFUS</li> <li>- SAFIR</li> <li>- Modernisering av Folkeregisteret</li> <li>- SIRIUS</li> <li>- Nytt IT-system for mva.</li> </ul> </li> </ul>	Primo februar <sup>8</sup> Primo februar Ultimo februar
<b>Mars</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Årsrapport for 2018 til FIN</li> </ul>	15. mars
<b>April</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Årsmøte</li> <li>– Foreløpige budsjetttrammer 2020 fra FIN</li> <li>– FINs oppfølgingsforum for               <ul style="list-style-type: none"> <li>- SOFUS</li> <li>- SAFIR</li> <li>- Modernisering av Folkeregisteret</li> <li>- SIRIUS</li> <li>- Nytt IT-system for mva.</li> </ul> </li> </ul>	Uke 15 eller 17
<b>Mai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rapport for 1. tertial til FIN</li> </ul>	3. juni
<b>Juni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Møte om 1. tertialrapport, langsiktige og strategiske tema, overordnede risikovurderinger mv.</li> <li>– FINs oppfølgingsforum for               <ul style="list-style-type: none"> <li>- SOFUS</li> <li>- SAFIR</li> <li>- Modernisering av Folkeregisteret</li> <li>- SIRIUS</li> <li>- Nytt IT-system for mva.</li> </ul> </li> </ul>	Medio juni
<b>September</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rapport for 2. tertial til FIN</li> <li>– FINs oppfølgingsforum for               <ul style="list-style-type: none"> <li>- SOFUS</li> <li>- SAFIR</li> <li>- Modernisering av Folkeregisteret</li> <li>- SIRIUS</li> <li>- Nytt IT-system for mva.</li> </ul> </li> </ul>	27. september

<sup>8</sup> Retningslinjer og endelige frister vedrørende statsregnskapet mv. er gitt i brev av 20. november 2018 fra Finansdepartementet.

Måned	Aktivitet	Dato
<b>Oktober</b>	– Regjeringen fremmer Prop. 1 S (2019–2020) for Stortinget	Primo oktober
	– Innspill til nysaldering av budsjettet for 2019	Primo oktober
	– Møte om 2. tertialrapport mv.	Medio oktober
<b>November</b>	– Oversendelse av foreløpig tildelingsbrev 2020	Medio november
	– Tekniske retningslinjer for arbeidet med statsbudsjettet for 2021 (Budsjettskrivet for 2021)	Primo november
	– Kontaktmøte	Ultimo november
	– Forslag til budsjett 2021 fra Skatteetaten	Ultimo november
	– FINs oppfølgingsforum for	
	– SOFUS	
– SAFIR		
– Modernisering av Folkeregisteret		
– SIRIUS		
– Nytt IT-system for mva.		
<b>Desember</b>	– Tildelingsbrev 2020 fra FIN	Ultimo desember

## Vedlegg 2

**Fullmakter**

Bevilgningsreglementet har flere bestemmelser som gir Kongen fullmakt til å fastsette unntak fra de hovedprinsipper som reglementet ellers er basert på. Gjeldende vilkår for bruk av unntaksbestemmelsene fremgår av R-110/2017 *Fullmakter i henhold til bevilgningsreglementet*. Det vises også til Finansdepartementets veileder for statlig budsjettarbeid (R-0634 B) som forklarer budsjettfullmaktene nærmere. (Alle rundskriv fra departementet finnes på departementets hjemmesider.)

Nedenfor omtales to typer budsjettfullmakter: Først fullmakter som må delegeres for hvert budsjettår, jf. pkt. A. Dernest fullmakter som er delegert Finansdepartementet og som virksomheten må søke departementet om samtykke til å benytte seg av i hvert enkelt tilfelle, jf. pkt. B. I tillegg omtales i pkt. C administrative fullmakter som er delegert til Skattedirektoratet ved egne brev.

*A. Budsjettfullmakt som må delegeres hvert år, og som med dette delegeres*

- *Merinntektsfullmakt*  
Fullmakt til å overskride bevilgningen under kap. 1618, post 01, mot tilsvarende merinntekter under kap. 4618, postene 02 og 03. Merinntekter som gir grunnlag for overskridelser, skal også dekke eventuell merverdiavgift knyttet til overskridelsene. En eventuell mindreinntekt kommer til fradrag ved beregning av overføring av ubrukt bevilgning til neste år.
- *Bestillingsfullmakt*  
Fullmakt til å foreta bestillinger utover gitte bevilgninger, men slik at samlet ramme for nye bestillinger og gammelt ansvar ikke overstiger 35 mill. kroner på kap. 1618, post 45.
- *Nettoposteringsfullmakter*
  - Fullmakt til å nettoføre som utgiftsreduksjon under kap. 1618, post 01, refusjoner av fellesutgifter og lignende der Skatteetaten fremleier lokaler.
  - Fullmakt til å nettoføre som utgiftsreduksjon under kap. 1618, post 45, refusjoner fra andre offentlige institusjoner for investeringer Skatteetaten gjør i samarbeid med disse.
- Fullmakt til nettobudsjettering ved utskifting av utstyr på de vilkår som fremgår av R-110, pkt. 2.2.
- Fullmakt til å inngå leieavtaler (ekskl. husleieavtaler) og avtaler om kjøp av tjenester utover budsjettåret. Fullmakten gjelder på de vilkår som fremgår av pkt. 2.3 i R-110 For husleieavtaler gjelder vilkår og prosedyrer som fremgår av

Kommunal- og moderniseringsdepartementets *Instruks om håndtering av bygge- og leiesaker i statlig sivil sektor*, sist endret 13. januar 2017.

- For 2019 gis Skattedirektoratet fullmakt til å inngå avtaler om gjennomføring av de investeringsprosjektene som er omtalt i Prop. 1 S (2018–2019) under kap. 1618, post 22 Større IT-prosjekter, innenfor de kostnadsrammer som der er angitt.
- For 2019 gis Skattedirektoratet fullmakt til å stille nye betingede tilsagn om dekning av omkostninger ved fortsatt konkursbobehandling for inntil 8 mill. kroner, innenfor en samlet fullmakt for nye og gamle tilsagn på 20,8 mill. kroner.

*B. Budsjettfullmakt som er delegert Finansdepartementet og som etaten må søke departementet om samtykke til å benytte seg av i hvert enkelt tilfelle*

- Overføring av ubrukt driftsbevilgning fra et år til det neste, på de vilkår som fremgår av Finansdepartementets årlige R-2.
- Fullmakt til å omdisponere fra post 01 til post 45, på de vilkår som fremgår av R-110, pkt. 2.5.
- Overskride driftsbevilgning til investeringsformål mot innsparing i løpet av de fem følgende budsjettår, på de vilkår som fremgår av R-110 pkt. 2.6.

*C. Administrative fullmakter*

- Fullmakter innen lønns- og personalområdet, jf. Finansdepartementets brev av 6. februar 2018.
- Statens erstatningsansvar, jf. Finansdepartementets brev av 21. april 2015. Fullmakten gjelder for erstatningsutbetalinger inntil 2 mill. kroner og som ikke er av prinsipielle interesse. Ellers gjelder Justis- og beredskapsdepartementets rundskriv G-01/2017 *Erstatningskrav mot staten – belastning av budsjettkapittel 471, post 71 og frafall av foreldelsesinnsigelse*.

*D. Andre fullmakter*

- Fullmakt til å føre utgifter på kap. 2309 Ymse utgifter, jf. Finansdepartementets brev av 8. oktober 2001 vedr. billighetserstatning etter stortingsvedtak.
- Posteringshjemmel på kap. 3024 Regjeringsadvokaten, post 01 Erstatning for utgifter i rettsaker, knyttet til skatte- og avgiftssaker hvor staten er tilkjent saksomkostninger, jf. avtale mellom Skattedirektoratet og Regjeringsadvokaten av 19. april 2006. Saksomkostninger i sivile saker hvor staten er tilkjent saksomkostninger, unntatt saksomkostnader knyttet til skatte- og avgiftskrav, innkreves av Statens innkrevingsentral jf. forskrift 1. juni 2013 nr. 565 til SI-loven (SI-forskriften).
- Posteringshjemmel på kap. 3470 Fri rettshjelp, post 01 Tilkjente saksomkostninger m.m. Dette innebærer at Skatteetaten kan føre inntekter under dette kapittelet. Avtale mellom Skattedirektoratet og Justisdepartementet av 13. februar 2006.

- Posteringsfullmakt fra Tolletaten som gjelder postering av overtredelsesgebyr på kap. 4610, post 85.
- Posteringshjemmel på kap. 5605 Renter av statskassens kontantbeholdning og andre fordringer, post 83 Av alminnelige fordringer, jf. brev av 17. desember 2001 fra Finansdepartementet.
- Belastningsfullmakt fra Miljødirektoratet vedrørende utbetaling av vrakpant på kap. 1420, post 75.
- I tillegg mottar Skatteetaten ved Statens innkrevingsentral en rekke belastningsfullmakter etter nærmere avtale med oppdragsgivere.



## Vedlegg 3

**Forklaringsvariabler****Hovedmål 1: Skatte- og opplysningspliktige etterlever skatte- og avgiftsreglene**

- Andel som har endret skattekort i perioden etter hovedutskrivning (desember og januar)
- Andel skattepliktige med restskatt og skatt til gode (fordelt på intervaller)
- Skattepliktiges opplevelse av skattetrekkmeldingens brukervennlighet (brukerundersøkelse)
- Arbeidsgiveres opplevelse av skattekortordningens brukervennlighet (brukerundersøkelse)
- Antall grunnlagsdatakilder eller produkter som innhentes (endring)
- Andel uidentifiserte GLD-oppgaver
- Andel skjønnsfastsettelse av merverdiavgift fastsatt innen 80 dager etter forfall
- Andel negative skattemeldinger for merverdiavgift tatt ut til kontroll og som er behandlet innen 2 måneder
- Gjennomsnittlig avdekket merverdiavgift ved meldingskontroll
- Andel treff ved meldingskontroll merverdiavgift
- Andel kontrollerte merverdiavgiftsoppgaver
- Totalt avdekket ved meldingskontroll merverdiavgift
- Skattepliktiges (skatt, mva. og særavgifter) opplevelse av leveringsløsningenes brukervennlighet (brukerundersøkelse)
- Gjennomsnittlig avdekket inntekt per avdekkingskontroll av næringsdrivende og selskaper
- Gjennomsnittlig avdekket merverdiavgift per avdekkingskontroll
- Andel treff ved avdekkingskontroller
- Totalt avdekket inntekt ved kontroll av næringsdrivende og selskaper etter at fastsetting er foretatt
- Totalt avdekket merverdiavgift kontroll av næringsdrivende og selskaper etter at fastsetting er foretatt
- Andel treff ved meldingskontroll særavgift
- Totalt avdekket ved meldingskontroll særavgift
- Andel treff ved avdekkingskontroll særavgift
- Gjennomsnittlig avdekket særavgift per avdekkingskontroll
- Totalt avdekket beløp i avdekkingskontrollen - særavgift
- Andel næringsdrivende og selskaper kontrollert
- Andel kommuner med arbeidsgiverkontroll som har formalisert samarbeid med andre offentlige etater om arbeidslivskriminalitet
- Skattepliktiges opplevelse av skatteoppgjørsløsningenes brukervennlighet (brukerundersøkelse)

- Totalt fastsatt proveny innenfor ulike skattetyper.
  - Mva. (2018)
  - Forskuddstrekk (2018)
  - Forskuddsskatt person (2018)
  - Arbeidsgiveravgift (2018)
  - Forskuddsskatt upersonlige (2018)
  - Restskatt person (foregående år) (2017)
  - Restskatt upersonlig (foregående år) (2017)
  - Særavgifter inkl motorvognavgifter og inn- og utførselsavgifter (2019)
- Andel rettidig og totalt innbetalt
  - Mva (2018)
  - Forskuddstrekk (2018)
  - Forskuddsskatt person (2018)
  - Arbeidsgiveravgift (2018)
  - Forskuddsskatt upersonlige (2018)
  - Restskatt person (foregående år) (2017)
  - Restskatt upersonlig (foregående år) (2017)
  - Særavgifter inkl motorvognavgifter og inn- og utførselsavgifter – totalt innbetalt (2019)
- Totalt innbetalt for ulike skattetyper
  - Mva. (2018)
  - Forskuddstrekk (2018)
  - Forskuddsskatt person (2018)
  - Arbeidsgiveravgift (2018)
  - Forskuddsskatt upersonlige (2018)
  - Restskatt person (foregående år) (2017)
  - Restskatt upersonlig (foregående år) (2017)
  - Særavgifter inkl motorvognavgifter og inn- og utførselsavgifter (2019)
- Akkumulert restanse
  - Personlige skattytere
  - Upersonlige skattytere
  - Avgift på arv og gaver - avgift + renter
  - Skatt og avgift på utvinning av petroleum
  - Merverdiavgift + renter
  - Arbeidsgiveravgift
  - Kildeskatt og tvangsmulkt
  - Særavgifter inkl motorvognavgifter og inn- og utførselsavgifter (eksklusive kontrollkrav)
- Andel innfordret merverdiavgift av sum krav
- Andel innfordret restskatt for personlige skattepliktige av sum krav (SKO)
- Andel innbetalt avgifter av sum krav (SI)
- Andel innbetalt bøter og straffekrav av sum krav (SI)
- Andel innbetalt gebyrer av sum krav (SI)
- Andel innbetalt av permanent overførte studielån av sum krav (SI)

- Andel klager med medhold skattepliktig
- Antall klager behandlet i Skatteklagenemnda
- Andel klagesaker for skatt og merverdiavgift som (per 31. desember) er eldre enn ett år
- Andel brukere av SIs innkrevingstjenester som oppfatter service og veiledning som god
- Andel henvendelser til Skatteopplysningen der brukeren er fornøyd med servicen
- Kvalitet i førstelinjens veiledning (Skatteopplysningen og veiledning) – andel korrekte svar

## **Hovedmål 2: Skatteetaten sikrer brukerne tilgang til registerdata og informasjon med god kvalitet**

- Andel ID-kontrollerte identiteter i Folkeregisteret
- Andel manuelle meldinger behandlet innen hhv. 9 og 15 dager (i sum for alle meldingstyper - Folkeregisteret)
- Antall profesjonelle brukere av Folkeregisteret (distribusjon/etterspørsel)
- Antall meldinger fra offentlige/profesjonelle brukere om feil i folkeregisterdata
- Andel oppmøtte til ID-kontroll (sendt fra andre etater)
- Andel kontroller av fiktive og manglende flyttemeldinger (av sum flyttemeldinger)
- Antall gjentakende alvorlige avvik på folkeregistertjenesten
- Antall konsumenter av a-ordningen
- Antall brukere av innsynsløsning i a-ordningen
- Antall unike opplysningspliktige i a-ordningen

## Vedlegg 4

### Krav til rapportering om budsjettstatus

Finansdepartementet har følgende krav til rapportering av utgifter på kapittel 1618 i statusrapporter om budsjettsituasjonen:

- Det må fremgå hva som er disponibel bevilgning (sum budsjett), og hvordan denne har framkommet (overført bevilgning, saldert budsjett, senere vedtatte endringer, refusjoner og bruk av merinntektsfullmakter).
- Regnskapstall fra statsregnskapet må presenteres for hver utgiftspost.
- Forbruk i prosent av disponibelt beløp må fremkomme.
- Etaten må gi en utgiftsprognose for hele året.
- Avvik fra budsjett må angis både i kroner og prosent.
- Vesentlige avvik må forklares og korrigerende tiltak må angis.

Finansdepartementet har følgende krav til rapportering av inntekter på kapittel 4618 i statusrapporter om budsjettsituasjonen:

- Det må fremgå hva som er gjeldende budsjett.
- Regnskapstall fra statsregnskapet må presenteres for hver inntektspost.
- Etaten må gi en inntektsprognose for hele året.
- Avvik fra budsjett må angis både i kroner og prosent.
- Vesentlige avvik må forklares.

Etaten skal følge med på både utgifts- og inntektsutviklingen og snarest melde fra til departementet ved uventet utvikling.

## Vedlegg 5

## Krav til rapportering på fastsettings- og innkrevingsområdet fra Skatteetaten til FIN

Kilde	Rapport	Innhold	Frekvens	Tidspunkt	Mottakere i FIN
<b>Del A – Årsrapportens vedlegg</b>					
SKD	A1	<p><b>Fastsettings- og innkrevingsinformasjon</b>            IB = Aktiv (forfalt) restanse            + IB Berostilte krav per 1.1.            - Åpne innbetalinger per 1.1. + ikke forfalte krav per 1.1            + Nye krav i løpet av året            - Innbetalt i løpet av året            - Ettergitt og avskrevet i løpet av året            - Uerholdeligført (berostilt) i løpet av året            + Åpne innbetalinger per 31.12.  <u>- Ikke forfalte krav i løpet av året</u>            UB Aktiv restanse per 31.12.            UB Berostilte krav per 31.12.</p> <p>Innrapporteringen gjelder kap. 5501, 5506, 5507/71, 5507/72, 5521, 5700/72</p>	Årlig	Vedlegg til årsrapport	ES
SKD	A2	<p><b>Fastsettings- og innkrevingsinformasjon – toll, særavgifter og innførselsmerverdiavgift</b>            Alle beløp per inntektspost/avgift per 31.12:            Aktive restanser 1.1, fastsatt i året, innbetalt i året, ettergitt/avskrevet i året, krav stilt i bero i året, aktive restanser 31.12</p> <p>Innrapportering gjelder kap. 5511/70, 5521, 5526, 5531, 5536, 5538, 5541, 5542, 5543, 5547, 5548, 5549, 5555, 5556, 5557, 5559</p>	Årlig	Vedlegg til årsrapport	ES
SKD	A3	<p><b>Innkrevingsstatistikk</b>            For de ulike oppkrevere på landsbasis, for inntektsåret, fordelt på skatte- og avgiftsart: Innbetalt ift. fastsatt (sum krav), hhv. frivillig og rettidig (pst. av fastsatt), frivillig men forsinket (pst. av fastsatt) og etter tvangstiltak (innfordret) (pst. av fastsatt).</p>	Årlig	Vedlegg til årsrapport	ES
SKD	A4	<p><b>Utveksling av informasjon med andre stater</b>            Det skal gjøres rede for hvordan avtalene anvendes, herunder om utveksling av opplysninger skjer etter anmodning, spontant eller automatisk, hvor mange anmodninger om opplysninger Norge sender til utlandet og hvor mange anmodninger Norge mottar. Redegjørelsen skal gis for hvert enkelt land.</p>	Årlig	Årsrapport	ES

		<p>Videre skal det gjøres rede for i hvilken grad Norges anmodninger om opplysninger besvares, om anmodninger er blitt avslått og begrunnelsen for dette. Det skal også gjøres rede for om utvekslingen av opplysninger gjelder lønns-, virksomhets- eller kapitalinntekt, merverdiavgift eller formue, og beløp for året anmodningen gjelder. Redegjørelsen skal gis for hvert enkelt land.</p> <p>Det skal gjøres rede for hvordan opplysninger mottatt under spontan eller automatisk utveksling, herunder FATCA- og CRS-opplysninger, fra utlandet brukes.</p> <p>Det skal også gjøres rede for anmodninger som sendes med grunnlag i FATCA- og CRS-opplysninger.</p>			
<b>Del B – Rapportering utenom årsrapporten</b>					
SKD	B1	<b>Status for utbetalt merverdikompensasjon til kommuner mv.</b> - Utbetalte krav	Månedlig	Den 20. i påfølgende måned	SØ
SKD	B2	<b>Inntektsrapport - toll og særavgifter</b> Innbetalinger sammenliknet med forrige år, hhv. siste måned og akkumulert for inntektsåret (særskilt rapport for brennevin, vin og øl).	Månedlig	Den 20. i påfølgende måned	SØ
SKD	B3	<b>Særavgifter</b> Fastsatte avgifter med avgiftspliktige mengdedata fordelt på avgiftstype og avgiftsgruppe akkumulert hittil i år - alle særavgifter	Månedlig	Den 20. i md. etter avgifts-terminens forfall	SØ
SKD	B4	<b>Tilsagnsordningen for konkursbo:</b> IB= Samlet ansvar per 1. januar + Nye tilsagn - Tilsagnsreduksjon som følge av utbetalinger i avsluttede bo - Tilsagnsreduksjon som følge av utbetalinger i ikke avsluttede bo - Differansen mellom tilsagn og utbetalinger i <u>avsluttede boer</u> UB= Samlet ansvar per 31.12  Omtales i Prop. 1 S	Årlig	20. januar	ES
SKD	B5	<b>Særavgifter i Norge</b> - Tidligere avgifter - Gjeldende avgifter med historikk	Årlig	1. mars	SØ
SKD	B6	<b>Særavgifter</b> Oppsummerer avgiftsinntektene og kommenterer utviklingstrekk.	Halvårlig	Egne rapporter per 15. februar og 15. august	SØ

SKD	B7	<b>Merverdiavgift:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- inngående mva.</li> <li>- utgående mva.</li> <li>- innberettet mva.</li> <li>- fastsatt mva.</li> <li>- fordelt på næringskoder</li> </ul>	Årlig	30. april	SØ
SKD	B8	<b>Utskrevne og fastsatte petroleumsskatter</b>	Årlig	Ved utskriving	ØA
SKD	B9	<b>Kontrollrapport for skatteoppkreverfunksjonen</b> (jf. gjeldende rutiner)	Årlig	30. april	ES
SKD	B10	Fastsatt engangsavgift med alternativ metode	Halvårlig		SØ
SKD	B11	Fastsatt engangsavgift for avgiftsgruppene: A, B, C, F og H fordelt på de ulike delsummene for CO <sub>2</sub> -utslipp, slagvolum, egenvekt, NO <sub>x</sub> -utslipp og stykkavgift	Halvårlig		SØ
SKD	B12	Fastsatt engangsavgift og antall kjøretøy fordelt på avgiftsgrupper, kjøretøygrupper og drivstofftyper	Halvårlig		SØ



Skatteetaten

<b>Sakstittel</b> (overskrift på saken)		<b>Porteføljereport februar 2019</b>		<b>Kontaktperson</b>	<b>Anne Foss Abrahamsen / Kate Høiback</b>
		<b>Fra avdeling</b>	<b>IT Portefølje</b>	<b>Foreslått tid</b>	<b>30 min</b>
<b>Sakstype</b> (marker ved å skrive x på aktuell sakstype)	<b>Beslutningssak</b>	<b>Saksdokumenter</b> (henvisning til relevante dokumenter i saken, evt vedlegg til saken)	Vedlagt presentasjon		
	<b>Drøftingssak</b>				
	<b>Orienteringssak</b>				
<b>Hensikt /saksfremstilling</b> (kort beskrivelse av hvorfor saken legges frem for ledergruppen. Hovedpunkter i saken, evt. vedlegg til saken)		<b>Presentere porteføljereporten.</b>			
<b>Beskrive avklaringer som er foretatt i saken</b> (andre ledere, tillitsvalgte etc)					
<b>Forslag til konklusjon/beslutning</b>					
<b>Videre behandling av saken</b> (framdrift, ansvar, tidspunkt og evt kommunikasjonsmessige konsekvenser, evt ny lederbehandling)		<b>Neste steg</b>	<b>Ansvarlig</b>	<b>Frist</b>	<b>Kommentar</b>
		Sendes ITL			
<b>Informasjon ut</b> (budskap)					





# Porteføljerappport til ITL

Rapporteringsperiode: Februar 2019



## Porteføljestyrtede prosjekter i ulike faser (1 av 2)

	Behov B1	Konsept B2	Planlegging / Oppstart B3	Gjennomføring B	Avslutning B
<b><u>Satsinger</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Innkreving</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>□ MEMO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ SAFIR –avgift</li> <li>□ Mod. Folkeregister</li> <li>□ SIRIUS</li> <li>□ SkatteInfo 2.0</li> <li>□ SIRIUS Plattform</li> <li>□ Minerva</li> <li>□ MF-Plattform</li> </ul>	
<b><u>Pålagte oppgaver</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Refusjonsordninger mva og kildeskatt</li> <li>□ Div forenklingsprosjekttiltak</li> <li>□ IBRIS (Modernisering av BRR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Delingsøkonomi</li> <li>□ Utredning av tiltak som understøtter brukerdiallog (EU direktiv universell utforming).</li> <li>□ Digitalisering av den sivile rettspleien</li> <li>□ VOSC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ EESSI - Rina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Kontoopplysninger fra bankene</li> <li>□ Ny personvern-forordning EU</li> <li>□ Ny kontorstruktur</li> <li>□ Logganalyse</li> <li>□ Kildeskatt utenlandske arbeidstakere</li> <li>□ Registerinfo</li> <li>□ SKE integrasjon med MF</li> <li>□ Endringer i systemporteføljen som følge av Nye skatt</li> <li>□ Saksmappe</li> <li>□ SIRIUS distribusjon</li> <li>□ Fylkes- og kommune- sammenlåing</li> </ul>	
		Grønt: oppstart denne perioden		Blått: avsluttet denne perioden	

## Porteføljestyrt prosjekter i ulike faser ( 2 av 2)



Grønt: opptart denne perioden

Blått: avsluttet denne perioden



## IT interne- og Infrastruktur-prosjekter i ulike faser

	Behov B1	Konsept B2	Planlegging / Oppstart B3	Gjennomføring B	Avslutning B
<b><u>IT-interne prosjekter</u></b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Nytt spørreundersøkelsesverktøy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Designsystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Anonymisering av testdata på legacy systemer</li> <li>□ Innføring FSUM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ <b>Oppgradering Oracle EBS</b></li> </ul>
<b><u>Infrastruktur prosjekter</u></b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Helhetlig PKI-løsning for Skatteetaten</li> <li>□ Transisjonsprosjekt print, scan og kopiløsning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ IGAng</li> <li>□ Fornyelse/erstatning av DataPower</li> <li>□ Aksessnett</li> <li>□ Tegangs</li> <li>□ Fornyelse datapower</li> <li>□ Mottaksprosjekt kontaktsenter</li> <li>□ Zer0</li> <li>□ SAES sentrallagring</li> <li>□ Transisjonsprosjekt, PC mobil og publikumløsning</li> <li>□ IKT 2019</li> <li>□ KAFFE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ULIKT</li> <li>□ Konsolidering av driftsplattform Mo</li> <li>□ Forbedret konfigurasjonsstyring CMDB</li> <li>□ Syklisk fornyelse av brannmur</li> <li>□ Telefoni 2019</li> <li>□ Sluttføring av overgang til Windows10</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ <b>SAKTE</b></li> <li>□ <b>Forbedret identitet- og tilgangsstyring</b></li> <li>□ <b>Erstatning Hipchat</b></li> </ul>

Grønt: Opptatt denne perioden

Blått: avsluttet denne perioden

6



Skatteetaten

93%

Iht avtalt dato

43

Porteføljestyrte  
prosjekter

21

Utredninger/  
Forprosjekt

39

Utviklings-  
oppdrag

143

Utv.oppdrag fra  
prosjekt

16

Infrastruktur-  
prosjekter

2

IT interne  
prosjekter

# Månedens oppsummering

30. april  
2019

<b>Satsinger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MF-prosjektet er nå i rute i henhold til revidert usikkerhetsanalyse. Prosjektet avventer endelig beslutning angående varige driftsmidler til prosjektaktiviteter i 2020.</li> <li>SIRIUS-prosjektet har nå kort tid igjen til pilotoppstart. Det har vært god fremdrift på ytelses- og robusthetstest som skal verifisere løsning og plattform (infrastruktur) for pilot siden forrige rapport. Testing vil pågå helt frem til tidspunkt for klarsignal. Prosjektet melder fortsatt rødt på fremdrift når det gjelder prosjektets totalplan. Dette skyldes både omfangsendringer, noen ressursutfordringer og prosjektets utfordringer med å få en god og stabil utviklingshastighet. Minervas reviderte plan kan også få konsekvenser for SIRIUS, se status Minerva lengre ned.</li> <li>Alle avgifter er nå over på ny løsning i SAFIR. Det pågår utvikling av funksjonalitet som ikke måtte være på plass før lansering av avgiftene. Det er tett dialog med linjen for å sikre overleveringen til forvaltning på en god måte. Det gjenstår fortsatt leveranser høsten 2019. Det må vurderes om dette skal løses gjennom linje eller prosjekt.</li> <li>MEMO-prosjektet (MVA) rapportert fortsatt at det er i rute med å utarbeide SSD (sentralt styringsdokument) og øvrig grunnlag for en B3-beslutning i PFS i april om å starte hovedprosjektet.</li> <li>Skatteinfo 2.0 melder fortsatt gult på tid pga. prosjektets behov for å skyve migreringsplanen lengre utover i 2019 og kanskje også 2020. Dette har ingen konsekvenser for SIRIUS pilot. En mulig konsekvens for prosjektet er at sluttdato ikke blir i 2019, og at det også vil kunne komme noen kostnader i 2020.</li> <li>Minerva-prosjektet har gjennomført en replanlegging som medfører en ny tidsplan. Ny plan skal til beslutning i styringsgruppen i mars. Det er etablert et team som vurderer konsekvensene for SIRIUS og MEMO. Læringsmiljø er etablert og tatt i bruk for å få tidlig tilgang på brukerverktøy for å bygge kunnskap og starte prototyping for modellbygging og scoring.</li> <li>Arbeidet med konseptene på Innkreivingsområdet er i gang. Overordnet vurdering av konsepter er ferdigstilt. Neste steg er presentasjon for FIN i uke 12. Møtet med FIN vil gi føringer for arbeidet videre.</li> </ul>
<b>Pålagte oppgaver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registerinfo jobber fortsatt videre med å finne løsninger på eksternt grensesnitt</li> <li>Kildeskatt for utenlandske skattytere: prosjektet har produksjonssatt de systemtilpasningene som var nødvendige på Skatteplikt og Forskudd i forbindelse med skattetrekksmeldingen (desember). Prosjektet planlegger nå øvrige systemleveransene som må gjennomføres i 2019 og 2020 (fra 8 team).</li> <li>VOSC-prosjektet rapporterer om noen utfordringer med å klare å lage et godt nok grunnlag for B3-beslutning i PFS i april.</li> <li>Forprosjektet for Digitalisering av den sivile rettspleien har nå kommet til enighet om en minimumsløsning. B3 planlegges levert i april.</li> </ul>
<b>Prioriterbare oppgaver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernisering av SERG har kontroll på kritiske leveranser inn mot SIRIUS pilot.</li> <li>Forprosjektet for felles saksbehandling er i gang med gjennomgang av planer og prioriterte leveranser. Arbeidsstrøm forretningsutvikling har kommet godt i gang. Forprosjektet kom sent i gang, og vil sannsynligvis trenge mer tid for ferdigstillelse.</li> </ul>
<b>Infrastruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 Infrastrukturprosjekter avsluttet siste periode</li> <li>Fleire av prosjektene er forsinket ifht opprinnelig sluttdato. Dette er det ulike årsaker til, som bl a leverandørvhengigheter, nettverksfeil, prioritering av oppgaver/ressurser. Det er ikke rapportert om større konsekvenser knyttet til dette.</li> </ul>
<b>Rammer og utredninger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forbruk totalt hittil i år på rammer er 26 164 timer. Dette er 26 % av totalbudsjettet for 2019.</li> </ul>
<b>Tekniske tiltak/prosjekt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Felles søkeløsning for testdata (fleire offentlige etater) - søknaden om medfinansiering fra Difi er godkjent med forbehold om godkjent gevinstrealiseringsplan. De fleste nye tiltakene for 2019 har kommet i gang med oppstartsaktiviteter.</li> </ul>



Skatteetaten

# Risiko – Porteføljen som helhet

## Kapasitet

Som tidligere rapportert om vil det også i 2019 være kapasitetsbegrensninger. Det er spesielt krevende å kunne dekke med nødvendige funksjonelle ressurser i alle prosjektene .

Det er viktig å ha gode prosesser i prosjektene på overlevering til forvaltning. Det må også være tett dialog i denne fasen.

På Innkrevingsrådet er den overordnede vurderingene av konsepter ferdigstilt. Dette skal nå presenteres til FIN , og det forventes føringer for det videre arbeidet. Dette vil igjen vise hvilket ressursbehov vi vil ha på området gjennom året.

Gitt kapasitetssituasjonen, så har også bestillinger på forbedringstiltak vært holdt på et lavt nivå hittil i år.

## Fremdrift

Risiko for forsinkelser i porteføljen ved at prosjekter må forlenges er fortsatt høy. Dette pga fortsatt mange avhengigheter både prosjektene imellom, til linjen og til eksterne samarbeidspartnere.

Fleere av satsingsprosjektene har fått forlengelse av prosjektperioden (SOFUS (overføring av restoppgaver) og MF). Disse prosjektene er langvarige, og det vil nødvendigvis måtte bli omfangsendringer i la prosjektperioden. Dette igjen påvirker kapasiteten for perioden som forlenges, ved at ressurser ikke fristilles som først planlagt.

Siden vi nå har flere avhengigheter inn mot eksterne parter på prosjektene, er det også en viss risiko for at fremdriften på disse prosjektene kan påvirkes av denne faktoren. Dette har slått til på noen av prosjektene (bl a Kontoopplysninger, Registerinfo, syklisk fornyelse brannmur).

## Forslag til og igangsatte tiltak

Stabil og sikker drift må fortsatt ha høy prioritet.

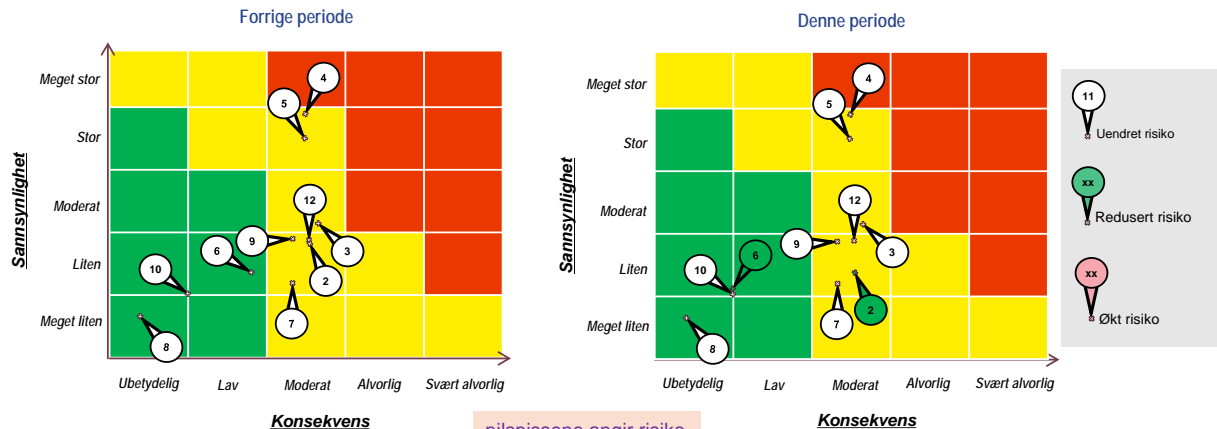
IT-strategiske tiltak, arbeidsstrøm  
Industrialisert utvikling, omfatter en vurdering av alternative leveransemodeller og kriterier for bruk av disse. Formålet med arbeidet er å kunne øke IT sin kapasitet og evne til å levere utvikling og forvaltning av IT-tjenester. (Tiltaket pågår)

Det må sammen med de nye divisjonene jobbes med å opparbeide tilstrekkelig funksjonell kompetanse for å kunne bidra inn på funksjonelle områder i prosjektene.

Tett dialog mellom prosjekt og linje ved overlevering til forvaltning.



# Risiko sentrale utviklingsprosjekter



pilspissene angir risiko

2 SAFIR avgift	3 MF	4 SIRIUS	5 Minerva	Personvern	7 TARDIS	8 Kommune- og fylkessammenslåing
9 SERG	10 Kildeskatt	12 SKE integrasjon med MF				

## Kommentarer til risikoutvikling

30. april 2019

### Prosjekter med høy risiko:

- SIRIUS - prosjektet vurderes fortsatt til å ha en høy risiko.
  - For piloten er dette knyttet til at test av ytelse og robusthet vil pågå helt frem til tidspunkt for klarsignal.
  - For prosjektets totalplan er risikoen knyttet til at prosjektets omfang kan synes for omfattende gitt prosjektets utfordringer med å øke sin utviklingsfart og en krevende ressursituasjon. I tillegg kommer den meldte forsinkelsen fra Minerva. Det pågår konsekvensvurdering av dette.
- Minerva – vurderes fortsatt å ha en høy risiko inntil konsekvensene av replanleggingen foreligger.

### Prosjekter med endring i risiko:

- Safir – noe redusert risiko
  - Risikoen er vurdert som noe lavere siste periode. Det er stor bevissthet vedr. prioritering av restoppgaver. Det er tett dialog prosjekt-linje vedr overlevering til forvaltning.
  - Det gjenstår fortsatt leveranser i Q3 2019. Det må vurderes om dette skal løses gjennom linje eller prosjekt.
- Personvernforordningen sikter mot avslutning i april












Skatteetaten

## Kritiske avhengigheter (1) - interne

Avhengighet	Vurdering av status	Kommentarer
MINERVA – SIRIUS - DVH	 (Sirius pilot)  (totalplanen for Sirius)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er komplekse sammenhenger/avhengigheter mellom SIRIUS, Minerva og DVH. SIRIUS legger fastsetningsinformasjon i Skatteinfo 2.0 og forutsetter at Minerva vil tilby brukere den funksjonalitet/data de trenger for analyser og videre bruk av informasjonen.</li> <li>• Det er besluttet at DVH må holdes ajour med fastsetningsdata fra både SIRIUS (pilotdata) og SL inntil SIRIUS og Minerva har erstattet de gamle løsningene. Beslutning om løsning har gitt bedre kontroll på disse avhengighetene og minket risikoen frem til pilot for SIRIUS (derav grønt for SIRIUS pilot).</li> <li>• Minerva-prosjektet er forsinket, og har lagt frem en revidert plan. Det arbeides med å avklare konsekvensene av dette for SIRIUS.</li> <li>• Minerva forutsetter at SIRIUS leverer 360° view som erstatter for et 360° view i DVH (innen 1.1.2021)</li> </ul>
SIRIUS – SIRIUS distribusjon (TARDIS)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• SIRIUS er avhengig av at det videreutvikles løsninger for distribusjon av likningsinformasjon som følge av pilot (og deretter for full produksjon i 2020)</li> <li>• Løsning for pilotdata er besluttet og under arbeid. Fremdriften er iht.plan.</li> </ul>
MEMO-prosjektet - Minerva		<ul style="list-style-type: none"> <li>• MVA-prosjektet er avhengig av at Minerva-prosjektet etablerer plattform og legger til rette de datakildene og verktøy MVA trenger for sin modellutvikling. MVA-prosjektet jobber med sin gjennomføringsplan, men vil trolig ikke være avhengig av dette før i 2021.</li> <li>• På kort sikt (i løpet av 2019) trenger MVA-prosjektet at Minerva legger til rette for et læringsmiljø slik at prosjektets analytikere kan startet sitt utviklingsarbeid (med tanke på læring, utforske muligheter).</li> <li>• Vurdering av konsekvensen av Minervas forsinkelse pågår (herav status Gul, inntil konsekvensen er konkretisert).</li> </ul>
Felles saksbehandling – flere prosjekter		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det jobbes med å beskrive målbylde for felles saksbehandlingsløsning, herunder vurderes også hva som vil kunne være mulig å levere til SIRIUS og MVA innenfor disse prosjektenes tidsplaner.</li> <li>• Avhengigheten vurderes som gul gitt frister for å rekke parallelle aktiviteter på området for SIRIUS og MVA</li> </ul>



Skatteetaten





## Kritiske avhengigheter (2) - interne

Avhengighet	Vurdering av status	Kommentarer
SIRIUS – SIRIUS Plattform		<ul style="list-style-type: none"> <li>Det har vært god fremdrift på test siden forrige rapport, og mange problemer er løst. Test vil fortsatt pågå frem til klarsignal 20. mars.</li> </ul>
SIRIUS – Strategisk tiltak Overvåkning		<ul style="list-style-type: none"> <li>Siden forrige rapport har prosjektet kommet langt i arbeidet med egen overvåkningsløsning, samtidig som AppDynamics som piloteres gjennom strategisk tiltak nå også fungerer.</li> </ul>
SIRIUS - Felleskomponenter		<ul style="list-style-type: none"> <li>SIRIUS er avhengig av en rekke felleskomponenter, blant annet Skatteinfo 2.0 og slettefunksjonalitet knyttet til prøvedrifter. Avhengigheter virker pr. nå å være under kontroll. Den meldte forsinkelsen av migreringsplanen for Skatteinfo 2.0 er vurdert til ikke å ha konsekvenser for SIRIUS pilot.</li> </ul>
SKE Integrasjon MF – MF-prosjektet		<ul style="list-style-type: none"> <li>Det er god dialog mellom prosjektene</li> </ul>
SKE Integrasjon MF – Part 3		<ul style="list-style-type: none"> <li>Partsregisteret utvikler versjon 3.0 og konsumenter må ha gått over til denne versjonen før FREG kan fase ut DSF.</li> </ul>
Syklisk fornyelse av brannmur – flere prosjekter		<ul style="list-style-type: none"> <li>Syklisk fornyelse av brannmur har avhengigheter til eksterne tilganger for Minerva/Ulikt, Dubsit. Prosjektet ligger etter plan, men tiltak er iverksatt for å ivareta Minerva.</li> </ul>



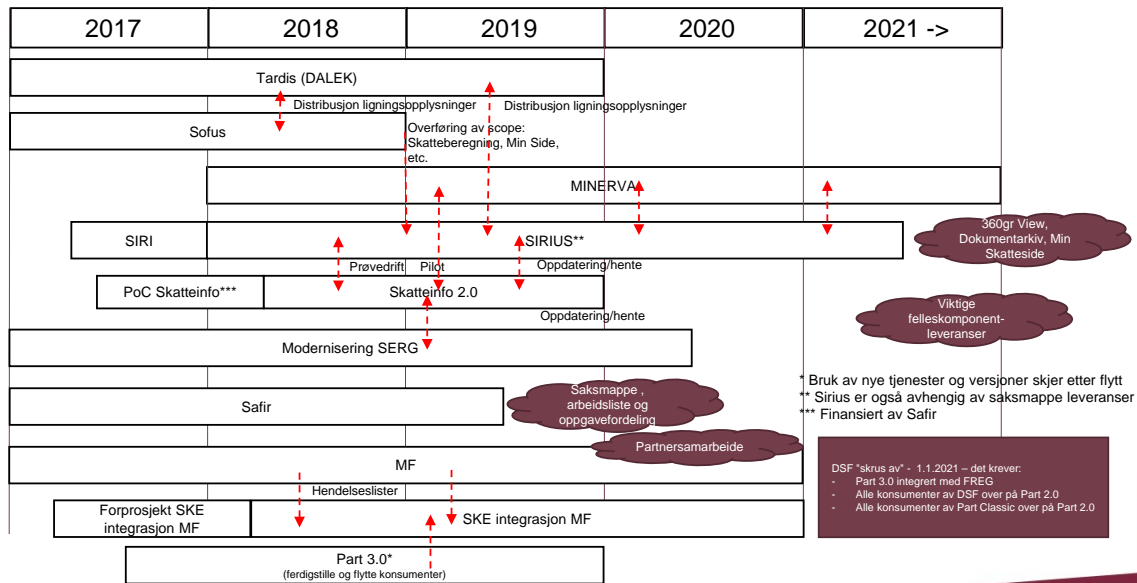
Skatteetaten

## Kritiske avhengigheter (3) - eksterne

Avhengighet	Vurdering av status	Kommentarer
Konto- Opplysninger (TARDIS) – bankene		<ul style="list-style-type: none"> <li>Det er ikke nok fremdrift fra bankene, pilotperioden vil følgelig kunne vare ut året</li> </ul>
Registerinfo (TARDIS) – Altinn		<ul style="list-style-type: none"> <li>Det pågår avklaringer på videre fremdrift for prosjektet</li> </ul>
SAFIR – Autosys (Statens vegvesen)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Safir vil få siste leveranse fra Autosys-prosjektet i Statens Vegvesen i Q3 (etter planlagt sluttdato for Safir). Det krever et planlagt Innføringsløp. Dette kan igjen medføre en vurdering ift sluttdato for SAFIR-prosjektet.</li> </ul>
Transisjonsprosjekt PC, mobil og publikumsløsninger - EVRY		<ul style="list-style-type: none"> <li>Transisjonsprosjektet er avhengig av at eksternt leverandør (Evry) leverer iht omforente planer.</li> </ul>



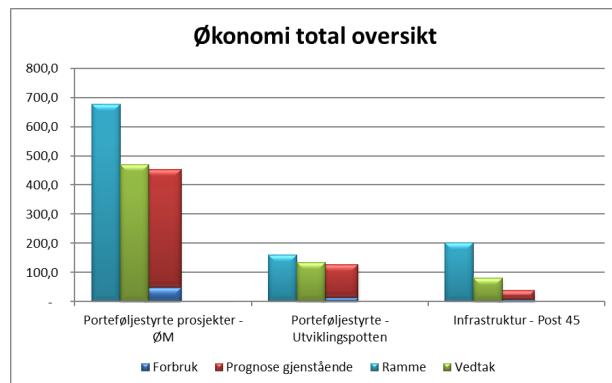
## Forenklet oversikt over viktige avhengigheter porteføljestyrt prosjekter





# Økonomi

30. april 2019



Finansiering	Ramme	Vedtak 2019	Prognose	Forbruk hittil	Budsjett hittil	Avvik hittil	Prognose avvik for året mot ramme	Prognose mot vedtak
Porteføljestyrt prosjekter - ØM	677,8	470,4	454,3	49,2	56,7	7,5	223,5	16,1
Porteføljestyrt - Utviklingspotten	159,7	135,2	127,0	14,6	24,4	9,8	32,8	8,2
Infrastruktur - Post 45	203,3	141,2	121,8	6,8	7,7	1,0	81,5	19,4

## Kommentarer:

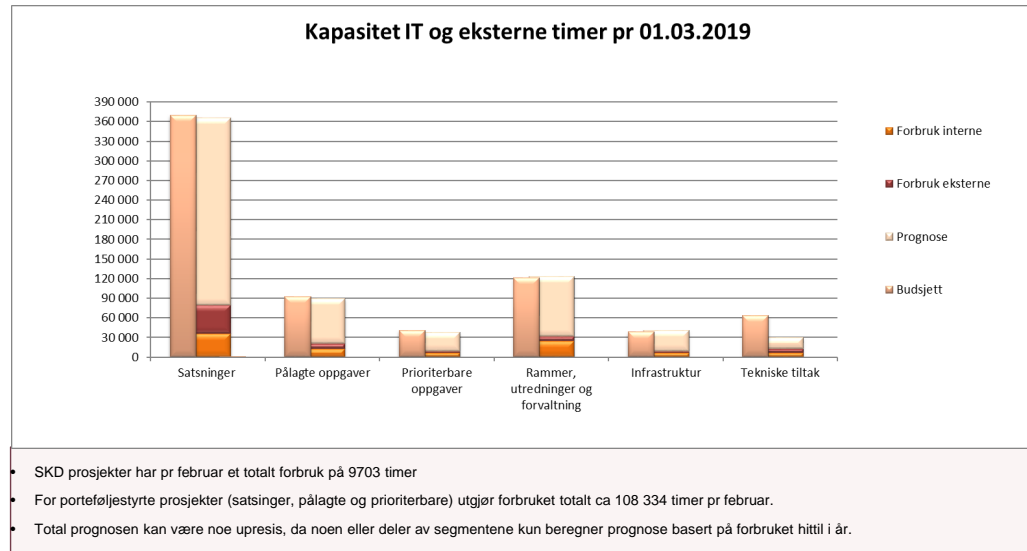
- **Utv. Potten:** Ligger per nå an til et mindreforbruk på 8,2 mill mot tildelt (prognose fra prosjektene).
- **ØM midler:** Ligger nå an til et mindreforbruk på 16,1 mill mot tildelt.
- **Infra:** Vedtak for 2019 er per nå 141,2 mill prognose i forhold til dette er nå et underforbruk på 19,4 mill.



Skatteetaten

# Timeforbruk og prognose

30. april 2019





# Informasjonsforvaltning

<b>Prosjekter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MF</b> (☹). Prosjektet leverer i henhold til plan etter revidert usikkerhetsanalyse</li> <li>• <b>SKE integrasjon MF</b> (☹). Den største risikoen ligger i leveransene fra Part</li> <li>• <b>Kontoopplysninger fra bankene</b> (☹) Det vil brukes mer tid til å få på plass alle pilotbankene.</li> <li>• <b>Registerinfo</b> (☹) Prosjektet jobber videre med å finne løsninger på eksternt grensesnitt</li> <li>• <b>Personvernforordningen</b> (☺) Prosjektet er ferdig i april</li> <li>• <b>SERG</b> (☺) Leveransene til SIRIUS-pilot er på plan</li> <li>• Forstudien «<b>Begrense veksten i datamengden for A-meldinger</b>» (☺) er i gang.</li> </ul> <p><b>Andre prosjekter som berører Informasjonsforvaltning:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Minerva</b> (☹). Prosjektet har gjennomført en replanlegging som medfører en ny tidsplan. Læringsmiljø er etablert og tatt i bruk for å få tidlig tilgang på brukerverktøy for å bygge kunnskap og starte prototyping for modellbygging og scoring. Løsningsarbeid for PSU og MTIC er under arbeid iht plan. Forretningsutvikling arbeider iht plan med å konkretisere prosesser for RBT og for modellutvikling.</li> </ul>
<b>Utviklingsoppdrag</b>	<p>Det ligger 22 åpne utviklingsoppdrag i Jira knyttet til Informasjonsforvaltning. Det pågår et arbeid med å avklare status på flere av tiltakene.</p>



# Brukerdialog

<p><b>Prosjekter</b></p>	<p><b>Forprosjekter:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tiltak som understøtter brukerdiallog</b> – prosjektet jobber iht. plan, men er avhengig av at etaten tar noen prinsipielle beslutninger slik at konsept kan utarbeides på ønsket ambisjonsnivå. Prosjektet jobber mot en B3-beslutning i september, som innebærer en forsinkelse ift. planlagt sluttdato (30.06).</li> <li>• <b>MEMO (MVA)-prosjektet</b> rapporterer at det er i rute med å utarbeide SSD (sentralt styringsdokument) og øvrig grunnlag for en B3-beslutning i PFS i april om å starte hovedprosjektet.</li> <li>• <b>VOSC - Fjerning av 350 kr grense mva</b> – ble vedtatt i PFS 31.01 og jobber mot en B3-beslutning i PFS i april. Det varsles en risiko for at grunnlaget ikke blir godt nok pga. knapp tid. Det er en stram plan frem til iverksettelse 01.01.20.</li> </ul> <p><b>Hovedprosjekter:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SIRIUS</b> (🟡 pilot, 🟡 / 🟡 totalplan)             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilot: det har vært god fremdrift på ytelsestest som skal verifisere løsning og plattform (infrastruktur) for pilot siden forrige rapport. Testing vil pågå helt frem til tidspunkt for klarsignal.</li> <li>• Prosjektet melder fortsatt rødt på fremdrift når det gjelder prosjektets totalplan. Dette skyldes både omfangsendringer, noen ressursutfordringer og prosjektets utfordringer med å få en god og stabil utviklingshastighet. Usikkerhetsanalysen som er planlagt i etterkant av pilot vil gi et bedre grunnlag for å vurdere behovet for replanlegging.</li> <li>• Det jobbes med å vurdere konsekvenser av revidert plan for Minerva (forsinkelse). Usikkerheten rundt dette øker risikoen for SIRIUS sin totalplan.</li> </ul> </li> <li>• <b>Kildeskatt utenlandske skattytere</b> (🟢)             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nødvendige systemtilpasninger ble levert i 2018 for å håndtere oppstart av ordningen (Skatteplikt og forskudd).</li> <li>• Planleggingsarbeidet for systemleveranser i 2019 og 2020 er snart ferdigstilt.</li> </ul> </li> <li>• <b>Virtuell assistent Kunstig intelligens (VAKI)</b> (🟢)             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosjektet er på plan, og vil ha fokus på anskaffelsen frem til påske.</li> <li>• Forfatterteam er på plass, men det vil ikke bli gjort så mye på dette området før etter den mest kritiske perioden for skattemeldingen er over.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Utviklingsoppdrag</b></p>	<p>Det pågår 9 utviklingsoppdrag, i tillegg er det registrert 2 nye og 1 ligger til prioritering. For de pågående rapporteres det om god status. Det pågår 30 utviklingsoppdrag bestilt av prosjekter. Det er bestillende prosjekt som følger opp disse, og ved eventuelle utfordringer med disse leveransene vil det fremgå av prosjektenes statusrapporter. Pr. nå er det ikke meldt om noen større utfordringer fra prosjektene som eies av Brukerdialog.</p>





Skatteetaten

# Innsats

<p><b>Prosjekter</b></p>	<p>Divisjon Innsats har prosjekteierskap for prosjektene Minerva og KOSS SKO Arkiv. I tillegg er forprosjektet for Kryptovaluta igangsatt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minerva (🟡). Prosjektet har gjennomført en replanlegging som medfører en ny tidsplan. Det er satt ned et team som ser på konsekvensene av ny tidsplan, bla for SIRIUS og MEMO. Ny plan skal til beslutning i styringsgruppen i slutten av mars. Forretningsutvikling arbeider iht plan med å konkretisere prosesser for RBT og for modellutvikling. Læringsmiljø er etablert og tatt i bruk for å få tidlig tilgang på brukerverkøy for å bygge kunnskap og starte prototyping for modellbygging og scoring. Løsningsarbeid for PSU og MTIC er under arbeid iht plan. TIPS-løsningen skal etter planen leveres til sommeren.</li> <li>• KOSS SKO arkiv (🟢) er i gang med avklaringer mht teknisk løsning i samarbeid med kommunene og systemleverandører. KS starter spesifikasjon av ny versjon av FIKS etter påske. Utvikling skal etter planen starte etter sommeren. Denne aktiviteten er avhengig av at ressurser ferdigstiller andre oppgaver.</li> <li>• Kryptovaluta (🟢) er i oppstartsfasen. Prosjektleder er i gang med planleggingsaktiviteter og bemanning av prosjektet.</li> </ul> <p><b>Andre prosjekter som berører Innsats:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Safir Etterlevelse – gjennomføres i regi av Minerva. Ambisjonsnivået for deler av denne leveransen er omforent med PFS og FIN, og sluttleveransene leveres noe senere enn først planlagt. Løsningsarbeid for PSU og MTIC pågår.</li> <li>• Tardis-prosjektet Kontoopplysninger har fortsatt en sterk avhengighet til bankene. Bankene er forsinket, og prosjektet må mest sannsynlig forlenges utover høsten.</li> </ul>
<p><b>Utviklingsoppdrag</b></p>	<p>For pågående utviklingsoppdrag for Innsats er det i hovedsak de samme ressursene som skal utføre aktivitetene. I tillegg deltar de også i prosjekter, bla på utviklingen av TIPS-løsningen for Minerva og KOSS SKO arkiv.</p> <p>Dette gjør at man får ressursavhengigheter mellom prosjekter og mindre utviklingsoppdrag, som nødvendigvis vil kunne medføre forsinkelser for lavere prioriterte oppgaver. Det er derfor gjennomført en gjennomgang for å prioritere leveransene, slik at dette gir en forutsigbarhet både for utviklingsmiljøet og forretningsvidet.</p> <p>Det er pr januar pågående 4 utviklingstiltak.</p> <p><b>Tilgjengeliggjøring av innsendte SAF-T regnskapsfiler via Altinn for SKO</b> krever ressurser fra samme utviklingsmiljø som TIPS-løsningen og KOSS SKO arkiv. Ny prognosedato for leveransen er satt til oktober 2019. Denne har høyest prioritet av pågående utviklingsoppdrag.</p> <p>For tiltaket <b>overføre konsekvenser i kontroll saker fra KOSS til fagsystemer gjennom RPA-teknologi</b>, det er nå avklart at man henter data direkte fra skjermbilder, og avventer evt utvikling av API. Det har vært noe mer komplisert enn først antatt å hente ut data fra KOSS.</p> <p><b>Tiltaket restleveranse fra Koss-prosjektet: Frys av funn og konsekvenser</b> - leveransen har ikke blitt godkjent for produksjonssetting. Det kreves noe utvikling for å kunne ferdigstille leveransen slik at den kan godkjennes. Denne aktiviteten har lavest prioritet av pågående utviklingsoppdrag, og vil ikke påstartes før ressurser er tilgjengelige.</p> <p><b>Tilpasninger for SAF-T kassa i Audit Assistant (Anskaffelse)</b> – siste release er nå testet ok, dette betyr at hovedreleasen nå er godkjent. Det ligger fortsatt åpne tilleggsbestillinger.</p>



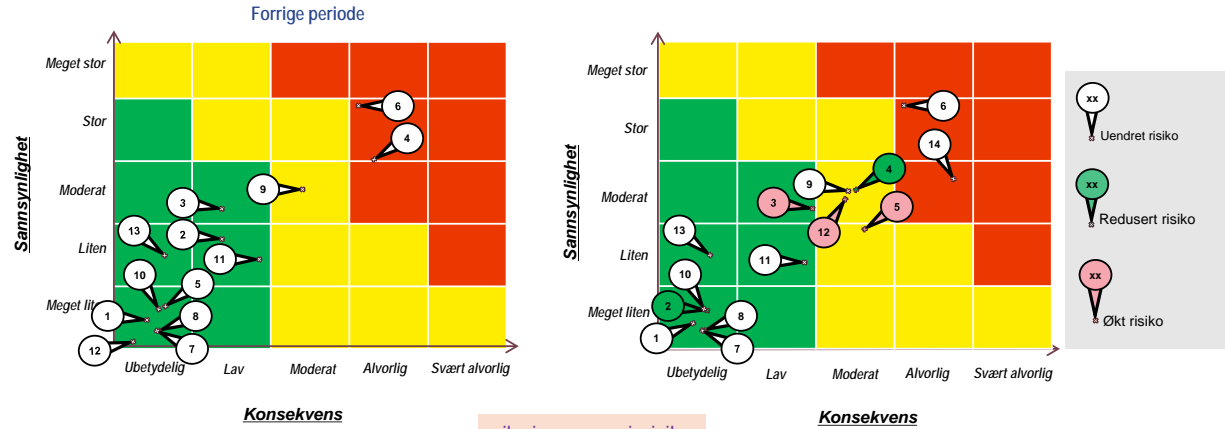
Skatteetaten

# Innkreving

<p>Prosjekter</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SAFIR (🟢) inkl Skatteinfo 2.0 (🟡)             <ul style="list-style-type: none"> <li>Alle avgifter er over i ny løsning, og det arbeides med tilleggsleveranser på avgiftene. SVV lanserer nye løsninger for saksbehandling for omregistreringsavgiften i april, Safir bidrar med selvbetjening for fritak og betaling. Forhandlere som har benyttet konto-til-konto betalingsløsning må gå over til bruk av debetkort, noe som skaper støy og potensielt negativ omtale.</li> <li>Prosjektet er inne i en viktig fase ift. overlevering av oppgaver til forvaltning, og det er tett dialog mellom prosjekt og linje. Flere avgifter forvaltes fortsatt av prosjektet, og det innebærer at forvaltningsoppgaver og prosjektoppgaver konkurrerer om kapasitet.</li> <li>Det vil gjenstå leveranser høsten 2019, og det må vurderes om disse skal løses gjennom linje eller prosjekt.</li> <li>Skatteinfo 2.0 (🟡) ønsker å utsette migrering til etter skattemeldingen, og det er avklart at dette ikke har noen negative konsekvenser for Sirius Pilot, men det øker risiko for at prosjektet ikke rekker sluttdato. Avdekket utfordring knyttet til Skattefinn og pilotdata som må løses, men Skattefinn har utfordringer med ressurser for gjennomføring.</li> </ul> </li> <li>Kommune- og fylkessammenslåingen (KOFY) (🟢)             <ul style="list-style-type: none"> <li>Prosjektframdrift iht plan. Utvikling av løsning for gyldig kommunenummer pr inntektsår er påbegynt. Prosjektet har lav risiko.</li> <li>Prosjekteier har blitt kontaktet av NAV, som har opprettet eget prosjekt på området, uklart om dette vil ha innvirkning på prosjektets scope. Det blir også nye politidistrikt som følge av omleggingen, det må også avklares.</li> </ul> </li> <li>Digitalisering av utleggstrekkprosess Skatt – NAV (🟢)             <ul style="list-style-type: none"> <li>Er inne i siste uke med testing mot NAV, og er i rute til migrering 23.3.</li> </ul> </li> <li>EESSI – Installasjon av RINA (🟢)             <ul style="list-style-type: none"> <li>Avklart at prosjektet kjøres som et rent teknisk prosjekt for installering av løsninger for å innfri kravet fra EU om elektronisk utveksling av trykdeopplysninger i EU og EØS innen midten av 2019.</li> <li>Forretningsmessige aktiviteter håndteres gjennom linjen i Innkreving. Koordinator for oppfølging vil oppnevnes.</li> </ul> </li> <li>Digitalisering av den sivile rettspleien (forprosjekt)             <ul style="list-style-type: none"> <li>Forprosjektet har mål å levere i april. Det har vært utfordringer knyttet til omfang og arkitekturvalg, og man har kommet til enighet om en minimumsløsning. Det er fortsatt noe risiko for at prosjektet kan bli ytterligere forsinket.</li> </ul> </li> <li>Innkrevingsatsing             <ul style="list-style-type: none"> <li>Overordnet vurdering av konsepter er ferdigstilt, og presentert for IUP. Neste steg er presentasjon for FIN, dato er ikke satt. Avhengig av om det gis føringer for FIN, og avklaringer rundt ny KS-ordning, må det arbeides videre med en full Konseptvalgutredning.</li> </ul> </li> </ul>																									
<p>Utviklingsoppdrag</p>	<p>Pågående utviklingsoppdrag:</p> <table border="1" data-bbox="672 854 1078 928"> <thead> <tr> <th>Radetiketter</th> <th>EFF</th> <th>Prioriterbar</th> <th>Pålagt</th> <th>Totalsum</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TJ010 - Betaling og regnskap - SRE</td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>TJ011 - Betaling og regnskap - Innkreving</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>TJ023 - NAV Innkreving</td> <td></td> <td>2</td> <td></td> <td>2</td> </tr> <tr> <td><b>Totalsum</b></td> <td><b>1</b></td> <td><b>5</b></td> <td><b>5</b></td> <td><b>11</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>I tillegg er det 51 utviklingsoppdrag fra prosjekt, hvor de største er Safir (15), SKE integrasjon MF (13) og NyeSkatt (7)</p>	Radetiketter	EFF	Prioriterbar	Pålagt	Totalsum	TJ010 - Betaling og regnskap - SRE			1	1	TJ011 - Betaling og regnskap - Innkreving	1	3	4	8	TJ023 - NAV Innkreving		2		2	<b>Totalsum</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>11</b>
Radetiketter	EFF	Prioriterbar	Pålagt	Totalsum																						
TJ010 - Betaling og regnskap - SRE			1	1																						
TJ011 - Betaling og regnskap - Innkreving	1	3	4	8																						
TJ023 - NAV Innkreving		2		2																						
<b>Totalsum</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>11</b>																						



# Risiko Infrastruktur-prosjekter



- 1 SAKTE
- 2 Forbedret konfigurasjonsstyring
- 3 IGAng
- 4 Syklisk fornyelse av Brannmur
- 5 Mottaksprosjekt kontaktssenter
- 6 Konsolidering av Idriftsplattform i Mo
- 7 Zer0
- 8 Tegangs
- 9 ULIKT
- 10 Fornyelse datapower
- 11 SAES sentrallagring
- 12 Telefoni 2019
- 13 Aksessnett
- 14 Transisjonsprosjektet PMP

## Kommentarer til risikoutvikling

30. april 2019

- Mottaksprosjekt ny kontaktsenterløsning har noe økt risiko da leverandør ikke har levert designdokumentasjon som planlagt. Det meldes om noe redusert leveranseevne hos leverandør pga sykdom.
- Telefoni 2019 har økt risiko pga kort tid for evaluering av tilbud.
- Konsolidering av driftsplattform Mo – fortsatt stor risiko ifht gjeldende rammer. Prosjektet har fått på ny prosjektleder, og prosjektet resplanlegger og –estimerer.





## Status for infrastrukturporteføljen

### Kommentar

- Interne ressurser er fortsatt fullt belagt i pågående prosjekter og planlegging/oppstart av vedtatte 2019-tiltak, noe som gir lite rom å ta på seg nye oppgaver uten at vedtatte oppgaver må nedprioriteres.
- Prosjektene Forbedret identitet og tilgangsstyring, SAKTE og Erstatning av HipChat er alle avsluttet iht plan.
- 998525 Slutføring av overgang til Windows 10 er besluttet forlenget til 15.12.19 for å fullføre overgang til Windows 10 også på VDI.
- 998228 Syklisk fornyelse av brannmur ligger ca 4 uker etter plan pga. nettverksfeil (som nå er løst). Prosjektet er avhengig av å få godkjent endringsvinduer for kritiske migreringer for at prosjektet ikke skal bli ytterligere forsinket.
- 998231 IGAng er fortsatt ca et halvt år forsinket som følge av at sentrale ressurser i en lengre periode måtte prioritere Nye Skatt. Forsinkelsen medfører at deler av vedtatte 2019-budsjettmidler må overføres til 2020.
- 998325 Telefoni 2019 har måttet forskyve kunngjøring av konkurransegrunnlaget på Doffin / TED med ca. to uker til 15. mars. Prosjektet tror fortsatt på avtaleinngåelse ila juni, til tross for stram tidsplan.
- 998628 Transisjonsprosjekt PC, mobil og publikumsløsning er noe forsinket som følge av mangelfull planleggingskompetanse hos leverandør. Prosjektet har i tillegg et merbehov på ca 7,3 MNOK ift. vedtatt budsjett.
- Replanlegging av 998526 Konsolidering av driftsplattform Mo pågår fortsatt i forbindelse med byte av prosjektleder i januar.
- Prosjekter i oppstartsfasen:
  - 998627 KAFFE - Gjennomføre tiltak for redusert vekst og kostnadsoptimalisering på klientområdet (KommeigangmedArbeidsflateFornyelseogForbedringogkostnadsEffektivisering)
  - 998629 Transisjonsprosjekt Print, skann, kopi er i planleggingsfasen. Prosjektet skal implementere DUBSIT på området.
  - 998807 Mandat for Zero-prosjektet er under utarbeidelse. Prosjektet skal gjennomføre tiltak for redusert vekst og kostnadsoptimalisering.

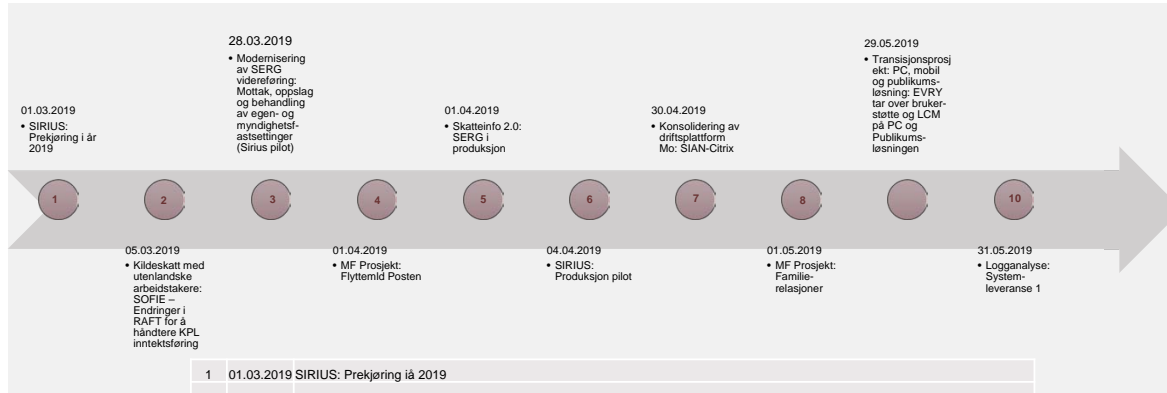


Skatteetaten

## Status IT- tekniske tiltak

Status

- Utfasing av Oracle Warehouse Builder – prosjekt ferdigstilt 1.mars.
- Automatisk rydding av dokumenter i boks – (dokumenter på feil part i Skatteinfo) – ordning produksjonssatt, men fortsatt en liten del som gjenstår
- Testserver - tre tiltak testdata:
  - Rike syntetiske testdata – Prosjektmandatet er ferdig og godkjent. Behovsanalyse pågår med ulike løsningstilnærmelser. I gang med 1. hovedleveranse mot Sirius (15.04.2019)
  - Felles søkeløsning for testdata – Søknaden om medfinansiering fra Difi er godkjent med forbehold om at gevinstrealiseringsplanen blir godkjent 10. april. Prosjektplan er påbegynt
  - Anonymiserte testdata (Masterdatamiljø) – ressurser for automatisering og oppsett av miljøer er under avklaring, avklaringer rundt verktøyvalg er under arbeid, pågår fortsatt arbeid rundt realisering av mastermiljøet
- Anonymisering av data på etablerte legacy systemer – nytt felles grensesnitt for anonymisering planlagt klart for utrulling uke 10. Nytt anonymisert Partsregister planlagt ferdig uke 14, deretter må utrulling til fellesmiljøer (mastermiljø) planlegges - pågår ut 2019.
- Nye tiltak som er i gang:
  - Grunnlagsdata Lambda/Omega - Portere/tilpasse GLD-komponenter til Openshift – Arbeidet er påbegynt og skal utføres over 2 år (13 220 interne og 680 eksterne timer) – pågår ut 2020
  - AR - Partisjonering, indeksering og automatisering av test – pågår ut 2019
  - KOSS - Automatisering av regresjonstester – pågår ut 2019
  - Støtte til innføring av FSUM i linjeenhetene – pågår ut 2019
  - Oppgradering av Oracle E-Business Suite for SOFIE og MVA (Pilot) -To EBS konsulenter er på plass. Har startet arbeidet, forventer økt aktivitet framover. Pågår ut 2019
  - Designsystem – gjenbrukbart design for digitale flater – lagt ut tre nye versjoner av Designsystemet. Disse versjonene løser 18 ulike saker, som gjelder utviklingsprosjekter. Designsystemet blir mer og mer brukt. Pågår ut 2019



1	01.03.2019 SIRIUS: Prekjøring i år 2019
2	05.03.2019 Kildeskatt med utenlandske arbeidstakere: SOFIE –Endringer i RAFT for å håndtere KPL inntektsføring
3	28.03.2019 Modernisering av SERG videreføring: Mottak, oppslag og behandling av egen- og myndighetsfastsettelser (Sirius pilot)
4	01.04.2019 MF Prosjekt: Flyttemid Posten
5	01.04.2019 Skatteinfo 2.0: SERG i produksjon
6	04.04.2019 SIRIUS: Produksjon pilot
7	30.04.2019 Konsolidering av driftsplattform Mo: SIAN-Citrix
8	01.05.2019 MF Prosjekt: Familierelasjoner
9	29.05.2019 Transisjonsprosjekt PC, mobil og publikumsløsning: EVERY tar over brukerstøtte og LCM på PC og Publikumsløsningen
10	31.05.2019 Logganalyse: Systemleveranse 1







## Utviklingsoppdrag

Uttrekk fra tidbank pr 07.03.2019:

- Forbruk bestillinger + utviklingstimer ført på tjenestene

Tjenester	IT	Ekstern	Sum timer
Eksterne tjenester	4 230	374	4 604
Interne tjenester	0	9	9
<b>Totalt Utviklingsoppdrag</b>	<b>4 230</b>	<b>383</b>	<b>4 613</b>

- Forbruk bestillinger - fordelt på pålagte og prioriterte oppgaver

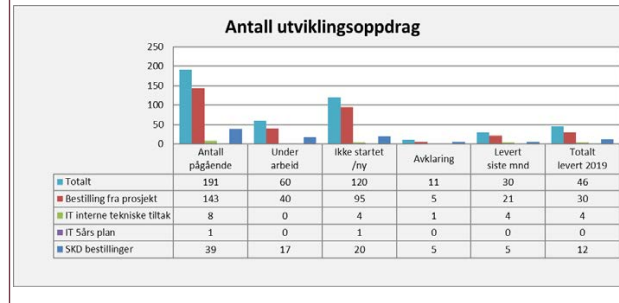
Segmenter	IT	Ekstern	Sum timer
Pålagte oppgaver	1 340	304	1 644
Prioriterbare oppgaver	100	9	109
<b>Totalt Utviklingsoppdrag</b>	<b>1 440</b>	<b>313</b>	<b>1 753</b>

Differansen mellom de to tabellene er 2 860 timer som er utviklingstimer ført direkte på tjenestene

Pågående bestillinger pr. nå:

- 39 SKD bestillinger
- 143 bestillinger fra prosjekt til linja

Uttrekk fra Jira pr 11.03.2019





Skatteetaten

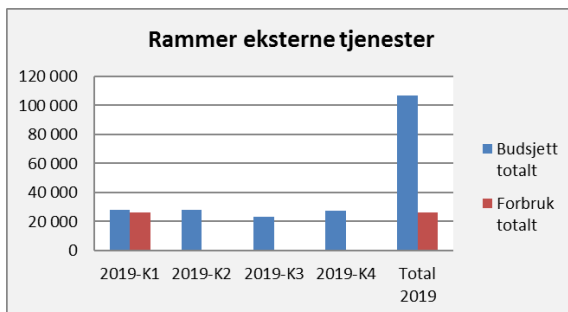
## Rammepakker 2019 - Uttrekk pr 04.03.2019

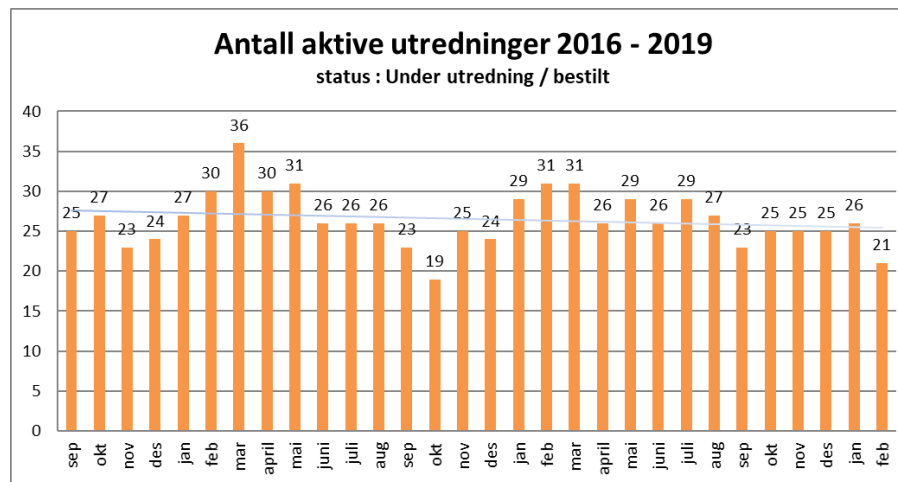
Eksterne tjenester	Budsjett	Forbruk			
		Kvartal	Totalt	Timer SITS	Timer Eksterne
2019-K1	28 000	19 467	6 697	26 164	93 %
2019-K2	27 950	0	0	0	0 %
2019-K3	23 350	0	0	0	0 %
2019-K4	27 200	0	0	0	0 %
Total 2019	106 500	19 467	6 697	26 164	25 %

Kommentar:

For 1.kv har man brukt 93% av budsjett på de eksterne tjenestene

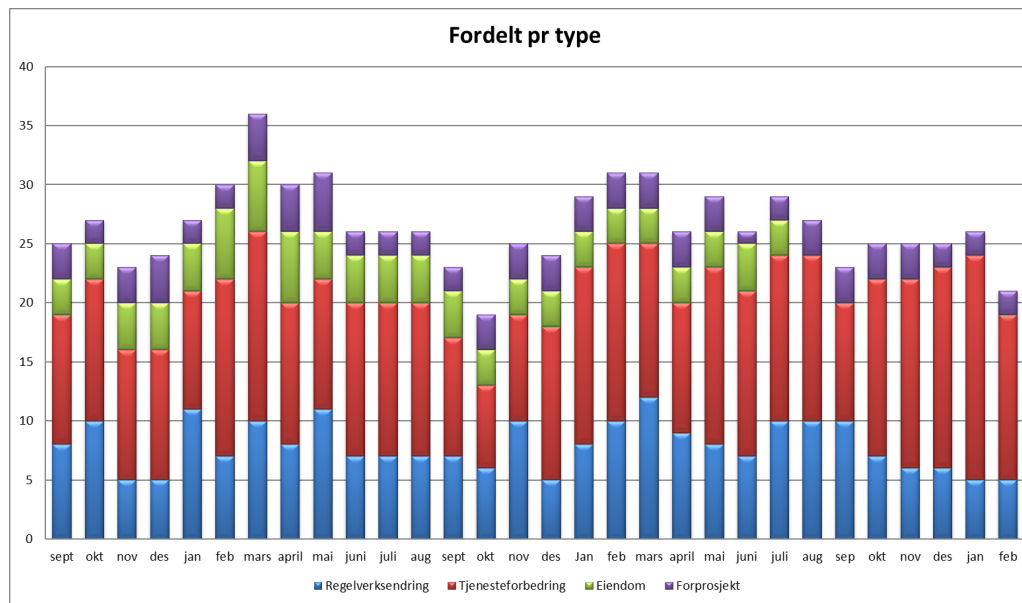
Forbruk totalt i år er 26.164 timer. Dette er 25% av totalbudsjettet for 2019

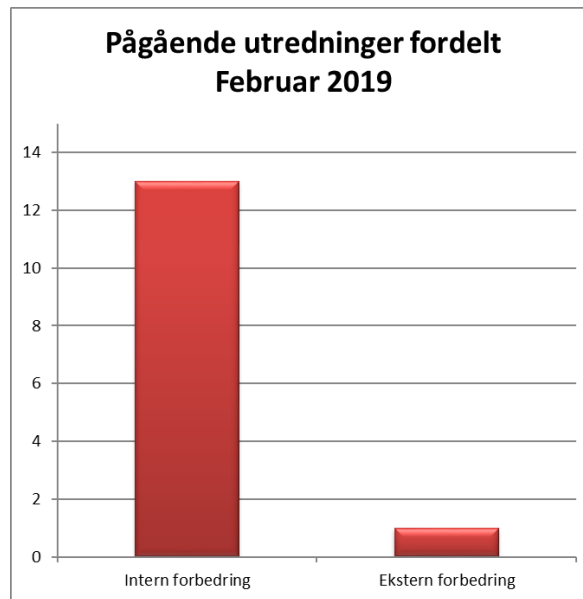






Skatteetaten







Skatteetaten

# Timeforbruk og kapasitet

30. april 2019

Segmenter	Måltall SITS timer	Totalt budsjett - IT interne /eksterne	Totalt forbruk	Forbruk IT	Forbruk eksterne	Prognose pågående portefølje	Prognose pågående SITS	Prognose pågående eksterne	Prognose gjestående	Prognose gjestående SITS	Prognose gjestående eksterne	Total prognose forbruk + gjestående pågående	Beskrivelse	
Satsninger	180 000	369 807	79 089	35 311	43 778	366 423	152 237	214 185	287 334	116 926	170 407	366 423	Satsingsprosjekter*	
Pålagte oppgaver	138 000	92 457	18 836	11 042	7 795	87 051	49 955	37 096	68 215	38 914	29 301	87 051	Pålagte prosjekter	
			1 644	1 340	304	3 293	2 684	609	1 649	1 344	305	3 293	Pålagte utviklingsoppdrag	
Prioriterbare oppgaver	34 000	41 093	8 656	6 679	1 977	38 533	26 554	11 979	29 877	19 875	10 002	38 533	Prioriterbare prosjekter	
			109	100	9	109	100	9	0	0	0	109	Prioriterbare utv.oppdrag	
			0	2 654	2 584	70	11 000	9 500	1 500	0	12 920	0	2 654	Forvaltning på tjenestene
Rammer, utredninger og forvaltning på tjenestene	106 500	106 500	26 164	19 467	6 697	26 164	19 467	6 697	80 336	0	0	106 500	Rammepakker	
	15 000	15 000	2 155	2 143	12	12 870	12 858	12	12 845	10 715	0	15 000	Utredninger	
Infrastruktur	30 000	38 513	8 872	6 439	2 433	41 736	30 163	11 574	32 865	23 724	9 141	41 736	Infrastruktur	
Tekniske tiltak og IT interne prosjekter	55 000	27 880	5 442	3 449	1 994				3 780	2 700	1 080	9 222	SITS prosjekter**	
		25 500	2 826	1 354	1 472	30 325	16 400	13 925	14 130	6 770	7 360	16 956	SITS tekniske rammer	
		10 000	4 119	2 100	2 019				28	28	0	4 147	SITS tekniske utv.oppdrag	
EFF	18 500	18 500	1 596	1 281	315	9 576	7 686		7 980	6 405	1 575	9 576	Forvaltning av A-ordningen	
SKD prosjekter		18 632	9 703	6 750	2 954	9 703	6 750	2 954	0	0	0	9 703	SKD prosjekter	
Total kapasitet (uten SKD-prosjekter)	577 000	763 882	171 866	100 038	71 828	636 782	334 354	300 538	539 037	240 520	229 170	710 902		

\*ikke justert for frikjøp av interne (utgjør 1625 timer hittil i år og en totalprognose på 7 190 timer)

\*\* består av IT strategiske tiltak og IT interne prosjekter. En stor del annen type ressurser enn utviklingskapasitet  
Prognose og budsjett på utviklingsoppdrag mangelfullt.



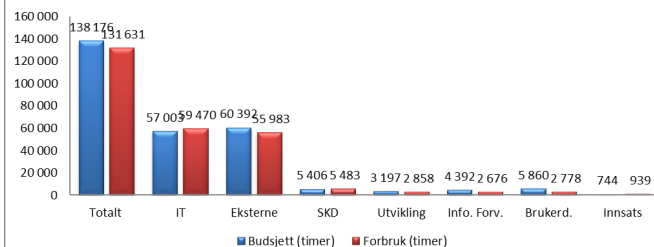
## Budsjett/forbruk (timer) for prosjektporteføljen

Skatteetaten

### Avvik

Avvik hittil i år totalt	-6.454 timer	- 5 %
Avvik hittil i år eksterne	- 4.409 timer	- 7 %
Avvik hittil i år IT	2.467 timer	4 %

### Budsjett og forbruk per. februar for 2019



Totalt alle prosjekter hittil	Totalt	IT	Eksterne	SKD	Utvikling	Info. Forv.	Brukerd.	Innsats	Innkrev.
Avvik (timer)	-6 545	2 467	-4 409	77	-339	-1 716	-3 082	195	262
Avvik (%)	-5%	4%	-7%	1%	-11%	-39%	-53%	26%	22%

### Kommentarer:

Dette inkluderer alle de porteføljestyrt prosjektene bestilt fra IT og Infrastrukturprosjektene.

- Vi har nå totalt et underforbruk på 5 %, mens vi har et overforbruk på 4 % i IT.
- Tallene er ikke justert for å frigjøre linjeresurser til de store prosjektene, da noen allerede har hensyntatt dette i budsjettene sine. Frikjøp av linjeresurser utgjør nå 1.625 timer.
- De prosjektene som totalt har et størst underforbruk hittil i år er:
  - Ny personvernforordning (3.747 timer)
  - Skatteinfo 2.0 (1.949 timer)
- De prosjektene som totalt har et størst overforbruk hittil i år er:
  - TARDIS (2.083 timer)
  - Nye skatt (2.227 timer)
- De prosjektene som har størst underforbruk på IT ressurser hittil i år er:
  - Ny personvernforordning (853 timer)
  - MF Prosjektet (462 timer)
- De prosjektene som har størst overforbruk på IT ressurser hittil i år er:
  - Nye Skatt - fagsystemer (4.520 timer)
  - SAFIR avgift (1.575 timer)

## Status porteføljestyrte hovedprosjekter

Prosjektnr	Prosjektnavn	Tid	Kvalitet	Omfang	Avheng.	Gevinster	Ressurser	Kostnader	Risiko	Helhet
990085	Modernisering av SERG videreføring	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
990101	Kontoopplysninger fra bankene	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
990106	Digitalisere utlegstrekkprosess Skatt - NAV	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
990107	Ny personvernforskrift	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
990109	Minerva	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
990117	SKE integrasjon med MF	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
990121	Logganalyse	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
990122	Saksmappe	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
990123	Personsikkerhet	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
990127	Registerinfo	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
990128	Grenesnitt KOSS - SKO arkiv	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
990129	Kildeskatt med utenlandske arbeidstakere	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
990130	Kommune og fylkessammenslåing	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
990137	Virtuell Assistent med Kunstig Intelligens - VAKI	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
990138	SIRIUS distribusjon	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
990141	EESSI - Rina	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
993610	MF Prosjekt	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
993620	MF Plattform	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
994309	Skatteinfo 2.0	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
994310	SAFIR avgift	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
994601	Ny kontorstruktur	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
994701	SIRIUS	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
994703	SIRIUS Plattform	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
994801	MEMO	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
997018	Kvalitetsverktøy	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲





## Status porteføljestyrte forprosjekter

Prosjektnr	Prosjektnavn	Tid	Kvalitet	Omfang	Avheng.	Gevinster	Ressurser	Kostnader	Risiko	Helhet
990115	Modernisering av refusjonsordninger									
990116	Mulighetsstudie innkreving									
990124	Tiltak som understøtter brukerdialog	■ ■ ■ ■ ■	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	■ ■ ■ ■ ■	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	■ ■ ■ ■ ■	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	● ● ● ● ●
990125	Integrasjon BR it-løsning	■ ■ ■ ■ ■	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	■ ■ ■ ■ ■	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	● ● ● ● ●
990131	Produksjon av håndbøker									
990133	Digitalisering av den sivile rettspleien	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	■ ■ ■ ■ ■	nb
990134	Innkrevingsattsing – forprosjekt	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	■ ■ ■ ■ ■	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	■ ■ ■ ■ ■	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	● ● ● ● ●
990135	Felles løsninger saksbehandling	■ ■ ■ ■ ■	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	■ ■ ■ ■ ■	● ● ● ● ●
990136	Produktivitetmåling	■ ■ ■ ■ ■	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	■ ■ ■ ■ ■	● ● ● ● ●
990139	VOSC (VAT on Small Consignments)	■ ■ ■ ■ ■	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	▲ ▲ ▲ ▲ ▲			▲ ▲ ▲ ▲ ▲	▲ ▲ ▲ ▲ ▲	■ ■ ■ ■ ■	● ● ● ● ●
990140	Begrense veksten i datamengden for A-meldinger									
990142	Kryptovaluta									● ● ● ● ●



## Status SKD prosjekter

Prosjektnr	Prosjektnavn	Tid	Kvalitet	Omfang	Avheng.	Gevinster	Ressurser	Kostnader	Risiko	Helhet
994501	Nye skatt									
994503	Nye skatt – Fagsystemer									





Skatteetaten

36

30. april 2019

# Vedlegg til ITL



## Status Infrastrukturprosjekter

Prosjektnr	Prosjektnavn	Tid	Kvalitet	Omfang	Avheng	Gevinster	Ressurser	Kostnader	Risiko	Helhet	Kolonne1
998008	Innleie eksternt bistand										Finansiering
998016	IKT 2019	▬	▲	▲	▲	▲	▬	▲	▬	●	Hovedprosjekt
998117	Fornyelse av utstyr i brukertestlab										Finansiering
998224	Forbedret identitet- og tilgangsstyring	▲	▲	▲	▲	▲	▬	▬	▲	●	Hovedprosjekt
998226	SAKTE	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	●	Hovedprosjekt
998228	Syktisk fornyelse av brannmur	▼	▲	▲	▬	▲	▬	▬	▬	●	Hovedprosjekt
998230	Forprosjekt fornyelse av DataPower	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	●	Forprosjekt
998231	IGAng	▬	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	●	Hovedprosjekt
998232	SAES – Utvidelse av Sentral Lagringsløsning										Hovedprosjekt
998233	Tegangs 2019	▲	▲	▲	▬	▲	▲	▲	▲	●	Hovedprosjekt
998234	Akssessnett	▲	▲	▲	▬	▲	▲	▲	▲	●	Hovedprosjekt
998324	Mottak Kontaktsenter	▬	▲	▬	▬		▲	▲	▲	●	Hovedprosjekt
998325	Telefoni 2019	▬	▲	▲			▬	▬		●	Hovedprosjekt
998525	Sluttføring av overgang til Windows 10	▲	▲	▲	▲		▬	▲	▲	●	Hovedprosjekt
998526	Konsolidering av driftsplattform Mo	▼	▲	▼	▬	▲	▬	▲	▼	●	Hovedprosjekt
998527	Forbedre konfigurasjonsstyring (CMDDB)	▬	▲	▲	▲	▲	▬	▲	▬	●	Hovedprosjekt
998626	Levetidsoppgradering av Citrix-plattformen										Finansiering
998627	Fornyle av Citrix servere										Hovedprosjekt
998628	Transisjonsprosjekt PC, mobil og publikumsløsning	▼	▬	▬	▼	▬	▼	▬	▼	●	Hovedprosjekt
998629	Transisjonsprosjekt Print, Skann og Kopiløsning										Hovedprosjekt
998630	Erstatning av HipChat										Finansiering
998806	Fornyle av volumprint-servere										Finansiering
998807	Zero										Hovedprosjekt
998902	ULIKT	▬	▲	▲	▬	▲			▬	●	Hovedprosjekt



## Status IT interne prosjekter

Prosjektnr	Prosjektnavn	Tid	Kvalitet	Omfang	Avheng.	Gvinster	Ressurser	Kostnader	Risiko	Helhet	Kolonel1
202059	Designsystem										Forprosjekt
202060	Oppgradering av Oracle EBS										Hovedprosjekt
202061	Innføring FSUM										Hovedprosjekt
212110	Programledelse										Strategisk tiltak
212119	Kompetanse- og kapasitetsstyring										Strategisk tiltak
212122	Leveransemodell: Desentralisert utstyr og brukerstøtte IT	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	Strategisk tiltak
212123	Leveransemodell: Industrialisert utvikling	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	Strategisk tiltak
212124	Leveransemodell: Overvåkning										Strategisk tiltak
212125	Leveransemodell: Informasjonssikkerhet										Strategisk tiltak
212127	Leveransemodell: Standardisert og automatisert produksjon										Strategisk tiltak
212128	Leveransemodell: Drift av standardapplikasjoner										Strategisk tiltak
212129	Leveransemodell: Infrastruktur og basisdrift										Strategisk tiltak
212130	Trykkeri										Strategisk tiltak



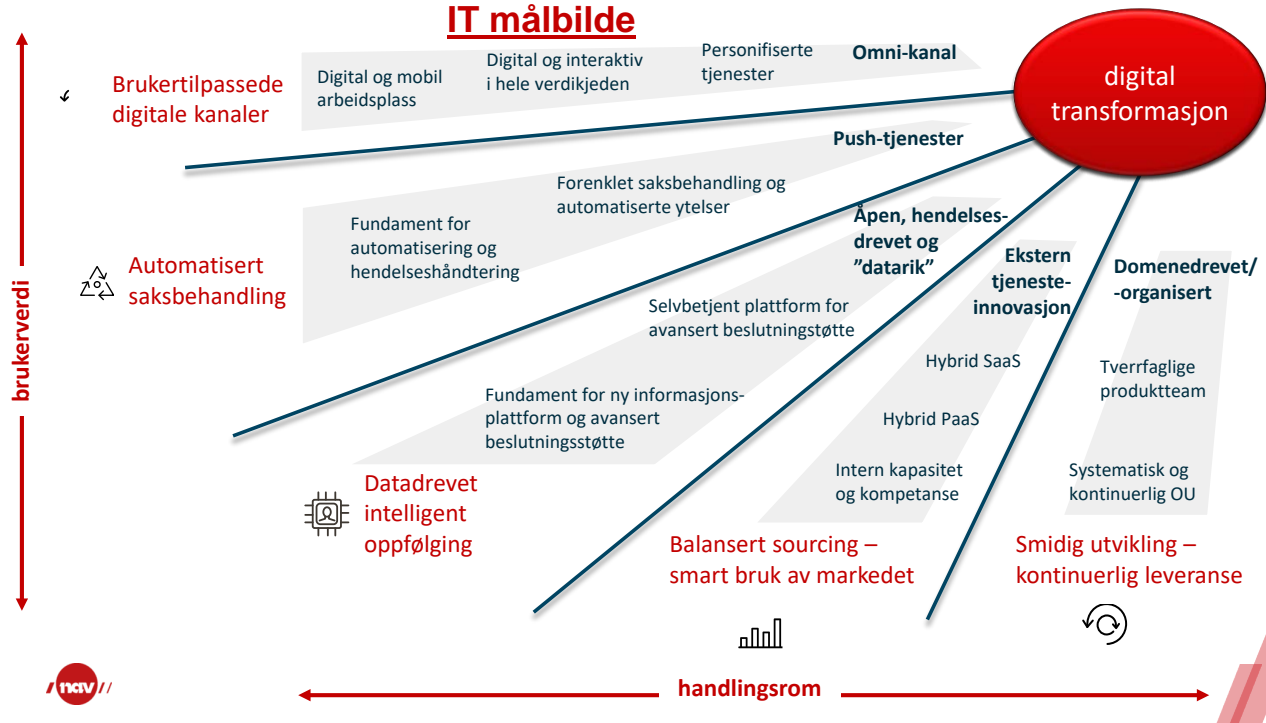


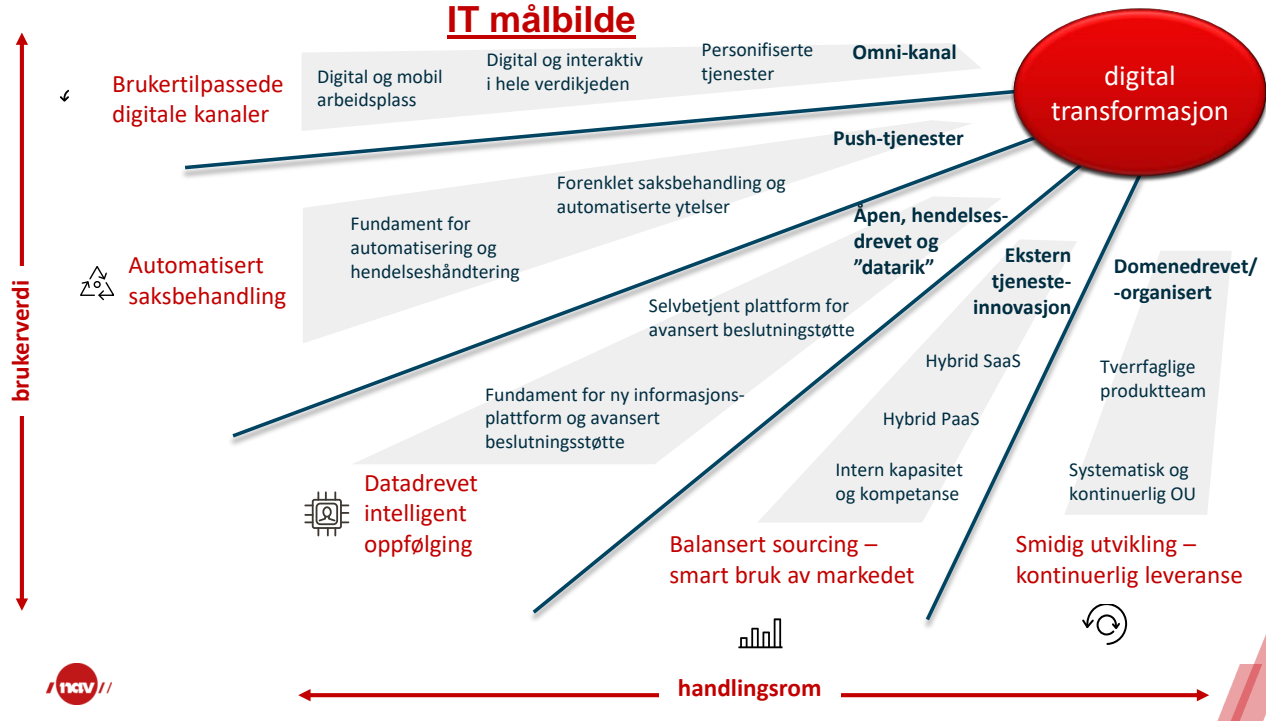
# Målbilde for IT avdelingen i NAV

Presentasjon og beskrivelse av tilstandene i målbildet

15.12.2017 / IT avdelingen









## Brukertilpassede digitale kanaler



Tilstand	Beskrivelse
Digital og mobil arbeidsplass	NAV ansatte skal ha en sikker mobil grunnutrustning som gir tilgang til verktøy som sikrer effektiv samhandling og som utvikles i takt med samfunnet rundt oss.
Digital og interaktiv i hele verdikjeden	Service og tjenester fra NAV skal være uavhengig av hvordan bruker tar kontakt og hvem som følger opp bruker.
Personifiserte tjenester	All informasjon vi har og mottar om bruker, benyttes til å lage relevante, reelle dialoger og målrettede tjenester enten det er automatisk eller personlig oppfølging.
Omni-kanal	Våre løsninger er bygget slik at all informasjon om og fra bruker, samt analyse av informasjonen utnyttes i alle kanaler i sann-tid slik at vi skaper en sømløs brukeropplevelse.  Eksempel: Bruker har kontakt på telefon med NAV, mens han/hun parallelt oppdaterer nødvendige opplysninger via en annen eller fler andre kanaler, som medfører at sakene kan ferdigbehandles der og da.



## Automatisert saksbehandling



Tilstand	Beskrivelse
Fundament for automatisering og hendelses-håndtering	Vi har gjennomført vellykkede forsøk med automatiske dagpenger og utarbeidet et målilde for en arkitektur som underbygger en hendelsesstyrt automatisk saksbehandling.
Forenklet saksbehandling og automatiserte ytelser	Alle tjenester og ytelser som ikke krever individuell vurdering/skjønn skjer ved automatisk vedtaks- og saksbehandling.
Push-tjenester	Ved endringer i det offentlige informasjon om en enkelte bruker, eller ved lovendringer som endrer rettighetsgrunnlaget til brukere, er det NAV som sikrer at dialog starter og at vedtaksbehandling skjer.



## Datadrevet intelligent oppfølging



Tilstand	Beskrivelse
Fundament for ny informasjonsplatt-form og avansert beslutningsstøtte	Basert på forsøk, har vi etablert et målbilde for hvordan vi skal lage løsninger for brukere, veiledere og forretningsutviklere i NAV, som basert på det totale informasjonsgrunnlaget, maskinlæring og Artificial Intelligence(AI) gir anbefalinger om det beste-, og de nest-beste valg gitt situasjon.
Selvbetjent plattform for avansert beslutningsstøtte	Vi har laget selvbetjeningsløsninger som sikrer at ledere, analytikere oa. får tilgang til de datasett de ønsker for å analysere, verifisere og utvikle modellene som tjenestene fra NAV baseres på.
Åpen, hendelses-drevet og "datarik"	Vi har etablert en informasjonsplattform på selvstående verktøy som basert på status, hendelser og resultater i det totale informasjonsgrunnlaget, gir en analytisk tilpasset tjenesteutvikling, tilpasset veiledning og automatiserte handlinger.



## Balansert sourcing – Bedre bruk av markedet



Tilstand	Beskrivelse
Intern kapasitet og kompetanse	NAV IT har styrket egen utviklingskompetanse og økt egen utviklingskapasitet gjennom målrettet rekruttering og utvikling av medarbeiderne. Vi har inngått avtaler med leverandører som sikrer tilgang til kompetanse/kapasitet i perioder hvor behovet overskrider egen kapasitet.
Hybrid Platform as a Service (PaaS)	Vi har etablert kunnskap, erfaring og avtaler på hvordan vi anskaffer og setter opp Platform as a Service skyløsninger etter ulike tjenesters behov.
Hybrid Software as a Service(SaaS)	Vi har etablert kunnskap, erfaring og avtaler på hvordan vi anskaffer og setter opp Software as a Service skyløsninger etter ulike tjenesters behov.
Ekstern tjeneste-innovasjon	<p>NAV sitt grunnlag for å levere tjenester og tjenestene er tilgjengeliggjort gjennom åpne kjente API slik at eksterne kan videreutvikle eller bygge tjenester i sine domener med utgangspunkt i NAVs etablerte tjenester.</p> <p>Eksempel</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En helseinstitusjon integrerer relevante digitale NAV-tjenester med sine egne digitale tjenester som for deres brukere oppleves som rikere, helhetlige og sømløse.</li></ul>



## Smidig utvikling – Kontinuerlig leveranse



Tilstand	Beskrivelse
Systematisk og kontinuerlig OU	NAV IT utvikler seg kontinuerlig for å tilpasse seg omverden og de tjenestene vi tilbyr. Dette krever at ledelsen setter rammer hvor autonome team kan operere basert på en omverden i utvikling. Det stilles generiske krav til prosesser og kompetanse for å sikre kvalitet og at ressurser kan flyte på tvers i organisasjonen etter behov.
Tverrfaglige produktteam	Vi har organisert utviklingsarbeidet i selvstendige team som har ansvar for alle deler av en tjeneste eller et produkt fra NAV. Teamene er bemannet med alle roller og kompetanse for å sikre utvikling av tjeneste/produkt og leveranse av tjeneste/produkt.
Domenedrevet organisering	Et organisasjonsledd i en domenedrevet organisasjon vil rå over alle de ulike innsatsfaktorer som skal til for å levere en tjeneste og vil være bemannet med alle nødvendige roller/funksjoner for å levere, forvalte og utvikle tjenesten.



**Felles systemutviklingsmetode (FSUM)**

Opprettet av Pedersen, Per Ivar, sist endret av Ukjent bruker (k79782) på des 20, 2018

**Felles systemutviklingsmetode (FSUM)** er basert på [prinsippene for smidig utvikling](#) som er å anse som markedets defacto standard. Dette gir oss kort "time to market", minimalisert bruk av administrative ressurser, høy grad av ressursutnyttelse, tilrettelegger for læring underveis og høy kvalitet i levert tjeneste til bruker.

FSUM er Skatteetatens valgte arbeidsform for utviklingsoppgaver som skal resultere i nye eller forbedrede systemløsninger. Metoden skal brukes fra og med tidlige faser med utredninger og forprosjekter frem til og med systemer er i produksjon og i løpende videreutvikling. Dette wikispacet er ment som et oppslagsverk for alle som skal jobbe etter FSUM. Her defineres krav etaten har til det som skal leveres i ulike faser, beslutningspunkter, prosesser og roller.

Vi har utviklet en rekke [videoleksjoner](#) som gir en generell introduksjon til FSUM og de underliggende fagområdene.

[Les mer](#)

**Jeg skal jobbe som:**

**Tverrfaglig team**

Som medlem av tverrfaglig team har du ansvar for at teamet designer, utvikler og tester et produktinkrement. Det er hele teamets ansvar å levere bestilt funksjonalitet med produksjonsklar kvalitet og tilhørende automatiserte tester. Teamene er selvorganiserte, de arbeider etter et felles mål og smidige prinsipper. Teamet er selvforsynt med den kompetansen de trenger for å levere tjenestekvalitet. Teamet er selv ansvarlig for å innhente den kompetansen de evt. trenger i hvert tilfelle. Team vil utvikle på vegne av ulike prosjekt/linje.

[Les mer](#)

**Produkteier**

Produkteieren er ansvarlig for at produktkøen til enhver tid er oppdatert og skal sikre at riktige prioriteringer følges. Produkteieren skal ha et tett samarbeid med [teamene](#) og [teamleder/scrummaster](#).

[Les mer](#)

**Teamleder / Scrum Master**

Som Teamleder / Scrum Master er du overordnet ansvarlig for leveransene fra teamet, fremdrift og kvalitet. Det er dermed viktig at du har en god forståelse av Skatteetatens systemutviklingsmetode FSUM.

[Les mer](#)

**Ansvarlig Arkitekt**

Som ansvarlig arkitekt i prosjektet har du ansvar for at arkitekturen i leveransene henger sammen og passer inn i helheten. Du har ansvar for at løsningsarkitekturen er i

**Løsningsteam**

Et Løsningsteam skal forberede produktkøen for leveranser. De skal sørge for at behov og krav (funksjonelle, ikke-funksjonelle og regelverkskrav)

**Innføringsansvarlig/team**

Innføring har ansvar for at berørte interessenter er i stand til å håndtere

**Prosjektleder**

Som prosjektleder har du ansvar for at FSUM etterfølges. Du har både ansvar for hva du selv skal levere, samt hva andre ressurser fra andre fagområder skal

- o Funksjonelt ansvarlig (fagansvar)
- o Byggmester
- o Definerte oppgaver innen Drift og Produksjon

- ✔ Selvdrevne
- ✔ Sterkt eierskap til system/oppgave/løsning
- ✔ Sterk samhandling og interaksjon på tvers av team
- ✔ Endringsdyktige
- ✔ Mellom 5 og 9 deltagere, samlokalisert

Teamet er kollektivt ansvarlig for kvaliteten på brukerhistorier som er satt til "Ferdig". Formelt vil likevel mye av ansvaret til teamet måtte plasseres på Teamleder, som må sørge for at de ulike kompetansene i teamet utløses og at teammedlemmene samhandler på en slik måte at målene om kvalitet og fart oppnås. De som har rollene Funksjonelt ansvarlig, Testansvarlig og Byggmester vil ha et særskilt ansvar for å bringe inn sin spesialistkompetanse i teamets produksjon av brukerhistorier, og de deltar også i sine respektive kompetanseområder i linja for å utveksle erfaringer og videreutvikle fagområdet sitt i skatte-etaten.

Teamet er i utgangspunktet selvforsynt med den kompetansen de trenger for å levere tjenestekvalitet. Teamet er selv ansvarlig for å tette kompetansehull og innhente den kompetansen de evt. trenger i hvert enkelt tilfelle.

Teamet er selvgående, og styrer seg selv med tanke på

- Hvordan de splitter opp brukerhistorier i oppgaver
- Hvordan de fordeler oppgavene på medlemmene i teamet
- Hvordan de følger opp oppgavene underveis i sprinten
- Hvordan de utfører oppgavene



[Send via e-post](#)

## Informasjon til innføringskoordinatorene

Innføringskoordinatorene skal være pådrivere for digitalisering i egen region. Det skal det være gjennom å støtte lederne, og være oppdatert på digitaliserings- og innføringsarbeidet. Det er utpekt innføringskoordinatorer i alle regioner og ved NAV Kontaktsenter.

[Roller og ansvar ved omstilling og innføring](#)[Samlinger for innføringskoordinatorene](#)[Innføringskoordinatorer i fylker og regioner](#)



## Risikobildet

Risikobildet for NAV IT 2019. Risikovurderinger gjøres tertialvis og status sees i tertialrapportering.





## Læringsmetoder og retningslinjer

Her finner du læringsteorier og læringsmetoder, ulike opplæringsopplegg fra kontaktsentrene og retningslinjer og råd for presentasjoner og fellesopplæring.

---


### Retningslinjer og råd

- [Retningslinjer for gjennomføring av fellesopplæring](#)
- [Råd for presentasjoner](#)
- [Standardmaler for presentasjoner](#)

**Dh** Digital hverdag

[<Forsiden](#) [Digital hverdag](#) [Hva kommer når?](#) [Selvbetjeningsløsninger på Ditt NAV](#) [Digital ledelse](#) [Gevinstrealisering](#) [DigiPrat](#) [Inspirasjon og beste praksis](#) [For innføringskoordinatorene](#)

Send via e-post




## Digital hverdag

I årene som kommer vil veiledere, saksbehandlere og ledere få tilgang til en rekke nye, digitale verktøy som vil endre arbeidshverdagen i NAV. Digitalisering handler om hvordan vi kan levere bedre tjenester, samtidig som vi frigjør tid til tettere, arbeidsrettet oppfølging av brukerne som trenger det mest.

Når kommer det nye digitale tjenester?	Praktisk oppfølging av gevinstrealisering	Digital ledelse
Informasjon til veiledere og saksbehandlere	Inspirasjon og beste praksis	DigiPrat - hva betyr digitalisering i NAV?

**CV-kvalitet 2019**  
Våre brukere har fått nye og forbedrede tjenester. Sammen skal vi sørge for økt kvalitet.



Flersystemer. Meld feil og endringsønsker i Porten




Skatteetaten

**INTERNT**

## **Fremtidig oppgaveløsning i Skatteetaten**

Dokumenteier:	Direktør Innovasjon og utvikling/Lucie Aunan
Skrevet av:	Intern arbeidsgruppe
Revideres av:	Innovasjon og utvikling/Forretningsutvikling
Versjon:	1.00
Gjelder fra:	01.09.2016
Godkjent av:	Nye Skatt – Styringsgruppe


	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 2 av 54
		Versjon: 1.00

## Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	3
2	Helhet for brukerne .....	5
2.1	Brukerreiser og segmentering .....	5
3	Digitalisering og informasjonsforvaltning .....	7
3.1	Potensialet for informasjonstilgang ved digitalisering .....	7
3.2	Kun en gang – deling og gjenbruk av informasjon mellom offentlige myndigheter.....	7
3.3	Rammebetingelser og lovregulering av tilgang til opplysninger.....	8
4	Teknologiske muligheter for effektivisering av prosesser .....	9
4.1	Etatens ressursfordeling i dag.....	9
4.2	Hva er ansett å være viktige nye teknologier fremover? .....	10
4.3	Hva kan de viktigste teknologiene bety for etatens oppgaveløsning? .....	13
4.4	Hva gjør sammenlignbare virksomheter?.....	14
4.5	Hvilke teknologier mener arbeidsgruppen at etaten bør ta i bruk nå? .....	14
6	Leveranser fra de største utviklingsprosjektene .....	16
7	Felles analyse og risikohåndtering, forbedring og samhandling .....	17
7.1	Felles analyse og risikohåndtering .....	17
7.2	Forbedring .....	19
7.3	Samhandling.....	20
8	Oppgaveløsning for lønnstakere og pensjonister i 2025 .....	24
8.1	Utviklingstrekk.....	24
8.2	Skattyters behov .....	25
8.3	Strategisk arbeid.....	27
8.4	Kjente initiativ og tiltak.....	28
8.5	Brukerreiser .....	29
8.6	Momenter ved ny organisering i perspektiv 2021-2025.....	30
9	Oppgaveløsning for næring i 2025.....	32
9.1	Næringslivets aktører idag og mot 2025 .....	32
9.2	Samfunnsprosessene.....	34
9.3	Etatsprosessene.....	36
9.4	Hovedtrekk i oppgaveløsningen for næringslivet frem mot 2025 .....	38
9.5	Arbeidsformer og kompetansebehov i 2025.....	40
10	Oppgaveløsning for folkeregisterområdet.....	43
10.1	Avhengighet til andre leveranser .....	43
10.2	Forretningsmålbildet for folkeregisteret.....	43
10.3	Moderniseringsprosjektet .....	46
10.4	Oppgaveløsning når prosjektet er ferdig .....	46
11	Problemstillinger og avklaringsbehov på innkreivingsområdet .....	51
11.1	Ansvaret for innkreivingen.....	52
12	Innspill til kriterier for fremtidig organisering .....	53

### Endringsoversikt

Versjon	Dato	Beskrivelse av endring	Utført av
0.10	26.04.2016	Etablert dokument	Inger-Mari Ouren
0.xx	xx.06.2016	Innarbeidet delleveranser og innspill fra arbeidsgrupper	IMO
0.90	21.06.2016	Oversendt Styringsgruppen Nye Skatt	Odd Woxholt
1.00	30.08.2016	Innledning oppdatert etter kommentarer for godkjenning i SG	IMO

 Skatteetaten	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 3 av 54
		Versjon: 1.00

## 1 Innledning

Dokumentet du nå leser overleveres fra Innovasjons- og utviklingsavdelingen til prosjekt Nye Skatt som innspill til ny organisering av Skatteetaten. Med utgangspunkt i brukernes og samfunnets behov 10-15 år frem i tid gir etatens forretningsmål bilde et samlet bilde av fremtidige kritiske prosesser for skattlegging både i samfunnet og i etaten. Dette dokumentet går videre i å beskrive hvordan endringer i omverden, strategier og etatens samfunnsoppdrag vil ha betydning for etatens arbeidsprosesser, organisering, kompetanse og bruk av teknologi.

Utgangspunktet for etatens samfunnsoppdrag og forretningsmål bilde er de økonomiske prosessene i samfunnet der etterlevelse av regler skapes eller tapes. Det er i samfunnsprosessene grunnlaget for kvalitet i folkeregister og beskatning avgjøres. Samfunnet og samfunnsutviklingen er avgjørende for skatteetatens måloppnåelse. Det er tre særlige trekk i samfunnsutviklingen<sup>1</sup> vi vil fremheve som sentrale for skatteetatens tilnærming til fremtidige oppgaveløsning: digitalisering, internasjonalisering og en stadig økende endringstakt i måten økonomisk virksomhet drives på.

*Digitaliseringen* i privatliv og næringsliv fører til at det produseres og formidles stadig mer informasjon. Digitaliseringen åpner for at stadig mer informasjon blir tilgjengelig og at den tekniske kapasiteten til å behandle digital informasjon øker, men den åpner også for at informasjon kan holdes skjult, f.eks. gjennom kryptering eller ved å oppbevare den utenfor norsk myndighetsområde. Næringslivsprosessene for lønn, fakturering, finansiering og betaling er langt på vei digitalisert. Noe av denne digitale informasjonen er tilgjengelig for skatteetaten. Andre deler, særlig innen finansiering (f.eks. Bitcoin), kan være kryptert og lite tilgjengelig for skatteetaten. Nylig har det dukket opp helt digitale organisasjoner<sup>2</sup>, der all tjenesteyting og betaling er digital og uavhengig av nasjonale grenser og myndigheter.


*Internasjonalisering og globalisering* er pågående utviklingstrekk som ventelig forsterkes. Mennesker forflytter seg stadig raskere og oftere mellom land for kortere eller lengre tid. Flyktningkrisen i Midtøsten og arbeidsmigreringen i EU er to av mange drivere i denne retningen. Tilsvarende endres arbeidsdelingen mellom land. Informasjon om internasjonal vare- og tjenestehandel, og om betalingsstrømmer mellom land er vanskeligere å følge enn tilsvarende strømmer i Norge.

*Samfunnet endres stadig raskere.* Det vi for få år siden betraktet som solide selskaper med dominerende markedsposisjon kan raskt være utradert fra markedet (f.eks. Nokia mobiltelefoner er borte, Apple iTunes er erstattet av strømmetjenester). Delingsøkonomien er over oss. På kort tid er nye app'er for betaling i ferd med å erstatte kontanter og betalingskort. Folks holdninger til skatt endres langsommere enn endringene i produksjonsprosessene og flyttemønster. Over tid vil endringer i samfunnet og i skatteetatens evne til å løse sitt oppdrag påvirke disse holdningene. Ordninger som tidligere har fungert godt, kan gå ut på dato fordi holdningene i befolkningen er endres. Slike sentrale trekk ved samfunnet og samfunnsutviklingen stiller krav til skatteetatens oppgaveløsning. Skatteetaten må dels følge med på utviklingen, og dels påvirke utviklingen.

I oppdragsbrev fra Finansdepartementet av 16.02.2016 får Skattedirektoratet nærmere føringer for utredning av ny kontorstruktur, og også oppdrag om å vurdere etatens overordnede organisering parallelt med utredningen av ny kontorstruktur. I brevet viser departementet videre til Skatteetatens tildelingsbrev for 2016 pkt. 6.1 hvor det fremgår at Skatteetaten kontinuerlig må vurdere tilpasninger i organisasjonen for å sikre mer effektiv oppgaveløsning. I tildelingsbrevet legger departementet også til grunn at Skattedirektoratet vurderer om etatsorganiseringen (på alle nivåer) er hensiktsmessig etter endringer i oppgaveporteføljen og ev. legger frem forslag til justeringer i den fremtidige organiseringen når direktoratet mener at dette er hensiktsmessig. Departementet viser til at etatens oppgaveportefølje nå i hovedsak er avklart og at vurderingene av etatens organisering nå bør igangsettes. Utredningsoppdragene

<sup>1</sup> En oppdatering av etatens omverdenanalyse ferdigstilles høsten 2016. Her belyses også flere perspektiv.

<sup>2</sup> Se <http://www.aftenposten.no/kultur/Dataprogram-uten-ledelse-hentet-inn-en-milliard-199038b.html>

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 4 av 54
		Versjon: 1.00

i dette brevet er en konkretisering av nevnte føringer i tildelingsbrevet. Det omtales videre at det er *et generelt behov for å effektivisere offentlig sektor og det er gjennomført en rekke tiltak i skatte- og avgiftsforvaltningen*. Departementet mener ... *at det fortsatt er et potensial for mer effektiv oppgaveløsning i etaten gjennom blant annet økt faglig spesialisering og samling av oppgaver, mer enhetlige arbeidsprosesser og mer helhetlig virkemiddelbruk*.

Det vil bli betydelige endringer i oppgaveløsningen i perioden frem mot 2025. En del av endringen som kommer fremstår som kjent utvikling, noe vi ser konturene av, mens enkelte forutsetninger som vil gjelde i 2025 ennå er ukjent. Informasjonsgrunnlaget skatteetaten skal arbeide opp mot, vil nesten utelukkende eksistere i et digitalt format. Måten arbeid blir utført på og de verktøy som benyttes vil gjennomgående være preget av digital teknologi. Dette får betydning for etatens kompetansebehov. Dette dokumentet omtaler endringene med dette som utgangspunkt. Dokumentet avsluttes med innspill til kriterier for fremtidig oppgaveløsning og organisering.

Med økt digitalisering og globalisering som utgangspunkt fremkommer det noen tydelig trekk som vil prege oppgaveløsningen i etaten i 2025. Vi må ta utgangspunktet i en **helhet for aktørene** – brukerperspektivet gir et godt utgangspunkt for dette. Vi må sikre en utvikling og individuell behandling som sørger for en enkel og god **tilrettelegging** for at borgere og næringsliv kan etterleve regelverket og på den måten sikre riktig beskatning. Vi vil jobbe **risikobasert** og bygge "alt vi gjør på alt vi vet" ved en systematisk bruk av **analyse** og **kunnskap**. Vi må **samarbeide med andre** på flere nivåer, tverretattlig, med næringslivet og operativt.

Vi vil ha gode analysemiljø til støtte både for beslutningsprosesser og for å finne avvik eller avdekke risiko i både automatiserte prosesser og den manuelle saksbehandlingen. Et tydelig trekk er at vi i 2025 har lyktes med å knytte utvikling og operative miljø sammen slik at erfaringer fra individuell behandling gir verdifull input til både strategisk og løpende forbedring av de ulike ordningene.

Det viktige arbeidet med fornying og forbedring av regelverk, prosesser og systemstøtte er omtalt i rapporten, men disse forutsetningene bør vies mer oppmerksomhet for at fremtidig oppgaveløsning kan realiseres. Dette er viktig at ivaretas i leveransen "Oppgaveløsning 2018-2020" undergruppe "Utvikling". IU mener at det allikevel er et udekket behov for å si noe om hvordan vi skal jobbe med å få et mer helhetlig grep om strategisk utvikling i etaten på lenger sikt, og SLG bør vurdere hvordan dette håndteres videre.

Når vi i et fremtidsperspektiv arbeider etter en målsetning om at utland skal være en del av normalen, bør en i utredningssammenheng se nærmere på hva som skal til for at vi klarer å få bygget inn de nødvendige forretningsregler i de fremtidige prosessene våre. Det anbefales at en både for lønnstakere og næringsdrivende/selskaper systematisk omtaler bevegelser inn til/ut av Norge. I denne rapporten kunne utenlandsperspektivet vært bedre beskrevet med eksempler. Det er enighet om at utenlandforhold skal ytterligere beskrives i "Oppgaveløsning 2018-2020".

Globalisering og eksempelvis overskuddsflytting over landegrensene har i økende grad ført til internasjonalt fokus på felles problemstillinger – som OECD sine BEPS initiativ etc. Leveransene "Fremtidig oppgaveløsning" og "Oppgaveløsning 2018-2020" har ikke noe eget arbeid som tar for seg hvordan vi i Skatteetaten bør håndtere denne typen problemstillinger. IU foreslår at det utarbeides et grunnlag som sier noe om hvordan Nye skatt kan få en mer helhetlig tilnærming til problemstillingen - som en selvstendig leveranse med 2025-perspektivet.

	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 5 av 54
		Versjon: 1.00

## 2 Helhet for brukerne

For å forstå utviklingsbehovene mer detaljert velger vi å jobbe ut fra innsikt i de sentrale aktørene og Skatteetatens forvaltningsansvar for ordninger, f.eks. folkeregister, a-ordningen, skatter og avgifter. I konkrete utviklingsarbeider konkretiseres disse nærmere, herunder med undergrupper, omfang, betydning for skateproveny mv.

Personer og virksomheters relasjon til Skatteetaten inngår i en kontekst av mange forhold. Behovet eller situasjonen vil også ofte knytte seg til tjenester fra flere etater/virksomheter. Å møte forventningene om gode tjenester og en samordnet offentlig forvaltning krever et helhetlig syn på de ulike roller en aktør kan ha.

Situasjonen kan ha utgangspunkt i at en tidsfrist er nådd, en henvendelse fra etaten, eller andre spesifikke hendelser. Generelt i samfunnet kommuniserer vi digitalt og hyppigere, og det er normalt at henvendelser avklares umiddelbart (i sanntid). Nye generasjoner av skattepliktige har også høyere krav til tidsmessige samhandlingsløsninger.

### 2.1 Brukerreiser og segmentering

Når en brukerreise skal defineres er utgangspunktet brukerens mål med å gjennomføre brukerreisen. Eksempelvis kan et mål være "jeg vil unngå restskatt". Skatteetatens eksisterende organisering av enkelttjenester tilknyttet forskudd, selvangivelse, skatteoppgjør og inn-/utbetaling, kan følgelig anses som en brukerreise i forhold til målsettingen. For å gruppere en kompleks sammensetning av brukere og interessenter til et overkommelig antall deles brukerne i homogene segmenter. Metoden muliggjør differensiert brukerbehandling gjennom strukturering av kompleksiteten.

Fram mot 2025 bør Skatteetaten gå i retning av dynamisk eller flerdimensjonal segmentering for å kunne løse oppgavene i "sanntid" fremfor i ettertid. Dette krever maskinell tilrettelegging.

Per i dag foreligger en oversikt over hendelser/overganger som utløser rapporteringsplikt til Skatteetaten. For borgerne er det livsfaseendringer som er aktuelle, dvs. hendelser/overganger tilknyttet folkeregisteret og som i all hovedsak også har skattemessig betydning. I tillegg har borgere som leverer ordinær selvangivelse syklisk rapportering.

For næringsdrivende er det å starte, drive og avslutte bedrift de sentrale hendelsene. Alle hendelsene for borgere og virksomheter er dynamiske segmenteringsvariabler, med unntak av "drive bedrift" som også innebærer sykliske rapporteringer. Eksisterende regelverk innebærer at det for en del virksomhetsområder er til dels betydelige forskjeller i rapporteringens innhold og hyppighet, samt tilgjengelighet på datagrunnlag (eksempelvis offshorevirksomhet og øvrig internasjonal virksomhet). Slike virksomhetsområder vil følgelig være nærliggende å vurdere som særskilte segmenter ut fra eksisterende regelverk.

**Statisk** segmentering innebærer at borger/skattyter plasseres i et segment og forblir der til neste (sykliske) oppdatering. Dette er i tråd med dagens oppgaveløsning.

I en **dynamisk** segmentering kan borger/skattyter kun tilhøre ett segment, men kan veksle mellom segmenter kontinuerlig basert på ny informasjon. Eksempelvis endring av sivilstand, endring av selskapsform, eller overgang fra lønsmottaker til pensjonist vil være løpende hendelser gjennom året som potensielt innebærer at borger/skattyter skal flyttes fra ett segment til et annet.

**Flerdimensjonal** segmentering innebærer at borger/skattyter kan tilhøre flere segmenter samtidig ut fra de ulike faktorene som måles i segmentene. En flerdimensjonal segmentering kan være en kombinasjon av statisk og dynamisk segmenteringsmetode, eksemplvis næringsvirksomhet og endring av sivilstand. En flerdimensjonal segmentering vil i prinsippet både kunne takle sykliske hendelser og ikke-sykliske hendelser, og vil sannsynligvis være optimal for Skatteetaten idet personer både skal forholde seg til etaten som borgere og som ulike skattesubjekter med ulike roller og tilknytning til Norge.



	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 6 av 54
		Versjon: 1.00

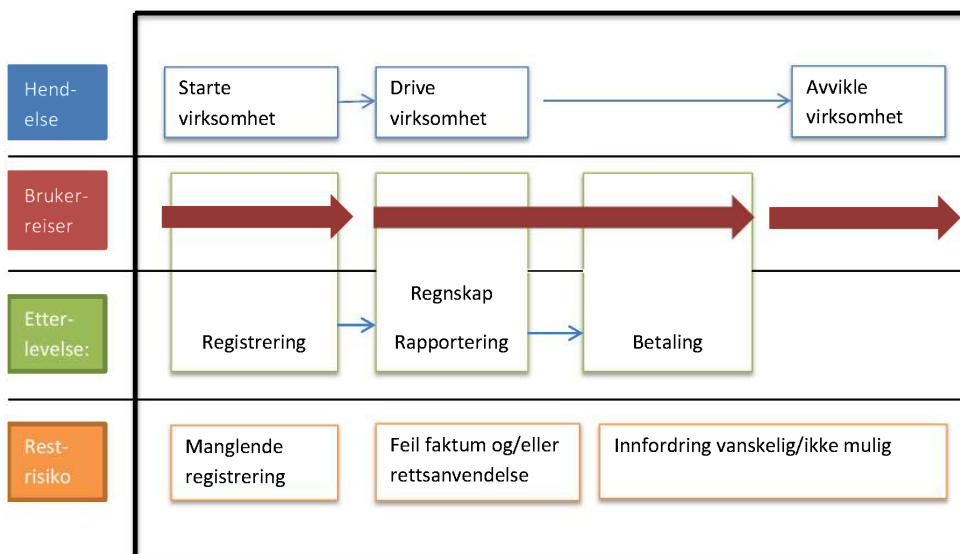
Anvendelse av brukerreiser (service design) sikrer et høyt fokus på brukerorientering i Skatteetatens utviklingsarbeid og etter hvert drift av nye tjenester fram mot 2025.

Den enkelte brukerreise omfatter alle kontaktpunkter bruker har med Skatteetaten og andre offentlige etater, eventuelt andre aktører, for den enkelte hendelse eller plikt. Slike tverrsektorielle brukerreiser fordrer at institusjonelle hindre for helhetlige prosesser elimineres. Ved å ta i bruk prinsippene for helhetlig brukerdialog, vil Skatteetaten kunne utnytte mulighetene til å designe brukerreiser som er egnet til å styrke etterlevelsen av regelverket og kundetilfredsheten, og samtidig utnytte det samfunnsøkonomiske effektiviseringspotensialet.

Selv om økt etterlevelse legges til grunn ved utforming av brukerreisene (forenkling, kontrollfiltre mv), vil det som regel være risikoer som må håndteres i tråd med etterlevelsesmetodikken innenfor hvert segment. For næringsvirksomhet kan forholdet mellom risikokomponentene i brukerreisen, etterlevelsesmetodikken og restrisikoer illustreres som følger:

*Etterlevelsesrisikoer– et eksempel:*


*Etableringen av pendlerveiviseren har medført at brukeren lettere kan finne ut om vedkommende har krav på pendlerfradrag, dvs. enklere å føre opp riktig fradrag i selvangivelsen. Veiviseren antas derfor å øke etterlevelsen. Etterlevelsesrisikoer er at det fremdeles kan være personer som ikke er klar over muligheten til å benytte pendlerveiviseren, eller at de bevisst fører opp et urettmessig fradrag.*



Våren 2016 er det etablert fire brukerreiser for at etaten kan vurdere nytten med brukerreiser og service design for strategisk arbeid. Brukerreisene gjøres tilgjengelig for videre arbeid i Nye Skatt, se vedlegg. Brukerreisene er basert på innsikt fra prosjekter og tilgjengelige rapporter og fagmiljø i etaten. De illustrerer:

- smertepunkter ut fra **brukerens perspektiv**
- smertepunkter ut fra **skatteetatens perspektiv**
  - tapte skattepenger
  - kostbar/manuell handling
  - personlig kontakt

Skatteetaten har med dette et utgangspunkt og viser hva brukerreisearbeid kan bidra med, hvordan det kan bygge forståelse og synliggjøre smerter for brukere og etat på en helhetlig måte. Videre arbeid med beskrivelse av etatens oppgaveløsning bør videreføre arbeidet, skaffe **reell brukerinnsett** og tegne reisen på nytt (iterasjon 2 av brukerreisen), gjøre tiltak og måle effekt og bygge erfaring når vi går bredere ut.

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 7 av 54
		Versjon: 1.00

### 3 Digitalisering og informasjonsforvaltning

Norge er et digitalt modent samfunn. Den digitale utviklingen og utbredelsen er økende både i næringslivet og hos borgerne. Digitaliseringen av offentlige tjenester har også kommet langt. Men offentlige tjenester henger likevel etter den digitale utviklingen ellers i samfunnet, når det gjelder å utnytte potensialet i anvendelse av digitale opplysninger og forventninger om mer avanserte digitale dialogtjenester med næringsliv og borgere, på tvers av offentlige myndigheter. Fra å være rangert høyest på FNs undersøkelse av digitale tjenester i e-forvaltning i 2008, har Norge falt til 18. plass i 2014.

#### 3.1 Potensialet for informasjonstilgang ved digitalisering

Tilgang til relevante opplysninger for riktig beskatning er avgjørende for Skatteetatens evne til å tilby gode tjenester og føre tilstrekkelig kontroll.

Digitaliseringen av samfunnet medfører at stadig mer informasjon finnes digitalt. Digitaliseringen av borgernes liv og næringslivets prosesser medfører økt evne til digital deling av opplysninger. Digitale opplysninger lagres og formidles i økende grad via skytjenester. Det reduserer den enkelte aktørs kostnader og øker potensialet for deling. Opplysninger som allerede finnes digitalt blir enklere og billigere å dele med flere, herunder offentlig forvaltning.

Skatteetaten må innrette sin informasjonsinnhenting slik at det er enkelt og billig å motta relevant informasjon som finnes digitalt i samfunnet.

Mengden av opplysninger som det potensielt er mulig å innhente vil både representere en mulighet for bedre oppgaveløsning, men også en utfordring når det gjelder å nyttiggjøre seg opplysningene på en effektiv måte. Skatteetaten må ha en klar strategi for hvilke opplysninger etaten trenger i oppgaveløsningen og tydelige mål for hva opplysningene skal brukes til.


#### 3.2 Kun en gang – deling og gjenbruk av informasjon mellom offentlige myndigheter

Informasjon til forvaltningen skal kunne leveres "kun én gang". Forvaltningen skal gjenbruke informasjon i stedet for å spørre brukerne på nytt om forhold de allerede har opplyst om. Dette prinsippet legges til grunn av både norske myndigheter og EU. For opplysninger som innhentes fra næringslivet foreligger det allerede en lovpålagt samordningsplikt fra det offentlige. Graden av samordning er likevel begrenset og samme opplysninger innhentes flere ganger i forvaltningen.

Offentlige tjenester skal oppleves sammenhengende og helhetlige for brukerne, uavhengig av hvilke offentlige virksomheter som tilbyr dem. Digital selvbetjening og automatisert saksbehandling skal i fremtiden legge til rette for at det offentlige i større grad aktivt sikrer rettigheter og tilbyr tjenester. Det innebærer for eksempel at vedtak kan fattes og tjenester tilbys uten at brukeren må søke om å få tjenesten. Bedre digitale tjenester forutsetter at offentlige myndigheter har god tilgang på relevant informasjon og anvender den for å ta korrekte avgjørelser om handling overfor bruker.

Skatteetaten mottar, lagrer og forvalter i dag en betydelig mengde opplysninger som ukrevet skal rapporteres fra næringsliv, borgere og andre offentlige myndigheter. Opplysningene kan deles med andre til avgrensede formål. Prinsippet om at opplysninger kun skal rapporteres til det offentlige en gang vil medføre en økt forventning om deling av opplysningene Skatteetaten forvalter. Økt digitalisering av det offentlige medfører at det offentliges evne til å dele opplysninger med hverandre øker. Skatteetaten må forvente økt krav om deling av opplysninger med andre offentlige myndigheter, men også møte økt forventning om at opplysninger gitt til andre offentlige myndigheter ikke innhentes på nytt av Skatteetaten.

Skatteetaten må ha en klar strategi for hvilke opplysninger etaten selv skal være den primære mottaker og forvalter av og hvilke opplysninger det er mer naturlig at etaten samordnet innhenter gjennom andre offentlige myndigheter.

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 8 av 54
		Versjon: 1.00

"Kun en gang" forutsetter at hele offentlig forvaltning må ha bedre oversikt over hvilken informasjon den forvalter selv og styrke arbeidet med informasjonsforvaltning. Hvert forvaltningsområde har tradisjon for å be om informasjon på en måte som gjør den spesifikt tilrettelagt for effektiv utnyttelse i den tjenesten eller saksbehandlingen den er innhentet for på eget område. Dette øker kostnadene ved tilrettelegging for den som skal avgi informasjon og reduserer gjenbrukbarheten av opplysningene til andre formål i forvaltningen. Informasjonsforvaltningen må sikre at opplysninger som hentes av det offentlige er innrettet slik at de er egnet for deling og bruk av flere. Det må samtidig legges til rette for samvirke med internasjonale løsninger. Nasjonale standarder og løsninger for informasjonsforvaltning må være tilpasset samhandling med internasjonale standarder og løsninger.

Skatteetaten må ha god oversikt over hvilke opplysninger etaten selv innhenter og forvalter og ha tilsvarende god oversikt over opplysninger hos andre norske offentlige myndigheter og andre lands myndigheter.


### 3.3 Rammebetingelser og lovregulering av tilgang til opplysninger

Skatteetaten har i dag lovhjemler som sikrer at informasjon om borgere og næringsliv skal leveres ukrevet av eget tiltak og på forespørsel. Økt digitalisering og internasjonalisering gjør at økonomisk aktivitet og informasjon relevant for norsk beskatning etableres utenfor områder hvor norske myndigheter alene kan pålegge krav om å gi opplysninger. For å sikre og opprettholde nødvendig tilgang på informasjon må Skatteetaten arbeide for en internasjonal samordnet lovregulering av at informasjon relevant for beskatningen i Norge, skal leveres ukrevet også der opplysningene ligger utenfor Norge.

Skatteetaten må arbeide aktivt for et internasjonalt tilpasset regelverk og gode rammebetingelser som fremmer digitalisering og fjerner hindringer for tilgang til informasjon utenfor Norge.

#### Skatteetaten må:

- innrette sin informasjonsinnhenting slik at det er enkelt og billig å motta relevant informasjon som finnes digitalt i samfunnet.
- ha en klar strategi for hvilke opplysninger etaten trenger i oppgaveløsningen og tydelige mål for hva opplysningene skal brukes til.
- forvente økt krav om deling av opplysninger med andre offentlige myndigheter.
- møte økt forventning om at opplysninger gitt til andre offentlige myndigheter ikke innhentes på nytt av Skatteetaten.
- ha en klar strategi for hvilke opplysninger etaten selv skal være den primære mottaker og forvalter av og hvilke opplysninger det er mer naturlig at etaten samordnet innhenter gjennom andre offentlige myndigheter.
- ha god oversikt over hvilke opplysninger etaten selv innhenter og forvalter og ha tilsvarende god oversikt over opplysninger hos andre norske offentlige myndigheter og andre lands myndigheter.
- arbeide aktivt for et internasjonalt tilpasset regelverk og gode rammebetingelser som fremmer digitalisering og fjerner hindringer for tilgang til informasjon utenfor Norge.

 Skatteetaten	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 9 av 54
		Versjon: 1.00

## 4 Teknologiske muligheter for effektivisering av prosesser

Arbeidet<sup>3</sup> har vært rettet inn mot å se på effektivisering av interne prosesser. En del av teknologiene kan ha betydning for samfunnets oppgaveløsning for skatte- og avgifts-prosessene, og indirekte også for vår oppgaveløsning. Denne type effekter har likevel vært sekundære i forhold til direkte effektivisering og kvalitetsforbedring i egen virksomhet.

For teknologier som er ansett som interessante er det gjort en grundigere vurdering av hvilken effekt disse teknologiene kan ha, samt en overordnet vurdering av hvordan teknologien kan innføres i etaten.

For å sikre en riktig vurdering av teknologiens relevans, er det gjennomført en analyse av etatens ressursbruk fordelt på hovedområder, i henhold til dagens organisering og oppgaveløsning.

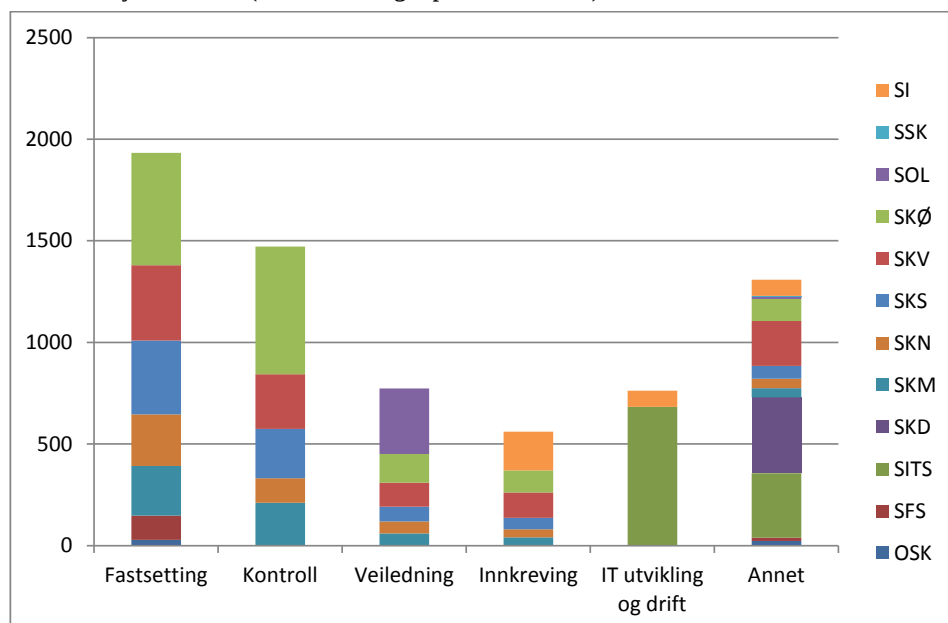
Vurdering er gjennomført i to trinn. Det er først utarbeidet en omfattende bruttoliste, satt sammen av ulike kilder, som oversikter over nye teknologier fra analyseselskaper og fagtidsskrifter, samt bruk av egen fagkompetanse. Det er deretter gjort en vurdering av teknologiernes relevans og modenhet sett i forhold til etatens oppgaver.

### 4.1 Etatens ressursfordeling i dag


Det er gjort en overordnet analyse av ressursfordelingen i etaten, basert på antall fulltidsstillinger fra personalsystemet og kostnadstall fra regnskapet.

Arbeidsgruppen er klar over at det er ikke fullt ut samsvar mellom hvordan kostnadene føres på administrativ enheter og hvordan ressursene faktisk brukes. Analyser har vist at eksempelvis fastsettingsressurser brukes på andre områder enn fastsetting, uten at kostnadene omfordeles. I forhold til formålet med analysen ansees likevel tallene som gode nok til å gi en indikasjon på hovedområdene som må vurderes og prioriteres i forhold til anvendelse av ny teknologi.

Etter funksjonsområde (Fulltidsstillinger pr februar 2016)

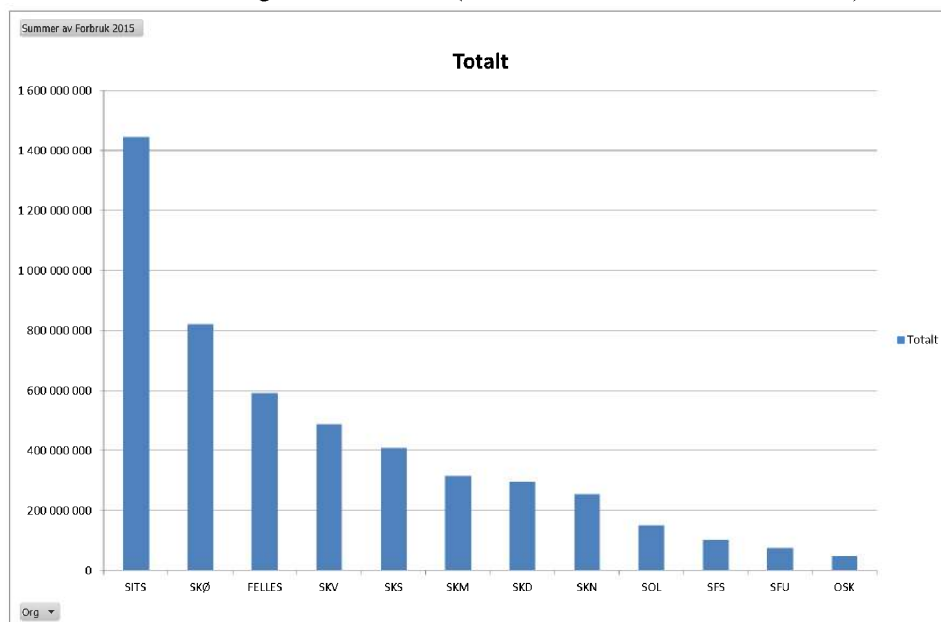


<sup>3</sup> Innholdet i denne delen av rapporten er fremkommet gjennom arbeid i en arbeidsgruppe bestående av Per Olav Stenseth, Peter Christopher Musæus og Jan Fredrik Håvie. Arbeidsgruppen har hatt som oppgave å identifisere tilgjengelige teknologier som etaten kan ta i bruk i sin oppgaveløsning

	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 10 av 54
		Versjon: 1.00

Områdene fastsetting, kontroll, veiledning (inkl. SOL), innkreving og IT-drift og utvikling er de største ift antall heltidsstillinger. Områdene fastsetting og kontroll representerer den tradisjonelle saksbehandlingen i etaten, der saksbehandlingen som ikke er automatisert, men krever manuell gjennomgang.

Kostnader fordelt etter organisatoriske enhet (Kostnader 2015, kostnader SI ikke med)



Gruppert etter kostnader pr organisatorisk enhet blir bildet litt annet. SITS og store prosjekter (posten FELLES) trekker tilsammen ca. 2 milliarder kroner i kostnader. Det vil si at det også er viktig at etaten også ser på mulighetene for å effektivisere støttefunksjonene (eiendom, HR, lønn, o.l.) og spesielt å effektivisere utvikling, drift og forvaltning av IT-løsninger


## 4.2 Hva er ansett å være viktige nye teknologier fremover?

Vi har tatt utgangspunkt i teknologibeskrivelser over nye teknologier fra analysemiljøer som Gartner o.l., og supplert dem med andre kilder og egen kunnskap. Listen under har ikke vært gjennom annen kvalitetssikring enn med deltakerne i arbeidsgruppen, og det kan således være teknologier som burde vært på listen, men ikke er med.


Vi har vurdert betydning for mulig effektivisering av etatens interne prosesser, men ikke på betydningen for de eksterne skatteprosessene.

Fellestrekk for disse teknologiene er at de gjør oss i stand til å utøve vår virksomhet mer effektiv og/eller med høyere kvalitet.

Følgende teknologier mener vi er svært relevante for etaten, og som har et modenhetsnivå som gjør at de, hvis man ønsker det, kan tas i bruk de neste to årene.

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 11 av 54
		Versjon: 1.00


<b>Teknologi</b>	<b>Kort norsk beskrivelse</b>
<b>Avansert analyse og beslutningsstøtte</b>	
Avansert analyse og prediktive modeller	Metoder for å trekke ut viktig kunnskap fra oftest komplekse og omfattende datamengder, som regel for beslutningsstøtte. Ideelt sett tillates også brukere å ekstrahere avanserte datasammenhenger uten å være spesielt kompetent i dette.  Design algoritmer som analyserer data fra tidligere og samtidige hendelser for å kunne forutsi fremtidige hendelser
Big Data	Data med høyt volum/omfang, høy hastighet og stor variasjon, som krever kostnadseffektive, nytenkende former for databehandling for innsikt og beslutningsstøtte
Avansert analyse med selvbetjent levering	Avanserte analysemetoder, som frembringer resultater til sine brukere uten spesifikk forutgående initiering
Innholds/tekst-analyse	Familie med teknologier som behandler innhold, og brukeres adferd i forbruk av innhold, for å finne svar på spesifikke spørsmål og mønstre som driver aktiviteter
<b>Intelligente systemer med naturlig dialog</b>	
Smarte rådgivere	En kategori av smarte maskiner som frembringer de best mulige svarene på brukerspørsmål, basert på innmatete data og kunnskap om brukers behov.
Naturlig språk spørsmålsdialog	Mulighet til å stille spørsmål i dagligdags språk
Talegjenkjenning	Gjenkjenning av naturlig tale som omformes til tekst eller maskinelle instruksjoner
Maskinlæring	En tilbakekoblingsløkke som setter datamaskiner i stand til å tilpasse adferdsmønsteret og forutsi riktig opptreden
Deep Learning (Dyp læring)	En gren innen maskinlæring basert på algoritmer som simulerer læring på samme sett som menneskehjernen. Muliggjør at maskinen kan lære uten veiledning.
Tale-til-tale oversetting	Oversettelse av ett talespråk til et annet. Omfatter talegjenkjenning, maskinell oversetting og tekst-til-tale
<b>Avansert prosessautomatisering</b>	
Robotic Process Automation (RPA), også benevnt som Intelligent Process Automation	Eliminering av manuelle og rutinemessige oppgaver ved hjelp av "roboter"
<b>Skyteknologi</b>	

 Skatteetaten	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 12 av 54
		Versjon: 1.00

Sky-teknologi	Tjenester som er behovsbaserte, levert over nett, med delte ressurser, umiddelbar fleksibilitet og betaling etter bruk
<b>Biometrisk/identitetsanalyse</b>	
Biometrisk/identitetsanalyse	Digitalisere personers fysiske karakteristika, som fingeravtrykk, stemmemønster og iris/øye som gjenkjenningsskriteria
<b>Åpent tjenestegrensesnitt (API)</b>	
Åpent tjenestegrensesnitt (API)	Tilby etatens tjenester som programtjenester, som kan benyttes i andre verdikjeder og tjenester

Teknologier som er kan ha noe relevans, men som enten er umodne eller vanskelig å se noen umiddelbare gevinster av

<b>Blockchain, inkl. kryptovaluta</b>	
Blockchain	En distribuert database av stadig voksende dataelementer som tillater sikker og tidsstempelt informasjon, dvs. som entydig bekrefter innholdet til å være identisk med den opprinnelige informasjonen, samt utføre handlinger. Mange og stadig flere bruksområder. Eksempelvis kryptovalutaer som bitcoin etc., eller selvutøvende kontrakter.
Kryptovalutaer	Virtuell valuta, skapt av private virksomheter uten myndigheters medvirkning, ved bruk av digitale media
Kryptovaluta-veksling	Online tjeneste som tillater veksling mellom kryptovalutaer og/eller valutaer utgitt av nasjonale myndigheter.
<b>Dataspillteknologi</b>	
Gamification	Spillmekanismer som poengskåring mv. anvendt på andre områder
<b>Nye avanserte sikkerhetsmetoder</b>	
Digital sikkerhet	Digital sikkerhet kombinerer dagens cybersikkerhet og risikostyring med digitale forretningsmetoder for å beskytte en virksomhets samlede digitale verdier, uansett om de befinner seg i virksomhetens kjerneområder eller mer perifert.
Programvaredefinert sikkerhet	En paraplybetegnelse som dekker sikkerhetsteknologier som abstraheres fra underliggende sikkerhetspolicy- kontrollerende teknologier opp til programvaredefinert sikkerhet.


 Skatteetaten	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 13 av 54
		Versjon: 1.00

Smarte rådgivere	
Virtuelle Personlige Assisterter (VPA)	Systemer som utfører noen av de samme tjenester som en menneskelig assistent ("butler"). Eksempler Siri, Cortana
Affektiv databehandling	Algoritmer som via sensorer, mikrofoner, kameraer og/eller programvarelogikk - identifiserer stemninger og følelsesmessig adferd og tilpasser adferd ift. resultat
Person-"lesende" teknologi	Personlesende teknologier bruker naturlig språk-behandling for å minske belastningen av teknologi på brukerne, og la de konsentrere seg om oppgaven fremfor tekniske detaljer

### 4.3 Hva kan de viktigste teknologiene bety for etatens oppgaveløsning?

Teknologi	Betydning for					
	Fastsetting	Kontroll	Veiledning	Innkrevning	IT-utvikling og drift	Annet
Avansert analyse og beslutningstøtte	Forstå skattyters risiko og behov, møte skattyter på riktig måte	Større bredde og dybde-innsikt skattyters forhold	Veilede skattyter på riktig måte, fange opp skattytere med behov for veiledning	Tidligere varsling av sannsynlige vanskelige saker		
Intelligente systemer med naturlig dialog, herunder smarte rådgivere	Avansert saks-behandlingsstøtte, større fokus på vanskelige saker	Avansert saks-behandlingsstøtte, større fokus på vanskelige saker	Automatisert veiledning 1. linje	Automatisert veiledning 1. linje	Automatisert veiledning 1. linje	
Avansert prosessautomatisering	Minimering av manuell ressursinnsats, og medfølgende begrensninger	Økt grad av automatiserte kontroller på løpende produksjon	Mulig proaktiv dialog med skattyter	Minimering av manuell ressursinnsats, og medfølgende begrensninger	Minimering av manuell ressursinnsats, og medfølgende begrensninger	
Skyteknologi	Raskere tilgang til nye løsninger	Raskere tilgang til nye løsninger	Raskere tilgang til nye løsninger	Raskere tilgang til nye løsninger	Større fleksibilitet, endringsevne og reduserte kostnader	
Biometrisk/identitetsanalyse	Kvalitetssikring av identitet for fastsettingsformål	Kvalitetssikre kontrollobjekt		Kvalitetssikre kontrollobjekt for innkrevingsformål		Sikrere identitets-fastsettelse
Åpent tjenestegrensesnitt (API)			Muliggjør større tilgang til egenbetjening og tjenester levert gjennom 3.part	Muliggjør større tilgang til egenbetjening og tjenester levert gjennom 3.part	Kan redusere behovet for tjenesteutvikling i egen regi	Muliggjør større tilgang til egenbetjening og tjenester levert gjennom 3.part



 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 14 av 54
		Versjon: 1.00

#### 4.4 Hva gjør sammenlignbare virksomheter?

Fremtidige teknologier og bruk av disse utenfor offentlige sektor er ikke alltid lett å kartlegge. Dette temaet er gjenstand for tiltak i konkurransen om kunder, og tilsvarende er informasjonen følsom da den konkret kan påvirke grunnlaget for lønnsomhet.

I offentlig sektor er det større åpenhet, men ofte også en større treghet i å ta i bruk ny teknologi, med mindre den er åpenbart nyttig for virksomhetene.


Skatteetatens virksomhet er fra tid til annen blitt sammenlignet med finansbransjen, som Skatteetaten i teknologisammenheng har hatt visse kontakter tidligere. Gartner, som brukes av etaten som forsknings og analyse-kilde for teknologi, har undersøkt hvordan banker tenker om mulig utnyttelse av smarte maskiner, og kommet opp med følgende liste:

Hvor tenker banker og finansielle institusjoner å bruke Smarte Maskiner?

1. Smarte visuell-teknologi systemer (systemer som "ser")  
For autentisering, tilgangskontroll, sikkerhet, mellommenneskelig kontakt - f.eks. i skranke, "tenkende" bygninger ift. VVS etc.
2. Virtuelle kundeassistenter  
Samtaler med kunder og foretar transaksjoner o.lign. på grunnlag av samtalen
3. Virtuelle personlige assistenter  
Observerer brukeren og gjennomfører aktiviteter etter gitt tillatelse fra bruker. Bygger tillit mellom seg selv og brukeren og utfører avtalte oppgaver.
4. Smarte rådgivere  
I prinsippet tilsvarende som foregående punkt, men uten fokus på brukerens adferd. Innsamler og fordøyer relevant materiale ift. Sine oppgaver. "Forstår" betydningen av informasjonen og kommer med konkrete råd og forslag på grunnlag av forståelsen.
5. Andre naturlig-språk teknologier  
Alternativt valg av teknologi fremfor f.eks. smarte rådgivere, ut fra oppgavens omfang, kompleksitet og endringsfrekvens. Ofte med en lavere pris, lavere risiko og mindre fleksibilitet enn smarte rådgivere.
6. Smarte bygnings- og driftsteknologier  
Nye måter å levere tjenester forbundet med bygninger. Starter ofte med aktive sensorer (Tingenes internett) på viktige sentrale steder, og forutser potensielle problemer med forslag til løsninger. Særlig viktig for VVS-systemer, elektriske installasjoner, personoppfølging ift. f.eks. brann etc. samt tilgangskontroll.

#### 4.5 Hvilke teknologier mener arbeidsgruppen at etaten bør ta i bruk nå?

Arbeidsgruppens holdning er at Skatteetaten først bør fokusere på benytte teknologi for å dekke inn de områder der det er størst avvik fra dagens norm i omverden. Mer konkret betyr dette å fortsette digitaliseringen av alle våre prosesser så langt som mulig. Først da kan vi kunne få full skalerbarhet og effektivisering på et mer enn inkrementelt nivå. Utviklingen må således følge helheten i verdikjeden. Dette er i harmoni med de klare signaler både fra departement (Storting) og samfunnet forøvrig med

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 15 av 54
		Versjon: 1.00

forventninger om at tiltak som er påbegynt i forhold til digitalisering, vil bli opprettholdt og om nødvendig forlenget for å sikre at effektmålene nås.

Styrking og effektivisering av egen produksjon:


- Teknologi for å kunne gjennomføre avansert analyse og beslutningstøtte er kjernen for å realisere risiko- og kunnskapsbasert tilnærming. Dette fordrer teknologisk kapasitet til å håndtere alle dagens og fremtidige datamengder (informasjon/"Big Data"), samt muligheten til å trekke ut kunnskap om denne for å få innsikt i skattyters tidligere og antatte fremtidige adferd. Dette er egenskaper vi besitter i dag, men i denne kontekst vil det være kapasiteten til økt volum, frekvens, og kvalitet, sammen med redusert kostnad og tidsbruk som vil være på et særs høyere nivå.
- Avansert prosessautomatisering er nødvendig i for å oppnå heldigitale behandlingsløp og må således prioriteres for å unngå manuelle ledd. Potensialet er også fortsatt stort for å kunne videre automatisere intern IT-drift. Dette er teknologisk funksjonalitet vi benytter delvis i dag og bør benytte i full skala.
- Skyteknologi vil kunne skalere utvikling av tjenester og skifte finansieringslogikken for IT-systemene. Etaten får tilgang til et bredere tilbud av løsninger, og flere valgmuligheter for hvordan å utnytte disse i sitt tjenestespekter. Den større delen av vedlikeholdskostnadene over post 45 endres fra investeringer til driftskostnader.

Styrke og effektivisere grenseflatene mot omverden

- Intelligente systemer med naturlig dialog, herunder smarte rådgivere betyr i første omgang at Skatteetatens dialog med omverden i stor grad blir håndtert av teknologi. Dette muliggjør at du som skattyter når som helst på døgnet skal kunne gi, motta og registrere informasjon gjennom tale og skrift til Skatteetaten. Dialogen kan bli nær fullverdig som å forholde seg til et menneske. Alle svar skal være konsistente og således sikre likebehandling.
- Bruken av åpen API<sup>4</sup> gir samfunnsaktørene tilgang til Skatteetatens informasjon og tjenester når de trenger det, der de trenger det. Tilgangen begrenses til aktørens saklige behov og reglene for konfidensialitet, da spesielt personvern. Skattyter og andre interessenter vil oppleve økt brukervennlighet og forenkling, samtidig som utvikling av tjenester kan skje via tredjepart.

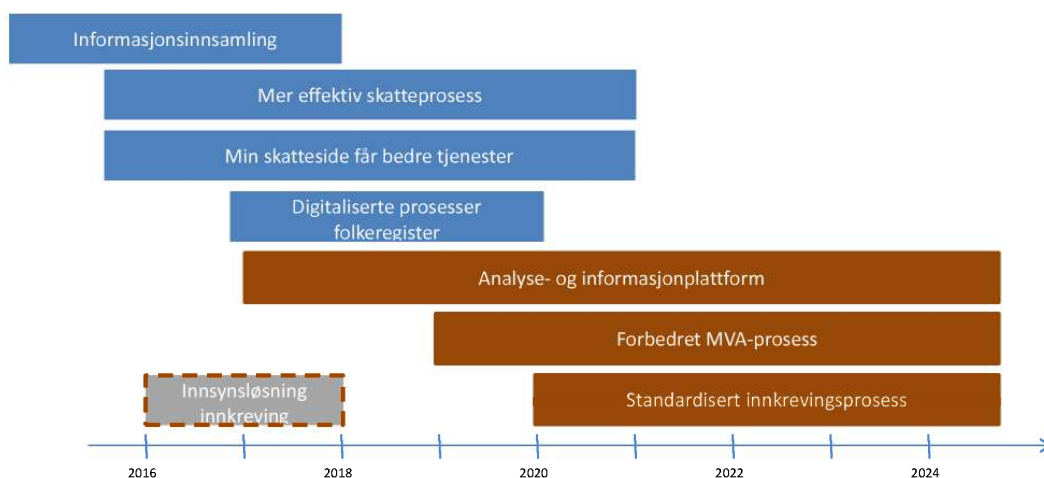
---

<sup>4</sup> API: Application Programming Interface: grensesnitt for utveksling av informasjon

	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 16 av 54
		Versjon: 1.00

## 6 Leveranser fra de største utviklingsprosjektene


Etaten har igangsatt og planlegger viktige utviklingsarbeider for å realisere endringsbehov som omtales i forretningsmålbildet. Ett endringsbehov kan realiseres gjennom linjeaktiviteter og ett eller flere program/prosjekter. Diagrammet under viser målsetninger vi har prioritert, og indikerer også områder hvor etaten har igangsatt planarbeider men p.t. ikke har finansiert/prioritert initiativ i den sentrale utviklingsporteføljen:



- Tidsaksen viser at arbeidet med innsamling og mottak av informasjon har pågått en periode. Fremover ser vi bl.a. innføring av standard for regnskapsinformasjon for kontrollformål (Saf-T) og særlig internasjonale forhold som CRS og FATCA.
- Mer effektiv skatteprosess omfatter både avgifter og skatter, og etatens prosesser forbedres i parallell med forbedringer i Min skatteside.
- Fra 2016 startet programmet for modernisering av det sentrale folkeregisteret som både vil endre registerarbeidet og påvirke avgiver og bruker av informasjonen.

De tre nederste (røde) områdene indikerer arbeider som foreløpig er på planstadiet, men som er prioritert ut fra opplevelse av potensielle effekter p.t. For disse områdene er omfang ikke besluttet, hverken funksjonelt, kostnadmessig eller i tid.

Se forøvrig Skatteetatens intranett/Fag/Prosjekter og portefølje/Prosjekter. Der finner du beskrivelser av de sentrale (porteføljestyrt) prosjektene i Skatteetaten. Siden oppdateres løpende.

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 17 av 54
		Versjon: 1.00

## 7 Felles analyse og risikohåndtering, forbedring og samhandling

For å realisere utviklingstrekkene beskrevet i fremtidig oppgaveløsning må etaten jobber mer effektivt med analyse og risikohåndtering, forbedring og samhandling. Måten vi jobber med utvikling er robust, og fanger raskt opp utviklingstrekk som krever endringer internt, eksternt og på tvers av offentlig forvaltning.

Standardiserte og gjennomgående prosesser for analyse og risikohåndtering, forbedring og samhandling, med tilhørende myndighet og ansvar, er en forutsetning for å realisere de utviklingstrekkene som beskrives under.

### 7.1 Felles analyse og risikohåndtering

Skatteetaten har satt seg som ambisjon å benytte "alt vi vet i alt vi gjør". Det fordrer at vi evner å tilegne oss og utvikle kunnskap, samt agere hensiktsmessig og villet som naturlig følge av denne kunnskapen.

Helhetlig analyse og risikohåndtering handler om å sette kunnskap om årsak og effekt i system. Kunnskapsbygging gjennom analyse av de økonomiske prosessene i samfunnet, skattepliktige og nettverk på tvers av skatteartene setter etaten i stand til å identifisere svakheter i prosessene og å iverksette rett tiltak (forbedring av prosesser, regler og systemer eller individuell behandling) i tide. Skatteetaten evner å gjøre de riktige prioriteringene både ved strategiske veivalg og styring, ved utvikling og drift og ved individuell behandling.

I 2025 har vi arbeidsprosesser som sikrer tilstrekkelig sammenheng mellom den kunnskapen og erfaringene vi gjør gjennom det operative arbeidet og de analysene vi gjør. Det individuelle arbeidet gjennomføres på bakgrunn av helhetlige analyser om hvor risikoen for manglende etterlevelse er størst, hvilke tiltak som er best egnet til å redusere risikoen (eks. kompetanse om adferd) og hvordan vi kan forbedre regelverk og automatiserte prosesser for å redusere risikoen i fremtiden.

#### 7.1.1 Kunnskapsbygging

Formålet med kunnskapsbygging er å lage grunnlag for strategiske valg og prioriteringer for utvikling og drift. Kunnskapsutviklingen er tett integrert med den strategiske og operative styringen av virksomheten. Dette gjøres gjennom å videreutvikle kunnskapsbaserte grunnlag for strategiske veivalg.


Sentrale forutsetninger for effektiv kunnskapsbygging er:

- Standardiserte og helhetlige prosesser
- Tydelig kobling til styrings- og prioriteringsprosesser
- God informasjonsforvaltning

Kunnskapsbyggingsprosessen er bred og sikrer at vi har kunnskap om etterlevelse, risiko, styring og evaluering. Etatens kunnskapsbygging består av prosessstrinn som er standardiserte på tvers av hvilke kilder og metoder som brukes:

#### 1. Identifisere kunnskapsbehov

Skatteetaten har en etablert prosess for å identifisere kunnskapsbehov på alle nivåer i organisasjonen. Skatteetaten har en felles metodikk for hvordan kunnskapsbehov vurderes opp mot hverandre. Denne prosessen er også koblet tett til prosessen for forbedring og utvikling.

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 18 av 54
		Versjon: 1.00

- a) Kunnskap om risiko for manglende etterlevelse  
Etaten har god oversikt over hva som er nå-situasjonen av etterlevelsen i ulike segmenter av skattytere og endringer i proveny, samt følger nøye med på endringer som indikerer redusert etterlevelse. I tillegg har etaten kapabilitet til å fange opp signaler og impulser som indikerer nye muligheter for skatteunndragelser.
- b) Kunnskap om effekt på etterlevelsen  
Etaten har kunnskap om hva som skaper etterlevelse og hvilke tiltak/aktiviteter/regler som virker. Denne kunnskapen brukes direkte i strategiske og operative prioriteringer. Vi har i systemer som evaluerer prosesser, men det er i tillegg stort behov for å måle effekter og evaluere tiltak og endringer som vi iverksetter i vår individuelle behandling.
- c) Kunnskap om resultater  
Etaten har oversikt og kunnskap om hva som årsaker til våre resultater og hvordan de utvikler seg og samspiller med hverandre (f. eks. hvorfor går proveny i et segment ned, hvordan kontrollresultater påvirker innkrevingsresultater). En god oversikt over kostnader og ressursbruk gir etaten mulighet til å bedre forstår effekter av tiltak og endringer i oppgaveløsningen. Vi kobler ressursbruk til etterlevelse slik at vi får et bedre beslutningsgrunnlag for å styre virksomheten.

## 2. Analysere - analyseprosessen tar utgangspunkt i et definert kunnskapsbehov

Det er stor variasjon i omfang av analyser og det er tydelig hva analysegrunnlaget skal brukes til. Analyseprosessen er standardisert og det brukes en rekke ulike metoder avhengig av hva som skal analyseres og bygges kunnskap om.

- a) Datagrunnlag og metod for analyse. Når behovet for kunnskap er etablert og prioritert har Skatteetaten en prosess som sørger for at datagrunnlag og metodikk for analysene etableres. Skatteetaten har en analytisk bredde som gjør at vi kan bruke forskjellige analysemetoder og arbeide med ulike datagrunnlag. Analysene tar utgangspunkt i fire typer av datagrunnlag:
  - en informasjonsplattform som strukturerer internt genererte data på en måte som gjør at de er tilgjengelige og analyserbare og kan ses på tvers av bruksområder.
  - en plattformen og rutiner for mottak og registrering av informasjon og observasjoner som etatens medarbeidere gjør (alt ifra avisartikler, observasjoner i felt og impulser fra andre skatteadministrasjoner).
  - Vi har rutiner, systemer og hjemler som gjør at vi kan motta data fra andre etater og eksterne kilder på regelmessig basis.
  - Vi har systemer som gjør at vi kan motta ad-hoc informasjon (f eks Panama Papers) og verktøy for å analysere informasjonen.
- b) Prediktiv modellutvikling – etaten har implementert prosesser, teknologi og miljøer som jobber med prediktive modeller og ekspertmodeller. Disse er implementert i den løpende produksjonen. Det er etablert et helhetlig ansvar i etaten for utvikling og vedlikehold av modellene.

### 7.1.2 Anvendelse av kunnskap

I 2025 har etaten betjeningstrategier som er basert på kunnskap om hva som er mest effektivt opp mot måloppnåelsen. I praksis betyr det at vi har tiltak som påvirker og reduserer sannsynligheten for at uønskede hendelser inntreffer (avvik i etterlevelse). Disse baserer seg på prediktive analyser om forventet adferd, samt kunnskap om hvordan vi best påvirker denne i ønsket retning. Samtidig benytter vi kunnskapen til å automatisere våre prosesser slik at vi kommer tettest mulig på avvikshendelser. Dette medfører at vi ikke bruker ressurser på de som etterlever, mens konsekvensene av avvik snarlig blir minimert.

I 2025 er analysemiljøer, operative miljøer og etatens ledelse i tett dialog; dette sørger for at Skatteetaten er en lærende organisasjon; det er kort vei fra analyse til bruk. Vi har en tydelig eier til alle analyser, og

	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 19 av 54
		Versjon: 1.00

en kapabel organisasjon som evner å omsette kunnskapen til handling. Analysene gir grunnlag for prediktive modeller og for behandlingsstrategier. Dette bidrar til nødvendig sammenheng mellom de automatiserte prosessene og den individuelle behandlingen av sakene.

En viktig del av analysene resulterer i prediktive modeller der utvikling og bruk av modellene er tett integrert. Vi har også et miljø som evaluerer og vedlikeholder alle modellene løpende.

### 7.1.3 Kompetansebehov for analyse

Etaten har samordnet analysearbeidet slik at ulike kompetansemiljø jobber tett sammen. I tillegg har vi kompetanse og resurser til å hente inn den informasjonen vi trenger for å gjennomføre analyser. Analysemiljøet i etaten har en helhetlig styring og et gjennomgående ansvar. Miljøet er styrket gjennom at ulike kompetansemiljø jobber tettere sammen og er koblet opp mot både operative og strategiske prosesser.

Etaten har styrket kompetansen innefor modellutvikling, risikoanalyser som inkluderer estimering av etterlevelse, skattegapanalyser, etterretning. Vi har sterk kompetanse om...

- Prediktiv modellutvikling – ansvar for utvikling og vedlikehold av modeller.
- Risikoanalyser – største gruppen. Dette omfatter estimering av etterlevelse (skattegap etc.) og mye av etterretningsarbeidet. Gruppen har ansvar for å finne segmenter der etterlevelser er dårlig, og hvilke risikoer vi ser komme (fremoverskuende). Gruppen har som oppgave å vurdere å analysere risikoer og designe forslag til tiltak (prediktiv modell, regelverksendring, informasjonskampanjer,...) for å redusere risikoen.
- Effektmålinger/evalueringer – en gruppe analytikere som er gode på å gjennomføre effektmålinger og evalueringer. De bør også ha oversikten av forskning og annen kunnskapsproduksjon på området etterlevelse.
- Resultatanalyser – bør bestå av en kombinasjon av styringsfolk og analytikere som kan gjøre statistiske beregninger og som kan kople og forstå styringsinfo med annen type av informasjon (etterlevelse). Ansvar for å utvikle styringsparameterregimet bør ligge her.

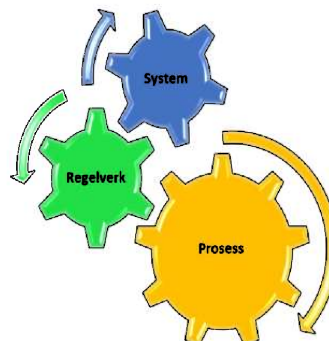
## 7.2 Forbedring


Vi legger tilrette for økt etterlevelse gjennom å:

- sikre at næringslivets kostnader for å etterleve sine forpliktelser er så lave som mulig (gjøre lett å handle rett)
- redusere muligheten for feil og bevisste unndragelse
- sikre etterlevelse til lavkost (etatens kostnader)

Formålet er å forbedre prosessene – både samfunnets og etatens egne prosesser, som en følge av endringer i eksterne og interne rammebetingelser. Dette gjøres gjennom å videreutvikle kunnskapsbaserte grunnlag for strategiske veivalg. En kunnskapsbasert, effektiv og helhetlig utvikling forutsetter:

- helhetlig og gjennomgående leveranseansvar og -myndighet for realisering av prioriterte mål, utviklingsbehov, -muligheter og -tiltak (prosess, regelverk, organisasjon og teknologi)
- en tydeligere rollefordeling for:
  - behov og konseptfase



 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 20 av 54
		Versjon: 1.00

- plan og utviklingsfase
- implementering og gevinstrealisering
- felles målbilder for forretning og teknologi (forbedring og samhandling)
- flyteeffektivitet er et førende prinsipp for forbedring
- målrettet, langsiktig og systematisk samhandling med offentlige aktører, næringsliv og internasjonalt
- vi har standardiserte kvalitetskrav til alle stegene i utviklingsprosessene, herunder også tydelig definert kunnskapsbehov om risiko, effekter og resultat

Prosjektporteføljen består av mer trinnvise og avgrensede leveranser. I utviklingsprosesser er flerfaglighet en viktig forutsetning. Vi har økt ressursinnsatsen i første fase av utvikling – behov og konsept (linjen må forsterkes ift. dagens organisering), slik at linjen tar et større ansvar og har god oversikt over sammenhengene mellom behov og utviklingstiltak. Prosjektene får tydeligere forretningsmessige føringer for gjennomføring av prosjektene.

En økt ressursinnsats i linjen er viktig for å sikre god implementering og gevinstrealisering. I denne sammenheng er det viktig at kort og langsiktig utviklingstiltak (i dag portefølje og helhetlig prioritering) må styres samlet. I tillegg er porteføljestyringen tett knyttet til ressurs- og økonomistyring, og etaten har god oversikt over kost/nytte av leveranser.

### 7.3 Samhandling

Flere av de områder som skatteetaten har ansvar for innebærer i dag og i fremtiden behov for samarbeid og samhandling med andre offentlige organer (som NAV, tolletaten, politiet, utlendingsmyndighetene, offentlige tilsyn, skatteoppkrevere og domstolene), samarbeid med næringslivet og internasjonalt samarbeid.

Flere av etatens mål for oppgaveløsningen forutsetter en annen type samarbeid enn det vi gjør i dag. Evnen til å realisere helhetlig analyse og risikobasert tilnærming, evnen til å utnytte og utvide tilgang til informasjon som produseres andre steder i samfunnet og internasjonalt, og evnen til å effektivt "kun en gang" er eksempler på mål som krever annen samhandling.


#### Hensikt med samhandling

Skatteetaten sikrer økt etterlevelse av skattereglene og en god løsning av samfunnsoppdraget gjennom å opptre godt samordnet med øvrig offentlig forvaltning, med myndighetene i andre land og med private aktører. Vi bidrar til forenkling hos andre aktører og en hensiktsmessig samlet oppgaveløsning gjennom å tilrettelegge informasjon for skattytere, myndigheter og partnere. Samhandling er også nødvendig for å sikre best mulig tverretatlige og tverrsektoriell brukerreiser for en rekke aktører.

Skatteetatens samarbeid med andre parter har mange ulike perspektiv og mål.

- *Samhandling for å lykkes med en helhetlig forvaltning*
- *Operativ samhandling*
- *Samhandling for å forbedre*

Offentlige myndigheter har ofte ansvar for oppgaver som sett fra innbyggerens/aktørens side er deler av samme prosess (brukerreise). Det er økende forventninger til at offentlige myndigheter opptre samordnet og enhetlig overfor innbyggerne og andre aktører. En helhetlig brukerorientert offentlig sektor krever breddekunnskap hos medarbeidere knyttet til samordnede tjenester utover egen etats delansvar. Bruker forventer og krever helhetlig veiledning i førstelinje.

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 21 av 54
		Versjon: 1.00

En digital Skatteetat og mer digitalisert offentlig sektor vil for det store flertall av brukerne bety bedre, enklere og mer tidsuavhengige tjenester i forhold til åpningstider etc. Ulempen er at det alltid vil være en viss andel av befolkningen som det er krevende for å benytte seg av denne typen selvbetjeningsløsninger. De blir ikke nødvendigvis flere enn tidligere, men de blir lettere å identifisere. Denne brukergruppen er en felles utfordring for offentlig sektor, og det er etablert fellesoffentlige løsninger for de som trenger høy grad av veiledning for å kunne ivareta sine interesser. Et eksempel på hvordan dette tenkes løst er "Digital agenda for Norge" som Regjeringen har lagt frem. Her foreslås det at kommunene skal veilede innbyggerne på nett. Statlige publikumsetater inviteres til å delta i et slikt samarbeid.

I samarbeidsrådet SKATE (Strategi for nasjonale felleskomponenter og løsninger i offentlig sektor) er det lagt føringer på at offentlige virksomheters utvikling av sluttbrukertjenester skal legge til grunn en helhetlig tverrsektoriell tilnærming basert på både behov fra innbyggere, næringsliv og forvaltningens behov for effektivisering. Det skal etableres en felles helhetlig arkitektur for felleskomponenter som også ses i sammenheng med europeisk infrastruktur. Hvordan dette vil forandre endringer i dagens samhandlingsmønstre vil tydeliggjøres når arbeidet utvikles og operasjonaliseres i de kommende årene.

En målsetning for Skatteetaten har vært å jobbe for mest mulig åpne næringslivsdata. I dette arbeidet jobbes det allerede i dag med standardisering av regnskapsformat (SAF-T). Økt digitalisering og datatilfang gir store muligheter for økt automatisering. Et samhandlingsmål bør være at det utvikles gode samtykkeløsninger også for næringsdrivende som gjør at det er mulig å gi tilgang til rapporterte opplysninger på tvers av offentlige myndigheter, private aktører og kommuner m.m.

Sammen med andre aktører kan vi bidra til en mer effektiv informasjonsflyt mellom ulike interesser som etterspør de samme dataene, i tillegg til at næringslivet får økt egeninteresse i å sørge for åpne data overfor Skatteetaten. Med økt legitimitet for den som bidrar til åpenhet er det lettere for skatteetaten å identifisere de som ikke ønsker å bidra med data – med den økte risikoen de har for feil og mangler.


Endrede forretningsmodeller i mange bransjer vil føre til endringer i tredjepartsrapporteringen slik vi kjenner den. Nye måter å organisere finansnæringen på og færre tradisjonelt ansatte vil føre til mindre tredjemansrapportering slik vi kjenner det i dag. En målsetning må være å ha et nært samarbeid med aktørene i næringslivet samtidig slik at vi bygger på fellesinteresser og tilrettelegger for at næringslivet lettest mulig kan bidra til riktig beskatning

Samarbeidet med andre land og tilpasning til internasjonale standarder og formater for informasjonsutveksling og rapportering blir vesentlig. Et mer internasjonalt næringsliv, arbeidsmarked og handel fører til at opplysninger fra utlandet og utenlandske selskaper med oppdrag i Norge, får økt betydning for å sikre rett norsk skattlegging. Norske skattemyndigheter får tilsvarende oppgaver med å formidle og å følge opp opplysninger til nytte for andre lands myndigheter.

### **Regelverksspørsmål**

Samhandling med andre etater krever at regelverket legger til rette for denne type samarbeid. Bestemmelser om for eksempel taushetsplikt kan sette begrensninger for hvilken informasjonsutveksling som kan finne sted, både i enkeltsaker og i mer omfattende samarbeid gjennom f. eks. automatisk sammenstilling av informasjon. Det må derfor gjøres grundige vurderinger av gjeldende regelverk på de aktuelle områdene, og dette arbeidet bør skje i samarbeid mellom involverte etater, f. eks. slik man har gjort i forbindelse med AKRIM-samarbeidet.



 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 22 av 54
		Versjon: 1.00

Dersom regelverket ikke gir muligheter for den ønskede arbeidsform, må det på vanlig måte vurderes om det er ønskelig å gjennomføre endringer i gjeldende regelverk. Her vil det være av stor betydning for vurderingen om det er snakk om utveksling av informasjon i enkeltsaker eller en mer planmessig utveksling og sammenstilling i større skala, hvor andre hensyn gjør seg gjeldende. Det kan være en utfordring at regelverksutviklingen ikke klarer å holde tritt med den tekniske utviklingen og utviklingen av f.eks. nye forretningsmodeller, som kan kreve rask tilpasning fra skattemyndighetene. Hvordan ulike hensyn knyttet til taushetsplikt og personvern bør harmoniseres og vektas i et samhandlingsperspektiv, vil bli en sentral problemstilling og en viktig premisse for fremtidens oppgaveløsning.

### Forutsetninger for forbedret samhandling

I dagens oppgaveløsning har vi erfaringer fra samarbeidsarenaer og samarbeidsrelasjoner (både nasjonalt og internasjonalt) som vi må bygge videre på og utvikle frem mot 2025. Vi må bygge videre på erfaringer og læring fra eksempelvis AKRIM – prosjektene, fra etablering av EFF og fra nyopprettet tverretattlig senter for etterretning og analyse.

Dette gjør vi gjennom å:

- Identifisere behov og konsepter av felles interesse som krever forpliktende samhandling for å realisere hovedmålene, målbilder, strategier og utviklingsplaner
- Gjennomføre og realisere forbedringer (internt og eksternt)

Noen viktige forutsetninger for å realisere samhandlingen:

- Klare strategier for hvem vi samhandler med, på hvilket nivå og med hvilket formål
- Skatt definerer hvor vi kan ta et tydelig ansvar og ha en ledende rolle i tverrsektoriell samhandling
- Felles prioriteringer og krav
- Tydelig ansvar for ivaretagelse av realiseringen av målene
- Gjensidighet og kunnskapsbygging

### Konsekvenser for fremtidig oppgaveløsning


Hvordan vi faktisk skal endre oppgaveløsningen for å forbedre etatens samhandling må tas stilling til i det videre arbeidet. Man kan imidlertid se for seg flere mulige modeller eller veivalg:

- Samhandling gjennom endret organisering
  - Egne enheter i skatteetaten som samarbeider med andre myndigheter på utvalgte områder
    - Erfaringer fra Akrim
  - Spesialiserte enheter som får ansvar for egne områder
    - Erfaringer fra EFF (med særskilt lovverk)
    - Nasjonalt senter for analyse og etterretning
- Teknologiske muligheter i endring
  - Standardisering og utvikling mot "tverrsektorielle brukerreiser" gjør det lettere å løse oppgaver i fellesskap
  - Risiko for at det blir en økning av økonomisk aktivitet som går utenom de ordningene vi har basert mye av etatens prosesser på. Dersom det skjer kan det bli behov for å øke samhandlingen med andre som har relevant informasjon og internasjonalt samarbeid for å regulere tilgangen på informasjon

### Hvilke vurderinger må tas ned i det videre arbeidet?

*Hvilke oppgaver skal etaten prioritere i konteksten samarbeid?*


- Etatens strategiske prioriteringer; næringslivet, svart økonomi og ID-forvaltning og utenlandsforhold

 Skatteetaten	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 23 av 54
		Versjon: 1.00

- Helheten eller enkeltoppgaver/tema "under" de strategiske prioritene igjen?
- Samhandling som prioriteres av andre myndigheter eller felles fora, slik som SKATE?
  - Skal skatteetaten i så fall "ta lead" i slike fora, eller innrette seg?

*Hvordan skal vi organisere samarbeid?*

- Basert på brukerreiser og brukerens verdikjede?
- Som en egen organisatorisk enhet?
  - Per oppgave, samfunnsprosess, etatsprosess?
  - Hvordan sikrer vi helhet for aktør og etat i så fall?
- Som en integrert del av øvrig oppgaveløsning?

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 24 av 54
		Versjon: 1.00

## 8 Oppgaveløsning for lønnstakere og pensjonister i 2025

At samme informasjon er grunnlag både for rettigheter og plikter bidrar til selvregulering. Iboende risiko for manglende etterlevelse reduseres fordi det er 3. part som innrapporterer informasjonen, forutsatt at det ikke er interessefelleskap mellom den som innrapporter og den som informasjonen gjelder.

3.partsrapportering er i stor grad tatt i bruk for nasjonale forhold, og er i stor endring for internasjonale forhold. Informasjonen skal samles der hvor hendelsen oppstår, av den aktør som er best egnet til å sikre at kvaliteten på informasjonen er riktig. På personområdet har man kommet langt slik at beskatning av personer har stor grad av gjennomskiktighet.

### 8.1 Utviklingstrekk

#### Digitalisering og automatisering


I løpet av det siste 10-året har det skjedd en gjennomgripende digitalisering av kommunikasjonen i samfunnet, både næringsdrivende og privatliv. Dette har ført til at etatens eksterne kommunikasjon er omarbeidet slik at digitale kanaler er hovedløpet, mens papirbasert kommunikasjon er en sekundær kanal. For inntektsåret 2015 leverer kun 3 % av skattyterne selvangivelsen på papir. Frem mot 2025 kan vi tenke oss at papirløsninger er faset ut. Toveis digital kommunikasjon gir mulighet for et helt annet tempo i saksbehandlingen enn tidligere, og forventningene om at skatteetaten skal tilby dette på alle områder er raskt stigende. Den generelle digitaliseringen av samhandlingen i samfunnet åpner samtidig for nye metoder for innhenting og kvalitetssikring av informasjon om økonomisk aktivitet. Dette gir nye muligheter mht hvordan etatens samfunnsoppdrag kan løses og dette påvirke arbeidsprosessene ved fastsettelse av skatter og avgifter for lønnstakere og pensjonister. De aller fleste arbeidsprosesser vil bli automatisert. For likningsbehandlingen vet vi at noe av regelverket er av en slik karakter at forvaltningen av det er vanskelig å digitalisere. Per i dag krever noe saksgang individuell og skjønsmessig saksbehandling. I 2025 antar vi at dette inntreffer kun i få tilfeller i standardprosessen for lønnstakere og pensjonister.

#### Befolkningsmobilitet

Befolkningsmobilitet og reiseaktivitet er høyere enn på det tidspunktet da våre nåværende ordninger på skatteområdet ble utformet. Personer oppholder seg ofte på andre steder enn der de er bosatt, og er ofte i utlandet i lengre perioder. I dag har vi ikke noe eksakt tall på hvor mange skattytere som har forhold til utlandet eller reisevirksomhet på selvangivelsen sin. Vi kan estimere at dette gjelder omlag 600.000. Det vi vet er at dette tallet er raskt stigende, noe som det trolig også vil være frem til 2025. Vi kan havne i en situasjon hvor 1 av 4 skattytere har et økonomisk forhold til utlandet, enten gjennom ansettelsesforhold, trygdeforhold eller eiendeler. Norge har et utadrettet næringsliv, med samlet sett høy eksport og import, og forgreininger til utlandet. Utveksling av informasjon med utlandet gjennom blant annet bistandsanmodninger, spontanopplysninger og AKU (automatiske kontrollopplysninger utland) er viktig for å innhente informasjon. Fremtidens informasjonsutvekslingsavtaler mellom landene vil være godt tilpasset en digital virkelighet, der hele verden er et tastetrykk unna. At utlandsforhold inngår i beskatning av lønnstakere og pensjonister anses i 2025 som normalt. Dette gjør at kompleks rettsanvendelse med hensyn til hva som skal skattlegges hvor, med knytning opp mot skatteavtaler og andre lands interne regler, prosesser og systemer vil forsterkes i noen tilfeller. I andre sammenhenger vil det forenkles siden vi er i stand til å lage prosesser ved hjelp av digital automatikk, og økt dataflyt på tvers av landegrensler.

#### Arbeidsgiver og tredjepart

En rolle som arbeidsgiver innebærer et ganske omfattende administrativt og økonomisk ansvar. Vi ser en endring i næringsdrivende der arbeidsgiver søker å redusere dette ansvaret gjennom økt bruk av midlertidige og løsere ansettelser, herunder en overgang fra bruk av ansatte til kjøp av tjenester og kontraktørvirksomhet. Kontraktørvirksomhet er tradisjonelt utbredt for midlertidige oppgaver og i spesialistroller. Det som er nytt er omfanget og veksten i kontraktørvirksomhet på områder der

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 25 av 54
		Versjon: 1.00

arbeidskraft lett kan erstattes. Det er nærliggende å tro at denne utviklingen vil fortsette, ut ifra at både bedrifter, ENK og lønnstakere søker fleksibilitet. Økt bruk, bedre kvalitet og større hyppighet i innrapporteringer fra tredjepart vil hjelpe etaten i å bygge gode skatteprosesser i et samfunn der alle aktører søker fleksibilitet. Over flere år har data fra tredjeparter vært grunnlaget for beskatningsprosessen til lønnstakere og pensjonister. Vi har allerede i dag analyser som bekrefter at riktig bruk av grunnlagsdata er svært effektivt med tanke på å sikre etterlevelse. I tillegg til etterlevelseeffekten oppnår vi et nødvendig grunnlag for en automatisert beskatningsprosess. Etaten vil derfor gjøre mer for å sikre riktige grunnlagsdata i årene som kommer. Det er liten grunn til å tro at denne utviklingen vil snu før 2025.

### Skattyters adferd


Borgernes forhold til betaling av skatt og deres adferd i denne forbindelse påvirkes av verdier, holdninger og forståelse som er kulturelt forankret. Beskatningsprosessen utfordres av personer med en annen bakgrunn og andre forutsetninger, enn det som har vært forutsatt ved tilrettelegging av prosessen. Det kommer en ny generasjon av lønnstakere som aldri har møtt den gamle prosessen med innlevering av selvangivelse, som alltid har benyttet leverings-fritak, og som har et mer distansert forhold til egne forpliktelser i beskatningsprosessen. Det er ingen grunn til å si at denne utfordringen vil snu. En viktig faktor for å håndtere denne utviklingen er å bygge prosesser der det er enkelt for lønnstakeren å gjøre riktig. Vi må også forsøke å begrense de tilfellene der det er mulighet for å handle galt.

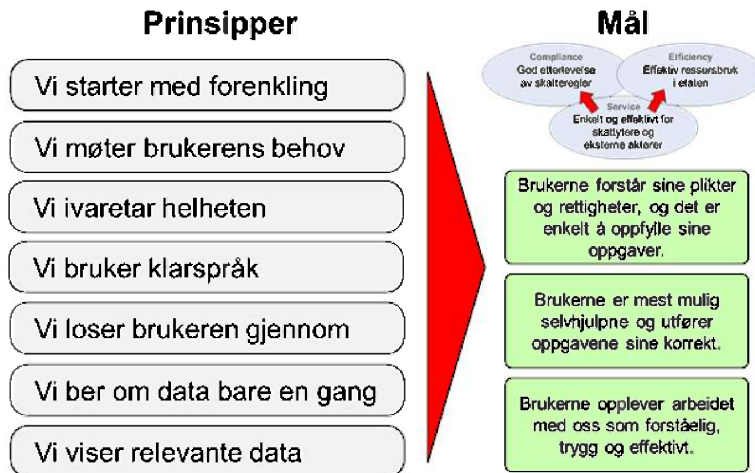
### Utviklingstakt

Det er liten grunn til å tro at utviklingstakten innenfor de områdene vi her har nevnt bremses. Vi ser at mobiliteten hos skattyter og kompleksiteten i faktumsavklaringer øker. Digitalisering og bruk av digital kommunikasjonskanal gir oss muligheter til effektiviseringsløsninger. Innenfor tidsrammen 2021 har etaten et sett av utviklingstiltak som vil løfte digitaliseringsprosessen i fastsettelsen av skatt for lønnstakere og pensjonister. Samtidig er det liten grunn til å tro at utviklingen deretter vil stagnere. I den grad vi har klart å fjerne alle papirløsninger frem til 2021, vil digitaliseringen likevel fortsette, ved at vi optimaliserer våre prosesser og velger arbeidsmetodikk ut fra det den digitale kanalen frem mot 2025.

## 8.2 Skattyters behov

I etatens helhetlig brukerdiallog arbeider vi i dag etter et sett av prinsipper for å tilfredsstille skattyters behov. Det viktigste for skattyter er at han forstår sine rettigheter og plikter. Deretter ønsker han å få en oversikt over sitt økonomiske sluttresultat etter skatt. Det skal være enkelt å gjøre riktig, og han skal i svært liten grad behøve å ta direkte kontakt med etaten. Hvis så skulle skje, blir dialogen gjennomført når og slik skattyter ønsker det.


	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 26 av 54
		Versjon: 1.00



Etaten har en svært viktig oppgave med å bevare legitimiteten til skattesystemet. Et ledd i dette er at vår kontakt med skattyter oppfattes som forståelig og trygg. I de tilfeller der vi oppretter en dialog med skattyter så må dette oppfattes som meningsfylt.

Skattyters behov setter noen krav til hvordan etaten vil bygge en fremtidig skatteprosess. Disse kan oppsummeres i 9 punkter

- Økt bruk av tredjepartsopplysninger, etablering av nye ordninger/innrapporteringer
- Ny brukerdiallog med bedre støtte for selvfastsetting og raskere responstid.
- Nytt format på skattemessige oversikter med forbedret/forenklet layout. Skattyter skal få tidligere oversikt over sine skattemessige forhold, med endringsmulighet for informasjon som gjelder seg.
- Saksbehandling tilpasses nytt lovverk og etaten gjør mer for å argumentere for et lovverk som kan føre til digitalisert forvaltning.
- Tettere og mer kontinuerlig binding mellom skatteoppgjør og forskuddsskatt.
- Veiledning, oppfølging og kontroll. SKE skal huske dialog med skattyter, vi benytter en logg.
- Vurdere risiko. SKE vil som ledd i fremtidsbildet 2025 benytte risikoprofiler og prediktiv analyse i sin behandling av skattytermassen. På sikt vil etaten aktivt utnytte risikoprofiler for å ha ulike behandlingsløp for skattytere med ulik risikoprofil.
- Vi vil sette skattesubjektet i sentrum, og når vi første gjennomfører individuell behandling vil vi søke å gjøre dette mest mulig helhetlig.
- Begrense skattyters muligheter til å gjøre feil under egenfastsettingen. En forutsetning for dette er at det materielle skatteregelverket er bedre tilpasset digital behandling.

	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 27 av 54
		Versjon: 1.00



Figuren over viser skatteprosessen i grove trekk. Vi har en digital kanal opp mot skattyter. På signal fra tredjeparter utløses handlinger i digital kanal. Handlingene gjennomføres enten automatisk, av skatteetaten, eller av skattyter. Vi kan også se for oss at den digitale kanalen kan utløse handlinger i eksterne dialoger, eksempelvis mot andre etaters system eller finansnæringer. I den grad etaten velger individuell behandling gjøres dette ut fra et sett av behandlingsstrategier. Disse er nødvendigvis ikke linket opp mot spesielle funksjonsområder i etaten. Men er i større grad en helhetlig behandling av skattyter. Behandlingsstrategiene er i figuren eksemplifisert med "veiledning", dette fordi det anses som gunstig at vi kommer tidlig inn i verdikjeden.


### 8.3 Strategisk arbeid

Etaten har gjennom fremtidsbildet 2025 sagt noe om hvordan fremtidig skatteprosess skal være. I dette arbeidet tar man utviklingstrendene i samfunnet til følge.

- Gjennom tidlig indikasjon får skattytere en umiddelbar oppfølging av sine skattemessige forhold.
- Hendelser fanges opp i sanntid og håndteres fortløpende
- Lønnstakere og pensjonister opplever at våre digitale tjenester dekker deres behov og trenger sjelden ta kontakt med skatteetaten
- Forretningsmål; Etatsprosessen – en automatisert skattedialog – logiske kontroller og kunnskapsbasert tilnærming som er risikobasert.

Setter vi punktene over i et perspektiv av organisering av etaten, ser vi at ressursbehovet til behandling av lønnstakere og pensjonister i stor grad skal reduseres. Som en overordnet betraktning kan man si at det stort sett er identifikasjon av skattesubjektet og noe av kontrollarbeidet som krever manuelt arbeid av den karakter som vi i dag gjennomfører. Til en slik hypotese eller fremstilling er det selvfølgelig knyttet et sett av betingelser, som det igjen knyttes usikkerhet til. Hva må gjøres for at våre prosesser fremstår som fulldigitaliserte? Hva blir etatens fremtidige arbeidsoppgave når det gjelder likning av lønnstakere og pensjonister?

Forretningsmålbildet sier noe om hvordan etaten ser på fremtidig skatteprosess og hvordan etaten ideelt sett skal håndtere den. Det blir tegnet et bilde av en prosess som etaten selv tar lite direkte del i. Kjøp,

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 28 av 54
		Versjon: 1.00

salg og ansettelsesforhold ute i samfunnet generer skatter og avgifter uten at etaten er en direkte del av det. Etatens oppgave blir da å regulere rammene og vilkårene for disse prosessene. For beskatning av lønnstakere og pensjonister blir en veldig viktig del av dette å utvikle systemer som er tilpasset skattyters behov, sikre riktig grunnlagsdata og støtte opp under arbeidet med å endre regelverk som ikke kan forvaltes digitalt. En slik fremstilling av vår forretning vil trolig føre til et annet kompetansebehov enn det vi har i dag. Vi ser også at graden av individuell behandling vil gå nedover. I 2025 vil vi behandle skattytermassen i makroperspektiv, og i de tilfeller hvor vi tar initiativet til individuell behandling vil dette være knyttet til risiko ved skattesubjektet, og ikke til et enkelt skattemessig forhold. En følge av dette vil være at skattesubjektet blir behandlet helhetlig.


## 8.4 Kjente initiativ og tiltak

- SOFUS - Prosjektet vil modernisere forskuddsutskrivningen og bidra til brukervennlige digitale tjenester for skatteetaten. SOFUS vil sikre løpende skatteberegning og vise skattytere skattemessig betydning av endringer i inntekter, fradrag og verdier.
- SIRIUS – vil bygge et nytt internt og eksternt brukergrensesnitt for fastsettelse av skatt. Skjemaforenkling og fornying av brukerdialogen rundt selvfastsettelse av skatt er hovedfokus. A-ordningen – system som sikrer innrapportering av ansatt-opplysninger og ansattes inntekter til tre ulike etater, skatteetaten, NAV og Statistisk sentralbyrå. Tidligere terminrapportering, lønns- og trekkoppgave og årsoppgave for arbeidsgiveravgift ble erstattet med en månedlig a-melding. Systemet har vært i drift fra 1.1.2015, men etaten har trolig ikke tatt ut alle gevinster enda, deriblant muligheter til kvalitetsheving av data.
- Grunnlagsdata fra utlandet; Muligheter i CRS og FATCA
- Nye SERG – bedret kvalitet på data i eiendomsregistret.
- Skatteforvaltningsloven, omlegging av fastsettelsesprinsipp. Lønnstakere og pensjonister får delvis selvfastsettelse ved at skattyter selv fastsetter grunnlaget for skatt, og SKE beregner skattene ut fra dette.
- Andre regelverksendringer, fornying og tilpassing av regelverket til digital kanal.

Frem til 2021 er det helt klart SIRIUS som vil få størst betydning for hvordan vi nærmer oss den ideelle skatteprosessen. Satsingen vil bidra til at flere av dagens manuelle prosesser i skatteetaten blir ivarettatt av skattyter selv, gjennom digitale løsninger eller ved at de blir erstattet av helt eller delvis automatiserte prosesser. Denne dreiningen vil redusere ressursbehovet for fastsettelse, etterkontroll, klagebehandling og innkreving, og da særlig overfor de skattytergrupper som ønsker å etterleve gjeldende krav. Ressursene skatteetaten vil bruke på disse områdene vil i større grad settes inn tidlig i prosessene, ved at en søker å jobbe i forkant. Veiledning vil få et endret henvendelsesmønster ved at ordinære henvendelser reduseres, men at faglig mer utfordrende henvendelser øker.

Selvbetjeningsløsninger med umiddelbar tilbakemelding til skattyter betyr færre henvendelser til Skatteetaten:

- Løsning som gir saksbehandler oversikt over alle skattyters forhold, som også skattyter får se (360 view)
- Selvfastsettelse med omgående skatteoppgjør
- Bedret saksbehandlingsstøtte for etterarbeid og kontroll
- Bedre støtte for utenlandsforhold
- Ny prosess for endringer etter skatteoppgjør. De behandles ikke lenger som klage, men som endring som kan håndteres maskinelt.
- Innrapporteringsløsning som håndterer digital innrapportering for alle, inkludert utenlandske skattytere

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 29 av 54
		Versjon: 1.00

SIRIUS prosjektet har en gevinstplan som dekker 108 årsverk innenfor behandling av Person Skatt. Etter at denne gevinsten er tatt ut skulle man tro at vi fortsatt har et betydelig gevinstpotensiale med å fulldigitalisere prosesser i tidsrommet 2021-2025.

## 8.5 Brukerreiser

Vi ser at fremtidig datastøtte, endrede forretninger og strategiske prioriteringer skaper rom for en annen arbeidsmetodikk innenfor skatteprosessen tilhørende lønnstakere og pensjonister. Under følger noen eksempler på tenkte endringer for skattyter, og for saksbehandlere internt i etaten.

### 8.5.1 Størst endringer for skattyter

- Digital kanal tilfredsstiller skattyters behov
- Tidligere oversikt over eget «kundeforhold» og endringsmuligheter på all informasjon om deg (folkeregister, skatteopplysninger, a-meldingen etc.)
- Tidlig dialog og endringsmuligheter for SY
- SY skal være mer selvhjulpen og gjøre sine egne endringer (enten direkte eller via 3-part)
- Flere kontroller/valideringer før innsending (kan oppleves som utfordrende for SY)
- Raskere responstid på endringene (automatisk/manuelle)
- Generere tidligere skatteoppgjør og løpende status (eks. utreise av landet)
- Skatteetaten skal gjenbruke mer av din informasjon slik at det blir enklere for SY (både internt og eksternt informasjon)
- SY går fra stille aksept til å ha løpende validering (vi ønsker et aktivt kundeforhold med løpende dialog)

### 8.5.2 Saksbehandling i skatteetaten


#### Veilederrollen

- Veiledning om selvfasting, skattemelding og skatteoppgjør vil starte tidligere på året enn nå. Trolig produksjonstopp i januar/februar.
- I og med at skattyter sitter med løpende informasjon om egne forhold vil veiledere få spørsmål om dette gjennom hele året. Som hovedregel er veiledningen digital.
- Veiledning i elektronisk kommunikasjon vil det fortsatt være behov for.
- Variasjon i behovet for veiledning gjennom året gjør at veileder bruker perioder med lav pågang til andre arbeidsoppgaver, som f.eks. å besvare e-post eller enkel saksbehandling.
- Veileder har god forståelse av hele skatteregelveverket som treffer lønnstakere og pensjonister.
- Veilede i data som blir innrapporteres tilnærmet kontinuerlig. Dette vil være en ny oppgave for veiledere
- Veilede i innkomne opplysninger og hvordan endre feil i oppgaver.
- Manglende selvfasting. Samme type veiledning som ved parring nå. Skattetrekkmelding. Eventuelle forslag om endring i løpet av året vil medføre en ny oppgave. Veileder må forklare hvorfor endring er foreslått

#### Saksbehandlerrollen

Vi kan se for oss at saksbehandlingen av lønnstakere og pensjonister er todelt. En hovedoppgave vil være å observere og analysere skatteprosessen. Dette for å finne virkemidler som bøter på svakheter eller utnytter muligheter til effektivisering for etaten eller skattytermassen. Kunnskapsheving om hvordan skatteprosessen flyter skal gjøre oss i stand til å rette hele verdikjeder med utgangspunkt i grunnlagsdata eller tredjepartsopplysninger. Vi kan tenke oss at dette er en form for saksbehandling i makroperspektiv. Virkemidlene som blir benyttet i denne delen av saksbehandlingen har basis i IKT eller makrokommunikasjon.



 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 30 av 54
		Versjon: 1.00

En annen del av saksbehandlingen vil omfatte kontrollvirksomhet. Arbeidsmetodikken vil her oppfattes som tradisjonell, da den er individbasert slik som i dag. Tenkt tilfelle kan være at saksbehandler myndighetsfastsetter konkrete feil som har oppstått i skatteprosessen for ett eller flere år. Dette kan gjøres i makroperspektiv eller individuelt for hver enkelt skattyter. Vi kan se for oss at dette kan minne om en form for avvikshåndtering. Der etaten griper inn for å korrigere konkrete feil som har oppstått. En annen del av arbeidsmetodikken vil ha basis i risikoprofiler knyttet til skattesubjektet. Når disse kontrolleres søker vi en helhet i arbeidet vårt. Dvs. at mange skattemessige forhold knyttet til subjektet blir gjennomgått, inkludert relasjoner han eller hun måtte ha inn mot næringslivet. Ettersom en slik fremgangsmåte krever en svært bred kompetansemessig bakgrunn, kan man se for seg at det er egnet for teamarbeid.

## 8.6 Momenter ved ny organisering i perspektiv 2021-2025

### 8.6.1 Fremtidig ressursbehov og strukturelle behov

Vi ser et redusert ressursbehov til å støtte skatteprosessen for lønnstakere og pensjonister fremover i tid. Etaten har allerede initiert flere prosjekter som vil gi intern effektivisering. De prosjekter som er nevnt har gevinstplaner frem til 2022. Etter den tid vil det fortsatt være noen områder som krever manuell behandling. Dette er områder som ikke er fulldigitalisert, eller kontrollhandlinger som vi prioriterer å gjennomføre. Leser man igjennom prosjektbeskrivelser vil man se at digitaliseringsprosessen vil fortsette videre etter 2021. Det vil derfor være rimelig å anta at et ressursbehov som går videre nedover setter krav til en organisasjon som er fleksibel. I notatet har eksempelvis blitt nevnt at veiledningsjobben i fremtiden også vil inneholde enkel saksbehandling og motsatt.

Den skatteprosessen som vi mest trolig har i 2021 har ikke flatet ut alle produksjonstopper i skatteprosessen for lønnstakere og pensjonister. Dette gir oss et videre signal om at vi søker fleksibiliteten i organiseringen. Med fleksibilitet menes


- Kort organisatorisk avstand mellom medarbeidere som gjennomfører tilsvarende arbeidsoppgaver
- En gruppering er ikke for sterkt låst til en oppgavehandling, men sikrer fleksibilitet i oppgaveløsningen
- Begrenset hierarki, slik at fordeling av oppgaver involverer få ledere.
- Enkelt å fase ut utdaterte arbeidsoppgaver
- Enkelt å fase inn nye arbeidsoppgaver

### 8.6.2 Kompetansebehov

Frem mot 2021 vil vi tilpasse kompetansen i etaten slik at den svarer bedre til forretningsmålbildet. Videre dreining av denne kompetansesammensetningen vil vi se frem mot 2025.

**Skatte- og forvaltningsregelverk** – En vesentlig del av dagens kompetanseportefølje vil også i fremtiden være fundamentet i kompetansesammensetningen. Skatteforvaltningsrett og kunnskap om det materielle skatteregelverket vil være grunnlaget for vår virksomhet. Dette gjelder uavhengig om vi arbeider prosessorientert (korrigerer verdikjeder) eller individbasert med tilpasset virkemiddelbruk. Vi ser vel en utfordring i at de som fortsatt driver saksbehandling i 2025 må ha kunnskap om en større del av det materielle regelverket enn de har i dag. Dette fordi vi legger opp til en mer helhetlig behandling av skattesubjektet.

**Kommunikasjonskompetanse** – Vi skal arbeide mer i forkant, forstå skattyters behov, gjøre det enkelt å gjøre riktig. På makronivå kommuniserer vi gjennom få kanaler til skattyter. Medarbeidere som sitter tett på produksjonen må derfor ha kommunikasjonskunnskap som kan spille etatens kommunikasjonsenhet god i sitt arbeid.

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 31 av 54
		Versjon: 1.00

**Prosesstøtte** – behov for å forstå skatteprosessen, og å optimalisere den ved hjelp av digitale redskaper. LEAN-støtte.

**Analyse og forståelsen av årsakssammenhenger** – Man trenger analytikere som sitter tett på produksjonen, og som kan øke kunnskapsbasert styring av skatteprosessen. Dette er viktig både for intern styring og for kommunikasjon med etatens eiere.


**Informasjonsteknologi** – Bruke av digitale løsninger er den viktigste utviklingsdriveren. Tett binding mellom de som gir data spec/design og de som gjennomfører oppgaven er derfor viktig. Dette vil også lette utfordringene med å gjøre riktige prioriteringer.

### 8.6.3 Læringsløyper/Forbedring

Fremtidig arbeidsmetodikk bærer preg av at gevinst eller muligheter til forbedring inntreffer tidlig i verdikjeden eller i brukergrensesnittet mot skattyter. Kompetanseflyt fra brukergrensesnitt til medarbeider som er i stand til å endre prosessmessige vilkår i beskatning blir derfor viktig. Endring og forbedringsarbeid vil være sterkt kunnskapsbasert. Et moment i en ny organisering vil derfor være at kompetansemessig avstand mellom driftsenheter og mer spesialiserte kompetanser er relativt liten. Eksempelvis avstanden fra driftsenheter til analyseenhet, kommunikasjonsenhet og rettsutviklingsenhet. For å begrense avstanden kan man se for seg at driftsenhetene har besitter relativt mye kompetanse på utviklingsdrivere selv. For likning av lønnskakere og pensjonister vil dette være regelverk, informasjonsteknologi, og forståelse av store datamengder.

### 8.6.4 Utfordringer i ny arbeidsmetodikk

At skatteetaten i fremtiden vil søke å øke etterlevelsen av skatte og avgiftsregelverket ved å behandle skattytermassen i et makroperspektiv gir oss nye rettslige utfordringer. Det samme gjelder for bruk av risikobaserte modeller som bakgrunn for individuell kontroll. Økt sammenstilling og bruk av informasjon – både internt i skatteetaten og mellom flere etater - krever en god del rettslige avklaringer. Det vil være behov for å endre en del av gjeldende regelverk dersom de mest avanserte løsninger skal tas i bruk. Ettersom datamengden etaten lagrer og bruker øker, vil det bli et større behov for å avklare spørsmål rundt personvern og kontrollhemler.

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 32 av 54
		Versjon: 1.00

## 9 Oppgaveløsning for næring i 2025

Oppgaveløsningen i 2025 handler om å sikre at faktum og rettsanvendelse blir riktig ute hos de næringsdrivende. Det er ute i samfunnet etterlevelsen skapes eller tapes. Oppgaven i 2025 er en annen enn den gjengse beskrivelsen av skatteetaten i dag. Vi skal på kort tid endre oss, og oppfatningen av oss selv, fra å være ligningsetat, til å være en etat der oppgaven er å sikre at de skattepliktige på eget initiativ og på en enkel måte foretar riktig egenfastsetting.

Utgangspunktet for beskatningsprosessene er de prosessene de næringsdrivende selv gjennomfører for å administrere sin egen drift. Næringsdrift foregår i et nettverk der den enkelte næringsdrivende har relasjoner til kunder, leverandører, ansatte, bank, myndigheter mv. Digitaliseringen påvirker og endrer måten næringsdrivende håndterer relasjonene i dette nettverket på. Dette gjelder også hvordan den næringsdrivende håndterer informasjon som er grunnleggende for rett skattlegging. For å få rett og oppdatert informasjon som grunnlag for skattlegging er det viktig å kunne utnytte den digitale informasjon som utveksles i det samspillet den næringsdrivende har med andre, og som også kontrolleres av medkontrahenter i nettverket.

Den store andelen næringsdrivende som i hovedsak vil etterleve har to behov skatteetaten må dekke:

- 1) støtte i alle prosesser frem til riktig egenfastsetting
- 2) å sikre like konkurransevilkår

Skatteetatens overordnede behov er å sikre økt kvalitet i informasjonen som egenfastsettes av virksomhetene

Skatteetaten må bidra til at prosesser, regler og systemer for

- identifikasjon
- dokumentering, fastsetting og rapportering
- betaling

ivaretar næringslivets behov, og endres i takt med at næringslivet endres.

Etaten må evne å fremskaffe informasjon som sikrer relevant oppfølging tett opp mot hendelser som har gitt eller vil kunne gi matrielle avvik. I oppgaveløsningen vil det stilles krav til nye kontrollverktøy og metodikk i en digital kontrollverden, med krav til omstillingsdyktighet overfor nye næringsformer og virtuelle oppgjør.


I Norge utarbeides ikke skattegapberegninger. Likevel er oppfatningen at en stor andel av den svarte økonomien tilligger bevisste feil eller manglende rapportering fra næringslivet. Konsekvensen for samfunnet er redusert proveny til investeringer og tjenesteyting, og urimelige konkurransevilkår for seriøse aktører i næringslivet.

Næringslivsbeskatning handler om flere skattarter og skiller seg vesentlig fra personbeskatning som i stor grad bygger på tredjepartsrapportering. Hoveddelen av beskatningsprosessen for næringslivet skjer ute i samfunnet gjennom de prosesser som inntreffer ved plikt til å la seg registrere og dokumentering, fastsetting og rapportering.

### 9.1 Næringslivets aktører idag og mot 2025

Virksomheter i skattemanntallet 2015 :

- Selvstendige næringsdrivende utgjør ca 370 000
- Upersonlige skattytere utgjør ca 307 000
- Deltakerlignede selskaper utgjør ca 20 500
- Storbedriftssegmentet består i dag av ca 15 000 upers. skattepliktige og 1 400 DLS

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 33 av 54
		Versjon: 1.00

### Aktørene i det norske næringsliv er små og kun et fåtall har ansatte

Analyseteamet i SKD for inntektsåret 2013:

- Analysen viser at 93 % av virksomhetene har 5 eller færre ansatte – 78 % har ingen.
- Analysen viser at over 90 % av virksomhetene omsetter for mindre enn 5 millioner årlig.

Inkluderer alle registrert virksomheter, men ikke SFS, SFU, Svalbard og Oljeskattekontoret

En medvirkende årsak til de høye tallene for små virksomheter uten ansatte er at virksomheter uten aktivitet står registerført som aktive i norske registre.

### Mange norske aktører har ingen støtte i bokførings- og rapporteringsprosessen

- ca 140 000 aksjeselskaper har ikke revisor
- ca 280 000 virksomheter har ekstern regnskapsfører
- ca 44 000 aksjeselskaper verken har ekstern regnskapsfører eller revisor

Det stilles ingen basiskrav til administrativ kompetanse for å drive næring, ut over krav til revisor for virksomheter over en viss størrelse. Det er store forskjeller i de næringsdrivendes forutsetninger med hensyn til å kompetanse på regnskap, skatt og administrative rutiner. Forutsetningene til de personene som er involvert er avgjørende, uavhengig av størrelse og alder på virksomheten.

### Næringslivsaktørers tre ulike roller

- selvstendig økonomisk aktør i markedet med skatteforpliktelser
- leverandør av tredjepartsopplysninger
- lovpålagte oppgaver for innkreving, rapportering og innbetaling av skattetrekk, samt oppkreving av MVA og særavgifter, på vegne av forbruker/siste ledd

### Næringslivets bidrag til betaling og oppkreving av proveny (2015):

- Betaler selv direkte selskapskatt med: kr 66,7 MRD
- Betaler AGA med: kr 158,4 MRD
- Krever inn MVA på vegne av staten: kr 253,2 MRD
- Trekker skatt for personer: kr 460,2 MRD
- Særavgifter (fra 2016) kr 90,0 MRD


*Samlet proveny (nevnte skattarter) kr 1 028,5MRD*

*(tall for AGA og skattetrekk inkl også tall fra off. virksomheter)*

Nesten all skatt i Norge kommer inn via virksomhetene og deres bokføringsprosesser. Den direkte selskapskatten (eksklusiv petroleumsskatt) utgjør i dag kun ca 6 % av provenyet, og er ventelig fortsatt på vei ned. Dette kan og bør få betydning for fremtidige prioriteringer i oppgaveløsningen.

### Antatte utviklingstrekk for aktører og næringsliv frem mot 2025

- **Etablering og drift av næringsvirksomhet**  
I 2025 vil det relative antall småbedrifter øke. En større andel personer vil drive økonomiske aktivitet som enkeltpersonforetak eller gjennom et eller flere selskaper. Økte krav og ønsker om fleksibilitet både hos de som tilbyr og de som etterspør arbeid og oppdrag, er en driver for dette. Dagens arbeidslivsorganisering med arbeidsgiverrollen som en sentral kjerne blir utfordret med en større andel små næringsdrivende. Etablering av virksomhet skjer med høyere frekvens, med kortere horisont, og til flere formål.
- **Grenseoverskridende aktiviteter, tilstedeværelse og internasjonalisering**  
I 2025 vil internasjonaliseringen av næringslivet ytterligere ha tatt et steg. Aktiviteten i form av handel og etablering av virksomhet over landegrensene er stor, dokumentasjon skjer som hovedregel digitalt, oppgjør skjer også utenom tradisjonelle banksystemer.
- **Tempoet og utviklingstakten på de fleste områder øker**
  - Næringslivet forventer å få løst sine oppgaver mer effektivt og få raskere svar

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 34 av 54
		Versjon: 1.00

- Næringslivet blir stadig mer komplekst, sammensatt og i stadig endring
- Utbredelse og bruk av kunstig intelligens i næringslivets prosesser
- Stadig viktigere med kontinuerlig kunnskapsbygging for å kunne bygge inn forebyggende mekanismer og avsløre avvik

## 9.2 Samfunnsprosessene

### 9.2.1 Identifisering

Med **sikker identifikasjon** mener vi at en person

- ikke skal kunne forveksles med en annen
- ikke skal kunne gi seg ut for å være en annen

Person dekker her både juridisk og fysisk person.

Sett fra den næringsdrivendes side innebærer identifisering både å gi myndighetene sikker og entydig informasjon om egen identitet, men også å ha god nok kjennskap til identiteten til sine kunder, leverandører og ansatte. Informasjon tilgjengelig i offentlige registre spiller en vesentlig rolle i disse prosessene. Automatisk utnyttelse av informasjon omhandlende identifikasjon i digitale prosesser kan bidra til å øke kvaliteten vesentlig.


Frem mot 2025 har skatteetaten bidratt sterkt og kommet langt på følgende områder som er sentrale for samfunnsprosessen "identifisering":

- Næringsdrivendes internkontroll
  - Ved sikkert å kjenne identiteten til kunder og leverandører, og ved at skatteetaten stiller relevant informasjon om etterlevelse av det regelverk etaten forvalter blir det lettere for virksomhetene og vite hvem de handler med.
  - Virksomhetene kjenner sikkert og godt identiteten til sine ansatte
  - Informasjon om reelle eiere er åpent tilgjengelig. For NUF er opplysninger om selskapets registrering i hjemlandet tilgjengelig fra Enhetsregisteret.
- Utenlandske virksomheter og personer kan initiere kontakt, bruke løsninger og tjenester uten å være tildelt norsk identifikator. Kommunikasjon og saksbehandling baseres på identifikator fra hjemlandet.
- Korrekte registerførte opplysninger med nødvendig bredde i informasjonen og enkelt ajourhold.
- Identifisere ansatte. Se relaterte aktører (virksomheter og personer) i sammenheng, og forestå en mer enhetlig saksbehandling (AS- eneaksjonær, konsern), også med mulig informasjon fra utlandet
- Bruk av den "frie etableringsretten" til illojal opptreden, eksempelvis for å skaffe seg D-nummer eller utstede fiktive fakturaer, er vesentlig vanskeligere.

Skatteetatens del av denne prosessen er vurdering av skatte- og avgiftspliktene til Norge, det vi gjerne omtaler som føring av manntall (nå register).

- Skatteetaten avklarer problemstillinger rundt næring og lønnskakerforhold tidlig i prosessen, gjennom god veiledning og tett dialog med aktøren selv. Det samme gjelder avgrensninger mot hobbyvirksomhet, delingsøkonomi og andre typer økonomiske initiativ og aktiviteter som oppstår.
- Fast driftssted. Dagens tilnærming til begrepet "fast driftssted" møter økte utfordringer med blant annet digitalt basert virksomhet.

Sikker og korrekt behandling og bruk av opplysninger i tilnærmet sanntid krever rett identifikasjon av partene, rapporterte skattemeldinger og ajourholdte registeropplysninger. I et bredt og samlet informasjonsgrunnlag vil det være en konstant løpende og sømløs kombinasjon og gjensidige avhengighet, mellom informasjon fremkommet som:

	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 35 av 54
		Versjon: 1.00

- registerinformasjon
- periodiske informasjon (skattemeldinger)
- informasjon fremskaffet i dialog
- innrapportert fra tredjepart
- eventuell annen etterretning
- erfarings basert informasjon

### Registerinnhold- føring og funksjon

Helt avgjørende for kvaliteten i utførelsen av etatens oppgaveløsning mot næringslivet er korrekt og fullstendig informasjon om virksomheten med tilknyttede personer. Dette innebærer at føring og bruk av et virksomhetsregister må ivareta følgende egenskaper:

- Innhold
  - kvalitet i informasjonen
  - de rette informasjonselementene
  - registreringen må vise hvilken aktivitet som drives i sin fulle bredde, med alle relevante virksomhetsområder/bransjer, og med et løpende ajourhold
- funksjon
  - må kunne opereres funksjonelt som ett enhetlig register, selv om informasjonen kan ligge flere steder
  - enkle løsninger for hyppig ajourhold
  - korrekte og tilstrekkelige opplysninger om reelle personers sentrale roller og involvering (virksomhetene er "virkemidler" i personers ønske om utøvelse av økonomisk aktivitet)
  - enkelt kunne synliggjøre relasjoner aktører i mellom og mellom aktører og personer
  - en manntallsfunksjon for de som periodevis ikke er skattepliktige grunnet manglende aktivitet, men som i dag må levere selvangivelse med kr 0,-. ("Dorment"-funksjon i Storbritannia).
    - bør søkes å inngå som en åpen offentlig opplysning
    - danner grunnlag for rettigheter og plikter
    - kan integreres funksjonelt og automatisert i administrative systemer
  - feil i registreringen må gi tilstrekkelig store og umiddelbare konsekvenser for den som er registrert, slik at vedkommende sørger for å rette feil omgående
  - som en del av registerfunksjonen bør også informasjonen som løyver, rettigheter og godkjenninger mv, ofte bransjebaserte og tverrsektorielle. Disse tas inn som en del av et automatisert informasjonsgrunnlag, og med virkning for rettigheter og plikter, som lovlig deltakelse i markedet


### 9.2.2 Dokumentering, fastsetting og rapportering

**Nødvendige forutsetninger/prosesser for å sikre et korrekt regnskap for virksomheten vil være;**

- Identifisere og bokføre; uttak, dokumentasjonspliktige forretningstilfeller og hendelser, inklusiv føre eller ta vare på pliktige underdokumentasjon. For korrekt skattepliktig rapportering må det om nødvendig gjøres en omklassifisering til skattemessig klassifisering, verddivurdering og periodisering.
- Sikring av kvalitet på tredjepartsinformasjon og dokumentasjon for grunnlaget for avgitt informasjon

Utover dette foreligger en rekke regler knyttet opp mot bokføring, dokumentering og ajourhold av regnskapet, for å sikre gode prosesser i virksomheten, og som skal gi myndighetene et mulig innsyn i sentrale informasjonen, eksempelvis til kontroll av rettsanvendelsen.

Utviklingen framover mot 2025 innebærer en fortsatt digitalisering av både markedsplassene og av samhandlingen mellom aktørene i de næringsdrivendes nettverk. I 2025 fører alle næringsdrivende sitt regnskap på et digitalt SAF-T format og prosesser på tvers av virksomheter og stordriftsfordeler bidrar til

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 36 av 54
		Versjon: 1.00

høy utbredelse av standardiserte digitale handelsdokumenter. Dette gir økte muligheter for innhenting av strukturert tredjepartsinformasjon. Informasjon fra tredjepart i form av rapportering eller som automatiserte digitale avtrykk i administrative løsninger og systemer kan bidra preventivt overfor aktørene i næringslivet, og til at etaten kan gjøre vesentlig bedre risikoanalyser enn i dag.

En del vesentlige skjønsmessige vurderinger relatert til de enhver tid gjeldene skatteregler, må imidlertid fortsatt gjøres av den næringsdrivende selv for riktig skattemessig rapportering. Det vil være viktig i fremtidens oppgaveløsning å sikre støtte, innsyn og kontroll opp mot rettsanvendelsen.

Flere kilder til informasjon vil kunne systematiseres og sammenstilles slik at etaten i langt større grad kan kontrollere og være tilstede i sanntid overfor hendelser med skattemessig betydning. Eksempler på dette kan være ulike registerførte opplysninger som eiendomsoverdragelser mv, og pliktige rapporteringer til Brønnøysundregistrene og Oslo Børs. Ved aktiv bruk av denne informasjonen vil etaten kunne være på banen tidligere i eksempelvis omstrukturingsprosesser.

I fremtidens oppgaveløsning mot 2025, vil det å sikre innsyn, økt fokus på oppfølging av at pålagte prosesser faktisk skjer i virksomhetene, være særlig viktig. Skatteetaten kan, i samspill med systemleverandørene, bidra til en rekke konsistenskontroller og avklaringsmuligheter i front, for å sikre kvalitet i rapporteringen. Rapporteringsprosessen vil i 2025 for tilnærmet alle virksomheter være automatiserte uttrekk fra regnskapssystemer og årsoppgjørssystemer. Dette sikrer mer helhetlig og effektiv behandling, samt likebehandling.

Informasjonstilgangen/informasjonsgrunnlaget for virksomheter som i all hovedsak driver norskbasert virksomhet vil kunne bli langt større enn informasjonstilgangen for sterkt utlandsbaserte virksomheter. Denne utfordringen må en evne å håndtere juridisk og på andre måter. Internasjonale standarder for utveksling av regnskapsinformasjon, samt økt utveksling av informasjon over landegrensers vil kunne redusere ubalansen. Det er allikevel vanskelig å tenke seg at utfordringen med ubalanse i informasjonen vil kunne elimineres helt.

## 9.3 Etatsprosessene

### 9.3.1 Helhetlig brukerdiallog

Brukerdialogen er sentral når kommunikasjonsbehov oppstår hos virksomheten eller hos skatteetaten.


Brukerdialogen vil frem mot 2025 utvikles til en i hovedsak digital kommunikasjonsjeneste der det meste av denne tjenesten for den næringsdrivende framstår som en integrert del av eget økonomisystem. Tjenesten vil sikre raskere kommunikasjon, og oppgaveløsning der nødvendige avklaringer kan foretas mer effektivt. Vi vil ha forventninger til at virksomheten som regel responderer omgående i andre enden.

Gjennom en pålogget kanal vil en i tillegg effektivt kunne formidle all digital informasjon i alle faser fra første forespørsel og gjennom alle prosesser og oppfølgingsløp, og dialogen vil kunne ha mulighet til å utnytte informasjon som finnes i den næringsdrivendes eget system.

Brukerdialogen skal så langt som mulig automatiseres. Til dette vil informasjonstjenester i form av kunstig intelligens utvikles (jf. Amelia, Watson o.l.).

Vi samarbeider med tjenesteleverandører til de næringsdrivende og skatteetatens tjenester er så gode at næringslivet integrerer etatens tjenester som del av sine egne tjenester når det gjelder avklaring av skattespørsmål.

For utenlandske virksomheter og skattepliktige finnes gode tilpassede veilednings- og kommunikasjonsjenester som kan brukes fra hjemlandet for en tidlig avklaring av skatteplikt og andre forhold. Dette muliggjør tilrettelegging for aktivitet, og sikrer en rask oppstart og som ivaretar forpliktelsene ved å drive virksomhet i Norge. Tilsvarende finnes gode løsninger for periodisk eller permanent utreise fra landet for utenlandske virksomheter, hvor all historikk mm blir tatt vare på når utreisen er avklart. Tilbakekomst fra utlandet og gjenopptaking av aktivitet vil være enkelt.

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 37 av 54
		Versjon: 1.00

- det må være enkelt å kommunisere med skatteetaten på alle digitale kommunikasjonsflater, på en måte som gir aktøren all tilgjengelig informasjon med full informasjonssikkerhet. Mye av dialogen ønskes gjennomført i sanntid
- utenlandske firmaer og personer kan ha digital dialog basert på identifikasjonsnummer fra hjemlandet
- den næringsdrivende arbeider rett i skatteetatens saksbehandlingssystem

### **9.3.2 Felles analyse og risikohåndtering**

Skatteetaten støtter virksomhetene i arbeidet med å opptre riktig i alle prosesser, er digitalt til stede, og arbeider proaktivt for å skape trygghet for riktig rettsanvendelse og riktig rapportering. For å evne dette er organisasjonen avhengig av en omfattende mengde informasjon satt i en sammenheng, og som evner å gi presis og korrekt tilbakemelding om mulig risiko og eventuelle formelle og matrielle avvik.

Næringslivet er meget sammensatt/lite homogent, og risiko vil oppstå i en rekke prosesser og med stor variasjon både mellom ulike grupper av virksomheter og mellom ulike virksomheter innenfor samme gruppe. Eksempelvis vil risikobilde være et helt annet for små virksomheter enn store virksomheter med tanke på mulig internkontroll og konsentrasjon av beslutningsmyndighet.

Gjennom risikobasert tilnærming vil etaten produsere et bredt sammenstilt informasjonsgrunnlag på aktørnivå, men som også evner å sammenstille informasjonen mot relasjoner og nettverk. Virksomhetens risiko med tanke på manglende etterlevelse, vil i særlig grad bli å måle gjennom informasjonen knyttet opp mot involverte personer tilknyttet virksomheten. Virksomheter kan ses på som et virkemiddel i å utøve en økonomisk aktivitet for enkeltpersoner, eller for personer i samarbeid.

Informasjonen vil kunne nyttes opp mot ulike hendelser og prosesser som skjer i virksomheten, og danner langt på vei selve grunnlaget for valg av behandlingsform, og om det skal skje manuelt eller automatisk.

Bruken av felles analyse- og risikovurdering mot næringslivet vil være sentralt allerede i forbindelse med oppstart av virksomhet ved registrering. I tillegg vil risikobasert tilnærming styre mulig oppfølging gjennom løpende prosesser og hendelser, levering, betaling og eventuelt opphør.

For aktører som har til hensikt å etterleve vil risiko i stor grad kunne identifiseres og reduseres før rapportering, og således sikre økt andel som videre i prosessen kan gå i "grønt løp". Illojale aktører vil også aktivt bli forsøkt påvirket før levering, men her vil identifisering, vurdering og håndtering av avvik etter levering være nødvendig. Bruk av erfaringsbasert kunnskap i læringsløyper vil løpende forsterke etatens arbeid med tanke på riktig virkemiddelbruk.


### **9.3.3 Individuell behandling**

Et sammensatt næringsliv med ulike behov (se punkt 3), har betydning for valg av nødvendige oppfølgings tiltak. Digitalisering og utvikling av nye løsninger sikrer at et stort flertall av virksomhetene vil inngå i et "grønt løp", uten behov for manuell saksbehandling.

Etaten ønsker å velge rett behandling så tidlig som mulig, i tilfeller som krever konkret oppfølging. Dette for å sikre riktig rapportering. Virkemidler vil være proaktiv informasjon, veiledning, påvirkning eller avklaring og kontroll, normalt i form av automatiserte løsninger. Dette vil kunne bringe virksomheten over i et "grønt løp". Ambisjonen er at færrest mulig trenger automatisert eller manuell oppfølging, etter at aktuell skattemelding er rapportert.

Grunnlaget for valg av behandlingsstrategi vil være et bredt og sammenstilt informasjonsgrunnlag, (RBT) jf. punkt 5.2. Behandlingsstrategien får betydning for hvor i organisasjonen oppgaven skal løses og hvordan. Enkelte informasjoner i grunnlaget vil kunne overstyre prosesser, med bakgrunn i et sett definerte prioriteringer og samhandlingsregler.



 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 38 av 54
		Versjon: 1.00

## Hendelser

For næringslivet vil det være flere hendelser/prosesser direkte opp mot skatteetaten, og som vil eller kan resultere i mulighet for feil. Dette kan være ved oppstart og registrering, ved ulike skatterapporteringer, eller eksempelvis ved opphør. På disse treffpunktene (i disse prosessene) vil skatteetaten være tilstede med gode løsninger med individuell tilretteleggelse og virkemiddelbruk. I tillegg til disse prosessene, vil det være hendelser og prosesser som etaten må identifiseres, risikovurdere og eventuelt ønsker å følge opp på individuelt grunnlag. Forhold som innehavers erfaring, historikk og relasjoner, er eksempler på parametre som kan ha betydning for om og på hvilken måte individuell oppfølging skal skje. I enkelte tilfeller kan det være at en individuell oppfølging vil bestå i fremleggelse av et utvidet informasjonsgrunnlag, eksempelvis i form av innsendelse av SAF-T regnskapsfil.

## Krav til informasjonskvalitet og kommunikasjon

For å tilrettelegge og treffe med individuell oppfølging av virksomheten, stilles det store krav til informasjonskvaliteten. Analyse og vurdering, tilrettelegging og valg av virkemiddelbruk må basere seg på rett faktisk situasjon. For dialog kreves riktig kontaktinformasjon, og en sikker, entydig og pliktig digital kommunikasjonskanal, med et naturlig krav om tilstedeværelse i kanalen.

## Sanksjoner

Som del av et individuelt oppfølgingsløp vil sanksjoner inngå som et virkemiddel bak i kjeden, når proaktiv oppfølging ikke fører frem. Sanksjonering handler i stor grad om regelverk. Det må fremover fokuseres på regelverksutvikling som bedre enn i dag, evner å fremstå balansert overfor overtredelse, være forutsigbar, og med et særlig fokus på å påvirke virksomheten til å oppfylle forpliktelsene så snart avvik er identifisert. Innføring av krav om "personallister" og de tilhørende sanksjoneringkravene, er eksempel på en tenkning der sanksjonen er forutbestemt med sjablonregler ved brudd.

Samfunnets virkemiddelbruk overfor de mest illojale aktører, som å pådømme konkurskarantene og fradømme retten til å drive næring, forventes videreført, politisk forankret og kanskje forsterket? Skatteetaten vil i 2025 ha en økt forpliktelse til å evne og holde notorisk illojale aktører ute av markedet, og vanskeliggjøre at ren kriminell aktivitet inngår som del av registrert og gående næringsvirksomhet.

I etatens tenkning og oppgaveløsning i 2025 ligger et ønske om redusert behovet for sanksjonering. Allikevel vil effektiv sanksjonering være et virkemiddel spesielt overfor de aktører som opptrer illojalt, også i fremtiden.


## Individuell oppfølging som del av erfaringsbasert kunnskap

Et sentralt punkt ved automatisert eller manuelt utført arbeid basert på individuell oppfølging av virksomheter og relaterte personer, vil være å føre kunnskap om adferdsendring og /eller andre resultater tilbake i organisasjonen. Dette som en del av en samlet løpende kompetanseoppbygging, og en strategisk og metodisk utvikling.

## 9.4 Hovedtrekk i oppgaveløsningen for næringslivet frem mot 2025

### Store endring i forutsetningene for oppgaveløsningen overfor næringslivet


- *Skatteetatens strategiske arbeider har gitt nye perspektiver på fremtidig oppfølging av næringslivet på sikt. IT- modernisering, planlegging og realisering av store utviklingsarbeider gir endrede forutsetninger og nye muligheter.*
- *Overgang til ny skatteforvaltningslov betyr egenfastsetting for skattepliktige.*
- *Gjennomgående ekstern digitalisering av informasjon og prosesser i næringslivet, som skatteetaten ønsker å koble sine løsninger på*

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 39 av 54
		Versjon: 1.00

Oppgaveløsningen i 2025 handler om å sikre at faktum og rettsanvendelse blir riktig ute hos de næringsdrivende. Overgangen fra ligning til egenfastsetting for skatt betyr at virkemidlene og arbeidsformene blir andre i 2025.

### Hypoteser for fremtidige oppgaveløsning for næringslivet

1. **I 2025 forstår vi næringsdrivende godt** (resultat av samfunnsanalyse og rbt)
  - 1.1. vi kjenner brukerreisene for de ulike gruppene næringsdrivende, og legger til rette for at de enkelt kan etterleve alle lovkrav som stilles til dem, ikke bare lovkrav fra skatteetaten
2. **Skattereglene følges** og bidrar til like konkurransevilkår. Næringsdrivende som vil unndra møter kunder, og prosesser hos kunder, som gjør unndragelser tungvint, lite lønnsomt og med stor oppdagelsesrisiko
  - 2.1. de som ikke ønsker å etterleve kravene i det norske samfunnet møter prosesser hos kildene for penger (ofte kunder, men også ulike myndigheter) som gjør unndragelser vanskelige, lite lønnsomme og med høy avdekkingsgrad og rask reaksjon
3. **Skatteprosessen for næringsdrivende er lagt opp med utgangspunkt i de prosessene som lojale næringsdrivende benytter til administrasjon av egen næringsvirksomhet.** SKE påvirker disse prosessene. Regelverk utvikles for å sikre at prosessene fungerer med tilfredsstillende etterlevelse. Belastningen for næringslivet er lav, siden utgangspunktet er deres egne prosesser.
  - 3.1. Det stilles minstekrav til næringsdrift
    - 3.1.1. Elektronisk fakturering (EHF) er obligatorisk for all omsetning i næring som ikke dekkes av sikrede digitale betalingsspor eller 3.partsrapportering
  - 3.2. Enkel rapportering, raske avklaringer og oppgjør
    - 3.2.1. Dokumentasjon og bokføring som eksisterer, skal i størst mulig grad legges til grunn for all rapporteringer, informasjonen skal bare gis en gang.
    - 3.2.2. Rapporteringsprosesser er enkle for næringsdrivende å forstå og å forholde seg til, ha tilgang til veiledning og enkle funksjonelle tjenester.
    - 3.2.3. Informasjon om samme forhold skal bare gis til myndighetene en gang
    - 3.2.4. Utenlandske næringsdrivende i Norge har samme plikt til rapportering til myndighetene som norske, uavhengig av hvor deres virksomhet er hjemmehørende.
4. **Næringsdrivende som vil etterleve har gode digitale hjelpemidler til rådighet**
  - 4.1. Enkelt tilgang til digital rådgivning integrert i administrative systemer
  - 4.2. Mer krevende veiledning overtas av dialog menneske-til menneske, og deretter i mer formelle saksbehandlingsprosesser.
    - 4.2.1. I sin kontakt med skatteetaten møter næringsdrivende ansatte god innsikt i de problemstillinger den næringsdrivende ønsker svar på.
    - 4.2.2. Saksbehandlingssystemene er integrert, slik at skattepliktige og opplysningspliktige arbeider direkte i samme saksbehandlingssystem som ansatte i skatteetaten
    - 4.2.3. Dilemma: hvor går grensen for god veiledning og hjelp over til å overta ansvar for egenfastsettingen?
  - 4.3. Næringsdrivende som følger en sertifisert form for administrasjon, har svært enkle prosesser, de ikke følger slike prosesser har vanskeligere prosesser. Sertifiseringen omfatter blant annet:
    - elektronisk fakturering (EHF)
    - sikrede digitale betalingsspor
    - regnskapssystem som leverer SAF-T format
    - 3.partsopplysninger om kundekrets (formidlere i delingsøkonomien)
  - 4.4. Små næringsdrivende som ønsker automatisert regnskap, egenfastsetting og rapportering, kan kjøpe en slik tjeneste i markedet, forutsatt at de har enkle driftsmidler og følger strenge regler for drift der alle transaksjoner utføres via spesifikke digitale tjenester.

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 40 av 54
		Versjon: 1.00

5. **Offentlig forvaltning er (på veg til å bli) samordnet**
  - 5.1. Nasjonalt og internasjonalt
  - 5.2. Fortsatt en del revirkamper
    - 5.2.1. institusjonelle hindre for gode prosesser ryddes ut
  - 5.3. Fortsatt til dels motstridende regelverk og begrepsbruk
  - 5.4. Næringsdrivende gir opplysninger en gang, de brukes der det er relevant
  
6. **Skatteetaten prioriterer sin individuelle behandling basert på omverdensanalyser, risikobasert tilnærming med erfaringsbasert læring.** Nye typer betjeningsstrategier er utviklet, de er i hovedsak digitale (digital tilstedeværelse i de skattepliktiges prosesser)
  - 6.1. betjeningsstrategiene dekker påvirkning av næringsdrivende fra næringsdrift oppstår gjennom løpende drift når de lager grunnlaget for egenfastsettingene (lønnsutbetaling, tilbudsgiving/fakturering osv.) til næringsdrift opphører
  - 6.2. prosesser som i dag er manuelle er i større grad automatisert, f.eks. skjønn ved manglende levering av skattemelding.
  
7. **Kommunikasjonen mellom skattepliktig og skatteetat er i all hovedsak digital**
  - 7.1. skattepliktige fører det meste av sin dialog med skatteetaten digitalt
  - 7.2. utenlandske fysiske og juridiske personer (selskaper og myndigheter) også de som ikke er tildelt norsk identifikator kommuniserer digitalt
  
8. **Selskaper og de personene som har roller i selskapene (reell eier, revisor, kontaktperson, fullmektiger o.l.) er sikkert identifisert**
  - 8.1. ovenfor kunder og leverandører
  - 8.2. ovenfor offentlig myndigheter som skatteetaten

Det er en løpende oppfølging fra myndighetene (hvem av dem det nå måtte være) om hvordan identiteter benyttes

#### Forutsetninger for skissert oppgaveløsning

Det ligger store behov og krav til reell og kulturell endring i organisasjonen, for å kunne arbeide slik det her skisseres. Det vil stille krav til politisk forståelse og ønske om å tilpasse regelverk som kan muliggjøre tilgang til og sammenstilling av nødvendig og ønsket informasjon.

## 9.5 Arbeidsformer og kompetansebehov i 2025


### Arbeidsformer

Skatteetatens medarbeidere må lære nye arbeidsformer. Vår tilvante forestilling om at de som jobber sammen er lokalisert på samme sted står for fall. Fjernledelse og samorganisering med medarbeidere som er spredt geografisk stiller krav om digital arbeidsform i samhandlingsløsninger (wiki, sharepoint, lync...), og kan være en mulig utvikling.

På samme måte må vi ta inn over oss at næringsdrivende i større grad vil delta digitalt i det vi så langt har oppfattet som våre egne saksbehandlingsprosesser. Overgang fra korrespondanse til digital dialog, videre til samtale og nye former for utveksling av informasjon, krever utvikling av nye ferdigheter.

Arbeid vil i langt større grad måtte gjøres på tvers, der ulike utviklingsmiljøer jobber sammen: rettsutvikling, forretningsutvikling og systemutvikling. I utviklingsarbeidet må det også inngå kompetanse som opererer områdene mer i det daglige. Riktig forretningslogikk i utviklingen av løsninger og prosesser er avgjørende. Generalister og spesialister må utfylle hverandre. Et tettere og mer forpliktende og avtalte samarbeid i oppgaveløsningen kan være et utviklingstrekk.

Strategisk samarbeid med næringsliv og deres tilhørende rådgivere og organisasjoner, og strategisk samarbeid på tvers i offentlig sektor, sikrer mulighet for omforente og felles løsninger. Gjennom

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 41 av 54
		Versjon: 1.00

samarbeid vil utvikling kunne skje med bakgrunn i et bedre politisk tilrettelagt grunnlag med større mulighet for gjennomslag, i tillegg til en brukertilpasset utvikling.

Også i oppfølging av enkeltsaker vil en kunne se nye behov og nye muligheter i hvordan vi løser oppgavene. Det kan være aktuelt at saker i større grad en idag, har en prosess der flere aktører har roller i samme sak. Eksempelvis at en stedlig kompetanse utfører en fysisk befaring med rapportering av et gitt faktum (inkl dokumentasjon), mens saken blir ført videre av et annet miljø/kompetanse.

Opgavene vi i 2025 velger å bruke tid på er et resultat av analytisk tilnærming og et strategisk utplukk. Resultat av oppfølgingen som er gjort (automatisk eller manuelt) har en informasjonsverdi som må reanvendes som kunnskap i etatens læringsløyfe. Det stilles krav til tilrettelegging med ressurser og kunnskap for arbeid med læringsløyfer. I tillegg vil etatens ansatte måtte ha en grunnleggende forståelse og spesifikk informasjon om hvordan de skal opptre for å kunne realisere ønsket om å være en lærende organisasjon.

### **Kompetansebehov**

#### **Kompetanse som sikrer kunnskap om næringslivet og de næringsdrivende**

I tillegg å kjenne til ulike tallstørrelser som; "hvor mange, størrelse på omsetning og antall ansatte mm", trenger etaten kompetanse for å fremskaffe kunnskap på et annet nivå, for å utvikle prosesser og løsninger som sikrer etterlevelse og forenkling. Kompetanse som på strategisk nivå forstår næringslivets prosesser og med dyp kunnskap og bredde, evner å føre etaten til gode forretningsmessige beslutninger og valg i utviklingsarbeidet. Kompetansen vil kjennetegnes ved å kunne forstå hva som påvirker og vil være av betydning for sikre at faktum og rettsanvendelse blir riktig ute hos de næringsdrivende.

#### **Kunnskap om regelverk og rettsanvendelse**

God kjennskap og forståelse til det regelverket vi er satt til å forvalte er en grunnpilar. Denne kunnskapen må bygges ut med kunnskap om hvordan lojale næringsdrivende forstår og misforstår reglene, og hvordan de anvender reglene. Kunnskap om hvor næringsdrivende bruker tid og ressurser på å forstå regler og regelanvendelse må systematiseres og brukes til å bygge digitale hjelpemidler som den næringsdrivende opplever som en enkel veiledning gjennom regelverket. Tilsvarende vil det å sikre kunnskap om rettsområder som gir utilsiktede virkninger og muligheter for svik. U hensiktsmessighet i regelverk kan også føre "gult" segment til å begå skattesvik.


Forståelse for rettsreglene og næringsdrivendes håndtering av faktum og rettsanvendelse må kombineres, slik at rettsutviklingen gir større mulighet til å automatisere prosessene i samfunnet og i skatteetaten. Det er de næringsdrivendes rettsanvendelse som skal forenkles, ikke nødvendigvis regelverket i seg selv. Hensikten med reglene må komme godt frem.

#### **Analysekompetanse og forståelse av årsakssammenhenger**

Etaten trenger analytikere som sitter tett på produksjonen, og som kan øke kunnskapsbasert styring av skatteprosessene. Som del av et analysearbeidet inngår også kompetanse på omverdensanalyse og overordnet risikovurdering.

#### **Kommunikasjonskompetanse**

Etaten skal arbeide mer i forkant, forstå skattyters og næringslivets behov, gjøre det enkelt å gjøre riktig. På makronivå kommuniserer vi gjennom flere kanaler til skattepliktige og næringslivet. Medarbeidere som sitter tett på produksjonen må derfor ha kommunikasjonskunnskap som kan spille etatens kommunikasjonsenhet god i sitt arbeid. Overfor den enkelte virksomhet må etatens ansatte evne å opptre samlet og omforent i møte med næringslivet.

 Skatteetaten	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 42 av 54
		Versjon: 1.00

### **Kompetanse for håndtering av enkeltsaker**

Måten å gjennomføre kontroll på vil forandre seg vesentlig frem mot 2025. Informasjonen er i digitalt format, og kan innhentes enkelt på et spesifisert nivå. Ulike revisjons- risikoavdekkings-program vil på automatisert grunnlag kunne avdekke eller signalisere risiko. Med en fulldigitalisering av informasjonen vil saker og den fulle informasjon kunne flyttes enkelt og uten kostnad mellom saksbehandlere. Grunnlaget for det som bokføres ligger i faktiske hendelser ute i virksomhetene. For etterlevelsen er det viktig at vi overfor "de rette aktørene" kan "være tilstede" når avgjørelser tas, enten gjennom prosesser eller løsninger som sikrer riktig informasjon, innhente et nærmere spesifikt informasjonsgrunnlag, eller ved fysisk tilstedeværelse. Der vi ønsker å være tilstede med kontroll; -eksempelvis kontroll av ansatte på byggeplasser eller i forretningslokaler, innslag på kasse, realiteten i varelager, taksering av eiendeler og denne type oppgaver, vil også i 2025 generere behov for arbeidskraft med kompetanse til å identifisere og dokumentere slike fakta.

### **Generalister og spesialister**

Generalister sitter tett på målgrupper og vet i stor grad hvordan ting gjøres "hos oss". Spesialister besitter sin spesialkompetanse, og vil nødvendigvis ikke ha breddekunnskap og et samlende perspektiv.


Som idag, trenger etaten medarbeidere i form av generalister og spesialister. Det vil være et stort behov for grunnleggende funksjonell kunnskap og forretningslogikk inn i arbeider med løsninger og prosesser. Generalister bør derfor engasjeres og få sentrale roller i utviklingsprosjekter, sammen med fagspesialister. I et stadig mer komplisert og sammensatt samfunn vil behovet for spesialister innenfor en rekke fagfelt (også nye) stadig forterkes.

### **Etterretningskompetanse**

Som del av "et bredt informasjonsgrunnlag" inngår også det som omtales som etterretningsinformasjon. Det å fremskaffe, forvalte, vurdere og sette denne type informasjon ut i produksjon, stiller krav til kompetanse.

### **Regelverksutvikling**

Med tanke etatens mulighet til å gjennomføre ønsket utvikling frem til 2025, vil kompetanse for å kunne realisere utvikling på regelverksområdet i Norge, men også bidra internasjonalt, være avgjørende.

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 43 av 54
		Versjon: 1.00

## 10 Oppgaveløsning for folkeregisterområdet

Nedenfor følger beskrivelse av viktige utviklingstrekk og veivalg på folkeregisterområdet som påvirker den framtidige oppgaveløsningen. Store deler av denne teksten er hentet fra "*Forretningsmålilde for Folkeregisteret 2025*", som ferdigstilles i løpet av sommeren og nå foreligger i versjon 0,85.

Forretningsmålildet for Folkeregisteret vil etter planen bli behandlet av Skatteetaten september 2016.

Skatteetaten har startet arbeidet med å modernisere Folkeregisteret. Dagens løsning har flere manuelle prosesser. Innen 2020 vil Prosjekt Modernisering av Folkeregisteret levere ny teknisk infrastruktur og alle arbeidsprosesser er i hovedsak digitalisert. Nedenfor følger en forkortet beskrivelse av Forretningsmålildet for Folkeregisteret, og deretter en kort beskrivelse av planlagt situasjon anno 2020, når moderniseringsprosjektet har levert.

Folkeregisteroppgaven og funksjonen som folkeregistermyndighet omtales i denne rapporten separat fra skatte- og avgiftsoppgavene. For dette funksjonsområdet var arbeidet med forretningsmålilde ikke ferdigstilt når arbeidet med fremtidig oppgaveløsning startet, og man har jobbet med forretningsmålildet og fremtidig oppgaveløsning parallelt. Det betyr at detaljering av oppgaveløsningen for folkeregisterområdet ikke er kommet like langt som for skatt og avgift. Det må også tas forbehold om at målene i forretningsmålildet ikke er behandlet av etaten, og at de kan endre seg ved behandlingen.

### 10.1 Avhengighet til andre leveranser

#### Modernisering av folkeregisteret

Moderniseringsprosjektet har bidratt med innspill til denne leveransen, og deler av planer og dokumentasjon fra prosjektet er gjengitt her. Prosjektets vedtatte planer står selvfølgelig uavhengig av denne rapporten.

#### Arbeid med fremtidig oppgaveløsning og nå-situasjon folkeregisteret i regi av RA

RA er i gang med dette arbeidet, og tar blant annet for seg ressurs- og kompetansebehov på området. Dette er derfor ikke omtalt i denne rapporten.

### 10.2 Forretningsmålildet for folkeregisteret


#### 10.2.1 Utviklingstrekk

- **Internasjonalisering og migrasjon**

Etter EUs utvidelse og den påfølgende økonomiske krisen i Europa, har Norge blitt et sentralt destinasjonsland for europeisk arbeidsmobilitet. Migrasjonsstrømmene drives i stor grad av økonomi. Det er betydelig andel av midlertidighet i oppholdene, men en økende tendens til varig bosetting blant arbeidsinnvandrerne og deres familier. Fafo (2016) oppgir at mer enn halvparten av alle arbeidsinnvandrere fra nye EU-land bosetter seg permanent. Dette betyr at d-nummer utgjør en økende andel av populasjonen i Folkeregisteret.

- **Deling av informasjon**

De teknologiske endringene i samfunnet og folks bruk av teknologi gir muligheter til å samle store data-mengder om befolkningen. Det er enorme mengder med personlig informasjon som utleveres frivillig av innbyggerne på internett (via FB, Google, Twitter m.m.). I tillegg besitter ulike offentlige etater store mengder informasjon knyttet til saksbehandling, som forblir i egne systemer. For offentlig sektor er arbeidet med gjenbruk av data i en oppstartfase. Dette er et område som vil få økt oppmerksomhet, jamfør målsettingene i digital agenda. Det er et stort potensiale i økt informasjonsdeling og å utvikle nye tjenester med bakgrunn i registerdata.

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 44 av 54
		Versjon: 1.00

- **Nye tjenester basert på personinformasjon**

Det utvikles nye forretningsmodeller for bruk av informasjon om hvem du er, kontaklinformasjon m.m.. Privat sektor leder an i denne utviklingen, og det er naturlig. Det blir et spørsmål hvilken rolle, og hvor aktive Folkeregisteret og det offentlige skal være. Skal vi bidra til innovasjon og utvikling, eller skal vi være "en bremsekloss" for økt verdiskaping. Folkeregisteret har muligheten til å ta en aktiv rolle for økt verdiskaping og inngå partnerskap for utvikling av nye forretningsprosesser.

Vår offentlige informasjonsrikdom er verdifull, og det vokser fram nye tekniske løsninger for tilgangsstyring og samtykke for deling av informasjon. Nye løsninger for kontroll gir nye muligheter til å dele data.

- **Utvikling av biometri**

Det er kun ved hjelp av biometri at en persons identitet "låses" og kan bli unik. Ved å kontrollere en person mot lagrede biometriske data, sikrer man at personen ikke kan opptre med flere identiteter. I tillegg kan man sikre at ingen kan utgi seg for å være en annen person enn den man virkelig er. De mest kjente formene for biometriske kjennetegn er fingeravtrykk, håndavtrykk og ansiktstrekk, samt de to øyeteknologiene netthinne- og irisavlesning. I utgangspunktet kan alle målbare og unike egenskaper ved en person benyttes.

Utviklingen innenfor området biometri er i rask utvikling. I privat sektor anvendes teknologien innenfor nye områder. Det er spenning knyttet til hvordan offentlig sektor i Norge vil ta i bruk denne nye teknologien. Det foreligger planer om å lage knytning mellom biometri og folkeregistreringen slik at Folkeregisteret synliggjør om det er registrert biometri om en person. Vi kan også se for oss at biometri anvendes i offentlig saksbehandling på enkelte områder. I en slik sammenheng vil personvern vurderinger være særlig relevante, og avgjørende for det offentlige bruk av biometri.

- **Økt kriminalitet og ID-forfalskninger**

Flere straffesaker tyder på økt bruk og handel med falske ID-papirer. Det er for eksempel mulig å bestille falske dokumenter på internett. For noen tusenlapper kan man kjøpe pass og andre dokumenter med profesjonell utførelse. Ifølge Kripos ser de en ny og økende trend der mennesker med lovlig opphold leier ut identiteten sin. Skatteetaten har i tillegg registrert flere saker der folk uten lovlig opphold vil registrere seg med andres identitetsbevis, for å bli registrert som EØS-borger i Norge.

### **10.2.2 Mål og veivalg som påvirker oppgaveløsningen**

Nedenfor skisseres mål og aktuelle veivalg hentet fra forretningsmål bildet for folkeregisteret.


**Mål: Folkeregisteret bidrar til innovasjon og utvikling av nye tjenester i privat og offentlig sektor.**

Fra 2020 vil Folkeregisteret ha en ny teknisk plattform. Med et modernisert Folkeregister vil Skatteetaten bidra til å utvikle nye offentlige og private tjenester med basis i Folkeregisteret. Dette kan for eksempel være knyttet til:

- ✓ Utvikling av nye distribusjonsformer,
- ✓ Flere informasjonskilder
- ✓ Enklere og bedre regelverk som gir nye muligheter. Gir større åpenhet om data.

Å oppnå dette innebærer en omlegging av dagens ordninger for tilgangsstyring.

- ✓ Det kan innebære at private virksomheter i større grad likebehandles med offentlige virksomheter.

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 45 av 54
		Versjon: 1.00

- ✓ Det kan innebære at personene selv i større grad styrer hvem som får tilgang til data, gjennom ordninger for samtykke.
- ✓ Det kan innebære at Skatteetaten bruker mindre ressurser på tilgangsstyring, fordi brukerne selv gjør dette.
- ✓ Det kan innebære at Skatteetaten bruker mer ressurser til innovasjon og utvikling og partnerskap med andre virksomheter (både private og offentlige).

**Mål: Fram mot 2025 vil Skatteetaten arbeide for etablering av et europeisk informasjonsnettverk for utveksling av persondata. Et slikt informasjonsnettverk bygges opp gradvis, hvor sten på sten legges. I første omgang er målet å etablere et Nordisk "folkeregister".**

Det europeiske fellesskap arbeider for det indre marked med felles tjenester og arbeidsmarked. Dette øker behovet for et godt system for utveksling av personinformasjon i Europa.

Å oppnå dette innebærer at Folkeregisteret utvider sin virksomhet til også å gjelde Norden og etterhvert flere land i Europa.

- ✓ Arbeide omfatter å etablere system for deling av informasjon mellom land.
- ✓ Arbeidet omfatter i mindre grad registrering av ny informasjon. Det kan også bidra til at færre data registreres på ny, da vi mottar data fra et annet nordisk/europeisk land.

**Mål: Folkeregisteret øker sin informasjonsrikdom for å sikre at opplysningene oppleves som relevante av brukerne. Virksomhetene som er i kontakt med Folkeregisteret opplever å få dekket sitt informasjonsbehov.**

Hva som er stabil informasjon om personer er under endring. Vi flytter oftere, vi endrer sivilstatus og familiekonstellasjonene blir stadig mer komplekse. Selv kjønn kan endres. Om 10 år har mange ikke lenger fysiske postkasser. Hvilke opplysninger som er stabile og hva som er flyktig endres.

Folkeregisterets innhold er lovregulert. Det stilles høye krav til registerets kvalitet, da dette er grunnlag for mange virksomheters behandling av personinformasjon. Det oppstår et spenningsfelt mellom behovet for lovregulering og mulighetene for fleksible løsninger til å endre informasjonslementene i Folkeregisteret.

For å oppnå en mer fleksibel informasjonsforvaltning vil:

- ✓ Folkeregisteret har fortsatt en kjerne med lovregulert personinformasjon, som i dag.
- ✓ Folkeregisteret har i tillegg opplysninger som kan forvaltes mer fleksibelt.
- ✓ Eksempler på nye typer informasjon kan være digital kontaktinformasjon, telefonnummer, opplysninger om eID mm.

**Mål: Det er lik kvalitet på personinformasjon for alle grupper som oppholder seg i Norge.**

D-nummer populasjonen er i ferd med å overgå f-nummer populasjonen. Personer med d-nummer plikter ikke å melde hvor de bor eller flytting. Dette betyr at Folkeregisteret har mangelfulle opplysninger om en økende andel av dem som oppholder seg i Norge. Mange personer med flere års opphold i Norge har fortsatt d-nummer. Dette utfordrer prosessene med ajourhold og kvaliteten til opplysningene.

For å øke kvaliteten om dagens d-nummer populasjon kan Skatteetaten:

- ✓ Endre populasjongrensen mellom d-nr og f-nr, og at bosattbegrepet omfatter alle som oppholder seg i Norge.
- ✓ Innføre økt informasjonsplikt for den gruppen som oppholder seg i Norge. Dette medfører utfordringer med kontroll.



	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 46 av 54
		Versjon: 1.00

- ✓ For oppgavene betyr dette at større mengder med informasjon registreres og oppdateres for et stort antall personer.
- ✓ Det kan være muligheter for utveksling av informasjon mellom landene for å lette registerarbeidet.

### 10.3 Moderniseringsprosjektet

Fremtidig oppgaveløsning tar for seg situasjonen etter at moderniseringsprosjektet er ferdig, her omtales prosjektets mål helt overordnet.

Moderniseringen av folkeregisteret inkluderer;

- teknisk løsning og nye elektroniske grensesnitt
- nytt saksbehandlingssystem
- nye forretningsprosesser og arbeidsrutiner
- nye lover, instruksjoner og forskrifter


#### Samfunns mål

1. Folkeregisteret skal bidra til å gi et godt grunnlag for offentlige og private tjenester, forskning og samfunnsplanlegging.
2. Folkeregisteret skal bidra til effektiv ressursbruk.
3. Folkeregisteret skal bidra til å sikre og ivareta personvern.

Prosjektets effektmål	
1 Mer effektiv saksbehandling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 % av alle personnummer tildeles umiddelbart etter 1 års drift</li> <li>• Reduksjon i skriftlige attester med 75 % etter 1 års drift</li> </ul>
2 Et folkeregister som er brukervennlig og alltid tilgjengelig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folkeregisteret skal ha opptid på 99,9 % for oppslag i personopplysninger</li> <li>• Antall fysiske oppmøter i publikumsmottak reduseres ift innrulling av personer med oppholdstillatelser (80 %) og attester (75 %)</li> </ul>
3 Bedre kvalitet på folkeregisteropplysning er	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rask oppdatering øker kvaliteten</li> <li>• Andel meldinger som behandles innen 1 dag økes</li> <li>• Etter 3 år med ny løsning skal brukerundersøkelsens indikatorer for kvalitet (korrekthet og fullstendighet av opplysninger) på en skala fra 1-7 være økt til minimum 5,9 (2014: 5,0)</li> </ul>
4 En sikrere forvaltning av identiteter og personopplysninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 99 % får riktig «gradering» etter 1 års drift</li> <li>• Gjennomført risikovurdering av informasjonssikkerhet skal ikke ha røde risikoområder</li> </ul>

### 10.4 Oppgaveløsning når prosjektet er ferdig

Skatteetaten og folkeregisteret skal sikre høy kvalitet på folkeregisteropplysninger, og bidra til en sterk og helhetlig ID-forvaltning. Folkeregisteret skal også oppfylle brukernes behov, gjennom å være et samfunnsregister med opplysninger av høy kvalitet, samt gjøre det enkelt for borgere å oppfylle sine plikter. Det stiller krav til etatens kompetanse, styring og risikohåndtering. Ressursinnsats skal i stor grad

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 47 av 54
		Versjon: 1.00

baseres på en tilnærming preget av felles analyse og risikohåndtering – både før fastsetting og i etterkontroll.

Etaten må ivareta en sikker identitetsforvaltning, i tråd med virksomhetsstrategien. Sikre opplysninger om identitet er grunnsteinen i en god ID-forvaltning, og er avgjørende for å sikre at borgere kan tillegges de rettigheter og plikter de skal. Sikker og entydig identitet er viktig for å hindre en rekke typer unndragelser og kriminalitet innen både skatteetaten og andre aktørers områder. (Tenk fiktiv fakturering, kredittsvindel, trygdemisbruk, etc.) En rekke folkeregisteroppgaver er spesielt viktige for å sikre ID-forvaltningen, og etaten bør prioritere disse i den fremtidige oppgaveløsningen. Disse inkluderer bl.a.: ID-kontroll og rekvirering, gradering, D-nummer-tildeling, innflytting og utflytting.

Med sikker ID-håndtering i det norske samfunnet mener vi at:

Det skal være enkelt for en person

- å identifisere seg ovenfor andre personer
- å identifisere en annen person med tilstrekkelig grad av sikkerhet
- å vite hvor hans identitet blir brukt

innen land og på tvers av landegrenser, uavhengig av om identifikasjonen skjer elektronisk, papirbasert, ved personlig møte eller på annen måte. Person dekker her juridiske og fysiske personer.


I tillegg kommer samfunnets behov for å finne ut hvem som benytter identiteter og hvilke sammenhenger de benyttes i, og å gripe inn når identitet misbrukes.

Folkeregisteret kan ikke oppnå sikker ID-forvaltning alene. Det er nødvendig med samspill med justissektoren. Vi må sikre felles forståelse for hva vi mener med sikker ID-forvaltning, hvilke målsettinger som skal oppnås, arbeidsdeling mellom sektorer og etater, og ikke minst hvordan ID-forvaltningen skal bidra til trygg samhandling i det norske samfunnet.

En større andel oppgaver vil ha langt mer automatisert behandling enn i dag, altså er en større del av etatens utøvelse av folkeregistermyndighet en automatisert oppgave, i tråd med at mer av etatens øvrige oppgaveløsning gjøres teknisk og ikke av saksbehandlere. En rekke oppgaver, både maskinelle og manuelle, utføres dermed mye nærmere "sanntid". Dette reduserer kompleksitet i forhold til oppgaver som saksbehandles lenger unna hendelsestidspunkt, og fører også til at borgere eller andre aktører mottar tjenesten (f.eks. tildelt fødselsnummer) mye raskere enn i dag.

Automatisering av mye av registreringen som i dag gjøres manuelt betyr at gjenværende saksbehandling har færre ledd enn i dag, og i snitt er av mer kompleks art. Krav til kvalitet, saksbehandling og likebehandling skal være likt i hele landet. Effektiv saksbehandling med høy kvalitet vil derfor stille krav til kompetanse, kompetansesammensetting, og styring. For å sikre det er fagmiljøene større og færre enn i dag, med felles styring for hele landet. Med unntak av ID-kontroll som foreløpig er en oppgave som krever fysisk oppmøte, er folkeregisterets oppgaver stedsuavhengige. Hvor disse miljøene plasseres er dermed i stor grad opp til etaten å avgjøre basert på andre hensyn enn geografi.

En stor andel av dagens veiledning via kontorer og SOL er i dag relatert til folkeregister. Både borgere og andre aktører vil i fremtiden kunne benytte seg av enkle selvbetjeningstjenester for en rekke av folkeregisterets tjenester. Veiledning vil i disse tilfellene dreie seg om å gi "hjelp til selvhjelp" via elektroniske kanaler, og større grad av forebyggende veiledning og kontroller. Dette er i tråd med bevegelsen av oppgaver mellom veiledning og kontroll som skisseres i oppgaveløsning for skatt og avgift.

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 48 av 54
		Versjon: 1.00

Flere av folkeregisterets oppgaver kan og skal ikke legges tilrette for å være hovedsakelig en samfunnsprosess, men må fremdeles være etatsprosesser. Eksempelvis er reglene for hvor du kan være registrert bosatt slik at en borger ikke nødvendigvis kan selvfastsette dette. Du kan for eksempel ikke være registrert bosatt på annen adresse enn ektefelle. Prosessen og selve vedtaket for denne registreringen må altså fremdeles ligge til etatens prosesser, selv om deler av vedtakene automatiseres.

Moderniseringen i seg selv kan ikke forventes å gjøre brukerreisen signifikant enklere for alle tjenester, f.eks. tildeling av D-nummer. Utenlandske borgere som skal ha opphold i Norge skal uansett møte til ID-kontroll. Økt grad av tilrettelegging og selvbetjening for denne gruppen krever også tilrettelegging på en rekke språk, og antagelig har denne gruppen andre behov enn norske borgere. Etaten må også utvikle insentiver for at flere av borgerne som er i landet på mer langvarig basis, men som har midlertidig identifikator (D-nummer), melder bosetting. Kvalitet i tildeling av norsk identifikator er viktig for en trygg ID-forvaltning, og etaten skal prioritere kvalitet i alle ledd av tildelingen.

#### Målsettinger ved utforming av nye prosesser på folkeregisterområdet


1. Effektive prosesser mht korrekthet og hurtighet => Kvalitet.
2. Ett prosessledd må berike og gi verdi til det foregående.
3. Gjenbruk av data gjennom hele prosessen.
4. Enkeltsaker behandles i saksbehandlende enheter, klagesaker behandles i sentralt.
5. Tilrettelegge for sentralisering av oppgaver med større fagmiljøer, for økt kvalitet og likebehandling.
6. Sikre øvrige aktørers behov, og gode samhandlings-grensesnitt
7. Tydelige grensesnitt og sikre prosesser på tvers av folkeregistermyndighet og justissektoren

#### 10.4.1 Automatiseringsgrad

Etter at moderniseringsprosjektet er ferdig har etaten automatisert store deler av dagens oppgaveløsning. Spesielt et stort volum av dagens manuelle registrering av opplysninger vil være automatisert. Hoveddelen av ikke-automatiserte gjenstående oppgaver vil være saksbehandling av avvik i meldinger, kontroll, og ID-kontroll.

#### Oppgaver som ikke er automatiserte etter moderniseringsprosjektet

Område	Oppgaver som ikke er automatiserte etter moderniseringsprosjektet
ID-forvaltning	"Oppsøkende virksomhet" Krevende fastsetting – avvik og svindel Gradering – deler av prosessen? ID-kontroll
D-nummer	ID-kontroll Dublettkontroll
Sperrede opplysninger	Manuell innrapportering fra politiet Saksbehandling og vurdering av vilkår Grensesnitt mot Kripos
Innflytting	ID-kontroll
Flytting/adresseendring	Avvik mtp. regler for adresse (f.eks. annen adresse enn ektefelle) Arbeid med kvalitetsheving

 Skatteetaten	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 49 av 54
		Versjon: 1.00

<b>Relasjoner</b>	Vigselsattest: ikke digitalisert for andre vigslere enn det offentlige (tingrett osv.) Krevende prøvingssaker
<b>Utflytting</b>	Må saksbehandles selv om skjema digitaliseres Etterlevelsesarbeid
<b>Attester</b>	Hoveddelen av dagens oppgaver bortfaller ved at NAV og andre får tilgang, men endel oppgaver står igjen ved f.eks. behov for notorietet, utland, osv.
<b>Veiledning</b>	Noe volum må antas å bortfalle grunnet bedre selvbetjeningsløsninger, men f.eks. ved D-nummer tildeling, mm. må vi regne med at oppgavene består. Folkeregisteret står for en relativt stor andel av henvendelser til veiledning.

#### Oppgaver det kan bli mer av inkluderer:

- Økte antall tips om feil fra borgere og offentlig forvaltning
- Økte muligheter og grunnlag for å håndtere komplekse og risikofylte saker i meldingsbehandling og i etterkontroll
- Linjen tar over saksbehandling av enkeltoppgaver fra SKD RE
- Økt grad av hjelp-til-selvhelp - veiledning
- Økt grad av brukerstøtte overfor virksomheter
- Økt grad av «oppgradering» med ID-kontroll
- Mulighet for økt grad av samhandling med andre etater
- Rekvirering på vegne av andre aktører

#### 10.4.2 Aktørperspektivet når prosjektet er ferdig


Det er en rekke aktører i samfunnet som må forholde seg til, og benytter folkeregisteropplysninger. De kan grovt deles inn i gruppene; borgere, offentlige virksomheter, og private virksomheter. Virksomhetene kan igjen inneha ulike roller, grovt sett som konsumenter eller produsenter. Skatteetaten er både produsent og konsument, og etaten bør i større grad utnytte automatisering på bakgrunn av folkeregisterdata i etatens øvrige oppgaveløsning på skatteområdet.

#### Borgere

##### Forenkling:

*Norske statsborgere* For norske statsborgere blir en rekke tjenester enklere, med raskere saksbehandlingstid og "output" – men en rekke tjenester er ikke i særlig grad enklere å forstå eller gjøre riktig selv om vi moderniserer etatens løsninger. For å vurdere graden av forenkling for borgere er det behov for kartlegging av brukerreiser og evt. tiltak som følger av disse.

*Utenlandske borgere* For utenlandske borgere er det enkelte deler av relevante prosesser og tjenester som forbedres. Kortere saksbehandlingstid for D-nummer kan forventes, rekvirering og tildeling av D-nummer for asylsøkere blir raskere.

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 50 av 54
		Versjon: 1.00

### Etterlevelse:

*Norske statsborgere* Enklere selvbetjening kan øke etterlevelsen for den delen av borgere med manglende etterlevelse som skyldes "sløvhet" eller manglende forståelse for plikter. F.eks. at man ikke er klar over at man må melde flytting til folkeregisteret i tillegg til Posten, eller borgere som synes det er vanskelig å forstå hvordan man gjør det korrekt.

For borgere som ikke ønsker å etterleve av ulike grunner, f.eks. skattemessige, så vil ikke enklere løsninger ha noen effekt. Imidlertid kan mer målrettede kontroller (RBT), og opplevd oppdagelsesrisiko gjennom at vi synliggjør for borgeren hva vi vet, eller kunnskap om at offentlig og privat sektor har tilgang til samme opplysninger, øke etterlevelsen.

*Utenlandske borgere* ID-kontroll og trygg ID-forvaltning er grunnsteinen i å hindre svindel med falske eller fiktive identiteter. Dette arbeidet vil antagelig øke i omfang grunnet økt innvandring. Etaten må også være oppmerksomme på hvordan vi kan sikre sikker og entydig identitet ved nye ordninger som eIDAS.

### **Offentlig sektor**

Offentlig sektor opplever betydelig bedre grensesnitt og synliggjøring av flere opplysninger, slik som gradering. I tillegg forventer man som følge av enklere grensesnitt og mer samhandling i offentlig sektor at disse i økende grad blir tips-leverandører. Imidlertid er det en vei å gå for å realisere tanken bak "kun en gang".

### **Private aktører**

Konsumenter i privat sektor opplever betydelig bedre grensesnitt og synliggjøring av flere opplysninger, slik som gradering. Folkeregisteret vil gi hurtigere oppdatering av opplysninger gjennom bruk av "feeds", og kvaliteten vil synliggjøres i større grad, gjennom bl.a. gradering. Vi forventer at samfunnets krav til kvalitet og oppdatering av informasjonen øker, og sektoren kan derfor ha enda høyere krav og forventninger enn i dag.

### **10.4.3 Spørsmål etaten må ta stilling til**

#### **Hvilken kompetanse må etaten ha fremover for å sikre god oppgaveløsning på området?**


Kompetanse til å utføre mer kompleks saksbehandling og veiledning er antagelig viktig. Kompetanse om reglene på området, Lov om folkeregistrering og forvaltningsloven. Kompetanse om ID-kontroll.

#### **Tydeligere skille folkeregistermyndighet og skatteforvaltning?**

Etaten må vurdere om det er behov for å skille folkeregistermyndigheten tydeligere fra skatteforvaltningen, slik man f.eks. har gjort med EFF. Håndtering og utøving av folkeregistermyndigheten er et selvstendig samfunnsoppdrag for etaten, og er like mye et samfunnsregister som en oppgave som hører inn under skatteetatens øvrige forvaltningsansvar. Folkeregisteroppgavene er styrt av forvaltningsloven mens skatteforvaltningen er styrt av skatteforvaltningsloven.

#### **Avklaringer av grensesnitt og ansvar for ID-forvaltning**

Etaten må vurdere hvordan vi best mulig sikrer en trygg ID-forvaltning i Norge. Herunder våre grensesnitt mot justissektoren spesielt.

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 51 av 54
		Versjon: 1.00

## 11 Problemstillinger og avklaringsbehov på innkrevingsområdet

Etatens forvaltningsansvar på innkrevingsområdet er omfattende. Ansvarer omfatter både personer og upersonlige/ personlige næringsdrivende og dekker skatte- og avgiftskrav i tillegg til innkreving på vegne av andre offentlige etater. Fagdirektørmøtet ga 28/6 -15 i oppdrag å sammenstille en oversikt over målsettingene i oppdragsbrevene gitt av Finansdepartementet i forbindelse med "mer helhetlig skatte- og avgiftsforvaltning", samt en første oversikt over problemstillinger og avklaringsbehov etaten har og vil møte på innkrevingsområdet fremover. Dette arbeidet er videreført i en behovsanalyse med deltagelse fra alle fagavdelinger i SKD samt SI og regionene. Første versjon av behovsanalysen leveres før jul 2016

Skatteetaten står foran en rekke endringer med bakgrunn i regjeringens ambisjon om en mer helhetlig skatte- og avgiftsforvaltning, og skatteetatens vei mot fremtidsbildet 2025. I forretningsmålbildet defineres en rekke utredninger som må gjennomføres for å modernisere etatens kjerneprosesser, i tråd med målene i fremtidsbildet og IT-moderniseringsplan. I arbeidet med å sammenstille målsettingene fremkom bl.a.:

### ***Måloppnåelse for "mer helhetlig skatte- og avgiftsforvaltning" – oppdragsbrev fra FIN***

En rekke endringer med betydning for innkrevingsområdet i skatteetaten er allerede underveis eller skal gjennomføres, slik som innlemmingen av SI, og SAFIR-prosjektet. Det er likevel slik at de initiativene som pågår nå ikke alene klarer å realisere fullt ut alle målene som skisseres i oppdragsbrevene, for eksempel; forenkling for samfunnet, utvikling av kreditorrollen, koordinering av innfordring på tvers av kravstyper, forbedring av arbeidsprosesser, ressursfrigjøring og bedre kompetansemiljø gjennom større enheter, med mer. Etaten vil måtte gjøre mer på sikt for å realisere disse potensielle gevinstene.

### ***Utvikling og samkjøring av fagområdet innkreving***


Store deler av etaten er involvert i innkrevingsområdet gjennom arbeid med saksbehandling, regnskap, innfordring, med mer. Etatens store pengestrømmer går gjennom innkrevingsprosessene. Etaten har nå fått flere ulike innkrevingsmiljøer. Det er stadig tilbakevendende diskusjoner i hele organisasjonen rundt valg og veivalg på innkrevingsområdet. Derfor oppleves det behov for samordning og langsiktige planer på området.

I forbindelse med blant annet "mer helhetlig skatte- og avgiftsforvaltning", innlemmingen av SI, og utvikling i SAFIR, dukker det opp en rekke spørsmål om veivalg for innkrevingsområdet i etaten. Eksempler på spørsmål som bør besvares er; hvilke innkrevingsoppgaver bør sees i sammenheng og hvilke kan sees på enkeltvis, er det gitt at skatt og avgifter bør håndteres sammen med f.eks. bøter overfor brukerne, hvordan vil endringer påvirke omdømmet vårt, hvordan sikre koordinert innkreving uten innlemming av SKO, SIs rolle i organisasjonen, skal etaten ha flere "konkurrerende" utviklingsmiljøer på innkreving, hvordan sikre at debitor ikke møter flere samtidige utleggsprosesser fra etaten, med flere.

Før man planlegger for realisering av alle målene fra oppdragsbrevene, og for å sikre en koordinert utvikling på innkrevingsområdet bør etaten ha gode forretningsføringer for området.

### ***Avhengigheter til andre linjeoppgaver, prosjekter og planer***

Etaten må være i stand til å se på hele sin virksomhet på tvers av dagens verdikjeder (slik som fastsetting, kontroll, veiledning, etc.). For eksempel pågår nå et konseptarbeid på MVA-området. Dagens verdikjede på MVA-området er tett integrert med innkreving. Det vil høyst sannsynlig bli mange diskusjoner rundt dette fremover, derfor bør etaten også være tidlig ute med diskusjonen rundt hva som skal skje på innkrevingsområdet på lengre sikt.

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 52 av 54
		Versjon: 1.00

## 11.1 Ansvaret for innkrevningen

Ansvar for innkrevningen av skatter og avgifter er organisatorisk delt mellom stat og kommune. Skatteetaten har ansvaret for innkreving av merverdiavgift, toll, særavgifter (herunder bilavgifter) og petroleumsskatt. Skatteoppkreveren (SKO) krever inn inntekts- og formuesskatt, trygdeavgift og arbeidsgiveravgift.

**Skattekontorene (SKE)** har det faglige ansvaret for å følge opp styringen av SKO i egen region. Hver region har egne kontrollenheter som fører kontroll med oppgaveløsningen innen alle fagområdene til SKO (skatteregnskap, innkreving og arbeidsgiverkontrollen).

**Skatteetatens sentrale regnskapsenhet (SRE)** har ansvar for til en hver tid å levere et à jour og korrekt landsdekkende regnskap for merverdiavgift, arveavgift, særavgifter, petroleumsskatt, og statens og folketrygdens andel av Skatteregnskapet-SOFIE. Dette som grunnlag for riktig og rettidig regnskapsrapportering til Statsregnskapet/Finansdepartementet og kommentarer og analyser av utviklingen i statens inntekter og utgifter på regnskapsområdene.

SRE har også ansvar for å levere løpende avstemmings- og oppfølgingsrapporter i tilknytning til Skatteregnskapet-SOFIE i tillegg til at konsolidert skatteregnskap skal utarbeides, avstemmes og avleveres.


**Skatteoppkreverne (SKO)** har ansvar for å føre regnskap for alle skatter og avgifter under fellesinnkrevningen. Skatteregnskapet skal gi korrekt grunnlag for fordeling til skattekreditorene, vise alle aktørers riktige mellomværende med skattemyndighetene, og gi grunnlag for oppfølging.

**Statens Innkrevingsentral (SI)** har ansvar for innkreving av SIs portefølje på 206 kravtyper fra 39 oppdragsgivere tilhørende 15 ulike departement. Hvilke oppgaver SI utfører for den enkelte oppdragsgiver, reguleres i avtale mellom partene. For mange av oppdragsgiverne ivaretar SI både kreditorrollen og namsmannsrollen. SI har ansvaret for å føre regnskap for oppdragsgivernes inntekter. Alle innbetalinger inngår i ett og samme regnskap som rapporteres til statsregnskapet med SIs regnskapsførernummer.

**Statens Innkrevingsentral (SI)** har ansvar for innkreving av SIs portefølje på 206 kravtyper fra 39 oppdragsgivere tilhørende 15 ulike departement.

Hvilke oppgaver SI utfører for den enkelte oppdragsgiver, reguleres i avtale mellom partene. For mange av oppdragsgiverne ivaretar SI både kreditorrollen og namsmannsrollen. I kreditorrollen inngår oppgaver knyttet til fakturering, puring, betalingsavtaler, gjeldsordninger, forvaltning og realisering av pant mv.

SI har ansvaret for å føre regnskap for oppdragsgivernes inntekter etter to modeller. For noen oppdragsgivere føres innbetalinger på mellomregnskapskonto og remitteres til oppdragsgivere /fornærmede etter faste intervaller (fra 1-5 ganger i uken etter avtale). For andre oppdragsgivere regnskapsfører SI innbetalinger og rapporterer til statsregnskapet med belastningsfullmakt fra oppdragsgiver. Alle innbetalinger inngår i ett og samme regnskap som rapporteres til statsregnskapet med SIs regnskapsførernummer.

 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 53 av 54
		Versjon: 1.00

## 12 Innspill til kriterier for fremtidig organisering

Med utgangspunkt i skatteetatens samfunnsoppdrag vektlegger etaten følgende målområder:

- Etterlevelse av skattereglene
- Enkelhet for skattepliktige
- Effektiv offentlig forvaltning

Målene favner bredt og for å oppnå gode resultater må etaten prioritere og vekte mål og innsatsområder ut fra behov og muligheter. Prioritering og vektning kan endres over tid. Hvilke mål som prioriteres høyest får betydning for vektlegging av kriteriene nedenfor.

Gjeldende strategier tilsier at etaten må sette seg mål som gjelder forbedring av samfunnsprosesser utenfor etaten. Etaten skal:

- Prioritere næringslivet
- Bekjempe svart økonomi
- Bedre ID-forvaltningen

Styringsmålene for skatteetaten har så langt i stor grad handlet om mål for etatens egne leveranser og aktiviteter, i mindre grad om effektmål knyttet til effekter og oppnådd adferd hos eksterne aktører. For å sikre at de helt sentrale punktene i strategien følges er det viktig at det settes tydelige og etterprøvbare mål for eksterne virkninger av etatens innsats.

Nedenfor er det skissert noen kriterier eller effektområder som etatens innsats kan vurderes opp mot. Prioritering består i legge lista for høyt vi skal legge målene på hvert enkelt område og hvordan vi skal prioritere innsatsen mellom dem. Hensikten med kriteriene er å vise et handlingsrom for ulik vektning av oppgaver i etaten.


1. Forbedring de eksterne prosessene som danner grunnlag for kvalitet i folkeregistrering og beskatning
  - 1.1. Enklere brukerreiser på tvers av skattearter, etater og landegrenser
    - 1.1.1. Bygge helhet sett fra aktør, være til stede der aktøren er, kommunisere godt med basis i aktørens forutsetninger
    - 1.1.2. Bygge ned institusjonelle hindre for gode brukerreiser: i første omgang der vi har relativt god påvirkningsmulighet i forholdet mellom skatteoppkrever og skatteetat
  - 1.2. Sette eksterne aktører bedre i stand til å etterleve reglene – forenkle krav/øke kunnskap

Vektning av skattepliktiges behov i forhold til skatteetatens behov. Fokus flyttes fra det vi dag betrakter som kjerneproduksjon til de skattepliktiges prosesser.

Enkel gjennomføring av brukerreiser og forretningsprosesser må styre oppbygging av skatteetatens organisasjon. Effektiv gjennomføring av forretningsprosesser må være viktigere enn sammensettingen av organisasjonskartet.
2. Helhetlig analyse og risikohåndtering som utgangspunkt for forbedring og individuell behandling
  - 2.1. Løpende omverdenanalyse inngår i prosess for ORV
  - 2.2. Gjøre gode valg mht betjeningsstrategier, automatisering og prosessforbedring
  - 2.3. Effektiv bruk av den kunnskapen medarbeiderne nærmest skattepliktige opparbeider

Skatteetatens samlede ressurser for analyse av samfunnsutvikling, forretningsprosesser og individuell etterlevelse/unndragelse må styrkes vesentlig.



 <b>Skatteetaten</b>	Fremtidig oppgaveløsning 2021-2025	Side: 54 av 54
		Versjon: 1.00

3. Evne til å fornye egne arbeidsmetoder og å bygge ny kompetanse.
  - 3.1. Evne til å formidle kunnskap og å kommunisere godt om skatterelaterte forhold, med alle de forskjellige segmenter av personer og selskaper.
  - 3.2. Gjennomføre effektive behandlingsløp for skattytere i alle risikogrupper, og fornye disse løpene i takt med hvor virkningsfulle de viser seg å være.
  - 3.3. Spesielt ha evne til rask reaksjon og avdekking av feil i faktum og rettsanvendelse hos der det er påvist høy risiko for feil, og være i stand til videreutvikle metodene for dette i takt med kreativiteten hos de som gjør feil
  - 3.4. Løpende utprøve og evaluere nye tiltak for å øke etterlevelse og å forenkle.

Etaten må utvikle god evne til erstatte arbeidsmetoder som gir for svake resultater til fordel for metoder som virker bedre. Vi skyter på et bevegelig mål: skattyteres adferd og skattyters behov i en økonomi som hele tiden er i endring.

- 3.5. Juridisk kompetanse
- 3.6. Kompetanse på økonomi, regnskap og næringsdrift for viktige norske næringer
- 3.7. Kompetanse om digital kommunikasjon og påvirkning
- 3.8. Kompetanse om samfunnsanalyse

Spørsmålet om spesialister eller generalister er lett et spørsmål om det er dyptgående kunnskap om fagfeltene innen materiell rett eller kunnskap om skattepliktiges atferd som skal være utslagsgivende for kompetanseutvikling og rekruttering. Skatteetaten som regelverksforvalter må alltid ha den dype juridiske forståelsen. Etatens forståelse må vi kunne omsette til et språk som formidler godt den forståelsen skattepliktige trenger, og som de ha enkel tilgang til når de trenger det. Tilgangen kan gjerne skje fra de digitale administrative systemene de benytter i løpende forretningsførsel, eller via andre tjenester enn etatens egne.

Endring av arbeidsmetoder må skje i takt med endringene i samfunnet. Tiden fra det oppstår nye former for virksomhet eller nye modus for feil eller unndragelser til skatteetaten har etablert egnete regler og prosesser må være kort nok til at skattepliktige som vil etterleve får det til, og kort nok til at de som vil unndra stoppes i forsøket.

4. Etaten må evne å få gode bidrag fra andre til å nå våre hovedmål, og gi gode bidrag til andre slik at de når sine mål der det er mest hensiktsmessig.
  - 4.1. fra offentlige og private, nasjonalt og internasjonalt
  - 4.2. vilje til å bidra der dette er nyttig for samfunnet

Skattepliktiges spørsmål knyttet til folkeregistrering og skatt og avgift inkluderer ofte flere forvaltingsorganer, både nasjonalt og internasjonalt. Videre er samarbeid med private nødvendig for å få ordninger til å fungere, jfr samarbeidet med lønnsystemleverandører for a-ordningen.

Etaten må være dyktig til å bygge og å vedlikeholde nettverk overfor prioriterte partnere.

Du er her: // Organisasjon og HR // Ledelse // Lederstøtte

## Digital ledelse

Publisert av Kari Tollersrud 31.01.17. Sist endret av Hanne Røvig Schjold 05.03.18.

Digitaliseringen av NAV krever ledere som er utviklingsorienterte og kan drive endringsprosesser lokalt. Derfor handler digitalisering like mye om lederskap og organisatorisk utvikling som om teknisk innføring. Lederne må være endringsagenter.

Tema/prosjekt	Lenker og nyttig informasjon
Omstilling og digitalisering	<p>2018</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="#">Støttmateriell for ledere: Digitalisering - hva kommer i 2018?</a></li> </ul> <p>2017</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Det er utarbeidet en lederpakke alle ledere i operative enheter kan benytte. Pakken består av ferdige presentasjoner, refleksjonsoppgaver, videointervju med Sigrun Vågeng og tre korte filmer. Lederpakken kan fås ved henvendelse til innføringskoordinatoren i ditt fylke.</li> <li>▪ <a href="#">Videopresentasjoner: Omstilling og digitalisering, NAV Jevnaker og NAV Fredrikstad</a></li> <li>▪ <a href="#">Lederstøtte: Presentasjon omstilling og digitalisering (9. april 2017), inkl. presentasjon av hva som er levert i de arbeidsrettede prosjektene og hva som kommer</a></li> <li>▪ <a href="#">Lederstøtte: Presentasjon for kommunestyre om digitalisering, kanalstrategi og NAV-kontorets oppgaver (3. april 2017)</a></li> </ul>



Som leder har du ansvar for omstilling og endring i egen enhet.



Skatteetaten

# Digital ledelse

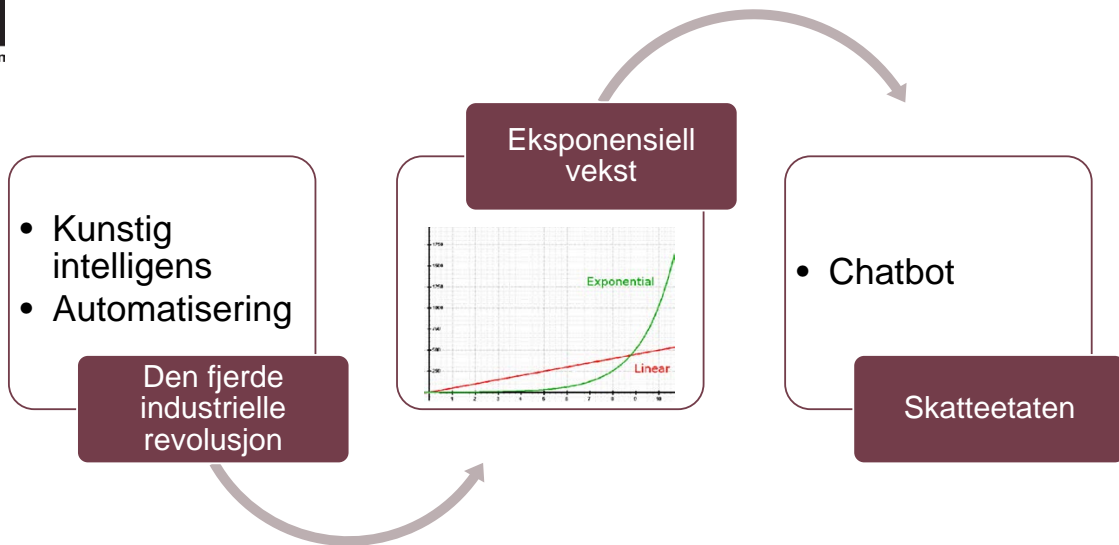
Hva innebærer det for lederrollen?





**Refleksjon: Hva innebærer det å  
være en digital leder for deg?**







## Hva er digital ledelse?

- **Le** – skape et godt og inspirerende arbeidsmiljø
- **Del** – sette klare mål og krav til medarbeidere og ledelse, åpenhet
- **Se** – gi konstruktive tilbakemeldinger, gi oppmuntring til den enkelte

«Digital ledelse» innebærer ikke først og fremst kunnskap om IKT, men en evne til å gjennomføre endringsprosesser



Skatteetaten

# Digital ledelse i praksis

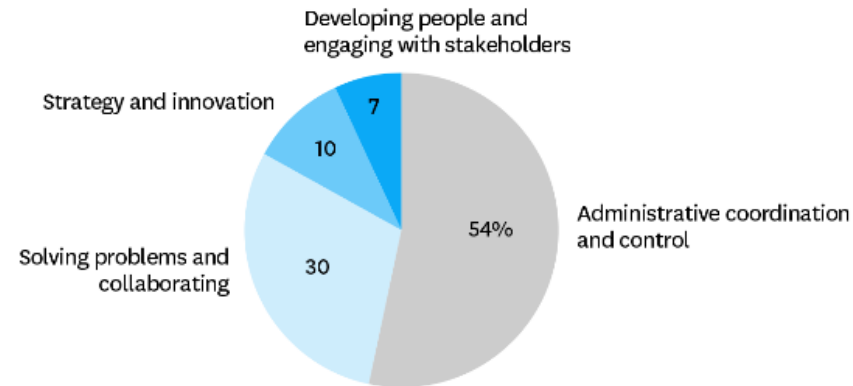
- Ledere må sette seg i førersetet
- Må beherske digital teknologi
- Pådrivere og rollemodeller





## År 2016: Hvordan ledere bruker tiden sin

PERCENTAGE OF TIME RESPONDENTS SPEND ON CATEGORIES OF WORK



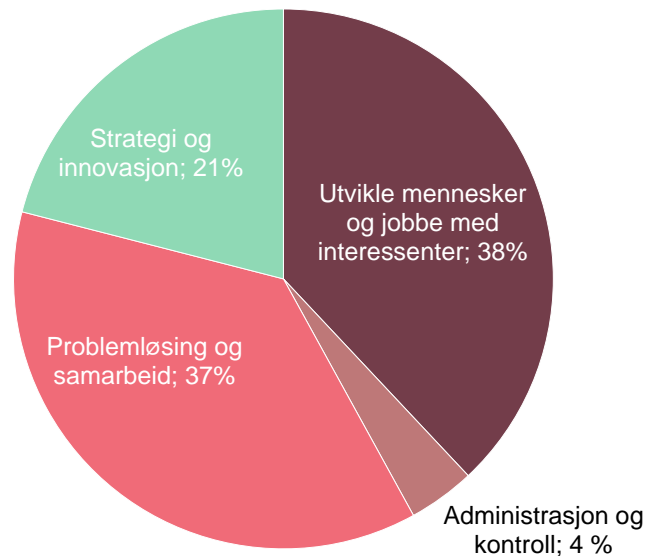
SOURCE ACCENTURE SURVEY OF 1,770 FRONTLINE, MID-LEVEL, AND EXECUTIVE-LEVEL MANAGERS FROM 14 COUNTRIES

© HBR.ORG





## År 2023: Hvordan ledere bruker tiden sin



Kilde: Fake news



**Refleksjon: Hvilke egenskaper og kompetanser trenger vi i fremtiden?**





Skatteetaten

Utfordre talent  
tværfaglig  
fleksibelt livslæring  
engasjert kommunikasjon  
samhandling tillit  
kreativitet endringsvillig  
nysgjerrig  
initiativ modig



**Hvem:**

Tuva, 29 år. Utdanning: Sivilingeniør med spesialisering i datateknologi

**Egenskaper:**

Nysgjerrig, fleksibel, digitalt innfødt

**Forventninger:**

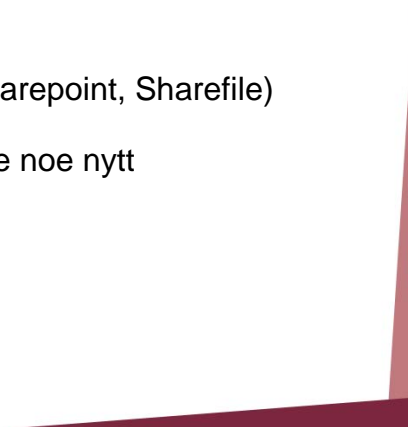
Kreativt og tverrfaglig miljø  
Høy aktivitet på digitale plattformer for samarbeid og kunnskapsdeling  
Ledere som er rollemodeller for digitale muligheter





# Praktiske tips i hverdagen

- Digisiden: Den digitale leder
- Bli kjent med Skatteetatens verktøy (Onenote, Skype, Sharepoint, Sharefile)
- Ta deg tiden – til å lese en artikkel, høre en podcast, teste noe nytt
- Vær nysgjerrig!





Publisert 02.02.2017 | Sist endret 19.09.2018

## Ny som leder i NAV – Håndbok for ny leder i NAV

---

«

»

### Våg, tål og bry deg!

Som leder blir du aldri utlært. NAV er i stadig endring og omstilling, og du som leder blir aldri ferdig med å våge, tåle og bry deg:

**Du som leder i NAV må våge.** Du som er leder i stat og kommune må tørre å utfordre: Det finnes alltid et handlingsrom. Det er lov å prøve og eventuelt feile – ellers kan vi ikke skape endring.

**Du som leder i NAV må tåle.** Du som er leder i NAV må tåle omstilling. Offentlig sektor står ovenfor store endringer, og det må vi ta innover oss. Vi krever mye av våre brukere, da må vi også tåle mye selv.

**Du som leder i NAV må bry deg.** Du som leder må bry deg om og se medarbeiderne dine. Vi som jobber i NAV må også bry oss om brukerne våre, vi må gjøre det lille ekstra som trengs for faktisk å skape muligheter for brukerne vi møter hver dag.

Vi håper dette inspirerer deg, og at du søker stadig utvikling i lederrollen.

Lykke til!

---

[«Kapittel 6 Kommunikasjon](#)

[Videre lesing»](#)



# Ledelsesplattform







# Hensikt

**Ledelsesplattformen skal være retningsgivende for hvordan vi:**

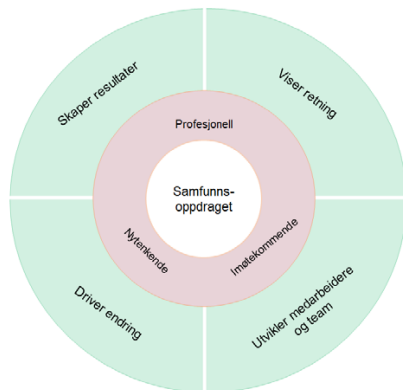
1. Oppnår resultater i Skatteetaten
2. Utøver ledelse
3. Utvikler ledere
4. Evaluerer og følger opp ledere
5. Rekrutterer ledere



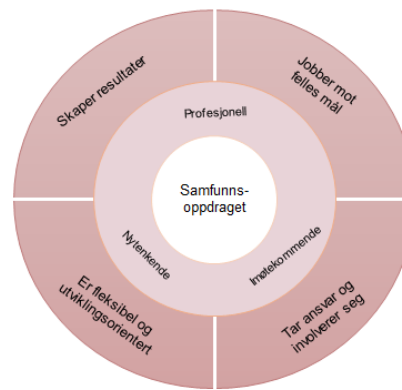
Skatteetaten

# Speiling av plattformene

Ledelsesplattform for Skatteetaten



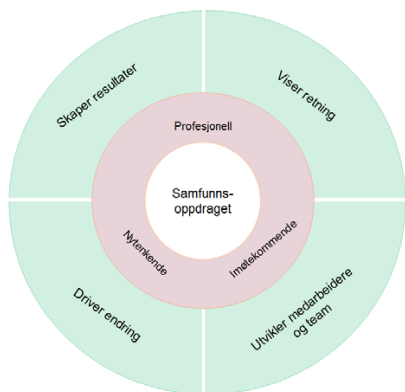
Medarbeiderplattform for Skatteetaten





Skatteetaten

## Ledelsesplattform for Skatteetaten



gjennom at jeg:

Viser retning	Fremmer helhetsforståelse og tydeliggjør retningen Klargjør sammenhengen mellom strategier og enhetens mål Omsetter mål og strategier til konkrete handlinger
Utvikler medarbeidere og team	Skaper effektive og velfungerende team Gir utfordrende oppgaver og stimulerer til tverrfaglig samarbeid Respekterer, viser tillit og gir anerkjennelse Støtter, utfordrer og involverer egne medarbeidere
Driver endring	Utfordrer etablerte sannheter og tar fremtidsrettede valg Viser endringsvilje og skaper forståelse for endring og utvikling Legger til rette for medarbeiderdrevet forbedringsarbeid Videreutvikler kontinuerlig eget lederskap
Skaper resultater	Tar helhetlig ansvar for resultatoppgåelsen Leverer brukerfokusede tjenester Tydeliggjør ansvar, roller og krav Sørge for en effektiv intern ressursbruk og flytoptimalisering



# Kommunikasjon av forventninger til ledere

- Grad av detaljering vil avhenge av arena og formål
  - Alle skal kjenne til de overordnede forventningene
  - Detaljerte forventninger er tema for utviklings- og ledersamtaler, ledelsesprogrammer og moduler
- Forventninger bør også gjenspeiles i måle- og resultatstyringen

## Invitasjon til studie

Digital transformasjon i det offentlige – Hva gjør ledere som lykkes?

### Hva er formålet med studien?

Formålet med denne studien er å få mer kunnskap om en relativt ny retning innenfor ledelsesforskning definert som digital ledelse.

Vårt forskningsspørsmål er:

*Hvordan lykkes med digital ledelse i NAV og Skatteetaten?*

### Hvor mye lang tid vil denne studien ta?

Det er veldig fleksibelt å være deltaker i studien vår og all dialog vil foregå på e-post. Studien varer i omtrent 6 til 8 uker. I løpet av dette tidsrommet vil du bli bedt om å gi tilbakemelding i tre runder. I hver av de tre rundene er det tenkt at du bruker omtrent 15 minutter til å gi tilbakemelding. Altså totalt sett ber vi deg sette av rundt 45 minutter for å delta i vår studie.

### Hva vil du som deltager bli spurt om å delta i?

Vi ønsker å invitere deg til å delta i et panel til denne studien. Dette innebærer å svare digitalt på spørsmål relatert til din erfaring med å lede en del av en digital transformasjon i NAV eller Skatteetaten.

Du er en leder som:

- har tatt tak i en idé som har ført til del av en digital transformasjon
- eller du har ledet utviklingen av en ny digital tjeneste/løsning,
- eller du har innført en ny digital tjeneste/løsning i egen avdeling.

Eksempler på digitale transformasjoner i NAV og Skatteetaten er

- ny digital tjeneste på foreldrepenger (selvbetjeningsløsning og saksbehandlingssystem)
- nytt skattekortsystem (saksbehandlerside og ny løsning for brukere).
- digital forbedring av en liten del av en tjeneste (forbedringer i systemer, målinger o.l.)

### Hvordan studie er dette?

I denne studien bruker vi en metode kalt Delphi, hvor vi ved hjelp av din deltakelse kartlegger viktige elementer innenfor digital ledelse.

Studien innebærer å samle, velge ut og rangere et ekspertpanels synspunkter gjennom en interaktiv prosess. Verken deltakerne i panelet eller offentligheten vil få kjennskap til hvem som deltar i studien. All kommunikasjon vil foregå elektronisk mellom hver enkelt deltaker og forskerne. All informasjon og data vil bli behandlet konfidensielt. Resultatene vil bli samlet i en rapport som alle deltakerne vil motta, og således kan deltakerne også få godt utbytte av denne studien.

Studien vil foregå over tre faser og vi ber om din deltakelse i alle fasene.

Faser	Hva skjer	Tidsperiode
<b>Fase 1: Idémyldring</b>	Innspill til suksesskriterier på digital ledelse	Desember 2018
	Bekreftede innsendte innspill	Januar 2019
<b>Fase 2: Reduksjon</b>	Velge de viktigste suksesskriterier blant alle innspill som er kommet inn.	Januar 2019
<b>Fase 3: Rangering</b>	Rangere de viktigste suksesskriterier basert på suksesskriteriene som deltakerne valgte som viktigst.	Februar 2019

Målsettingen er å oppnå konsensus om rangeringen av kritiske suksesskriterier. Det kan derfor bli behov for re-rangering i fase 3 for å oppnå konsensus om rangeringen.

#### **Hva menes egentlig med digital ledelse?**

I denne studien legger vi følgende definisjoner til grunn:

- *Digitalisering* er prosessen med å benytte digital teknologi til å endre på en eller flere sosio-tekniske strukturer.
- *Digital ledelse* innebærer et sett av egenskaper og ferdigheter for leder og ledergrupper som gjør at virksomheten kan lykkes med å ta i bruk fremtidens teknologi og transformere virksomheten til å skape verdi for brukere på en bærekraftig måte.
- *Digital transformasjon* er når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes til å muliggjøre vesentlige endringer i måten man arbeider på, og som leder til signifikant transformasjon av en organisasjon eller hel industri.
- Å lykkes med å lede i en digital transformasjon er at man har oppnådd det man ønsker i utforming eller implementering av nye prosesser, produkter, tjenester eller leveringsformer, som har ført til vesentlige forbedringer av effekter, effektiviteter, prestasjoner eller kvalitet.

#### **Hvordan blir anonymitet i denne studien behandlet?**

Ingen personlig informasjon vil bli brukt i denne forskningen. All respons vil bli samlet inn og behandlet anonymt. Vi forsikrer deg om at identiteten din ikke blir levert ut.

#### **Hvem organiserer denne forskningen?**

Dette er et masteroppgaveprosjekt ved Nord Universitet, studium MBA i ledelse. Denne Delphi-studien vil bli gjennomført av Renate Dalmo, Siv Simonsen Kibsgaard og Terese Simonsen, og veiledet av førstelektor Kjell Ellingsen.

#### **Hva gjør jeg nå?**

Kontakt oss gjerne dersom du har spørsmål vedrørende studien eller ønsker ytterligere informasjon. Vår e-post er: [digital.ledelse@gmail.com](mailto:digital.ledelse@gmail.com).

Du vil snart motta en ny e-post med lenke til første fase av studien. Dette er en idemyldring der du skal dele dine erfaringer ved å gi innspill på det du erfarer som suksesskriterier på digital ledelse. Vi ønsker at du besvarer innen 10.januar 2019.

Med vennlig hilsen

**Renate Dalmo, Siv Simonsen Kibsgaard og Terese Simonsen**

*MBA i ledelse*

Nord Universitet

[Digital.ledelse@gmail.com](mailto:Digital.ledelse@gmail.com)

**Fra:** Renate Dalmo digital.ledelse@gmail.com  
**Emne:** Studie om digital ledelse, fase 1: Innspill til suksesskriterier  
**Dato:** 17. desember 2018 kl. 11:14  
**Til:** undisclosed-recipients;;  
**Blindkopi:**

RD

---

## Fase 1 – Idémyldring

### Digital transformasjon i det offentlige – Hva gjør ledere som lykkes?

Takk for at du deltar i denne studien.

Dette er den første av totalt tre faser i studien. Vær vennlig å svar på alle spørsmål, selv om du ikke nødvendigvis har omfattende kunnskap om alle spørsmålene.

Når vi har mottatt svarene fra alle i panelet, kommer vi til å samle og oppsummere resultatene for å kunne forberede fase 2. Du vil få anledningen til å justere svaret ditt i påfølgende faser i denne studien.

Den første fasen er en idémyldring hvor formålet er at du skal gi innspill basert på din erfaring med digital ledelse.

#### Hva er digital ledelse?

I vår studie innebærer digital ledelse et sett av egenskaper og ferdigheter for leder og ledergrupper som gjør at virksomheten kan lykkes med å ta i bruk fremtidens teknologi og transformere den til å skape verdi for brukere på en bærekraftig måte.

#### Dette skal du gjøre i fase 1 - Idémyldring

Vi ønsker nå at du skal notere ned alle suksesskriterier som du kommer på som er vesentlige for å lykkes med å lede en del av en digital transformasjon i NAV eller Skatteetaten. Disse fyller du ut i skjemaet som det er lenke til nedenfor.

Du kan oppgi så mange kriterier som du ønsker, minimum seks suksesskriterier. Gi en kort begrunnelse til hvert enkelt kriterium, slik at vi er sikre på at vi har forstått deg riktig. I denne fasen skal suksesskriteriene ikke rangeres, tenk derfor fritt og list dem opp vilkårlig etter hvert som du kommer på dem.

Vi forsikrer deg om at din deltagelse i denne studien og dine innsendte svar og navn på deltagere vil bli anonymt behandlet i denne studien og kommer ikke til å bli videreformidlet på noen måte. Vi setter stor pris på tiden du setter av til denne studien.

#### Hva er suksesskriterier?

Med suksesskriterier mener vi konkrete faktorer i din ledelse som har bidratt til at du har lykkes med digital ledelse. Det kan for eksempel være noe ved din kompetanse, ferdigheter, interesser, væremåte o.l. Eller sammensetningen i din ledergruppe, ditt samarbeid med medarbeidere, andre samarbeidsarenaer eller nettverk osv.

Ikke nøl med å ta kontakt med oss på [digital.ledelse@gmail.com](mailto:digital.ledelse@gmail.com) hvis noe er uklart.

[Du registrerer din besvarelse her innen 10. januar 2018.](#)

Takk for at du overholder fristen slik at studien kan gjennomføres i planlagt tidsrom.

#### Hva skjer videre?

Med utgangspunkt i svarene vil vi utarbeide en liste med alle innspill til suksesskriterier. Like suksesskriterier vil bli slått sammen og kriterier som er like, men hvor det er brukt ulike formuleringer vil bli slått sammen. Du får tilsendt listen slik at du kan bekrefte at dine suksesskriterier er forstått riktig.

Med vennlig hilsen

**Renate Dalmo, Siv Simonsen Kibsgaard og Terese Simonsen**

*MBA i ledelse*

Nord Universitet

[Digital.ledelse@gmail.com](mailto:Digital.ledelse@gmail.com)



## Digital transformasjon i det offentlige - Hva gjør ledere som lykkes?

Først ønsker vi litt informasjon om deg og din ledererfaring. All informasjon du gir vil bli behandlet anonymt.

\*Må fylles ut

1.

**Er du..**

*Markér bare én oval.*

- Kvinne
- Mann
- Annet

2.

**Hva er din alder? \***

*Markér bare én oval.*

- Under 30 år
- 31-40 år
- 41-50 år
- 51-60 år
- 61-70 år

3.

**Hvor mange år har du vært leder? \***

*Merk av for alt som passer*

- 0-2 år
- 3-5 år
- 5-10 år
- 10-20 år
- 20 år eller mer

4.

**Hvilken enhet/avdeling er du leder for?**

\*

---

5. **Gi et eksempel på en digital transformasjon som har vært mens du har vært leder. \***

Eksempel: ny digital tjeneste på foreldrepenger (selvbetjeningsløsning og saksbehandlingssystem) og nytt skattekortsystem (saksbehandlerside og ny løsning for brukere). Det kan også være mindre digitale løsninger som ikke nødvendigvis er definert som et prosjekt.

---

---

---

---

---

### **Fase 1 - Idémyldring**

Hvilke suksesskriterier er vesentlige for å lykkes med å lede en del av en digital transformasjon i NAV eller Skatteetaten?

Du kan oppgi så mange kriterier som du ønsker, minimum seks suksesskriterier. Gi en kort forklaring til hvert enkelt kriterium, slik at vi er sikre på at vi har forstått deg riktig. I denne fasen skal suksesskriteriene ikke rangeres, tenk derfor fritt og list dem opp vilkårlig etter hvert som du kommer på dem.

Vi minner om at det er dine erfaringer som leder vi ønsker å få frem og at du ikke trenger å kunne faglitteraturen for å gi dine suksesskriterier. Det finnes ingen fasit :)

6. **Suksesskriterium \***

---

7. **Begrunnelse \***

---

---

---

---

---

8. **Suksesskriterium \***

---

9. **Begrunnelse \***

---

---

---

---

---

10. **Suksesskriterium \***

---

11. **Begrunnelse \***

---

---

---

---

---

12. **Suksesskriterium \***

---

13. **Begrunnelse \***

---

---

---

---

---

14. **Suksesskriterium \***

---

15. **Begrunnelse \***

---

---

---

---

---

16. **Suksesskriterium \***

---

17. **Begrunnelse \***

---

---

---

---

---

### **Kommer du på flere?**

Du har nå fylt ut de seks obligatoriske suksesskriteriene, men vi ønsker veldig gjerne at du deler alt du kommer på. Fyll inn alt du kommer på nedenfor og når du er ferdig gå ned på siden og trykk neste..

18. **Suksesskriterium**

---

19. **Begrunnelse**

---

---

---

---

---

20. **Suksesskriterium**

---

21. **Begrunnelse**

---

---

---

---

---

22. **Suksesskriterium**

---

23. **Begrunnelse**

---

---

---

---

---

24. **Suksesskriterium**

---

25. **Begrunnelse**

---

---

---

---

---

26. **Suksesskriterium**

---

27.

**Begrunnelse**

---

---

---

---

---

28.

**Suksesskriterium**

---

29.

**Begrunnelse**

---

---

---

---

---

30.

**Suksesskriterium**

---

31.

**Begrunnelse**

---

---

---

---

---

32.

**Suksesskriterium**

---

33.

**Begrunnelse**

---

---

---

---

---

34.

**Suksesskriterium**

---

35.

**Begrunnelse**

---

---

---

---

---

36.

**Suksesskriterium**

---

37.

**Begrunnelse**

---

---

---

---

---

38.

**Suksesskriterium**

---

39.

**Begrunnelse**

---

---

---

---

---

40.

**Suksesskriterium**

---

41.

**Begrunnelse**

---

---

---

---

---

### **Hva er din e-postadresse?**

Vi skal nå bearbeide svarene, og vil innen kort tid sende resultatet av Fase 1 - Idemyldring til deg for å forsikre oss om at vi har forstått din besvarelse riktig. Vi ber derfor om at du oppgir din epostadresse før du sender inn besvarelsen til oss.

42.

**Epost: \***

---






TEMA:	Suksesskriterium	Begrunnelse
Ferdigheter	Eget driv for endring og nysgjerrighet	Du må holde deg oppdatert og gjerne vite litt mer før det treffer medarbeiderne, så du kan svare ut eventuelle bekymringer fra ansatt tidlig
Ferdigheter	Endringsevne	Digital transformasjon handler mer om evne til å justere kurs enn å følge en fastlagt plan. Det er særlig viktig i langvarige prosjekter hvor omgivelsene endrer seg til dels mye underveis
Ferdigheter	Energi og entusiasme	Noen, men ikke alle, av de som jobber med innføringen må ha en energi og entusiasme knyttet til endringer som kan smitte over til de ansatte
Ferdigheter	Ledere som brenner for sine ansvarsområder	Hvis man ikke har trua, mangler gjennomslagskraften
Ferdigheter	Nyskjerrig leder	Når medarbeidere har tanker rundt effektivisering og forbedring - være oppriktig interessert.
Ferdigheter	Positiv innstilt leder	Positiv leder som deltar i opplæringene, og ser behovet for de digitale endringene som kommer. Også viktig at leder setter seg inn i de problemstillingene som måtte dukke opp, for å kunne gi forståelse/ støtte til medarbeider.
Ferdigheter	Selvinnsikt	Skjønne hva man selv ikke er god på (gjelder ALLE aspekter av ledelse)
Ferdigheter	Være pragmatisk	Man må avgjøre hva man holder fast med, og hva man kan endre på / komme ansatte i møte på - uten at man taper for mye av gevinsten
Ferdigheter	Evne til å oversette betydning for medarbeidere	Medarbeiderne må forstå hvorfor de skal ta i bruk løsningene
Forståelse	Felles forståelse for hvorfor endringen gjennomføres	Alle må ha en felles forståelse av hvorfor man gjennomfører endringen og hva den skal gi av verdi. Motivasjon for prosess. Hva er hovedmålsetningen med endringen? Hvilke gevinster skal realiseres og hvordan skapes disse? Hva er den enkeltes medarbeiders jobb i å "vokte" gevinstene i de tusenvis av små beslutninger som tas på vedkommendes bord i alle faser av prosjektgjennomføringen.
Forståelse	Skape en aksept for at ikke alt vi være løst umiddelbart	Medarbeiderne må forstå at vi ikke har alle de rette svarene til å begynne med
Informasjon	Informasjonsdrypp	Man må være forberedt og ved å ha fått små og gjentakende påminnelser kan man ikke unngå å få med seg endringene som kommer. Gjentakende informasjon i små drypp om hva som kommer, så man som leder også er ferdig reflektert og forberedt når
Informasjon	God forankring av prosjektet i linja	Sikre god fremdrift. Informere berørte parter
Involvering	"Reklamere" utover egen enhet/avdeling/gruppe	Promotere gode idéer utover eget miljø - finne ut om arbeidet kan ha verdi for flere miljøer og/eller i en større sammenheng.
Involvering	Anerkjennelse og støtte	Gode idéer fra enkeltmedarbeidere må "promoteres" for arbeidsfellesskapet - "selges inn" slik at det blir en kollektiv aksept for å jobbe videre med en god idé
Involvering	Fokus på interessentoppfølging	Snakk med de som representerer virkeligheten. Informer og lytt. Hva er aktørenes roller og behov? Samarbeid med eksterne og interne parter, inkl oppdragsgiver, er avgjørende for å sikre at prosjektet faktisk møter reelle behov/ønsker/krav er det. Gjennom relasjoner bygges to-veis tillit som åpner for større grad av utprøving. De menneskene som faktisk skal benytte et system eller en tjeneste bør også ha noe å si i utviklingen
Involvering	Følge opp medarbeider	Ikke la enkeltmedarbeidere føle at de blir overlatt til seg selv. Følg opp i fellesmøter slik at aksept for arbeidet/prioriteringene opprettholdes og at arbeidsfellesskapet blir ansvarliggjort for den totale oppgaveløsningen.
Involvering	Leder deltar på opplæring	Deltok selv i superbrukeropplæringen for å sette meg godt inn i de endringene som kom.Letter implementering
Involvering	Samhandling med interessenter	Unngå misnøye i etterkant av at prosjektet er levert (og underveis). Sikre god samhandling med linjene underveis i prosjektperioden. Forenkler gevinstrealisering og behov for kompetanseendring i org.Tett samhandling med mottakende enheter. Åpen dialog i styring - internt og opp mot departement. Prosjektledelse, prosjekteier og dept må ha en tett og åpen dialog om risiko og tiltak for å kunne spille på virkemiddel også utenfor prosjektets handlingsrom når det er nødvendig.
Involvering	Støtte fra leder	Overordnet støtte
Involvering	Topplederforankring	Digitalisering har effekter og vil være synlig/profilert og potensielt kontroversielt. Toppleder må være forberedt på å stå i evt motgang som måtte komme/evt prioriteringskonflikter. Sjefen må være med på dette, hvis ikke blir det vanskelig når motstanden kommer lengre ned i organisasjonen
Kompetanse og opplæring	Kompetanse og interesse hos medarbeider	Fordi dette er avgjørende for å kunne se forbedringspotensialet
Kompetanse og opplæring	Kompetente prosjekt/team medarbeidere	Raskere utvikling og mindre "feilleveranser".

Kompetanse og opplæring	Kvalitet i opplæring	God og riktig opplæring er en vesentlig forutsetning. Rett utførelse. Du må ha folk med riktig faglig kompetanse til oppgavene som skal løses.
Kompetanse og opplæring	Tid til opplæring	Avsatt tid til implementering, herunder opplæring, testing. Sette av nok tid til at medarbeiderne får gjennomført en god opplæring, og tid til øving og refleksjon for trygghet i arbeidet. Sette av tid til gruppearbeid og forberedelser i flere seanser før en leveranse kommer. Endring er en modningsprosess for mange, og får man tid til å reflektere og «tygge» alle hva som kan skje, er man mer rustet når endringen faktisk treffer
Kultur	Gi medarbeider handlingsrom innenfor sitt fagfelt	Skaper engasjement og interesse for de ansatte
Kultur	Leder er positiv til endringsforslag	Uten dette vil ikke medarbeider komme med forslag
Kultur	Rom for å prøve og feile	Vi må kunne teste og prøve på nytt om vi ikke får det resultatet som var ønskelig
Kultur	Markere seire underveis	Sikre motivasjon og stolthet
Kultur	Skape rom for at medarbeidere føler seg viktig	Dersom alle har det kjekt på jobb tror jeg man får økt eierforhold til jobben og gjerne et høyere ønske om å gjøre en best mulig jobb. Man må som leder skape rom for at alle medarbeiderne skal føle seg viktige. Da kommer også forslagene til forbedringer.
Kultur	Ta tak i utyd (uenighet) så tidlig som mulig	Ulyd går sjelden vekk, men blir bare verre
Kultur	Æres den som æres bør!	Skape blest rundt både ideskaperen og miljøet rundt som har bidratt til å kunne utvikle nytt verktøy og/eller metoder for effektivisering. Om det finnes muligheter for belønning utover "heder & ære": Vurdér om påskjønnelse er på sin plass.
Kultur	Medarbeidere som tar risiko for at virksomheten skal lykkes.	All endring som betyr noe innebærer risiko. Du er avhengig av en kultur som fremmer og belønner medarbeidere som er villig til å ta personlig risiko for at virksomheten skal lykkes.
Ledergruppe	Lederforankring hos den enkelte leder og i hele ledergrupper	Hvis ikke ledergruppen og hver enkelt leder omfavner løsningen vil ikke medarbeiderne gjøre det heller
Ledergruppe	Sikre en samkjørt ledergruppe	Alle må forstå hvor vi skal og hvordan man skal komme dit
Metode	Prosjektleder må fungere som bindeledd	Moderne prosjekter er smidige. Offentlig forvaltning har stive rammer. Prosjektleder må fungere som brygger mellom to-verdener og hjelpe prosjekteier med å utnytte smidigheten samtidig som formelle krav ivaretas.
Metode	Hovedansvaret for innføring hos en leder	I sør fikk en av underdirektorene hovedansvaret for innføringen, slik at en person holdt i all informasjonen
Metode	Sentralt innføringsteam	Viktig med et dyktig sentralt innføringsteam som raskt kan svare på spørsmål, ta tak i feil som måtte dukke opp
Metode	Superbrukere	Ha dyktige digitale fyrtårn tilgjengelig i "sjøsettingen" av et nytt system. Det kan være lettere å ta etter en kollega enn en leder. Valgt ut en superbruker som har god faglig kompetanse, samt god formidlingsevne til å gjennomføre interne opplæringer. Tett samarbeid mellom leder og superbruker.
Metode	Evne til å håndtere usikkerhet; dvs utnytte muligheter og minimalisere risiko	Modernisering innebærer både å modernisere arbeidsmåter og IT-løsninger. Dette krever tett kobling mellom forretningsutvikling og IT for å oppdage nye muligheter og legge til rette for å implementere dem. Risiko reduseres ved å hele veien tenke enkleste, brukbare løsning, få på reelle brukere, høste erfaring og justere/berike
Metode	Oversetterrolle	Det finnes nesten ikke "rent juridiske" eller "rent tekniske" beslutninger. Teknologer har behov for å forstå de faktiske konsekvensene av juridiske avklaringer og hva de betyr for implementasjon. Jurister har behov for å forstå om tekniske diskusjoner er innenfor det juridiske handlingsrommet. Det er vesentlig med gode oversetterroller, f.eks fra forretningsiden som kan bidra med konseptuell veiledning til alle parter.
Metode	Enighet om utviklingsmodell	Leveranse metoden er i utvikling og vil kunne skape utfordringer i prosjektet
Metode	God prosjektledelse med tydelig mål	Drive prosjektet/leveransen fremover i tråd med forventningene
Metode	Handlekraft	Offentlig sektor er ofte akademisk i sin tilnærming og ønsker gjerne å gjennomanalysere ting i forkant av oppstart. Det er ofte billigere og gir bedre informasjon å starte gjennomføring i det små og høste erfaring fra det.
Metode	Legg ned innsats i tidlig fase	Sørg for et godt belyst beslutningsgrunnlag som går i dybden på konseptet og nødvendige avveininger, forutsetninger (f.eks lovendringer) og hovedmålsetninger.
Metode	Bruker testing av løsninger	Luke ut feil, være forberedt
Metode	Tverrfaglighet i utviklingen	Verden er sammensatt. Det er prosjekter også. Det gir stor verdi å få fungerende, tverrfaglige team på tvers av profesjonsgrensene - jurister/IT-arkitekter/økonomer/analytikere osv. Du må ha folk med kompletterende kompetanse til å se forskjellige sider av en sak/problemer så du slipper å gå på alle hindrene eller i den ene eller andre grøfta (tverrfaglighet - juss, forretning, IT, ledelse). Du må ha forskjellige typer mennesker til forskjellige typer oppgaver - analytisk, strategisk, detaljorientert, helhetsorientert, menneskeorientert, systemorientert osv. I enkelte tilfeller også forskjellige typer til å lede forskjellige faser i gjennomføring.

Metode	Utviklingen bør være medarbeiderdrevet	Med dette mener jeg at det er viktig at medarbeiderne blir motivert til å komme med forslag til endringer og at det ikke er jeg som leder som skal "presse" endringene på medarbeiderne. Da er det ikke sikkert man får alle medarbeiderne med på prosessen.
Sluttresultat	Enkelt for bruker	Ting må være brukervennlig (skrekkeksempel er Bisys)
Sluttresultat	Helhetlig tjenester	Ikke lanser en tjeneste som ikke fungerer på alle digitale flater (NAV anno 2012 - Moderniseringsprogrammet).
Sluttresultat	Endringer tilpasset virksomheten	Den digitale endringen må ha sammenheng med virksomheten, det må ikke være noe som kun oppleves som kult (men ikke verdiskapende)
Økonomi	Finansiering	Offentlige finansieringsmodeller kan være utfordrende både ifht å få riktig timing av finansieringen, krav til bestemte tidspunkt for realisering (ofte "olympiske" datoer) og opp mot moderne systemutviklingsmetodikk.
Økonomi	Kost v.s. nytte	Være bevisst på at det krever noe "investering" å jobbe videre med gode utviklingsidéer - kanskje må andre oppgaver "settes på vent" og oppprioriteres eller omfordeles. Klare å se effektgevinsten på lengre sikt.
Økonomi	Tydelige økonomiske rammer	Hindrer glidning i leveranser og kostnadsøkning

**Fra:** Renate Dalmo digital.ledelse@gmail.com   
**Emne:** Studie om digital ledelse - Validering  
**Dato:** 20. januar 2019 kl. 22:11  
**Til:**

RD

**Blindkopi:** Terese Simonsen Terese.Simonsen@nav.no siv.simonsen.kibsgaard@skatteetaten.no

Hei!

Tusen takk for din besvarelse i fase 1 av vår undersøkelse. Vi har nå gått gjennom alle svarene, slått sammen de suksesskriterier som er like og kategorisert det resterende inn i ett felles skjema som ligger vedlagt.

Nedenfor finner du en kopi av dine suksesskriterier med begrunnelse. (Tabell lagt inn som bilde)

Vi ber om at du ser gjennom den vedlagte listen for å forsikre deg om at dine suksesskriterier fortsatt er med i denne studien. For å gjøre det enkelt for deg har vi benyttet oss av fargekoder for å skille mellom de ulike suksesskriteriene. Vi ber deg derfor om å se på de suksesskriteriene med samme fargen som i skjemaet under når du skal validere dine svar.

Suksesskriterium	Begrunnelse
God prosjektledelse med tydelig mål	Drive prosjektet/leveransen fremover i tråd med forventningene
Lederforankring	Letter implementering
Tett samhandling med mottakende enheter	Forenkler gevinstrealisering og behov for kompetanseendring i org.
Tydelige økonomiske rammer	Hindrer glidning i leveranser og kostnadsøkning
Kompetente prosjekt/team medarbeidere	Raskere utvikling og mindre "feilleveranser".
Enighet om utviklingsmodell	Leveranse metoden er i utvikling og vil kunne skape utfordringer i prosjektet

Om du føler at ett eller flere av dine kriterier mangler i det vedlagte skjemaet, eller det er noe du mener vi må endre på ber vi om en tilbakemelding på dette.

Vi ber om at du validerer dine suksesskriterier og gir oss en tilbakemelding innen **fredag 25. Januar**. Vi vil deretter innen kort tid sende ut veiledning for fase 2 av denne studien.

Med vennlig hilsen

**Renate Dalmo, Siv Simonsen Kibsgaard og Terese Simonsen**  
 MBA i ledelse

Nord Universitet



Fase 1 -  
 Validering .xlsx

## Digital transformasjon i det offentlige – Hva gjør ledere som lykkes?

Hensikten i denne fasen er å redusere listen med suksesskriterier til en håndterlig størrelse med mål om å oppnå konsensus. Nedenfor er en liste med alle suksesskriteriene i tilfeldig rekkefølge. Du skal velge 10 suksesskriterier og alle kriteriene som blir valgt av flere blir med videre til neste runde. I denne fasen er alle kriteriene like viktige, så du trenger ikke tenke på hvilken rekkefølge du velger kriteriene i.

Lykke til!

- Eget driv for endring og nysgjerrighet  
[Vis begrunnelse](#)
- Lederforankring hos den enkelte leder og i hele ledergrupper  
[Vis begrunnelse](#)
- Ledere som brenner for sine ansvarsområder  
[Vis begrunnelse](#)
- Skape rom for at medarbeidere føler seg viktig  
[Vis begrunnelse](#)
- Rom for å prøve og feile  
[Vis begrunnelse](#)
- God prosjektledelse med tydelig mål  
[Vis begrunnelse](#)
- Evne til å håndtere usikkerhet; dvs utnytte muligheter og minimalisere risiko  
[Vis begrunnelse](#)
- Tverrfaglighet i utviklingen  
[Vis begrunnelse](#)
- Finansiering  
[Vis begrunnelse](#)
- Prosjektleder må fungere som bindeledd  
[Vis begrunnelse](#)
- Følge opp medarbeider  
[Vis begrunnelse](#)
- Leder deltar på opplæring  
[Vis begrunnelse](#)
- Handlekraft  
[Vis begrunnelse](#)
- Kompetanse og interesse hos medarbeider  
[Vis begrunnelse](#)
- Topplederforankring  
[Vis begrunnelse](#)
- Sikre en samkjørt ledergruppe  
[Vis begrunnelse](#)
- Kost vs. nytte  
[Vis begrunnelse](#)
- Samhandling med interessenter  
[Vis begrunnelse](#)
- Enkelt for bruker  
[Vis begrunnelse](#)
- Endringer tilpasset virksomheten  
[Vis begrunnelse](#)
- Superbrukere  
[Vis begrunnelse](#)
- Hovedansvaret for innføring hos en leder  
[Vis begrunnelse](#)
- Energi og entusiasme  
[Vis begrunnelse](#)
- Tydelige økonomiske rammer  
[Vis begrunnelse](#)
- Nysgjerrig leder  
[Vis begrunnelse](#)
- Oversetterrolle  
[Vis begrunnelse](#)
- Helhetlig tjenester  
[Vis begrunnelse](#)
- Være pragmatisk  
[Vis begrunnelse](#)
- Utviklingen bør være medarbeiderdrevet  
[Vis begrunnelse](#)
- Skape en aksept for at ikke alt vi være løst umiddelbart  
[Vis begrunnelse](#)
- Støtte fra leder  
[Vis begrunnelse](#)
- Kvalitet i opplæring  
[Vis begrunnelse](#)
- Medarbeidere som tar risiko for at virksomheten skal lykkes  
[Vis begrunnelse](#)
- Sentralt innføringsteam  
[Vis begrunnelse](#)
- Brukertesting av løsninger  
[Vis begrunnelse](#)
- Enighet om utviklingsmodell  
[Vis begrunnelse](#)
- Endringsevne  
[Vis begrunnelse](#)
- Selvinnsikt  
[Vis begrunnelse](#)
- Kompetente prosjekt/team medarbeidere  
[Vis begrunnelse](#)
- Informasjonsdrypp  
[Vis begrunnelse](#)
- Markere seire underveis  
[Vis begrunnelse](#)
- Legg ned innsats i tidlig fase  
[Vis begrunnelse](#)
- Æres den som æres bør!  
[Vis begrunnelse](#)
- Ta tak i ulyd (uenighet) så tidlig som mulig  
[Vis begrunnelse](#)
- Leder er positiv til endringsforslag  
[Vis begrunnelse](#)
- Gi medarbeider handlingsrom innenfor sitt fagfelt  
[Vis begrunnelse](#)
- Positiv innstilt leder  
[Vis begrunnelse](#)
- Tid til opplæring  
[Vis begrunnelse](#)
- Felles forståelse for hvorfor endringen gjennomføres  
[Vis begrunnelse](#)
- Fokus på interessentoppfølging  
[Vis begrunnelse](#)
- Anerkjennelse og støtte  
[Vis begrunnelse](#)
- Evne til å oversette betydning for medarbeidere  
[Vis begrunnelse](#)
- God forankring av prosjektet i linja  
[Vis begrunnelse](#)
- «Reklamere» utover egen enhet/avdeling/gruppe  
[Vis begrunnelse](#)

SEND SKJEMA 

Kriterier valgt	Antall ganger valgt
Energi og entusiasme	6
Endringsevne	5
Kompetente prosjekt/team medarbeidere	5
Topplederforankring	5
Evne til å håndtere usikkerhet; dvs utnytte muligheter og minimalisere risiko	4
Gi medarbeider handlingsrom innenfor sitt fagfelt	4
God forankring av prosjektet i linja	4
Støtte fra leder	4
Tverrfaglighet i utviklingen	4
Ta tak i ulyd (uenighet) så tidlig som mulig	3
Evne til å oversette betydning for medarbeidere	3
Felles forståelse for hvorfor endringen gjennomføres	3
Finansiering	3
Fokus på interessentoppfølging	3
God prosjektledelse med tydelig mål	3
Handlekraft	3
Sentralt innføringsteam	3
Tid til opplæring	3
Kompetanse og interesse hos medarbeider	2
Kost vs. nytte	2
Leder er positiv til endringsforslag	2
Ledere som brenner for sine ansvarsområder	2
Lederforankring hos den enkelte leder og i hele ledergrupper	2
Markere seire underveis	2
Rom for å prøve og feile	2
Samhandling med interessenter	2
Sikre en samkjørt ledergruppe	2
Skape en aksept for at ikke alt vi være løst umiddelbart	2
Skape rom for at medarbeidere føler seg viktig	2
Utviklingen bør være medarbeiderdrevet	2
Være pragmatisk	2
«Reklamer» utover egen enhet/avdeling/gruppe	1
Anerkjennelse og støtte	1
Brukertesting av løsning	1
Eget driv for endring og nysgjerrighet	1
Endringer tilpasset virksomhete	1
Enighet om utviklingsmodell	1
Enkelt for bruker	1
Informasjonsdrypp	1
Kvalitet i opplæring	1
Legg ned innsats i tidlig fase	1
Medarbeidere som tar risiko for at virksomheten skal lykkes	1
Positiv innstilt leder	1
Prosjektleder må fungere som bindeledd	1
Superbrukere	1
Tydelige økonomiske rammer	1
Æres den som æres bør!	1

# Digital transformasjon i det offentlige – Hva gjør ledere som lykkes?

Du skal nå rangere de 9 suksesskriteriene som flertallet har valgt som viktige for å lykkes med digital ledelse i det offentlige. Det suksesskriteriet som du vurderer som viktigst setter du øverst i skjemaet, det nest viktigste setter du på linje to og så fortsetter du helt til alle 9 suksesskriteriene er rangert.

Dra og slipp suksesskriteriene for å endre rekkefølgen på kriteriene.

Lykke til!

1.

Energi og entusiasme

[Vis begrunnelse](#)

2.

Gi medarbeider handlingsrom innenfor sitt fagfelt

[Vis begrunnelse](#)

3.

Endringsevne

[Vis begrunnelse](#)

4.

Evne til å håndtere usikkerhet; dvs utnytte muligheter og minimalisere risiko

[Vis begrunnelse](#)

5.

Støtte fra leder

[Vis begrunnelse](#)

6.

God forankring av prosjektet i linja

[Vis begrunnelse](#)

7.

Tverrfaglighet i utviklingen

[Vis begrunnelse](#)

8.

Topplederforankring

[Vis begrunnelse](#)

9.

Kompetente prosjekt/team medarbeidere

[Vis begrunnelse](#)

Fyll inn din e-postadresse: \_\_\_\_\_

SEND SKJEMA >



### Kendalls W

Deltaker:	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	8	5	2	6	7	4	1	9	3
2	1	6	7	3	8	4	9	2	5
3	6	7	4	5	9	3	8	1	2
4	6	3	7	2	8	4	1	9	5
5	5	6	4	8	2	1	3	9	7
6	4	6	7	5	3	8	2	1	9
7	2	7	9	8	3	5	4	1	6
8	4	6	1	7	2	5	3	9	8
9	3	4	1	2	5	7	8	9	6
10	4	1	6	9	3	5	2	7	8
11	3	5	4	6	7	8	1	2	9
	46	56	52	61	57	54	42	59	68

n	9
m	11
Numerator	5832
Denominator	87120
W	0,07

Tabell 10 - Tolkning av Kendall's W fra Schmidt (1997)

W	Tolkning	Tillit i rangering
0,1	Veldig svak enighet	Ingen
0,3	Svak enighet	Lav
0,5	Moderat enighet	Rimelig
0,7	Sterk enighet	Høy
0,9	Uvanlig sterk enighet	Veldig høy

### FAKTOR:

- A Evne til å håndtere usikkerhet; dvs utnytte muligheter og minimalisere risiko
- B Gi medarbeider handlingsrom innenfor sitt fagfelt
- C God forankring av prosjektet i linja
- D Støtte fra leder
- E Tverrfaglighet i utviklingen
- F Endringsevne
- G Kompetente prosjekt/team medarbeidere
- H Topplederforankring
- I Energi og entusiasme

### "Poeng" FAKTOR:

- 42 G Kompetente prosjekt/team medarbeidere
- 46 A Evne til å håndtere usikkerhet; dvs utnytte muligheter og minimalisere risiko
- 52 C God forankring av prosjektet i linja
- 54 F Endringsevne
- 56 B Gi medarbeider handlingsrom innenfor sitt fagfelt
- 57 E Tverrfaglighet i utviklingen
- 59 H Topplederforankring
- 61 D Støtte fra leder
- 68 I Energi og entusiasme

# Digital transformasjon i det offentlige – Hva gjør ledere som lykkes?

Du skal nå vurdere rekkefølgen på de 9 suksesskriteriene som flertallet har valgt som viktige for å lykkes med digital ledelse i det offentlige. Hvis du ønsker å gjøre noen endringer i forhold til felles vurdering, kan du bruke «Dra og slipp» for å endre rekkefølgen.

Hvis du endrer på rekkefølgen må du skrive en kort begrunnelse for hvorfor du endrer. Er du enig, lar du rekkefølgen stå og sender inn skjemaet.

Lykke til!

1.

Kompetente prosjekt/team medarbeidere

[Vis begrunnelse](#)

2.

Evne til å håndtere usikkerhet; dvs utnytte muligheter og minimalisere risiko

[Vis begrunnelse](#)

3.

God forankring av prosjektet i linja

[Vis begrunnelse](#)

4.

Endringsevne

[Vis begrunnelse](#)

5.

Gi medarbeider handlingsrom innenfor sitt fagfelt

[Vis begrunnelse](#)

6.

Tverrfaglighet i utviklingen

[Vis begrunnelse](#)

7.

Topplederforankring

[Vis begrunnelse](#)

8.

Støtte fra leder

[Vis begrunnelse](#)

9.

Energi og entusiasme

[Vis begrunnelse](#)

Dersom du har endret i rekkefølgen, begrunn kort hvorfor du gjør endringer:

---

Fyll inn din e-postadresse: \_\_\_\_\_

SEND SKJEMA >

### Kendalls W

Deltaker:	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	4	5	6	2	7	9	1	8	3
3	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	2	3	4	5	6	7	1	8	9
8	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	15	26	37	43	58	70	65	88	93

n	9
m	11
Numerator	69312
Denomitor	87120
W	0,80

Tabell 10 - Tolkning av Kendall's W fra Schmidt (1997)

W	Tolkning	Tillit i rangering
0,1	Veldig svak enighet	Ingen
0,3	Svak enighet	Lav
0,5	Moderat enighet	Rimelig
0,7	Sterk enighet	Høy
0,9	Uvanlig sterk enighet	Veldig høy

FAKTOR:

- A Kompetente prosjekt/team medarbeidere
- B Evne til å håndtere usikkerhet; dvs utnytte muligheter og minimalisere risiko
- C God forankring av prosjektet i linja
- D Endringsevne
- E Gi medarbeider handlingsrom innenfor sitt fagfelt
- F Tverrfaglighet i utviklingen
- G Topplederforankring
- H Støtte fra leder
- I Energi og entusiasme

"Poeng" FAKTOR:

- 4 A Kompetente prosjekt/team medarbeidere
- 5 B Evne til å håndtere usikkerhet; dvs utnytte muligheter og minimalisere risiko
- 6 C God forankring av prosjektet i linja
- 2 D Endringsevne
- 7 E Gi medarbeider handlingsrom innenfor sitt fagfelt
- 9 F Tverrfaglighet i utviklingen
- 1 G Topplederforankring
- 8 H Støtte fra leder
- 3 I Energi og entusiasme