

Forvaltningsutvikling ved god styring og samordning av IKT Krever Innovasjon

Jens Nørve
IKT styring og samordning
Direktoratet for forvaltning og IKT

*25.juni 2008
Norges forskningsråd*

PARTNERFORUM

De siste 20 årene – og de kommende 20?

- Hovedfokus på **tilknytningsformer**
- Organisatoriske og strukturelle endringer av forvaltningen
- Et knippe utvalgte eksempler:



BaneTele



Bioforsk



HELSE  SØR-ØST

 Senter for
statlig økonomistyring

Berit Svendsen – Leder DnD og Conax

- Takket ja til å snakke om betydningen av god IKT styring i priv sektor
- Måtte så melde avbud pga utenlands reise.
- Jeg har jobbet for Berit i ”Konsern IT Telenor”
- ,..



”Fra kaos til kontroll”

Historien om;

Hvordan Telenor gikk “fra kaos til kontroll”, samtidig som de reduserte IKT-kostnadene med 500 mill. i året (styringsmodell, sourcing og partnerskap).

Kan det offentlige lære noe av dette?

NB! – Personlig fremstilling.

Mange ble berørt av denne prosessen, og andre vil ha opplevd dette annerledes!

“IT Governance” (som dette fagområdet kalles på engelsk)

- **God IKT-styring** berører mange perspektiver:
 - Samspillet og spillereglene mellom ”IT og forretning”
 - Arkitektur
 - Prosess
 - Informasjon
 - Bruker (Viktig men behandles ikke her)

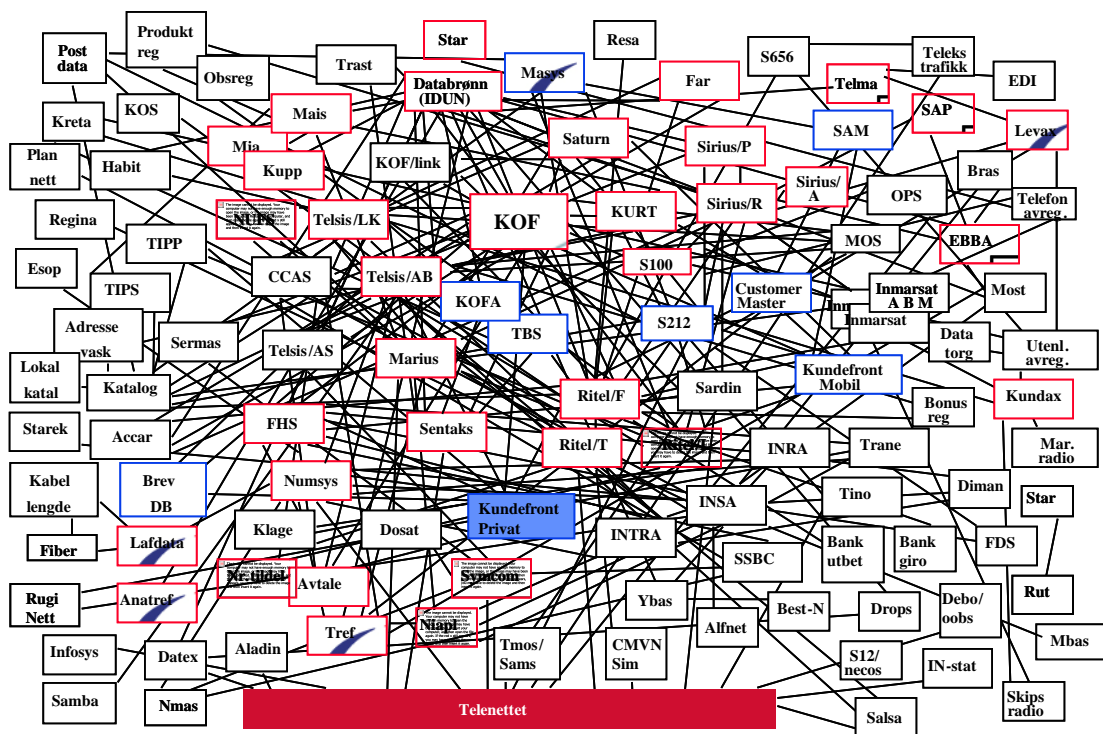
Fra monopolist til kapitalist



DIFI

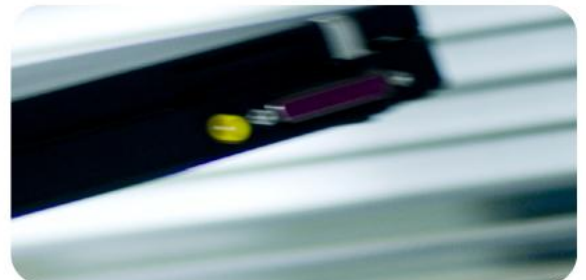
Direktoratet for forvaltning og IKT

Fra ett til 650 systemer



Ultra, endringsverktøyet !

- Ultra-prosjektet ble etablert med konsernledelsen som styringsgruppe juni 2003
- Mandatet var
 - konsolidering mot en hovedleverandør på drift og en hovedleverandør systemforvaltning
 - ny IS/IT styringsmodell for gjenværende organisasjon

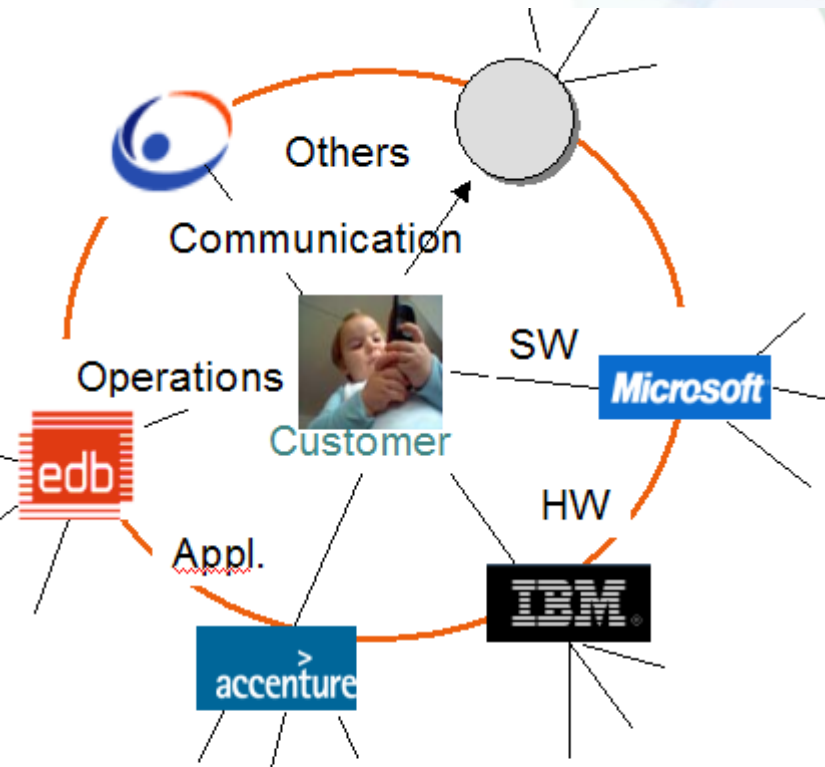
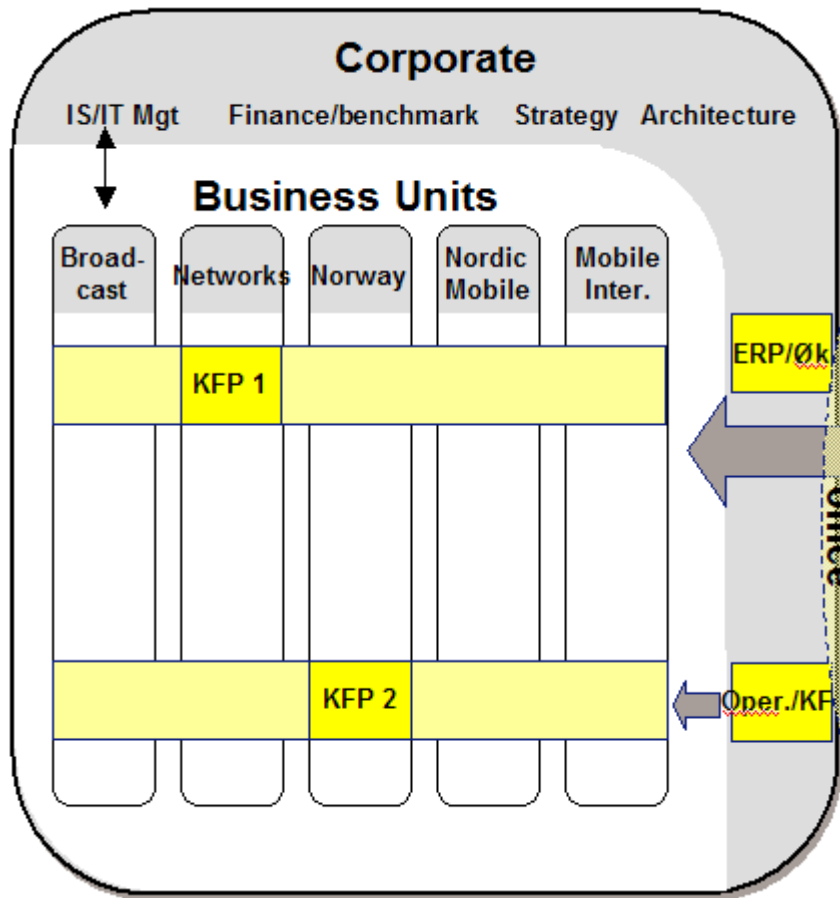


Konsekvens: IS Styringsmodell

- Standardisere styringsstruktur og prosesser
- IS-styring skjer i to dimensjoner (hva og hvordan)
- Klarere og mer enhetlige prioriteringer og eskaleringsveier
- Gjennomgående ansvar på tvers av Norden for alle IS-enhetene
- Økt fokus på kjernekompetanse
- Leverandørstyring og – konsolidering
- Standardisering og harmonisering av IS-tjenester



Strategiske partnerskap



Oppslag i Finansavisen

Sparer 500 millioner

Telenor har redusert IT-kostnadene med 500 millioner på to og et halvt år.

Av Henrik Charlsen
henrik@finansavisen.no

Telenors Ultra-prosjekt er et av Norges største outsourcing-prosjekt. Etter to og et halvt år er besparelsene på 500 millioner kroner sammenlagt med 2008.

Fremgangsmåten er klassisk: All IT-aktivitet som ikke som er knyttet til kjernedriften ble satt bort til datterselskaper: EDB Business Partner (Telenor eier 51,5 prosent, med anm.), mens Telenor selv beholdt kontrollen over de kritiske systemene.

Accenture har også fått sin del av kaken. Konsulentelskaper fikk ansvaret for applikasjonsdrift og applikasjonsforvaltningen. I tillegg solgte Telenor sin egen outsourcing-virksomhet til EDB Business Partner.

- I front

— Jeg har snakket med Gartner uten at de kjenner til at andre telekomselskaper kan vise til en tilsvarende kostnadsreduksjon. Vi var ikke dårligst i klassen, men i dag er vi helt i front, sier IS/IT-direktør i Telenor Kjersti Wiklund.

turkostnadene med 80 prosent innen 2007. Fisken så langt viser at kostnadene er redusert med en tredjedel, tilsvarende 500 millioner kroner, et halvt år før tiden.

Konsernsjefen i Telenor, Jon Fredrik Baksaas, har også skrytt av prosjektet senest under kvartalspresentasjonen i slutten av juni. Bakgrunnen for at Telenor gikk løs på EDB-aktivitetene var resultatet av en annen vellykket kostnadsreduksjon. Det aggressive kostnadsprogrammet, kalt Delta 4, hadde allerede sørget for å redusere kostnadsbasen med 4,5 milliarder brutto i løpet av fire år. Dermed gikk selskaper løs på Ultra-prosjektet.

Industriell aktør

I Telenors gamle struktur var informasjon- og IT-systemene (IS/IT) fragmentert med en rekke lokale installasjoner. Konserndirektør for Telenors nordiske virksomhet, Morten Karlsen Sørbø, hevder at Telenor hele tiden har vært effektivt i forhold til hver lille enhet, også før sourcingprosjektet startet.

For selskaper har det hele tiden ligget på viktige mål bak



KUTTET STORT: Konserndirektør for Telenors nordiske virksomhet Morten Karlsen Sørbø og IS/IT-direktør Kjersti Wiklund, legger foran skjema med sine kostnadskutt.

— For det første har det vært viktig med en partner vi kan stole på, men det har også vært et ønske om å bygge opp en industriell aktør med tilstrekkelig størrelse, sier Karlsen Sørbø.

kommersielle forhandlinger med EDB.

Åpner for andre

Telenor har de siste årene foretatt en rekke oppkjøp også utenfor Norden. Enkelte har

ner, som i dag kun tilbyr driftstjenester i Norden.

— Det trenger nødvendigvis ikke å være bare en driftspartner, sier Wiklund og fortsetter:

— Det viktige er at vi kommer inn på riktig tidspunkt i forhold til det handler om



DIFI

Direktoratet for forvaltning og IKT

Telenor "går på børs i USA"

Måtte da følge ny lov; "Sarbanes-Oxley"

Fremmer;

- Ansvarlighet
- Pålitelighet
- Forpliktelse
- Tillit
- Fortrolighet



**Krever:
Konsistent dokumentasjon av alle de
regnskapsprosesser og intern
kontrollmekanismer**

(spennene i et IKT perspektiv ;-)



DIFI

Direktoratet for forvaltning og IKT

Stiller strenge krav til ledelsen

- Selskapets administrerende direktør og økonomidirektør kan holdes personlig ansvarlig for regnskapsfeil
- Fra og med årsskifte 2005/06 skal det årlig utvikles en skriftlig rapport som beskriver selskapets regnskapsrutiner
- Strenge krav til bevisførsel og dokumentasjon av:
 - Hvordan selskapet forsøker å avdekke bedrageri
 - Ansvarsfordeling og beskyttelse av aktiva



DIFI

Direktoratet for forvaltning og IKT

Målbildet for offentlig sektor

- Brukerorientert
- Tjenesteorientert
- Helhetlig



”Utvikling gjennom samarbeid”



En offentlig virksomhets hverdag



Offentlige virksomheter

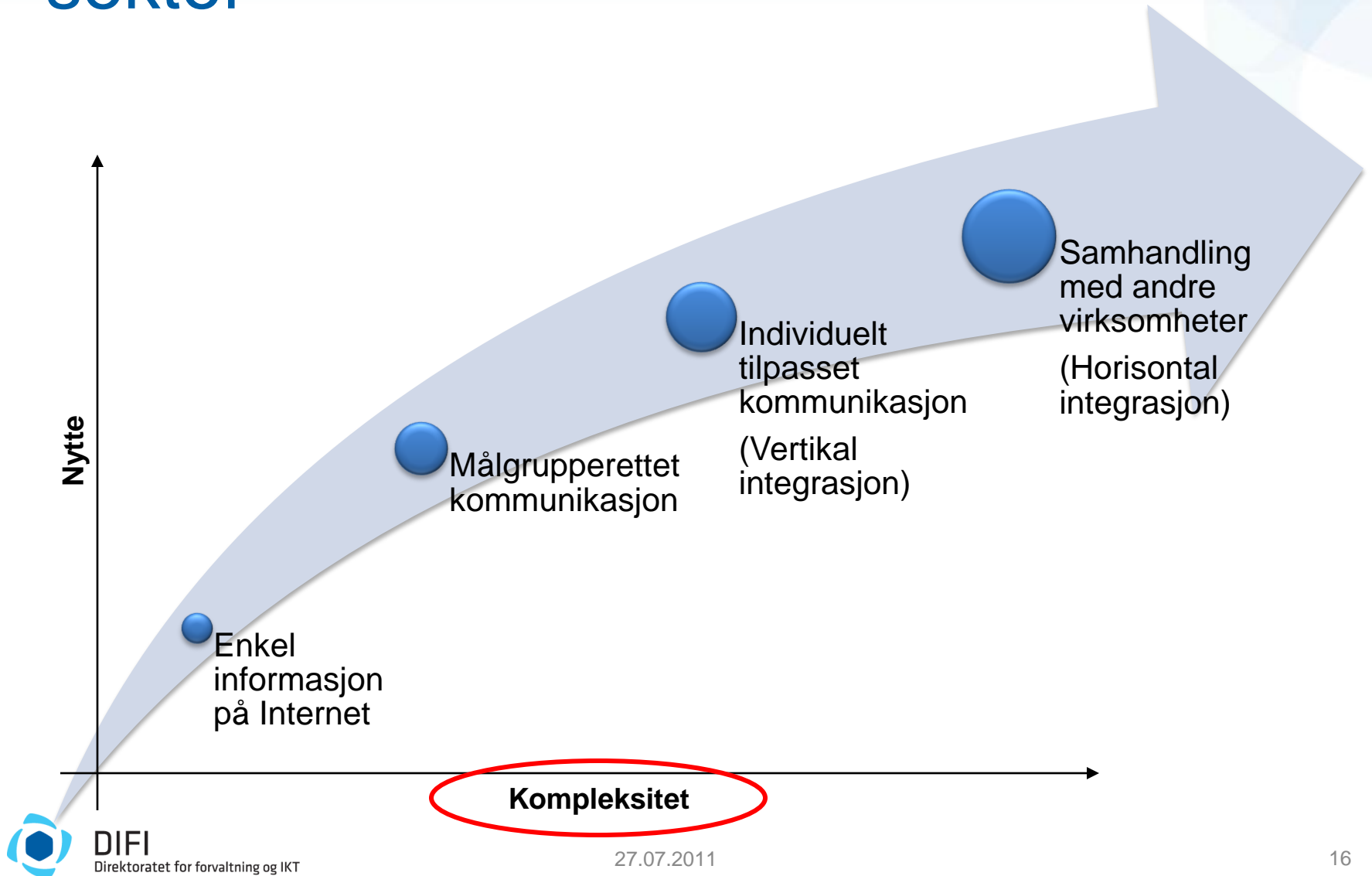


Juss, regelverk, rettigheter



*Økende brukerkrav,
Krav til samordning*

Målbildet og utfordringen for offentlig sektor



Virkeligheten

- 340 offentlige etater (ca)
- 429 kommuner
- noen hundre stiftelser, AS, ...

- 1000-1200 enheter som alle i større eller mindre grad må innføre e-prosesser
- Veldig forskjellige forutsetninger! F.eks. en stor og en liten kommune
- Om vi hadde nok penger, vi ikke ha nok IKT-spesialister
- Og verre skal det bli,... gitt vår alderssammensetning
- Og nå kommer Internett-generasjonen med store forventninger



Erkjennelsen

- Med denne virkelighetsbeskrivelsen synes det klart at over tusen autonome virksomheter ikke kan nå sine mål på egen hånd.
- Flere og flere ledere erkjenner at det ikke er hensiktsmessig (eller mulig) å bygge opp egen kompetanse og løsninger på alle områder, og søker samarbeid med andre med sikte på gjenbruk og etablering av fellesløsninger
- **Kap 7 i St. meldingen: ”Gjenbruk og felles løsninger”**
- DIFI bygger opp kompetanse med sikte på å bistå i etableringen av slike samarbeid og fellesløsninger.
- DIFI bygger opp kompetanse på enkeltområder som det offentlige skal kunne trekke på i fellesskap, herunder arbeidet med standardisering, arkitektur, god IKT-styring, Statens standardavtaler, informasjonssikkerhet, eID, kommunikasjonsløsninger mot EU osv.



Kompetansen til Direktoratet for forvaltning og IKT

DIFI

Forvaltningsutvikling

Ledelse og medarbeiderskap

Opplæring og formidling

Offentlige anskaffelser

Kommunikasjon

IKT-styring og -samordning

IKT-utvikling og -forvaltning

Vi er **ikke** et IT direktorat!

Vi tror på;
"utvikling gjennom samarbeid"!

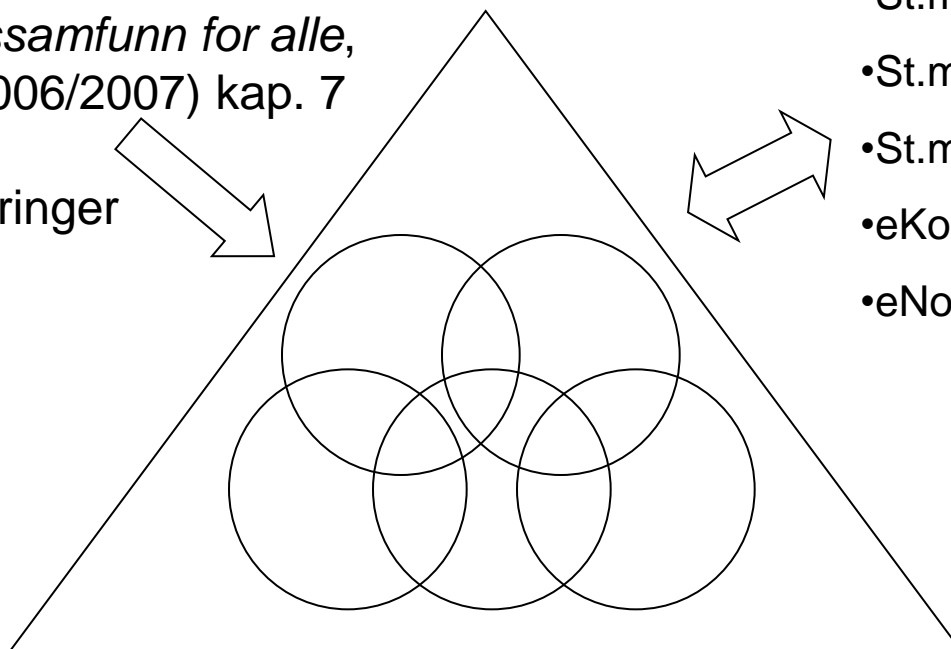


Forvaltningen

Borger/bruker

Eit informasjonssamfunn for alle,
St.mld nr. 17 (2006/2007) kap. 7

Beskriver utfordringer
og gir føringer



- St.mld om forvaltningsutvikling
- St.mld om offentlige anskaffelser
- St.mld om innovasjon
- eKommune 2012
- eNorge-planer

Forvaltningen

Næringslivet

Felles-løsninger/komponenter/tjenester

eID

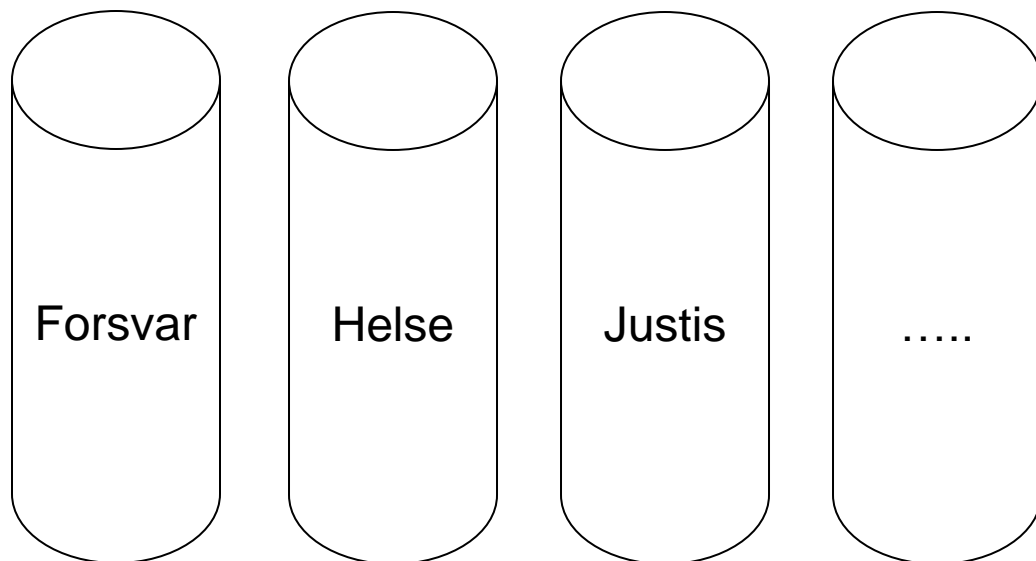


Samtrafikknavet



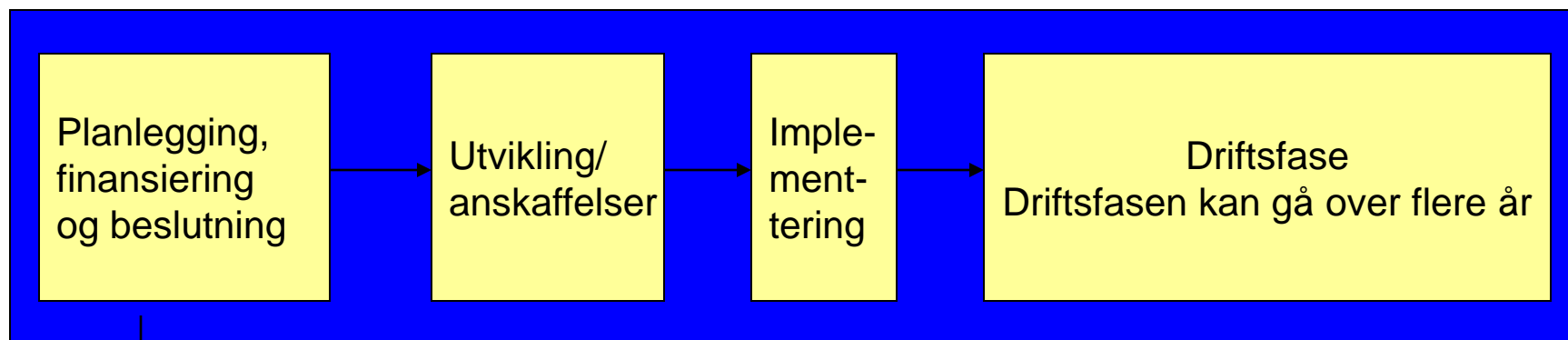
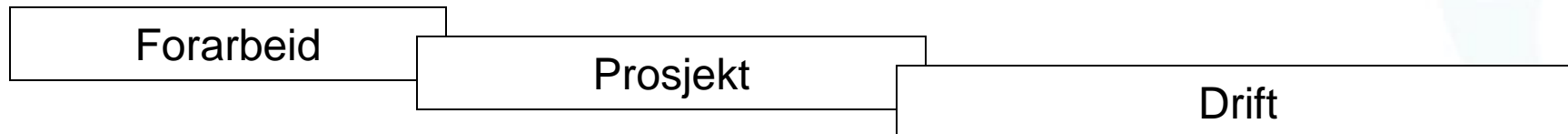
.....?

Gjenbruk og samarbeid i sektorer



- Offentlig anskaffelsesprosess
- Saksbehandlingsprosess
- Registre
- E-faktura
- SSA
- SSØ
- "Modell" for styring og samordning av IKT-prosjekter
- ...

"Modell" for styring og samordning av IKT-prosjekter



- Offentlig anskaffelsesprosess
- Saksbehandlingsprosess
- Registre
- E-faktura
- SSA
- SSØ
- "Modell" for styring og samordning av IKT-prosjekter
- ...

Eks på felles løsning/komponent; eID og samtrafikknnav

- DIFI har fått i oppgave å etablere ”samtrafikknnavet”.
- Navet skal håndtere og verifisere både den felles offentlige eID og godkjente eID-løsninger som er i bruk i markedet.
- Navet skal tilby felles pålogging til offentlige nettjenester.
- I tillegg skal DIFI og SKD lage et opplegg for å forbedre eID-løsningen på nivå 3



Samtrafikknav

- **Breaking news**
030408:

- Alle offentlige etater må gå gjennom dette samtrafikknavet. Dette vil være et rammeverk og en veiledning til hvordan man kan få brukt det, sa Grande Røys.

LES OGSÅ: [Nå kommer nasjonal eID](#)

Det er fremdeles mye som er uklart rundt planene for eID og samtrafikknav, og departementet og DIFI skal nå sammen med andre aktører i det offentlige og private begynne å se hvordan dette best løses.

- Alle offentlige etater må gå gjennom dette samtrafikknavet. Dette vil være et rammeverk og en veiledning til hvordan man kan få brukt det, sa Grande Røys.

LES OGSÅ: [Nå kommer nasjonal eID](#)

Det er fremdeles mye som er uklart rundt planene for eID og samtrafikknav, og departementet og DIFI skal nå sammen med andre aktører i det offentlige og private begynne å se hvordan dette best løses.

Rektoratets løsning, som man bruker ved av skattekontoret, skal være et utgangspunkt for nasjonale elektroniske IDen på et middels sikkerhetsnivå, nivå 3. På sikt vil et høyt sikkerhetsnivå, eller Person-Høyt, komme sammen med eID.

Det er å ha samtrafikknavet og elektronisk ID klar i året, sier Grande Røys, men legger til at det er vanskelig å være for presis på tidspunktene i og med at det ennå er så lite som er klart.

Utsjettet ble det satt av 20 millioner kroner til elektronisk ID og samtrafikknav. Det er ment at det er alt for lite, men statsråden holder fast på at det vil være tilstrekkelig i første omgang.

LES OGSÅ: [Ikke nok til eID](#)



OPPTATT AV ELEKTRONISK ID: Stortingrepresentant Trond Helleland (H) var den som brakte spørsmålet om elektronisk ID inn i stortingssalen. (Foto: DIFI)

Forretningsmodellen er ennå usikker, men det skal ikke bli en økonomisk belastning for kommunene å ha tjenester med eID.

- Det vil nok bli innbyggerne som betaler for den elektroniske IDen, forteller Grande Røys.

Utrullingshastighet har også vært tatt opp flere ganger som et suksesskriterium for elektronisk ID, sammen med tjenestebygging. Statsråden vil gjøre begge tingene samtidig, men har ingen konkrete planer for utrulling.



Fornyings- og administrasjonsminister Heidi Grande Røys var tydelig engasjert i interpellasjonen om elektronisk ID på Stortinget. (Foto: Mats Lillesund)

Relaterte artikler ::



Nå kommer nasjonal eID



Svarer Stortinget om eID



DIFI

Direktoratet for forvaltning og IKT

Gode offentlige tjenester skal deles



Enklere dialog med det offentlige | Aktuelt og presse | Kontakt og hjelp | Driftsmeldinger | Altinn A-Å | Om Altinn |

Status: ikke innlogget Norsk English

Forsiden | **Min hovedside** | **Skjema og tjenester** | **Hjelp til regelverk** | **Administrasjon**

Aktuelle skjema og tjenester

- Alminnelig omsetningsoppgave
- A a-melding (for tiden ustabil)
- Produksjonstilskudd i jordbruket, til avlasing, ferie og fritid
- Innmeldingskjema for slaktning av oppdrettsfisk
- Terminoppgave for arbeidsgiveravgift og forskuddstrekk
- Omsetningsoppgave for primærnæringene
- Omsetningsoppgave for tjenestemport
- Samordnet registermelding

Alle tjenester og skjema >

Ny versjon av Altinn - hva innebærer det for deg?
(10.10.2007)
Velkommen til ny versjon av Altinn! Blant mye annet nytt er hele navigasjonsstrukturen endret og det gamle designet er byttet ut i sin helhet, i tillegg er det laget en helt ny innloggingsside. Disse og en rekke andre nyheter er beskrevet under.

Pressemelding: Spennende ny versjon av Altinn
(14.10.2007)
En ny versjon av Altinn gir næringslivet tilgang til alle lovpålagte, statlige skjemaer. Den nyoppussede portalen kan dessuten by på hjelp til regelverk, både for de som ønsker å starte og til de som allerede driver bedrift.

Svarveier

- Momskonto for bedrifter
- Innsending fra fagsystem
- For privatpersoner
- Altinn brukerservice
- Driftsmeldinger

Alle svarveier

Starte og drive bedrift - hjelp til regelverk

- Starte bedrift
- Før du starter
- Registrering
- Drive bedrift
- Dokumentasjonplikter

Se alle veiledninger >

Velkommen til ny versjon av Altinn

- hjelp til regelverk
- ny skjemakatalog
- ny innlogging
- ny navigasjon
- nytt søk
- nytt design

Altinn A-Å

A B C D E F G H I J K L
M N O P Q R S T U V W X
Y Z Å Ö Ä



”Utvikling gjennom samarbeid” Eks;

Møte 16 og 17 juni 2008 - DIFI ønsker samarbeid med BR bl a om:

- ◆ Altinn II som del av felles infrastruktur
- ◆ Effektiviseringstiltak og gevinstrealisering
- ◆ Felles brukervennlig påloggingside for MinSide og Altinn?
- ◆ Felles funksjoner og tekniske løsninger for MinSide og Altinn der det er mulig – gjenbruk
- ◆ Samarbeid om sikkerhetstjenester for sikker eforvaltning – bruk av Enhetsregisteret 3 om åpne standarder for eID (person og virksomhet)
- ◆ Bruk av ER og European Business Registry (EBR) i norsk eforvaltning.



DIFI

Direktoratet for forvaltning og IKT

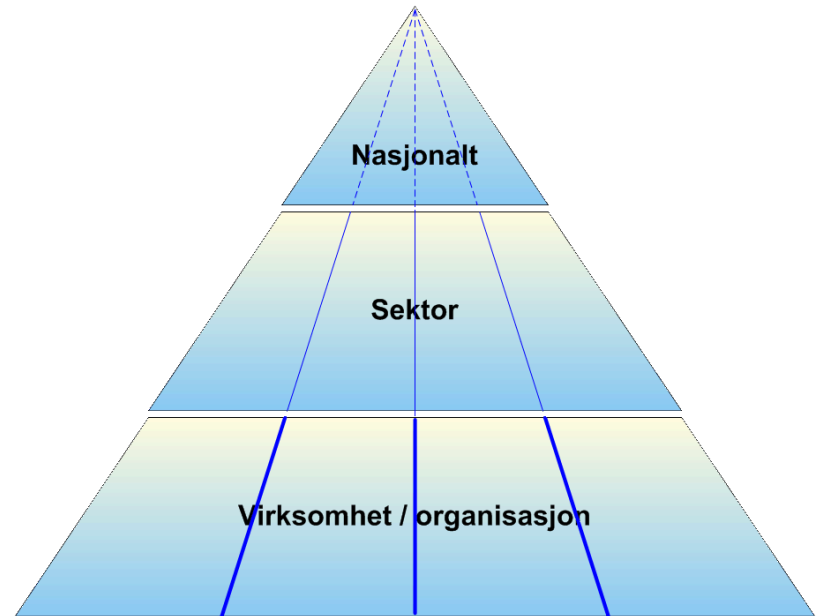
Felles IKT-arkitektur i offentlig sektor - en forutsetning for brukerrettet og effektiv forvaltning

FAOS-prosjektet
Avleverte rapport til FAD.
Nå på høring.



Arkitekturprinsipper

- Tilgjengelighet
- Interoperabilitet
- Sikkerhet
- Åpenhet
- Flexibilitet
- Skalerbarhet
- Enhetlig



Prosesser

- Søknad om sosialstøtte
- Samordnet lønnsinnrapportering (LSA)
- Byggesakshåndtering (søk/tilbud/klage)
- Arkiv og saksbehandling
- Tilskuddsforvaltning
- Offentlige anskaffelser



Komponenter

- Basiskomponenter
 - Sikkerhetsløsning
 - Datafangst / skjemamotor
 - Samordnet masseprint
 - Semantikkregister
 - Regelmotor
 - Prosessflyt
 - Løsninger
 - Kjernejournal
 - Altinn
 - MinSide
 - Registre
 - GEO-data
 - Fullmaktsregister
 - Enhetsregisteret
 - Folkeregisteret
- DIFI – Andre offentlige grunndataregister



Styringsmodeller - Felles tjenester/komponenter gir nye utfordringer;

- Finansiering
- Eierskap
- Ansvar

Dette kommer Karl Olav Wroldsen (CIO – SKD) tilbake til.



DIFI

Direktoratet for forvaltning og IKT

Delings- og samarbeids kultur i offentlig sektor?



DIFI

Direktoratet for forvaltning og IKT

Egenskaper ved kunnskap

- Kunnskap øker gjennom læring
- Kunnskap øker ved bruk
- Kunnskap øker ved deling



Hvordan få til samarbeid?

- Rammer og retningslinjer
- Standardisering
- Felles utvikling, felles komponenter
- Deling
 - Gjenbruk av løsninger
 - Deling av metoder og erfaringer
- Dette skal DIFI bidra til, i samarbeid bl.a med dere!



Spørsmål

- Jens.norve@difi.no
- 90839332



DIFI

Direktoratet for forvaltning og IKT

Ekstra foiler;

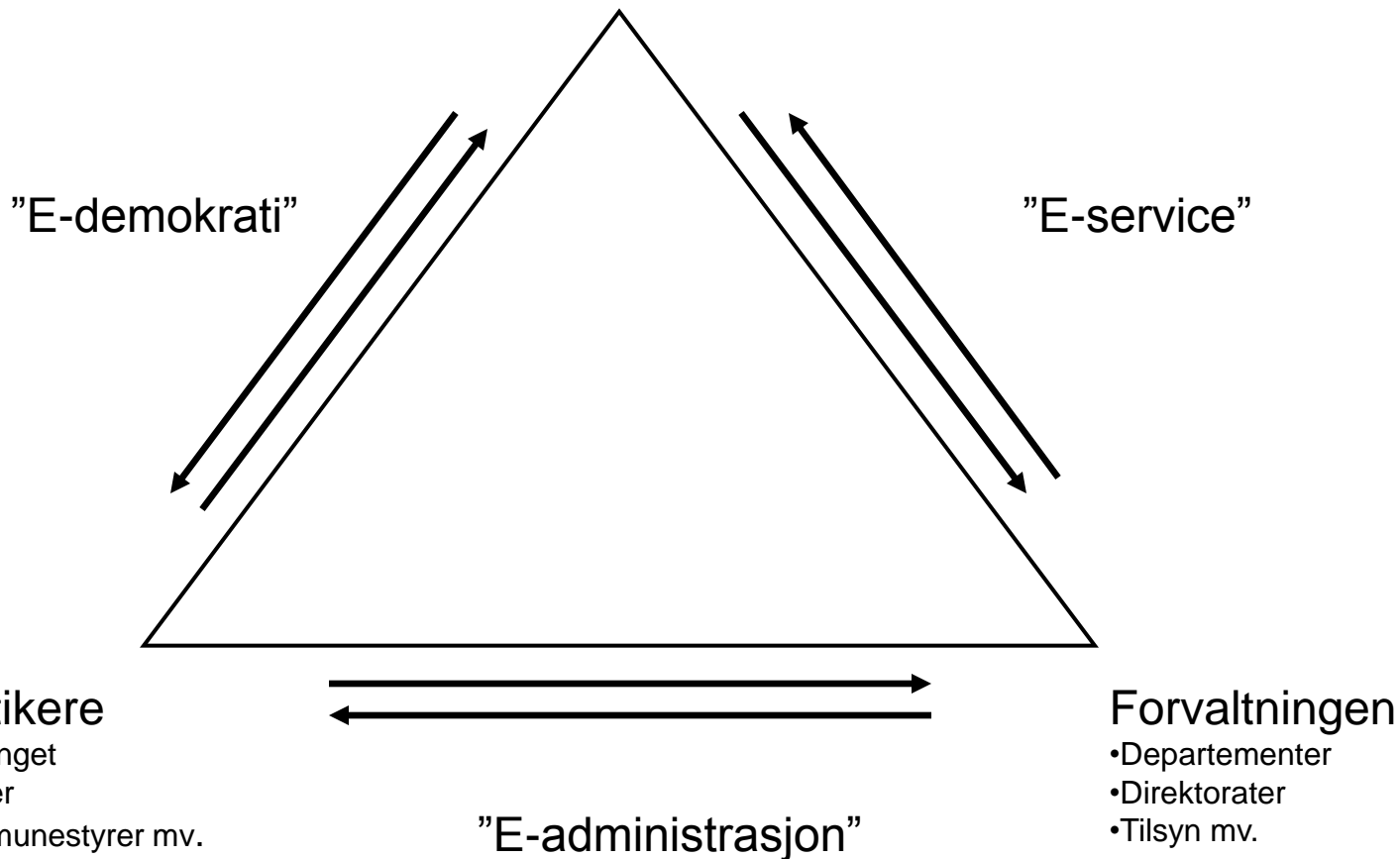


DIFI

Direktoratet for forvaltning og IKT

Den digitale forvaltningen

Det sivile samfunn;
Innbyggere, næringsliv, organisasjoner



Sarbanes-Oxley skal fremme

- Ansvarlighet
- Pålitelighet
- Forpliktelse
- Tillit
- Fortrolighet



**Krever:
Konsistent dokumentasjon av alle de
regnskapsprosesser og intern
kontrollmekanismer**

Stiller strenge krav til ledelsen

- Selskapets administrerende direktør og økonomidirektør kan holdes personlig ansvarlig for regnskapsfeil
- Fra og med årsskifte 2005/06 skal det årlig utvikles en skriftlig rapport som beskriver selskapets regnskapsrutiner
- Strenge krav til bevisførsel og dokumentasjon av:
 - Hvordan selskapet forsøker å avdekke bedrageri
 - Ansvarsfordeling og beskyttelse av aktiva



The Sarbanes-Oxley Act has a major impact on IT

*“SOA compliance now has a much greater impact on IT as compared to a year ago. Now affecting almost everything IT does, SOA challenges IT organizations to demonstrate acceptable processes for change management, information security, and integrity of controls.”
(AberdeenGroup, June 2005)*

*“Fortunately, IT will account for less than 10 percent of significant deficiencies and material weaknesses from 2004 audits. At the same time that IT assumes a more significant role in enabling compliance and compliance-related processes, the time that it takes to improve IT systems and processes means that the percentage of significant deficiencies related to information systems will double from 2005 to 2008.....”
(Gartner, February 2005)*

“As the first round of Sarbanes-Oxley reporting draws to a close in the United States, businesses are turning their attention to the continuing need for compliance. “

*“In this Spotlight, we identify the two overarching themes for compliance in 2005 — the adoption of best practices and better use of IT for compliance management. These two themes are not independent; the best practices will be enabled and sustained by IT solutions. “
(Gartner, March 2005)*



DIFI

Direktoratet for forvaltning og IKT

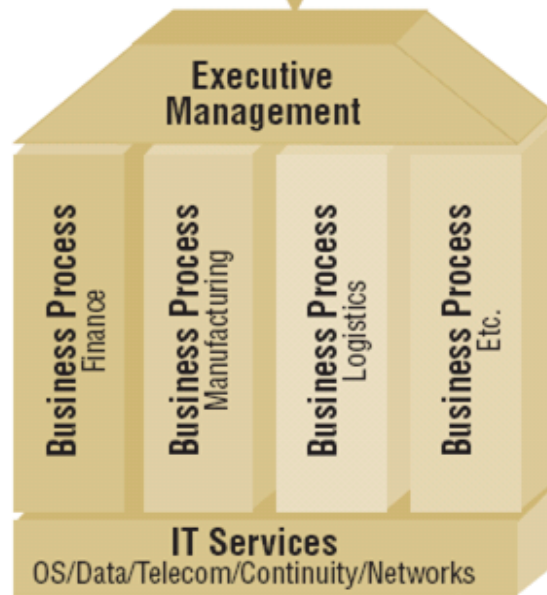
Control Structure

Company Level Controls

Company-level Controls

Company-level controls over the IT control environment set the tone for the organization. Examples include:

- Operating style
- Enterprise policies
- Governance
- Collaboration
- Information sharing



Application Controls

Controls embedded in business process applications, such as large ERP systems and smaller best-of-breed systems, are commonly referred to as application controls.

Examples include:

- Completeness
- Accuracy
- Validity
- Authorization
- Segregation of duties

Completeness
Accuracy
Validity
Restricted Access

General Controls

Controls embedded in IT services form general controls.

Examples include:

- Program development
- Program changes
- Computer operations
- Access to programs and data

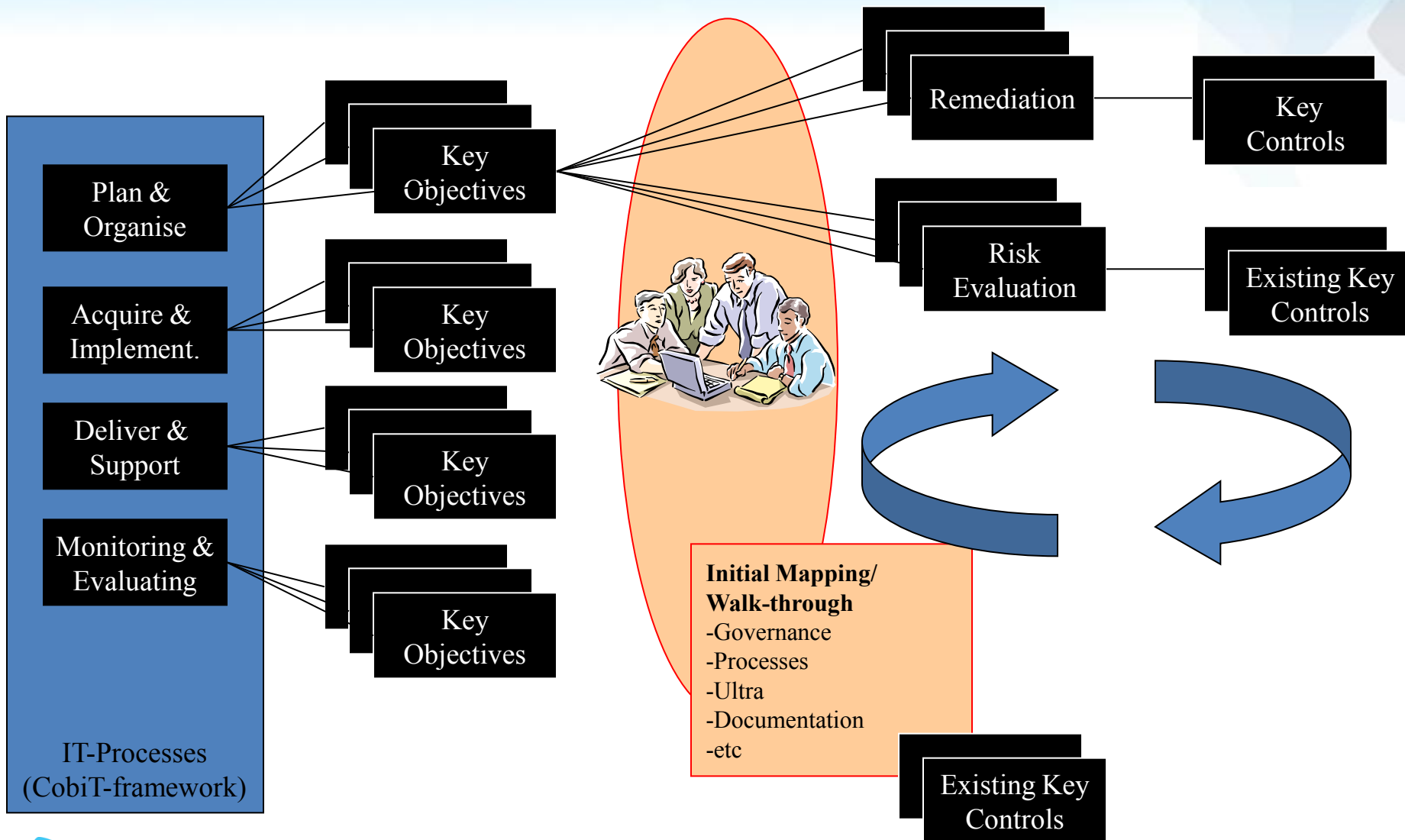
General Computer Controls

General Computer Controls

- Designed to ensure financial information generated from application systems can be relied upon. They include the following domains:
 - Program development
 - Program changes
 - Access to programs and data
 - Computer operations
- GCCs help ensure, in conjunction with automated controls, the integrity of the information used to manage, govern and report on the organization
- As automated controls increasingly replace manual controls, general computer controls become more important



Defining & documenting Key-Controls.....



Requirements to documentation

Preparation

Prosjektets leveranser

Control Objectives

Risk

Kontroll-beskrivelser

Beskrive hvordan kontrollen implementeres og utføres i Telenors prosesser

Beskrive hvordan test skal utføres for å verifisere design- & operational effectiveness

Prosedyre for sign-off - at kontroller er implementert og operative (konsern?)

Operation

Telenor
Dokumentasjon prosesser, rutiner og prosedyrer

Rutiner

Dokumentere at kontroll aktiviteter er utført

Bevise

Dokumentere resultat av testing (design & operational effectiveness)

Bekreft

Sign-off - attestere at kontroller er implementert og operative

Attestere

SOA404

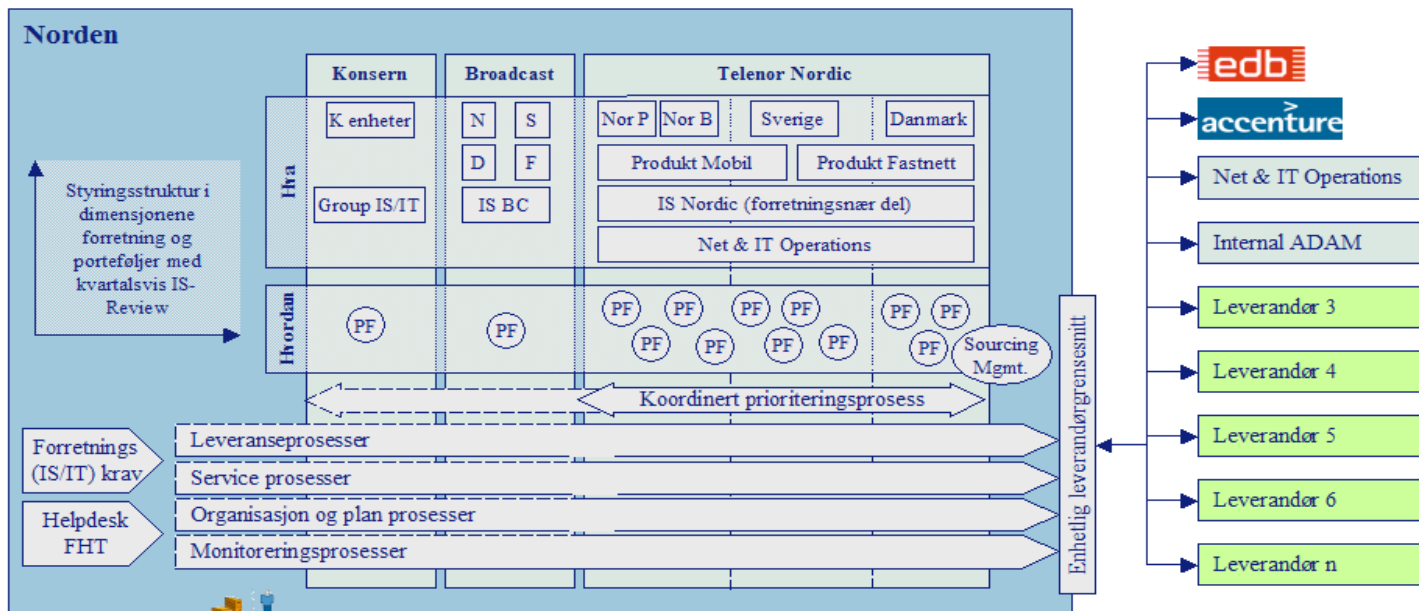
Krav til kontroll
COBiT rammeverk



DIFI

Direktoratet for forvaltning og IKT

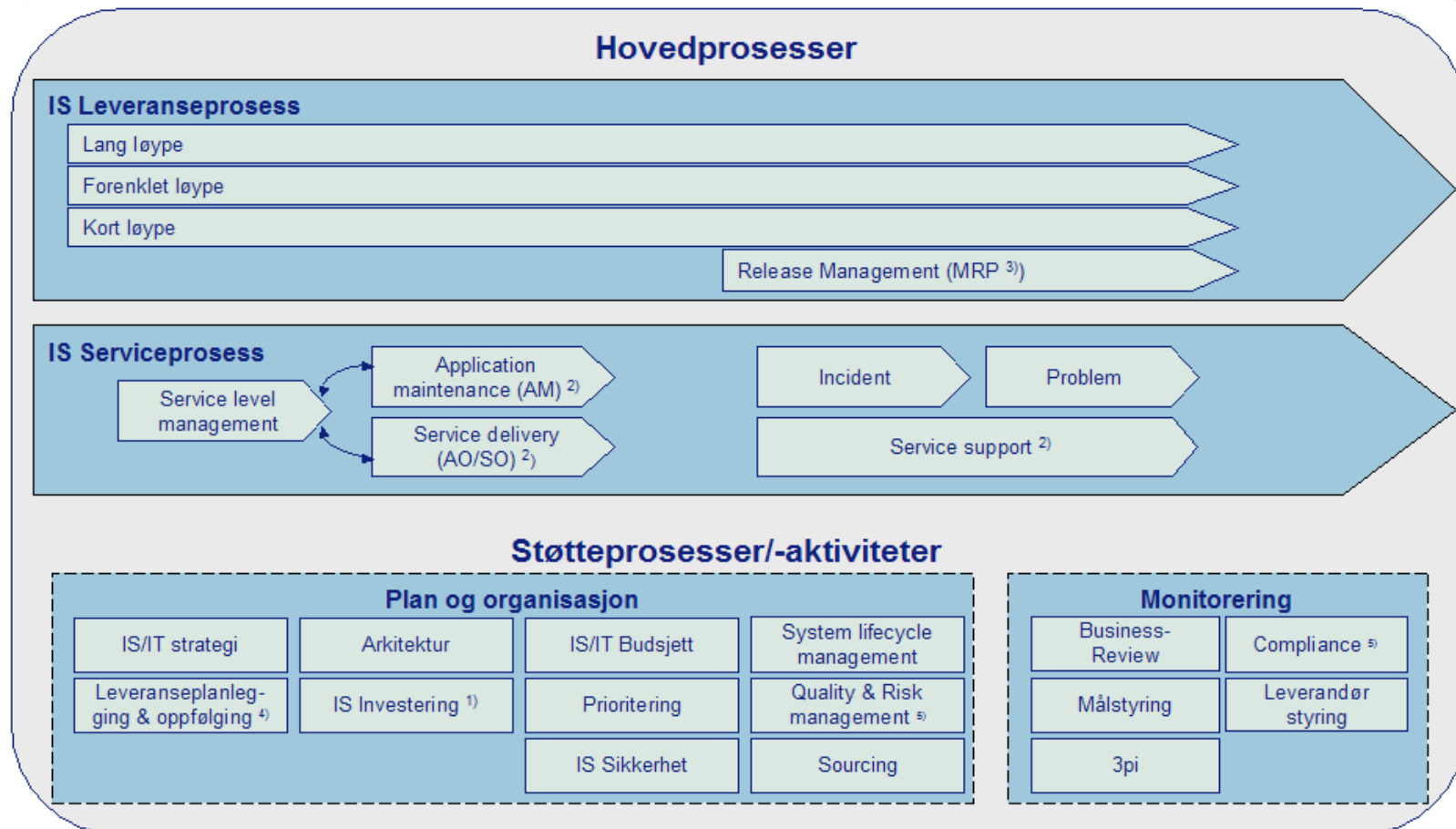
Styringsmodell for IS i Norden



Verktøy for støtte til arbeidsflyt i IS/IT prosessene



Prossmodell for IS




Prosessmodell IS Nordic - Microsoft Internet Explorer provided by EDB Business Partner

Prosessmodell IS Nordic - Microsoft Internet Explorer provided by EDB Business Partner

Prosessmodell IS Nordic - Microsoft Internet Explorer provided by EDB Business Partner

Prosessmodell IS Nordic - Microsoft Internet Explorer provided by EDB Business Partner

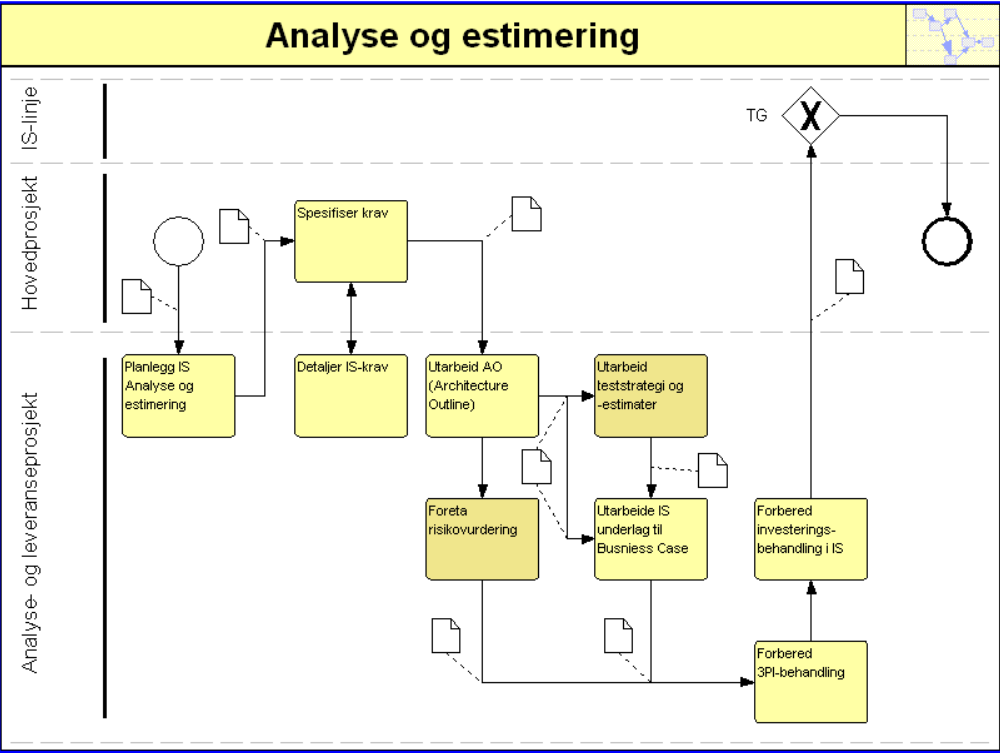
Address C:\Privat\Metis\index.htm



Prosessmodell IS Nordic

/ IS Prosessmodell / Lang løype / Analyse og estimering

Analyse og estimering



Detaljer IS-krav

SOA/GCC-kontrollkrav

- POB-C (Etterleve eksterne krav)

HUKI-matrise

_____ HUKI

Analyse- og leveranseprosjekt X

Hensikt

Hensikten med å spesifisere alle funksjonelle og ikke-funksjonelle krav er å sikre at prosjektet og oppdragsgiver er enige om det som skal være prosjektets leveranser. En god kravspesifikasjon er også en forutsetning for å forstå kundens behov slik at IS kan finne gode løsninger med ønsket risikoprofil, utarbeide gode estimater og tidsplan for realisering. Dette er også nødvendig for å kunne gjennomføre akseptanstest. Ansvaret for å få spesifisert oppdragsgiverens krav ligger i hovedprosjektet og kan utføres ulikt avhengig av prosjekttipe.

Aktiviteter

- Hovedprosjektet spesifiserer alle funksjonelle og ikke funksjonelle krav i samarbeid med oppdragsgiver og IS ressurser i prosjektet
- Konsekvensvurdering av funksjonelle og ikke funksjonelle krav – hva er konsekvensen for berørte/omliggende IS systemer, drift, avtaler, testing, prosjektplan, ressursbehov, kostnader etc.
- Hovedprosjektet (på vegne av oppdragsgiver) må ha vurdert juridiske og regulatoriske forhold (SOA kontroll PC08-C).
- Rådgj oppdragsgiver for å finne optimale løsninger
- IS kravene skal dokumenteres i en kravspesifikasjon (oppdragsgiver skal ha fylt ut kapittel 1-3 i IS kravspesifikasjon i foranalysefasen). IS delprosjekt oppdaterer IS kravspesifikasjonen etter hvert som forståelsen i prosjektet øker.
- Vurdere og prioritere high-level

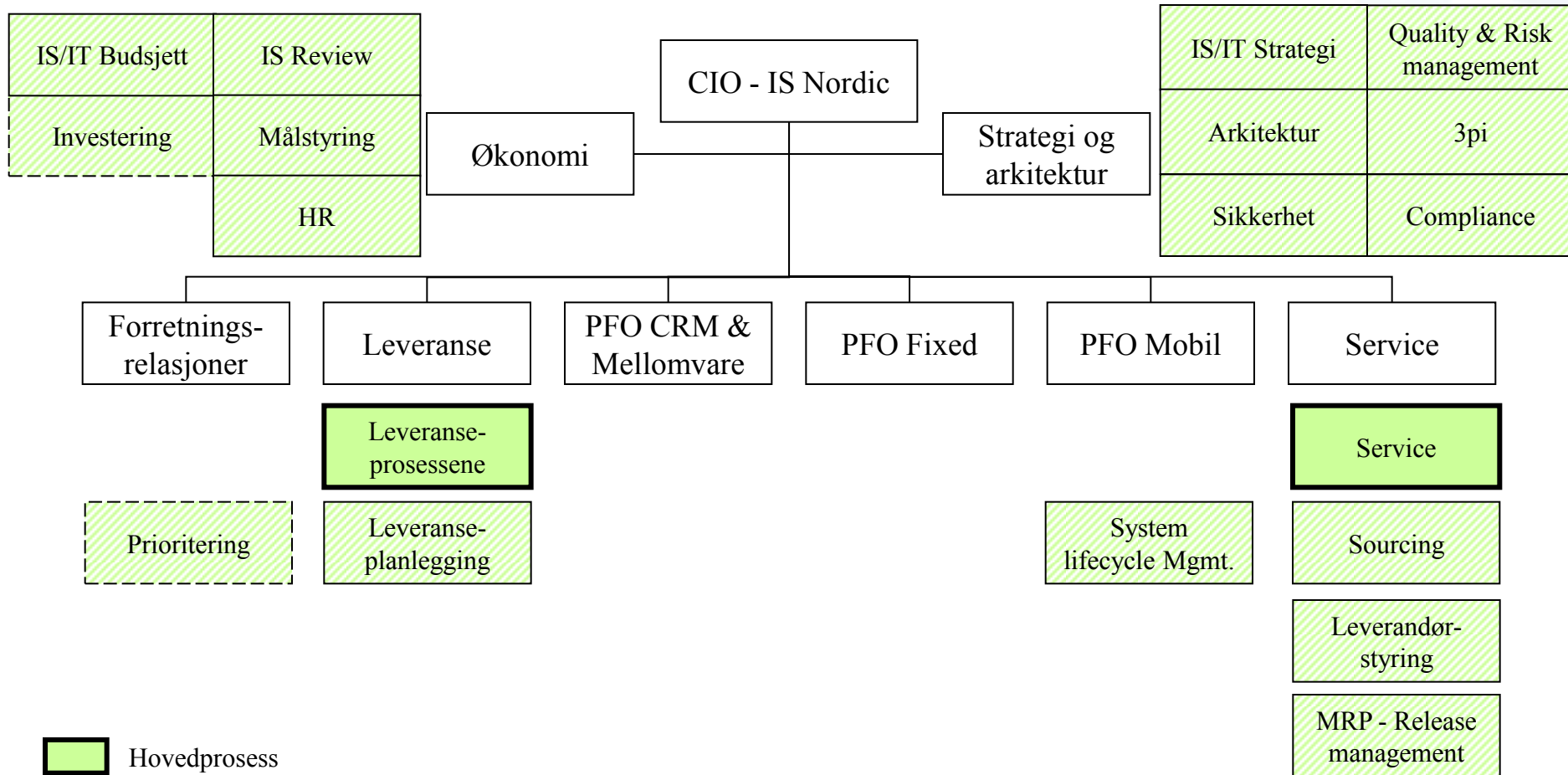
Description

Hensikt

Utarbeide underlag for 3PI, Investeringsforum og B2, samt gjennomføringsplan for (eventuell) realisering av oppdraget og dermed gi underlag for ressursallokering.

file:///C:/Privat/Metis/processmodelltelenornordic_kmv_oid6538_detail.htm

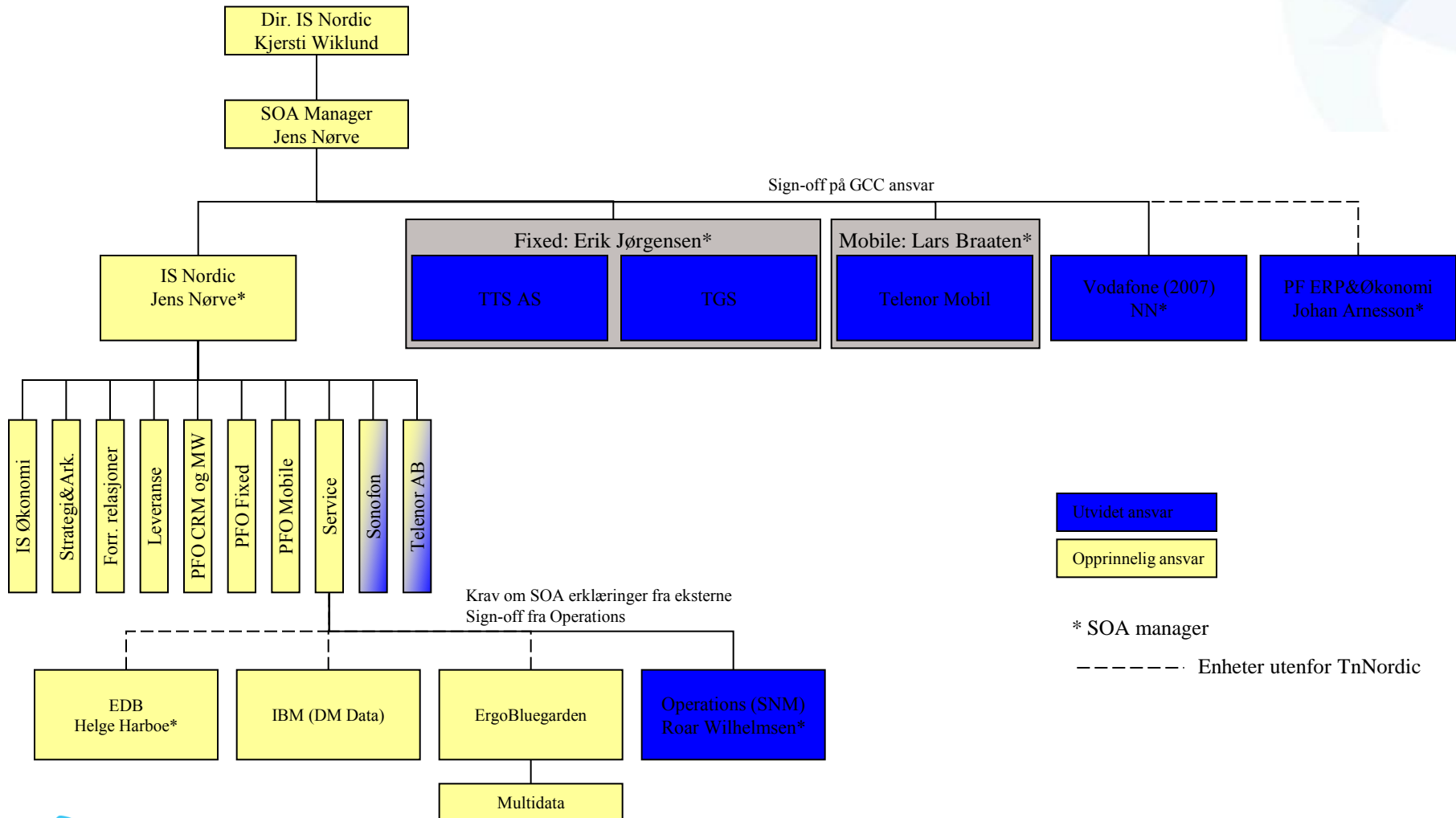
Prosessenes plassering i organisasjonen



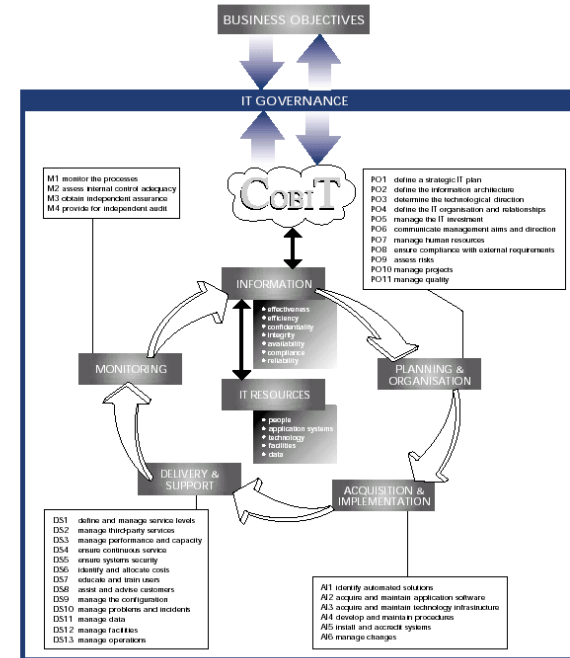
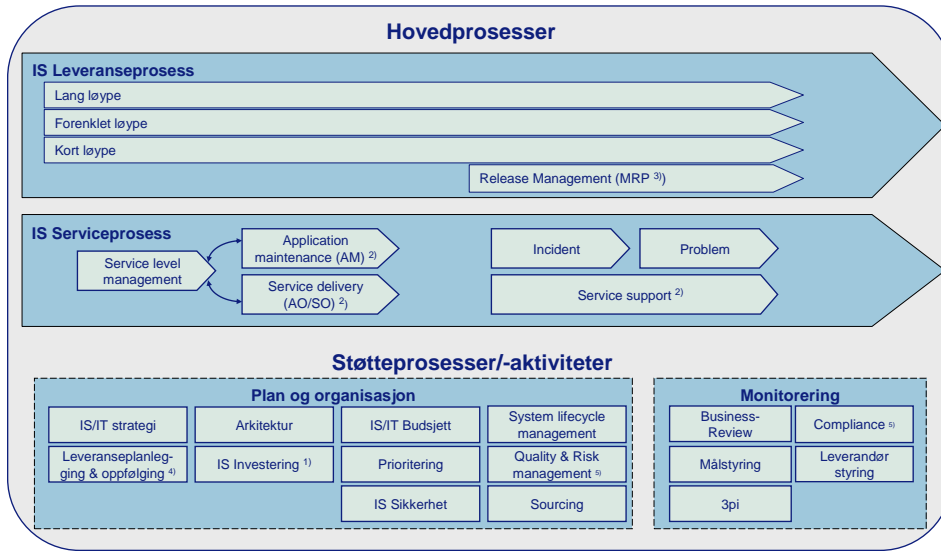
 Hovedprosess
 Støtteprosess

Dir. IS Nordic har et samlet oppfølgingsansvar for GCC i Nordic

Accountability structure/sign-off struktur



IS Prosesmodell = CobiT!



SOA 404 bringer ikke inn noe nytt!
 Prosesmodellen er valgt og skal etterleves.
 Det SOA 404 gjør er å teste etterlevelse av de etablerte styringsprinsipper og prosesser!

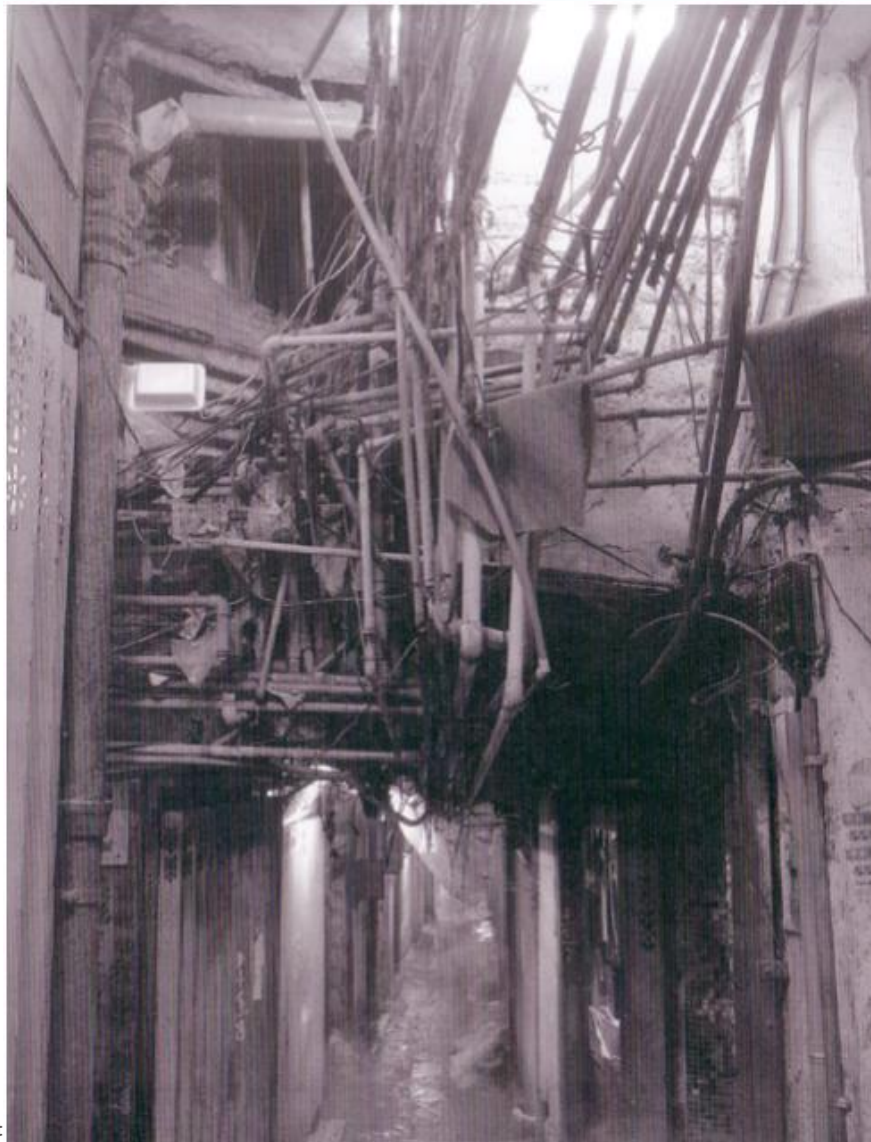
Dette kom vi fra...



DIFI

Direktoratet for forvaltning og IKT

...og dette vil vi unngå



Og her vil vi være..



DIFI

Direktoratet for forvaltning og IKT