



VÅRT NYE DIGITALE NORGE

Fremtidige muligheter og hva som kreves
for å lykkes med digitalisering av offentlige tjenester

FOKUSER PÅ REALISERING AV DIGITALE GEVINSTER

Digitaliseringen kan skape betydelige gevinster for Norge. Frem til 2025 er verdipotensialet 26 milliarder kroner innenfor helsesektoren, og ser vi samlet på de største statlige virksomhetene kan vi spare over 65 milliarder. Vi mener Norge nå må akselerere utviklingen og fokusere på å realisere faktiske gevinster.

Norge er verdensledende i bruk av digitalteknologi, men innenfor offentlig sektor henger vår teknologimodenhet i større grad etter andre land. I tillegg står Norge overfor betydelige kostnadsutfordringer i offentlig sektor. Inntektsnivået stagnerer, mens kostnadsnivået stiger. Fortsetter utviklingen slik den har gjort de siste ti årene, vil offentlige kostnader overstige inntektene allerede i 2020.

Digitalisering gjør også at forventet kvalitet på tjenester endrer seg. Innbyggere sammenligner i stadig større grad tjenestekvaliteten i det offentlige mot digitale kundeopplevelser som leveres av ledende teknologiselskaper som Apple og Google.

En større offentlig satsning på digitale teknologier kan bidra til å drive effektivitet og forbedre tjenestekvalitet. Vi mener Norge

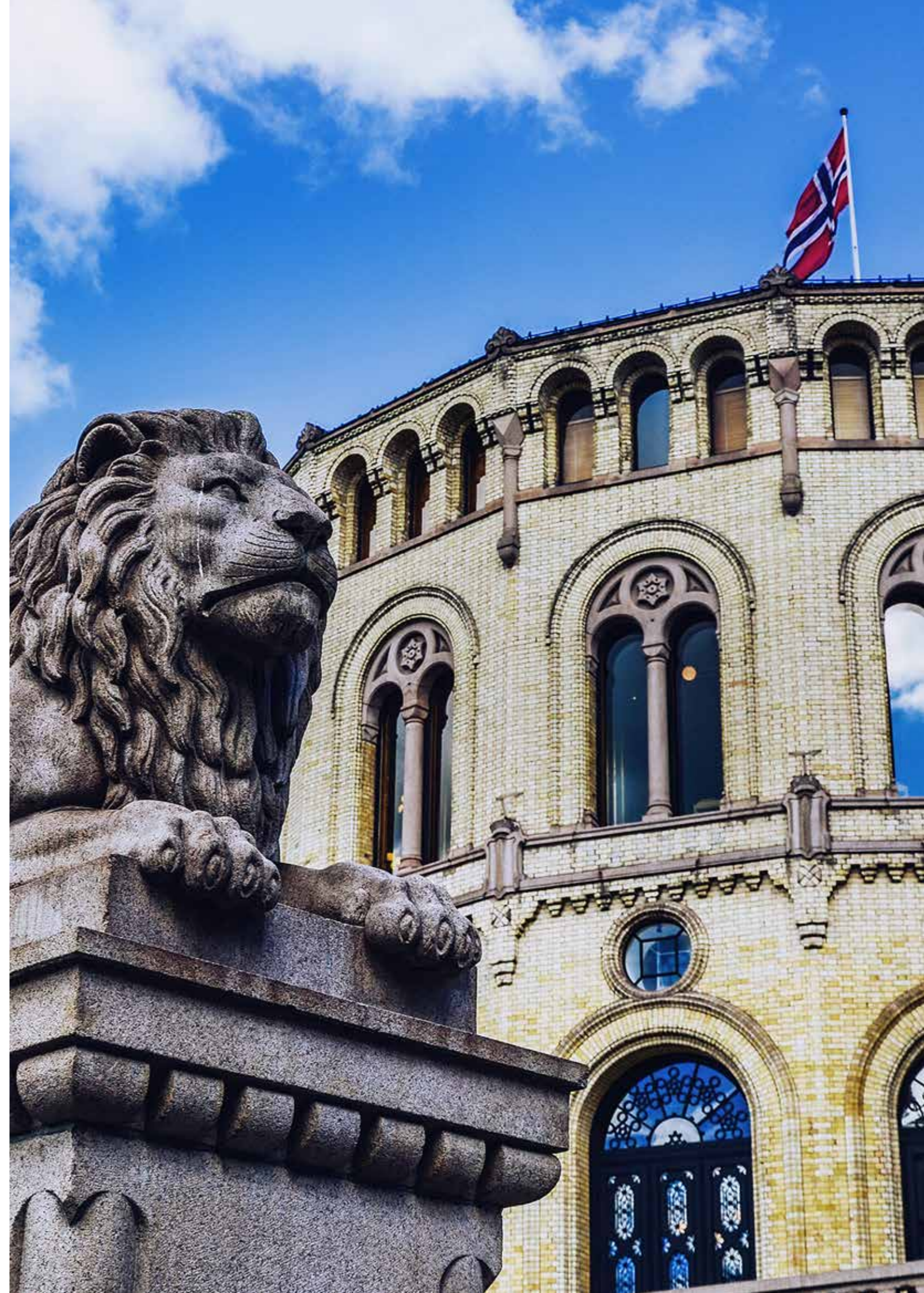
står ovenfor en ny æra, hvor en rekke nye teknologier ser ut til å bli tilstrekkelig modne til å tas i bruk. Hver for seg har disse betydelig potensiale til å kunne utnyttes til effektivisering og forbedring av offentlige tjenester.

Sammen med World Economic Forum har vi forsket på effektene av å digitalisere ulike sektorer og hvilken verdi dette vil ha for samfunnet. Vi har foretatt beregninger for utvalgte eksempler innenfor statsforvaltningen og helsesektoren i Norge.

Innenfor helsesektoren, gjennom bruk av digitale teknologier til å realisere e-konsultasjoner, sentralisert intensivovervåking og avstandsovervåking av kronisk syke, har vi beregnet en samlet samfunnsverdi på 26 mrd. kroner i perioden 2018-2025. I samme periode mener vi de nye tekno-

logiene kan bidra til å redde over 6000 liv og spare samfunnet for over 200 000 sykehusdøgn.

Innenfor statsforvaltningen ligger det et stort potensiale i bedre deling og bruk av informasjonsgrunnlaget på tvers av offentlig sektor, og ved bruk av intelligent automatisering og robotisering av saksbehandling og brukerbetjening innenfor de store virksomhetene. For å illustrere potensialet har vi for NAV, Skatteetaten, Statens Vegvesen og Politi- og lensmannsetaten, beregnet en samlet mulighet til å effektivisere driftskostnadene på 65 mrd. kroner fra 2018-2025. Vi mener også at vi kan innkreve en større andel av skatteinntekter som i dag ikke lar seg innkreve, i størrelsesorden 30 mrd. kroner i perioden fra 2018-2025. Samtidig mener vi at NAV kan redusere feilutbetalinger og trygdemisbruk med 19 mrd. kroner fra 2018-2025.



FOKUS MÅ DREIE FRA PILOTERING TIL GEVINST- REALISERING

Landets politikere er opptatt av de nye teknologiske mulighetene, og ønsker å akselerere digitalisering av offentlig sektor og høste gevinstene. Dette ser vi for eksempel i form av Kommunaldepartementets samarbeid og bevilgninger til Kommunenes Sentralforbund (KS), som har til formål å stimulere til en hurtigere realisering av gode ideer.

Politikernes intensjoner er positive, men samtidig finnes det store utfordringer. Ikke bare i å ta bruk de nye mulighetene, men også å realisere gevinstene av investeringene, slik at de offentlige kostnadene kan reduseres. For å få til dette har vi syv konkrete anbefalinger til myndighetene på veien mot en mer digital offentlig sektor.

1. Digitaliseringstiltak må ta en helhetlig tilnærming og adressere organisasjon, arbeidsprosesser, kompetanse og kultur, ikke kun teknologiløsninger.

2. Brukerfokus er kritisk for å kunne levere på innbyggernes forventin-

ger. Ethvert nytt teknologinitiativ må ha en klar visjon rundt hvilke utfordringer hos innbyggere eller offentlige ansatte som adresseres, og hvordan den nye teknologien vil hjelpe med å løse disse utfordringene.

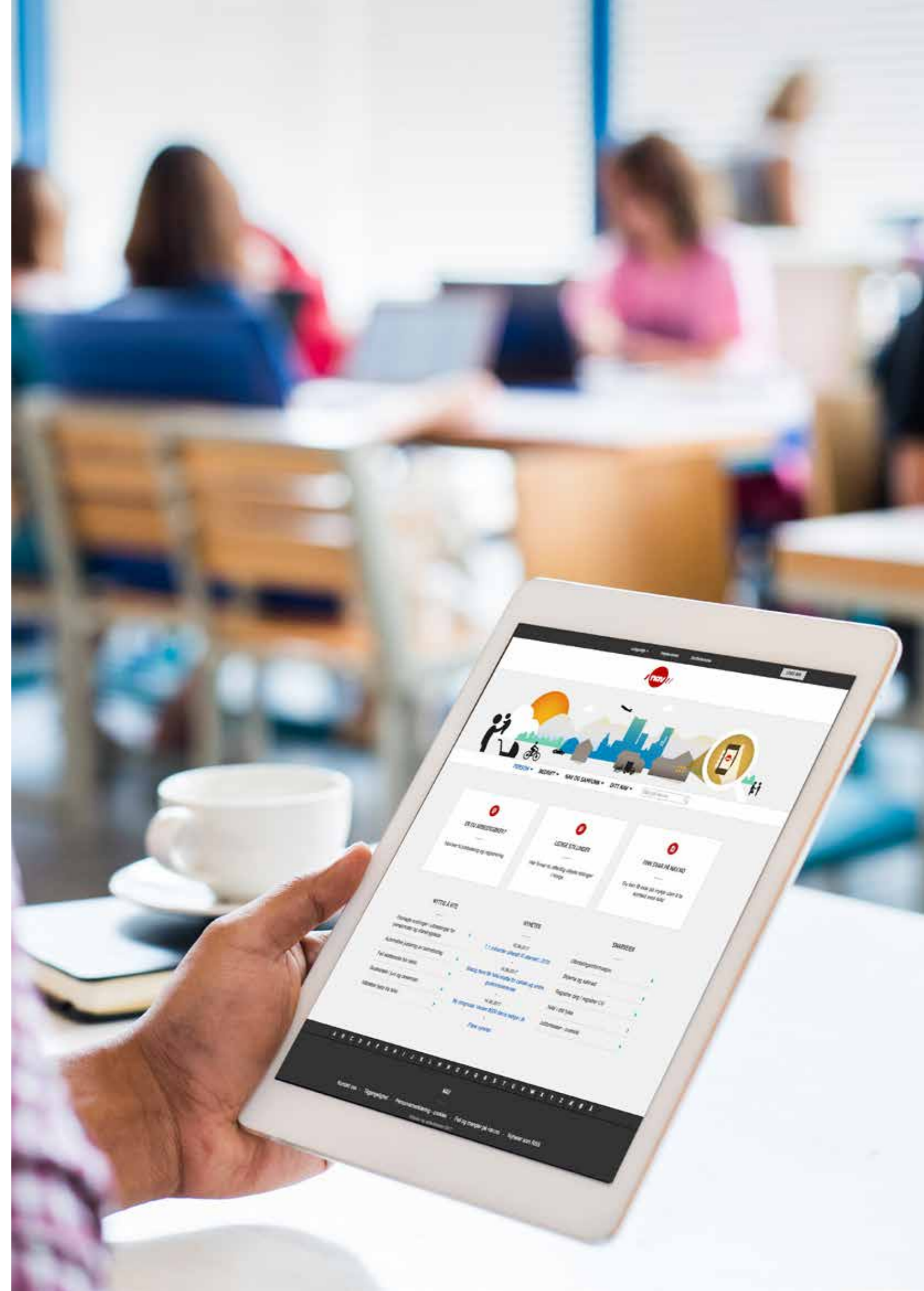
3. Vi må bort fra å tenke hvordan det offentlige kan yte tjenestene Norge vil ha, og over til å tenke hvem som kan yte de beste tjenestene som Norge faktisk trenger. Det offentlige må legge til rette for at flere private kunnskaps- og teknologibedrifter kan levere tjenestene. Etater og kommuner bør fokusere mer på bestilling og tilrettelegging fremfor utvikling og drift.

4. Beslutningstakere må ta inn over seg at effektiviseringstiltak med ny teknologi vil redusere behov for antall medarbeidere. Myndighetene må være åpne for å flytte oppgaveutførelse fra personer til maskiner, og ha en plan for hvordan den frigjorte arbeidsstyrken skal håndteres.

5. Det må settes sterkt fokus på faktisk realisering av planlagte gevinster. Det er i dag svært mange digitale pilotprosjekter, og fokus må vris fra pilotering til gevinstrealisering. Det må måles og rapporteres på gevinstrealisering og budsjetter må reduseres der hvor det er planlagt besparelser.

6. Arbeidet med felles løsninger og felles informasjonsgrunnlag må akselereres, da det er grunnleggende for utviklingen av løsninger i de enkelte enheter.

7. I kommunesektoren bør det satses på felles strategier og løsninger. Hver enkelt kommune bør ikke selv arbeide med å ta frem sin egen digitaliseringsstrategi og sine egne løsninger. Gjennom KS og KOMMIT og med hjelp fra Difi, bør det lages nasjonale strategier for små, mellomstore og store kommuner, og det bør i størst mulig grad lages felles løsninger som kan gjenbrukes av flere kommuner.



NORGE MÅ TILPASSE SEG ENDREDE RAMMEVILKÅR

Endrede rammevilkår gjør at offentlig sektor må tilby bedre og mer kostnadseffektive tjenester.

Norge er verdensledende innenfor bruk av digital teknologi. I World Economic Forum's Global Information Technology Report fra 2016, ble Norges teknologimodenhet rangert på en fjerdeplass, bare slått av Singapore, Finland og Sverige¹.

I samme måling, men med fokus på offentlig sektor, kom Norge på 18 plass. Det er også et sterkt resultat, som kommer på basis av blant annet de gode løsningene som er etablert innenfor skatteområdet, alderspensjon, Altinn og felles nasjonale løsninger innenfor helse-sektoren, slik som Kjernejournal og Helsenorge.no.

Digitalisering gjør imidlertid at forventet kvalitet på tjenester endrer seg. Innbyggere sammenligner i stadig større grad tjenestekvaliteten til det offentlige mot digitale kundeopplevelser som leveres av ledende teknologiselskaper som Apple og Google. Den nye normalen er

ofte at tjenester kan bestilles og konsumeres med et tastetrykk på mobilen. Dette leder til en forventning til at det offentlige henger med i utviklingen og kan levere tilsvarende digitale tjenester.

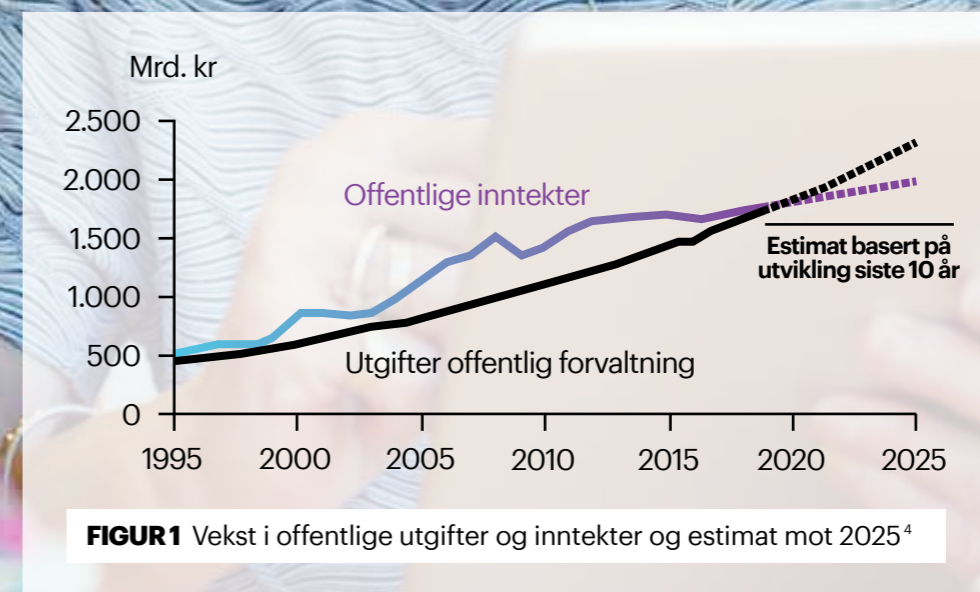
I tillegg står Norge overfor økte kostnadsutfordringer i offentlig sektor. Frem mot finanskrisen i 2008 var veksten i inntekter noe høyere enn utgiftene, men dette har endret seg. De siste ti årene har utgifter til offentlig forvaltning økt 2.9 % prosentpoeng mer per år enn de offentlige inntektene. Denne trenden vil trolig fortsette som et resultat av eldrebølgen. SSB estimerer at andelen nordmenn som er i pensjonsalder (67+ år) vil øke med over 50 % fra 2016 til 2025, noe som tilsvarer over 190 000 nye pensjonister².

Mindre vekst i offentlige inntekter skyldes i stor del at andel skatteinntekter fra oljesektoren har gått fra

30 % i 2008 til under 7 % i 2016³. Fortsetter utviklingen slik den har gjort de siste ti årene, vil Norge innen 2020 generere mer kostnader enn inntekter, illustrert i figur 1.

Derfor er det viktig at Norge tenker nytt rundt hvordan vi kan produsere gode offentlige tjenester på en kostnadseffektiv måte. Dette har regjeringen også adressert gjennom Produktivitetskommisjonen⁵ og Perspektivmeldingen⁶. Produktivitetskommisjonen er klare på at Norge må ta ut framtidige produktivitetssøkninger i form av lavere kostnader framfor å heve kvaliteten i tjenestetilbudet.

I motsetning til privat sektor, har forvaltningen svake insentiver til å effektivisere, samtidig som det er et potensial for å øke produktiviteten. Dette er også noe som adresseres av Produktivitetskommisjonen og vi mener det er viktig at det offentlige tar tak i dette fremover.



NYE DIGITALE MULIGHETER

Vi står ovenfor en æra der en rekke nye teknologier vil skape banebrytende muligheter.

Et inntog av en rekke nye teknologier står foran oss. Blir disse utnyttet på riktig måte, kan det offentlige skape bedre tjenester for innbyggerne og samtidig drive Norge mer kostnadseffektivt.

Vi mener at de nye digitale teknologiene generelt, og intelligent automatisering og robotisering spesielt, har et stort potensiale til å bedre det digitale tjenestetilbudet og bidra betydelig til effektivisering av offentlig sektor.

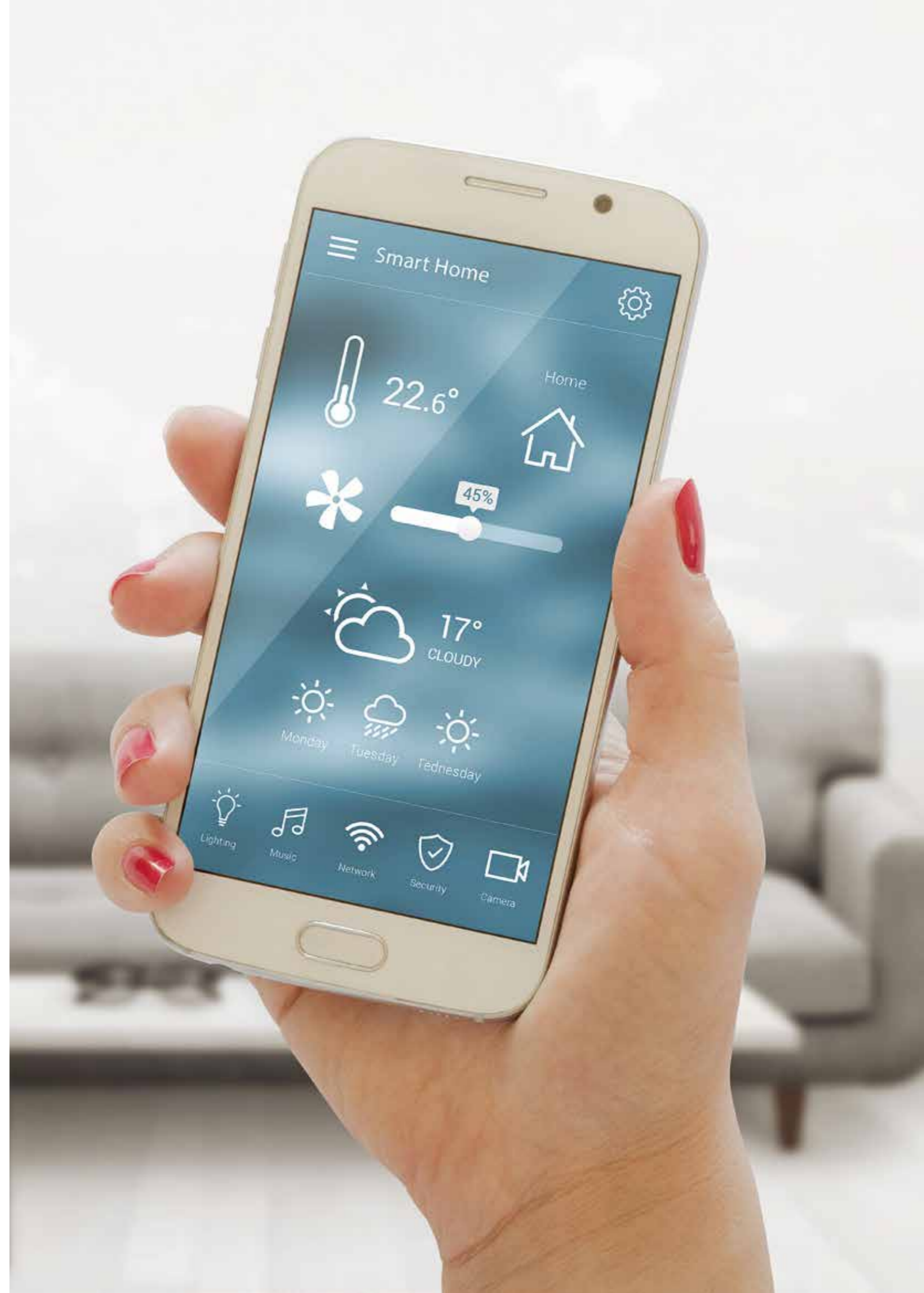
Nå ser vi eksempelvis at selvlærende løsninger («cognitive com-

puting») og robotisering av saksbehandling og kundebetjening er en virkelighet. Løsninger er allerede tatt i bruk innenfor banksektoren til å automatisere og effektivisere en allerede kraftig effektivisert sektor sammenlignet med for 10-15 år siden. Vi ser også at tingenes internett brer om seg. Dette er allerede en del av velferdsteknologiene som i økende grad tas i bruk av helsesektoren.

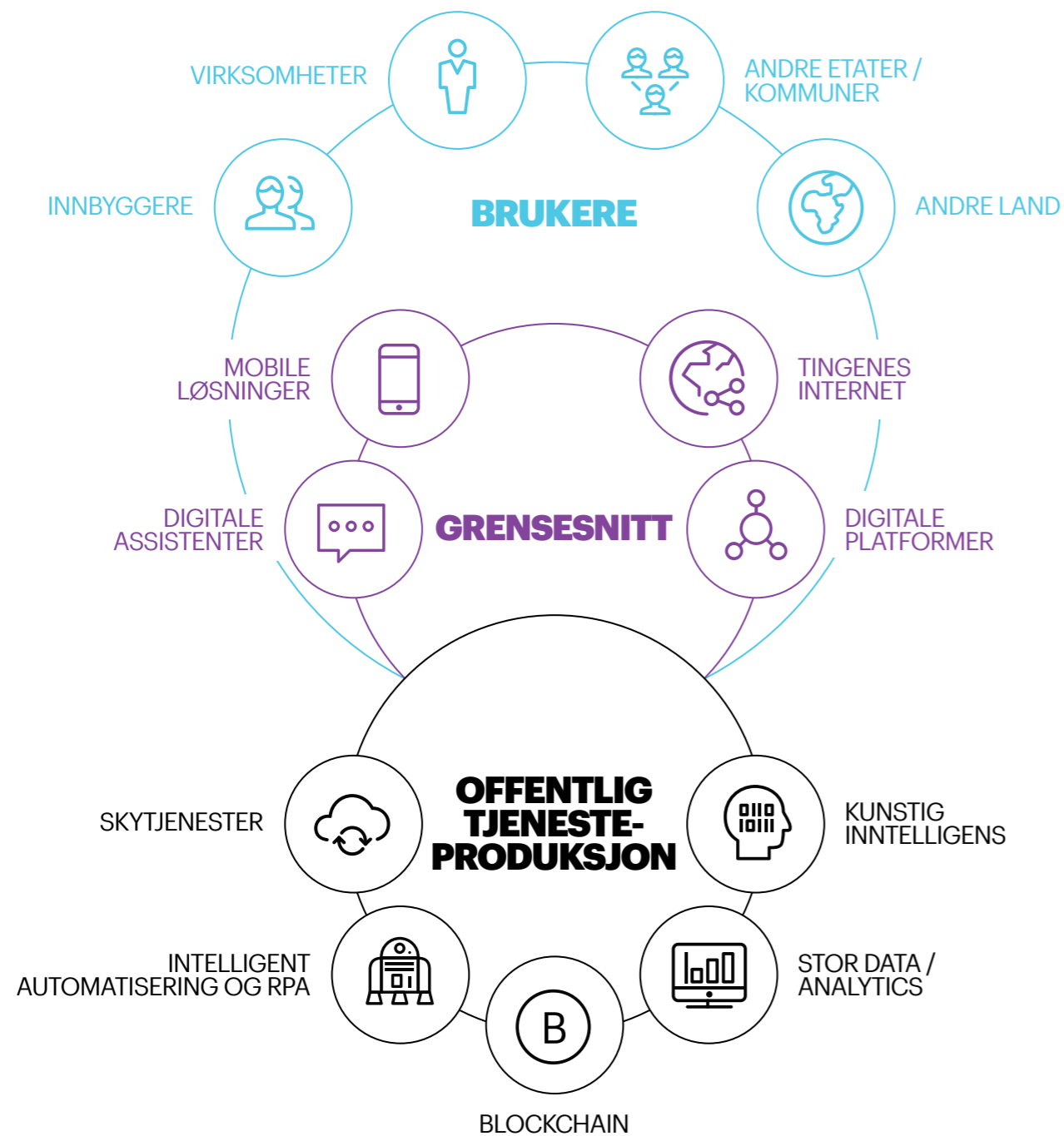
Vi ser også en betydelig ekstra effekt ved at de nye teknologiene modnes samtidig, og kombineres til å lage enda mer avanserte løsnin-

ger, slik som f.eks. selvkjørende biler. Alle med en nyere Tesla har teknologien om bord allerede (men har ikke lov til å bruke den enda), og vi skal ikke lenger enn til Gøteborg for å finne steder hvor dette er under utprøving i ordinær trafikk.

Neste side gir et overblikk over de mest relevante nye teknologiene og hvordan de kan benyttes til å styrke grensesnittet mellom den offentlige virksomhet og sentrale brukere, eller om den primært kan benyttes til å forbedre den offentlige tjenesteproduksjonen.



NYE DIGITALE MULIGHETER



DIGITALE ASSISTENTER: Muliggjør at innbyggere og andre interessenter kan være i interaksjon med det offentlige uten å måtte kommunisere med en fysisk person. Digitale assistenter bruker kunstig intelligens til å lære brukernes behov og gi bedre tjenester over tid. Slike assistenter har allerede blitt testet og tatt i bruk i den norske banksektoren. Dette prøves nå også ut i London by, for å redusere arbeidsbyrden til ansatte som yter kundeservice til sine innbyggere⁸.



INTELLIGENT AUTOMATISERING OG RPA: Muliggjør skjønnsbasert beslutningstøtte og prosessgjennomføring, til eksempelvis saksbehandlere, leger og jurister. I dag handler dette primært om robotisering av prosesser og automatisering av manuell transaksjonshåndtering mellom ulike systemer. I fremtiden vil kunstig intelligens bidra til at det blir stadig mer avanserte beslutninger og prosesser kan støttes av teknologi. Det offentlige vil kunne bruke denne teknologien til å drive raskere og mer presis tjenesteproduksjon med stadig færre årsverk.



KUNSTIG INTELLIGENS: Muliggjør helt nye tjenester og innsikt gjennom selvlerende algoritmer. Dette gjør at man kan få enda mer verdi ut av data, innsikt og interaksjoner med brukere, som igjen bidrar til stadig mer effektive prosesser, samt bedre tjenester og ressursbruk. Vi kan foreløpig ikke forutse rekkevidden av alle mulighetene, men det brukes allerede til å støtte diagnostisering av sykdommer. I tillegg kan det brukes til hel eller delvis automatisering av beslutningsstøtte i høyutdannede yrker, f.eks. jurister.



MOBILE LØSNINGER: Mobile løsninger er ikke nytt. Alle bruker dette i dag til å sjekke nyheter, værvarsler, kjøpe billetter og mye mer. Men, offentlige tjenester har ikke i samme grad blitt tilgjengelige på nettbrett og mobil. Det er fortsatt flest løsninger tilgjengelig for bruk på PC skjerm, enn det er skreddersydde offentlige løsninger for bruk på mobil og nettbrett. Brukerne er vant til tjenestene på mobil og nettbrett til internasjonale virksomheter som Netflix, Spotify mfl. og forventer tilsvarende brukeropplevelse på offentlige tjenester.



DIGITALE PLATTFORMER: Tilrettelegger felles løsninger som tilbydere og konsumenter av tjenester kan anvende og sammen videreutvikle enda flere verdikjeder og tjenester på, kostnadseffektivt. Den mest kjente digitale plattformen er trolig Apple sitt operativsystem iOS, med AppStore som sted for deling av tjenester. Altinn er et godt eksempel på en offentlig plattform for utveksling av informasjon med norske myndigheter. Et annet eksempel er DataSF i San Francisco som deler store mengder data om sin by (inkl. transport, kriminalitet, infrastruktur) og gjør det mulig for private aktører å bygge relevante tjenester eller ta bedre beslutninger ved hjelp av denne innsikten.



STORDATA/ANALYTICS: Muliggjør at man kan samle inn store mengder data og tolke innsikten i sanntid. Dette fører til raskere og bedre beslutninger basert på tilgjengelig innsikt fra ulike datakilder og gir muligheter for å bedre virksomhetsstyring og målrettet innsats. Innsikten kan for eksempel brukes til å predikere kriminalitet, avdekke svindel, samt agere på innbyggers behov i realtid for å sikre smartere ressursbruk.



TINGENES INTERNETT: Muliggjør at en rekke fysiske enheter som sensorer, kameraer og en rekke velferdsteknologier, kan kobles sammen med bakenforliggende IKT-systemer som genererer innsikt og kan styres i sanntid. På denne måten kan mange områder som driver samfunnet optimaliseres og bidra til en bedre opplevelse for innbyggere. Velferdsteknologier som trykksensorer, elektroniske pilledispensere og GPS-sporing av demente er allerede kjente eksempler.



BLOCKCHAIN: Blockchain teknologien skaper nye måter å lagre og dele informasjon, gjerne på tvers av offentlige etater, land, internasjonale registre osv. Det finnes mange initiativer der de fleste er i et tidlig pilotstadium. Et eksempel er FN og Microsoft som samarbeider om et internasjonalt flyktningeregister basert på blockchain⁷.



SKYTJENESTER: Skytjenester er enda ikke tatt fullt i bruk i offentlig sektor. Skytjenester muliggjør en mer effektiv forvaltning og drift av IT tjenester. Typiske eksempel er tjenester for lagring og databehandling, eller programvare som leveres over nett istedenfor at det utvikles, driftes og vedlikeholdes på egne servere. Skytjenester kan bidra til reduserte IT kostnader og en mer fleksible IT infrastruktur. Et eksempel er utdanningsplattformen «Itslearning» som har blitt brukt av grunnskoler og høyskoler siden starten av år 2000.

FIGUR2 Nye digitale muligheter

ET BETYDELLIG GEVINST- POTENSIALE

Bruk av ny teknologi vil gi store fordeler for helse og offentlig sektor, samtidig som man kan høste betydelige gevinster.

Sammen med World Economic Forum har vi forsket på effektene av å digitalisere ulike sektorer og hvilken verdi dette vil ha for samfunnet. Blant annet har vi gjort en detaljert studie for Danmark der vi avdekket at digitalisering kan skape 87 milliarder DKK i samfunnsverdi innen 2025⁹. Med inspirasjon fra denne studien har vi gjort en tilsvarende regneøvelse for det norske helsevesenet og utvalgte offentlige statlige virksomheter.

Muligheter innenfor helse

Innenfor helseområdet har velferdsteknologi potensiale til å betydelig forbedre norske innbyggers helsehverdag. Forbedret helsetilbud og proaktiv oppfølging kan bli resultatet. I dag jobbes det allerede med å pilotere og implementere teknologier som Helsedirektoratet har anbefalt å satse på. Eksempler på dette er digitale pilledispensere, elektroniske dørlåser og løsninger

for GPS-sporing av demente¹⁰. Vi mener det er viktig at kommunene får den støtten som kreves for å implementere disse løsningene, samtidig er det viktig at man samkjører investeringer der det finnes potensielle synergier, for eksempel rundt plattformer og skyløsninger som kan bidra til en felles og kostnadseffektiv løsning på tvers av kommuner.

I tillegg til de nevnte teknologiene som Helsedirektoratet ønsker en satsning på finnes det andre teknologier som vi mener kan bidra til betydelige gevinster for samfunnet og samtidig bidra til å redusere kostnadene i helsesektoren. For tre av disse har vi gjort detaljerte beregninger rundt samfunnsnyttene i Norge, basert på analyser som er tidligere gjort med World Economic Forum for Danmark. Disse teknologiene gjelder:

- 1. E-konsultasjoner**
- 2. Sentral intensivovervåkning**
- 3. Avstandsovervåkning av kronisk syke**

E-konsultasjon handler om å digitalisere konsultasjoner med fastleger og spesialister. I 2016 ble rundt 0.2 % av legekonsultasjoner i Norge gjennomført digitalt, totalt ca 36 000¹¹. Innen 2025 ser vi for oss at opp mot 40 % av legekonsultasjoner vil kunne gjennomføres digitalt, ved hjelp av virtuelle møteplasser og dataoppfølging fra apper og wearables. Vi har beregnet samfunnsverdien av dette til å være 23.2 mrd NOK fra 2018-2025. Mye av verdien knytter seg til spart tidsbruk og reise for innbyggerne. Hvis vi når 40 % e-konsultasjoner i 2025 kan vi spare samfunnet for opp mot 37 millioner fysiske legebesøk som samtidig gjør at vi sparer samfunnet for tidsbruk og utslipp knyttet til 230 millioner reisekilometer med

Tilnærming for analyse av helsesektoren:

Beregningene for samfunns effekter bygger på vår "Digital Value to Society" rammeverk som har blitt utviklet i samarbeid med World Economic Forum. Rammeverket gir en presis tilnærming til hvordan digitalisering skaper verdi for samfunnet og verdien av dette (f.eks helseeffekter, tidsbesparelser, nye arbeidsplasser etc.)

Tilnærmingen dekker ikke påvirkning på skatt, subsidier og skatteinntekter, kapitalinvesteringer for å drive initiativer, eller effekt på andre markeder som resultat av nye teknologier

Eksempler på sentrale forutsetninger i analysen (begrenset utdrag):

E-konsultasjon:

- Fordeling av fysiske og virtuelle konsultasjoner i fremtiden
- Kostnad per fysisk legebesøk og reduksjon ved virtualisering
- Gjennomsnittlig redusert reisetid og ventetid og verdi av bespart tid

Sentralisert intensivovervåkning:

- Penetrasjonsrate for sentralisert intensivovervåkning
- Økt overlevelseshastighet ved tilgang til teknologi
- Reduserte intensivdøgn ved hjelp av ny teknologi
- Kostnad per pasient for hvert intensivdøgn

Fjernovervåkning av kronisk syke:

- Reduksjon i dødelighet for pasienter med KOLS, diabetes, hjerte og kreftlidelser med ny teknologi
- Reduserte sykehusdøgn for tilsvarende pasienter med ny teknologi

DIGITALISERING AV HELSESEKTOREN KAN BÅDE REDUSERE SYKEHUSDØGN OG REDDE LIV

privat transport. For å sikre at dette potensialet kan realiseres er det viktig at pågående piloter skaleres opp raskt slik at flere innbyggere kan benytte seg av disse tjenestene.

Sentral intensivovervåkning handler om å kvalitetssikre intensivbehandling av akutte pasienter på tvers av alle regioner i Norge. Dette kan realiseres gjennom at intensivavdelingene til regionale sykehus følges opp digitalt av eksperter i et spesialisert sykehus (f. eks Oslo Univ. Sykehus). Vi har estimert at samfunnsverdien på dette vil være 1.7 mrd NOK fra 2018-2025, primært gjennom bedre behandling som bidrar til raskere utskrivninger og opp til 34 000 færre intensivdøgn. Bedre beslutninger rundt pasientinngrep har vi estimert kan redde over 2600 liv i samme periode.

Avstandsovervåkning av kronisk syke handler om digital oppfølging av pasienter med kroniske lidelser som KOLS, hjertesykdom-

mer, diabetes og kreft. Avansert sensorteknologi, analytics og varslingsystemer kan bidra til at riktig behandling settes i gang raskere. Piloter allerede gjennomført i Norge har påvist at et program der KOLS pasienter kunne teste sin tilstand hjemme og få tilbakemeldinger ved hjelp av et nettbrett kunne bidra til reduksjon i bruken av sykehus, legevakt og hjemmetjenester på mellom 20 og 30 prosent. Våre estimater tilsier at over 155 000 sykehusdøgn kan bli unngått mellom 2018 og 2025, noe som utgjør over 1.1 NOK milliard i besparelser. I samme periode har avstandsovervåkning muligheten til å redde opp mot 3600 liv.

Disse tre teknologiene er noen av mange eksempler på hvordan digitalisering vil kunne drive store fordeler i helsesektoren i tiden fremover. Andre mulighetsområder er bruk av kunstig intelligens til å gå gjennom pasientdata og foreslå proaktiv behandling av innbyggere

i ulike risikogrupper. I tillegg blir det viktig å bruke teknologi som sikrer at innbyggere selv følger opp sin egen helse og stimuleres til gode valg i hverdagen som begrenser utvikling av livsstilssykdommer og tilbakefall.



INNENFOR DE STØRSTE ETATENE HAR TEKNOLOGI MULIGHETEN TIL Å DRIVE FREM BEDRE TJENESTER FOR INNBYGGERNE OG BETYDELIGE KOSTNADSBESPARELSER

Muligheter innenfor de største statlige virksomhetene

Innenfor de største etatene har teknologi muligheten til å drive frem en rekke forbedringer som kan bidra til bedre tjenester for innbyggerne og betydelige kostnadsbesparelser. Vi har gjort et dypdykk på hva teknologi kan gjøre for NAV, Politiet, Skatteetaten og Vegvesenet og beregnet verdipotensialet. Vi fant et kostnadsbesparelsepotensial på 5.6 mrd NOK i 2020 som stiger til 12.7 mrd NOK i 2025.

NAV

Økt bruk av mobile løsninger kan gjøre at konsultasjoner og opplæring i større grad foregår digitalt, for eksempel jobbkursing, karrierecoaching og jobbmatching. Ved hjelp av digitale assistenter kan mange interaksjoner mellom innbyggere og NAV foregå helt automatisert. Dette krever fleksible skyløsninger og nye digitale plattformer. Automatisering og robotisering (også støttet av kunstig intelligens) kan bidra

til drastisk reduksjon i årsverk som brukes på saksbehandling. I tillegg kan man bruke de samme teknologiene til å avdekke stønadsvindel og finne best mulig måte å støtte hver enkelt NAV-bruker. Totalt ser vi et effektiviseringspotensial på opp mot 1 mrd. NOK i 2020 som øker til 2.3 mrd. NOK i 2025. Feilutbetalinger og trygdemisbruk kan reduseres med inntil 1.6 mrd NOK i 2020 og opp til 3.7 mrd NOK i 2025.

Politiet

Politistyrken kan få tilgang til flere avanserte arbeidsverktøy som vil bidra til å effektivisere arbeidet. For eksempel en mobil skanner som gjør det mulig å kartlegge og rekonstruere åsteder digitalt. Nye plattformer som støttes av blockchain-teknologi vil kunne skape mer oversiktlige kriminalregistre på tvers av landegrensener, som bidrar til mer effektiv etterforskning. Ved hjelp av stordata, analytics og kunstig intelligens vil man kunne bidra til mer presis etterforskning

PERSONAL-INTENSIVE VIRKSOMHETER, SOM NAV, POLITIET OG STATENS VEGVESEN KAN REALISERE BETYDELIGE BESPARELSER

og predikere når og hvor kriminalitet vil inntreffe. Denne innsikten vil kunne kombineres med en bedre oversikt over kritisk materiell og ressurser gjennom tingenes internet og dermed kunne koordinere ressurser mer effektivt. Totalt ser vi et betydelig potensiale i å effektivisere personell og materiellkostnader ved hjelp av ny teknologi, verdt minst 1.4 mrd NOK i 2020 og som øker til 3.2 mrd NOK i 2025.

Skatteetaten

Det er stort potensiale for mer brukerfokusede tjenester rundt skatteinformasjon og oppfølging av selvangivelsen. Innbyggere forventer at flere slike tjenester kan benyttes gjennom mobile løsninger. Etter hvert kan også personlig service bli ivare tatt gjennom digitale assistenter. For å avdekke skattesvindler vil man kunne benytte stordata, analytics og kunstig intelligens. Vi har estimert at dette kan bidra til å redusere driftskostnadene med 425 millioner NOK innen 2020 og opp

Tilnærming for beregninger innenfor statlige virksomheter

Beregningene har tatt utgangspunkt i sentrale kostnadsposter fra de statlige virksomheters årsrapporter, som vi mener har potensiale til å bli betraktelig påvirket av digitalisering i de kommende årene. Kostnadspostene er blitt årlig fremjustert til 2025, basert på KPI utviklingsestimater fra SSB. Vi forutsetter et effektiviseringspotensial på opp mot 20 % som er i tråd med kjente mål fra Produktivitetskommissjonen.

Eksempler på adresserte kostnadsposter (begrenset utdrag):

- **NAV:** Personalkostnader, IT-kostnader
- **Politiet:** Personellkostnader, Materiellkostnader, Etterforskningstjenester, IKT-kostnader



POTENSIALET I KOMMUNENE ER ENORMT OG KREVER ØKT FOKUS PÅ STORDRIFT OG SYNERGIER

mot 960 millioner NOK i 2025. I tillegg kan man øke skatteinntektene med 2.5 mrd NOK i 2020 og opp mot 5.8 mrd nok i 2025.

Statens vegvesen

Gjennom mobile løsninger og tingenes internett kan Statens vegvesen ta en mer sentral rolle for å påvirke innbyggere til å ta riktige valg i trafikken og bygge holdninger som bidrar til økt trafikksikkerhet. Her bør man utforske mulige partnerskap med kommersielle aktører, både innenfor teknologi men også forsikringsselskaper. Videre er drift og investeringer en stor kostnadsdriver. Her kan det etableres nye løsninger som bidrar til mer effektiv og koordinert prosjektplanlegging og gjennomføring. Det kan bidra til at man får redusert tiden som brukes til planlegging av nye veistrekninger, som i dag tar i snitt 10 år fra tidlig konsept til at anleggsarbeidet starter¹². Bruk av tingenes internett kombinert med stordata og kunstig intelligens vil kunne bidra til mye

bedre oversikt over hvordan infrastrukturen brukes i dag og hvor det er mest behov for vedlikehold og nye investeringer. Samlet sett ser vi for oss at med ny teknologi kan Statens vegvesen redusere sine årlige drift og investeringskostnader med 2.7 mrd NOK innen 2020 og opp mot 6.3 mrd NOK i 2025.

Norske kommuner

Kommunene har gode muligheter til å både forbedre tjenester og effektivisere saksbehandling ved hjelp av ny teknologi. Ved hjelp av mobile løsninger kan nye tjenester opprettes som gjør at innbyggere og ansatte involveres og engasjeres på en bedre måte. Dette kan for eksempel være en mobil tjeneste som lar innbyggere levere søknader eller melde inn feil og mangler som bør rettes av kommunen og som integreres i et samhandlingsverktøy for kommuneansatte. Dette vil øke tjenestekvaliteten og samtidig effektivisere ressursbruk til saksbehandling.

Gjennom digitale plattformer kan data som genereres av kommunen kobles til private aktører som kan tilby nye tjenester til innbyggerne. Her vil det i mange tilfeller være nødvendig å flytte eksisterende systemer over på skybaserte tjenester, som kan bidra til kostnadsbesparelser. Tingenes internett kombinert med stordata og analytics kan bidra til at kommuner raskere kan ta aksjoner basert på økt innsikt, for eksempel rundt optimalt kollektivtilbud, tømning av søppel eller vedlikehold av infrastruktur. Oslo kommune sparer allerede i dag rundt 50 % av drifts- og vedlikeholdskostnader i områder hvor dynamisk gatebelysning er implementert ved hjelp av tingenes internett og plattformteknologi. Etter hvert kan Digitale Assistenten støttes opp av kunstig intelligens og ta en større rolle for å kontinuerlig forbedre tjenestetilbudet for innbyggere med stadig mindre ressursbruk.



HVA SKÅL TIL FOR Å REALISERE POTENSIALET?

Helhetlig virksomhetsutvikling og sterk fokus på gevinstrealisering må til for å lykkes.

Landets politikere er opptatt av de nye teknologiske mulighetene, og ønsker å akselerere digitalisering av offentlig sektor og høste gevinstene. Dette ser vi for eksempel i form av Kommunaldepartementets samarbeid og bevilgninger til Kommunenes Sentralforbund (KS), som har til formål å stimulere til en hurtigere realisering av gode ideer.

Politikernes intensjoner er positive, men samtidig finnes det store utfordringer. Ikke bare i å ta bruk de nye mulighetene, men også å realisere gevinstene av investeringene, slik at de offentlige kostnadene kan reduseres. For å få til dette har vi syv konkrete anbefalinger til myndighetene på veien mot en mer digital offentlig sektor.

1. Digitaliseringstiltak må ta en helhetlig tilnærming og adressere organisasjon, arbeidsprosesser, kompetanse og kultur, ikke kun teknologiløsninger.

2. Brukerfokus er kritisk for å kunne levere på innbyggernes forventin-

ger. Ethvert nytt teknologinitiativ må ha en klar visjon rundt hvilke utfordringer hos innbyggere eller offentlige ansatte som adresseres, og hvordan den nye teknologien vil hjelpe med å løse disse utfordringene.

3. Vi må bort fra å tenke hvordan det offentlige kan yte tjenestene Norge vil ha, og over til å tenke hvem som kan yte de beste tjenestene som Norge faktisk trenger. Det offentlige må legge til rette for at flere private kunnskaps- og teknologibedrifter kan levere tjenestene. Etater og kommuner bør fokusere mer på bestilling og tilrettelegging fremfor utvikling og drift.

4. Beslutningstakere må ta inn over seg at effektiviseringstiltak med ny teknologi vil redusere behov for antall medarbeidere. Myndighetene må være åpne for å flytte oppgaveutførelse fra personer til maskiner, og ha en plan for hvordan den frigjorte arbeidsstyrken skal håndteres.

5. Det må settes sterkt fokus på faktisk realisering av planlagte gevinster. Det er i dag svært mange digitale pilotprosjekter, og fokus må vris fra pilotering til gevinstrealisering. Det må måles og rapporteres på gevinstrealisering og budsjetter må reduseres der hvor det er planlagt besparelser.

6. Arbeidet med felles løsninger og felles informasjonsgrunnlag må akselereres, da det er grunnleggende for utviklingen av løsninger i de enkelte enheter.

7. I kommunesektoren bør det satses på felles strategier og løsninger. Hver enkelt kommune bør ikke selv arbeide med å ta frem sin egen digitaliseringsstrategi og sine egne løsninger. Gjennom KS og KOMMIT og med hjelp fra Difi, bør det lages nasjonale strategier for små, mellomstore og store kommuner, og det bør i størst mulig grad lages felles løsninger som kan gjenbrukes av flere kommuner.



Foto: NTB scanpix

Kilder

- ¹ WEF: <https://www.weforum.org/reports/the-global-information-technology-report-2016>

- ² <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkfram>, Accenture analyse

- ³ <https://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/auka-skatteinnbetalinger-trass-lagare-oljeskattar>

- ⁴ <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selecttable/hovedtabellHjem.asp?KortNavnWeb=offinnut&CMSSubjectArea=offentlig-sektor&checked=true>, Accenture analyse

- ⁵ <https://www.regjeringen.no/contentassets/64bcb23719654abea6bf47c56d89bad5/no/pdfs/nou201620160003000dddpdfs.pdf>

- ⁶ <https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/norsk-okonomi/perspektivmeldingen-2017/id2484715/>

- ⁷ <http://www.miamiherald.com/news/nation-world/national/article154103359.html>

- ⁸ <http://www.computerworlduk.com/applications/enfield-council-brings-in-ai-for-local-government-services-3641975/>

- ⁹ <https://www.accenture.com/dk-en/insight-unlocking-digital-value-society-denmark>

- ¹⁰ <https://helsedirektoratet.no/velferdsteknologi#-rapporter-og-utredninger>

- ¹¹ Basert på tall fra Helsedirektoratet

- ¹² <http://www.cw.no/artikkel/ukens-leder/ukens-leder-store-tall-byggenaeringen>

AUTHORS

Roger Østvold
Nordic Technology Strategy Lead
roger.ostvold@accenture.com

Erik Rehbinder
Norway Sustainability Strategy Lead
erik.rehbinder@accenture.com

ABOUT ACCENTURE

Accenture is a leading global professional services company, providing a broad range of services and solutions in strategy, consulting, digital, technology and operations. Combining unmatched experience and specialized skills across more than 40 industries and all business functions—underpinned by the world’s largest delivery network—Accenture works at the intersection of business and technology to help clients improve their performance and create sustainable value for their stakeholders. With approximately 401,000 people serving clients in more than 120 countries, Accenture drives innovation to improve the way the world works and lives. Visit us at www.accenture.com.

Copyright © 2017 Accenture
All rights reserved.

Accenture, it’s logo and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.

This document makes descriptive reference to trademarks that may be owned by others. The use of such trademarks herein is not an assertion of ownership of such trademarks by Accenture and is not intended to represent or imply the existence of an association between Accenture and the lawful owners of such trademarks.