



Statsforvalterens fellestjenester

- sammen for effektive tjenester

Årsrapport 2025



Innhold

1	Direktørens beretning	3
2	Introduksjon til STAFs hovedtall.....	6
3	Årets aktiviteter og resultater.....	10
4	Styring og kontroll i STAF	26
5	Vurdering av framtidssikter	32
6	Årsregnskap	34

Tabeller

Tabell 1	Utvalgte nøkkeltall	9
Tabell 2	Styringsparametere	11
Tabell 3	Utgifter til konsulenttenester	31

Figurer

Figur 1	Hovedmål i virksomhetsstrategien	6
Figur 2	STAFs roller	7
Figur 3	Viktige sammenhenger i STAFs resultatkjede	7
Figur 4	Organisasjonskart per 31.12.2025	8
Figur 5	STAFs kontorsteder	8
Figur 6	Modenhetsnivåer på informasjonssikkerhetsområdet.....	14
Figur 7	Styring i STAF	28

Vedlegg

Årsregnskap 2025

Tabeller og tall 2025

Bærekraftsrapport 2025

1 Direktørens beretning

1.1 Resultater, måloppnåelse og ressursbruk

2025 var et år preget av økt geopolitisk usikkerhet og et mer krevende trusselbilde. I denne situasjonen var STAFs viktigste oppgave å sikre stabile, tilgjengelige og sikre digitale tjenester for embetene. Gjennom målrettet arbeid med beredskap, sikkerhet og drift opprettholdt vi høy tilgjengelighet og styrket både den tekniske plattformen og organisasjonens samlede beredskapsevne.

Vi har hatt økt oppmerksomhet på øvelser gjennom året, og styrket beredskapen ved etablering av beredskapsvakt for cyberhendelser. Dette styrket vår evne til rask og koordinert håndtering av alvorlige hendelser. Samtidig leverte vi stabile infrastruktur- og driftstjenester med høy oppetid og forutsigbarhet for brukerne. Kompetanseutvikling var et prioritert område, og ansatte styrket sin kompetanse innen sikkerhet, beredskap og moderne driftsformer.

Vi la i 2025 stor vekt på stabilisering og videreutvikling av eksisterende løsninger, samtidig som vi fortsatte arbeidet med standardisering og automatisering. Tjenesteplattformen *SAK*, Fellesløsning for tilskuddsforvaltning og den nye rettshjelpsapplikasjonen *RAPP* hadde særlig prioritet, med mål om å sikre kvalitet i saksbehandlingen og mer effektive arbeidsprosesser for statsforvalterne. Gjennom bruk av robotteknologi (RPA) og nye digitale skjemaer videreutviklet vi automatiserte løsninger for arkiveringsprosesser, noe som reduserte manuelt arbeid og bidro til mer korrekt og lik håndtering av informasjon. Erfaringene fra 2025 viser at gradvis videreutvikling av eksisterende løsninger gir stabile leveranser, men også at gevinstrealisering i stor grad forutsetter standardiserte arbeidsprosesser og endret praksis hos brukerne.

Ulik digital modenhet og varierende arbeidsmetodikk på tvers av statsforvalterne påvirket både bruken av løsningene og mulighetene for videre digital utvikling, og tydeliggjorde behovet for sterkere samspill mellom teknologiutvikling, prosessforbedring og endringsledelse.

Brukerservice leverte gode tjenester med høy tilgjengelighet til tross for økt pågang. Innføringen av KI-chatboten *Staffy* bidro til raskere svar, bedre brukeropplevelse og mer effektiv ressursbruk.

På bemanningssiden styrket vi kapasiteten på IKT-området for å møte økte krav til sikkerhet, stabil drift og videreutvikling av digitale tjenester. Samtidig var rekruttering fortsatt krevende i et presset arbeidsmarked, og vi har fremdeles enkelte vakanser. STAF jobber for en balansert og mangfoldig sammensetning av medarbeidere på tvers av fagområder og stillingskategorier.

Anskaffelsesområdet hadde høy aktivitet i 2025. Anskaffelsene ble gjennomført i tråd med gjeldende regelverk og med vekt på kvalitet, konkurranse og effektiv bruk av offentlige midler.

1.2 Viktigste prioriteringer

I 2025 prioriterte STAF arbeidet med å styrke informasjonssikkerhet, samhandling med statsforvalterne og beredskap.

Informasjonssikkerhet var et sentralt satsingsområde. Arbeidet var rettet mot kompetanseheving og økt bevissthet blant alle som bruker vår digitale arbeidsplattform. Gjennom dialog og veiledning jobbet vi for å styrke forståelsen av behovet for god og bevisst informasjonssikkerhet. Embetenes har en avgjørende rolle, og god lederforankring er helt nødvendig for å lykkes med dette arbeidet. Det er et ledelsesansvar å sørge for at informasjonssikkerhet er en integrert del av virksomhetsstyringen i embetene. Arbeidet er ikke fullført, og må fortsette i årene som kommer.

STAF prioriterte også oppfølging av handlingsplanen for DIKT-strategien. Arbeidet la hovedvekten på å etablere tydelige og forutsigbare prosesser for samhandling, og prioritering av tiltak og etablering av prosjekter. Beslutningsforberedende forum (BFF) hadde som mål å sikre bedre felles forståelse av behov, mer målrettet ressursbruk og økt gjennomføringsevne. God og tidlig involvering av embetene er et bærende prinsipp i arbeidet, noe som vil bidra til økt eierskap og bedre forankring av prioriteringene.

Beredskapsøvelser var et viktig virkemiddel for å styrke STAFs evne til å forebygge, håndtere og lære av uønskede hendelser. Øvelsene bidro til økt bevissthet om roller og ansvar, et mer systematisk rammeverk for beredskapsarbeidet og en tryggere håndtering av hendelser på tvers av organisasjonen.

1.3 Sentrale forhold

Ulik digital modenhet og varierende praksis mellom embetene påvirket både tempoet i digitaliseringsarbeidet og mulighetene for å ta ut gevinster i 2025.

En viktig forutsetning for videre digital transformasjon er STAFs og embetenes kompetanse, kapasitet og evne til å drive endring i egen virksomhet. Digitalisering og bruk av nye løsninger forutsetter at fagmiljøene har tilstrekkelig forståelse for arbeidsprosesser, regelverk og digitale muligheter, og at dette er forankret i ledelsen.

Digital utvikling forutsetter at embetene bidrar aktivt med fagkompetanse i utviklings- og forbedringsarbeidet. Faglig innsikt, god kjennskap til regelverk og forståelse for faktisk saksbehandling er avgjørende for å utvikle løsninger som gir ønsket effekt. Digitalisering er derfor et felles ansvar, der teknologiutvikling må skje i tett samspill med fagmiljøene for å sikre kvalitet, relevans og bærekraftige løsninger over tid.

Statsforvalterne har et selvstendig ansvar for informasjonssikkerhet og personvern i den løpende driften, herunder riktig bruk av systemer, etterlevelse av regelverk og utvikling av god sikkerhetskultur. Selv om STAF leverer sikre og trygge løsninger, er faktisk sikkerhet avhengig av kompetanse, rutiner og bevissthet hos den enkelte medarbeider i virksomhetene. Dette er et vesentlig forhold for både risikobildet og det samlede sikkerhetsnivået for alle som benytter STAFs tjenester og infrastruktur.

Arendal, 5. mars 2025



Margot Telnes
direktør (sign.)

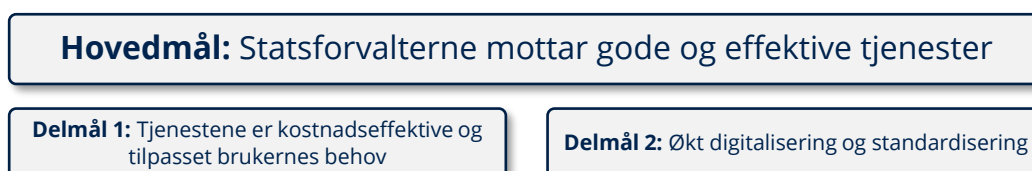
2 Introduksjon til STAFs hovedtall

2.1 STAF og samfunnsoppdraget

Statsforvalternes fellestjenester ble etablert 1. januar 2019. STAF er et ordinært statlig forvaltningsorgan underlagt Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD). Virksomhetens målgrupper er statsforvalterne, DFD og andre departementer, direktorater og tilsyn som embetene har oppdrag og oppgaver for. Informasjon om organisasjonen og våre oppgaver er å finne på våre nettsider¹.

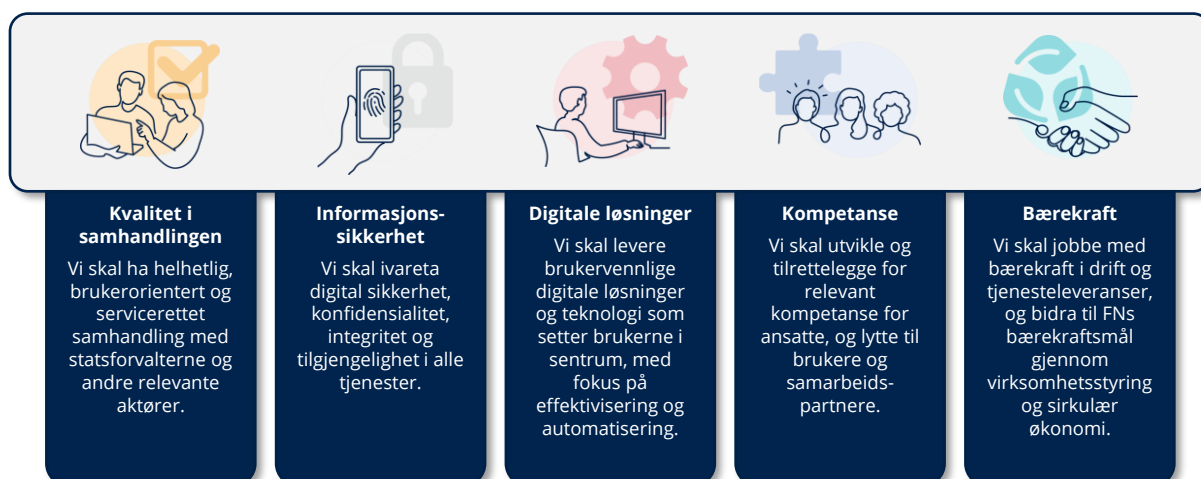
Samhandling med Statsforvalterne er formalisert gjennom Beslutningsforberedende forum (BFF). Forumet består av assisterende statsforvaltere fra alle embeter, samt STAFs direktør og to avdelingsdirektører. BFF jobber med prioritering av utviklingsarbeid, prosjektdeltakelse, oppfølging av DIKT-strategien og resultater av samhandlingen mellom STAF og statsforvalterne.

Til grunn for STAFs arbeid i 2025 lå føringene i hovedinstruksen og tildelingsbrevet fra DFD²:



Overordnede mål og føringer fra DFD gjenspeiles i vår virksomhetsstrategi, som beskriver STAFs målsettinger frem mot 2026. Hovedmålene i virksomhetsstrategien er det overordnede nivået i vår virksomhetsplan.

Figur 1 Hovedmål i virksomhetsstrategien



¹ www.staf.no

² <https://styringsportalen.statsforvalteren.no/2025/Staf>

STAF skal legge til rette for effektive arbeidsprosesser og gevinstrealisering i embetene. Tilretteleggingsansvaret operasjonaliseres gjennom våre tre roller: Som *tjenesteleverandør* skal vi gi statsforvalterne de fellestjenestene som støtter opp om deres samfunnsoppdrag. Vi skal være en *rådgiver og veileder* som gir embetene den kompetansen de trenger for å ta i bruk nye løsninger og ha god informasjonssikkerhet. I tillegg skal vi som *pådriver og utviklingsaktør* styrke tjenesteleveransene for fremtiden, og sammen med embetene utvikle nye løsninger for statsforvalterne og innbyggerne.

Figur 2 STAFs roller



STAF leverte i 2025 tjenester innenfor tjenesteområdene dokumentforvaltning, IKT, informasjonssikkerhet, personvern og anskaffelser. STAF driver nyutvikling, forvaltning, drift og vedlikehold (FDV) og videreutvikling av en rekke ulike produkter, systemer og tjenester, også på embetenes fagområder. STAF sørger for at alle tjenester og løsninger er stabile, forutsigbare og kostnadseffektive.

STAF har ansvar for å koordinere utplassering og drift av Nasjonalt begrenset nett på vegne av embetene. STAF har ikke et samfunnssikkerhets- eller beredskapsansvar på linje med statsforvalterne, men har ansvar for å understøtte embetenes oppgaver, også under kriser og beredskapshendelser.

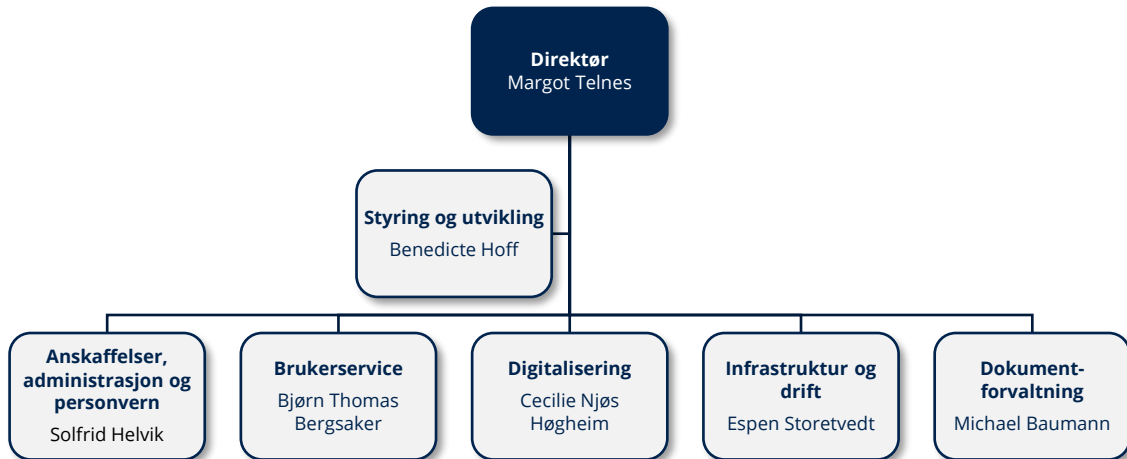
Figur 3 Viktige sammenhenger i STAFs resultatkjede



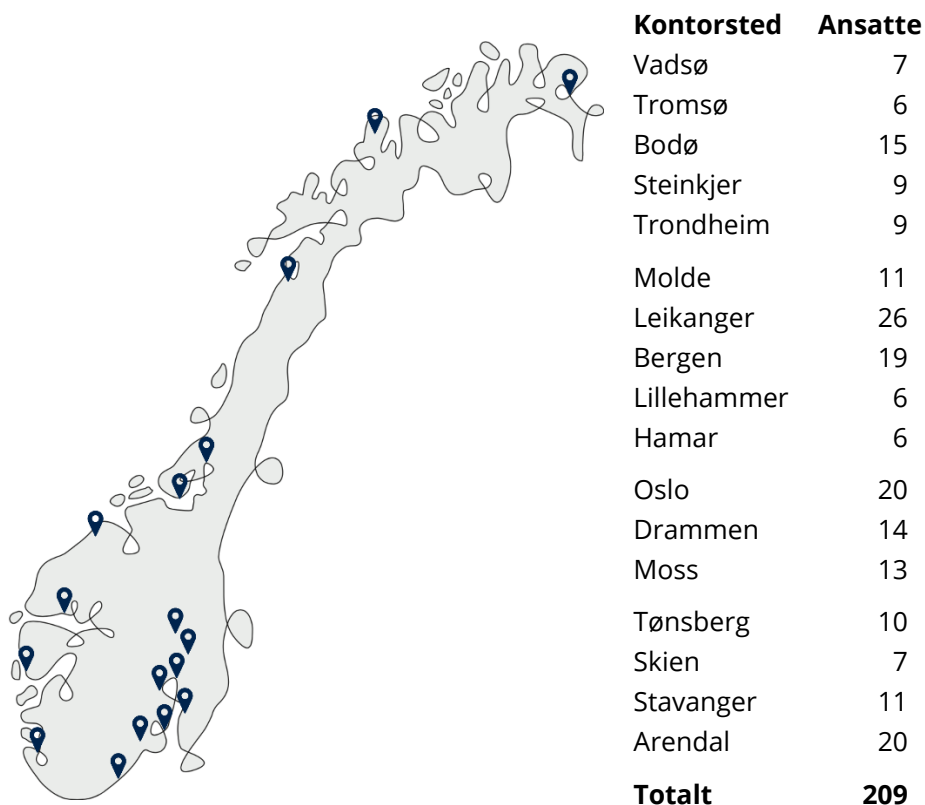
2.2 STAFs organisasjon og ledelse

STAF ledes av direktør Margot Telnes. Virksomheten er samlokalisert med statsforvalterne på 17 kontorsteder, fra Vadsø i nord til hovedkontoret i Arendal i sør. Ved utgangen av 2025 hadde STAF 209 ansatte fordelt på seks avdelinger. Ledergruppen består av direktøren og avdelingsdirektørene. På dokumentforvaltningsområdet er tjenester til det enkelte embete fordelt på fire seksjoner: Nord, Midt, Øst og Sør.

Figur 4 Organisasjonskart per 31.12.2025



Figur 5 STAFs kontorsteder



2.3 Utvalgte nøkkeltall

Se *Årsregnskap 2025* (vedlegg 1) for detaljerte regnskapstall og *Tabeller og tall 2025* (vedlegg 2) for flere tall og detaljer.

Tabell 1 Utvalgte nøkkeltall

Nøkkeltall		2025	2024
Tjenesteleveranser	Antall saker til brukerstøtte	60 154	59 157
	Andel fornøyde tilbakemeldinger til brukerstøtte	96,9 %	98,8 %
	Antall ansatte i dokumentforvaltning	101	103
	Antall utførte årsverk i dokumentforvaltning	90,5	87
	Antall journalposter totalt	1 597 836	1 502 006
	Antall journalposter per årsverk i dokumentforvaltning	17 665	17 264
	Antall brukere på IKT	2911	2793
	Antall gjennomførte anskaffelser	22	20
Økonomi	Samlet tildeling og inntekter på kap. 1520/4520	296 007 551	263 390 989
	Budsjettavvik på kap. 1520/4520	3 280 212 (1,1 %)	14 107 145 (5,3 %)
	Utbetalinger til lønn	171 015 531	152 903 519
	Andre utbetalinger til drift	102 000 052	95 453 353
	Utbetaling til investeringer	34 899 840	10 134 613
Personal	Antall ansatte	209	204
	Antall kvinner	124 (59 %)	124 (61 %)
	Antall menn	85 (41 %)	80 (39 %)
	Andel kvinners lønn av menns lønn	91 %	91 %
	Turnover	1,5 %	1,0 %
	Totalt sykefravær	6,7 %	6,6 %
	Antall utførte årsverk siste tre år	2025: 180,4	2024: 173,2

Nøkkeltall for tjenesteleveranser

Se kapittel 3 for redegjørelse per tjenesteområde.

Nøkkeltall for økonomi

Vi utbetalte 171 millioner kroner i lønn og sosiale utgifter, en økning på 18,1 millioner kroner sammenlignet med 2024. Økningen skyldes utbetaling av lønnsoppgjørene for både 2024 og 2025, samt at vakante stillinger i 2024 i stor grad ble besatt i 2025.

Andre driftsutgifter økte med 6,5 millioner kroner til 102 millioner kroner i 2025. Hovedårsakene til økningen er ca. 4,6 millioner kroner til en fem-års lisens for møteromsløsning («Grønn knapp») i alle møterom, og ca. 3,8 millioner kroner til prosjektet *Før-kommersiell pukkellaks* (dekket av Norges forskningsråd).

I 2025 ble det utbetalt 34,9 millioner kroner til ulike investeringer. Dette er en økning på 24,8 millioner sammenlignet med 2024. Investeringene er hovedsakelig knyttet til utvikling av programvare, modernisering av infrastruktur og utkjøp av flere leasingavtaler.

Bevilgningsrapporteringen i årsregnskapet inneholder forklaring til bruk av budsjettfullmakter.

Nøkkeltall for personalområdet

Antall ansatte økte med fem fra 2024 til 2025, hovedsakelig på grunn av vikarbruk ved langtidsfravær og økt bemanning. STAF har fortsatt flere kvinner enn menn, men andelen menn økte i 2025. I rekrutteringsarbeidet jobbet vi for å ansette flere kvinner til IKT-området, men det var likevel få kvinner som søkte disse stillingene. Under de lokale lønnsforhandlingene i 2025 satte vi ekstra fokus på utjevning av lønnsforskjeller mellom kvinner og menn.

STAFs rapport om kjønnslikestilling og aktivitetsplikt etter likestillings- og diskrimineringsloven ferdigstilles våren 2026.

3 Årets aktiviteter og resultater

3.1 Samlet vurdering av prioriteringer, ressursbruk, resultater og måloppnåelse

I 2025 prioriterte STAF beredskap, informasjonssikkerhet, stabil drift og målrettet videreutvikling av digitale tjenester i tett samhandling med embetene. Tjenesteleveransene var stabile, med høy oppetid og svært god brukertilfredshet innen både dokumentforvaltning og IKT. Arbeidet med sikkerhet og beredskap styrket modenheten i organisasjonen og evnen til å forebygge og håndtere uønskede hendelser.

Betydelige ressurser ble brukt på drift, sikkerhet og teknisk fornyelse for å sikre en robust digital grunnmur, samtidig som STAF gjennomførte flere utviklingsprosjekter og leverte nye og forbedrede løsninger til embetene.

Utviklingsarbeidet i 2025 var i hovedsak rettet mot gradvis videreutvikling av eksisterende løsninger og etablering av nye fellesløsninger der behovet var størst. Erfaringene viste at høy forvaltningsbelastning og store driftsoppgaver påvirket tempoet i utviklingsarbeidet, og at videre fremdrift forutsatte tydelige prioriteringer, god forankring og felles forståelse av behov og arbeidsformer.

Samlet sett nådde STAF de viktigste målene for kvalitet, tilgjengelighet og sikkerhet i 2025, samtidig som det ble lagt et solid fundament for videre utvikling og mer effektiv ressursbruk i årene som kommer.

3.2 Rapporteringspunkter fra tildelingsbrevet

3.2.1 Styringsparametere 2025

Tabell 2 Styringsparametere

Styringsparameter	Resultatmål	Resultat
1. Brukertilfredshet på dokumentforvaltning og IKT	4,3 eller bedre	Dokumentforvaltning: 5,0 IKT: 4,8
2. Opetid for kritiske IKT-systemer	99,8 %	100 %
3. Ressursbruk til drift av IKT-systemer og infrastruktur	Kostnad per bruker på kap. 1520 skal ikke overstige kostnaden i 2024 med mer enn 10 %	27 759 (+ 57 %)
4. Ressursbruk dokumentforvaltning, antall journalposter per årsverk	Minst på nivå med 2024	17 665 (+ 401)

Styringsparameter	Resultatmål	Resultat
5. Andel av anskaffelser over terskelverdi som gjennomføres av Statsforvalterens fellestjenester	100 %	85 %
6. Andel saker besvart av brukerstøtte innen to timer	95 %	97 %
7. Andel automatiserte regelstyrte prosesser og saksbehandlingsprosesser	Økning fra forrige år	1,65 (+ 0,06)
8. Grad av etterlevelse av nasjonale krav og beste praksis for informasjons-sikkerhet	Økning fra forrige år	3,00 (+ 0,14)

Styringsparameter 3: Ressursbruk til drift av IKT-systemer og infrastruktur

Den store endringen i ressursbruk per bruker skyldes i hovedsak store investeringsutgifter, blant annet til utkjøp av leasingavtaler og anskaffelser av lisenser, nye brannmurer, trådløse aksesspunkter og lagringshyller til datasenteret på Hamar. Investeringene ble blant annet muliggjort av en ekstra bevilgning fra DFD, jf. supplerende tildelingsbrev nr. 2 av 8. oktober 2025.

Fra 2026 måles ressursbruken i styringsparameteren som antall utførte årsverk i avdeling for infrastruktur og drift, jf. tildelingsbrevet for 2026³. I 2025 var antall utførte årsverk 25,8. Ved utgangen av 2025 var det to ubesatte stillinger i avdelingen.

Styringsparameter 5: Andel av anskaffelser over terskelverdi

Se omtale i kapittel 3.3.6 Anskaffelser

Styringsparameter 7: Andel automatiserte regelstyrte prosesser og saksbehandlingsprosesser

STAF innførte i 2024 en styringsindikator for å måle graden av digitalisering, standardisering og automatisering i både interne prosesser og saksbehandlingsprosesser i embetene. Indikatoren bygger på en kartlegging av alle embetenes fagområder, og skal hjelpe oss med retningen for arbeidet og vise om det har en effekt. Indikatoren gir en score for hver av 77 prioriterte saksbehandlingsprosesser basert på graden av automatisering i prosessen.

Indikatoren er et verktøy for prioritering og samhandling. Den viser ikke hvor store ressurser som legges i automatiseringsarbeidet, men sier noe om hvor langt automatiseringen har kommet. Skalaen går fra 0 til 5.

Gjennomsnittet økte med 3,8 % fra 1,59 i 2024 til 1,65 i 2025 til tross for flere utfordringer, jf. kapittel 3.3.4. Vi la i 2025 mye arbeid i skjemaløsninger, noe som la et solid grunnlag for å automatisere flere saksbehandlingsprosesser i 2026.

³ <https://styringsportalen.statsforvalteren.no/2026/Staf>

Det er bare fem saksbehandlingsprosesser vi kan si er automatiserte, og som bidrar med en høy score til indikatoren. Det vil si at både mottak, journalføring, kontroll og produksjon av dokumentasjon skjer automatisk, og at saksbehandlingen i det minste er standardisert. Disse fem er (indikatorscore i parentes):

- Separasjon (4,5)
- Skilsmisse (4,5)
- Produksjonssvikt (3,6)
- Rovvilterstatning (3,6)
- Veterinære reiser (3,2)

I 2025 valgte vi syv saksbehandlingsområder for arbeid med automatisering:

- Tilskuddsforvaltning (0–2,3)
- Tvangsmedisinering (1,4)
- Rettshjelpsapplikasjon (2,3)
- Førerkort (0,5)
- Barnevern (0–1,4)
- Veterinære reiser (3,2)
- Karakterer/eksamen (0–2,7)

Områdene tilskuddsforvaltning, barnevern og karakterer/eksamen består av flere saksbehandlingsprosesser, noe som gjør at scoren varierer innenfor ett saksbehandlingsområde.

For standpunkt-karakterer og veterinære reiser ble store deler av prosessene standardisert og automatisert i 2025.

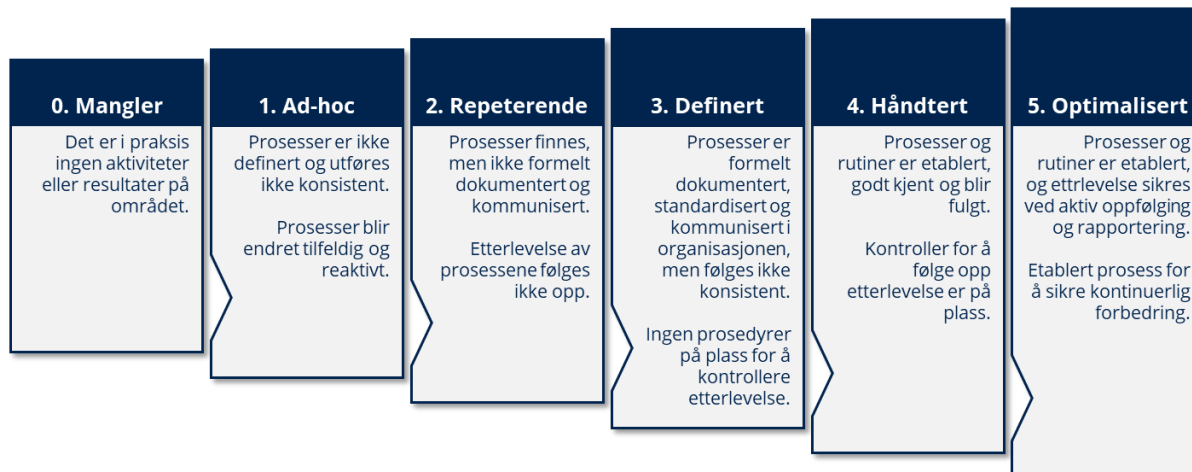
Styringsparameter 8: Grad av etterlevelse av nasjonale krav og beste praksis for informasjonssikkerhet

STAF bruker NSMs grunnprinsipper som målestokk for god praksis på informasjonssikkerhetsområdet. Vi innførte i 2025 en indikator for å vurdere STAFs modenhet på området i lys av grunnprinsippene, der vi på en skala fra null til fem vurderer vår praksis opp mot hver av de 118 tiltakene i grunnprinsippene. Vurderingen gir et godt utgangspunkt for å prioritere hvilke av tiltakene som må forbedres.

Indikatoren viser gjennomsnittet for alle 118 tiltakene, og siste måling viste en økning fra 2,86 til 3,00 på en skala fra 0-5 (score i 2023 var 2,57). 83 av tiltakene ble vurdert til modenhetsnivå 3 eller høyere.

Økningen viser at systematisk arbeid med tekniske og organisatoriske tiltak gir oss gradvis bedre kontroll på området. I 2025 styrket vi særlig arbeidet med rammeverk for risikohåndtering og styringsdokumentasjon for styring og internkontroll av informasjonssikkerhet.

Figur 6 Modenhetsnivåer på informasjonssikkerhetsområdet



3.2.2 Oppdrag i tildelingsbrev 2025

Oppdrag 1: Statsforvalterens fellestjenester skal skissere en plan for vesentlig økning i tilskuddsordninger i nytt felles system for tilskuddsforvaltning

Frist: 28.01.2025

STAF svarte ut oppdraget i brev av 6. mars 2025. I brevet skisserte STAF en plan med kartlegging og standardisering av fem tilskudd i 2025, syv i 2026 og ytterligere fem i 2027. STAF presiserte at skissen til utvidelse på oversendelsestidspunktet ikke var diskutert med statsforvalterne. STAF orienterte BFF om skissen i møte 28. mars 2025, og ba om tilbakemelding fra embetene om prioriteringsrekkefølgen var riktig og om foreslått kartlegging var gjennomførbar i 2025. STAF mottok ingen tilbakemelding fra embetene på skissen til plan for utvidelse. I september la prosjektet frem en revidert plan til styringsgruppen med anbefaling om at utvidelsen ble utsatt til det var gjennomført en full runde med pilotering av løsningen. Styringsgruppen sluttet seg til anbefalingen.

Oppdrag 2: Statsforvalterens fellestjenester skal i samarbeid med statsforvalterne ferdigstille handlingsplaner til DIKT-strategien

Frist: 20.05.2025

Oppdraget ble besvart i brev av 21. mai 2025. STAF har fått et særlig ansvar for å tilrettelegge for prosess og oppfølging av handlingsplan for DIKT-strategien. Vi fasiliterte et digitalt BFF-arbeidsverksted i februar 2025, og alle virksomhetene spilte inn forslag til tiltak til handlingsplanen i forkant. Arbeidsverkstedet ga både gode diskusjoner og ledet frem til et rammeverk for oppfølging av handlingsplanen. I BFF-møte i juni ble seks tiltak valgt som prioriterte i første omgang. Noen av tiltakene har allerede blitt til prosjekter som er godt i gang, og noen har oppstart i 2026. Handlingsplanen er tema i hvert BFF-møte, og blir brukt som et verktøy for både å prioritere mellom prosjekter, og å sikre deltagelse i prosjektene.

Oppdrag 3: Statsforvalterens fellestjenester skal redegjøre for status i utforskningen av kunstig intelligens (KI)

Frist: 20.09.2025

STAF besvarte oppdraget i brev av 22. september 2025. Vi har gjennomført et bredt arbeid med å utforske hvordan KI kan bidra til mer effektivitet og økt kvalitet i arbeidsprosesser. Gjennom pilotprosjekter, opplæringsaktiviteter og erfaringstester har ansatte fra både STAF og flere statsforvalterembeter prøvd ut ulike KI-verktøy på praktiske oppgaver som tekstproduksjon, informasjonsbehandling, støtte til brukerservice og sikkerhetsarbeid. Erfaringene viser et betydelig potensial for tidsbesparelser, bedre støtte i kompleks oppgaveløsning og økt tilgjengelighet av informasjon.

Samtidig peker arbeidene på viktige rammebetingelser for videre innføring, blant annet behovet for manuell kvalitetssikring, oppmerksomhet rundt datagrunnlag og klassifisering av data, informasjonssikkerhet og avklaringer knyttet til organisasjonens ulike behov. Samlet sett danner prosjektene et godt kunnskapsgrunnlag for videre strategisk bruk av KI i STAF og embetene.

STAF og embetene besluttet høsten 2025 å etablere prosjektet *Effektivisering av saksbehandlingsprosesser ved hjelp av KI* under DIKT-strategiens handlingsplan. Prosjektet starter opp i april 2026.

3.2.3 Krav til dokumentasjon og statistikk

Responstid for brukerstøtte

Median behandlingstid for brukerstøttesaker var 48 minutter i 2025. Se tabell 19 i vedlegg 2 for flere detaljer.

IKT-utviklingsprosjekter

Se kapittel 3.3.4 og tabell 21 i vedlegg 2.

Gjennomgang av sikkerhetstilstanden i IKT-systemene

Styringsindikatoren for etterlevelse av NSM-grunnprinsipper gir et godt bilde av hvordan vi innretter våre IKT-systemer sammenlignet med en etablert standard (se kapittel 3.2.1, styringsparameter 8). I tillegg benytter STAF seg av innebygde målinger fra Microsoft for å sikre en god praksis for hvordan vi setter opp våre digitale komponenter. Resultatene viser en generelt høy standard på implementeringen av sikkerhetstiltak i våre systemer. For Microsoft Secure Score er vi nær en idealscore i et kost/nytte-perspektiv, og mange av tiltakene som er innført er mer egnet til å opprettholde nivået enn å forbedre det. Målet er en fortsatt god balanse mellom innførte sikkerhetstiltak og brukernes opplevelser i systemene vi leverer. For våre nettverkstjenester (Azure) ser vi fortsatt et forbedringspotensial i hvordan vi setter opp tjenestene.

Se kapittel 3.3.2 for en redegjørelse om konkrete aktiviteter på informasjonssikkerhetsområdet.

3.3 Redegjørelse per tjenesteområde

3.3.1 Dokumentforvaltning

STAF leverte gode og stabile arkivtjenester til statsforvalterne i 2025. Aktiviteten på dokumentforvaltningsområdet var høy, og embetene hadde en markant økning i dokumentproduksjonen. Samlet produserte statsforvalterne over 1,6 millioner journalposter! Samtidig fulgte STAF opp gevinstrealiseringsplanen og reduserte ressursbruken på området med 4 millioner kroner. Uten målrettet bruk av robotisering, automatisering og innebygd arkivering ville det ikke vært mulig å håndtere den samlede veksten i dokumentvolumet. Tilsvarende viktig er det interne arbeidet for å tilrettelegge best mulig for riktig bruk av STAF sine ressurser. Det omfatter oppgaveløsning på tvers i seksjonene og standardisering av arbeidsprosesser og felles skriveregler. I tillegg tar de stedsuavhengige faggruppene i avdelingen over flere oppgaver. Arbeidet med å utvikle og forbedre felles rutiner for journalføring ble gjennomført i god dialog med fagmiljøer i embetene.

Statsforvalterne fikk i 2025 et utvidet ansvar på utdanningsområdet gjennom klagebehandling av standpunktkarakterer. I tett samarbeid med embetene og på tvers av fagområder i STAF la vi til rette for mest mulig automatiserte og effektive saksbehandlings- og arkiveringsprosesser. Skjemaløsningene ble spesialtilpasset embetenes behov, og flere arkiveringsprosesser ble automatisert.

Fagområdet er preget av endringer i grunnleggende lovgivning. Ny arkivlov og tilhørende forskrifter var på høring i 2025. STAF leverte høringsuttalelser og følger utviklingen tett.

Vår fagkompetanse er etterspurt, og vi ble invitert til å bidra i planlegging og prosjektarbeid av blant annet Fiskeridirektoratet og Miljødirektoratet, som utvikler saksbehandlingsløsninger til statsforvalterne på sine fagområder.

STAF bistod også embetene med tilrettelegging av sak- og arkivsystemet i forbindelse med organisasjonsendringer.

Avleveringsavtalen mellom statsforvalterne, STAF og Arkivverket (nå Nasjonalarkivet) utløp i 2025. Det har vært et omfattende og vellykket prosjekt, der embetene har overført om lag 8 000 hyllemeter papirarkiver for ordning og klargjøring før avlevering. STAF hadde en sentral rolle med koordinering og oppfølging gjennom hele prosjektet.

3.3.2 Informasjonssikkerhet og personvern

Organisatorisk og teknisk informasjonssikkerhet

STAF la stor vekt på arbeidet med organisatorisk og teknisk informasjonssikkerhet også i 2025. Vi fullførte arbeidet med etableringsaktiviteter for organisering på informasjonssikkerhetsområdet i tråd med Digdirs modell. Arbeidet danner grunnlaget for videre drift og utvikling av ledelsessystemet for informasjonssikkerhet.

Vi gjennomførte i 2025 en intern prosess for etablering av styringsdokumentasjon, retningslinjer og rutiner på informasjonssikkerhetsområdet. Dette skal sikre at ledelsens føringer og forventninger er forstått og etterlevs i organisasjonen. Styringsdokumentasjonen tydeliggjør og

formaliserer rådende praksis innenfor de utvalgte områdene, og introduserer samtidig nye prinsipper og føringer for oppgaveløsningen. Behovet for felles tilnærming til informasjonssikkerhet er fortsatt stort, og samhandling og samarbeid med statsforvalterne på området er viktig. STAF fulgte opp dette gjennom aktiv deltakelse i Fagutvalg for informasjonssikkerhet og Samarbeidsforum for personvern. Erfaringer fra 2025 har vist at det er behov for en mer enhetlig forståelse og tilnærming til risiko i samhandlingen mellom embetene og STAF.

Menneskelig informasjonssikkerhet og bevisstgjøringstiltak

Endringer i trusselbildet og den raske teknologiutviklingen krever større oppmerksomhet og innsats fra både den enkelte virksomhet og den enkelte medarbeider. I 2025 styrket vi vår satsing på menneskelig informasjonssikkerhet, i takt med den økende mengden sårbarheter og risikoer som oppstår der teknologi møter mennesker. Ett av tiltakene for å møte trusler som utnytter menneskelige sårbarheter var videreføring av phishing- og bevisstgjøringstjenesten «Hoxhunt». Gjennom simulering av aktuelle phishingmetoder, styrkes den enkeltes kontinuerlige læring og årvåkenhet. Som et tiltak for bedre vurderingsstøtte i en hektisk arbeidshverdag utvidet vi tjenesten slik at brukere nå får umiddelbare tilbakemeldinger på rapporterte e-poster som ikke er simuleringer.

STAF gjennomførte også felles kompetanse- og bevisstgjøringstiltak i form av webinarer og intranettsaker. Temaene velges ut fra trussel- og risikosituasjonen, observasjoner fra avvik- og brukerstøttesaker, og tilbakemeldinger fra ansatte i embetene og STAF gjennom den årlige sikkerhetskulturundersøkelsen. Årets tiltak omfattet temaer som sikker mobilbruk, risiko ved offentlige nettverk, personvern for saksbehandlere og grunnleggende innføring i skytjenester.

I november arrangerte vi en digital fagsamling for ledere for å belyse hvilke verktøy de har for å ivareta lederansvaret innen informasjonssikkerhet, og hvordan de kan bidra til at flere ansatte deltar på kompetansetiltakene. Erfaringsmessig deltar bare 36 % av de ansatte i STAF og embetene på slike tiltak. Lav deltakelse medfører risiko for manglende oppdatert kompetanse og øker sannsynligheten for menneskelige feil. Økt deltagelse var derfor et satsingsområde i 2025, og for å følge utviklingen tettere innførte vi styringsindikatorer både for ansattes bevissthet om informasjonssikkerhet og for deltakelse i felles kompetansetiltak.

Brukerundersøkelsen i 2025 viste høy tillit til STAFs verktøy og systemer (med en score på 5,20 av 6), og til at STAF bidrar til at brukere og ledere kan ivareta sitt ansvar for informasjonssikkerhet (5,16). Dette er en økning fra året før, noe som indikerer at tiltakene har hatt positiv effekt.

Personvern

STAF leide i 2025 inn ekstern bistand for å ivareta rollen som personvernombud for embetene og STAF. Personvernombudet har vært tilgjengelig for embetene og publikum ved spørsmål og behov for rådgivning. Samarbeidsforum for personvern, hvor personvernkontakter fra alle embetene og STAF deltar, er revitalisert og det gjennomføres jevnlig møter. Ombudet bisto også embetene, særlig Statsforvalteren i Innlandet, i håndteringen av hendelsen knyttet til innsynskrav i november.

3.3.3 IKT-drift

IKT-driften var i 2025 preget av modernisering av infrastruktur, overgang til nye fellestjenester og styrking av tekniske plattformer som understøtter statsforvalternes arbeid. STAF la vekt på å videreutvikle en robust og sikker digital grunnmur, sikre stabil drift og legge til rette for framtidige teknologivalg.

Modernisering av infrastruktur og driftstjenester

I 2025 ble utskriftsløsningen fornyet og modernisert etter at ny, statlig fellesavtale om sikker utskrift kom på plass høsten 2024. Vi etablerte en ny, skybasert utskriftstjeneste for alle embeter og reduserte antall skrivere som følge av økt digitalisering og fallende utskriftsbehov. I tillegg fulgte vi planen for klientmodernisering og skiftet ut PC-er i to embeter. Vi oppgraderte også nettverksinfrastrukturen, blant annet gjennom utskifting av trådløse aksesspunkter ved de 17 hovedkontorstedene og brannmurer på datasentrene. Dette gir bedre ytelse, økt sikkerhet og forenklet drift framover.

Vi flyttet eksisterende kart/GIS-løsninger til ny felles infrastruktur. Den tilhørende lisensavtalen ble fornyet, og inkluderer nå flere av embetenes lisenser.

I 2025 ble fylkesmannen-domenet endelig avviklet, etter at de siste tjenester, servere og tekniske komponenter med avhengigheter til det gamle domenet kunne stenges ned etter etableringen av felles kart/GIS-infrastruktur. Arbeidet har vært tid- og ressurskrevende, blant annet som følge av at flere servere måtte reinstallereres på grunn av feil oppsett i det nye domenet.

DFØs fellesavtale for internett og datalinjer var ferdigstilt og klar til bruk i fjerde kvartal, og arbeidet med overgang til ny leverandør ble startet. Overgangen forventes fullført i løpet av første halvår 2026. Når internett og datalinjer ved alle kontorsteder er overført til én leverandør, vil dette gi kostnadsbesparelser, bedre oversikt og høyere tjenestekvalitet.

Forberedende arbeid til ny infrastruktur

Som forberedelse til valg av nye driftstjenester etter utløp av dagens datasenteravtaler, etablerte vi programmet FLAKS (felles løft for arkitektur, kompetanse og samhandling) for blant annet å utrede hvilke tjenester som skal driftes i eget datasenter og å øke kompetansen i STAF.

Programmet består av flere prosjekter, som blant andre

- innføring av Purview: et verktøy for økt kontroll på data og bruk av informasjon i vår infrastruktur
- utredning av Elements til sky: vurderer fordeler og ulemper ved å flytte drift av Elements fra eget datasenter til leverandørens skytjeneste
- utarbeidelse av ny skystrategi for STAF

Drift, beredskap og hendelseshåndtering

Driften gjennom 2025 var stabil, med få hendelser. En isolert hendelse knyttet til kompromittert maskinvare ble håndtert raskt uten konsekvenser for driften.

Ved årsskiftet innførte vi beredskapsvakt med tilgjengelighet hver dag fram til klokken 22.

Loggføring gjennom året viser at ordningen har reduserte risiko og sårbarhet ved at hendelser oppdages tidligere og håndteres raskere enn før ordningen.

3.3.4 Utvikling og forvaltning av digitale tjenester

STAF utvikler og forvalter digitale tjenester som understøtter statsforvalternes kjerneoppgaver og deres behov for effektive, brukervennlige og sikre arbeidsprosesser. I 2025 arbeidet vi med 15 utviklingsprosjekter sammen med embetene og eksterne oppdragsgivere. I tillegg gjennomførte vi et omfattende arbeid med å overføre alle nasjonale skjemaer til Digitaliseringsdirektoratets nye løsning Altinn Studio. Gjennom året ble det utviklet 13 nye skjemaer, hvor fire inngår i *Ny rettshjelpsapplikasjon*. Første versjon av både *Felles løsning for tilskuddsforvaltning* og rettshjelpsapplikasjonen ble lansert i 2025. De fleste prosjektene følger planlagt fremdrift, men enkelte utviklingsløp ble forsinket som følge av endrede rammebetingelser og behov for ytterligere avklaringer.

STAF forvalter om lag 55 digitale løsninger, inkludert fagsystemer, publiseringsløsninger, arkivintegrasjoner og nasjonale felleskomponenter. Forvaltningen omfatter videreutvikling, feilretting og kontinuerlig arbeid for å sikre kvalitet, informasjonssikkerhet og stabil drift.

Automatisering

Vi jobbet i 2025 med flere konkrete tiltak for å øke graden av automatisering.

Tilskuddsforvaltning er eksempel på et område der effekten foreløpig har vært begrenset fordi få tilskudd ennå er innrullert i løsningen. Løsningen for digital utveksling av tvangsmedisineringssaker har gitt mindre effekt enn forventet, hovedsakelig fordi den i liten grad har blitt tatt i bruk av statsforvalternes samarbeidspartnere. På førerkortområdet har fremdriften blitt påvirket av utfordringer med å standardisere arbeidsprosesser. Arbeidet med ny løsning for klage på karakterer viser derimot hvordan samarbeid mellom embetene og STAF kan gi standardiserte løsninger som legger til rette for automatisering.

Utviklingsprosjekter

elnnsyn og fulltekstpublisering

Arbeidet med å innføre en integrasjon mellom elnnsyn og Elements er organisert som et prosjekt. Planen er at alle embeter og STAF skal innføre fulltekstpublisering i elnnsyn i løpet av første halvår 2026. Prosjektet innebærer at Elements vil overføre metadata og fulltekstpubliserte dokumenter direkte til elnnsyn uten manuelt arbeid.

Felles fagsystem for tilsynsområdet

2025 var et år med betydelige endringer i prosjektet *Felles fagsystem for tilsynsområdet*. Våren 2025 leverte Helsetilsynet i samarbeid med STAF en anbefaling om å etablere en felles dataplattform for Helsetilsynet og statsforvalterne i STAFs infrastruktur. Vi gjennomførte sammen med Helsetilsynet en kartlegging av dagens arbeidsprosesser for klagesaksbehandling i embetene og analyse av behov for området i et nytt fagsystem. Arbeidet ble levert som en rapport.

Som følge av nytt lovforslag om endringer i meldeordningen for alvorlige hendelser besluttet Helsetilsynet å endre prioriteringene i prosjektet høsten 2025. Arbeidet ble dreid fra utvikling av felles fagsystem og klagesak til forberedelser og utvikling av ny meldeordning med frist 1. juli 2026. Høsten ble preget av utfordringer i samarbeidet med Helsetilsynet, og det ble lagt betydelig

innsats i å fastslå organisering og styring av prosjektet. Ved utgangen av året var det enighet om ny styringsstruktur og etablering av veikart for tekniske leveranser ut i 2027.

Felles løsning for tilskuddsforvaltning

Den nye tilskuddsforvaltningsløsningen gikk i pilot på nyåret 2025 med kompetanse- og tjenesteutviklingstilskudd. Første versjon ble lansert som en minimumsløsning som gradvis er forbedret i tett samarbeid med saksbehandlere i embetene. Innsikt fra embetene har synliggjort store variasjoner i arbeidsprosesser og krav til datagrunnlag, noe som gjør standardiseringsarbeidet krevende. Arbeidet har derfor vært rettet mot å bygge en robust basisløsning og etablere en rapporteringsfunksjon som skal tas i bruk i 2026. Styringsgruppen besluttet høsten 2025 å avvente flere tilskudd inn i løsningen før rapporteringsfunksjonen også er testet i begynnelsen av 2026.

Ny løsning for statsforvalteren.no

Arbeidet med ny publiseringsløsning for *statsforvalteren.no* var i 2025 konsentrert om teknisk utvikling, informasjonsarkitektur og etablering av en nasjonal redaksjon med færre og mer samordnede redaktører på tvers av embetene. Løsningen får nytt design og bedre struktur for lett å kunne finne blant annet nyheter, tilskudd, arrangementer og søknader. Vi arbeidet med innholdsdesign, malverk og kompetansebygging for å sikre en mer enhetlig redaksjonell praksis. Samarbeidet med fag- og kommunikasjonsmiljøene i embetene var sentralt for å sikre at funksjonalitet og struktur møter brukernes behov.

Prosjektet har god teknisk fremdrift, men innholdsarbeidet er forsinket. Lansering avhenger av at nødvendig innhold ferdigstilles og kvalitetssikres av embetene.

Ny saksbehandlingsløsning for separasjon og skilsmisse (SepSkil)

SepSkil var i stabil drift gjennom 2025, og vi arbeidet med å ferdigstille funksjonalitet som ikke var klar ved lansering i 2024. Parallelt la vi ned betydelig innsats med å endre funksjoner og å tilpasse løsningen for import av Altinn-skjemaer. Dette førte til utsettelse i andre planlagte utviklingsaktiviteter.

Partiportalen 2.0

Arbeidet med ny *Partiportal* var i en etableringsfase i 2025, og var på grunn av manglende prosjektledelse godt i gang først i andre halvår. Vi etablerte en ny prosjektorganisasjon og la ned stor innsats i innsikts- og designarbeid: blant annet utarbeidet vi designskisser for funksjonalitet basert på detaljerte brukerreiser for partikontakter. Utviklingsarbeidet ble satt i gang, med utgangspunkt i roller, tilganger og partiadministrasjon. Arbeidet følger smidig metodikk og vil intensiveres i 2026 når flere funksjoner skal utvikles og testes.

Tjenestedesign: Førerkortområdet

Det har vist seg utfordrende å standardisere arbeidsflyter på førerkortområdet på tvers av embetene. Prosjektet utviklet i 2025 tre nye maler som nå brukes av embetene. Dette har gitt grunnlag for å sette opp og pilotere funksjonalitet for saks- og dokumentflyt i Elements. Arbeidet med dataflyt fra andre virksomheter ble satt på vent som følge av en anbefaling om å overføre fagområdet til Statens vegvesen.

Tjenstedesign: Plan- og byggesaksområdet

Prosjektets oppstart ble forsinket til slutten av 2025, og er i tidlig fase. I 2025 kartla vi arbeidsprosesser og identifiserte maler egnet for standardisering. For å teste om det kan gi større grad av standardisering og eierskap i embetene sendte vi resultatene av arbeidet på høring til embetene før vi jobber videre med standardisering av maler. Prosjektet følger med på eksterne initiativer, blant annet i regi av KS og Direktoratet for mineralforvaltning, og lokale samarbeid i Agder. Dette gjør vi for å vurdere hvordan dataflyt og samordning kan styrke effektiviteten for statsforvalternes saksbehandling på fagområdet.

Ny rettshjelpsapplikasjon

STAF utviklet en ny løsning for søknader om rettshjelp som ble lansert 15. oktober 2025, samtidig som ny lov om fri rettshjelp trådte i kraft. Dette arbeidet har vært et omfattende samarbeidsprosjekt på tvers av flere offentlige virksomheter. Statens sivilrettsforvaltning, STAF, statsforvalterne, Domstolsadministrasjonen, Trygderetten og Skatteetaten samarbeidet for å lage en felles løsning for alle som søker om rettshjelp. Kompleksiteten i prosjektet medførte at det i løpet av året dukket opp uforutsette brukerbehov og problemstillinger. Dette krevde til dels omfattende endringer og avklaringer med oppdragsgiver. Videre oppdaget STAF et sikkerhetshull i Altinn ved testing av ny løsning.

Etter lansering ble løsningen raskt tatt i bruk, og antall innsendinger fra privatpersoner økte vesentlig. Arbeidet med planlegging av fase 2, som skal utvide funksjonaliteten ytterligere, ble igangsatt. En evaluering av prosjektet førte til endringer i styringsstrukturen for det videre samarbeidet i prosjektet, som eies og ledes av Statens sivilrettsforvaltning med bidrag fra statsforvalterne, Domstolsadministrasjonen og Trygderetten i tillegg til STAF.

Saksflyt rettsråd

Saksflyt rettsråd ble lansert 15. oktober 2025 og erstattet *rettsrad.no*. Løsningen er statsforvalternes fagsystem for behandling av rettshjelpssaker etter ny lov om fri rettshjelp. Fagsystemet er utviklet i SAK-plattformen og integrert både med den nye rettshjelpsapplikasjonen og med Elements. Etter lansering har det vært gjennomført regelmessige møter med saksbehandlere for å samle behov og forbedringsforslag.

Forvaltning, drift, vedlikehold og videreutvikling (FDV)*Kommunebilde*

Kommunebilde hadde i 2025 stabil drift med betydelig færre feil enn tidligere. Dette ga rom for noe videreutvikling, og vi prioriterte utvikling av kommuneprofiler og fylkesvise kommunebilder. Kommuneprofiler gir embetene et helhetlig bilde av kommunenes status på tvers av fagområder for å styrke kunnskapsgrunnlaget i kommunedialogen, mens den fylkesvise visningen støtter strategisk planlegging og rapportering i embetene gjennom oversikter på tjenesteområdenivå.

Videreutviklingsarbeidet er behovsdrivet og bygger på dialog med embetene gjennom faggrupper og innspill fra brukere. Integrasjon med flere datakilder for å bedre dataflyt og informasjon vurderes fortløpende. Utviklingen hadde i 2025 en tydeligere retning mot gevinster for statsforvalterne enn tidligere.

Datavarehus

Også datavarehuset hadde stabil drift i 2025, og fungerte som en robust plattform for innhenting, lagring og deling av data mellom embetene. Vi la inn flere nye indikatorer til *Kommunebilde*, noe som styrket kunnskapsgrunnlaget for kommunedialogen.

Vi gjennomførte en proof of concept (POC) for å vise hvordan embetene kan samle, strukturere og koble data fra flere kilder i én felles dataplattform. POC-en viste hvordan en helhetlig dataplattform kan gi raskere innsikt, bedre datakvalitet, mer effektiv datadeling og større muligheter for analyse på tvers av fagområder – noe som vil redusere behovet for manuelt arbeid, forbedre sporbarheten og sørge for mer samordnet styringsinformasjon. En slik dataplattform kan på sikt gi betydelige gevinster innen styring, risikovurdering, tilsyn og rapportering.

Partiregnskap

Partiregnskap var i stabil drift gjennom 2025. Vi utførte nødvendig FDV og justeringer basert på innmeldte behov. Tilbakemeldinger fra brukere viste behov for videre forbedringer i 2026, særlig frem mot overgangen til ny Partiportal.

Videreutvikling av løsning for tros- og livssynssamfunn (TLS)

Etter innsiktsarbeid i 2024 sendte STAF i 2025 en utviklingsstrategi til BFD med anbefalinger for videreutvikling av løsningen. Årsrapporteringen ble identifisert som et område særlig egnet for utvikling på grunn av mange feil og betydelig manuelt oppfølgingsarbeid. Vi utviklet et nytt skjema for årsrapportering som sørger for enklere innrapportering og bedre datakvalitet. Løsningen ble også tilpasset endringer i regelverket for tros- og livssynssamfunn.

Altinn Studio – overgang til ny skjemaløsning

I 2025 overførte vi nesten alle nasjonale skjemaer til Altinn Studio. Totalt 35 skjemaer ble overført, hvorav 32 satt i produksjon, ett ble avvirket og to flyttet til en annen skjemaløsning. Overgangen har gitt økt fleksibilitet og mulighet for mer avansert funksjonalitet, inkludert integrasjon mot arkivsystemer og høyere grad av automatisering.

En sikkerhetsutfordring hos Altinn sommeren 2025 medførte ekstra arbeid, men ble løst i samarbeid med Digitaliseringsdirektoratet.

Manglende kapasitet gjorde at to skjemaer gjensto ved utgangen av året, slik at eksisterende avtale måtte forlenges ut februar 2026.

3.3.5 Brukerstøtte og kompetanseutvikling

STAFs brukerstøtte håndterte i 2025 totalt 60 154 henvendelser, en økning på 997 henvendelser sammenlignet med året før. Av disse gjaldt 33 % IKT-området, mens 67 % var relatert til dokumentforvaltning. Henvendelsene om IKT omfattet særlig den digitale arbeidsplassen, phishingforsøk, tilganger og brukeradministrasjon. Innen dokumentforvaltning dreide henvendelsene seg i hovedsak om korrigerende, flytting og sletting av journalposter, samt åpning av lukkede saker.

På slutten av 2024 etablerte STAF et prosjekt for å utforske mulighetene for KI-basert støtte i behandling av brukerstøttehenvendelser. I løpet av 2025 gjennomførte prosjektet to piloter – én

internt i STAF og én i samarbeid med to embeter. Erfaringene dannet grunnlaget for lanseringen av chatboten *Staffy*, som ble gjort tilgjengelig i hjelpesenteret for embetene i desember. *Staffy* gjør det enklere for brukerne å finne svar selv og bidrar til raskere håndtering av kjente problemstillinger.

Gjennom året oppdaterte og videreutviklet vi veilednings- og kompetansemateriell. Dette var viktig for å sikre at innholdet er tilpasset den nye chatbot-løsningen, og at brukere raskt finner relevant informasjon. Vi utviklet nye hjelpeartikler og kunnskapsressurser om teknisk utstyr, brukerhåndtering, dokumentforvaltning og bruk av KI. Målet har vært å styrke selvhjelpsgraden, gi bedre støtte i arbeidshverdagen og samtidig legge til rette for mer effektiv bruk av STAFs tjenester.

3.3.6 Anskaffelser

STAF gjennomførte i 2025 totalt 22 konkurranser, som resulterte i 122 avtaler med en samlet verdi på 421 millioner kroner eks. mva. Av disse var syv avtaler knyttet til oppdrag fra fagdepartementene, med en samlet verdi på 262 millioner kroner. Anskaffelsene spenner vidt i både innhold, kompleksitet og geografisk omfang, noe som gir store variasjoner i ressursbehovet per konkurranse. Se tabell 22 i vedlegget for en samlet oversikt.

Fire planlagte anskaffelser fikk forsinket oppstart eller ble ikke igangsatt i 2025 som følge av kapasitetsutfordringer i STAF. Dette påvirket også måloppnåelsen for styringsparameter 5 (andel anskaffelser over terskelverdi). Mot et resultatmål på 100 %, oppnådde STAF et resultat på 85 %. Avviket skyldes primært knapphet på ressurser, noe vi har redegjorde for i dialog med DFD gjennom året, senest i vårt brev datert 30.10.2025.

Ekstern juridisk bistand ble benyttet både til konkrete anskaffelser, men også for å håndtere en klage til KOFA. Klager vant ikke fram, og STAF ble tilkjent tilbakebetaling av saksomkostningene.

Samarbeidet med Norges forskningsråd om anskaffelse av fangstinnretning for pukkellaks hadde god framdrift gjennom året og følger planlagt løp. Prosjektet skal ferdigstilles innen juni 2026.

3.3.7 Gjennomførte brukerundersøkelser og evalueringer

Brukerundersøkelsen

Brukerundersøkelsen for 2025 viste at embetenes tilfredshet med STAFs tjenesteleveranser holder seg på et høyt nivå. Den samlede vurderingen steg fra 4,7⁴ i 2024 til 4,8 i 2025, som betyr en forbedring for tredje året på rad. Vi ser også at tilfredsheten er stabil eller økende for tre av de fire fagområdene som måles i brukerundersøkelsen.

IKT-området holder seg på et høyt nivå (4,8), og embetsansatte er like tilfredse med PC-utstyr, printere, møterom og informasjon om nye programmer/utstyr som i forrige år.

⁴ Undersøkelsen består av påstander der svarene rangeres fra 1 (helt uenig) til 6 (helt enig) med et alternativ for «Vet ikke».

Tilfredshet med brukerstøtte og kompetanse har økt, og er nå på et meget høyt nivå (fra 4,9 til 5,1). Embetsansatte er spesielt fornøyde med hjelpen de får når de sender inn sak via Hjelp-knappen (5,3), og er stabilt fornøyde med kompetanse- og veiledningsmateriellet vi leverer (4,2).

Dokumentforvaltning får også bedre tilbakemeldinger enn i 2024 (fra 4,8 til 5,0). Embetsansatte gir tilbakemeldinger om at de har bedre kjennskap til hvordan de skal bruke sak- og arkivsystemet Elements (5,0) og at de i økende grad er fornøyde med hjelpen vi leverer på området (fra 5,0 til 5,1).

Anskaffelsesområdet opplevde en liten tilbakegang i tilfredshet (fra 4,7 til 4,6). Dette antas å skyldes ressursituasjonen på området, som påvirket hvor fornøyde embetsansatte er med hjelpen de får til å utføre anskaffelser (en nedgang fra 4,7 til 4,5). Se også tabell 23 i vedlegget.

3.4 Andre forhold

3.4.1 Avvik i håndtering av innsynsbegjæringer

I november ble det oppdaget avvik hos flere statsforvaltere hvor det ble avdekket feil i håndtering av innsyn. STAF satt krisestab for både å kunne bistå embetene og DFD best mulig i oppfølgingen, og for å sikre at hendelsen ikke hadde sitt utløp i tekniske årsaker eller i veiledningsmateriell. Etter hendelsen jobbet STAF tett med de rammede embetene og DFD for å identifisere årsaker og forbedringspunkter, og for å bidra til at lignende hendelser ikke skal skje igjen. Oppfølgingen besto blant annet av støtte i hendeshåndtering, opplæring, innsamling av data, og utarbeidelse av en tiltaksplan for langsiktig oppfølging av hendelsen. Blant annet avdekket hendelsen svakheter i hvordan vi kommuniserer om risiko mellom virksomhetene.

3.4.2 Status for oppfølging av DIKT-strategien

STAF og statsforvalterembetene har formalisert sitt samarbeid gjennom Beslutningsforberedende forum (BFF). BFF er en arena der STAF og alle embetene deltar på lik linje på ledernivå, for å ta opp temaer som krever samhandling mellom oss. I 2025 har innføringen av rammeverk og handlingsplan for oppfølging av DIKT-strategien vært et viktig tema i forumet (se oppdrag 2). BFF har prioritert seks tiltak som følges opp gjennom egne prosjekter og i tråd med rammeverket for handlingsplanen. Se også oversikt i tabell 25 i vedlegg 2.

Et viktig formål for flere av tiltakene under DIKT-strategien er å etablere gode prosesser for hvordan STAF og embetene skal samhandle og prioritere. Prosjektene «Felles kartlegging og vurdering av saksbehandlingsprosesser med stort gevinstpotensial» (oppstart september 2025), «Utvikle og utnytte funksjonalitet i Elements» (oppstart september 2025) og «Felles tilnærming på informasjonssikkerhetsområdet» (planlagt 2025, oppstart januar 2026) har som oppdrag å skissere organisering og rammeverk for samhandlingsprosessen mellom virksomhetene våre på disse områdene. Tiltaket «Kartlegge og utvikle digital modenhet» ble justert og endret høsten 2025, og planlegges nå fulgt opp gjennom etablering av «Nettverk for digital transformasjon» som ledes av Statsforvalteren i Innlandet. Felles utfordringer knyttet til digital transformasjon og måter å løse disse på ventes å bli sentrale tema der.

Tiltakene «Effektivisering av saksbehandlingsprosesser ved hjelp av KI» og «Ny innsynsløsning» planlegges fulgt opp gjennom prosjekter med oppstart våren 2026.

Alle prosjekter tilknyttet DIKT-strategien gjennomføres med en prosjektgruppe sammensatt av deltagere fra både embetene og STAF. Deltagelse koordineres gjennom BFF. Prosjektene følges opp gjennom en felles styringsgruppe som også har deltagere fra STAF og embetene. Å ha en felles styringsgruppe gir kontinuitet i oppfølgingen, og sikrer at prosjektene forholder seg til målene i strategien. Prinsippene for denne samhandlingen er fastslått i rammeverket for handlingsplanen som alle embetene har vært med på å utarbeide.

I omtale under DIKT-strategiens hovedmål 1 sies det at «Statsforvalterne skal jobbe for effektivisering gjennom standardisering, automatisering og robotisering av arbeidsprosesser og digitalisering av tjenester» (DIKT-strategien s.10). STAF erfarer at det også i 2025 var utfordringer med å samordne embetene i standardiseringsarbeidet selv om det var forankret i BFF. Dette var spesielt tydelig på førerkortområdet, der kun tre felles maler ble opprettet og tatt i bruk til tross for at fagområdet i stor grad er regelstyrt. De tre malene dekker bare en liten del av fagområdet. Standardisering er en grunnleggende forutsetning for å kunne automatisere prosesser, og dermed helt avgjørende for arbeidet med å skape en mer effektiv forvaltning der saksbehandlernes tid kan brukes der den trengs mest.

4 Styring og kontroll i STAF

4.1 Overordnede vurderinger av opplegget for styring og kontroll

STAF benytter mål- og resultatstyring i sin interne styring. Samlet måloppnåelse for 2025 vurderes som god, jf. kapittel 3. Tildelingsbrevet og hovedinstruksen fra DFD operasjonaliseres i vår årlige virksomhetsplan.

Overordnet intern styring og kontroll og økonomioppfølging ivaretas av avdelingen *Styring og utvikling* (STYR). STYR jobber tett med direktøren i oppfølging av avdelingenes vurdering av gjennomføring, måloppnåelse og risiko gjennom året. Direktørens behov for styring og kontroll av virksomheten ivaretas på en tilfredsstillende måte.

4.2 Redegjørelse for vesentlige forhold ved STAFs planlegging, gjennomføring og oppfølging

Planlegging, gjennomføring og oppfølging av STAFs aktiviteter skjer gjennom virksomhetsstrategien, virksomhets- og avdelingsplaner, prosjektplaner og i ledermøter. Budsjett- og økonomistyring er integrert i planleggings- og rapporteringsarbeidet. STAF fører regnskap etter statlige regnskapsstandarder (SRS).

Regjeringens *Plan for gevinstrealisering i fylkesmannsembetene*, styringssignaler fra DFD, krav og forventninger fra omgivelsene rundt oss og utviklingstrekkene som ligger foran oss er førende for STAFs virksomhetsstrategi for 2023–2026. Strategien setter, sammen med føringer i DIKT-strategien, retning for STAFs aktiviteter fremover. Styringsaktiviteter knyttet til planlegging, oppfølging og rapportering er formalisert og operasjonalisert gjennom STAFs virksomhetsstyringsverktøy.

På grunn av større personalbevegelser enn planlagt for og enkelte uforutsette hendelser har det vært krevende å følge opp planlegging, ressursstyring og rapportering på noen av utviklingsprosjektene i 2025. Våre prognoser og tilbakemeldinger til departementet gjennom året har likevel vært treffsikre, og det samlede resultatet tilfredsstillende. Tett oppfølging vil videreføres i 2026, og behov for nye og justerte rutiner vurderes fortløpende.

4.2.1 Risikostyring og internkontroll

STAF er en produksjonsvirksomhet som utvikler og forvalter tjenester for statsforvalterembetene. Oppgaver må løses fortløpende for at produksjonen i embetene ikke skal stoppe opp. STAF har rutiner for å sikre produksjon og minimere nedetid på tjenesteområdene.

I 2025 videreutviklet vi STAFs styringsindikatorer og satte realistiske ambisjonsnivåer. Vi har lagt til rette for å ta dem i bruk i styringen fra 2026 for å sikre god retning på prioriteringer og leveranser.

STAFs rammeverk for internkontroll ligger til grunn for arbeidet med planlegging og risikostyring i virksomheten. Virksomhetsstyringsverktøyet sikrer en enhetlig og standardisert måte å planlegge, følge opp og rapportere status på oppgaveløsningen i avdelingene. Kombinert med styringsindikatorene, som er integrert i verktøyet, gjør dette oss i stand til å følge opp internkontroll og måloppnåelse på en systematisk måte.

Figur 7 Skjermbilde av STAFs virksomhetsplan i virksomhetsstyringsverktøyet



Vi tok også i bruk et nytt rammeverk for risikostyring i 2025. Rammeverket skal sikre at risiko vurderes og følges opp både på strategisk og operasjonelt nivå i virksomheten, og er også integrert i virksomhetsstyringsverktøyet.

I tillegg til overordnet styring og kontroll dekker internkontrollsystemet områdene:

- Informasjonssikkerhet og personvern
- HMS
- Personelhåndtering
- Økonomi og innkjøp
- Dokumentforvaltning
- Nasjonale sikkerhetsinteresser
- STAFs tjenesteleveranser til statsforvalterne

Figur 8 Styring i STAF



Ledelsen vurderer, blant annet gjennom de årlige *Ledelsens gjennomgang Virksomhetsstyring og internkontroll* og *Ledelsens gjennomgang Strategier og føringer*, at det gjennomgående er tilfredsstillende styring og kontroll i virksomheten, som sikrer:

- STAFs evne til å nå de mål og resultat som er gitt i tildelingsbrevet
- STAFs evne til effektiv ressursbruk innenfor tildelte midler
- god oversikt og kontroll på økonomistyringen i STAF
- kontroll med at risiko er innenfor akseptabelt nivå

4.2.2 Bemannings-, kapasitets- og kompetansesituasjon

I 2025 rekrutterte vi flere IKT-medarbeidere enn i 2024, noe som har redusert antall vakante stillinger på området. Vi erfarte at etterspørselen etter kompetanse innenfor infrastruktur og digitalisering fortsatt var stor gjennom 2025. Vi opplever derfor fortsatt enkelte kompetanse-, kapasitets- og bemanningsutfordringer på disse fagområdene.

Komponenter i datasenteret som servere, lagring og nettverksinfrastruktur skal skiftes ut i 2027, og vi brukte store deler av 2025 til å planlegge og forberede veien videre. Vi ser at vi trenger å dreie og videreutvikle egen kompetanse fra lokal datadrift til drift i skyløsninger.

På digitaliseringsområdet har vi hatt spesielt store utfordringer med kapasiteten grunnet stort fravær og permisjoner blant våre prosjektledere. Vi ser også at behovet for design- og arkitekturkompetanse øker.

Vi har styrket kompetansen på beredskaps- og informasjonssikkerhetsområdet i 2025, bl.a. gjennom øvelser og oppfølging av disse. Beslutningen om å flytte ansvaret for personvernområdet fra avdeling for Anskaffelse, administrasjon og personvern til avdeling for Styring og utvikling ble tatt på slutten av året.

4.2.3 Prosjekter og igangsatte tiltak knyttet til STAFs systemer

Dette punktet handler om STAFs interne systemer. Øvrige utviklingsprosjekter er omtalt i kapittel 3.

I tillegg til automatisering i forbindelse med utvikling av digitale tjenester nevnt i kapittel 3.3.4, automatiserte STAF også interne prosesser i 2025. Ved hjelp av robotisering automatiserte vi blant annet rapportering fra Elements, som tidligere var en manuell prosess. Dette sikrer oss pålitelig tallgrunnlag for styring og prioritering. Flere kontrolloppgaver i Elements gjennomføres nå automatisk, uten behov for manuell medvirkning. Mange av våre skjemaer ble flyttet til en ny plattform, som gir bedre muligheter for strukturert innhenting av metaddata og legger til rette for ytterligere automatisering.

4.2.4 Forvaltning av egne eiendeler og innkjøpsrutiner

STAF forvalter alt IKT-utstyr som er anskaffet av STAF og benyttes av statsforvalterne. Vi har god kontroll og oppfølging på inventar i STAF, som inkluderer utstyr til klientplattform, infrastruktur og datarom. Bestilling av IKT-utstyr til ansatte skjer gjennom hjelpesenteret, mens rutiner for mindre innkjøp som gaver, bevertning, reiser og rekvisita er tilgjengelig på vårt intranett.

STAF forvalter også egenutviklede programvarer. Som følge av at alle statlige virksomheter skal ta i bruk SRS fra 1. januar 2026, har vi har mottatt henvendelser fra fagmyndigheter om eierskap og balanseføring av slik programvare. Vi har startet et arbeid for å vurdere vår praksis på området, og vil følge opp dette i 2026 i tett dialog med berørte fagmyndigheter og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.

4.2.5 Avvik i STAFs tjenesteleveranser og merknader fra Riksrevisjonen

Riksrevisjonen hadde ingen merknader til STAF etter revisjonen i 2025 for regnskapsåret 2024.

4.2.6 Arbeidet med informasjonssikkerhet

Se kapittel 3.3.2 Informasjonssikkerhet og personvern

4.2.7 Fellesføringer 2024

Fellesføring 1: Systematisk og helhetlig arbeid for å redusere klimagassutslipp, naturfotavtrykk og energibruk

Bærekraft er en sentral del av STAFs virke, og å styrke bærekraften i drift og tjenesteleveranser er et av våre fem hovedmål i virksomhetsstrategien. En sentral del av dette arbeidet er å bidra til

lavutslippssamfunnet både gjennom å omstille oss til en mer sirkulær økonomi og ved å vektlegge bærekraft i anskaffelser.

Vi utarbeidet vårt første klimagassbudsjett i 2024, og vil fortsette å utarbeide årlige klimagassbudsjett og -regnskap. Dette skal brukes til å identifisere områder der vi kan redusere klimagassutslippene. Utslippstallene beregnes på grunnlag av økonomisk forbruk i ulike varekategorier, i tråd med DFØs klimaspendverktøy. Vi vurderer å innføre nye målemetoder fra 2027, som vil gi mer nøyaktige estimater for klimagassutslippene vi bidrar til.

I tillegg har vi utarbeidet retningslinjer for bærekraftige anskaffelser, som vektlegger å stille tydelige klima- og miljøkrav til leverandørene av varer og tjenester. Resultatene finnes i STAFs bærekraftsrapport for 2025.

På grunn av samlokalisering med statsforvalterne på deres kontorsteder, framleier vi lokaler fra embetene. Det gjør at det er begrensede muligheter for å redusere egen energibruk.

Fellesføring 2: Positiv utvikling i antall ansettelser av personer med funksjonsnedsettelse

Vi jobbet også i 2025 målrettet for å ansette personer med funksjonsnedsettelse og/eller personer som hadde hatt fravær fra arbeid, utdanning eller opplæring i minst to av de siste fem årene. Samarbeidet med markedskontaktene og veilederne i NAV har fungert godt. Totalt hadde vi 22 ansettelser, hvorav fire (18 %) tilhørte de nevnte målgruppene. Dette var en liten nedgang fra 2024 (24 %).

Vi arbeider med inkludering og mangfold også gjennom å tilsette personer med lønnstilskudd, i tillegg til å ta inn en lærling og en person på arbeidspraksis.

Fellesføring 3: Redusere konsulentbruken

Kostnader til konsulenttenester var om lag 0,44 millioner kroner høyere i 2025 enn i 2024. Tabellen viser redusert konsulentbruk på de fleste postene. På grunn av permisjoner og fratredelser måtte vi leie inn flere konsulenter til å gjennomføre utviklingsprosjekter enn planlagt. Dette medførte at konsulentkostnader til utvikling av programvare og IKT-løsninger (konto 6710) var nesten 2,4 millioner kroner høyere i 2025 enn i 2024. For de øvrige postene var konsulentbruken lavere i 2025 enn i 2024, jf. tabell 3.

Vi balanseførte i tillegg egenutviklede programvarer/immaterielle eiendeler for rundt 9 millioner kroner i 2025, en økning på om lag 0,2 millioner kroner fra 2024, jf. note 3 til årsregnskapet.

STAF kjøpte ingen konsulenttenester fra kommunikasjonsbransjen i 2025.

Tabell 3 Kostnader til konsulenttenester

Konto	2025	2024
6700 Konsulenttenester innen økonomi og revisjon (feilføring, konto 6710)	66 144	0
6701 Konsulenttenester innen juss – juridisk bistand	298 202	307 695
6710 Konsulenttenester til utvikling av programvare og IKT-løsninger	9 784 820	7 265 426
6720 Konsulenttenester til organisasjonsutvikling mv.	74 700	130 975
6721 Konsulenttenester til rekruttering mv.	412 267	526 595
6730 Andre konsulenttenester	1 712 425	3 034 528
Sum kjøp av konsulenttenester	12 348 558	11 265 219
6740 Innleie av vikarer	468 050	167 425
6750 Kjøp av tenester til løpende driftsoppgaver, IKT	2 588 777	3 613 807
6760 Kjøp av lønns- og regnskapstenester	1 020 607	936 422
6780 Kjøp av andre fremmede tenester	0	4 950
Sum kjøp av andre fremmede tenester	4 077 434	4 722 605

5 Vurdering av framtidsutsikter

Digital transformasjon handler om grunnleggende endring i hvordan en virksomhet skaper verdi, organiserer seg, jobber og tar beslutninger, og til sist om hvordan vi samhandler med innbyggere eller brukere. Prosessen er viktig for organisasjons- og kompetanseutvikling fordi ny teknologi ikke bare endrer hva vi gjør, men også hvordan arbeid organiseres og utføres. Når oppgaver automatiseres, støttes av data eller flyttes fra mennesker til systemer, må roller, ansvar og samhandlingsformer i virksomheten utvikles tilsvarende. Dette stiller nye krav til vår og embetenes kompetanse. Særlig er evnen til å kombinere fagkunnskap, digital forståelse, informasjonssikkerhets- og personvernkompetanse og endringsvilje viktig for å lykkes med digital transformasjon.

De kommende årene vil offentlig sektor stå ved et regulatorisk veiskille. Ny arkivlov og forskrifter skjerper kravene til dokumentasjonsforvaltning, etterprøvnbarhet og innsyn. Lovendringene legger føringer for hvordan sektorens digitale tjenester både kan og skal utformes og forvaltes. Dette innebærer ikke bare nye plikter, men også nye muligheter for mer sømløse prosesser, bedre datadeling og høyere kvalitet i tjenestene til innbyggerne. Satt på spissen endres kravene til hvordan virksomheter forvalter informasjon, utvikler tjenester og ivaretar samfunnets behov for sikkerhet og tillit. De teknologiske og regulatoriske endringene medfører både ansvar og muligheter for STAF: Vi skal være en pådriver for operasjonalisering av regelverket, og bidra til at digital dokumentasjonsforvaltning og datadeling blir en strategisk ressurs.

Samtidig står vi midt i et teknologisk skifte der bruk av KI beveger seg fra eksperimentfasen til å bli et integrert element i offentlig og privat sektor. Det er store forventninger til teknologien, og ønsket om å ta teknologien i bruk er kanskje enda større. KI gir nye muligheter for effektivisering, kvalitetsheving, innsiktsdrevet beslutningstaking og styring og, ikke minst, nye muligheter for innovasjon. Bruk av teknologien krever imidlertid god kunnskap om den og høy grad av bevissthet om bruk, lagring og deling av dataene som behandles. Det krever kritisk vurdering av bruksområder og risiko, krav til datakvalitet, etikk og tydelig styring. Vi må alle sikre at KI tas ansvarlig og sikkert i bruk på måter som faktisk løser samfunnsoppdraget, og at den ikke skaper nye uakseptable risikoer.

Skytjenester vil i tiden fremover være sentrale for hvordan vi leverer robuste tjenester med høy skalerbarhet og fleksibilitet. Overgangen til skybaserte plattformer gir store fordeler, og krever samtidig gode risikovurderinger, moden styring, ny kompetanse, helhetlig arkitektur og et kontinuerlig arbeid med informasjonssikkerhet. I en tid preget av økende geopolitisk uro og et trusselbilde i rask utvikling, blir cybersikkerhet en kritisk forutsetning for både drift og tillit. Vi må derfor ytterligere styrke vår evne til god hendelseshåndtering og sikkerhets- og beredskapskompetanse gjennom øvelser, og gjennom å fortsette å investere i løsninger for beskyttelse, overvåking og rask respons.

Digitaliseringsarbeidet vil være avhengig av et tett samspill mellom teknologiske muligheter og organisasjonens egen modenhet. For å møte nye krav og et økende behov for samordnede og mer effektive arbeidsprosesser, spesielt på tvers av statsforvalterne, blir det nødvendig å styrke

samarbeidet og utvikle felles standarder. I dette bildet blir behovet for akseptabel variasjon mellom embetene i saksbehandlingen et viktig tema å adressere.

Digital utvikling vil i større grad gå fra prosjektbaserte initiativer til mer produktorientert arbeid med tydelig eierskap og kontinuerlig forbedring som drivkraft. En livsløpsorientert tilnærming vil sikre at løsninger videreutvikles, vedlikeholdes og optimaliseres over tid. Dette forutsetter også mer harmoniserte arbeidsmetoder og en felles forståelse av saksbehandlingen.

Automatisering vil være et sentralt virkemiddel for å møte kapasitetsutfordringer og frigjøre ressurser til mer verdiskapende oppgaver. KI utvider mulighetene for hva som kan automatiseres fordi den kan håndtere variasjon, usikkerhet og mønstre i data der tradisjonell, regelbasert automatisering kommer til kort. Samtidig må utforskning og bruk av KI skje kontrollert og ansvarlig, innenfor solide juridiske og etiske rammer.

Økte krav til informasjonssikkerhet, kvalitet og stabil drift vil være styrende for prioriteringene framover. For å realisere gevinstene av framtidige digitale løsninger må både STAF og embetene være forberedt på endringer i arbeidsprosesser, kompetanse og arbeidsformer i årene som kommer.

Alt dette understreker behovet for å videreutvikle vår organisasjon gjennom systematiske kompetanseløft innen regelverk, sikkerhet, skyteknologi og kunstig intelligens. Samtidig må vi tiltrekke oss og beholde spesialister i et krevende arbeidsmarked. Fremover vil læringskultur, tverrfaglighet og innovasjonskraft være helt sentralt for vår evne til å levere gode tjenester. STAF skal slik fortsette å være en trygg, relevant og ambisiøs partner for kunder, eier og samarbeidspartnere i sektorene.

Et tett og tillitsfullt samarbeid mellom embetene som eier av den faglige kompetansen og tjenesteansvaret, og oss som leverandør av digitale løsninger, er en forutsetning for å lykkes med vårt oppdrag. Skal teknologi skape reell verdi, må faglig innsikt, brukerforståelse og digitale muligheter utvikles i samspill og ikke i separate spor. Dette krever åpen dialog, tydeligere rolle- og ansvarsfordeling, og en felles forståelse av mål og effekter. Når vi lykkes i samhandlingen, blir vårt felles utviklingsløp tydelig. Det er i dette samspillet mellom mennesker, kompetanse og teknologi at varig verdi skapes.

6 Årsregnskap

Se vedlegg: Årsregnskap 2025



Statsforvalterens fellestjenester

- sammen for effektive tjenester

Årsregnskap 2025

Vedlegg til årsrapport 2025



Innhold

1 Ledelseskomentarer	3
2 Prinsippnote	5
3 Kontantregnskap	7
3.1 Bevilgningsrapportering 31.12.2025	7
3.2 Artskontorrapportering 31.12.2025	10
4 Virksomhetsregnskap avlagt i henhold til statlige regnskapsstandarder (SRS).....	11
4.1 Inntekter fra bevilgninger og inntekt fra tilskudd og overføringer	11
4.2 Kostnader	11
4.3 Klassifisering og vurdering av anleggsmidler	12
4.4 Immaterielle eiendeler	12
4.5 Klassifisering og vurdering av omløpsmidler og kortsiktig gjeld	12
4.6 Fordringer	12
4.7 Statens kapital	12
4.8 Statlige rammebetingelser	13
4.9 Nummerering av noter	13
4.10 Resultatregnskap	14
4.11 Balanse.....	15
4.12 Statens kapital og gjeld	16
4.13 Noter	17
Note 1 Driftsinntekter	17
Note 2 Lønnskostnader, årsverk og andre ytelser	18
Note 3 Immaterielle eiendeler	18
Note 4 Varige driftsmidler	19
Note 5 Andre driftskostnader	19
Note 6 Finansinntekter og finanskostnader	21
Note 7 Sammenheng mellom avregnet med statskassen og mellomværende med statskassen (bruttobudsjetterte virksomheter).....	22
Note 12 Kundefordringer	24
Note 13 Opptjente, ikke fakturerte inntekter/Mottatt forskuddsbetaling.....	24
Note 14 Andre kortsiktige fordringer	24
Note 16 Annen kortsiktig gjeld	25

1 Ledelseskommentarer

Statsforvalterens fellestjenester (STAF) ble opprettet 1. januar 2019 og er underlagt Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD). STAF er ansvarlig for drift og utvikling av administrative tjenester for statsforvalterne. STAFs rolle er å ivareta statsforvalternes behov for effektive, administrative tjenester og å utvikle og drifte fellesløsninger for embetene og embetenes oppdragsgivere.

1.1 Bekreftelse

Årsregnskapet for 2025 er avlagt i henhold til bestemmelser om økonomistyring i staten, Finansdepartementets rundskriv R-115 og krav fra DFD. Regnskapet skal gi et rettviseende og dekkende bilde av STAFs disponible bevilgninger, regnskapsførte utgifter, inntekter, eiendeler og gjeld.

Fra 1. januar 2020 fører og rapporterer STAF virksomhetsregnskapet i tråd med de statlige regnskapsstandardene (SRS), i tillegg til ordinær rapportering etter kontantprinsippet.

Virksomhetsregnskapet er satt opp i samsvar med de statlige regnskapsstandardene.

1.2 Vurderinger av vesentlige forhold

Kontantregnskapet

I 2025 disponerte STAF utgiftstildelinger på 290 278 000 kroner. Merutgift på kapittel 1520 post 01 ble 2 449 339 kroner, og sammen med en merinntekt på 5 729 551 kroner på post 02 søker vi om å få overført 3 280 212 kroner til 2026 på kapittel 1520 post 01, jamfør note B.

Mellomværende med statskassen utgjorde 11 462 406 kroner per 31.12.2025, en økning på 932 545 kroner sammenlignet med 2024.

Artskontorrapporteringen viser at netto rapporterte utgifter til drift og investeringer summerte seg til 302 185 842 kroner. Dette er en økning på 50 366 090 kroner sammenlignet med 2024.

Vi utbetalte 171 015 531 kroner i lønn og sosiale utgifter, en økning på 18 112 013 kroner sammenlignet med 2024. Økningen skyldes utbetaling av lønnsoppgjørene for både 2024 og 2025, samt at vakante stillinger i 2024 i stor grad ble besatt i 2025.

Andre driftsutgifter var 102 000 052 kroner i 2025, en økning på 6 546 699 kroner.

Hovedårsakene til økningen er ca. 4,6 millioner kroner som var brukt til kjøp av Cisco «Grønn knapp» lisens for 5 år, ca. 3,8 millioner kroner til prosjektet «Før-kommersiell pukellaks» (dekket av Norges forskningsråd).

I 2025 ble det utbetalt 34 893 385 kroner til ulike investeringer, finansiert ved bruk av tildelte midler på post 01/21. Dette er en økning på 24 768 470 kroner sammenlignet med 2024.

Investeringene er hovedsakelig knyttet til utvikling av programvare, modernisering av infrastruktur og utkjøp av leasingavtaler.

Virksomhetsregnskapet

Tilgang på 9 048 524 kroner på programvarer gjelder konsulenttenester til utvikling av «Kommunebilde», «Tilskuddsforvaltning», «Partiportalen», «Ny rettshjelsapplikasjon», «SAK admin».

Revisjon

Riksrevisjonen er ekstern revisor og bekrefter årsregnskapet for STAF. Årsregnskapet er ikke ferdig revidert per d.d., men revisjonsberetningen skal foreligge innen 1. mai 2026.

Arendal, 2. mars 2026

Margot Telnes

direktør (sign.)

2 Prinsippnote

STAFs årsregnskap for statlige virksomheter er utarbeidet og avlagt etter nærmere retningslinjer fastsatt i bestemmelser om økonomistyring i staten (bestemmelsene). Årsregnskapet er i henhold til krav i bestemmelsene punkt 3.4.1, nærmere bestemmelser i Finansdepartementets rundskriv R-115 av november 2025 og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementets hovedinstruks til Statsforvalterens fellestjenester.

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

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

Årsregnskapet inneholder en oppstilling av virksomhetsregnskapet med resultat- og balanseoppstilling med noter, etter krav i Finansdepartementets rundskriv R-114, ettersom STAF fører regnskapet etter periodiseringsprinsippet i henhold til de statlige regnskapsstandartene (SRS), jf. punkt 3.3.2 i bestemmelsene.

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

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

Bevilgningsrapporteringen

Oppstillingen av bevilgningsrapporteringen omfatter en øvre del med bevilgningsrapporteringen og en nedre del som viser beholdninger virksomheten står oppført med i kapitalregnskapet.

Bevilgningsrapporteringen viser regnskapstall som STAF har rapportert til statsregnskapet. Det stilles opp etter de kapitler og poster i bevilgningsregnskapet STAF har fullmakt til å disponere. Kolonnen samlet tildeling viser hva virksomheten har fått stilt til disposisjon i tildelingsbrev eller belastningsfullmakter for hver statskonto (kapittel/post). Oppstillingen viser i tillegg alle finansielle eiendeler og forpliktelser STAF står oppført med i statens kapitalregnskap.

Det er kun tildelinger til drift fra DFD som vises i note A og B. Note A viser den samlede tildelingen for kapittel 1520. Note B gir informasjon om mulig overførbart beløp til neste år for de samme kapitlene sammenholdt med tilhørende inntektsposter på kapittel 4520.

STAF har ikke avgitt belastningsfullmakter i regnskapsåret.

Artskontorapporteringen

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

3 Kontantregnskap

3.1 Bevilgningsrapportering 31.12.2025

Utgifts- kapittel	Kapittelnavn	Post	Posttekst	Note	Samlet tildeling for 2025	Regnskap per 31.12.2025	Merutgift (-) og mindreutgift
1520	Statsforvalterne	01	Driftsutgifter	A, B	290 278 000	292 727 339	-2 449 339
0470	Fri rettshjelp	01	Driftsutgifter	B	10 865 000	9 861 154	1 003 846
0577	Tilskudd til de politiske partier	01	Driftsutgifter	B	2 700 000	2 447 462	252 538
0748	Statens helsetilsyn	01	Driftsutgifter	B	1 000 000	1 000 000	0
0748	Statens helsetilsyn	21	Spesielle driftsutgifter	B	2 500 000	1 688 315	811 685
0800	Tros- og livssynssamfunn	21	Spesielle driftsutgifter	B	400 000	191 153	208 847
1633	Nettoordning, statlig betalt merverdiavgift	01	Nettoføring av mva i staten		0	29 730 495	
<i>Sum utgiftsført</i>					307 743 000	337 645 919	

Inntekts- kapittel	Kapittelnavn	Post	Posttekst	Samlet tildeling for 2025	Regnskap per 31.12.2025	Merinntekt og mindreinntekt (-)	
4520	Statsforvalterne	02	Ymse inntekter	0	5 729 551	5 729 551	
5309	Tilfeldige inntekter	29	Tilfeldige inntekter, ymse	0	358 046		
5700	Folketrygdens inntekter	72	Arbeidsgiveravgift	0	19 255 615		
<i>Sum inntektsført</i>					0	25 343 212	

Netto rapportert til bevilgningsregnskapet

312 302 707

Kapitalkontoer

60095201	Norges Bank KK /innbetalinger				25 560 521	
60095202	Norges Bank KK/utbetalinger				-336 930 683	
705035	Endring i mellomværende med statskassen				-932 545	
<i>Sum rapportert</i>					0	

Beholdninger rapportert til kapitalregnskapet

	31.12.2025	31.12.2024	Endring
705035 Mellomværende med statskassen	-11 462 406	-10 529 861	-932 545

Note A Forklaring til samlet tildeling

Kapittel og post	Overført fra i fjor	Årets tildelinger	Samlet tildeling
152001	10 661 000	279 617 000	290 278 000

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

Kapittel og post	152001/452002
Stikkord	kan overføres
Merutgift (-)/ mindreutgift	-2 449 339
Utgiftsført av andre i henhold til avgitte belastningsfullmakter (-)	0
Merutgift (-)/ mindreutgift etter avgitte belastningsfullmakter	-2 449 339
Merinntekter / mindreinntekter (-) i henhold til merinntektsfullmakt	5 729 551
Omdisponering fra post 01 til 45 eller til post 01/21 fra neste års bevilgning	0
Innsparinger (-)	0
Sum grunnlag for overføring	3 280 212
Maks. overførbart beløp	13 980 850
Mulig overførbart beløp beregnet av virksomheten	3 280 212

Fullmakt til å overskride driftsbevilgninger mot tilsvarende merinntekter

Fullmakt til å overskride driftsløyving under kap. 1520, post 01 mot tilsvarende merinntekter på kap. 4520, post 02, jf. romartalsvedtak II under DFD i Prop. 1 S (2024–2025), jf. Innst. 16 S (2024–2025) vedtatt 17. desember 2024.

Merinntekt for 2025 på kap. 4520, post 02 utgjør kr 5 729 551.

Overføring av mindreutgift til 2026 – 1520.01/4520.02

STAF har ubrukte midler på kapittel/post 1520.01/4520.02 som beløper seg til kr 3 280 212.

Forklaring til bruk av budsjettfullmakter

Mottatte belastningsfullmakter (gjelder for både utgiftskapitler og inntektskapitler)

Oppdragsgiver	Kapittel og post	Beskrivelse	Beløp
Helsetilsynet	0748.01	Drift av fagsystemet NESTOR (nettbasert system for tilsyn og rettighetsaker) og oppgradering av styringspanel	1 000 000
Helsetilsynet	0748.21	Arbeidet med å utarbeide et nytt, felles fagsystem og dataplattform for Statens helsetilsyn og statsforvalterne	1 688 315
Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet	0577.01	Drifts- og utviklingsutgifter for partiportalen, partiregnskap, partifinansiering.no og partilovnemnda.no	2 447 462
Justis- og beredskapsdepartementet	0470.01	Utvikling av rettshjelpapplikasjon	9 861 154
Barne- og familiedepartementet	0800.21	Forvaltning, drift og vedlikehold og videreutvikling av digital løsning for tros- og livssynssamfunn	191 153

Note C Oversikt over binding på framtidige års bevilgninger

Avtaler om leie av kontorlokaler

Gjenværende varighet per 31.12.	Årlig leibeløp	Av neste års bevilgning	Av senere års bevilgning	Samlet binding på framtidige års bevilgninger
Varighet inntil 1 år	16 200 000	16 200 000		16 200 000
Varighet 1-5 år	1 366 000	1 366 000	1 366 000	2 732 000
Varighet over 5 år	2 700 000	2 700 000	2 700 000	5 400 000
Totalt	20 266 000	20 266 000	4 066 000	24 332 000

STAF er fremleietaker fra statsforvalterne og har 10 husleieavtaler. 8 av disse skal fornyes i 2026, varighet er ukjent.

Andre vesentlige leieavtaler

Gjenværende varighet per 31.12.	Årlig leibeløp	Av neste års bevilgning	Av senere års bevilgning	Samlet binding på framtidige års bevilgninger
Varighet inntil 1 år	22 000 000	22 000 000		22 000 000
Varighet 1-5 år	5 000 000	5 000 000	5 000 000	10 000 000
Varighet over 5 år	13 500 000	13 500 000	13 500 000	27 000 000
Totalt	40 500 000	40 500 000	18 500 000	59 000 000

Andre vesentlige leieavtaler gjelder lisenser, telefoni, internett og leasing. Her er beste estimat.

Vesentlige avtaler om kjøp av tjenester

Gjenværende varighet per 31.12.	Årlig leibeløp	Av neste års bevilgning	Av senere års bevilgning	Samlet binding på framtidige års bevilgninger
Varighet inntil 1 år	7 250 000	7 250 000		7 250 000
Varighet 1-5 år				0
Varighet over 5 år				0
Totalt	7 250 000	7 250 000	0	7 250 000

Dette er estimat på planlagt bruk av konsulent tjenester for 2026. STAF bruker rammeavtaler og har ikke langsiktige avtaler som forplikter til en eksakt verdi.

3.2 Artskontorrapportering 31.12.2025

	31.12.2025	31.12.2024
Driftsinntekter rapportert til bevilgningsregnskapet		
Innbetalinger fra gebyrer	0	0
Innbetalinger fra tilskudd og overføringer	0	229 411
Salgs- og leieinnbetalinger	0	0
Andre innbetalinger	5 729 551	6 442 292
<i>Sum innbetalinger fra drift</i>	<i>5 729 551</i>	<i>6 671 703</i>
Driftsutgifter rapportert til bevilgningsregnskapet		
Utbetalinger til lønn	171 015 531	152 903 519
Andre utbetalinger til drift	102 000 052	95 453 353
<i>Sum utbetalinger til drift</i>	<i>273 015 583</i>	<i>248 356 872</i>
Netto rapporterte driftsutgifter	267 286 032	241 685 169
Investerings- og finansutgifter rapportert til bevilgningsregnskapet		
Utbetaling til investeringer	34 893 385	10 124 914
Utbetaling til kjøp av aksjer	0	0
Utbetaling av finansutgifter	6 455	9 699
<i>Sum investerings- og finansutgifter</i>	<i>34 899 840</i>	<i>10 134 613</i>
Netto rapporterte investerings- og finansutgifter	34 899 840	10 134 613
	302 185 872	251 819 782
Inntekter og utgifter rapportert på felleskapitler		
Gruppelivsforsikring konto 1985 (ref. kap. 5309, inntekt)	358 046	325 785
Arbeidsgiveravgift konto 1986 (ref. kap. 5700, inntekt)	19 255 615	17 251 109
Nettoføringsordning for merverdiavgift konto 1987 (ref. kap. 1633, utgift)	29 730 495	21 028 928
<i>Netto rapporterte utgifter på felleskapitler</i>	<i>10 116 835</i>	<i>3 452 034</i>
Netto rapportert til bevilgningsregnskapet	312 302 707	255 271 816

Oversikt over mellomværende med statskassen	31.12.2025	31.12.2024
Eiendeler og gjeld		
Fordringer på ansatte	93 428	31 956
Kontanter	0	0
Bankkontoer med statlige midler utenfor Norges Bank	0	0
Skyldig skattetrekk og andre trekk	-6 335 398	-5 031 783
Skyldige offentlige avgifter	-852 143	-224 251
Avsatt pensjonspremie til Statens pensjonskasse	-4 361 792	-5 305 783
Mottatte forskuddsbetalinger	0	0
Lønn (negativ netto, for mye utbetalt lønn m.m.)	0	0
Differanser på bank og uidentifiserte innbetalinger	-6 500	0
Sum mellomværende med statskassen	-11 462 406	-10 529 861

4 Virksomhetsregnskap avlagt i henhold til statlige regnskapsstandarder (SRS)

STAF skal føre og rapportere sitt virksomhetsregnskap i tråd med de statlige regnskapsstandardene (SRS), i tillegg til ordinær rapportering etter kontantprinsippet. Virksomhetsregnskapet er satt opp i samsvar med de statlige regnskapsstandardene (SRS)

4.1 Inntekter fra bevilgninger og inntekt fra tilskudd og overføringer

Inntekt fra bevilgninger og inntekt fra tilskudd og overføringer resultatføres etter prinsippet om motsatt sammenstilling. Dette innebærer at inntekt fra bevilgninger og inntekt fra tilskudd og overføringer resultatføres i takt med at aktivitetene som finansieres av disse inntektene utføres, det vil si i samme periode som kostnadene påløper (motsatt sammenstilling).

Bruttobudsjetterte virksomheter har en forenklet praktisering av prinsippet om motsatt sammenstilling ved at inntekt fra bevilgninger beregnes som differansen mellom periodens kostnader og opptjente transaksjonsbaserte inntekter og eventuelle inntekter fra tilskudd og overføringer til virksomheten. En konsekvens av dette er at resultat av periodens aktiviteter blir null.

4.2 Kostnader

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

Utgifter som finansieres med inntekt fra bevilgning og inntekt fra tilskudd og overføringer, kostnadsføres i samme periode som aktivitetene er gjennomført og ressursene er brukt.

Pensjoner

SRS 25 Ytelser til ansatte legger til grunn en forenklet regnskapsmessig tilnærming til pensjoner. Statlige virksomheter skal ikke balanseføre netto pensjonsforpliktelser for ordninger til Statens pensjonskasse (SPK).

Virksomheten resultatfører arbeidsgiverandel av pensjonspremien som pensjonskostnad. Pensjon kostnadsføres som om pensjonsordningen i SPK var basert på en innskuddsplan.

Fra 2022 har SPK lagt om pensjonspremiemodellen for statlige virksomheter. Fra 1. januar 2022 betaler virksomheten en virksomhetsspesifikk hendelsesbasert arbeidsgiverandel som del av pensjonspremien. At premien er virksomhetsspesifikk, betyr at den beregnes ut fra den enkelte virksomhets forhold, ikke for grupper av virksomheter samlet. At den er hendelsesbasert, betyr at den tar hensyn til de faktiske hendelser i medlemsbestanden i virksomheten, slik at premiereserven er oppdatert i forhold til medlemmets opptjening. Medlemsandelen på to prosent av lønnsgrunnlaget er uendret.

Leieavtaler

Virksomheten har valgt å benytte forenklet metode i SRS 13 om leieavtaler og klassifiserer alle leieavtaler som operasjonelle leieavtaler.

4.3 Klassifisering og vurdering av anleggsmidler

Anleggsmidler er varige og betydelige eiendeler som disponeres av virksomheten. Med varige eiendeler menes eiendeler med utnyttbar levetid på 3 år eller mer. Med betydelige eiendeler forstås eiendeler med anskaffelseskost på 50 000 kroner eller mer. Anleggsmidler er balanseført til anskaffelseskost fratrukket avskrivninger. STAF har valgt å balanseføre driftsmidler som gruppe. Varige driftsmidler som enkeltvis har en verdi under 50 000 kroner kan klassifiseres samlet som en gruppe i balansen dersom det er mange og ensartede eiendeler, og hvor verdien til sammen er betydelig. For at et driftsmiddel skal inngå som en del av en balanseført gruppe må den også ha en utnyttbar levetid på tre år eller mer. Anleggsmidler i STAF er delt i disse gruppene:

- 1250 - Inventar (kontorinventar, innredninger m.m.) - levetid 5 år
- 1280 - Klientplattform (PC, skjermer og docking m.m.) - levetid 5 år
- 1281 - Dataromsutstyr (UPS, lagringssystemer m.m.) - levetid 5 år
- 1283 - Dataromservere – levetid 3 år
- 1284 - Møteromsutstyr (UC, lydplanke, kamera, skjermer, kabler m.m.) - levetid 5 år
- 1286 - Innkjøpt PC-utstyr, ikke utplassert hos embetene ennå
- 1292 – Kunst – ingen avskrivninger

Varige driftsmidler nedskrives til virkelig verdi ved endret anvendelse eller utnyttelse, dersom virkelig verdi er lavere enn balanseført verdi.

4.4 Immaterielle eiendeler

STAFs immaterielle eiendeler består av standard programvare og egenutviklede programvare. Kjøp av bistand til utvikling av programvare er balanseført. Utgifter som gjelder bruk av egne ansatte knyttet til applikasjonsutviklingsfasen ved utvikling av programvare, er kostnadsført. Programvare under utvikling avskrives først når den er ferdigstilt og tas i bruk.

4.5 Klassifisering og vurdering av omløpsmidler og kortsiktig gjeld

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

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

4.6 Fordringer

Kundefordringer og andre fordringer er oppført i balansen til pålydende. Ut fra en helhetsvurdering av utestående krav avsettes det ikke for forventet tap.

4.7 Statens kapital

Statens kapital utgjør nettobeløpet av virksomhetens eiendeler og gjeld, og fremgår i regnskapslinjen for avregninger i balanseoppstillingen. STAF presenterer ikke konsernkontoene i Norges Bank som bankinnskudd. Konsernkontoene inngår i regnskapslinjen avregnet med statskassen.

4.8 Statlige rammebetingelser

Selvassurandørprinsippet

Staten opererer som selvassurandør. Det er følgelig ikke inkludert poster i balanse eller resultatregnskap som søker å reflektere alternative netto forsikringskostnader eller forpliktelser.

Statens konsernkontoordning

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

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

4.9 Nummerering av noter

STAF benytter samme nummerering av noter som i DFØs malverk. Noter som ikke er aktuelle for virksomheten vises ikke.

4.10 Resultatregnskap

	Note	31.12.2025	31.12.2024
Driftsinntekter			
Inntekt fra bevilgninger	1	282 055 598	270 835 982
Inntekt fra tilskudd og overføringer	1	0	229 411
Inntekt fra gebyrer	1	0	0
Salgs- og leieinntekter	1	0	0
Andre driftsinntekter	1	1 928 271	1 735 661
<i>Sum driftsinntekter</i>		<i>283 983 869</i>	<i>272 801 053</i>
Driftskostnader			
Varekostnader		0	0
Lønnskostnader	2	169 255 732	157 048 399
Avskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	3,4	20 945 530	24 034 479
Nedskrivninger på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	3,4	0	0
Andre driftskostnader	5	93 776 151	91 708 885
<i>Sum driftskostnader</i>		<i>283 977 413</i>	<i>272 791 764</i>
Driftsresultat		6 455	9 289
Finansinntekter og finanskostnader			
Finansinntekter	6	0	0
Finanskostnader	6	6 455	9 289
<i>Sum finansinntekter og finanskostnader</i>		<i>-6 455</i>	<i>-9 289</i>
Resultat av periodens aktiviteter		0	0
Avregninger og disponeringer			
Avregning med statskassen (bruttobudsjetterte)	7	0	0
<i>Sum avregninger og disponeringer</i>		<i>0</i>	<i>0</i>

4.11 Balanse

	Note	31.12.2025	31.12.2024
EIENDELER			
A. Anleggsmidler			
I Immaterielle eiendeler			
Programvare og lignende rettigheter	3	27 313 396	27 007 012
Immaterielle eiendeler under utførelse	3	0	0
<i>Sum immaterielle eiendeler</i>		<i>27 313 396</i>	<i>27 007 012</i>
II Varige driftsmidler			
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	4	0	0
Maskiner og transportmidler	4	0	0
Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende	4	36 000 191	22 802 034
Anlegg under utførelse	4	0	0
Infrastruktureiendeler	4	0	0
<i>Sum varige driftsmidler</i>		<i>36 000 191</i>	<i>22 802 034</i>
Sum anleggsmidler		63 313 587	49 809 045
B. Omløpsmidler			
I Beholdning av varer og driftsmateriell			
Beholdninger av varer og driftsmateriell	11	0	0
<i>Sum beholdning av varer og driftsmateriell</i>		<i>0</i>	<i>0</i>
II Fordringer			
Kundefordringer	12	-6 500	0
Opptjente, ikke fakturerte inntekter	13	240 051	328 517
Andre fordringer	14	11 063 772	8 799 358
<i>Sum fordringer</i>		<i>11 297 323</i>	<i>9 127 875</i>
III Bankinnskudd, kontanter og lignende			
Sum omløpsmidler		11 297 323	9 127 875
Sum eiendeler drift		74 610 909	58 936 921
Sum eiendeler		74 610 909	58 936 921

4.12 Statens kapital og gjeld

	Note	31.12.2025	31.12.2024
C. Statens kapital			
I Virksomhetskaper			
<i>Sum virksomhetskaper</i>		0	0
II Avregninger			
Avregnet med statskassen (bruttobudsjetterte)	7	33 560 811	13 287 323
<i>Sum avregninger</i>		33 560 811	13 287 323
Sum statens kapital		33 560 811	13 287 323
D. Gjeld			
I Avsetning for langsiktige forpliktelser			
II Annen langsiktig gjeld			
III Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		7 379 295	13 693 941
Skyldig skattetrekk		6 335 398	5 031 783
Skyldige offentlige avgifter		3 569 653	3 194 916
Avsatte feriepenger		15 824 514	13 883 994
Mottatt forskuddsbetaling	13	0	0
Annen kortsiktig gjeld	16	7 941 238	9 844 963
<i>Sum kortsiktig gjeld</i>		41 050 098	45 649 597
Sum gjeld		41 050 098	45 649 597
Sum statens kapital og gjeld drift		74 610 909	58 936 921

4.13 Noter

Note 1 Driftsinntekter

	31.12.2025	31.12.2024
Inntekt fra bevilgninger		
Inntekt fra bevilgninger	282 055 598	270 835 982
Sum inntekt fra bevilgninger	282 055 598	270 835 982
Inntekt fra tilskudd og overføringer		
Tilskudd fra Norges forskningsråd	0	0
Tilskudd fra andre statlige virksomheter	0	229 411
Tilskudd fra EU	0	0
Andre tilskudd og overføringer	0	0
Sum inntekt fra tilskudd og overføringer	0	229 411
Inntekt fra gebyrer		
Gebyrer	0	0
Sum inntekt fra gebyrer	0	0
Salgs- og leieinntekter		
Salgsinntekt, avgiftspliktig	0	0
Salgsinntekt, avgiftsfri	0	0
Salgsinntekt, unntatt avgiftsplikt	0	0
Leieinntekter	0	0
Uopptjent inntekt	0	0
Sum salgs- og leieinntekter	0	0
Andre driftsinntekter		
Gevinst ved avgang av anleggsmidler	0	0
Andre driftsinntekter	1 928 271	1 735 661
Sum andre driftsinntekter	1 928 271	1 735 661
Sum driftsinntekter	283 983 869	272 801 053

Note 2 Lønnskostnader, årsverk og andre ytelser

	31.12.2025	31.12.2024
Lønn	128 790 627	117 421 316
Feriepenger	16 321 657	14 299 395
Arbeidsgiveravgift	18 999 774	17 763 786
Pensjonskostnader ¹	11 143 386	12 344 314
Sykepenger og andre refusjoner (-)	-8 278 721	-6 639 534
Andre ytelser	2 279 009	1 859 122
Sum lønnskostnader	169 255 732	157 048 399
Antall utførte årsverk:	180,4	173,2
Lønn og andre ytelser til virksomhetsleder		
Margot Telnes	1 641 796	1 450 492

STAF har ikke styre. Det er ikke inngått avtaler med virksomhetsleder om vederlag ved opphør eller endring av arbeidsforholdet/vervet som kan gi vesentlige fremtidige forpliktelser. Det er heller ikke inngått andre særskilte avtaler til fordel for virksomhetsleder.

Note 3 Immaterielle eiendeler

	Programvare og lignende rettigheter	Immaterielle eiendeler under utførelse	Sum
Anskaffelseskost 01.01.	74 779 622	0	74 779 622
Tilgang i året	9 048 524	0	9 048 524
Avgang anskaffelseskost i året (-)	0	0	0
Fra immaterielle eiendeler under utførelse til annen gruppe i året	0	0	0
<i>Anskaffelseskost</i>	83 828 146	0	83 828 146
Akkumulerte nedskrivninger 01.01.	0	0	0
Nedskrivninger i året	0	0	0
Akkumulerte avskrivninger 01.01.	47 772 610	0	47 772 610
Ordinære avskrivninger i året	8 742 140	0	8 742 140
Akkumulerte avskrivninger avgang i året (-)	0	0	0
Balanseført verdi 31.12.2025	27 313 396	0	27 313 396

Tilgang på 9 048 524 kroner gjelder konsulenttenester til utvikling av programvarer som er balanseført i henhold til SRS 17.

¹ Premiesatsen for arbeidsgiverandelen utgjorde i 2025 12,6 prosent (arbeidsgiverandel av pensjonspremie på artskonto 542/pensjonsgrunnlaget i 2025 rapportert til SPK). For regnskapsåret 2024 utgjorde premiesatsen 12,6 prosent.

Note 4 Varige driftsmidler

	Driftsløsøre, inventar, verktøy o.l.	Sum
Anskaffelseskost 01.01.	85 181 327	85 181 327
Tilgang i året	25 401 547	25 401 547
Avgang anskaffelseskost i året (-)	0	0
Fra anlegg under utførelse til annen gruppe i året	0	0
Anskaffelseskost	110 582 874	110 582 874
Akkumulerte nedskrivninger 01.01	0	0
Nedskrivninger i året	0	0
Akkumulerte avskrivninger 01.01.	62 379 293	62 379 293
Ordinære avskrivninger i året	12 203 389	12 203 389
Akkumulerte avskrivninger avgang i året (-)	0	0
Balanseført verdi 31.12.2025	36 000 191	36 000 191

Note 5 Andre driftskostnader

	31.12.2025	31.12.2024
Husleie	15 121 756	14 234 075
Vedlikehold egne bygg og anlegg	0	0
Vedlikehold og ombygging av leide lokaler	68 079	283 732
Andre kostnader til drift av eiendom og lokaler	4 249 763	4 335 600
Leie maskiner, inventar og lignende	46 607 290	44 750 756
Mindre utstyrsanskaffelser	1 129 159	1 318 063
Reparasjon og vedlikehold av maskiner, utstyr mv.	381 196	200 565
Kjøp av konsulenttenester	12 348 557	11 265 219
Kjøp av andre fremmede tenester	4 077 434	4 722 605
Reiser og diett	2 615 004	2 666 633
Øvrige driftskostnader	7 177 914	7 931 639
Sum andre driftskostnader	93 776 151	91 708 885

Husleie: Samlet husleiekostnad inkludert felleskostnader fordelt på kontogruppene 63*, 68* og 59* er på 20 008 411 for 2025, en økning på 1 233 017 kroner sammenlignet med 2024. Størstedelen av økningen gjelder økt husleie i Bergen - ca. 0,7 millioner kroner.

Leie av maskiner, inventar og lignende: Økning på 1,85 millioner til leie av maskiner, inventar og lignende gjelder kjøp av nye lisenser.

Type eiendel	Gjenværende varighet			Kostnadsført leiebetaling for perioden
	Inntil 1 år	1-5 år	Over 5 år	
Immaterielle eiendeler				0
Tomter, bygninger og annen fast eiendom				0
Maskiner og transportmidler				0
Driftsløsøre, inventar, verktøy og lignende	107 000	0	0	107 000
Infrastruktur-eiendeler				0
Sum	107 000	0	0	107 000

Virksomheten kjøpte ut nesten alle leasingavtaler i 2025.

Kjøp av konsulentttjenester og andre fremmede tjenester: Totalt var kostnadene til konsulentttjenester i 2025 omtrent 0,44 millioner kroner høyere enn i 2024. Konsulentkostnader til utvikling av programvare og IKT-løsninger var nesten 2,4 millioner kroner høyere. I tillegg balanseførte vi rundt 9 millioner kroner i 2024, jf. note 3, en økning på cirka 0,2 millioner kroner fra 2024.

Konto	2025	2024
6700 Konsulentttjenester innen økonomi og revisjon (feilføring, konto 6710)	66 144	0
6701 Konsulentttjenester innen juss – juridisk bistand	298 202	307 695
6710 Konsulentttjenester til utvikling av programvare og IKT-løsninger	9 784 820	7 265 426
6720 Konsulentttjenester til organisasjonsutvikling mv.	74 700	130 975
6721 Konsulentttjenester til rekruttering mv.	412 267	526 595
6730 Andre konsulentttjenester	1 712 425	3 034 528
Kjøp av konsulentttjenester	12 348 558	11 265 219
6740 Innleie av vikarer	468 050	167 425
6750 Kjøp av tjenester til løpende driftsoppgaver, IKT	2 588 777	3 613 807
6760 Kjøp av lønns- og regnskapstjenester	1 020 607	936 422
6780 Kjøp av andre fremmede tjenester	0	4 950
Kjøp av andre fremmede tjenester	4 077 434	4 722 605

Reiser og diett: 51 630 kroner lavere enn i 2024.

Øvrige driftskostnader: Nedgang på 753 725 kroner skyldes først og fremst reduserte kurs- og kompetansekostnader i 2025.

Note 6 Finansinntekter og finanskostnader

	31.12.2025	31.12.2024
Finansinntekter		
Renteinntekter	0	0
Valutagevinst (agio)	0	0
Utbytte fra selskaper	0	0
Annen finansinntekt	0	0
Sum finansinntekter	0	0
Finanskostnader		
Rentekostnad	6 455	9 289
Nedskrivning av aksjer	0	0
Valutatap (disagio)	0	0
Annen finanskostnad	0	0
Sum finanskostnader	6 455	9 289

Note 7 Sammenheng mellom avregnet med statskassen og mellomværende med statskassen (bruttobudsjetterte virksomheter)

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

	31.12.2025	31.12.2024	Endring
Avregnet med statskassen i balansen	33 560 811	13 287 323	20 273 488

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

Endring i avregnet med statskassen	2025
<i>Konsernkontoer i Norges Bank</i>	
Konsernkonto utbetaling	-336 930 683
Konsernkonto innbetaling	25 560 521
<i>Netto trekk konsernkonto</i>	-311 370 162
<i>Innbetalinger og utbetalinger som ikke inngår i virksomheten drift (er gjennomstrømningsposter)</i>	
- Innbetaling innkrevingsvirksomhet og andre overføringer	0
+ Utbetaling tilskuddsforvaltning og andre overføringer	0
<i>Bokføringer som ikke går over bankkonto, men direkte mot avregning med statskassen</i>	
+ Inntektsført fra bevilgning (underkonto 1991)	282 055 598
- Gruppeliv/arbeidsgiveravgift (underkonto 1985 og 1986)	-19 613 661
+ Nettoordning, statlig betalt merverdiavgift (underkonto 1987)	28 654 737
<i>Andre avstemmingsposter</i>	
Spesifikasjon av andre avstemmingsposter	0
<i>Forskjell mellom resultatført og netto trekk på konsernkonto</i>	-20 273 488
Resultat av periodens aktiviteter før avregning mot statskassen	0
Sum endring i avregnet med statskassen	-20 273 488

B. Forskjellen mellom avregnet med statskassen og mellomværende med statskassen

	31.12.2025	31.12.2025	
	Spesifisering av <u>bokført</u> avregning med statskassen	Spesifisering av <u>rapportert</u> mellomværende med statskassen	Forskjell
Immaterielle eiendeler og varige driftsmidler			
Immaterielle eiendeler	27 313 396	0	27 313 396
Varige driftsmidler	36 000 191	0	36 000 191
<i>Sum</i>	63 313 587	0	63 313 587
Finansielle anleggsmidler			
Investeringer i aksjer og andeler	0	0	0
Obligasjoner	0	0	0
Andre fordringer	0	0	0
<i>Sum</i>	0	0	0
Omløpsmidler			
Beholdninger av varer og driftsmateriell	0	0	0
Kundefordringer	-6 500	0	-6 500
Opptjente, ikke fakturerte inntekter	240 051	0	240 051
Andre fordringer	11 063 772	93 428	10 970 344
Bankinnskudd, kontanter og lignende	0	0	0
Fordringer vedrørende innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten	0	0	0
<i>Sum</i>	11 297 323	93 428	11 203 895
Langsiktige forpliktelser og gjeld			
Øvrig langsiktig gjeld og avsetninger langsiktige forpliktelser	0	0	0
<i>Sum</i>	0	0	0
Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld	-7 379 295	0	-7 379 295
Skyldig skattetrekk og andre trekk	-6 335 398	-6 847 141	511 742
Skyldige offentlige avgifter	-3 569 653	-852 143	-2 717 510
Avsatte feriepenger	-15 824 514	0	-15 824 514
Mottatt forskuddsbetaling	0	0	0
Annen gjeld til ansatte	-7 941 238	0	-7 941 238
Avsatt pensjonspremie til SPK, arbeidsgiverandel	0	-3 850 050	3 850 050
Annen kortsiktig gjeld	0	-6 500	6 500
Gjeld vedrørende tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten	0	0	0
<i>Sum</i>	-41 050 098	-11 555 834	-29 494 264
Sum	33 560 811	-11 462 406	45 023 217

Note 12 Kundefordringer

	31.12.2025	31.12.2024
Kundefordringer til pålydende	-6 500	0
Avsatt til forventet tap (-)	0	0
Sum kundefordringer	0	0

Note 13 Opptjente, ikke fakturerte inntekter/Mottatt forskuddsbetaling

Opptjente, ikke fakturerte inntekter (fordring)	31.12.2025	31.12.2024
Opptjente, ikke fakturerte inntekter	240 051	328 517
Sum opptjente, ikke fakturerte inntekter	240 051	328 517
Mottatt forskuddsbetaling (gjeld)	31.12.2025	31.12.2024
Mottatt forskuddsbetaling	0	0
Sum mottatt forskuddsbetaling	0	0

Note 14 Andre kortsiktige fordringer

	31.12.2025	31.12.2024
Forskuddsbetalt lønn	0	0
Reiseforskudd	0	6 065
Personallån	93 428	25 892
Andre fordringer på ansatte	0	0
Forskuddsbetalte leie	7 468 051	7 986 265
Andre forskuddsbetalte kostnader	1 382 392	195 456
Andre fordringer	2 119 901	585 681
Sum andre kortsiktige fordringer	11 063 772	8 799 358

Note 16 Annen kortsiktig gjeld

	31.12.2025	31.12.2024
Skyldig lønn	0	0
Annen gjeld til ansatte	7 941 238	6 213 472
Avsetning for lønnsoppgjør ²	0	3 631 491
Påløpte kostnader	0	0
Avstemningsdifferanser ved rapportering til statsregnskapet	0	0
Avsatt pensjonspremie til SPK, arbeidsgiverandel	0	0
Annen kortsiktig gjeld	0	0
Sum annen kortsiktig gjeld	7 941 238	9 844 963

² Ettersom lønnsoppgjøret i staten for 2024 ikke var ferdigstilt før i slutten av november 2024, fikk virksomheten ikke utbetalt resultatet av lønnsoppgjøret i 2024. Virksomheten gjorde derfor et estimat for lønnsavsetningen for det sentrale lønnsoppgjøret (lokale og eventuelt sentrale tillegg) pr. 31.12.24. Avsetningen inkluderte også virksomhetens eget bidrag til lønnsforhandlinger utover det som ble fremforhandlet sentralt.

Tabeller og tall 2025

Vedlegg til årsrapport 2025



Innhold

Kapittel 2 – Utvalgte nøkkeltall.....	3
Tabell 1 Nøkkeltall for tjenesteleveranser.....	3
Tabell 2 Tildeling og budsjettavvik.....	3
Tabell 3 Driftsutgifter og lønn.....	4
Tabell 4 Husleie.....	4
Tabell 5 Regnskapstall sortert på poster.....	4
Tabell 6 Turnover.....	5
Tabell 7 Sykefravær.....	5
Tabell 8 Likestilling.....	6
Tabell 9 HR – fordelt på kjønn.....	7
Tabell 10 Utførte årsverk siste tre år.....	8
Kapittel 3 – Årets aktiviteter og resultater.....	9
Tabell 11 Styringsparameter 1 - Brukertilfredshet på dokumentforvaltning og IKT. Totalvurdering av tjenesteleveranser i brukerundersøkelsen.....	9
Tabell 12 Styringsparameter 2 - Oppetid for kritiske IKT-systemer.....	9
Tabell 13 Styringsparameter 3 - Ressursbruk til drift av IKT-systemer og infrastruktur, målt ved kostnad per bruker.....	9
Tabell 14 Styringsparameter 4 - Ressursbruk Dokumentforvaltning: Antall journalposter per årsverk.....	10
Tabell 15 Styringsparameter 5 - Andel av anskaffelser over terskelverdi.....	10
Tabell 16 Styringsparameter 6 - Andel saker besvart av brukerstøtte innen to timer.....	11
Tabell 17 Styringsparameter 7 - Andel automatiserte regelstyrte prosesser og saksbehandlingsprosesser (ny).....	11
Tabell 18 Styringsparameter 8 - Grad av etterlevelse av nasjonale krav og beste praksis for informasjonssikkerhet (ny).....	11
Tabell 19 Responstid for brukerstøtte.....	11
Tabell 20 Installerte enheter.....	12
Tabell 21 Status på IKT-utviklingsprosjekter.....	13
Tabell 22 Anskaffelser.....	15
Tabell 23 Brukerundersøkelsen.....	16
Tabell 24 Brukertilfredshet brukerstøtte.....	16
Tabell 25 Status på tiltak i DIKT-strategiens handlingsplan.....	17

Kapittel 2 – Utvalgte nøkkeltall

Se årsregnskapet for fullstendige regnskapstall.

Utthevede tall er gjengitt i årsrapporten.

Tabell 1 Nøkkeltall for tjenesteleveranser

Nøkkeltall	2025	2024	Endring
Antall saker til brukerservice	60 154	59 157	997
Antall saker med fornøyde brukere	1 089	1 351	-262
Andel saker med fornøyde brukere	96,9 %	98,8 %	-1,9
Antall aktive ansatte i dokumentforvaltning per 31.12.	101	103	-2
Antall utførte årsverk i dokumentforvaltning	90,5	87	3,5
Antall journalposter totalt	1 597 836	1 502 006	95 830
Antall journalposter per årsverk	17 665	17 264	401
Antall journalposter for STAF	1881	2 069	-188
Antall brukere på IKT per 31.12.	2911	2 793	118
Antall brukere på fjernaksess per 31.12. (nytt)	763	-	-
Antall gjennomførte anskaffelser	22	20	2

Antall aktive ansatte viser hvor mange som har vært ansatt i løpet av året (både fast og midlertidig), og inkluderer også de som har sluttet og gått av med pensjon. To medarbeidere i permisjon er ikke inkludert i tallet.

Tabell 2 Tildeling og budsjettavvik

Tallene er hentet fra bevilgningsrapporteringen i kontantregnskapet.

Nøkkeltall (tusen kroner)	2025	2024	Endring
Samlet tildeling på kapittel 1520.01/4520.02	296 008	263 391	32 617
Budsjettavvik (beløp)	3 280	14 107	-10 827
Budsjettavvik (andel)	1,1 %	5,3 %	-4,2
Samlet tildeling på post 01-99	307 743	266 324	41 419
Utnyttelsesgrad av post 01-29	96,4%	97 %	-0,6

Tabell 3 Driftsutgifter og lønn

STAF rapporterer for 2025 på alle utgiftskapitler unntatt felleskapitler i statsregnskapet. Dette gir et riktigere bilde av ressursbruken enn rapportering kun på kapittel 1520. Tallene er hentet fra artskontorrapporteringen i årsregnskapet.

Nøkkeltall (tusen kroner)	2025	2024	Endring
Netto rapporterte drifts-, investerings- og finansutgifter	302 186	251 820	50 366
Netto rapporterte driftsutgifter	267 286	241 685	25 601
Utbetalinger til lønn	171 015	152 903	18 112
Andre utbetalinger til drift	102 000	95 453	6 547
Netto rapporterte investerings- og finansutgifter	34 900	10 135	24 765
Lønnsandel av driftsutgifter	64,0 %	63,3 %	0,7
Lønnsutgifter per årsverk ¹	948	883	65

Tabell 4 Husleie

Nøkkeltall (tusen kroner)	2025	2024	Endring
Husleie	20 008	19 718	290
Husleieandel av driftsutgifter	7,5 %	8,0 %	-0,5

STAFs husleiekostnader er basert på vår andel av møblerte arealer og felleskostnader, beregnet på grunnlag av antall ansatte på hvert enkelt kontorsted.

Tabell 5 Regnskapstall sortert på poster

Nøkkeltall (tusen kroner)	2025	2024	Endring
Kapittel 1520 post 01	292 727	249 284	43 443
Post 01 (unntatt 1520.01)	13 308	8 203	5 105
Post 20-29 (unntatt 1520.21)	1 879	1 000	879
Sum alle kapitler og poster	307 915	258 487	49 428

¹ Antall utførte årsverk er oppført i 0

Utførte årsverk siste tre år

Tabell 6 Turnover

Nøkkeltall	2025	2024	Endring
Turnover ²	1,5 %	1,0 %	0,5
Gjennomsnittlig antall ansatte ³	200	198	2
Totalt antall faste ansatte som sluttet i løpet av året (ekskl. de som gikk av med pensjon) og ble erstattet i 2025 ⁴	3	2	1
Totalt antall faste ansatte som sluttet	13	9	4
Herav ansatte som sluttet grunnet pensjonering	6	6	-
Herav ansatte som sluttet grunnet andre årsaker	7	3	4

Tabell 7 Sykefravær

Nøkkeltall	2025	2024	Endring
Totalt antall avtalte dagsverk	46 251	44 104	2 147
Totalt sykefravær (legemeldt og egenmeldt) ⁵	6,7 %	6,6 %	0,1
Sum totalt sykefravær	3 085	2 903	182
Antall legemeldte sykedager	2 375	2 243	132
Andel legemeldte sykedager	5,1 %	5,1 %	-
Antall egenmeldte sykedager	710	660	50
Andel egenmeldte sykedager	1,5 %	1,5 %	-
Sykefravær menn (legemeldt og egenmeldt)	4,1 %	4,9 %	-0,8
Avtalte arbeidsdager for menn	19 394	16 902	2 492
Sum totalt sykefravær menn	789	831	-42
Antall legemeldte sykedager for menn	487	560	-73
Andel legemeldte sykedager for menn	2,5 %	3,3 %	-0,8
Antall egenmeldte sykedager for menn	302	271	31
Andel egenmeldte sykedager for menn	1,6 %	1,6 %	-
Sykefravær kvinner (legemeldt og egenmeldt)	8,5 %	7,6 %	0,9
Avtalte arbeidsdager for kvinner	26 857	27 202	-345
Sum totalt sykefravær kvinner	2 296	2 072	224
Antall legemeldte sykedager for kvinner	1 888	1 682	206
Andel legemeldte sykedager for kvinner	7 %	6,2 %	0,8

² Turnover beregnes av antall faste ansatte som har sluttet og blitt erstattet (3), som andel av gjennomsnittlig antall ansatte (200).

³ Gjennomsnittlig antall ansatte er summen av alle planlagte årsverk. En ansatt i 100 % stilling som sluttet 31. mars telles som et kvart årsverk i beregningen, mens en ansatt som begynte 1. juli telles som et halvt årsverk.

⁴ Enkelte stillinger som ikke ble erstattet i 2025 blir erstattet i 2026.

⁵ Sykefravær beregnes av antall dagsverk med sykefravær som andel av totalt antall avtalte dagsverk for hele året.

Nøkkeltall	2025	2024	Endring
Totalt antall avtalte dagsverk	46 251	44 104	2 147
Antall egenmeldte sykedager for kvinner	408	389	19
Andel egenmeldte sykedager for kvinner	1,5 %	1,4 %	0,1

Tabell 8 Likestilling

Nøkkeltall per 31.12. (andel i %)	Antall kvinner		Antall menn		Andel kvinner		Andel menn	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
	Totalt i virksomheten	124	124	85	80	59	61	41
Kategori 1: Direktør/avd.dir. ⁶	5	4	3	4	62	50	38	50
Kategori 2: Seksjonssjef	7	8	5	5	58	61	42	39
Kategori 3: Saksbehandler 1	24	19	38	34	39	36	61	64
Kategori 4: Saksbehandler 2	42	36	23	23	65	61	35	39
Kategori 5: Kontorstillinger	47	57	14	13	77	81	33	19
Kategori 6: Fagarb. stillinger	0	0	0	0	0	0	0	0
Kategori 7: Lærlinger	0	0	2	1	0	0	100	100

Nøkkeltall per 31.12. (lønnstall i hele 1000 kroner, andel i %)	Årslønn kvinner		Årslønn menn		Andel kvinners lønn av menns lønn	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
	Totalt i virksomheten	692	641	757	702	91
Kategori 1: Direktør/avd.dir.	1 208	1 194	1 177	1 103	102	108
Kategori 2: Seksjonssjef	995	883	971	917	102	96
Kategori 3: Saksbehandler 1	780	767	797	741	98	103
Kategori 4: Saksbehandler 2	628	606	677	632	93	96
Kategori 5: Kontorstillinger	587	558	641	563	92	99
Kategori 6: Fagarb. stillinger	0	-	0	-	-	-
Kategori 7: Lærlinger	0	-	206	125	-	-

⁶ Direktørgruppen besto i praksis av sju personer både i 2024 og 2025: direktør og seks avdelingsdirektører. 31.12.2024 hadde vi sju avdelingsdirektører der to var i ulønnet permisjon, en var erstattet av vikar og en var erstatter av en seksjonssjef som fungerte i stillingen. 31.12.2025 hadde vi sju avdelingsdirektører der en var i ulønnet permisjon erstattet av en seksjonssjef som fungerte i stillingen.

Tabell 9 HR – fordelt på kjønn

Nøkkeltall per 31.12.2022	2025	2024	Endring
Sum antall ansatte	209	204	5
Antall kvinner	124	124	-
Antall menn	85	80	5
Sum antall deltidsansatte	12	16	-4
Antall deltid kvinner	12	15	-3
Antall deltid menn	0	1	-1
Sum antall midlertidige ansatte	16	14	2
Antall kvinner, midlertidig	10	8	2
Antall menn, midlertidig	6	6	-
Sum antall ansatte med personalansvar	16	19	-3
Antall kvinner, personalansvar	10	12	-2
Antall menn, personalansvar	6	7	-1
Sum antall ufrivillig deltid	0	0	-
Antall kvinner, ufrivillig deltid	0	0	-
Antall menn, ufrivillig deltid	0	0	-
Antall ansatte under 20 år	2	1	1
Antall ansatte 20 - 29 år	14	11	3
Antall ansatte 30 - 39 år	39	38	1
Antall ansatte 40 - 49 år	53	51	2
Antall ansatte 50 - 59 år	63	65	-2
Antall ansatte over 60 år	38	38	-
Antall kvinner i foreldrepermisjon	4	3	1
Gjennomsnittlig ukesverk foreldrepermisjon kvinner	22	23	-1
Dagsverk foreldrepermisjon kvinner	445	352	93
Antall menn i foreldrepermisjon	4	3	1
Gjennomsnittlig ukesverk foreldrepermisjon menn	18	14	4
Dagsverk foreldrepermisjon menn	272	209	63
Sum antall deltidsansatte grunnet omsorg ⁷	0	0	-
Antall deltid kvinner, omsorg	0	0	-
Antall deltid menn, omsorg	0	0	-

⁷ jf. AML § 10-2 og HTA § 20

Tabell 10 Utførte årsverk siste tre år

Utførte årsverk er beregnet i henhold til personalmelding PM-2019-13⁸.

Antall årsverk	2025	2024	2023	2019	Endring siste år
Totalt antall avtalte årsverk	199,8	198	195	214	1,8
Totalt antall utførte årsverk	180,4	173,2	174,3	193,5	7,2
Kvinner	103	104,6	106,7	120,4	-0,4
Menn	77,4	68,6	66,6	73,1	8,8
Faste stillinger	169,1	166,8	167,2	176,4	2,3
Midlertidige stillinger	11,3	6,4	6,1	17,1	4,9
Utførte årsverk per avdeling	2025	2024	2023	2019	Endring siste år
Anskaffelser, administrasjon og personvern	9,1	10	9,3	10,6	-0,9
Digitalisering	24,6	22,6	20,4	14	2
Dokumentforvaltning	90,5	87	91	116,4	3,5
Brukerservice	21,7	21,4	21,6	22,2	0,3
Infrastruktur og drift	25,8	24,8	23,2	21,2	1
Styring og utvikling	8,9	7,7	8,7	4,7	1,2

Summen av antall utførte årsverk per avdeling er 180,6. Differansen til totalt antall utførte årsverk skyldes avrunding av avdelingstallene.

⁸ <https://lovdata.no/dokument/SPHPM/pm-2019-13>

Kapittel 3 – Årets aktiviteter og resultater

Se årsregnskapet for fullstendige regnskapstall.

Fete tall er gjengitt i årsrapporten.

Tabell 11 Styringsparameter 1 - Brukertilfredshet på dokumentforvaltning og IKT.

Totalvurdering av tjenesteleveranser i brukerundersøkelsen

Resultatmål: Opprettholde brukertilfredshet på 4,3 eller bedre

Område	Gjennomsnittskarakter		
	2025	2024	Endring
IKT	4,8	4,8	-
Dokumentforvaltning	5,0	4,8	2,0
Samlet for STAF	4,8	4,7	0,1

Resultatene fra brukerundersøkelsen er nærmere beskrevet i kapittel 3.3.7 i årsrapporten.

Tabell 12 Styringsparameter 2 - Oppetid for kritiske IKT-systemer

Resultatmål: 99,8 %, justert for planlagt service/nedetid

Styringsparameter	2025	2024	Endring
Oppetid for kritiske IKT-systemer	100 %	99,9 %	0,1

STAF har 30 systemer som er definert som kritiske. Saksbehandlernes tilgang til Elements krever at de fleste av disse systemene er operative og velfungerende. Dette gjelder for eksempel nettverkinfrastruktur, servertjenester, VPN og webtjenester. På bakgrunn av dette definerer vi tilgang til Elements som målepunkt for tilgang på kritiske IKT-systemer.

Tabell 13 Styringsparameter 3 - Ressursbruk til drift av IKT-systemer og infrastruktur, målt ved kostnad per bruker

Resultatmål: Kostnaden skal ikke overstige kostnaden i 2024 med mer enn 10 %

Kostnader til drift vises som periodiserte kostnader i virksomhetsregnskapet. I kontantregnskapet vises ressursbruk til drift som utbetalte utgifter.

Vi beregner «Ressursbruk til drift av IKT-systemer og infrastruktur» som samlet ressursbruk utenom lønnsutgifter i avdelingen *Infrastruktur og drift*. Tabellen viser utgifter og utgifter per bruker.

Utgifter i kroner	2025	2024	Endring
Antall aktive brukere	2911	2793	118
Samlet ressursbruk	109 210 567	74 288 700	34 921 867
Lønnsutgifter	28 403 055	24 932 217	3 470 838
Samlede driftsutgifter	55 686 891	47 739 712	7 947 044
Investeringsutgifter	25 118 803	1 614 818	23 503 985
Finansposter	1 818	1 953	-135
Samlet ressursbruk per bruker	37 516	26 598	10 918
Lønnsutgifter per bruker	9 757	8 927	830
Samlede driftsutgifter per bruker	19 130	17 093	2 037
Investeringsutgifter per bruker	8 629	578	8 051
<i>Ressursbruk til drift av IKT-systemer og infrastruktur per bruker</i>	27 759	17 671	10 088

Tabell 14 Styringsparameter 4 - Ressursbruk Dokumentforvaltning: Antall journalposter per årsverk

Resultatmål: Økning sammenlignet med 2024.

	2025	2024	2019	Endring siste år	Endring siden 2019
Antall journalposter i Elements	953 231	881 192	768 974	72 039	184 257
Antall journalposter for vergemål	644 605	620 814	535 024	23 791	109 581
Sum antall journalposter	1 597 836	1 502 006	1 303 998	95 830	293 838
Antall utførte årsverk	90,5	87	116,4	3,5	-25,9
Journalposter per årsverk	17 665	17 264	11 203	401	6 462

Tabell 15 Styringsparameter 5 - Andel av anskaffelser over terskelverdi

Resultatmål: 100 %

Styringsparameter	2025	2024	Endring
Andel anskaffelser over terskelverdi	85 %	100 %	-15

I løpet av 2025 oppnådde vi et resultat på **85 %**. Dette skyldes kapasitetsutfordringer vi har hatt gjennom året. Se omtale i kapittel 3.3.6 i årsrapporten.

Tabell 16 Styringsparameter 6 - Andel saker besvart av brukerstøtte innen to timer

Resultatmål: 95 %

Område	Andel saker besvart innen to timer		
	2025	2024	Endring
IKT	95 %	94 %	1
Dokumentforvaltning	99 %	98 %	1
Samlet for brukerstøtte	97 %	96 %	1

Tabell 17 Styringsparameter 7 - Andel automatiserte regelstyrte prosesser og saksbehandlingsprosesser (ny)

Resultatmål: Økning fra 2024

Styringsparameter	2025	2024	Endring
Andel automatiserte regelstyrte prosesser og saksbehandlingsprosesser	1,65	1,59	0,06

Tabell 18 Styringsparameter 8 - Grad av etterlevelse av nasjonale krav og beste praksis for informasjonssikkerhet (ny)

Resultatmål: Økning fra 2024

Styringsparameter	2025	2024	Endring
Grad av etterlevelse av nasjonale krav og beste praksis for informasjonssikkerhet	3,00	2,86	0,14

Tabell 19 Responstid for brukerstøtte

Behandlingstid (timer)	Gjennomsnitt		Median		Endring
	2025	2024	2025	2024	
IKT	3:32	3:29	1:19	0:51	0:28
Dokumentforvaltning	0:55	0:59	0:43	0:45	-0:02
Totalt	2:04	2:08	0:48	0:51	-0:03

Gjennomsnittlig saksbehandlingstid inkluderer ikke tid en sak har ligget utenom arbeidstid, helg og helligdager

Tabell 20 Installerte enheter

Tabellen viser det totale antallet standardiserte enheter som er installert i alle embeters og STAFs lokaler per 31.12.

Enhetsstype	2025	2024	2020	Kommentar
Klientplattform	2764	2672	1964	Ny, standardisert klientplattform (laptop, dokkingstasjon, to skjermer, hodetelefoner, mus, tastatur og musematte) med tilhørende standardisert programvareoppsett
Møterom	160	154	120	Skjermer, kabler, lydanlegg, kamera, møteromsprogramvare, berøringsskjerm for betjening av utstyr
Multirom	88	86	95	Monitor, lydplanke med/uten kamera, HDMI, gulv- og veggkanaler med mer
Multifunksjonsmaskiner	99	108	121	Multifunksjonsmaskiner og flere ulike løsninger for sikker utskrift ble erstattet av en kostnadseffektiv utskriftsløsning med en felles løsning for sikker utskrift
Trådløse aksesspunkter	505	491	318	Modernisering av nettverksinfrastruktur – Wifi5 med felles autentisering over hele landet (Aksesspunkter)
Kantsvitsjer	290	289	202	Modernisering av nettverksinfrastruktur – felles autentisering over hele landet (svitsjer)
Brannmurer	31	30	11	Modernisering av nettverksinfrastruktur – etablering av eget SD-WAN VPN for kryptert trafikk mellom embetene og datasenteret (Brannmurer)
Informasjons-skjermer	15	14	11	Infoskjermløsninger med skybasert innholdspubliserings- og administrasjonssystem.
Besøkssystemer	15	15	12	STAF har laget løsning med touch-skjerm, etikettskriver og standardisert programvare for registrering av besøkende.
Bookingspaneler	143	49		Påbegynt installasjon til alle møterom. Skjerm på utsiden av møterom som viser ledig/opptatt tidspunkt. Administreres og driftes sentralt.



Tabell 21 Status på IKT-utviklingsprosjekter

Tabellen viser status på IKT-utviklingsprosjekter per 1. mars 2026 og er sortert etter status, deretter alfabetisk.

Prosjekt	Status	Tid	Kostnad	Kommentar
Altinn Studio – overgang til ny skjemaløsning	Fullført	Mer enn planlagt	Over budsjett	Se omtale i årsrapporten.
Ny rettshjelps-applikasjon	Fullført	Mer enn planlagt	Over budsjett	Se omtale i årsrapporten.
Datavarehus	Pågår	Som planlagt	Som budsjettert	Se omtale i årsrapporten.
eInnsyn og fulltekst-publiserings	Pågår	Mer enn planlagt	Som budsjettert	Se omtale i årsrapporten.
Fagsystem tilsyn	Pågår	Mer enn planlagt	Under budsjett	Se omtale i årsrapporten.
Felles løsning for tilskudds-forvaltning	Pågår	Mer enn planlagt	Som budsjettert	Styringsgruppen har prioritert å utvikle en rapporteringsfunksjon i løsningen og forbedre brukeropplevelsen i løsningen fremfor utvidelse av antall tilskudd. Se for øvrig omtale i årsrapporten.
Fører kortområdet	Pågår	Mer enn planlagt	Under budsjett	Se omtale i årsrapporten.
Kommunebilde	Pågår	Som planlagt	Som budsjettert	Se omtale i årsrapporten.
NESTOR	Pågår	Som planlagt	Som budsjettert	Ses i sammenheng med fagsystem tilsyn
Nye nettsider for statsforvalteren.no	Pågår	Som planlagt	Under budsjett	Se omtale i årsrapporten.
Partiportal 2.0	Pågår	Mer enn planlagt	Under budsjett	Se omtale i årsrapporten.

Prosjekt	Status	Tid	Kostnad	Kommentar
Plan- og byggesak	Pågår	Som planlagt	Som budsjettet	Se omtale i årsrapporten.
Saksflyt rettsråd	Pågår	Som planlagt	Som budsjettet	Se omtale i årsrapporten.
Sepskil 2.0	Pågår	Mer enn planlagt	Over budsjett	Se omtale i årsrapporten.
Videreutvikling av digital løsning for tros- og livssynssamfunn	Pågår	Som planlagt	Som budsjettet	Se omtale i årsrapporten.

Tabell 22 Anskaffelser

Tabellen viser alle inngåtte avtaler i 2025.

Avtaletype	Avtaleeier	Felles-avtale	Antall kontrakter
Feltbekledning	STAF	JA	1
Felles rammeavtale restaureringshogst	STAF	JA	19
Kurs i akuttmedisin for LIS1 leger	STAF	JA	17
Påmeldingssystem med betalingssystem	STAF	JA	1
Annonseringstjenester	STAF	JA	1
Juridiske tjenester	STAF	JA	1
Myrrestaurering 2025	STAF	JA	60
Renhold/Facilitytjenester Bodø	SF Nordland	NEI	1
Kantinedrift Agder - 2. kunngjøring	SF Agder	NEI	1
Rammeavtale på konsulent IKT	STAF	NEI	1
Statsborgerseremoni 2025-27 eventbyrå	SF Østfold, Buskerud, Oslo og Akershus	NEI	1
Nettverksutstyr	STAF	NEI	1
Rammeavtale oppfølging av skjøtselskrevende naturtyper	SF Vestland	NEI	2
Kompetansestyring og medarbeideroppfølging	STAF	NEI	1
Lagring av arkivmateriale	SF Østfold, Buskerud, Oslo og Akershus	NEI	1
Bekjempelse av Gyvel i Einarsneset	SF Agder	NEI	1
Renhold Bergen	SF Vestland	NEI	1
Faglig utredning av forvaltningsområdet for brunbjørn	SF Trøndelag	NEI	1
Vannovervåking Møre og Romsdal	SF Møre og Romsdal	NEI	1
Vannovervåking Ytre Kyst Vestland	SF Vestland	NEI	2
Kvalitetssikring av PH-kurver	SF Agder	NEI	1
Manuell hogst	SF Møre og Romsdal	NEI	6

Noen av avtalene består av flere delkontrakter og kan ha avtale med flere leverandører.

Tabell 23 Brukerundersøkelsen

STAF gjennomførte høsten 2025 en brukerundersøkelse som ble sendt alle ansatte i embetene. 676 ansatte hos Statsforvalteren svarte på undersøkelsen i 2025, en liten nedgang fra 723 i 2024. Svarprosenten var på 28 % 2025, om lag samme nivå som i 2024 (29 %). Brukerundersøkelsen 2025 fulgte samme struktur som tidligere år.

Undersøkelsen består av påstander, hvor rangeringen går fra 1 (helt uenig) til 6 (helt enig) med et alternativ for «Vet ikke». Det bes også om en totalvurdering av fire fagområder, og av STAFs tjenester i sin helhet. Brukerundersøkelsen viste at tilfredsheten med STAFs tjenester økte eller holdt seg stabilt på et høyt nivå på alle områder i undersøkelsen.

Tabellen viser totalvurdering på hvert fagfelt og samlet for STAF.

Område	Gjennomsnittskarakter	
	2025	2024
Brukerstøtte og kompetanse	5,1	4,9
IKT	4,8	4,8
Dokumentforvaltning	5,0	4,8
Anskaffelser	4,6	4,7
Samlet for STAF	4,8	4,7

Samlet sett viser brukerundersøkelsen for 2025 at ansatte i embetene var svært godt fornøyde med STAFs tjenester og mente at de får god hjelp og service når de kontakter oss.

Tabell 24 Brukertilfredshet brukerstøtte

Brukertilfredshet	Antall		Andel		Endring
	2025	2024	2025	2024	
Svært fornøyd	1087	1340	98,5 %	98,8 %	-0,03
Fornøyd	24	11			
Nøytral	7	4	0,6 %	0,3 %	0,03
Misfornøyd	5	1			
Svært misfornøyd	5	11	0,9 %	0,9 %	-
Totalt	1128	1367			

Tabell 25 Status på tiltak i DIKT-strategiens handlingsplan

Handlingsplanen for oppfølging av DIKT-strategien inneholder seks konkrete tiltak som hadde oppstart i 2025. Tiltakene har blitt valgt ut gjennom en forslagsrunde og et felles arbeidsverksted mellom statsforvalterne og STAF der de har blitt diskutert, konkretisert og prioritert. De vil bli fulgt opp gjennom egne prosjekter og i tråd med rammeverket for handlingsplanen.

Tiltakene i handlingsplanen følges opp gjennom fem hovedfaser: Konsept (K), Planlegging (P), Gjennomføring (G), Avslutning (A) og Realisering (R). For ytterligere informasjon om prosjekter som er startet opp, se årsrapporten.

Tiltak	Hoved-mål	Fase	Kommentar
1 Kartlegge og utvikle digital modenhet	4	P	Oppfølging av tiltaket blir gjennomført gjennom Nettverk for digital transformasjon. Ledes av SFIN. Første møte planlagt i mars 2026.
2 Felles kartlegging og vurdering av saksbehandlingsprosesser med stort gevinstpotensial	1,3	G	Tiltaket følges opp gjennom prosjektet med samme navn. Oppstart i september 2025, med planlagt leveranse i april 2026.
3 Felles tilnærming på informasjonssikkerhetsområdet	2	P	Tiltaket følges opp gjennom prosjektet med samme navn. Oppstart i januar 2026, med planlagt leveranse i april 2026.
4 Effektivisering av saksbehandlingsprosesser ved hjelp av KI	1	P	Tiltaket følges opp gjennom prosjekt. Planlagt oppstart våren 2026
5 Ny innsynsløsning	1,2	P	Tiltaket følges opp gjennom prosjekt. Planlagt oppstart våren 2026, med leveranse innen utgangen av året.
6 Utvikle og utnytte funksjonalitet i Elements	1,3	G	Tiltaket følges opp gjennom prosjektet med samme navn. Oppstart i september 2025, med planlagt leveranse i april 2026.

Bærekraftsrapport 2025

Vedlegg til årsrapport 2025



Innhold

1	Direktørens beretning	3
2	Kort om STAF som virksomhet	4
3	Bærekraftsarbeid i STAF	5
4	Bærekraftsindikatorer – resultater og forklaringer	6
4.1	Klima og miljø.....	6
4.1.1	Sirkulær økonomi og lavutslippssamfunn	6
4.1.2	Bærekraftige anskaffelser	7
4.2	Sosiale forhold	8
4.2.1	Ivaretagelse av medarbeidere	8
4.2.2	Ivaretagelse av brukerperspektivet	9
4.2.3	Kompetanseheving for STAF og statsforvalterne	10
4.3	Styring og økonomi	11
4.3.1	Digitalisering for effektive og brukervennlige tjenester	11
4.3.2	Informasjonssikkerhet	12
5	Overordnet vurdering av bærekraftsarbeidet	14

1 Direktørens beretning

I fjor publiserte STAF sin aller første bærekraftsrapport. De gode tilbakemeldingene vi mottok bekreftet både relevansen av arbeidet, og betydningen av å være åpne om hvordan vi ivaretar samfunnsoppdraget vårt. Det har gitt oss ekstra motivasjon til å videreutvikle bærekraftsarbeidet som en integrert del av virksomheten i STAF.

Årets rapport viser at vi har gode resultater på områdene innenfor våre kjerneoppgaver. Informasjonssikkerhet står sentralt i alt vi jobber med, slik at sensitive data om innbyggerne forvaltes trygt og tjenestene våre er tilgjengelig når de trengs. Vi scorer høyt på brukermedvirkning, noe som er avgjørende for at våre digitale tjenester skal være både brukervennlige og effektive. I tillegg bidrar vi til inkludering i arbeidslivet gjennom lærlinger og personer i arbeidslivstrening. Å jobbe med inkludering tilfører verdifull kompetanse og perspektiver.

Alt i alt viser vårt arbeid med bærekraft at STAF er en moden virksomhet som ivaretar samfunnsoppdraget på en god måte. Særlig innenfor områdene sosiale forhold og god styring og økonomi er vi godt rustet, og leverer resultater over tid.

Samtidig har vi områder vi må løfte oss på. Vi har fortsatt en for lite aktiv tilnærming til våre klimagassutslipp, og må bli mer bevisste på klima- og miljøhensyn i beslutninger i arbeidshverdagen. Det er også rom for forbedring for å jobbe mer målrettet og systematisk med prioritering av tiltak. Fra 2026 gjør vi nødvendige endringer for å styrke oppfølgingen av bærekraftsarbeidet, og for å få til større fremdrift der potensialet er størst.

I 2025 gjennomførte vi to viktige tiltak for å styrke det langsiktige bærekraftsarbeidet:

- Vi opprettet en tverrfaglig bærekraftsgruppe med representanter fra alle avdelinger, som skal jobbe målrettet med rapportering og gi anbefalinger til ledergruppen.
- Vi gjennomgikk og reviderte alle indikatorene i bærekraftsrapporten, slik at de bedre gjenspeiler virksomheten og hvordan vi måler resultater.

Med dette som grunnlag er STAF enda bedre rustet til å jobbe systematisk og målrettet med bærekraft – og til å bidra til å løse en av vår tids største felles utfordringer: å nå FNs bærekraftsmål.

Margot Telnes,
1. mars 2026



2 Kort om STAF som virksomhet

Statsforvalternes fellestjenester (STAF) ble opprettet 1. januar 2019. STAF er et ordinært statlig forvaltningsorgan underlagt Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD). Virksomhetens målgrupper er statsforvalterne, DFD og andre departementer, direktorater og tilsyn som embetene har oppdrag og oppgaver for.

STAF leverte i 2025 tjenester innen dokumentforvaltning, IKT, informasjonssikkerhet, personvern og anskaffelser. Vi driver med nyutvikling, forvaltning, drift og vedlikehold og videreutvikling av en rekke ulike produkter, systemer og tjenester – også på embetenes fagområder. Vi jobber for å sikre at alle tjenester og løsninger er stabile, forutsigbare og kostnadseffektive.

Gjennom utvikling av digitale tjenester bidrar STAF til raskere og tryggere saksbehandling hos statsforvalterne og kommuner, og gir bedre og enklere tjenester til innbyggerne. Vi jobber for at statsforvalterne kan utføre oppgavene sine mer effektivt, med digitale løsninger som er trygge, brukervennlige og gir kortere saksbehandlingstid.

STAF hadde 209 ansatte i 2025. Ytterligere informasjon om virksomheten finnes i vår årsrapport.

3 Bærekraftsarbeid i STAF

Bærekraftsarbeidet i STAF er forankret i virksomhetsstrategien. Hovedmål 5 er at vi skal styrke bærekraften i drift og tjenesteleveranser. Målet konkretiseres gjennom tre delmål:

5.1 STAF skal ha en virksomhetsstyring som legger til rette for systematisk arbeid med og rapportering på bærekraft.

5.2 STAF skal omstille seg til en mer sirkulær økonomi og bidra til et lavutslippssamfunn.

5.3 STAF skal vektlegge bærekraft i anskaffelser og avtaler for å sikre en mer bærekraftig drift og tjenesteleveranse.

På bakgrunn av disse målene har STAF identifisert syv bærekraftstemaer der vi har størst påvirkningskraft, og der tiltak gir størst effekt for virksomheten og våre oppdragsgivere:

- Bærekraft i offentlige anskaffelser (E, S og G)
- Sirkulær økonomi og redusert forbruk (E)
- Kompetanseheving for STAF og statsforvalterne (E, S og G)
- Ivaretagelse av medarbeidere (S og G)
- Ivaretagelse av informasjonssikkerhet og personvern (S og G)
- Ivaretagelse av brukerperspektivet (S)
- Digitalisering for effektive tjenester og ressursbruk (G)

Temaene er basert på FNs tre bærekraftsdimensjoner: klima og miljø (E), sosiale forhold (S) og økonomi (G).

Organisering og styring av bærekraftsarbeidet

Arbeidet med bærekraft, inkludert utvikling og oppfølging av indikatorer, er en integrert del av den ordinære virksomhetsstyringen og knyttet til oppfølging av virksomhetsplanen og -strategien. Resultater følges opp i linjen og sammenstilles i en årlig bærekraftsrapport.

Direktør og ledergruppe

Direktør og ledergruppe har det overordnede ansvaret for bærekraftsarbeidet. Ledergruppen følger opp bærekraftsindikatorerne og prioriterer tiltak som bidrar til måloppnåelse.

Tverrfaglig bærekraftsgruppe

STAF har etablert en tverrfaglig bærekraftsgruppe med representanter fra alle avdelinger. Gruppen er et rådgivende organ for ledergruppen, og arbeider med forslag til indikatorer og tiltak, samt sammenstilling av bærekraftsrapporten.

For en nærmere gjennomgang av metode og utvelgelse av temaer viser vi til bærekraftsrapporten for 2024.

4 Bærekraftsindikatorer – resultater og forklaringer

4.1 Klima og miljø

STAFs klimagassregnskap følger GHG-protokollens tre kategorier: direkte utslipp (scope 1), indirekte utslipp fra innkjøpt energi (scope 2) og indirekte utslipp fra innkjøp av varer og tjenester (scope 3).

Alle STAFs utslipp er indirekte (scope 3). Disse utslippene kan ikke måles direkte, og vi bruker derfor gjennomsnittlige utslippsfaktorer for ulike varer og tjenester for å beregne dem. For å få oversikt benytter vi DFØs Klimaspendverktøy.

Klimaspendverktøyet kobler regnskapstall fra statsregnskapet med estimerte utslipp for ulike vare- og tjenestekategorier. Utslippsfaktorene viser klimagassutslipp (tonn CO₂-ekvivalenter) per million kroner, fordelt på artskontoer. Dette gir en god oversikt over hvilke områder som bidrar mest til utslippene. Fra 2027 vil vi vurdere nye metoder for å måle utslipp.

Selv om metoden har begrensninger, gir den en tydelig indikasjon på hvor vi kan stille krav knyttet til klima og sirkulær økonomi. Oversikten under viser de 15 største utslippsområdene. Øvrige kategorier er samlet under «Alle under 20 tonn CO₂-utslipp».

4.1.1 Sirkulær økonomi og lavutslippssamfunn

Delmål/ Indikatornummer	Indikator	Målemetode	Resultat 2024	Resultat 2025
5.2.1	Klimagassutslipp	Utvikling av estimert klimagassutslipp (basert på økonomisk forbruk)	2299 tonn CO ₂	3170 tonn CO ₂

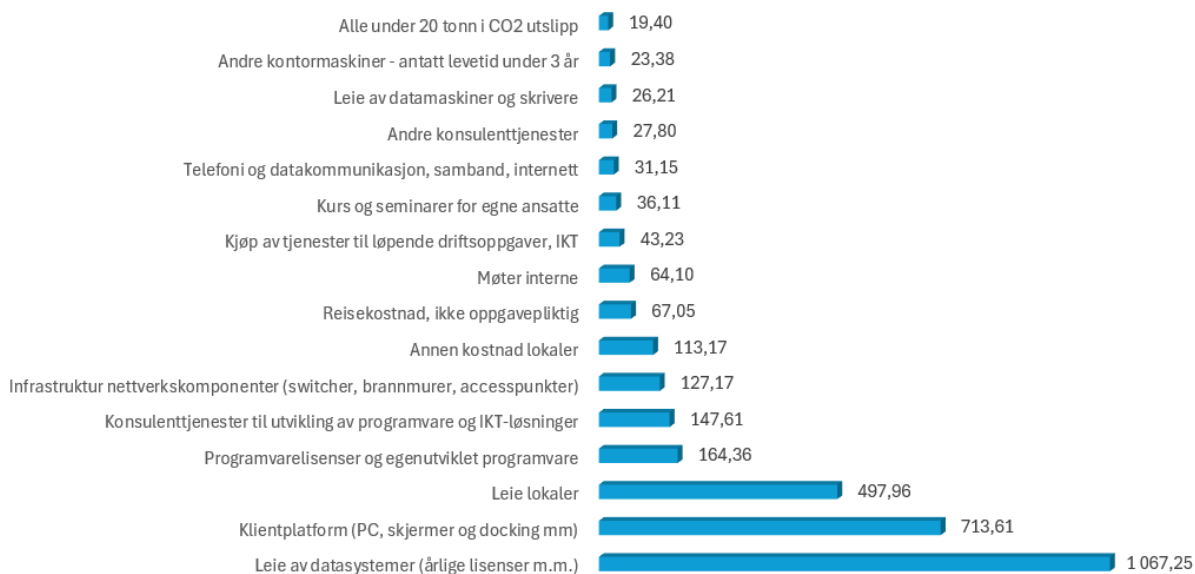
Totalt utgjorde STAFs estimerte CO₂-utslipp 3 170 tonn i 2025. Dette er en økning på 870 tonn, tilsvarende 38 prosent, fra året før.

Den største økningen gjelder utslipp knyttet til klientplattformer, som PC-er og skjermer. Utslippene økte fra 28 tonn i 2024 til 713 tonn i 2025. Økningen skyldes hovedsakelig utkjøp av leasingavtaler.

Leie av datasystemer og programvarelisenser er fortsatt vår største utslippskilde. Dette er nødvendige systemer for at både STAF og Statsforvalteren skal kunne utføre jobben, og utslippene er derfor krevende å redusere. Det samme gjelder utslipp knyttet til leie av lokaler.

STAFs utslipp vil variere betydelig fra år til år, blant annet fordi innkjøp av elektronisk utstyr skjer i faste sykluser. Vi mener derfor at utslippstall alene ikke gir et fullstendig bilde av arbeidet vårt med utslippsreduksjon. Fremover vil vi supplere tallene med en modenhetsanalyse som viser hvordan vi jobber systematisk med klima og bærekraft.

CO2 utslipp (tonn)



4.1.2 Bærekraftige anskaffelser

Delmål/ Indikator- nummer	Indikator	Målemetode	Resultat 2024	Resultat
4.1.2	Bærekraftige anskaffelser	Andel av gjennomførte anskaffelser som følger retningslinjene for bærekraftige anskaffelser	100 %	100 %

STAF inngår avtaler om og forvalter offentlige anskaffelser både for egen virksomhet og fellesavtaler for statsforvalterembetene. Dette gir oss betydelig innkjøpsmakt, og gjennom kravspesifikasjoner kan vi påvirke klima, miljø, sosiale forhold og god økonomisk styring.

Vi har egne retningslinjer for bærekraftige anskaffelser. Retningslinjene stiller krav om at vi alltid benytter DFØs minimumskrav fra kriterieveviseren, og at vi vurderer ytterligere relevante klima- og miljøkrav for den aktuelle anskaffelsen. Vi gjennomfører også minikonkurranser under statlige fellesavtaler, der vi legger vekt på klima, miljø, gjenbruk, sosiale forhold og økonomisk ansvarlighet.

STAF har hatt et tydelig klima- og miljøfokus i anskaffelser siden oppstart, og har arrangert fagdager for å veilede embetene om klima- og miljøhensyn ved innkjøp. Vi gjør bevisste valg i innkjøp av elektronisk utstyr, med krav til lang levetid og sirkulær bruk. PC-er anskaffes for minst fire års bruk, repareres ved behov og avhendes til videresalg eller gjenvinning når brukstiden er over. Skjermer og nettverksutstyr brukes så lenge de oppfyller funksjons- og sikkerhetskrav, og leveres uten unødvendig emballasje.

4.2 Sosiale forhold

4.2.1 Ivaretagelse av medarbeidere

Delmål/ Indikator- nummer	Indikator	Målemetode	Resultat 2024	Resultat 2025
4.1.1	Ansattes vurdering av om STAF er en attraktiv arbeidsplass	Score fra medarbeiderundersøkelsen i STAF	86 av 100	86 av 100
6.2.2	Kvalitet på oppfølging av personalpolitikk: LIM-arbeid	Antall lærlinger, traineer og personer i arbeidstrening i virksomheten Likelønn i STAF Tilrettelegging for medarbeideres behov og livsfase – score fra medarbeiderundersøkelsen i STAF	Lærling:1 Trainee: 0 Arbeidstrening: 5 Lønnstilskudd: 6 Andel kvinners lønn av menns lønn er 91%	Lærling: 2 Trainee: 0 Arbeidstrening: 1 Lønnstilskudd: 8 Andel kvinners lønn av menns lønn er 91%

Indikator 4.1.1

STAF arbeider aktivt og kontinuerlig for å være en attraktiv arbeidsplass der ansatte har reell medbestemmelse, og hvor medarbeiderskap står sentralt. Hvert år arrangeres en fellessamling som samler kollegaer på tvers av organisasjonen, med varierte faglige og sosiale temaer. I 2025 var arbeidsmiljø hovedtema, og samlingen resulterte også i en intern kulturplakat som nå er synlig på kontorstedene.

Ansatte har mulighet til å benytte inntil to dager med hjemmekontor per uke, og kan sette av to timer trening i arbeidstiden. STAF har en fleksibel arbeidsdag der både fjernledelse og selvledelse er viktige prinsipper. Arbeidsoppgavene er varierte, og medarbeiderne har god innflytelse over egen arbeidshverdag. Det gjennomføres medarbeiderundersøkelse annet hvert år, og resultatene for 2025 er tilsvarende resultatene fra 2024. Neste undersøkelse planlegges gjennomført i 2026.

Indikator 6.2.2

STAF har i samarbeid med markedskontakter, NAV, ledere og tillitsvalgte videreført et målrettet arbeid for å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne og hull i CV-en. Årsaken til at tallet på antall personer på arbeidstrening har gått ned fra 2024, er fordi vi hadde en økning i antall personer som gikk fra arbeidstrening til vikariat med lønnstilskudd hos STAF.

I de lokale lønnsforhandlingene i 2025 var målet å løfte de lavest lønnede, beholde kritisk kompetanse og redusere lønnsforskjeller. Vi har hatt en positiv utvikling i forhold til likelønn på noen stillingsgrupper, men samlet sett blir ikke denne endringen synliggjort i resultatet.

STAF har en egen LIM-gruppe som følger opp arbeidet med likestilling, inkludering og mangfold. Vi har også en livsfasepolitikk som gir rom for tilrettelegging, blant annet gjennom hjemmekontor, trening i arbeidstiden, velferdspermisjoner, seniortiltak og ordninger knyttet til barnehage og skole.

I 2025 har STAF også hatt særskilt oppmerksomhet på seniorpolitikk, med mål om å legge til rette for at flere skal kunne stå lenger i arbeidslivet. Videre har kvinnehelse vært et prioritert tema, blant annet gjennom foredrag om relevante og aktuelle problemstillinger

4.2.2 Ivaretagelse av brukerperspektivet

Delmål/ Indikator- nummer	Indikator	Målemetode	Resultat 2024	Resultat 2025
1.1.1	Helhetlig samhandling med statsforvalterne	Score fra brukerundersøkelsen til embetsansatte: <ul style="list-style-type: none"> • Alt i alt er jeg fornøyd samhandlingen mellom vårt embete og STAF (4,1 av 6) • Jeg er fornøyd med informasjonen jeg får når IKT-systemene ikke er tilgjengelige (4,7 av 6) • Jeg er fornøyd med informasjonen jeg får i forbindelse med nye programmer og nytt utstyr (4,6 av 6) 	Gjennomsnitt: 4,5 av 6	Gjennomsnitt: 4,5 av 6
3.2.1	Statsforvalternes vurdering av STAFs brukerorientering og tilrettelegging for sammenhengende tjenester	Score fra brukerundersøkelsen til embetsansatte <ul style="list-style-type: none"> • Jeg opplever at STAF har god innsikt i embetenes behov for brukervennlige og effektive tjenester (4,5) • Jeg opplever at STAF lytter til mine behov som bruker av deres tjenester og leveranser (4,5) 	Gjennomsnitt: 4,4 av 6	Gjennomsnitt: 4,5 av 6

Indikator 1.1.1

God samhandling med statsforvalterne er viktig for at våre digitale løsninger skal møte både embetenes og innbyggernes behov. Dette omfatter også tydelig og tidlig informasjon før

beslutninger og innføring av nye tjenester. Ledelsen i statsforvalterembetene gir samhandlingen med STAF en score på 4,1, en liten nedgang fra 2024. Samtidig gir embetsansatte samme score for informasjon om nytt utstyr og nye tjenester. En samlet snittscore på 4,5 viser at nivået fortsatt er godt og stabilt.

Indikator 3.2.1

Brukerinvolvering er sentralt for at vi skal levere brukervennlige løsninger til innbyggerne. Ved å involvere statsforvalterne aktivt sikrer vi at løsningene blir både effektive og enkle å bruke. Tilbakemeldingene fra viser at vi lykkes med dette. Scoren på 4,5, både for innsikten vi har i embetenes behov og vår evne til å lytte til deres behov som brukere, viser at vi har god dialog med embetene når vi utvikler løsninger og forstår embetenes og innbyggernes behov fra de digitale løsningene.

4.2.3 Kompetanseheving for STAF og statsforvalterne

Delmål/ Indikator- nummer	Indikator	Målemetode	Resultat 2024	Resultat 2025
3.4.1	Embetenes vurdering av om tilgjengelig kompetanse- og veiledningsmateriell dekker deres behov i oppgaveløsningen	Score fra brukerundersøkelsen til embetsansatte: Kompetanse- og veiledningsmaterialet STAF tilbyr, bidrar til at jeg kan løse mine arbeidsoppgaver effektivt	4,1 av 6	4,2 av 6
4.2.1	Ansattes vurdering av tilretteleggingen for kompetanseutvikling	Score fra medarbeiderundersøkelsen i STAF	76 av maks 100	76 av maks 100
4.2.2	Andel gjennomførte planlagte kompetansetiltak		Ikke målt i 2024	Ikke målt i 2025

Indikator 3.4.1

Når STAF lanserer nye løsninger og tjenester er det viktig at embetsansatte får god opplæring og veiledning. Vi utvikler derfor kompetanse- og veiledningsmateriell sammen med representanter fra statsforvalterne for å sikre at vi treffer med opplæringen, og at ansatte kan bruke løsningene effektivt. Dette bidrar til at innbyggere og kommuner får best mulig nytte av tjenestene.

STAF arrangerer også digitale seminarer om informasjonssikkerhet. Webinarene får gode tilbakemeldinger og bidrar til økt bevissthet om digitale trusler og trygg håndtering av sensitiv informasjon.

Embetene gir STAF en score på 4,2 for om kompetanse- og veiledningsmaterialet bidrar til effektiv oppgaveløsning. Dette er en liten økning fra 2024 og viser at nivået er godt. I 2025 lanserte vi en KI-basert chatrobot som gjør det enklere for ansatte å finne svar, og som sender saker til brukerservice når det er behov for videre oppfølging.

Indikator 4.2.1

Kompetanseutvikling er et prioritert område i STAF gjennom satsingen «Kompetanse for fremtiden». Ansatte oppfordres til å holde seg faglig oppdatert og sette av tid til kompetanseutvikling i arbeidshverdagen. Alle avdelinger har egne kompetansemidler, i tillegg til felles midler som ansatte kan søke på to ganger i året. Kravet er at kompetansen er relevant for STAF.

Indikator 4.2.2

Indikatoren var ment å måle om STAF gjennomfører tilstrekkelig og relevante tiltak for å heve kompetanse, men har vist seg krevende å utvikle en god målemetode for. Indikatoren vil tas ut i bærekraftsrapporteringen i 2026.

4.3 Styring og økonomi

4.3.1 Digitalisering for effektive og brukervennlige tjenester

Delmål/ Indikator- nummer	Indikator	Målemetode	Resultat 2024	Resultat 2025
3.1.3	Effektivitet i tjenesteleveransene	Statistikk over avvik fra normert antall enheter levert over tid	Ikke målt i 2024	Ikke målt i 2025
3.3.1	Andel automatiserte regelstyrte prosesser og saksbehandlingsprosesser	Statistikk	1,59 av 5	1,65 av 5
2.3.1	Grad av stabilitet i oppetid og drift	Statistikk over oppetid på kritiske løsninger	99,9 %	100 %

Indikator 3.1.3

Indikatoren for effektive tjenester er kompleks, men har stort potensial. Det er gjort enkelte målinger i ulike avdelinger, men ikke systematisk nok til å gi en samlet score. Indikatoren tas derfor ut av rapporteringen fra 2026.

Indikator 3.3.1

Indikatoren gir et bilde av historikken og nåsituasjonen for automatisering av saksbehandlings- og regelstyrte prosesser. Både som antallet automatiserte prosesser og som andel automatiserte prosesser av samla antall saksbehandlings- og regelstyrte prosesser.

Resultatet på 1,65 av 5 er under vårt ambisjonsnivå. Det er flere grunner til at resultatet ligger under ambisjonsnivå. Statsforvalterne og STAF forvalter mange oppgaver, noe som gjør at potensialet for automatisering er stort. Samtidig betyr dette at hver enkelt automatiserte prosess har liten effekt på totalskåren for indikatoren. Vi er også avhengige av at statsforvalterembetene enes om standardiserte arbeidsprosesser for å kunne automatisere, og vår erfaring er at denne jobben tidvis tar lengre tid enn ønskelig.

Resultatet understreker behovet for å intensivere og systematisere arbeidet med automatisering framover, slik at vi kan realisere gevinster, redusere manuelt arbeid og sikre mer effektiv og robust forvaltning over tid.

Indikator 2.3.1

Indikatoren måler oppetid for kritiske systemer. På grunn av tekniske avhengigheter er målingen basert på oppetid i Elements innenfor ordinær åpningstid. Det er ikke registrert total nedetid i 2025.

4.3.2 Informasjonssikkerhet

Delmål/ Indikator- nummer	Indikator	Målemetode	Resultat 2024	Resultat 2025
2.1.1	Etterlevelse av nasjonale krav og beste praksis for informasjonssikkerhet	Prosentvis etterlevelse av utvalgte nasjonale krav og NSMs krav	2,86 av 5	3,0 av 5
2.1.2	Etterlevelse av beste tekniske praksis for informasjonssikkerhet	Statistikk fra Microsoft Secure Score	88/100	92,5/100
2.2.3	Kompetansedekning som sentralt fagmiljø og pådriver for informasjonssikkerhet og personvern	Evalueringspanel i STAF – egenvurdering av udekket kompetansebehov	Ikke målt for 2024	Ikke målt for 2025

Indikator 2.1.1

I 2025 har STAF arbeidet systematisk for å styrke etterlevelsen av nasjonale krav og anerkjent beste praksis innen informasjonssikkerhet. Parallelt er ledergruppen blitt bedre informert og gitt et tydeligere ansvar for oppfølging og styring av området.

Dette legger grunnlaget for en mer målrettet prioritering av tiltak som gir dokumenterbare forbedringer i informasjonssikkerheten, og som samtidig kan bidra til måloppnåelse innen relevante bærekraftsmål.

God etterlevelse av krav og beste praksis er en forutsetning for at STAF skal kunne levere sikre tjenester og ivareta personvernet til både brukere og allmennheten.

En samlet score på 3,00 plasserer STAF mellom modenhetsnivåene «Repeterende» og «Definert». Resultatet indikerer behov for videre innsats, særlig knyttet til tekniske tiltak og dokumentasjon, for å sikre en helhetlig og systematisk oppfølging av informasjonssikkerhetsarbeidet.

Indikator 2.1.2

Indikatoren måler vår tekniske etterlevelse av informasjonssikkerhet gjennom Microsoft Secure Score. Indikatoren lå stabilt mellom 88 og 95 % gjennom 2025, og tilsier at vi har meget god og økende kontroll på vår tekniske praksis. Scoren vil variere over tid, og videre økning av indikatoren må vurderes i et kost-/nytte-perspektiv siden bedre score kan gå på bekostning av brukeropplevelsen.

Indikator 2.2.3

Denne indikatoren var ment å måle om STAF har et udekket kompetansebehov på informasjonssikkerhetsområdet. Indikatoren har vist seg vanskelig å måle, og i stort uegnet til å gi oss noen god pekepinn for status. Indikatoren tas ut fra 2026, og erstattes med en bedre målemetode for temaet.

5 Overordnet vurdering av bærekraftsarbeidet

STAF leverer godt på bærekraftsområder som er tett knyttet til samfunnsoppdraget vårt. Vi har god kontroll på sentrale områder som informasjonssikkerhet, inkludering i arbeidslivet og digitalisering av tjenester. Dette er kjerneoppgaver i STAF, og det er viktig å se våre oppgaver i et bærekraftperspektiv og synliggjøre de positive samfunnseffektene av arbeidet vårt.

Samtidig har vi behov for å jobbe mer målrettet og systematisk med bærekraft. På flere områder mangler vi konkrete tiltak for å styrke bærekraftspåvirkningen. Dette gjelder særlig arbeidet med å redusere klimagassutslipp, der innsatsen i dag ikke er tilstrekkelig helhetlig på tvers av avdelingene i STAF. For å bøte på denne utfordringen har vi gjort flere endringer i organiseringen og oppfølging av bærekraftsarbeidet fra 2026.

I 2025 etablerte STAF en egen bærekraftsgruppe med representanter fra alle avdelinger. Gruppen har ansvar for den løpende utviklingen og oppfølgingen av bærekraftsarbeidet på vegne av ledergruppen. Dette inkluderer å foreslå tiltak, videreutvikle indikatorer og utarbeide den årlige bærekraftsrapporten.

Vi har gjennomgått indikatorene som brukes for å måle utviklingen i bærekraftsarbeidet. Indikatorer som har vært vanskelige å måle er justert eller tatt ut, og flere indikatorer er styrket gjennom bruk av modenhetsanalyser. Nye indikatorer tas i bruk fra 2026 og vil inngå i neste års bærekraftsrapport.

I tiden fremover vil ledergruppen gjennomføre halvårlige gjennomganger av bærekraftsarbeidet. Enda tydeligere lederforankring fører til tettere oppfølging av vedtatte tiltak og tydeligere prioritering. Dette skal bidra til økt oppmerksomhet om bærekraftsmålene i hele STAF og øke gjennomføringstakten på tiltak.

Samlet sett leverer STAF gode resultater innenfor bærekraftsarbeidet, og vi har god oversikt over områdene som krever styrking. Med tydeligere lederforankring og organisering, og mer systematisk oppfølging, har vi et godt utgangspunkt for videre forbedring i årene som kommer.