

DFØ-rapport 2023:3

# Mye mer enn ord

En kartlegging av kommunikasjonsfunksjonen i staten

# Sammendrag

DFØ har på vegne av Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) kartlagt kommunikasjonsfunksjonen i staten. 167 statlige virksomheter har gitt informasjon om antall kommunikasjonsansatte, kjøp av kommunikasjonstjenester, hvilke oppgaver man løser selv og hvilke tjenester man kjøper inn. Virksomhetene har også svart på hva de tenker om utviklingstrekk og framtidens kommunikasjonsfunksjon. Under er hovedfunnene:

- **Kommunikasjonsansatte utgjør omtrent 1 prosent av alle ansatte i statsforvaltningen, og utviklingen er relativt stabil fra 2016-2021**

Det var 1 907 arbeidsforhold i som primært jobber med kommunikasjon i 2021. Både antallet kommunikasjonsansatte og andelen de utgjør av ansatte i statsforvaltningen, holder seg relativt stabil i årene fra 2016 til 2021.

- **Kommunikasjonsansatte bruker mest tid på nettedaksjon, brukerkommunikasjon og mediehandtering**

Viktigste drivere for endring av kommunikasjonsoppgavene de siste fem årene er blant annet økt bruk av digitale virkemidler og sosiale medier, økt behov for bistand til innholdsproduksjon og ivaretagelse av føringer og økt aktivitet fra og mot media.

- **Kjøp av kommunikasjonstjenester utgjør 1,0-1,5 prosent fra 2019 til 2021 og i 2021 brukte virksomhetene 182 millioner kroner på kommunikasjonstjenester**

Av de totale konsulentutgiftene utgjør kjøp av kommunikasjonstjenester mellom 1,0 prosent og 1,5 prosent for 2019-2021 (12,3 milliarder i 2021). Vi har fått kjennskap til at kjøp av kommunikasjonstjenester også blir ført på andre artskontoer i statsregnskapet enn den vi tok utgangspunkt i. Dette påvirker datakvaliteten.

- **Virksomhetene kjøper inn mest konsulent tjenester til brukerkommunikasjon, nettedaksjon og ledelse- og arbeidsgiverkommunikasjon**

Viktige drivere for endring av kjøp i kommunikasjonstjenester de siste fem årene er blant annet overgangen til digitale virkemidler og sosiale medier samt en økt bruk av design, grafisk arbeid og film. Mange oppgir på den annen side at de sjelden bruker konsulent tjenester og/eller angir at det er liten endring i bruken siste år.

- **Kommunikasjonsfunksjonen utfordres på kapasitet og kompetanse**

Dagens kommunikasjonsarbeid favner bredt, og kommunikasjonsenhetene har mangfoldige oppgaver som løses ulikt. Oppgavene går fra avgrensede støtteoppgaver til langt større strategiske og brukerrettede oppgaver av lengre varighet. I vurderingen mellom å gjøre oppgavene selv eller kjøpe inn konsulent tjenester avveier virksomhetene blant annet kostnader, behov for spisskompetanse og varighet på oppgavene som skal løses. Variasjoner i virksomhetenes størrelse, funksjon, fagkompetanse og rolle er av betydning for vurderingene og oppgaveløsning.

Mye mer enn ord

I fremtiden sier virksomhetene at de vil bruke mer tid på digital kommunikasjon. I tillegg må det jobbes aktivt med brukervennlig kommunikasjon, for eksempel i form av klarspråk og universell utforming.

Vi takker de statlige virksomhetene som har svart på kartleggingen og spesielt de kommunikasjonsdirektørene som har vært med på utforming og brukertesting av kartleggingsskjemaet. Arbeidet er utført av John Nonseid, Mette Undheim Sandstad, David Aarvik Nese, Lars-Hugo Andersen og Maren Bigset Henriksen (prosjektleder). Fungerende avdelingsdirektør Liv-Mari Hatlen er prosjektansvarlig.

# Innhold

<b>Sammendrag</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Bakgrunn.....	5
1.2 Data .....	6
1.2.1 Databehov og vurdering av eksisterende data.....	6
1.2.2 Utvikling av kartleggings skjema og brukerinvolvering.....	6
1.2.3 Datakvalitet og metodiske hensyn .....	8
1.3 Gjennomføring og svarprosent .....	11
<b>2 Antall kommunikasjonsansatte</b> .....	<b>12</b>
2.1 Utviklingen i antall kommunikasjonsansatte er relativt stabil fra 2016 til 2021 .....	12
2.2 Størst andel kommunikasjonsansatte i departementene .....	13
2.3 Flest jobber med kommunikasjon i Kunnskapsdepartementet med underliggende virksomheter.....	14
<b>3 Kjøp av kommunikasjonstjenester</b> .....	<b>17</b>
3.1 Statsforvaltningen brukte rundt 1,5 prosent av konsulentutgifter på kommunikasjon i 2021.....	17
3.2 Kunnskapsdepartementet og underliggende virksomheter brukte størst utgifter på kommunikasjonstjenester .....	18
3.3 Helse- og omsorgsdepartementet med underliggende virksomheter brukte mest på kommunikasjon per arbeidsforhold.....	19
<b>4 Kommunikasjonsoppgaver</b> .....	<b>21</b>
4.1 Kommunikasjonsansatte i statsforvaltningen bruker mest tid på nettredaksjon, brukerkommunikasjon og mediehåndtering.....	21
4.2 Utviklingstrekk i kommunikasjonsoppgavene.....	22
4.3 Virksomhetene har størst utgifter til brukerkommunikasjon, nettredaksjon og ledelse- og arbeidsgiverkommunikasjon .....	23
4.4 Utviklingstrekk i kjøp av konsulent tjenester til kommunikasjon.....	24
4.5 Virksomhetene har størst behov for å kjøpe inn tjenester til brukerkommunikasjon, men løser i stor grad mediehåndtering og internkommunikasjon selv.....	25
4.6 Departementene og underliggende virksomheter jobber med kommunikasjon på ulike måter.....	26
4.7 Tanker om fremtidens kommunikasjonsfunksjon .....	27
4.8 Kommunikasjonsfunksjonen utfordres på kapasitet og kompetanse .....	28
4.9 Veien videre.....	28

<b>5 Vedlegg .....</b>	<b>30</b>
5.1 Kartleggings skjema og veileder .....	30
5.2 Figurer .....	31
5.3 Omtale og visning av spredning i tallgrunnlaget .....	36
5.3.1 Spredning i tallgrunnlaget om antall kommunikasjonsansatte og kostnader til konsulent tjenester til kommunikasjon .....	36
5.3.2 Forklaring på prosentene i figur 10-13.....	38
5.3.3 Spredning i besvarelser om oppgavetyper.....	39

# 1 Innledning

I dette kapittelet beskrives bakgrunnen for kartleggingen, problemstillingene kartleggingen skal besvare, og gjennomføringen. Vi diskuterer også kvaliteten på dataene vi har samlet inn.

## 1.1 Bakgrunn

Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) forvalter statens kommunikasjonspolitik. KDD har over tid uttrykt behov for bedre oversikt over kommunikasjonsarbeidet i staten, både når det gjelder ressursbruk (ansatte og konsulentbruk) og måten staten jobber med kommunikasjon på. I 2022 kom følgende formulering i DFØs tildelingsbrev:

*«Regjeringen har uttrykt en ambisjon om å kutte i konsulentbruken i staten og samtidig utvikle egen kompetanse. Statlige virksomheters kjøp av tjenester fra kommunikasjonsbransjen skal reduseres kraftig. DFØ leverte høsten 2021 et forslag til retningslinjer for bruk av konsulenttjenester i staten. Departementene ber DFØ sette av ressurser til å følge opp arbeidet i dialog med departementene, samt å gi råd og faglig bistand om bruk av konsulenttjenester i staten».*

Det er særlig identifisert et behov for økt kunnskap og data knyttet til:

- antall ansatte i kommunikasjonssfunksjonen
- ressursbruk på konsulenttjenester knyttet til kommunikasjonstjenester

### Om statens kommunikasjonspolitik

[Statens kommunikasjonspolitik](#), tidligere «[Statlig informasjonspolitik - hovedprinsipper](#)», ble publisert første gang i 1994. Rammene rundt informasjons- og kommunikasjonsarbeidet i staten har endret seg mye siden den gang, men grunntankene i kommunikasjonspolitikken har i hovedsak bestått. Formålet med statens kommunikasjonspolitik, sist oppdatert i 2009, er todelt:

1. få budskapet frem til de som trenger det
2. skape dialog mellom innbyggerne og staten

Det har skjedd betydelige endringer i organiseringen og ressursbruken for kommunikasjonssfunksjonen siden 1990-tallet. Vi har ikke sikre tall for antall ansatte i kommunikasjonssfunksjonen for hele statsforvaltningen fra 1990-tallet til i dag, men [NOU 1992:21 «Ikke bare ord...»](#) viser at antallet personer som jobbet med kommunikasjon i sentralforvaltningen var på rundt 390 i 1992. Til sammenligning var det omtrent 242 personer som jobbet med det samme i 1974. [Tidligere rapporter fra Direktoratet for forvaltning og IKT \(Difi\)](#) slår fast at antallet ansatte i kommunikasjonssenheterne i departementene fordoblet seg fra 68 i 2001 til 138 i 2011. Denne kartleggingen viser at 150 ansatte i departementene primært jobber med kommunikasjon, og totalt 1 907 kommunikasjonssansatte i statsforvaltningen. Sett under ett er det usikkerhet rundt

sammenlignbarheten av disse ulike undersøkelsene, gitt ulik populasjon og metodiske tilnærminger, men gir allikevel en indikasjon på utviklingen over tid.

Ønsker du mer innsikt i statens kommunikasjonspolitikk viser vi til omtale på [regjeringen.no](https://regjeringen.no) og [DFØ-notat 2022:2 Om statens bruk og erfaringer med sosiale medier](#).

## 1.2 Data

### 1.2.1 Databehov og vurdering av eksisterende data

Vi gjorde innledningsvis en vurdering av eksisterende og tilgjengelige data. Blant datakildene vi vurderte var [STYRK-kodene](#) (for ansatte-data) og informasjon om anskaffelser publisert på doffin.no og mer detaljerte regnskapstall for et mindre utvalg virksomheter (for data om kjøp av konsulent tjenester til kommunikasjon). Vurderingene viste at eksisterende data varierte i kvalitet, og det var derfor nødvendig å samle inn data ved en kartlegging ute blant virksomhetene.

Siden 2016 har DFØ fått data fra SSB og kartlagt utviklingen i antall ansatte i statsforvaltningen. Disse tallene ble ansett som viktige forholdstall i kartleggingen av kommunikasjonsfunksjonen. For å kunne bruke disse tallene som forholdstall i analyser ba vi virksomhetene om å oppgi antall kommunikasjonsansatte i tilsvarende periode som vi har kartlagt antall arbeidsforhold i statsforvaltningen, fra 2016 til 2021.

For databehovet om utgifter til konsulent tjenester til kommunikasjon pekte Statsregnskapet seg ut som en god kilde med tilgjengelige data. Av de artskontoene som benyttes ved kjøp av konsulent tjenester, ble artskonto 672, «Konsulent tjenester til organisasjonsutvikling, kommunikasjonsrådgivning mv.», vurdert som mest relevant. Siden artskontoen ikke utelukkende inneholder kostnader til kommunikasjon, vurderte vi det som nødvendig å be virksomhetene om mer detaljert informasjon om utgifter direkte på kommunikasjon. Tidsserien går tilbake til 2019, grunnet endrede retningslinjer for bruk av artskontoen. Se [endringslogg for standard kontoplan](#) (s. 4).

### 1.2.2 Utvikling av kartleggings skjema og bruker involvering

For å utarbeide et skjema som virksomhetene opplevde som relevant å svare på, var det viktig å involvere brukere i utviklingen. Vi tok derfor kontakt med et utvalg kommunikasjonsdirektører i statsforvaltningen. De representerte virksomheter av ulik størrelse, både på departementsnivå og i de underliggende virksomhetene. Vi snakket med virksomheter som hadde flere kommunikasjonsenheter på ulike kontorsteder og virksomheter som ikke hadde en egen kommunikasjonsenhet.

Vi fikk nyttige innspill fra brukerne i flere runder med brukertesting. En hyppig tilbakemelding gjaldt definisjonen av hva kommunikasjon er. Kommunikasjonsfeltet er svært bredt og rommer mange fagbakgrunner, kompetanser og oppgaver. I tillegg varierer organiseringen av kommunikasjonsfunksjonen stort. Her er relevante variabler virksomhetsstørrelse, organisering, omorganiseringer/sammenslåinger og lignende.

For å sikre en bred forståelse av kommunikasjonsfunksjonen fikk vi råd av brukerne om å inkludere spørsmål om ulike kategorier av typiske kommunikasjonsoppgaver som man kunne angi man jobbet med og kjøpte inn. En annen viktig læring fra brukerinvolveringen var å sikre tilstrekkelig mulighet for å kommentere tallene i fritekstfeltene og å øke antallet fritekstfelter for å gi mulighet til å reflektere rundt utviklingen av kommunikasjonsfunksjonen.

Nedenfor vil vi gå igjennom de ulike delene av kartleggings skjemaet i tråd med databehovene skissert innledningsvis. Se vedlegg 1 for fullstendig kartleggings skjema, og vedlegg 2 for veilederen til skjemaet.

### **Kommunikasjonsansatte**

For å kartlegge hvor mange som jobber i kommunikasjonsfunksjonen stilte vi følgende spørsmål:

- 1) **Hvor mange arbeidsforhold er det i kommunikasjonsenheten(e) i din virksomhet?** Her spurte vi om tall for hvert enkelt år fra 2016 til 2021 og skilte mellom arbeidsforhold som er knyttet til en formelt organisert sentral kommunikasjonsenhet i virksomheten og tall på arbeidsforhold i (eventuelle) andre formelt organiserte kommunikasjonsenheter i virksomheten.
- 2) **Hvor mange arbeidsforhold, med kommunikasjon som sin hovedoppgave, finnes utenfor kommunikasjonsenheten(e)?** Vi spurte om tall fra 2016-2021. Vi stilte spørsmålet for å få innsikt i de arbeidsforholdene som ikke er knyttet til de formelt organiserte kommunikasjonsenhetene, men som likevel har kommunikasjon som sin hovedoppgave (tilnærmet 100 prosent).

For begge spørsmålene er det fritekstfelt der virksomhetene kan kommentere utfyllingene av spørsmålene ytterligere.

### **Type kommunikasjonsoppgaver**

For å få innsikt i hvilke typer oppgaver kommunikasjonsfunksjonen har brukt tid på og/eller har kjøpt inn i 2021, inkluderte vi spørsmål om anslag av tid brukt på ulike kategorier av oppgaver samt utviklingstrekk i oppgavene man gjør/kjøper inn.

- 3) **Hvilke kommunikasjonsoppgaver jobbet kommunikasjonsenheten(e) med i 2021?** Her ba vi virksomhetene ta utgangspunkt i antall arbeidsforhold de fylte ut i spørsmål 1, og angi et omtrentlig anslag på de ulike oppgavetyperne. Det er også et kommentarfelt dersom man savner noen oppgavekategorier.
- 4) **Har det skjedd vesentlige endringer i hvilke oppgaver kommunikasjonsenheten(e) jobber med de siste fem årene? Beskriv de viktigste utviklingstrekkene.** Vi stilte dette spørsmålet for å fange opp de største endringene i oppgavene kommunikasjonsfunksjonen løser og hvordan dette har endret seg over tid.
- 6) **Hvilke kommunikasjonsoppgaver er det din virksomhet har hatt konsulentutgifter til i 2021?** Her ba vi virksomhetene ta utgangspunkt i beløpet de anga i spørsmål 5 (se under) og angi et omtrentlig anslag på de ulike oppgavetyperne. Det er også et kommentarfelt dersom man savner noen oppgavekategorier.
- 7) **Har det skjedd vesentlige endringer i kjøp av konsulent tjenester til kommunikasjon i din virksomhet de siste fem årene? Beskriv de viktigste**



**utviklingstrekkene.** Vi stilte dette spørsmålet for å fange opp endringene i oppgavene virksomhetene kjøpte inn og hvordan dette har endret seg over tid.

### **Kjøp av kommunikasjonstjenester**

For å få innsikt i utgiftene som er brukt på innkjøp av konsulenttjenester til kommunikasjon spurte vi:

- 5) **Hvor stor del av artskonto 672 utgjør kjøp av konsulenttjenester til kommunikasjon de siste tre årene?** Her spurte vi om tall fra 2019-2021. Vi stilte spørsmålet for å isolere utgiftene hver enkelt virksomhet brukte på konsulenttjenester til kommunikasjon de siste tre årene. I dette spørsmålet fylte vi inn totalsummen på artskontoen i kolonnen ved siden av feltet man skulle fylle ut med beløp brukt på kommunikasjonstjenester. Totalsummene fra artskonto er hentet fra statsregnskapet.no.

I tillegg spurte vi alle virksomhetene om:

- 8) **Hvilke trender og faktorer vil påvirke kommunikasjonsarbeidet i din virksomhet de kommende årene?** Vi stilte spørsmålet for å få innsikt i hvilke trender respondentene tror vil påvirke kommunikasjonsarbeidet fremover.

## **1.2.3 Datakvalitet og metodiske hensyn**

Alt i alt vurderer vi kvaliteten i dataene vi har samlet inn, som gode nok til å kunne gi innsikt i kommunikasjonsfunksjonen i staten, herunder informasjon om ansatte og kjøp av kommunikasjonstjenester. Det er god kvalitet på data knyttet til antallet ansatte som primært jobber med kommunikasjon, mens det er større utfordringer knyttet til data om hvilke oppgaver det jobbes med og kjøpes inn. Spesielt for utgifter på kommunikasjonstjenester er det større utfordringer med datakvaliteten. Disse tre forholdene vil vi beskrive hver for seg i det følgende.

### **Kommunikasjonsansatte**

Det var få spørsmål fra respondenter om denne delen av skjemaet (spørsmål 1 og 2). Jevnt over ser vi at de fleste virksomheter har fullstendige data for hele perioden. I de tilfeller der respondenten har fylt ut årsverk i stedet for arbeidsforhold (og informert om dette ved oversending) har vi fulgt opp virksomheten og fått oppgitt arbeidsforhold.

Når vi ser på utviklingen i antall kommunikasjonsansatte over tid for hele utvalget, bør resultatene tolkes med forsiktighet. Bakgrunnen er at populasjonen består av alle virksomheter i statsregnskapet som fantes på utsendingstidspunktet. Her har det skjedd endringer fra 2016 til 2021, for eksempel har nye virksomheter kommet til, mens andre har falt fra, i løpet av perioden. I tillegg har noen virksomheter oppgitt i kommentarfeltet at det er vanskelig å oppdrive tallene for tidligere år av andre årsaker, som omorganiseringer/sammenslåinger av virksomheter samt endrede datasystemer og lignende.

Utfordringen med utvikling i kommunikasjonsansatte over tid har vi justert for på to ulike måter. Først og fremst ved å benytte andeler av totalt antall arbeidsforhold over tid i

fremstillingen, og, for det andre ved å kun se på utviklingen i de virksomhetene som har gitt fullstendige tidsserier. Vi kan derfor tolke funnene med relativt stor grad av sikkerhet.

### Type kommunikasjonsoppgaver

For å få et bilde av hvilke typer arbeidsoppgaver kommunikasjonsansatte og innleide konsulenter utfører, laget vi åtte kategorier med oppgaver som virksomhetene skulle fordele med anslagsvis tid brukt, av totalt 100 prosent (spørsmål 4 og 7). Kategoriene er:

**Tabell 1: Kategorier av kommunikasjonsoppgaver i kartleggings skjemaet**

Kategorier	Eksempler på oppgaver
Ledelse og arbeidsgiverkommunikasjon	Synlighet, omdømme, rekruttering, langsiktig strategisk kommunikasjonsarbeid
Brukerkommunikasjon	Informasjons- og holdningskampanjer, brukertilpasset informasjon, design/grafikk/foto
Føringer	Krav om universell utforming, klarspråk, oversettelser
Internkommunikasjon	Kommunikasjon innad i virksomheten
Mediehåndtering	Pressevakt, medierådgivning, medietrening, innsalg til medier
Nettredaksjon	Publisering, nyhetsbrev, webdesign, påmeldingssystemer, tekniske løsninger, lisenser
Tale og presentasjoner	Bearbeidelse/ferdigstilling av taler og presentasjoner
Annet (spesifiser i kommentarfeltet)	Oppgaver som ikke er nevnt over

Noen virksomheter har kommunisert at oppgavetyperne ikke treffer deres virksomhet spesielt godt, og at kategoriene ikke oppleves som gjensidig utelukkende. En del virksomheter kategoriserte aktiviteter under «Annet» selv om deres spesifisering indikerte at den kunne vært plassert på en annen kategori. I utformingen av kartleggings skjemaet har vi involvert et utvalg kommunikasjonsdirektører for å sikre at vi treffer med definisjoner og beskrivelser, og selv om vi har gitt eksempler på hva vi legger i kategoriene, understreker disse tilbakemeldingene bredden i kommunikasjonsfunksjonen i staten og variasjonen mellom de ulike virksomhetene i populasjonen.

Til tross for de tilbakemeldingene vi har fått om denne delen av kartleggings skjemaet, ser det alt i alt ut til at virksomhetene i de fleste tilfeller har klart å fordele ressurser på oppgavetyperne, noe som vil gi oss innsikt i hvilke kommunikasjonsoppgaver man bruker tid på i statlige virksomheter. Vi understreker samtidig at dette er anslag som må tolkes med varsomhet og primært gir svar på hva som er hovedtrekkene i oppgavefordelingen.

### Kjøp av kommunikasjons tjenester

Kjøp av konsulent tjenester finnes under kontogruppe 67 i statsregnskapet. Kontogruppe 67 er delt inn i flere artskontoer som gir en nærmere spesifisering av ulike typer konsulent tjenester. I kartleggingen valgte vi å spørre om bruken på artskonto 672, «Konsulentutgifter til organisasjonsutvikling, kommunikasjonsrådgivning mv.». Det er tre viktige årsaker til valget av denne artskontoen:

- 1) det er den eneste artskontoen som spesifikt nevner kommunikasjon

- 2) det er mindre ressurskrevende for virksomhetene å svare på kartleggingen fordi de kun måtte finne utgifter på én bestemt artskonto
- 3) det ville sikre et bedre sammenligningsgrunnlag på tvers av virksomheter fordi det minimerer feilkilder i rapporteringen

Med dataene vi har samlet inn, kan vi kun si noe om hva virksomhetene oppgir at de bruker på kommunikasjon på denne artskontoen (spørsmål 5). Beløpet på artskontoen vil ikke i alle tilfeller stemme overens med faktisk bruk i virksomhetene. En hyppig tilbakemelding fra virksomhetene er at de også har kontert utgifter til kommunikasjonstjenester på andre artskontoer enn 672. Dette viser at artskontoen ikke nødvendigvis gir et helgodt bilde av hvordan virkeligheten ser ut. Vi var i kvalitetssikringen av skjemaene i stand til å fange opp de tilfellene der:

- beløpet oppgitt for kjøp av kommunikasjonstjenester overstiger totalsummen på hele artskontoen
- virksomheten i sin oversendelse av skjemaet kommenterer at de har andre artskontoer de benytter for kontering av relevante kjøp (det varierer om de har summert og angitt dette direkte i skjemaet eller om de kun informerer om det i oversendelsen)
- beløpet oppgitt for kjøp av kommunikasjonstjenester sammenlignet med totalsummen for hele artskontoen har svært stor differanse

I alle disse tilfellene har vi tatt kontakt med virksomhetene det gjelder og, der det var relevant, blitt enige om behov for endringer i besvarelsen. Vi kan imidlertid ikke utelukke at enkelte virksomheter, som et eksempel, har slått sammen summer av relevante kjøp fra andre kontoer og oppgitt dette i skjema uten å eksplisitt kommentere det. Dette utfordrer kvaliteten og sammenlignbarheten i tallene.

Et siste moment som utfordrer datakvaliteten for denne delen av kartleggingen er at artskonto 672 er en artskonto som ble endret til dagens bruk for relativt kort tid siden (2019). Dette gjør at vi bør utvise forsiktighet når det gjelder sammenligning av tall over tid, da bruken av kontoen har endret seg. Vi kan ikke vite sikkert at alle virksomheter har brukt kontoen på lik måte tilbake i tid, noe det også opplyses om i rapporteringen fra flere virksomheter. Store forskjeller i beløp på artskonto 672 i perioden 2019-2021 bør derfor tolkes med varsomhet.

### **Tolkning av åpne svar**

I spørsmål 4, 7 og 8 i kartleggingsskjema fikk virksomhetene muligheten til å gi åpne svar om oppgaveendringer, endringer i innkjøp og tanker om fremtidens kommunikasjonsfunksjon. Svarene gikk i ulike retninger, og det ble gjort en subjektiv, kvalitativ kategorisering av svarene. Kategoriene gav en indikasjon på hvilke temaer og problemstillinger som gikk igjen på tvers av virksomhetene. Vi kan derfor si noe om retningen og trender i disse åpne svarene, men lite om den nøyaktige styrken av trendene. For å indikere retningen i svarene bruker vi ord som «mange» og «noen» i omtalen, men vi referer ikke til antall, prosentandeler eller lignende.

### Øvrige utfordringer med datakvalitet og tiltak vi har gjort

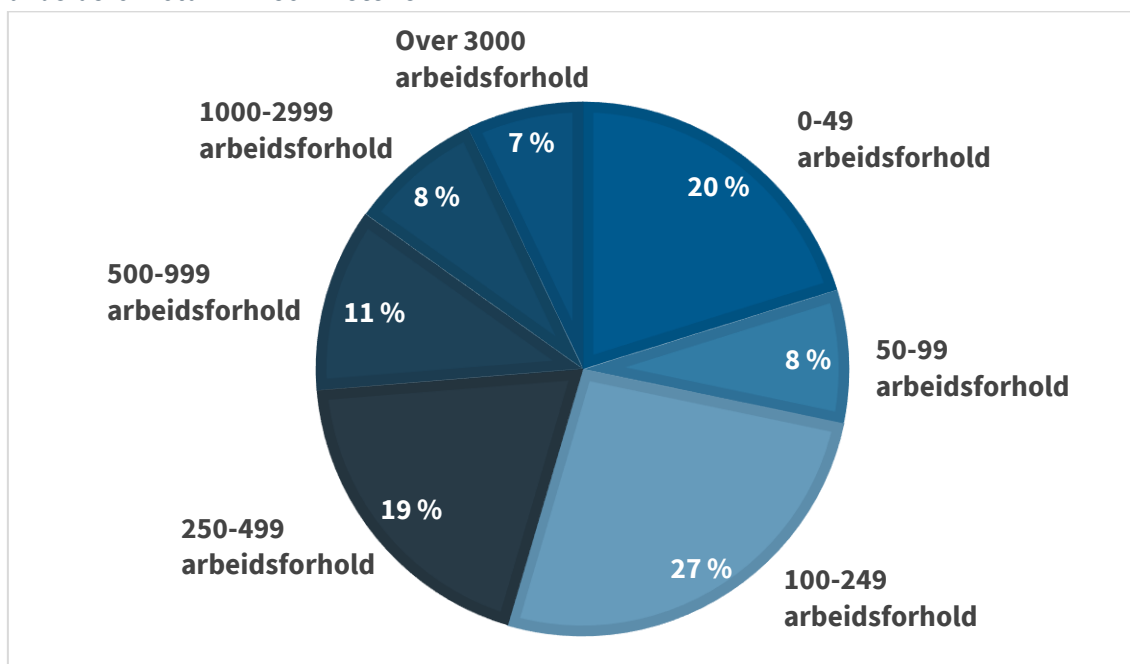
En generell utfordring når det gjelder tall om antall kommunikasjonsansatte, deres oppgaver og kjøp av kommunikasjonstjenester, er at ikke alle virksomheter har organisert kommunikasjonsarbeidet på samme måte. Enkelte virksomheter oppgir at de ikke har en sentral kommunikasjonsenhet, og enkelte virksomheter oppgir at ansatte i kommunikasjonsenheten egentlig jobber med andre ting, som for eksempel administrasjon. Relevant informasjon om organisering kan vi identifisere i fritekstfelter i den grad det er oppgitt.

For å håndtere utfordringene har vi brukt mye tid på kvalitetssikring ved at flere prosjektmedarbeidere manuelt har gått igjennom hvert enkelt skjema vi har fått inn. I oppfølgingen av dette har vi tatt kontakt med virksomheter der vi så behov for å avklare svarene som ble gitt. Vi er dermed ganske sikre på at kvaliteten av rapporteringen jevnt over er god selv om alle tall er selvrapportert.

## 1.3 Gjennomføring og svarprosent

Kartleggingsskjema ble sendt til alle kommunikasjonsdirektørene i 176 statlige virksomheter i statsforvaltningen. Med statsforvaltningen mener vi de virksomhetene som rapporterer til statsregnskapet, foruten Stortinget med underliggende organ, Sametinget og Domstolene, da disse ikke er underlagt regjeringens instruksjonsadgang. 167 virksomheter svarte på kartleggingen, noe som utgjør en svarprosent på nesten 94 prosent. Figur 1 viser hvordan de 167 svarene fordeler seg på grupper av antall arbeidsforhold. De underliggende virksomhetene utgjør 90 prosent av svarene, mens departementene utgjør de siste 10.

**Figur 1: Fordeling av mottatte svar på kartleggingen på grupper av antall arbeidsforhold i virksomhetene**



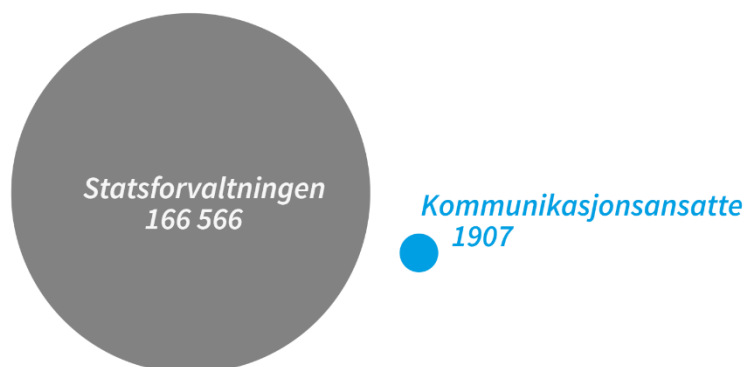
## 2 Antall kommunikasjonsansatte

Her presenterer vi hovedtrekkene i utviklingen av antall arbeidsforhold som primært jobbet med kommunikasjon i statsforvaltningen fra 2016 til 2021.

### 2.1 Utviklingen i antall kommunikasjonsansatte er relativt stabil fra 2016 til 2021

I 2021 var det 1 907 arbeidsforhold som primært jobbet med kommunikasjon i 167 virksomheter i statsforvaltningen. Figur 1.1. i vedlegget viser det fullstendige tallgrunnlaget om antall kommunikasjonsansatte fra kartleggingen i perioden 2016-2021, samt en omtale av antall svar per år.

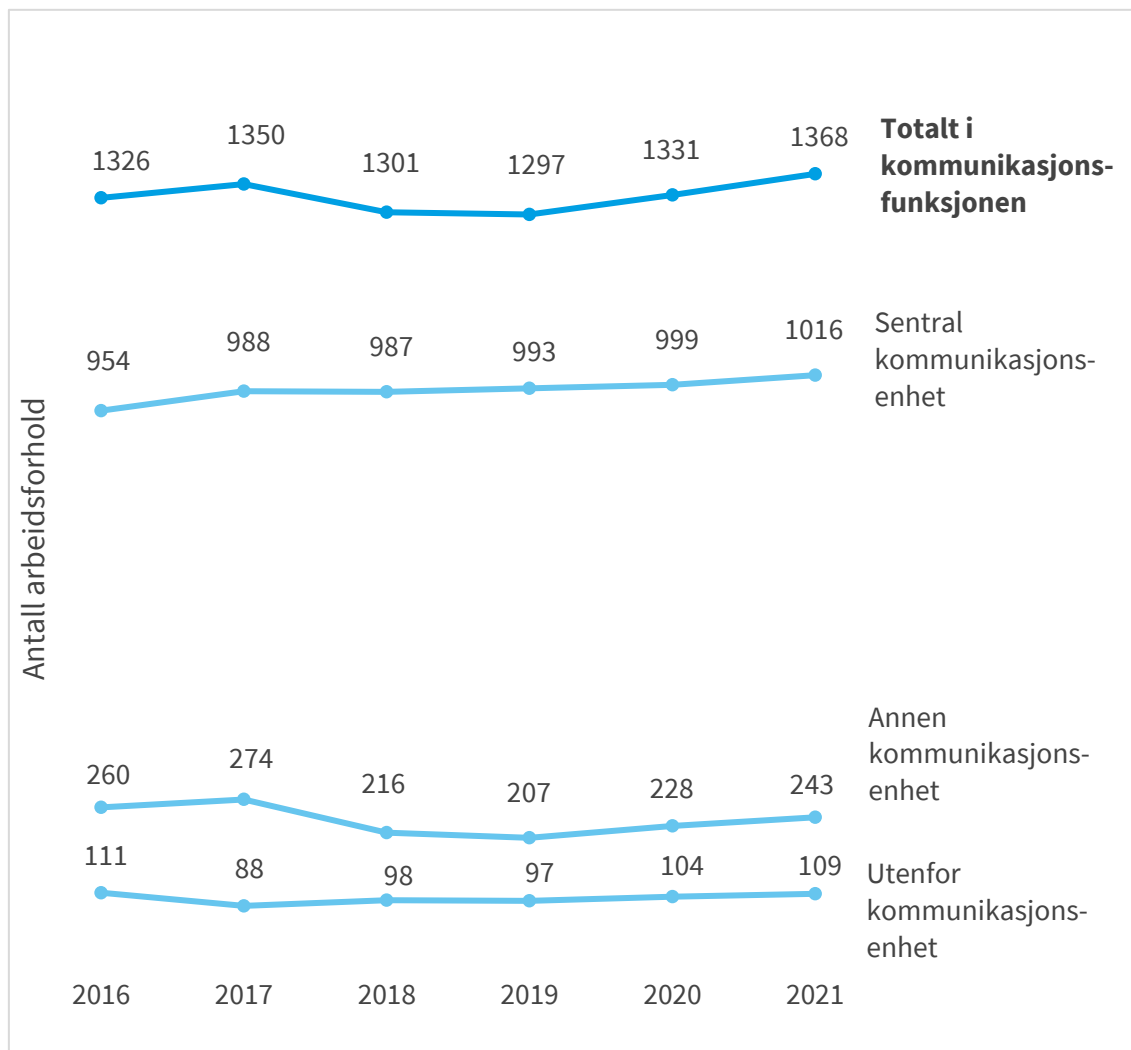
**Figur 2: Antall ansatte i statsforvaltningen og antall kommunikasjonsansatte i 2021**



Figur 2: Tallgrunnlaget er basert på 167 virksomheter i 2021. Tall for antall ansatte i statsforvaltningen er hentet fra [dfo.no](https://dfo.no), men fratrukket virksomhetene som ikke har svart på vår kartlegging. Antall ansatte som primært jobber med kommunikasjon har virksomhetene oppgitt selv.

I figur 3 skiller vi ut de 115 virksomhetene som har oppgitt tall for alle årene i kartleggingen, for å håndtere usikkerheten som følger av at det er flere virksomheter som oppgir tall i de senere årene. Figuren viser at det har vært en økning på 40 kommunikasjonsansatte fra 2016 til 2021 i disse virksomhetene, og at det dermed har vært en relativt stabil utvikling i antall kommunikasjonsansatte i perioden.

**Figur 3: Antall kommunikasjonsansatte i 115 virksomheter med informasjon for alle årene fra 2016-2021**

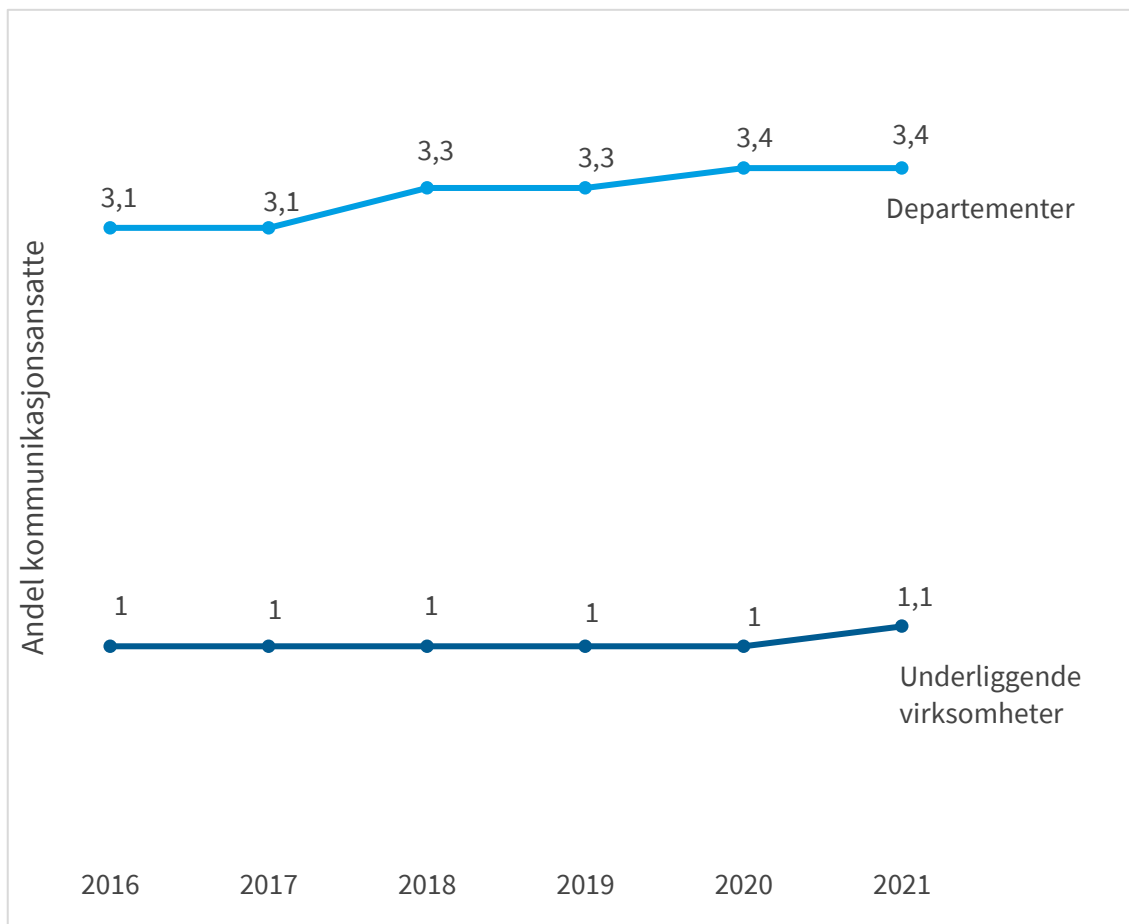


Ser vi på andeler, utgjorde arbeidsforholdene som primært jobbet med kommunikasjon rundt 1 prosent av det totale antallet arbeidsforhold i virksomhetene som har svart på kartleggingen fra 2016 til 2021. Andelene holder seg relativt stabil i alle årene, med en total økning på 0,02 prosentpoeng fra 2016 til 2021. Figur 1.2 i vedlegget viser andel kommunikasjonsansatte av totalt antall arbeidsforhold i perioden 2016-2021.

## 2.2 Størst andel kommunikasjonsansatte i departementene

Sammenligner vi departement og underliggende virksomhet, er det totalt et høyere antall arbeidsforhold som primært jobbet med kommunikasjon i de underliggende virksomhetene. Regnet i prosent er det imidlertid flere kommunikasjonsansatte i departementene sammenlignet med de underliggende virksomhetene, slik vi ser i figur 4.

**Figur 4: Andel kommunikasjonsansatte av totalt antall arbeidsforhold i perioden 2016-2021, fordelt på departementer og underliggende virksomheter**



Figur 4: Samtlige departementer oppgir tall for alle årene. UD er fratrukket arbeidsforhold tilknyttet utenriktjenesten. Antall underliggende virksomheter som har svart i 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 og 2021, er henholdsvis 124, 129, 135, 149, 150 og 151.

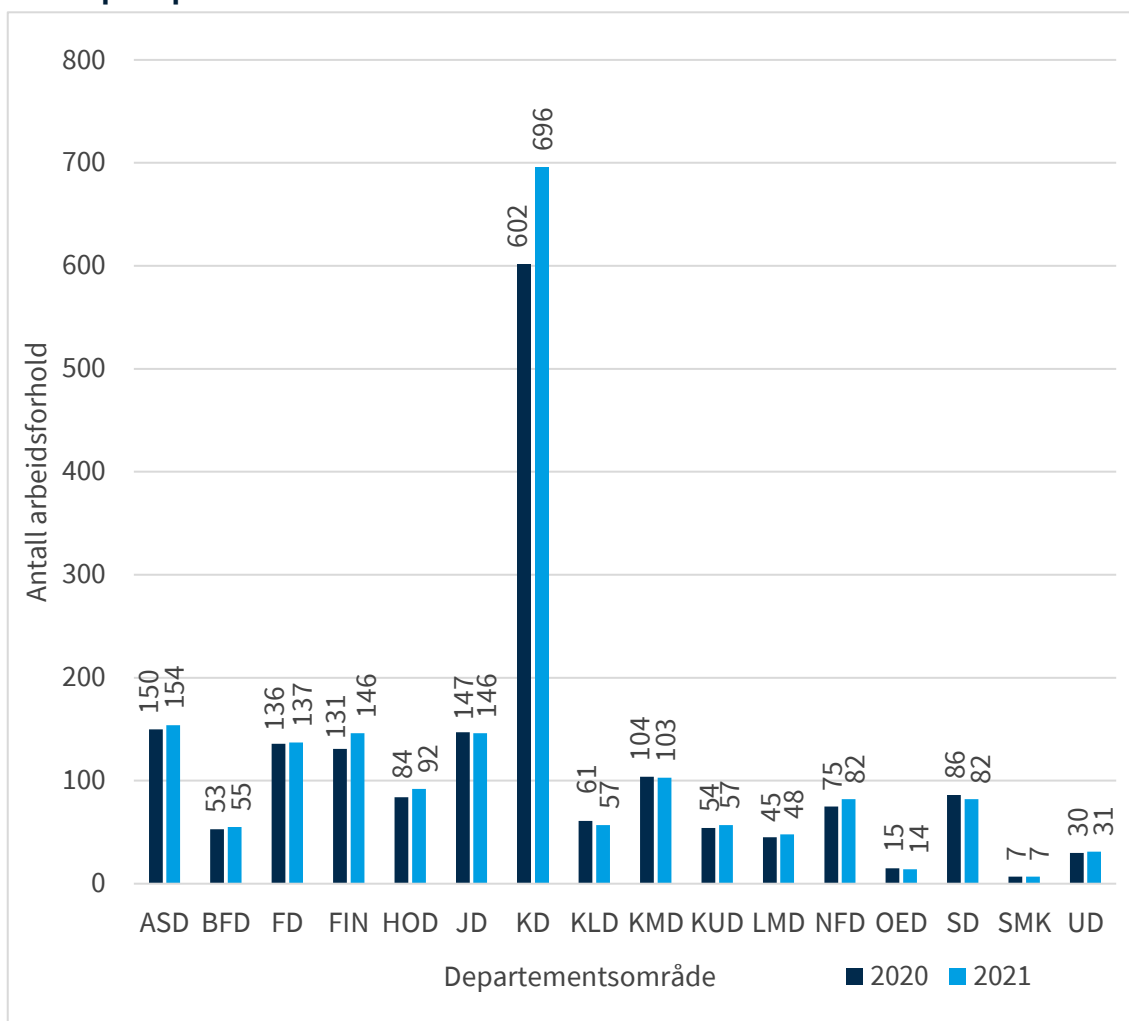
Kommunikasjonsansatte utgjorde rundt 3 prosent av det totale antallet arbeidsforhold i departementene i perioden 2016-2021. I de underliggende virksomhetene var det rundt 1 prosent kommunikasjonsansatte i samme periode. Utviklingen er relativt stabil i begge gruppene. I 2021 var det 150 kommunikasjonsansatte i departementene, mens det var 1 757 kommunikasjonsansatte i de underliggende virksomhetene. Figur 1.3 i vedlegget viser antall arbeidsforhold som primært jobbet med kommunikasjon i perioden 2016-2021, fordelt på departementer og underliggende virksomheter.

## 2.3 Flest jobber med kommunikasjon i Kunnskapsdepartementet med underliggende virksomheter

Figur 5 viser antall kommunikasjonsansatte fordelt på departementsområder. Vi ser at flertallet av det totale antallet arbeidsforhold som primært jobbet med kommunikasjon i 2020 og 2021 befant seg i Kunnskapsdepartementet med underliggende virksomheter. I 2020 utgjorde kommunikasjonsansatte på kunnskapsområdet 602 arbeidsforhold, og i 2021

utgjorde de 696 arbeidsforhold, tilsvarende omtrent 34 prosent av det totale antallet kommunikasjonsansatte i 2020, og omtrent 37 prosent i 2021. Til sammenligning var det færre enn 200 arbeidsforhold som primært jobbet med kommunikasjon under hvert av de andre departementsområdene. Det er verdt å merke seg at en overvekt av virksomhetene i statsforvaltningen befinner seg under Kunnskapsdepartementet, noe som kan forklare mengden kommunikasjonsansatte.

**Figur 5: Antall arbeidsforhold som primært jobbet med kommunikasjon i 2020 og 2021, fordelt på departementsområder**



Figur 5: 165 virksomheter har svart i 2020, og 167 virksomheter har svart i 2021. SMK har kun tall for departementet. UD er fratrukket arbeidsforhold tilknyttet utenriktjenesten.

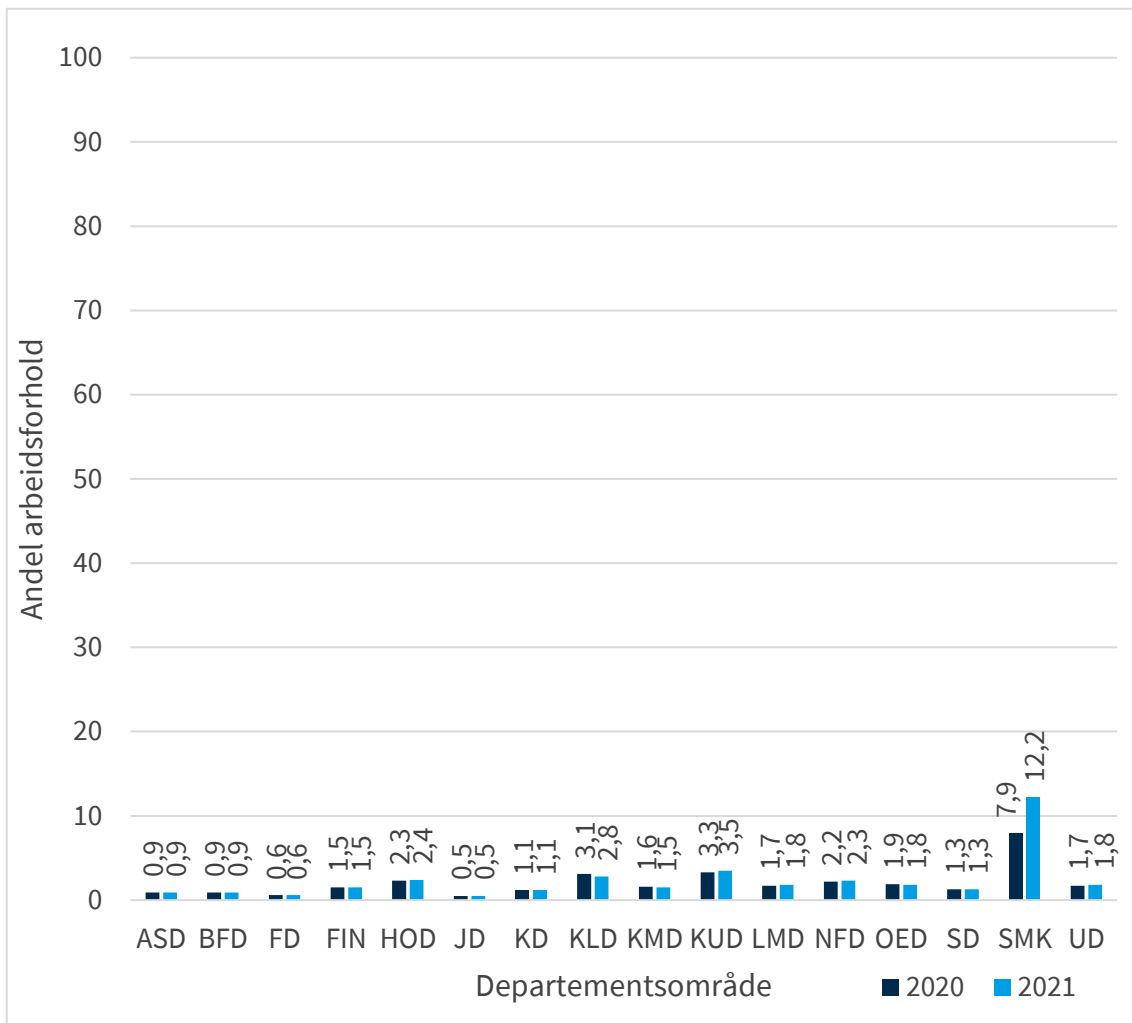
Dessuten er mange av virksomhetene i universitets- og høyskolesektoren, underlagt Kunnskapsdepartementet, store virksomheter med mange arbeidsforhold totalt, noe som også er en mulig forklaring. Mens Kunnskapsdepartementet har 31 underliggende virksomheter som har svart, har f.eks. Utenriksdepartementet kun to.

Figur 6 viser at kommunikasjonsansatte utgjør en relativt liten andel av det totale antall arbeidsforhold i alle departementsområdene. Kunnskapsdepartementet med underliggende virksomheter, som stod for det høyeste antallet kommunikasjonsansatte i 2020 og 2021, hadde 1,1 prosent kommunikasjonsansatte begge årene. Statsministerens kontor hadde den



høyeste andelen kommunikasjonsansatte i 2020 og 2021, med henholdsvis 7,9 og 12,2 prosent av det totale antallet arbeidsforhold i sin virksomhet. Figur 5 viser at Statsministerens kontor hadde syv kommunikasjonsansatte i både 2020 og 2021, så økningen i andelen skyldes altså en reduksjon i antallet arbeidsforhold generelt, ikke en økning i antallet kommunikasjonsansatte.

**Figur 6: Andel kommunikasjonsansatte av totalt antall arbeidsforhold i 2020 og 2021, fordelt på departementsområder**



Figur 6: 165 virksomheter har svart i 2020, og 167 virksomheter har svart i 2021. SMK har kun tall for departementet. UD er fratrukket arbeidsforhold tilknyttet utenriktjenesten.

## 3 Kjøp av kommunikasjonstjenester

Her presenterer vi hva virksomheter har svart at de har av utgifter til konsulentttjenester til kommunikasjon, hvordan dette fordeler seg på tvers av ulike departementsområder, og ulikheter mellom departementer og underliggende virksomheter. Vi minner om at tallene må tolkes med omhu, ref. omtale av datakvalitet i del 1.

### 3.1 Statsforvaltningen brukte rundt 1,5 prosent av konsulentutgifter på kommunikasjon i 2021

Figur 7 viser kostnader knyttet til konsulentttjenester i stort (illustrert ved den store grå sirkelen), artskonto 672 «Konsulentttjenester til organisasjonsutvikling, kommunikasjonsrådgiving mv.» (illustrert ved den lille grå sirkelen), og bruk av konsulentttjenester til kommunikasjon (illustrert ved den blå sirkelen) i 2021.

I 2021 ble det kjøpt inn konsulentttjenester for 12,3 milliarder, hvorav 714 millioner var på artskonto 672 og, basert på vår kartlegging, 182 av disse millionene var brukt på kjøp av kommunikasjonstjenester. Dette utgjør cirka 1,5 prosent av det totale innkjøpet av konsulentttjenester og cirka 25,5 prosent av artskonto 672.

**Figur 7: Kostnader knyttet til konsulentttjenester i stort, artskonto 672, og bruk av konsulentttjenester til kommunikasjon i 2021, basert på tall for opptil 155 virksomheter**



Figur 7: Tallgrunnlaget er basert på 155 virksomheter i 2021. Tall for kostnader til konsulentttjenester og kostnader på artskonto 672 er hentet fra statsregnskapet.no. Kostnader til kommunikasjon på artskonto 672 har virksomhetene oppgitt selv.

**Retningslinjer for bruk av konsulentttjenester i staten**

I henhold til standard kontoplan skal statlige virksomheter bokføre utgifter/kostnader til kjøp av konsulentttjenester i kontogruppe 67 Kjøp av konsulentttjenester og andre fremmede tjenester på artskontoene 670-673: 670 Konsulentttjenester innen økonomi, revisjon og juss, 671 Konsulentttjenester til utvikling av programvare, IKT-løsninger mv., 672 Konsulentttjenester til organisasjonsutvikling, kommunikasjonsrådgivning mv., 673 Andre konsulentttjenester. Tekst hentet fra «[Retningslinjer for bruk av konsulentttjenester i staten](#)», november 2022, DFØ.

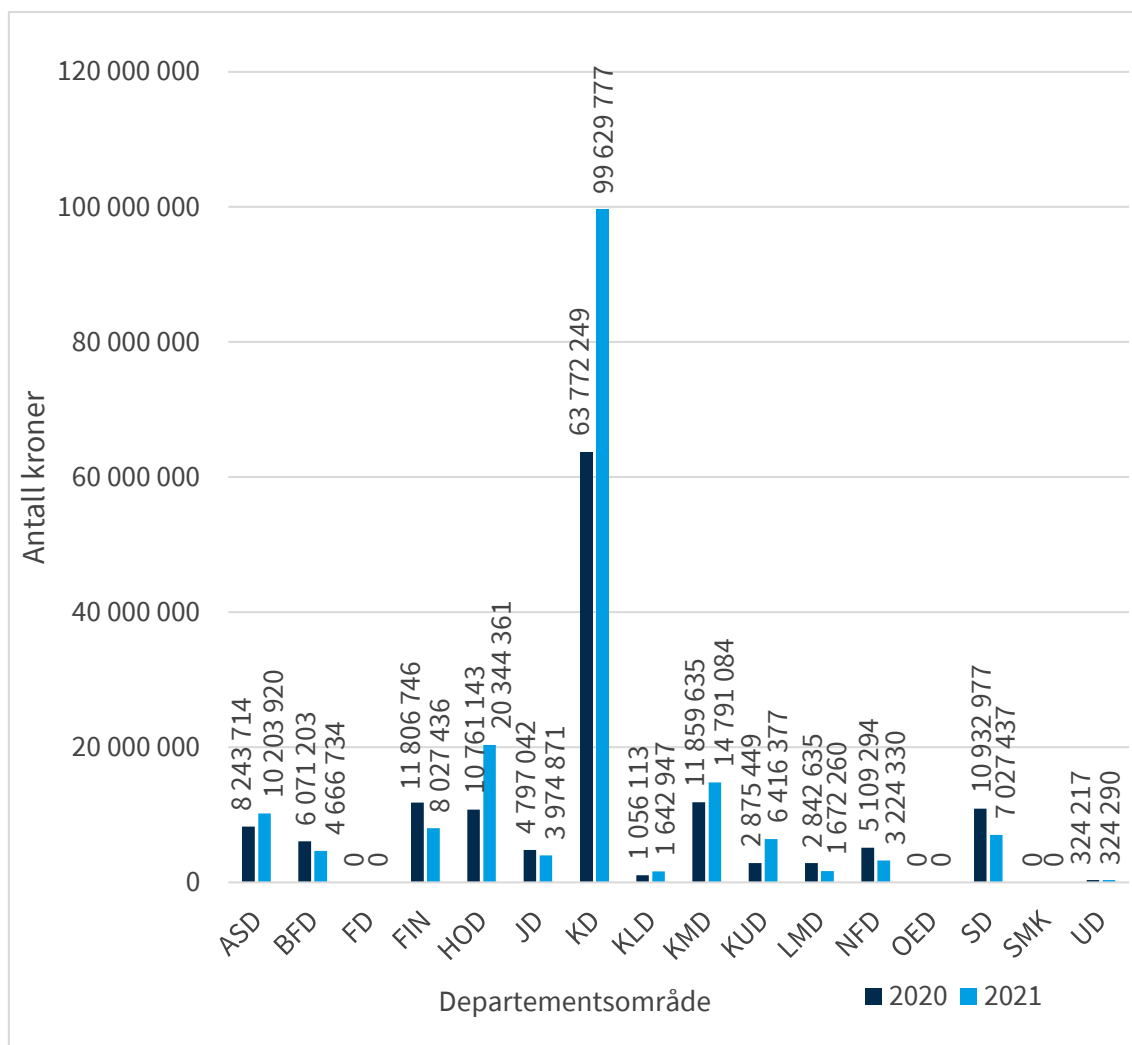
I 2019 ble det brukt totalt 9,8 milliarder på konsulentutgifter, hvorav 525 millioner var på artskonto 672 og, basert på vår kartlegging, 101 millioner brukt på kommunikasjon. I 2020 er tilsvarende tall 11,2 milliarder, 570 millioner og 140 millioner. Ser vi på hva kjøp av kommunikasjonstjenester utgjør av totale konsulentutgifter per år, er dette stabilt på mellom 1 prosent til 1,5 prosent for 2019-2021. I 2019 var denne andelen på 1 prosent, i 2020 var den 1,3 prosent og i 2021 var andelen 1,5 prosent.

Underliggende virksomheter har høyere utgifter til konsulentttjenester til kommunikasjon enn departementene. Dette gjelder både når vi ser på hvor stor del av artskonto 672 som ble brukt på kommunikasjon, og når vi ser på kostnader totalt og fordelt på antall arbeidsforhold. Figur 1.4 i vedlegget viser kostnader til konsulentttjenester til kommunikasjon per arbeidsforhold, fordelt på underliggende virksomheter og departementer.

### **3.2 Kunnskapsdepartementet og underliggende virksomheter brukte størst utgifter på kommunikasjonstjenester**

Figur 8 viser at den største andelen av de totalt 182 millionene som virksomhetene oppgir å ha brukt på kommunikasjon i 2020 og 2021, befinner seg hos Kunnskapsdepartementet med underliggende virksomheter. Vi minner om at det er et høyere antall virksomheter og arbeidsforhold underlagt Kunnskapsdepartementet sammenlignet med de andre departementsområdene, jamfør omtale i del 2.3.

**Figur 8: Beløp brukt på konsulentttjenester til kommunikasjon på artskonto 672 i 2020 og 2021, fordelt på departementsområder**



Figur 8: 151 virksomheter har svart i 2020, og 155 virksomheter har svart i 2021. SMK har kun tall for departementet. UD er fratrukket arbeidsforhold tilknyttet utenriksstjenesten.

### 3.3 Helse- og omsorgsdepartementet med underliggende virksomheter brukte mest på kommunikasjon per arbeidsforhold

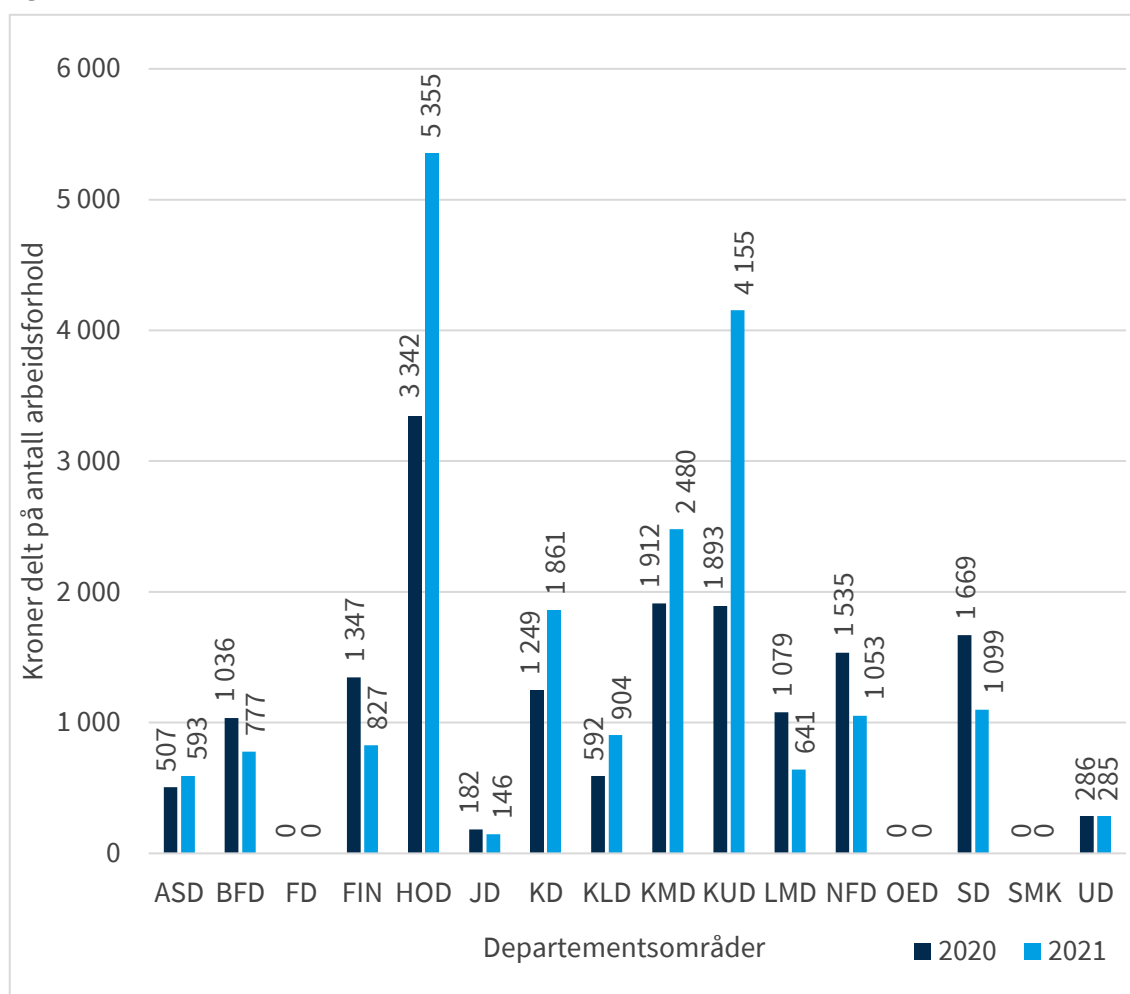
I 2020 og 2021 hadde Helse- og omsorgsdepartementet med underliggende virksomheter de høyeste utgifter til konsulentttjenester til kommunikasjon per arbeidsforhold. Under Helse- og omsorgsdepartementet var det Folkehelseinstituttet og Helsedirektoratet som hadde de høyeste utgiftene disse årene. Utgiftene var i stor grad tilknyttet pandemien, blant annet på grunn av behov for hjelp med store informasjonskampanjer om for eksempel vaksinasjon og smittevern.

Kulturdepartementet og underliggende virksomheter hadde i 2021 mer enn doblede utgifter til kommunikasjonstjenester per arbeidsforhold. Under Kulturdepartementet var det

Arkivverket som hadde høyst utgifter i 2021. De oppgir at de brukte langt mer i 2021 enn andre år på grunn av planlagt navneskifte.

Mindre enn halvparten av artskonto 672 ble brukt på kommunikasjonstjenester i alle departementsområdene i 2020 og 2021. I 2020 var det Nærings- og fiskeridepartementet med underliggende virksomheter som brukte den høyeste andelen av beløpet på artskonto 672 til kommunikasjon det året: 38 prosent. I 2021 var det Kommunal- og moderniseringsdepartementet med underliggende virksomheter som brukte den høyeste andelen til kommunikasjon; de brukte rett over halvparten, 51 prosent. Figur 1.5 i vedlegget viser andel av artskonto 672 som ble brukt på kommunikasjon i 2020 og 2021, fordelt på departementsområder.

**Figur 9: Beløp brukt på konsulent tjenester til kommunikasjon på artskonto 672 i 2020 og 2021, fordelt på antall arbeidsforhold per departementsområder**



Figur 9: 151 virksomheter har svart i 2020, og 155 virksomheter har svart i 2021. SMK har kun tall for departementet. UD er fratrukket arbeidsforhold tilknyttet utenriks tjenesten.

Virksomheten under Kommunal- og moderniseringsdepartementet som brukte det høyeste beløpet på kommunikasjon i 2021, var Valgdirektoratet. Dette var et valgår, og Valgdirektoratet oppgir at deres bruk av konsulent tjenester til kommunikasjon svinger i takt med valgcyklusen, og at de trenger mer bistand i år det skal avholdes valg.

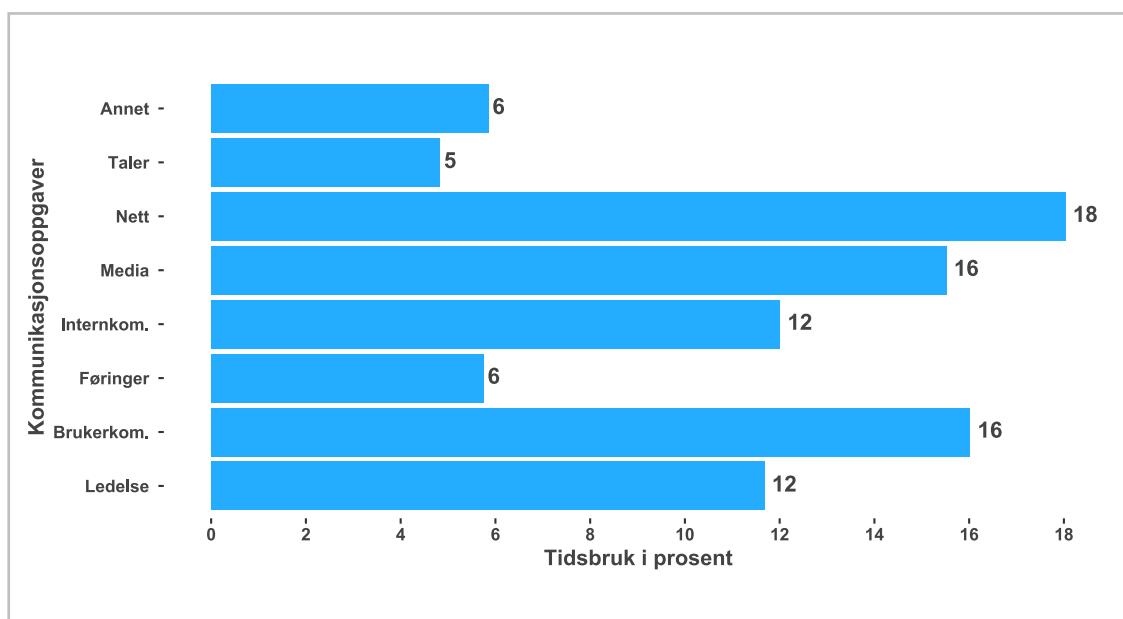
## 4 Kommunikasjonsoppgaver

Her presenterer vi de vanligste kommunikasjonsoppgavene som virksomhetene bruker mest tid og utgifter på. I tillegg har virksomhetene svart på noen spørsmål om hva som påvirker oppgavene knyttet til kommunikasjonsfunksjonen og behovet for kjøp av kommunikasjons tjenester. Disse svarene har vi gått igjennom og kategorisert for å vise hva som er hovedtrekkene i svarene.

### 4.1 Kommunikasjonsansatte i statsforvaltningen bruker mest tid på nettreddaksjon, brukerkommunikasjon og mediehåndtering

Figur 10 viser at ansatte i de sentrale kommunikasjonsenhetene i snitt brukte mest tid på nettreddaksjon, brukerkommunikasjon og mediehåndtering i 2021. Nettreddaksjon innebærer oppgaver som publisering, nyhetsbrev og tekniske løsninger. Brukerkommunikasjon dreier seg om oppgaver som er knyttet til informasjons- og holdningskampanjer, mens vi med mediehåndtering eksempelvis mener pressevakt, innsalg av saker til media og lignende. Se tabell 1 i del 1, side 9, for oversikt og beskrivelse av alle kategorier av oppgavetyper.

**Figur 10: Gjennomsnittlig bruk av tid på kategorier av kommunikasjonsoppgaver for sentral kommunikasjonsenhet i 2021, basert på tall for 161 virksomheter**



Figur 10: Tallgrunnet er basert på 161 virksomheter som oppga hvor mye tid de ansatte i snitt brukte på hver kategori i 2021. Navnene på y-aksen er gjort kortere for å gjøre det enklere å lese.

Tallene viser at kommunikasjonsenhetene i snitt, bruker omtrent 18 prosent av tiden sin på nettreddaksjon, 16 prosent av tiden sin på henholdsvis brukerkommunikasjon og mediehåndtering. Det er viktig å merke seg at det er stor spredning på tvers av virksomhetene både i tidsbruk og antall oppgaver. Figur 1.6 i vedlegget illustrerer spredningen. Grunnen til at andelene i figur 10 ikke summerer til 100, er fordi snittet på hver

kategori av kommunikasjonsoppgaver blir regnet ut hver for seg. En nærmere forklaring av utregningen finnes i vedlegget, og er også relevant for alle figurene i del 4.

## 4.2 Utviklingstrekk i kommunikasjonsoppgavene

I kartleggingen ba vi virksomhetene kommentere hva som har skjedd av vesentlige endringer i hvilke oppgaver kommunikasjonsenheten(e) jobbet med de siste fem årene. Et klart flertall valgte å svare på spørsmålet. Svarene peker i hovedsak på utviklingstrekk som:

- Økt bruk av digitale virkemidler og sosiale medier
- Økt behov for bistand til innholdsproduksjon og ivaretagelse av føringer (f.eks. for klart språk, universell utforming av nettsider mv.)
- Økt aktivitet ut mot mediene
- Økt behov for internkommunikasjon
- Flere store satsinger - informasjonskampanjer eller liknende for å nå ut til mange
- Enkelte omorganiseringer - mye ny informasjon, nytt nettsted, ny logo
- Behov for ledelsesstøtte
- Flere tiltak knyttet til pandemien

Økt bruk av digitale virkemidler og sosiale medier er et utviklingstrekk som trekkes frem av mange virksomheter. Utviklingen henger trolig sammen med digitaliseringsstrategiens målsetning om digitalt førstevalg og digitaliseringen i samfunnet generelt. Eksempler på digitale virkemidler er alt fra utvikling av nettsider, digitale tjenester, men også økende bruk av audiovisuelle virkemidler som for eksempel film og podkast, bruk av visuell/billedlig formidling og arrangement av webinarer eller digitale konferanser.

Mange skriver at innholdsproduksjonen i digitale kanaler har økt betraktelig da bruken av trykte publikasjoner er på vei ned og utfases. Økt bruk av sosiale medier er også en viktig del av dette bildet. Mange virksomheter oppgir at de bruker mer tid på digitale virkemidler og videoproduksjon, som de blant annet promoterer gjennom sosiale medier. Dette krever utvidet eller ny kompetanse og innsikt både om hva som forventes og hvordan målgruppene ønsker informasjon.

Flere peker også på at det er økt behov for å bistå virksomhetens ulike fagmiljøer til innholdsproduksjon for å nå ut til ulike målgrupper. Eksempler på oppgaver er målgruppeanalyser, arbeid med klart språk, ivaretagelse av universell utforming og GDPR-krav. En virksomhet sier at det er «*større behov for brukertilpasset kommunikasjon for å nå gjennom. Det vil si bort fra "byråkratisk" språk til å jobbe med klarspråk og visuelle virkemidler for å nå gjennom til befolkning og andre som har informasjonsbehov. Det krever mer kommunikasjonskompetanse i organisasjonen enn før.*»

Videre trekker mange virksomheter også frem den økte aktiviteten ut mot mediene. Dette krever i sin tur koordinering/kvalitetssikring av budskap både innad i virksomheten og mellom virksomheter. Noen peker også på at dette fører til vesentlig mer aktivitet utenfor vanlig arbeidstid. En virksomhet sier «*Vi har hatt en klar økning i pressehenvendelser. Går vi 4-5 år tilbake i tid, hadde vi kun noen få saker i løpet av et år. Nå nærmer vi oss en henvendelse i uken.*» Enkelte peker også på at det er økt behov for pressekonferanser, blant annet som følge av pandemien. Økt dialog med mediene kommer også i form av innsynsbejæringer.

Det er også en del virksomheter som peker på økt oppgavetilfang i tilknytning til internkommunikasjon. Eksempler går særlig på utvikling av intranett med tilhørende innholdsproduksjon.

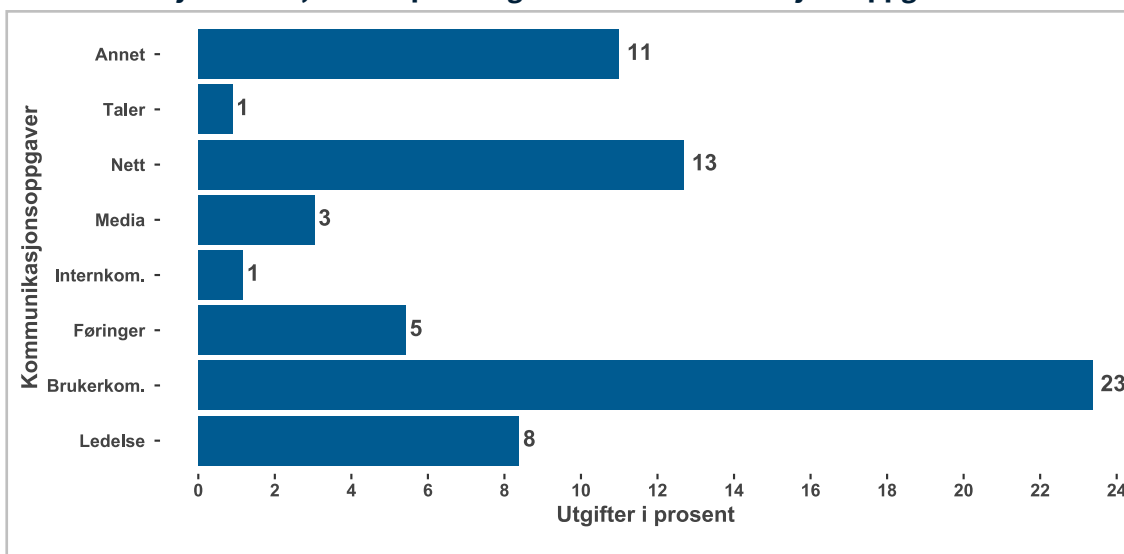
Andre årsaker som blir nevnt er store satsinger eller omorganiseringer som fører til økt aktivitet, enten det er i form av informasjonskampanjer eller utforming av nytt innhold, lage nye nettsider og nytt design av logo osv. Dette er det imidlertid ikke mange som peker på, men forklaringene er tatt med for å vise mangfoldet av mulige årsaker til økt oppgavebelastning siste fem år. Det er også noen virksomheter som peker på at det har vært lite endringer over tid, men disse er i klart mindretall.

### 4.3 Virksomhetene har størst utgifter til brukerkommunikasjon, nettreddaksjon og ledelse- og arbeidsgiverkommunikasjon

Virksomhetene anga hvilke oppgavetyper de trengte mest konsulenttenester til, og de skulle fordele dette over de samme oppgavene som vi presenterte i figur 10.

Figur 11 viser at virksomhetene i gjennomsnitt brukte størst utgifter på brukerkommunikasjon, nettreddaksjon og ledelse- og arbeidsgiverkommunikasjon («Ledelse» i figur 10) i 2021. Altså er kategoriene som de sentrale kommunikasjonsenhetene i virksomhetene bruker mest av sin tid på, i stor grad lik det virksomhetene oppgir at de kjøper inn konsulenttenester til å løse. Mediehandtering er her byttet ut med ledelse- og arbeidsgiverkommunikasjon, som innebærer oppgaver som rekruttering, synlighet, omdømme og langsiktig kommunikasjonsarbeid.

**Figur 11: Gjennomsnittlig andel av totalbeløp brukt på konsulenttenester til kommunikasjon i 2021, fordelt på kategorier av kommunikasjonsoppgaver**



Figur 11: Tallgrunnlaget er basert på 164 virksomheter som oppga hvor mye av utgiftene til kommunikasjonstjenester som gikk til hver kategori i 2021. Navnene på y-aksen er gjort kortere for å gjøre det enklere å lese.



Virksomhetene oppga at de i snitt brukte 23 prosent av sine kostnader til konsulentttjenester til kommunikasjon på brukerkommunikasjon, 13 prosent på nettedaksjon og 8 prosent på arbeidsgiverkommunikasjon. Det kan være stor spredning blant virksomhetene, både i form av hvor mange ulike oppgaver de hadde utgifter til, og hvor mye de brukte på hver post. Figur 1.7 i vedlegget illustrerer spredningen.

## 4.4 Utviklingstrekk i kjøp av konsulentttjenester til kommunikasjon

I kartleggingen ba vi virksomhetene om å kommentere vesentlige endringer og beskrive de viktigste utviklingstrekkene i kjøp av kommunikasjonstjenester de siste fem årene. Et klart flertall valgte å svare på spørsmålet. Svarene peker i hovedsak på:

- At man sjelden bruker konsulentttjenester og/eller at det er liten endring siste fem år
- Økt bruk av digitale virkemidler og sosiale medier
- Økt bruk av design, grafisk arbeid og film
- Økt behov for innholdsproduksjon og ivaretagelse av føringer
- Behov for markedsføring/kampanjer og annonsering (blant annet rekruttering)
- Behov for bistand til strategi og planlegging
- Behov for bistand til kursing (for eksempel medietrening, øvelser)
- Behov for bistand knyttet til omorganiseringer
- Sikre nødvendig spisskompetanse og/eller kapasitet

Mange av virksomhetene svarer at de har brukt lite eller ingenting på konsulentttjenester de siste fem årene, og at det heller ikke har vært stor endring i bruken.

Flere trekker frem overgangen til digitale medier som et viktig driver for utgifter til konsulentbruk. Eksempler her er bistand til utvikling av nettsider, webdesign og til bruken av sosiale medier. En beslektet kategori som også mange peker på, er bruken av konsulenter i arbeidet med design, grafisk arbeid og filmproduksjon.

Mange kommenterer også behov for bistand til utvikling av innholdsproduksjon. Dette rommer både utvikling av tekster, klarspråk, oversettelse og universell utforming. Andre nevner bistand til utvikling av publikasjoner som årsrapporter og årsmeldinger, utredninger eller liknende.

Noen av virksomhetene peker også på at de bruker konsulentttjenester på kampanjer og markedsføring. Det kan være rene informasjonskampanjer knyttet til større satsinger, for eksempel bruk av kampanjer for å få oppmerksomhet om tjenester og brukerveiledning om tjenestene. Markedsføring knyttet til rekruttering av ansatte nevnes også. Flere bruker byråer for annonsering på nett gjennom tjenester som Google Ads, Snapchat, TikTok og Meta business.

Et fåtall peker også på bruk av konsulenter til å gjennomføre undersøkelser og til strategisk rådgivning. Det påpekes av virksomhetene at dette er oppgaver av mer kortvarig karakter, eller at de innhenter konsulenter av kapasitetsmessige årsaker.

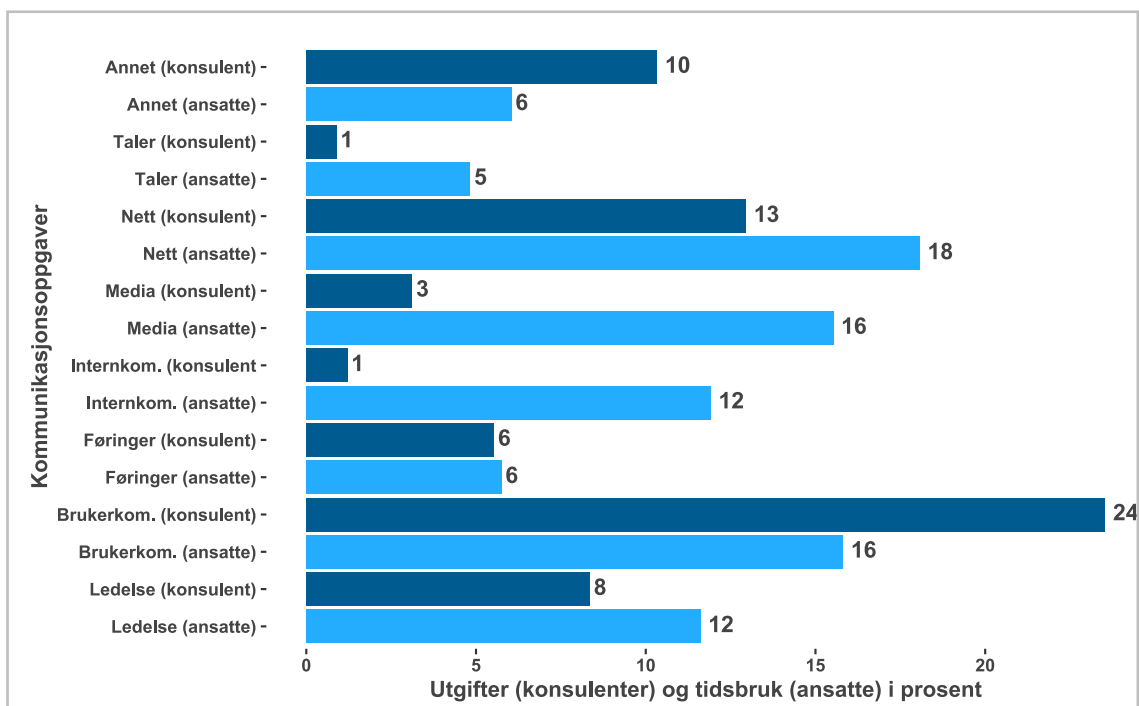
Det er relativt få som nevner kursing og omorganisering som mulig utviklingstrekk, men at noen trekker dette frem illustrerer bredden i behovene for konsulenttjenester.

Alt i alt indikerer svarene at bruken av konsulenttjenester enten dreier seg om behov for spesialistkompetanse eller mangel på kapasitet. En virksomhet skrev: «Det kan være på områder vi ikke har kompetanse, men hvor behovet er sporadisk og at vi derfor ikke kan binde oss til en fast ansettelse. Videre er det tidvis behov for spisskompetanse. Der det ikke er nok etterspørsel til at vi kan ansette, må vi kjøpe. Det kan for eksempel være på film, design eller animasjoner.»

## 4.5 Virksomhetene har størst behov for å kjøpe inn tjenester til brukerkommunikasjon, men løser i stor grad mediehåndtering og internkommunikasjon selv

Figur 11 viser at virksomhetene i snitt kjøper inn mest tjenester til brukerkommunikasjon og at de sentrale kommunikasjonsenhetene i større grad løser internkommunikasjon og mediehåndtering selv.

**Figur 12: Sammenligning av gjennomsnittlig andel av tid brukt i sentral kommunikasjonsenhet og andel av beløp til kommunikasjon brukt på kategorier av kommunikasjonsoppgaver i 2021**



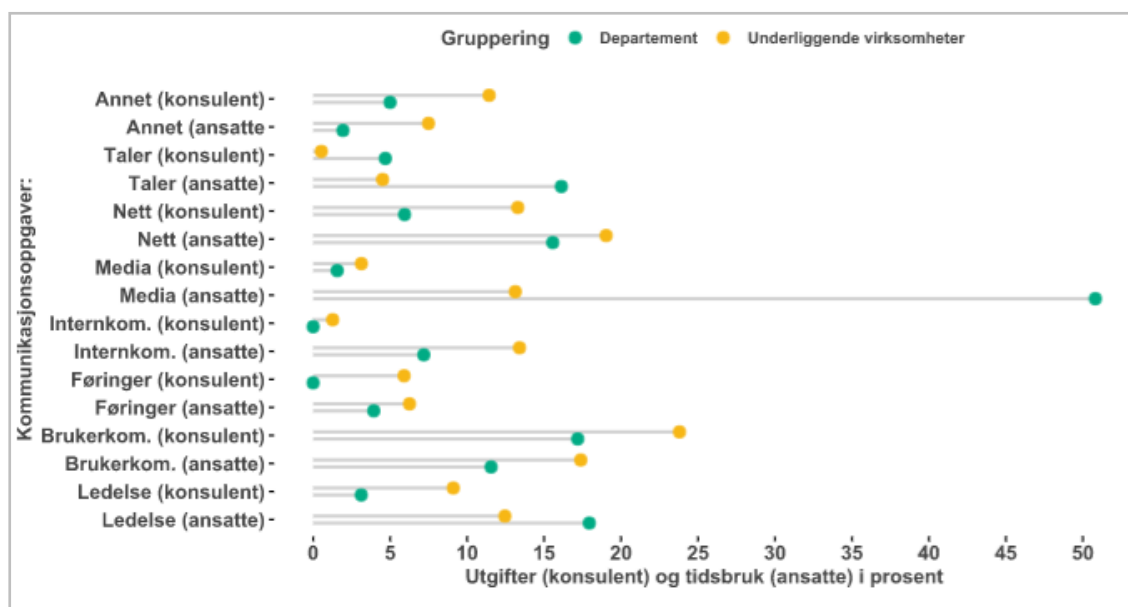
Figur 12: Tall fra 158 virksomheter. Figuren viser en sammensetning av figur 10 og 11 for virksomheter som har tall for både sentral kommunikasjonsenhet og konsulentutgifter til kommunikasjon.

Figuren viser hva kommunikasjonsenhetene i snitt bruker mest tid på, og hvor stor andel av konsulentutgiftene som går på de ulike oppgavene. Det blir feil å sammenligne tidsbruk og utgifter direkte, men figuren gir en indikasjon på hvordan virksomhetene fordeler kommunikasjonsarbeidet. Figur 1.8 i vedlegget illustrerer spredningen.

## 4.6 Departementene og underliggende virksomheter jobber med kommunikasjon på ulike måter

Figur 13 viser hvordan underliggende virksomheter og departementene arbeider med kommunikasjon ulikt og kjøper inn ulike kommunikasjonstjenester. Figuren viser samme tall som figur 12, men tallene er her fordelt på departement (grønn) og underliggende virksomheter (gul). Dermed er det tydelig at departementenes og underliggende virksomheters kommunikasjonsenheter bruker tiden ulikt, men også at utgifter til konsulenttjenester til kommunikasjon blir prioritert ulikt. Figur 1.9 og 1.10 i vedlegget illustrerer spredningen.

**Figur 13: Sammenligning av andel tid og andel beløp brukt på kategorier av kommunikasjonsoppgaver i 2021, fordelt på departementer og underliggende virksomheter**



Figur 13: Tall fra 158 virksomheter. Figuren viser en sammensetning av figur 10 og 11 for virksomheter som har tall for både sentral kommunikasjonsenhet og konsulentutgifter til kommunikasjon.

Den største forskjellen i bruk av tid i sentral kommunikasjonsenhet mellom departement og underliggende virksomhet er knyttet til mediehandtering (en kategori som inneholder oppgaver som pressevakt, medierådgivning, medietrening, innsalg til medier og lignende). For denne kategorien er det departementene som bruker mest tid. Ser vi på differanse i innkjøp, finner vi størst differanse i kategorien nettedaksjon (som innebærer oppgaver som publisering, nyhetsbrev, webdesign, påmeldingssystemer, tekniske løsninger, lisenser og lignende). De underliggende virksomhetene brukte mer utgifter på innkjøp av tjenester knyttet til slike oppgaver enn departementene. En mulig forklaring er at en del av departementenes utgifter til kommunikasjonstjenester i dag dekkes av Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, som leverer fellestjenester til departementene, for eksempel ved at de drifter regjeringen.no.

## 4.7 Tanker om fremtidens kommunikasjonsfunksjon

Til slutt i kartleggingen ba vi virksomhetene reflektere rundt hvilke trender og faktorer som vil påvirke kommunikasjonsarbeidet og -oppgavene i virksomheten de kommende årene. Nær alle virksomhetene besvarte spørsmålet. Svarene peker i hovedsak på utviklingstrekk som:

- Økt bruk av digitale virkemidler og sosiale medier
- Økt behov for innholdsproduksjon og ivaretagelse av føringer
- Økt behov for internkommunikasjon
- Økt aktivitet ut mot media
- Økt behov for spisskompetanse (konsulenter)
- Økt konkurranse om ansatte med rett kompetanse

Som for de to foregående spørsmålene kommer virksomhetene også her inn på faktorer som digitalisering, sosiale medier og utvikling av god brukerkommunikasjon. Flere peker på at brukere forventer at virksomhetene er til stede og synlige i digitale kanaler. Det krever at brukerkommunikasjon og veiledning må utvikles digitalt.

Videre trekker flere virksomheter frem at politiske føringer og lovpålagte forpliktelser som for eksempel digitaliseringsstrategien, målet om digitalt førstevalg, forskrift om universell utforming og klarspråk også fremover vil påvirke aktiviteten. Enkelte virksomheter sier brukergruppene er ulike og at føringene gjør det nødvendig med mer skreddersøm av informasjon enn tidligere. Samtidig trengs kompetanse på tvers av flere flater enn tidligere, både når det gjelder innholdsutforming på nett og kompetanse om teknologi, design og arbeidsprosesser for å ivareta forventningene om god brukerkommunikasjon og synlighet i digitale medier.

Kravene til god internkommunikasjon både i møter og på digitale flater vil også i fremtiden utfordre mange av virksomhetene mer enn tidligere.

Flere sier også medietrykket heller har økt enn blitt mindre, og flere peker også på at digitalisering kan være en årsak til økningen. Enkelte peker på at det er en forventning om at pressehenvendelser skal besvares fortløpende og utover normal arbeidstid.

Videre beskriver mange virksomheter en situasjon hvor konkurransen om de beste hodene vil tilspisse seg enda mer. Enkelte legger vekt på at det ikke vil lønne seg å rekruttere egen kompetanse for å løse visse oppgaver av mer midlertidig karakter. En beslektet faktor som andre peker på, er at konkurransen om bestemte typer kompetanse, særlig knyttet til digitalisering, øker. Mange virksomheter opplever å tape i konkurransen med blant annet konsulentselskaper eller større virksomheter.

Noen virksomheter påpeker at skillet mellom fagarbeid og kommunikasjon blir mer utydelig. En virksomhet skriver: *«ett utviklingstrekk er at skillet mellom det mange tradisjonelt har kalt «fag» (eks. jurister, økonomer, inspektører) og «støtte» (administrasjon, IT, kommunikasjon) utviskes helt på noen områder og blir mindre tydelig på andre. Dette innebærer at man ikke lenger kan si at noen oppgaver i et direktorat er knyttet til å oppfylle tildelingsbrevet, mens andre støtter disse [fagavdelingene] i sitt arbeid (eks. tradisjonell støtte som lønn, budsjett,*

*sentralbord). Dette er i større og større grad vevd sammen, der alle er avhengig av alles innsats».*

Enkelte trekker frem at omorganisering, nye satsingsområder og at flere brukere gjerne også genererer mer å gjøre, vil fortsette å påvirke fremtidens kommunikasjonsfunksjon.

## **4.8 Kommunikasjonsfunksjonen utfordres på kapasitet og kompetanse**

Svarene virksomhetene har gitt i fritekstfeltene viser at kommunikasjonsenhetene arbeider ulikt og har ulik vektlegging av oppgaver. Dette kan forklares ved at statlige virksomheter varierer i størrelse, funksjon, fagkompetanse og rolle. Det reflekteres i svarene på de åpne spørsmålene, hvor kommunikasjonsenhetene trekker frem flere typer oppgaver, forventninger, utviklingstrekk og behov. Dagens kommunikasjonsarbeid er svært bredspektret og oppgavene går fra avgrensede støtteoppgaver til langt større strategiske og brukerrettede oppgaver av lengre varighet.

I sum sier virksomhetene at de forventer å bruke mye tid på digitale flater i fremtidens kommunikasjonsfunksjon. Samtidig må det jobbes aktivt med brukervennlig kommunikasjon som er i tråd med lovkrav og føringer, som for eksempel klarspråk og universell utforming.

Enkelte av virksomhetene legger også vekt på at det ikke vil lønne seg å rekruttere egen kompetanse for å løse visse oppgaver av mer midlertidig karakter. Mindre virksomheter påpeker at det er vanskeligere å forsvare ansettelse av egne kommunikasjonsansatte, og må derfor kjøpe inn spisskompetanse. Større virksomheter har mer handlingsrom til å ansette kompetansen selv, samtidig ser vi at også disse virksomhetene har behov for å kjøpe inn konsulenttenester til kommunikasjon.

Videre beskriver mange virksomheter en situasjon hvor konkurransen om de beste hodene vil tilspisse seg enda mer fremover og gjøre det vanskeligere å rekruttere egen kompetanse.

Avslutningsvis kommer flere virksomheter også inn på at forventningene om å være synlige har økt over flere år. Samtidig øker konkurransen om oppmerksomheten, noe som gjør det mer ressurskrevende for virksomhetene eller tjenestene å bli synlige.

I sum finner vi at kommunikasjonsenhetene dekker mange funksjoner og har stor oppgavebredde. I så måte er dagens kommunikasjonsfunksjon mye mer enn ord.

## **4.9 Veien videre**

Kartleggingen viser at det er behov for ytterligere innsikt i dagens kommunikasjonsarbeid i staten. Relevante problemstillinger kan være knyttet til nye arbeidsformer og variasjoner i organisering, oppgaveløsning, forventninger og krav som kommunikasjonsenhetene står i, eller hvordan virksomheter jobber for å tydeliggjøre sitt tjenestetilbud i en digital verden med stadig spissere algoritmer, nye plattformer og økt brukerretting. For eksempel er det

relevant å se nærmere på samspillet mellom kommunikasjon og IT i utvikling av tjenester og løsning av nye problemstillinger.

I videre arbeid kan det være relevant å sammenligne funnene i denne kartlegging med relevant innsikt fra andre land. Et eksempel er å følge med på [OECDs](#) arbeid om kommunikasjon, eller se til de andre nordiske landene som opererer i en lignende politisk kontekst, og med en sammenlignbar offentlig sektor.

Vår kartlegging viser at konsulentutgifter til kommunikasjonstjenester utgjør en lav andel av de totale konsulentutgiftene. For å få en mer helhetlig forståelse av konsulentbruk i statsforvaltningen, er det svært relevant å se på øvrig konsulentbruk, både alene og i sammenheng med kommunikasjon.

Kartleggingen kan være et utgangspunkt for videre arbeid, men det er tydelig at det trengs mer kunnskap som setter funnene i en større kontekst.

## 5 Vedlegg

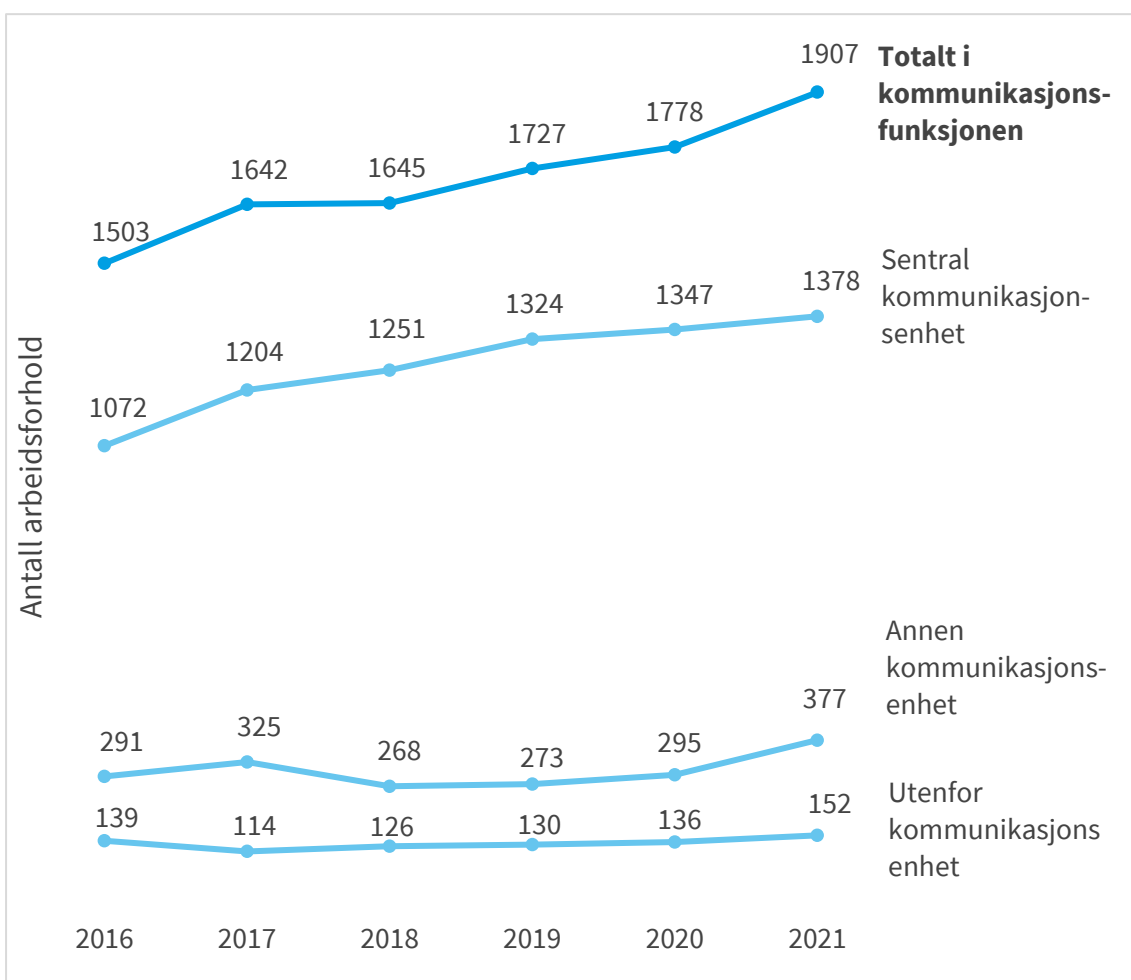
### 5.1 Kartleggingsskjema og veileder

Kartleggingsskjemaet og tilhørende veiledning for utfylling av skjemaet ble sendt kommunikasjonsdirektørene og postmottaket i 176 statlige virksomhetene som er en del av statsregnskapet (ikke inkludert Stortinget og underliggende virksomheter, Sametinget eller domstolene). Statsregnskapet ble i sin helhet lastet ned fra statsregnskapet.dfo.no, og beløp kontert på artskonto 672 for årene 2019, 2020 og 2021 per virksomhet ble trukket ut derfra. Et eget kartleggingsskjema for hver virksomhet ble laget ved at virksomhetsnavn og informasjon om kostnader på artskonto 672 automatisk ble ført inn i en skjema-mal maskinelt. Se separate vedlegg for fullstendig kartleggingsskjema (Vedlegg 1) og veileder til utfylling av skjema (Vedlegg 2).

## 5.2 Figurer

Figur 1.1 viser det totale tallgrunnlaget om antall arbeidsforhold som primært jobber med kommunikasjon fra kartleggingen. Økningen i figuren bør tolkes med omhu, da veksten i stor grad kan tilskrives at antallet virksomheter som oppgir tall er høyere i de senere årene i kartleggingen. Dette skyldes blant annet at nye virksomheter har kommet til i løpet av perioden, eller at virksomheter har blitt lagt ned eller sammenslått. Tallene i figuren er basert på 144 virksomheter i 2016, 147 i 2017, 151 i 2019, 164 i 2019, 165 i 2020 og 167 i 2021. Utviklingen i antall kommunikasjonsansatte er relativt stabil når vi ser på andeler av totalt antall arbeidsforhold (figur 1.2) eller trekker ut virksomhetene med tall for alle årene (figur 3 i kapittel 2).

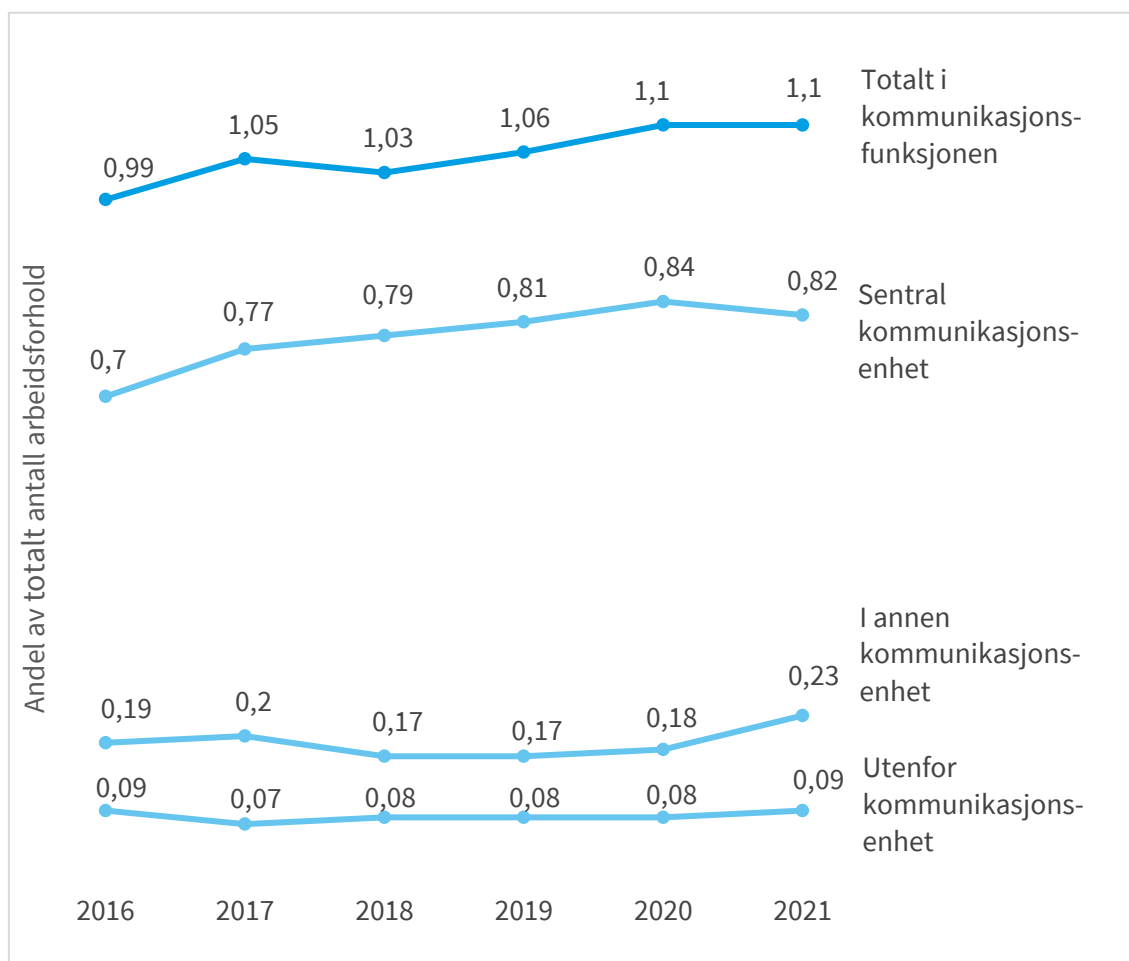
**Figur 1.1: Antall arbeidsforhold som primært jobbet med kommunikasjon i perioden 2016-2021, oppgitt av opptil 167 virksomheter i statsforvaltningen**





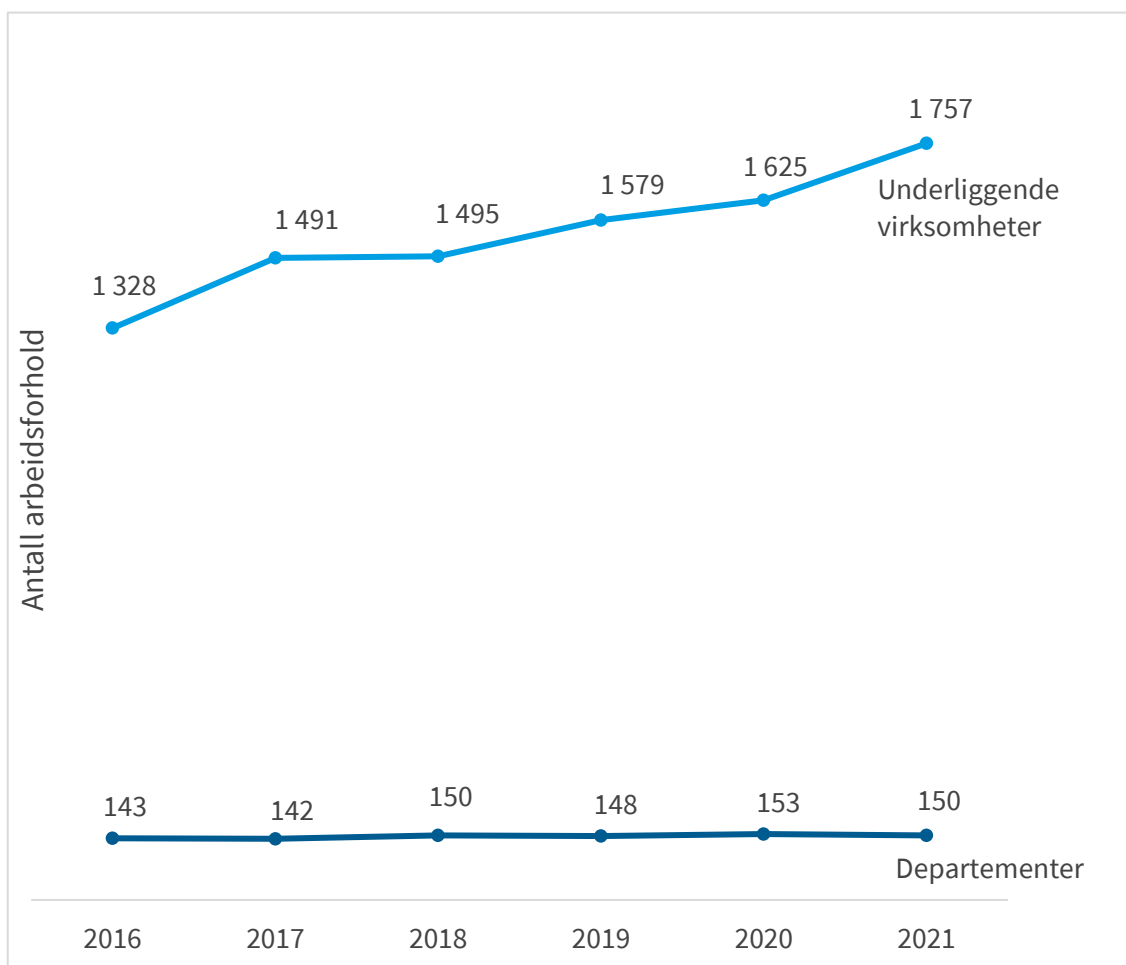
Figur 1.2 viser at kommunikasjonsansatte i statsforvaltningen utgjorde rundt 1 prosent av det totale antallet arbeidsforhold fra 2016-2021. Fordi vi her justerer for at antallet arbeidsforhold generelt kan ha variert i perioden, gir dette en bedre indikasjon på utviklingen av kommunikasjonsansatte enn når vi ser på antall kommunikasjonsansatte i alle virksomhetene alene. Figuren viser at andelen kommunikasjonsansatte i staten ligger på et stabilt nivå fra 2016-2021.

**Figur 1.2: Andel kommunikasjonsansatte av totalt antall arbeidsforhold i perioden 2016-2021, basert på tall for opptil 167 virksomheter**



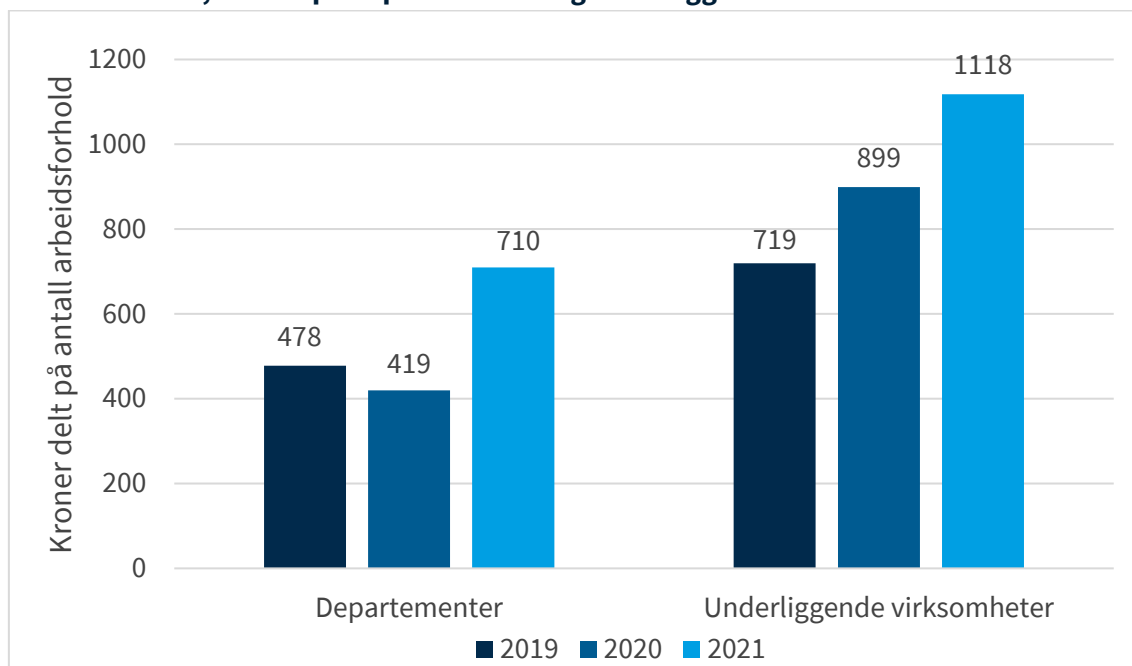
Figur 1.3 viser det totale tallgrunnlaget om antall kommunikasjonsansatte fra kartleggingen, fordelt på departementer og underliggende virksomheter. Alle 16 departementene har oppgitt tall i alle årene i kartleggingen. Vi har trukket fra arbeidsforhold tilknyttet utenriktjenesten, underlagt Utenriksdepartementet, og politikere, underlagt Statsministerens kontor. Antall underliggende virksomheter som har svart i 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 og 2021, er henholdsvis 124, 129, 135, 149, 150 og 151. Altså er det en økning i antallet virksomheter i løpet av perioden kartleggingen dekker som i stor grad forklarer den tilsynelatende økningen i antall arbeidsforhold, som nevnt i omtalen av figur 1.1 over.

**Figur 1.3: Antall arbeidsforhold som primært jobbet med kommunikasjon i perioden 2016-2021, fordelt på departementer og underliggende virksomheter**



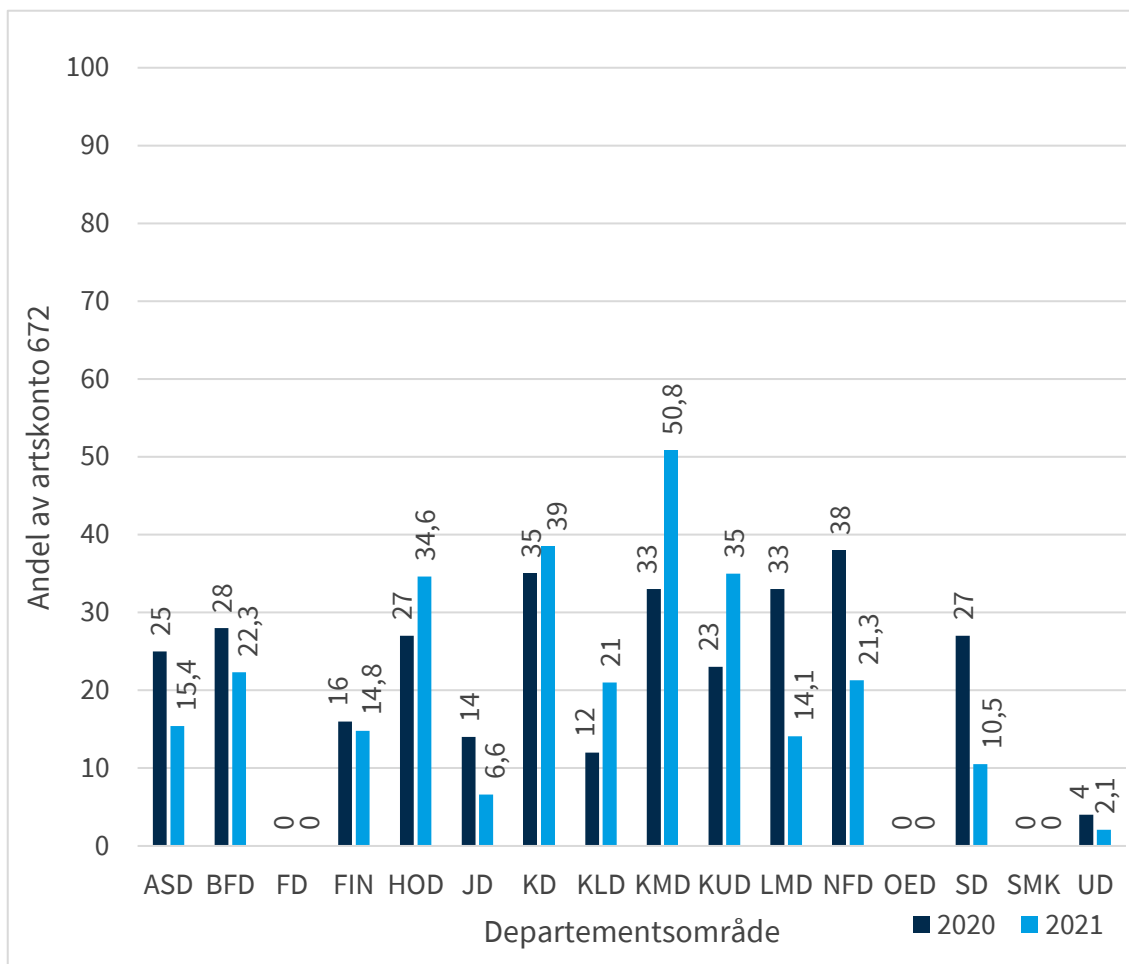
Figur 1.4 viser virksomhetenes kostnader til konsulentttjenester til kommunikasjon per arbeidsforhold, fordelt på departementer og underliggende virksomheter. Figuren viser at de underliggende virksomhetene bruker et høyere beløp enn departementene, også når vi kontrollerer for at de har ulikt antall arbeidsforhold.

**Figur 1.4: Kostnader til konsulentttjenester til kommunikasjon på artskonto 672 per arbeidsforhold, fordelt på departementer og underliggende virksomheter**



Figur 1.5 viser hvor stor andel av artskonto 672 departementsområdene oppgir å ha brukt på kjøp av konsulent tjenester til kommunikasjon i 2020 og 2021. Alle departementsområdene oppgir å ha brukt mindre enn halvparten av beløpet på artskonto 672 på kommunikasjonstjenester. 151 virksomheter har svart i 2020, og 155 virksomheter har svart i 2020.

**Figur 1.5: Andel av artskonto 672 som ble brukt på kommunikasjon i 2020 og 2021, fordelt på departementsområder**



## 5.3 Omtale og visning av spredning i tallgrunnlaget

### 5.3.1 Spredning i tallgrunnlaget om antall kommunikasjonsansatte og kostnader til konsulenttenester til kommunikasjon

Tabellene 1.1-1.6 viser spredningen i datamaterialet om antall kommunikasjonsansatte i 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 og 2021. Tabellene 1.7-1.9 viser spredningen i datamaterialet om kjøp av konsulenttenester til kommunikasjon i 2019, 2020 og 2021.

**Tabell 1.1: Antall arbeidsforhold som jobber primært med kommunikasjon i 2016**

	Kommunikasjonsansatte i sentral kommunikasjonsenhet	Kommunikasjonsansatte i annen kommunikasjonsenhet	Kommunikasjonsansatte utenfor kommunikasjonsenhet
<b>Minimumsverdi</b>	0	0	0
<b>Første kvartil</b>	3	0	0
<b>Median</b>	6	0	0
<b>Gjennomsnitt</b>	8,4	5,9	1,5
<b>Tredje kvartil</b>	11,5	0,9	1
<b>Maksimumsverdi</b>	45	69	32
<b>Manglende verdi</b>	16	93	51

**Tabell 1.2: Antall arbeidsforhold som jobber primært med kommunikasjon i 2017**

	Kommunikasjonsansatte i sentral kommunikasjonsenhet	Kommunikasjonsansatte i annen kommunikasjonsenhet	Kommunikasjonsansatte utenfor kommunikasjonsenhet
<b>Minimumsverdi</b>	0	0	0
<b>Første kvartil</b>	3	0	0
<b>Median</b>	6	0	0
<b>Gjennomsnitt</b>	9,2	6,3	1,2
<b>Tredje kvartil</b>	12	0,6	0,8
<b>Maksimumsverdi</b>	68	69	32
<b>Manglende verdi</b>	15	94	52

**Tabell 1.3: Antall arbeidsforhold som jobber primært med kommunikasjon i 2018**

	Kommunikasjonsansatte i sentral kommunikasjonsenhet	Kommunikasjonsansatte i annen kommunikasjonsenhet	Kommunikasjonsansatte utenfor kommunikasjonsenhet
<b>Minimumsverdi</b>	0	0	0
<b>Første kvartil</b>	3	0	0
<b>Median</b>	6	0	0
<b>Gjennomsnitt</b>	9,1	4,9	1,3
<b>Tredje kvartil</b>	12	0	1
<b>Maksimumsverdi</b>	72	66	35
<b>Manglende verdi</b>	12	95	50

**Tabell 1.4: Antall arbeidsforhold som jobber primært med kommunikasjon i 2019**

	Kommunikasjonsansatte i sentral kommunikasjonsenhet	Kommunikasjonsansatte i annen kommunikasjonsenhet	Kommunikasjonsansatte utenfor kommunikasjonsenhet
<b>Minimumsverdi</b>	0	0	0
<b>Første kvartil</b>	3	0	0
<b>Median</b>	6	0	0
<b>Gjennomsnitt</b>	8,5	4,6	1,2
<b>Tredje kvartil</b>	10,5	0	0,6
<b>Maksimumsverdi</b>	66	63,9	35
<b>Manglende verdi</b>	9	104	52

**Tabell 1.5: Antall arbeidsforhold som jobber primært med kommunikasjon i 2020**

	Kommunikasjonsansatte i sentral kommunikasjonsenhet	Kommunikasjonsansatte i annen kommunikasjonsenhet	Kommunikasjonsansatte utenfor kommunikasjonsenhet
<b>Minimumsverdi</b>	0	0	0
<b>Første kvartil</b>	2,6	0	0
<b>Median</b>	6	0	0
<b>Gjennomsnitt</b>	8,5	4,8	1,2
<b>Tredje kvartil</b>	19,8	0,4	0,5
<b>Maksimumsverdi</b>	69	65,8	35
<b>Manglende verdi</b>	7	103	48

**Tabell 1.6: Antall arbeidsforhold som jobber primært med kommunikasjon i 2021**

	Kommunikasjonsansatte i sentral kommunikasjonsenhet	Kommunikasjonsansatte i annen kommunikasjonsenhet	Kommunikasjonsansatte utenfor kommunikasjonsenhet
<b>Minimumsverdi</b>	0	0	0
<b>Første kvartil</b>	3	0	0
<b>Median</b>	6	0	0
<b>Gjennomsnitt</b>	8,6	5,8	1,3
<b>Tredje kvartil</b>	10	0,5	1
<b>Maksimumsverdi</b>	71	66,5	35
<b>Manglende verdi</b>	6	102	46

**Tabell 1.7: Kjøp av konsulenttenester til kommunikasjon i antall kroner, 2019**

	Kjøp av konsulenttenester til organisasjonsutvikling, kommunikasjonsrådgivning mv. (artskonto 672)	Kjøp av konsulenttenester til kommunikasjon (selvoppgitt)
<b>Minimumsverdi</b>	0	0
<b>Første kvartil</b>	243 921	0
<b>Median</b>	955 224	100 000
<b>Gjennomsnitt</b>	3 377 421	690 486
<b>Tredje kvartil</b>	2 759 384	482 773

<b>Maksimumsverdi</b>	50 865 536	23 343 339
<b>Manglende verdi</b>	-	15

**Tabell 1.8: Kjøp av konsulentttjenester til kommunikasjon i antall kroner, 2020**

	<b>Kjøp av konsulentttjenester til organisasjonsutvikling, kommunikasjonsrådgivning mv. (artskonto 672)</b>	<b>Kjøp av konsulentttjenester til kommunikasjon (selvoppgitt)</b>
<b>Minimumsverdi</b>	-343 896	0
<b>Første kvartil</b>	231 819	0
<b>Median</b>	975 950	154 000
<b>Gjennomsnitt</b>	3 492 875	930 148
<b>Tredje kvartil</b>	2 986 647	877 030
<b>Maksimumsverdi</b>	60 114 764	17 022 925
<b>Manglende verdi</b>	-	14

**Tabell 1.9: Kjøp av konsulentttjenester til kommunikasjon i antall kroner, 2021**

	<b>Kjøp av konsulentttjenester til organisasjonsutvikling, kommunikasjonsrådgivning mv. (artskonto 672)</b>	<b>Kjøp av konsulentttjenester til kommunikasjon (selvoppgitt)</b>
<b>Minimumsverdi</b>	0	0
<b>Første kvartil</b>	243 273	0
<b>Median</b>	1 256 211	234 000
<b>Gjennomsnitt</b>	4 301 322	1 173 844
<b>Tredje kvartil</b>	4 001 116	1 085 358
<b>Maksimumsverdi</b>	54 162 062	22 863 383
<b>Manglende verdi</b>	-	12

### 5.3.2 Forklaring på prosentene i figur 10-13

Figur 10-13, og figur 1.6.-1.11 (neste avsnitt) viser hvordan virksomhetene har fordelt tid og kostnader på en rekke kommunikasjonsoppgaver. Dette har de gjort ved å fordele prosentandeler. Noen vil kanskje lure på hvorfor prosentandelene i figurene ikke summerer til 100. Grunnen til dette er at snittet på hver kategori av kommunikasjonsoppgaver blir regnet ut hver for seg, og fordi vi ikke ekskluderer virksomheter som oppgir 0 prosent på samtlige oppgaver. Disse er inkludert fordi vi vurderer de som like interessante siden vår oppgave er kartlegge kommunikasjonsoppgaver på tvers av alle statlige virksomheter.

Dette kan illustreres med et eksempel. Virksomhet 1, virksomhet 2 og virksomhet 3 skal fordele sine 100 prosent på tre oppgaver: «nettredaksjon», «mediehenvelser» og «annet». Virksomhet 1 oppgir at de bruker 25 prosent på «nettredaksjon», 0 prosent på «mediehenvelser», og 75 prosent på «annet». Virksomhet 2 oppgir at de bruker 25 prosent på «nettredaksjon», 50 prosent på «mediehenvelser», og 25 prosent på «annet». Virksomhet 3 oppgir at de bruker 0 prosent på «nettredaksjon», 0 prosent på «mediehenvelser», og 0 prosent på «annet». Snittet for de tre oppgavene regnes ut hver for seg, slik at gjennomsnittet for «nettredaksjon» blir ca. 17 prosent, for

«mediehenvelser» blir ca. 17 prosent og for «annet» blir ca. 33 prosent. Til sammen summerer dette ikke til 100 prosent, men til 67 prosent.

### 5.3.3 Spredning i besvarelser om oppgavetyper

Figur 1.6-1.10 viser de samme tallene som figur 10-13, men illustrert ved en figur av typen box plot for å synliggjøre spredningen i tallgrunnet.

Hvordan lese «box plot»-figurene?

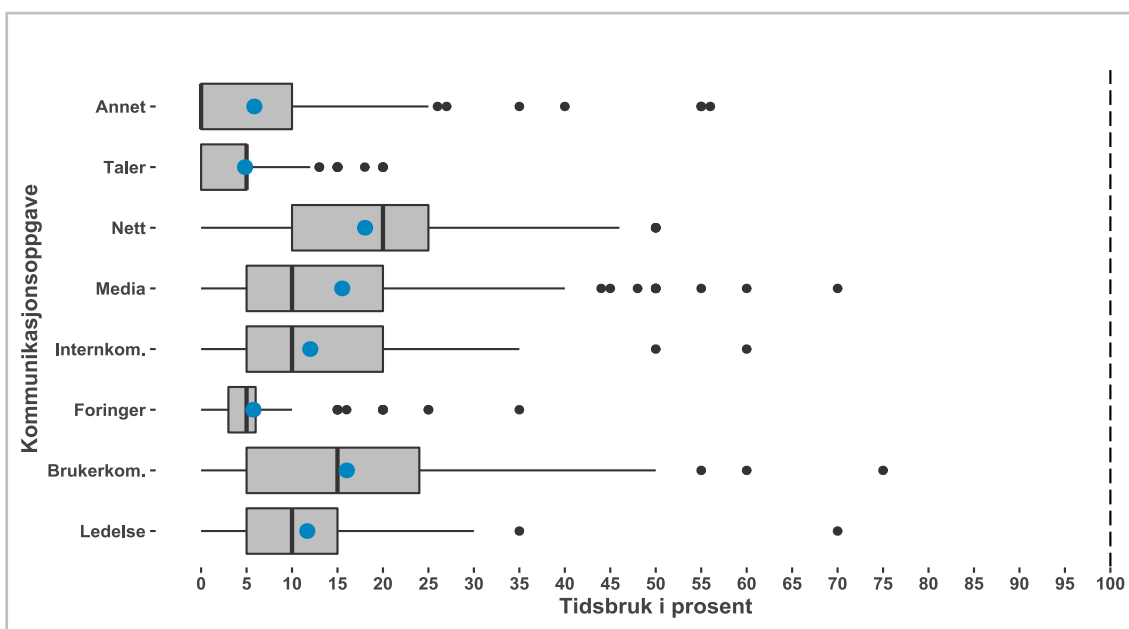
På hver oppgave er det illustrert en **vertikal strek som viser medianverdien** for denne oppgaven.

**Den grå boksen** viser hvor 50 prosent av verdiene nærmest medianen ligger, mens de **horisontale strekene** viser hvor 25 prosent av observasjonene ligger (25 prosent for hver strek). **Enkeltpunkter utenfor strekene** er såkalte «uteliggere» og skiller seg betydelig ut fra de resterende observasjonene.

På flere av oppgavene, for eksempel «taler» ser vi at det ikke er en strek til venstre for den grå boksen. Det betyr at 50% av observasjonene ligger til venstre for medianen.

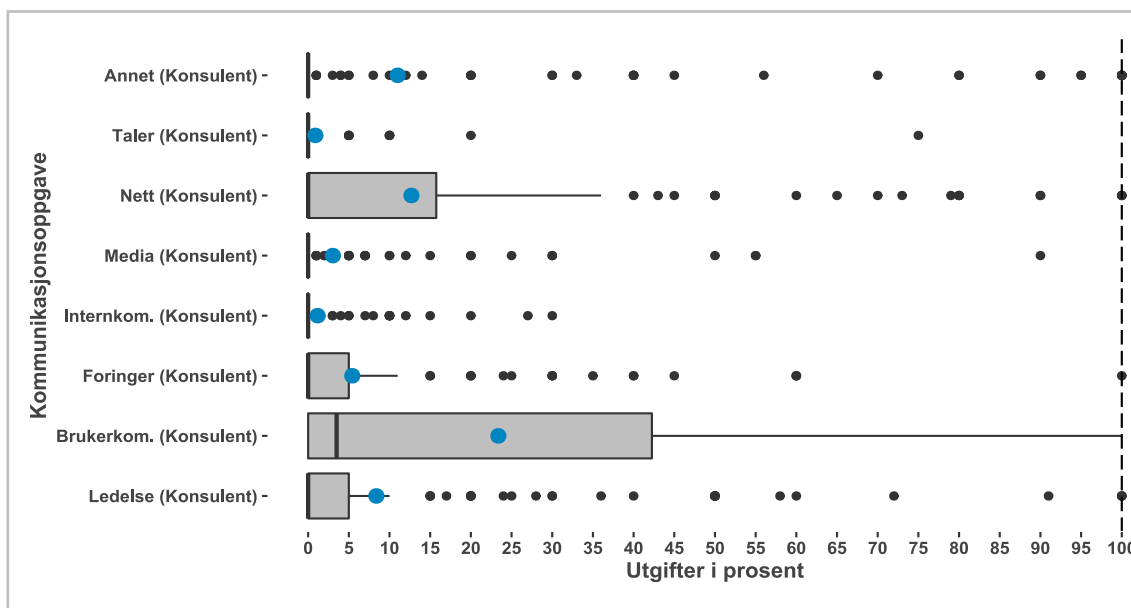
**De blå dottene** illustrerer gjennomsnittsverdien som er trukket frem i figur 10-13. Figurene illustrert her, viser altså spredningen i tallgrunnet. Det er stor variasjon.

**Figur 1.6: Box plot tilsvarende figur 10**

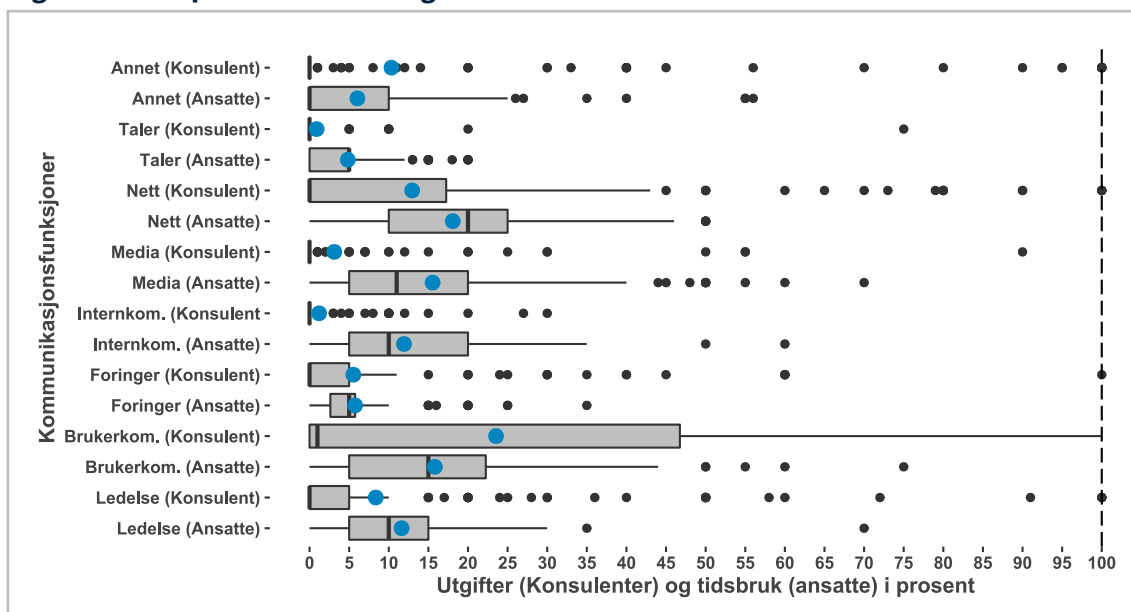




**Figur 1.7: Box plot tilsvarende figur 11**

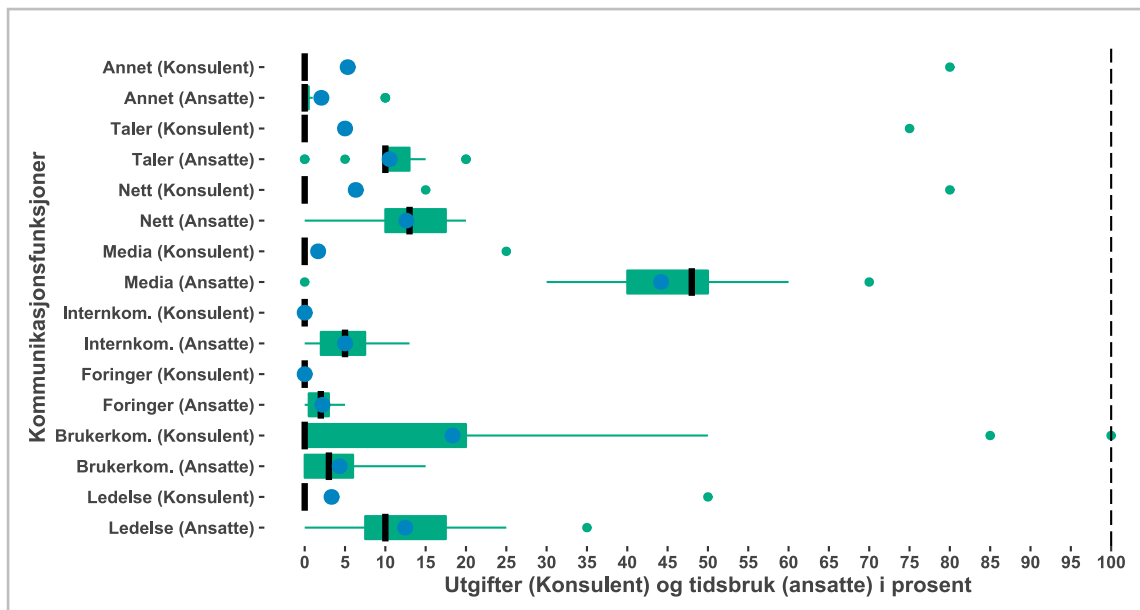


**Figur 1.8: Box plot tilsvarende figur 12**



Figur 1.9 og 1.10 viser de samme tallene som figur 13, men her illustrert som box plots for å synliggjøre spredningen. Figur 1.9, med grønn farge, inneholder tallgrunnlaget for departementer. Figur 1.10, med oransje farge, inneholder tallgrunnlaget for underliggende virksomheter.

**Figur 1.9: Box plot som viser oppgaver for departementene, fordelt på ansatte og konsulentkjøp**



**Figur 1.10: Box plot som viser oppgaver for underliggende virksomheter, fordelt på ansatte og konsulentkjøp**

