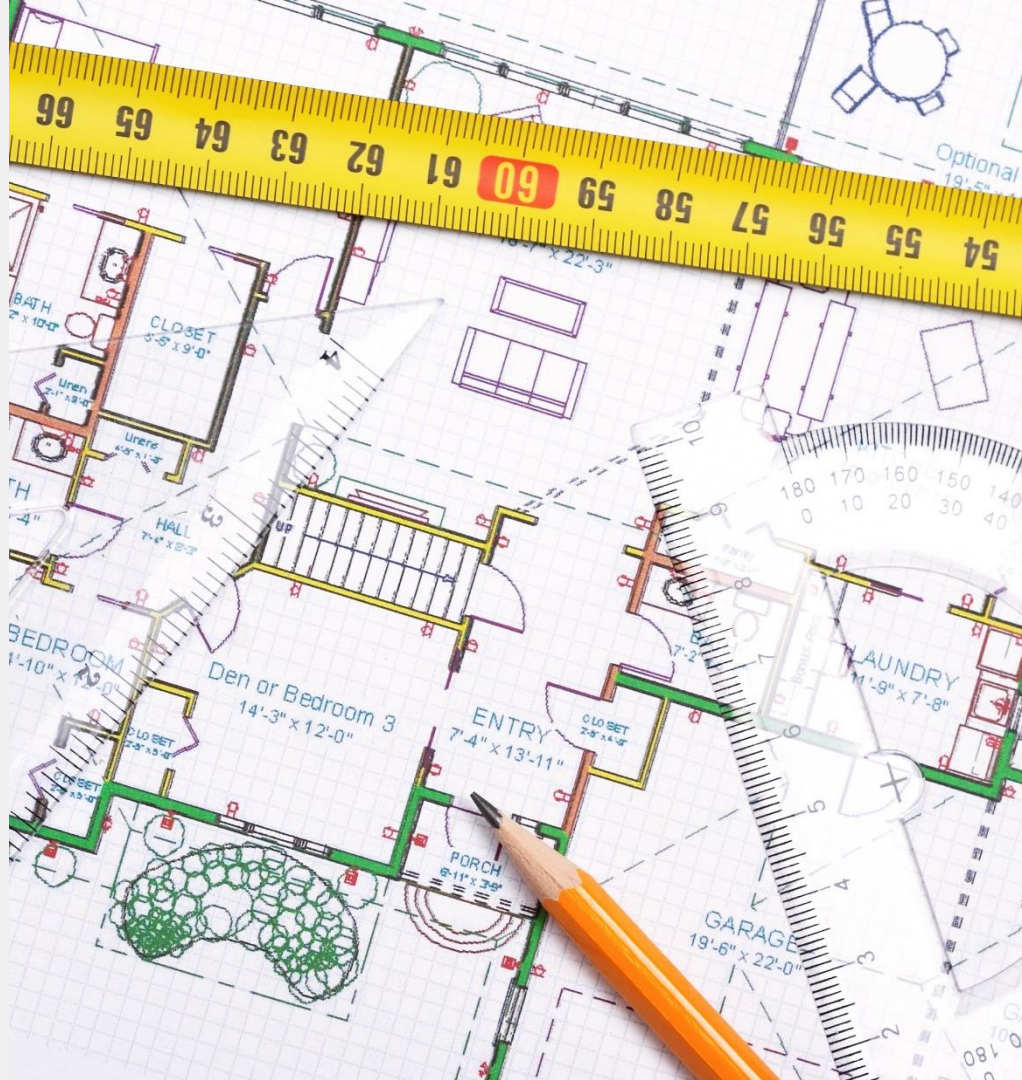


Effektanalyse: Innovativ anskaffelse av ByggLett

Presentasjon av resultater

23.11.19

oslo**economics**



Sammendrag: Anskaffelsen har bidratt til utviklingen av nye søknadsløsninger og til digitaliseringen av plan- og byggeprosessen



Dibk gjennomførte en innovativ anskaffelse av ByggLett som ledet til utviklingen av Fellestjenester BYGG.

Anskaffelsen fikk bistand fra LUP.



ByggLett bidro til utviklingen av Fellestjenester BYGG, som er en tjenesteplattform for innsending og validering av digitale byggesøknader, og eByggesak, som er saksbehandlingsmodul for mottak og behandling av digitale byggesøknader i kommunene.



ByggLett bidro særlig til prosessinnovasjon i gjennomføringen av digitaliseringsprosjekter, med økt involvering og samarbeid med markedet. Dibk hadde ansvaret «innad» for å utvikle plattformen Fellestjenester BYGG, mens leverandører med konsesjon fikk ansvaret «utad» med å utvikle tjenester på plattformen til sluttbrukere.



ByggLett og Fellestjenester BYGG har også hatt betydning for senere digitaliseringsprosjekter, som GeoLett og Fellestjenester PLAN. På sikt er målet at disse prosjektene m.fl. skal bidra til å digitalisere plan- og byggesaksprosessen og skape et felles digitalt økosystem for plan- og byggesaker.



ByggLett synes å være klart samfunnsøkonomisk lønnsomt. Netto nåverdi av prissatte virkninger av Fellestjenester BYGG er på mellom 5,6 og 8,2 mrd. kroner. I tillegg kan anskaffelsen bidra til betydelige positive spredningseffekter gjennom både GeoLett og Fellestjenester PLAN.



Anskaffelsen har bidratt til at leverandører har kunnet utvikle nye tjenester, som igjen har ført til at de har kunnet øke sin omsetning. Anskaffelsen virker også å ha bidratt til økt konkurranse i markedet for byggesakstjenester.



LUP var avgjørende for at Dibk valgte å gjennomføre ByggLett, og spilte således en viktig rolle for den påfølgende prosessinnovasjonen på området.

Innhold

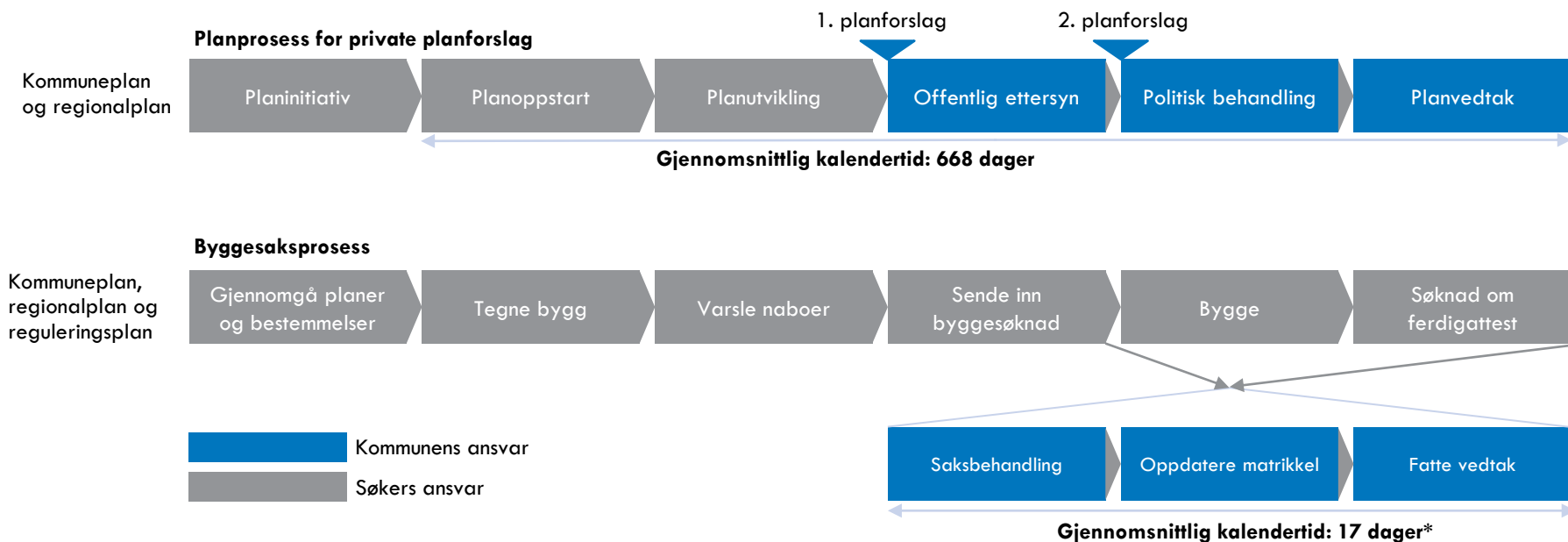
- **Bakgrunn, mål og behov:** Hva var bakgrunn, mål og behovet med anskaffelsen?
- **Tidslinje for digitaliseringsprosessen:** Hvilke prosjekter har blitt gjennomført på området?
- **Referansealternativet:** Hva var alternativet til det som ble anskaffet?
- **Anskaffelsesprosessen:** Hvordan ble anskaffelsen gjennomført?
- **Resultatet av anskaffelsen:** Hvilket produkt/ hvilken tjeneste resulterte anskaffelsesprosessen i?
- **Vurdering av innovasjon i anskaffelsen:** Hvor innovativ var anskaffelsen?
- **Virkninger av anskaffelsen:** Beskrivelse av virkninger for kommuner, brukere og samfunnet for øvrig
- **Spredningseffekter av anskaffelsen:** I hvilken grad har anskaffelsen bidratt til spredning av innovasjon?
- **Virkninger for næringslivet:** I hvilken grad har næringslivet fått næringsvekst som følge av anskaffelsen?
- **Virkemiddelapparatets rolle i anskaffelsen:** Hvilken rolle hadde virkemiddelapparatet i anskaffelsen?



Bakgrunn: Ønske om mer effektiv samhandling i byggesaksprosessen

- **Bakgrunn:** Forut anskaffelsen var byggesaksprosessen preget av mye manuell behandling. Kommuner, byggenæringen, privatpersoner og det offentlige hadde et ønske om å få forenklet og effektivisert samhandlingen i byggesaksprosessen
- **Mål:**
 - Overordnet var målsetningen å anskaffe en løsning som kunne effektivisere byggesaksprosessen ved å tilrettelegge for en helelektronisk byggesaksløsning
 - Et annet mål var å etablere et kommersielt interessant marked for søknadsløsninger. DiBK ville undersøke om det var mulig å gi rom for kostnadseffektive og innovative løsninger, samtidig som offentlige krav ble ivaretatt

Plan- og byggesaksprosessen er kompliserte og tidkrevende



Tidslinje fra Byggsøk frem til Fellestjenester BYGG ble etablert

2003 ► **Byggsøk** blir etablert

2012 ► St. Mld 28 (2011-2012) tilrår å starte arbeidet med **ByggNett** som et «Altinn for byggesektoren»

2012-2013 ► DiBK gjennomfører et pilotprosjekt for nye løsninger for elektronisk innsending av enkle byggesøknader kalt **ByggLett**

2013 ► Arbeidet med pilotering ble avvirket som følge av at det ble vanskelig å få støtte fra Innovasjon Norge. ByggLett ble videreført som en tankesmie for elektronisk innsending av enkle byggesøknader

2014 ► DiBK lanserer ByggNett-strategien

2017 ► Basert på ByggLett og ByggNett beslutter DiBK og KS å legge til rette for **Fellestjenester BYGG** og **produktspesifikasjon for byggesaker (eByggesak)**. Nasjonal produktspesifikasjon er en standard som angir minimumskrav for fagsystemer for byggesaksbehandlingssystemer i kommunene

2018 ► Første nettbaserte byggesøknadsløsningene knyttet til Fellestjenester BYGG lanseres

Flere prosjekter er gjennomført i etterkant av Fellestjenester BYGG

- 2017-2019** ▶ **GeoLett**, en videreføring av ByggLett, etableres. Prosjektet er et samarbeidsprosjekt mellom DiBK, KS, KMD og Kartverket, og jobber mot å tilgjengeliggjøre sektordata, planinformasjon og relevant historisk informasjon for digitale byggesaksløsninger
- 2019** ▶ Arbeidet med **Fiks-plattformen** settes i gang av KS. FIKS står for “Felles integrasjonsplattform” og er en felles tjenesteplattform for kommuner og fylkeskommuner
- 2020** ▶ GeoLett får ekstrabevilgning ifm. statlige tiltakspakke for håndtering av pandemien. Midlene er øremerket tre prosjekter, hvorav ett er **Fellestjenester PLAN**. Prosjektet bygger på prinsipper for validering og innsending av søknader fra Fellestjenester BYGG

Innhold

- **Bakgrunn, mål og behov:** Hva var bakgrunn, mål og behovet med anskaffelsen?
- **Tidslinje for digitaliseringsprosessen:** Hvilke prosjekter har blitt gjennomført på området?
- **Referansealternativet:** Hva var alternativet til det som ble anskaffet?
- **Anskaffelsesprosessen:** Hvordan ble anskaffelsen gjennomført?
- **Resultatet av anskaffelsen:** Hvilket produkt/ hvilken tjeneste resulterte anskaffelsesprosessen i?
- **Vurdering av innovasjon i anskaffelsen:** Hvor innovativ var anskaffelsen?
- **Virkninger av anskaffelsen:** Beskrivelse av virkninger for kommuner, brukere og samfunnet for øvrig
- **Spredningseffekter av anskaffelsen:** I hvilken grad har anskaffelsen bidratt til spredning av innovasjon?
- **Virkninger for næringslivet:** I hvilken grad har næringslivet fått næringsvekst som følge av anskaffelsen?
- **Virkemiddelapparatets rolle i anskaffelsen:** Hvilken rolle hadde virkemiddelapparatet i anskaffelsen?

Alternativene: Byggsøk og Fellestjenester BYGG

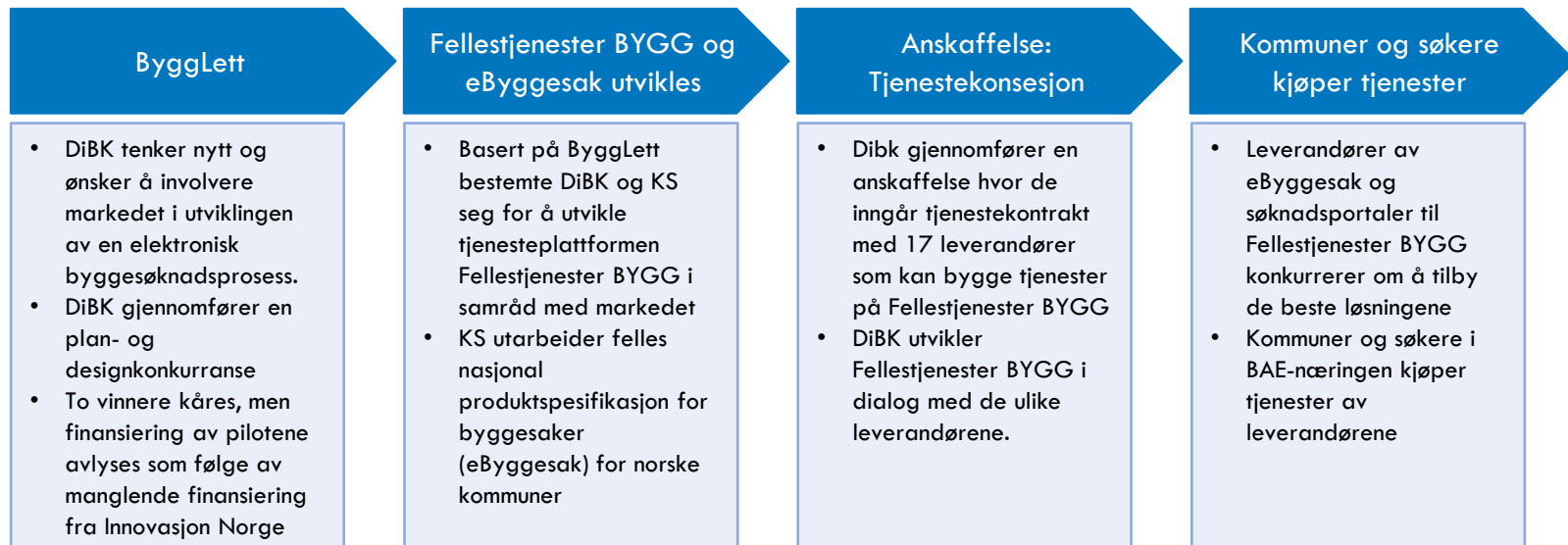
Nullalternativet: Byggsøk

- I nullalternativet antar vi at byggesaksprosessen tilsvarer det den var forut for ByggLett
- I Byggsøk legges det ut skjemaer som kan fylles ut digitalt og sendes inn på PDF
- Ingen støtte i søknadsprosessen eller validering av søknader, og stor grad av manuell behandling av søknader i kommunene

Alternativet: Fellestjenester Bygg og eByggesøk

- Alternativet innebærer at Fellestjenester BYGG og eByggesøk implementeres
- Fellestjenester Bygg innebærer følgende:
 - Innsendingstjeneste for alle skjema og kontroll på obligatoriske felter via Altinn
 - Digitale veivisere for søkere
 - Digitalt nabovarsel via Altinn/digital postkasse
 - Regelsjekk mot bestemmelsene i saksbehandlingsforskriften (SAK10)
 - Distribusjon av søknad til riktig kommune via FIKS eller Altinn meldingstjeneste
- Spredningeffekter/langsiktige virkninger:
 - GeoLett
 - Fellestjenester PLAN og ePlansak

Anskaffelsesprosessen fra ByggLett til salg av tjenester til kommuner og søkere



Tjenestekonsesjon: Konkurransesgrunnlag

- I 2016 inngikk DiBK tjenestekonsesjon med 17 leverandører. Tjenestekonsesjonene innebærer at leverandørene «med det unntak at vederlaget for tjenesten som skal utføres utelukkende består av retten til å utnytte tjenesten eller i en slik sammen med betaling» (FOA § 4-1 (e))
 - Dette innebærer at leverandørene bærer risiko for kostnader og inntekter ved å utvikle tjenestene
- Alle leverandører som oppfylte kravene som var stilt i konkurransegrunnlaget fikk tildelt konsesjon, og DiBK oppga at de hadde interesse av å inngå konsesjon med «ulike typer av leverandører»
- Følgende typer kvalifikasjonskrav ble stilt i konkurransen:
 - Skatteattest og firmaattest
 - Beskrivelse av virksomheten og sentrale forretningsområder
 - Beskrivelse av planlagt tjeneste der Fellestjenester BYGG benyttes
 - Beskrivelse av kompetanse og kapasitet som anses relevant for planlagt tjenester
 - Redegjørelse for hvordan drift, forvaltning og brukerstøtte planlegges løst

Tjenestekonsesjon: Kontrakt

- Kontrakten for tjenestekonsesjon hadde en varighet på 5 år, med opsjon på videre 5 år. Det kunne innvilges inntil 12 måneder utsettelse fra avtaleinngåelse til tjenesten var ferdig utviklet før oppstart for tjenestekonsesjonen
- Kontrakten legger opp til at begge parter plikter å samarbeide og medvirke til konsesjonens gjennomføring. Dette innebærer at henvendelser fra de ulike partene skal besvares uten ugrunnet opphold, og det legges opp til samarbeidsmøter i løpet av konsesjonsperioden
 - DiBK legger også opp til at de kan reforhandle konsesjonsavtalen i løpet av perioden som følge av at tjenestene er i kontinuerlig utvikling
- I kontrakten plikter DiBK å legge forholdene til rette for at leverandøren skal få utført sine plikter i henhold til konsesjonsavtalen
- I kontrakten settes det krav til de tjenestene som leverandørene skal utvikle. Dersom løsningene ikke oppfyller kravene, kan tjenestekonsesjonen opphøre
- Dersom det i løpet av konsesjonsperioden viser seg at de som har mottatt konsesjonen ikke greier å dekke behovet til en gruppe av søkere, kan DiBK tilby tjenestekonsesjon på nytt

Tjenstekonsesjonens betydning for utvikling av tjenester

- I Fellestjenester BYGG har staten og DiBK ansvaret for de bakenforliggende systemene, som arkitektur, regelverk og tilgjengeliggjøring av data, mens private leverandører har ansvaret for å utvikle tjenester
- Leverandørene oppgir at de tror at dette fører til bedre tjenester, siden de sitter tettere på brukerne. Videre vil leverandørene ha insentiver til å utvikle gode tjenester for å tiltrekke seg kunder
- Leverandører oppgir også at de, ved å sitte tett på brukerne, i større grad kan gi tilbakemelding til DiBK om eventuelle endringer i krav/regelverk som oppleves som krevende/lite hensiktsmessige for brukerne
- En tjenstekonsesjon vil være attraktiv dersom det er et tilstrekkelig kommersielt marked for de tjenestene som skal utvikles
 - En leverandør oppgir blant annet at det ikke nødvendigvis er hensiktsmessig med tjenstekonsesjon på Fellestjenester PLAN, siden det sendes inn svært få plansaker i året. De må dermed ha en høy pris per innsendte plansak for å dekke sine kostnader
 - I slike tilfeller vil det være mer hensiktsmessig at staten påtar seg kostnadene og risikoen for utviklingen av tjenestene

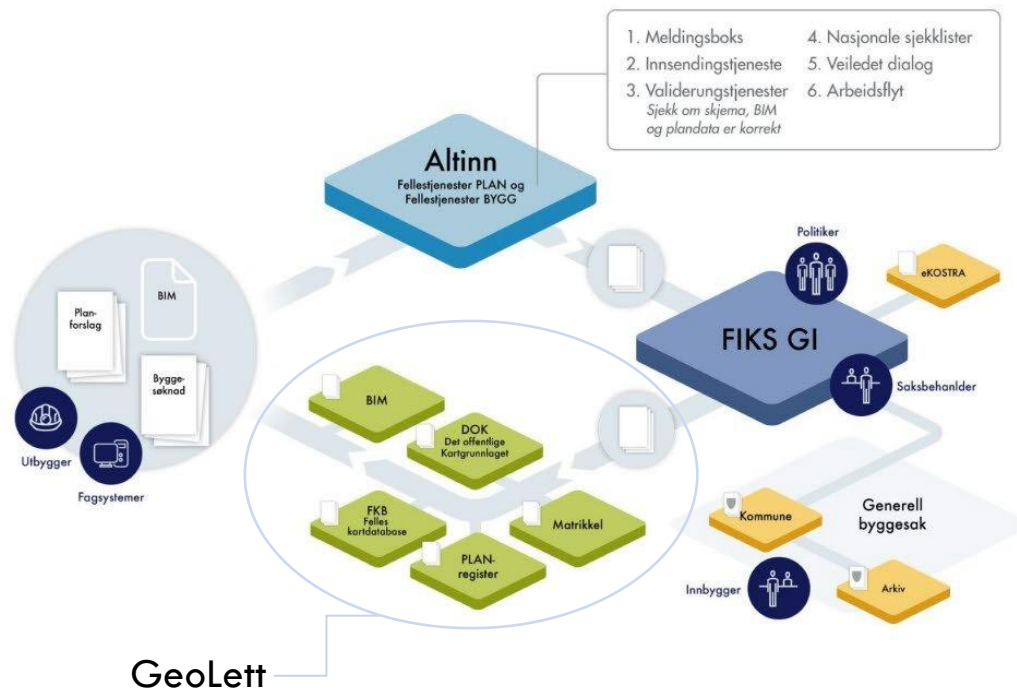
Samarbeid mellom leverandørene og DiBK

- I tjenstekonsesjonen legges det opp til kontinuerlig utvikling av tjenester og samarbeidsmøter mellom leverandører og oppdragsgiver
- Vi får oppgitt at DiBK har hyppige samarbeidsmøter med leverandørene, både hver for seg og enkelte ganger i plenum, hvor de går gjennom hvordan tjenestene kan utvikles videre
- DiBK oppgir at de har en smidig tilnærming, hvor de ønsker å utvikle tjenestene stegvis. Videre oppgir de at de heller vil benytte seg av gulrot i form av å dele ut midler til piloter fremfor å pålegge leverandører krav. De oppgir at dette oppleves som en bedre tilnærming, siden leverandører alltid kan finne måter å omgå krav
- Leverandørene oppgir at de er positive til samarbeidet med DiBK og tjenstekonsesjonen. De oppgir at de opplever DiBK som forutsigbare og at de dermed har gode rammer for å utvikle tjenester
 - En leverandør oppgir at de har opplevd at andre offentlige oppdragsgivere «bruker» leverandørene for å få inspirasjon til løsninger som de ender opp med å utvikle i egenregi på et senere tidspunkt
 - Flere leverandører trekker frem at flaskehalsen nå er at de opplever at DiBK ikke har tilstrekkelig ressurser for å kunne utvikle området videre. For eksempel gjennom tilgjengeliggjøring av data
- Konsesjonskontrakten åpner opp for reforhandlinger i løpet av kontraktperioden. Dette kan være positivt for oppdragsgiver, siden det kan bidra til videreutvikling av tjenestene, men det kan være en risiko for leverandører dersom det fører til økte kostnader og i verste tilfelle at de velger å trekke seg fra kontrakten.

Innhold

- **Bakgrunn, mål og behov:** Hva var bakgrunn, mål og behovet med anskaffelsen?
- **Tidslinje for digitaliseringsprosessen:** Hvilke prosjekter har blitt gjennomført på området?
- **Referansealternativet:** Hva var alternativet til det som ble anskaffet?
- **Anskaffelsesprosessen:** Hvordan ble anskaffelsen gjennomført?
- **Resultatet av anskaffelsen:** Hvilket produkt/ hvilken tjeneste resulterte anskaffelsesprosessen i?
- **Vurdering av innovasjon i anskaffelsen:** Hvor innovativ var anskaffelsen?
- **Virkninger av anskaffelsen:** Beskrivelse av virkninger for kommuner, brukere og samfunnet for øvrig
- **Spredningseffekter av anskaffelsen:** I hvilken grad har anskaffelsen bidratt til spredning av innovasjon?
- **Virkninger for næringslivet:** I hvilken grad har næringslivet fått næringsvekst som følge av anskaffelsen?
- **Virkemiddelapparatets rolle i anskaffelsen:** Hvilken rolle hadde virkemiddelapparatet i anskaffelsen?

Resultatet – fremtidens dataflyt i byggesaksprosessen



Kilde: KS

I dag sendes halvparten av alle byggesaker inn digitalt

- I dag sendes om lag 32 000 byggesøknader inn digitalt, noe som utgjør om lag 50 prosent av alle søknader
 - At noen velger å sende inn på papir kan skyldes at man må betale for å sende inn digitalt
 - Noen kommuner tilbyr å trekke søkers kostnad for innsending av søknad fra på byggesaksgebyret for å gi insentiver til å sende inn digitalt
- 233 kommuner (ca. 65 prosent) av alle kommuner har anskaffet eByggesak. I tillegg har 20 kommuner opsjon om kjøp
 - For en liten kommune kan det å implementere nye løsninger fremstå som en stor investering/tilpasning for et lite antall byggesøknader

ByggLett førte til prosessinnovasjon og utviklingen av nye tjenester

- ByggLett har ført til **prosessinnovasjon** ved at DiBK har endret måten de gjennomfører digitaliseringsprosjekter
 - Tett dialog mellom stat, leverandørmarked og kommuner
 - Finansiering av piloter for å stimulere til utvikling av nye produkter og tjenester
 - Ny ansvarsdeling hvor staten tilrettelegger og utvikler standarder, mens leverandørmarkedet utvikler løsningene. *«Staten skal ha ansvaret for det som er innad (arkitektur, regelverk osv.), mens leverandører har ansvaret utad mot bruker»*
- DiBK var også tidlig ute med å legge til rette for deling av data med private leverandører
- Fellestjenester BYGG og eByggesak har ført til utviklingen av **nye produkter og tjenester** for innsending og behandling av byggesøknader.

Innhold

- **Bakgrunn, mål og behov:** Hva var bakgrunn, mål og behovet med anskaffelsen?
- **Tidslinje for digitaliseringsprosessen:** Hvilke prosjekter har blitt gjennomført på området?
- **Referansealternativet:** Hva var alternativet til det som ble anskaffet?
- **Anskaffelsesprosessen:** Hvordan ble anskaffelsen gjennomført?
- **Resultatet av anskaffelsen:** Hvilket produkt/ hvilken tjeneste resulterte anskaffelsesprosessen i?
- **Vurdering av innovasjon i anskaffelsen:** Hvor innovativ var anskaffelsen?
- **Virkninger av anskaffelsen:** Beskrivelse av virkninger for kommuner, brukere og samfunnet for øvrig
- **Spredningseffekter av anskaffelsen:** I hvilken grad har anskaffelsen bidratt til spredning av innovasjon?
- **Virkninger for næringslivet:** I hvilken grad har næringslivet fått næringsvekst som følge av anskaffelsen?
- **Virkemiddelapparatets rolle i anskaffelsen:** Hvilken rolle hadde virkemiddelapparatet i anskaffelsen?

Fellestjenester BYGG synes å være klart samfunnsøkonomisk lønnsom

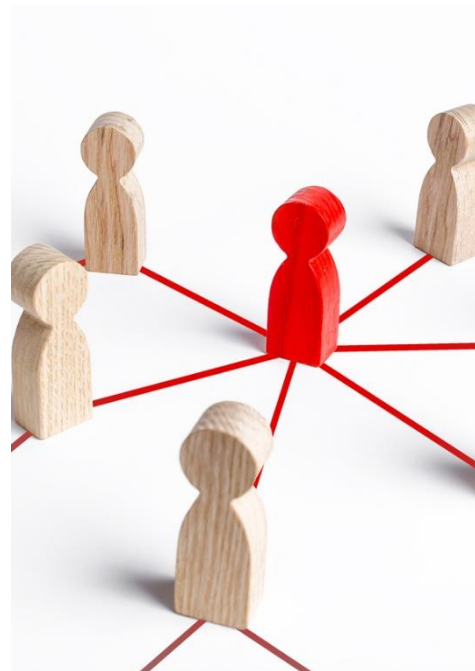
Netto nåverdi av prissatte virkninger av Fellestjenester BYGG (mill. 2021-kr.)

Prissatte virkninger				Nåverdi mill. kr.
<i>Direktoratet for byggekvalitet</i>				
Investeringskostnader				-90
Driftskostnader				-90
<i>Kommuner</i>				
Implementering				-20
Driftskostnader*				-1 000 til -330
Redusert tid på registrering av søknader				420
Redusert tid på å følge opp søknader				570
Mer effektiv veiledning til søkere				580
Redusert arbeid med oppdatering av matrikkelen				450
Netto nåverdi virkninger for offentlig sektor				820 til 1 490
Skattefinansieringsgevinst				230
<i>Søkere</i>				
Kostnader for bruk av søknadsportaler*				-1 000 til -330
Mer effektive søknadsløsninger				2 680
Mer kostnadseffektiv nabovarsling				4 010
Sum netto nåverdi samfunnsøkonomiske virkninger				5 690 til 8 150
Ikke-prissatte virkninger	Betydning	Omfang	Konsekvens	
Likebehandling	Middels	Middels	++/+++	
Kvalitet saksbehandling	Stor	Lite	+/+++	
Endret mulighet for å komme med innspill	Middels	Lite	0/+	

Kilde: Devoteam og Oslo Economics (markert*)

Spredningseffekter

- **Spredning i egen virksomhet:** Metoden som ble utviklet i forbindelse med ByggLett er videreført i
 - GeoLett (egen analyse) og benyttes i utviklingen av
 - Fellestjenester Plan og eByggesak (egen analyse).
- **Spredning til andre virksomheter:** I etterkant av ByggLett har andre virksomheter benyttet metodikken for innovative anskaffelser i sine digitaliseringsprosjekter. Eks. Kartverket
- **Spredning av løsninger/produkter:** Enkelte virksomheter har utviklet nye produkter og tjenester til andre markeder basert på data som er innhentet gjennom GeoLett



Mulige gevinster av spredningseffekt: GeoLett

Brutto nåverdi av mulige gevinster av GeoLett (mill. 2021-kroner)

Gevinster	Nåverdi mill. kr.
<i>Kommuner</i>	
Redusert ressursbruk ved overgang til selvbetjeningsløsninger	770
Redusert ressursbruk til søknadsbehandling i kommunene	460
Sum nåverdi av gevinster for kommuner	1 230
Skattefinansieringsgevinst	250
<i>Søkere</i>	
Digital tilgang til plan- og matrikkelinformasjon i byggesaksplanleggingen	3 830
Mer effektiv prosjektering og detaljplanlegging	3 140
Sum nåverdi av samfunnsøkonomiske gevinster	8 800

Kilde: Devoteam

Mulig gevinst av spredningseffekt: Fellestjenester PLAN

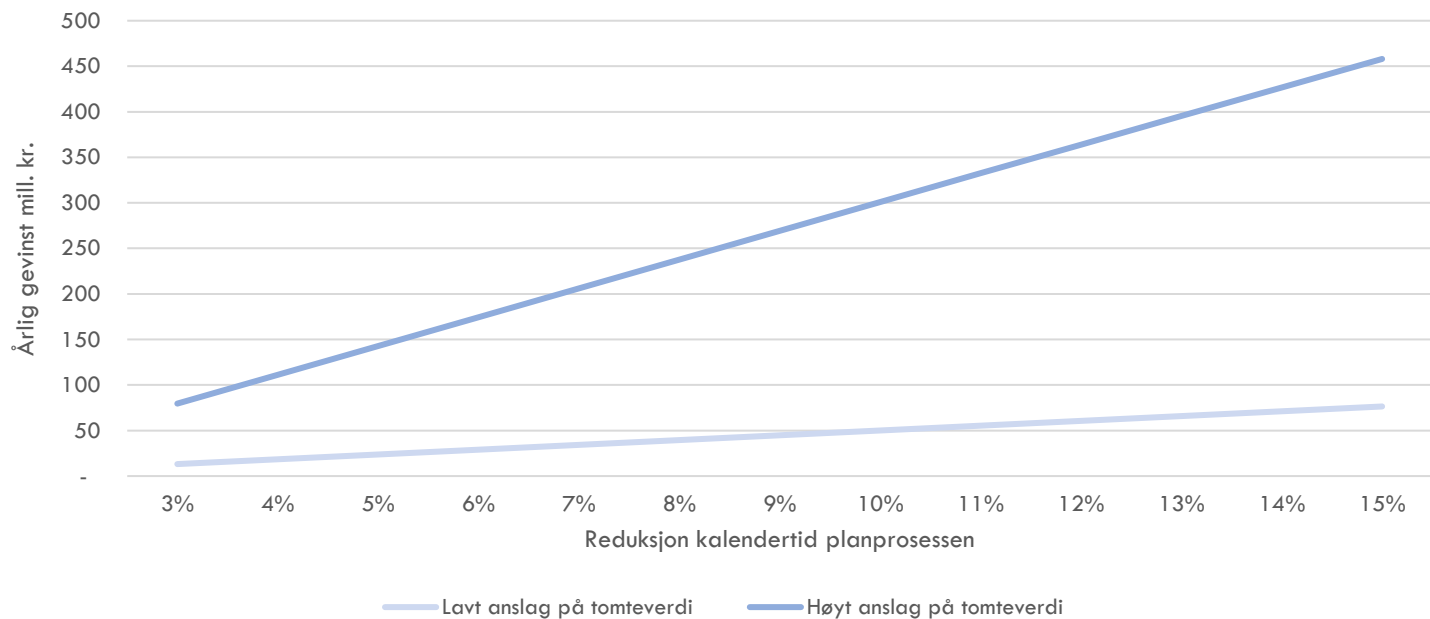
Mulige, årlige gevinster av Fellestjenester PLAN (mill. 2021-kroner)

Prissatte årlige virkninger	Min	Maks	
<i>Kommuner</i>			
Registrering av plansaker og oppdatering av kartgrunnlag	5	20	
Ressursbruk knyttet til oppfølging av søknad	10	50	
Kostnader knyttet til bruk av ePlansak	-0	-5	
Implementeringskostnader (begrenset periode)	-0	-5	
Netto årlige virkninger for kommuner	10	60	
Skattefinansieringsgevinst	5	10	
<i>Brukere</i>			
Nabovarsling	10	25	
Redusert tid utarbeide søknader	10	50	
Kostnader for bruk av søknadsportaler	-0	-5	
Årlige virkninger for samfunnet	20	80	
Sum årlige gevinster	30	145	
Ikke-prissatte gevinster	Betydning	Omfang	Konsekvens
Rettsikkerhet	Stor	Stort positivt	+++ / ++++
Ledetid reguleringsprosess	Stor	Middels	++ / +++
Likebehandling	Liten	Middels positivt	0 / +
Kvalitet på plandata			Tallfestet for GeoLett

Kilde: Oslo Economics

- Mangler anslag på investeringskostnader og innfasing av virkninger. Har derfor ikke anslått NNV.
- Netto nåverdi av 15 år drift: 330 -1 650 mill. kr

Potensielt store gevinster av å redusere ledetiden i planprosessen



Innhold

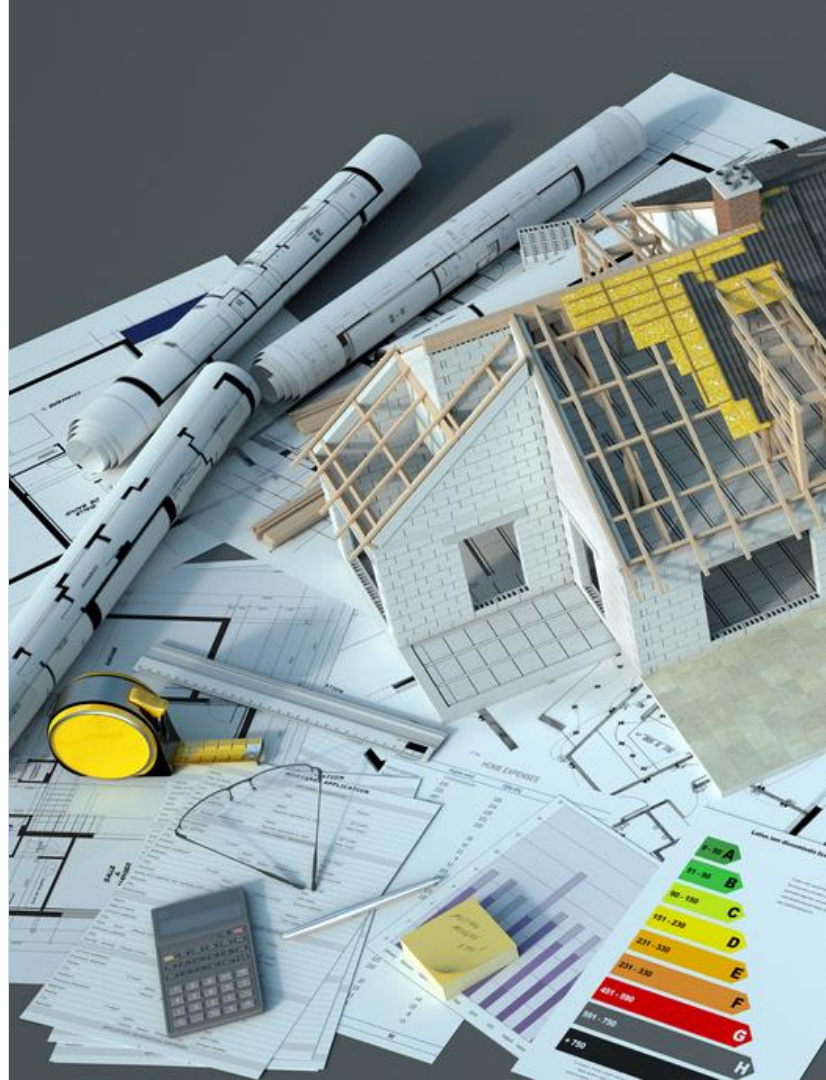
- **Bakgrunn, mål og behov:** Hva var bakgrunn, mål og behovet med anskaffelsen?
- **Tidslinje for digitaliseringsprosessen:** Hvilke prosjekter har blitt gjennomført på området?
- **Referansealternativet:** Hva var alternativet til det som ble anskaffet?
- **Anskaffelsesprosessen:** Hvordan ble anskaffelsen gjennomført?
- **Resultatet av anskaffelsen:** Hvilket produkt/ hvilken tjeneste resulterte anskaffelsesprosessen i?
- **Vurdering av innovasjon i anskaffelsen:** Hvor innovativ var anskaffelsen?
- **Virkninger av anskaffelsen:** Beskrivelse av virkninger for kommuner, brukere og samfunnet for øvrig
- **Spredningseffekter av anskaffelsen:** I hvilken grad har anskaffelsen bidratt til spredning av innovasjon?
- **Virkninger for næringslivet:** I hvilken grad har næringslivet fått næringsvekst som følge av anskaffelsen?
- **Virkemiddelapparatets rolle i anskaffelsen:** Hvilken rolle hadde virkemiddelapparatet i anskaffelsen?

Næringsvirkninger: Anskaffelsen har hatt betydning for omsetningen og utviklingen av nye produkter og tjenester for flere leverandører

- **Utviklingen av nye produkter og tjenester:** Anskaffelsen har i første omgang ført til at leverandørene har kunnet utvikle nye tjenester for innsending og mottak av byggesøknader.
- **Økt omsetning:** Flere aktører som leverer søknadsportaler oppgir at de har fått økt omsetning som følge av anskaffelsen, gjennom at de når ut til nye kundegrupper og markeder
 - En aktør oppgir at de har økt omsetning med om lag 20 millioner årlig som følge av Fellestjenester BYGG
 - En annen aktør oppgir at de har fått nye kunder, blant annet prosjekterende og arkitekter, som følge av at de kan tilby digitale byggesøknader
- **Økt konkurranse:** Det er også mulig at anskaffelsen har ført til økt konkurransen om å tilby tjenesteløsninger på byggesaksområdet
- **Spin-offs:** Norkart oppgir at GeoLett har bidratt til spin-offs hvor de blant annet har kunnet samle arealdata for alle bygninger i Norge i et datavarehus
 - I datavarehuset tilbyr Norkart tilrettelagt geografisk informasjon som kan anvendes av analysemiljøer, forsikringselskaper, bank- og finansmiljøer, eiendomsutviklere mm.
 - Et eksempel på bruk av disse dataene er Norkarts samarbeid med Otovo. Norkart estimere potensialet for kraftproduksjon på taket for Otovos kunder basert på bygningsdata

Leverandørutviklingsprogrammet var viktige for å sette i gang ByggLett

- I initieringsfasen i 2012 bidro KS og LUP til at Dibk valgte å gjennomføre ByggLett
- Gjennom ByggLett har LUP vært avgjørende for å vise potensialet i utvikling av tjenester som et samspill mellom det private og det offentlige
 - Prosessen for utvikling av ByggLett har deretter vært førende for digitaliseringsprosjekter som har blitt gjennomført av Dibk de senere årene



oslo**economics**

