

# Digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner

## 2017–2020



# Innhold

<b>01</b>	Digitalisering mot år 2020 _____	04
<b>02</b>	Digital agenda for Norge _____	08
<b>03</b>	Brukeren i sentrum _____	10
<b>04</b>	Digitalisering er en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og økt produktivitet _____	14
<b>05</b>	Styrket digital kompetanse og deltakelse _____	18
<b>06</b>	Effektiv digitalisering av offentlig sektor _____	20
<b>07</b>	Informasjonssikkerhet, personvern og dokumentasjonsforvaltning _____	24

# Innledning

Hovedstyret i KS vedtok høsten 2015 at KS skal styrke det interessepolitiske og strategiske arbeidet med digitalisering, og samtidig videreføre det medlemsbaserte utviklingsarbeidet der det er nødvendig og ønskelig. KS har en viktig rolle i å sørge for samordning og koordinering av kommunal sektor på digitaliseringsområdet og bidra til samordning mellom kommunal sektor og staten i digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor.

KS har i tråd med hovedstyrevedtaket etablert et digitaliseringsråd, KommIT-rådet, som er et strategisk rådgivende organ for KS. KommIT-rådet skal også bidra til en styrket interessepolitikk og til å prioritere utviklingsarbeidet.

KS' digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner 2017–2020 er utarbeidet på bakgrunn av og med forankring i hovedstyrevedtaket. Målgruppen er politikere og administrativ ledelse. Strategien danner et sett med felles mål som beskriver hvordan digitaliseringsarbeidet skal videreføres. Strategien sier hva kommunal sektor skal oppnå, og skisserer noen av utfordringene kommuner og fylkeskommuner står overfor. Det etableres en nettversjon som konkretiserer målene, viser forslag til tiltak og oversikt over felles prosjekter. Denne vil oppdateres løpende og kan brukes som hjelp ved utarbeidelse av digitaliseringsstrategier i den enkelte kommune og fylkeskommune.

KS' digitaliseringsstrategi har følgende visjon:

Gode og tilgjengelige digitale tjenester styrker dialogen med innbyggere og næringsliv og gir gode lokalsamfunn.



# 01 Digitalisering mot år 2020

## De fleste tjenester som brukes i offentlig sektor er kommunale tjenester. Dette betyr at økt digitalisering i kommuner og fylkeskommuner langt på vei er nøkkelen om Norge skal nå sine mål for digitalisering.

Teknologiutvikling og digitalisering er en drivkraft for hvordan kommunal sektor organiserer, utvikler og leverer tjenester. Samtidig oppstår nye organisatoriske og styringsmessige utfordringer. Digitale løsninger må endres i takt med at teknologien og samfunnet endrer seg. Samfunnsmessige utfordringer som demografi, klima og inkludering gjør at vi må tenke nytt om etablerte løsninger. Digitalisering dreier seg i stor grad om endring og fornyelse av tjenester, prosesser og arbeidsmåter. Ledelse, kultur og holdninger står sentralt. Alle kommuner og fylkeskommuner bør derfor utarbeide en overordnet digitaliseringsstrategi og årlig handlingsplan som en del av budsjettprosessen. Disse må ses i sammenheng med organisasjonens overordnede planer og tjenestemåtenes behov.

Kommunal sektor må planlegge for helhetlige og sammenhengende digitale tjenester for å

møte innbyggernes og næringslivets behov og for å kunne utnytte digitale data i planlegging og oppfølging av egne tjenester. Digitalisering i kommunene og fylkeskommunene legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon, og kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor.

Satsingsområdene i Digital agenda for Norge har stor betydning for digitalisering av offentlig sektor. Kommunal sektor må derfor møte disse satsingsområdene koordinert og samordnet.

Skal kommunene og fylkeskommunene lykkes er samordning mellom stat og kommune avgjørende. Skal vi lykkes med samordningen mellom stat og kommune, er det videre avgjørende at staten er godt samordnet på tvers av departementer, direktorater og statlige virksomheter. Det er langs disse linjene virkemiddelapparatet må innrettes.

KS' rolle er å samordne digitaliseringsarbeidet i kommuner og fylkeskommuner, å ivareta kommunesektorens behov i statens digitaliseringsaktiviteter og å sørge for gode rammevilkår for digitalisering i kommuner og fylkeskommuner. Felles organisering og styring av digitaliseringsarbeidet i kommunal sektor gjennom slik samordning og koordinering, vurderes som et vesentlig virkemiddel om kommunal sektor skal lykkes innen digitalisering. KS kan gjennom god koordinering og oversikt bidra til at kompetansen i kommunene og fylkeskommunene engasjeres i det samlede digitaliseringsarbeidet.

Digitaliseringsarbeidet i kommunal sektor vil innrettes etter:

- Overordnede mål i digitaliseringsstrategien
- Mekanismer for finansiering
- Modell for organisering og styring av digitaliseringsarbeidet i kommunal sektor
- Modell som sikrer godt samarbeid og bred involvering fra medlemmene
- Modell for digital samhandling i kommunal sektor
- Modell for samordning og samarbeid med staten

Det er av avgjørende betydning at de store kommunene, fylkeskommunene og KS er i førerretet i digitaliseringsarbeidet i kommunesektoren. Det er disse aktørene som i hovedsak klarer å trekke utviklingsprosjektene på

KS kan gjennom god koordinering og oversikt bidra til at kompetansen i kommunene og fylkeskommunene engasjeres i det samlede digitaliseringsarbeidet.

vegne av sektoren. Det er imidlertid svært krevende at det er de samme aktørene som også må finansiere utviklingskostnaden for nye løsninger.

Det er nødvendig å finne nye, robuste mekanismer for finansiering av utviklingsarbeidet i kommunal sektor som bidrar til økt tempo på digitaliseringen i kommunesektoren. I lys av satsingsområdene i Digital agenda er det rimelig å forvente at staten følger opp med en vesentlig styrket finansiering av utviklingsoppgaver i kommunesektoren.

Finansieringsmekanismene må legges til grunn fortsatt samordning av digitaliseringsarbeidet i kommunal sektor, og må sikre større gjennomføringskraft i digitaliseringsprosjekter. Det er helt avgjørende for å lykkes med digitaliseringsarbeidet i kommunal sektor og i samarbeidsprosjekter mellom staten og kommunal sektor, at staten bidrar med finansiering.





# 02 Digital agenda for Norge



## Meld. St. 27 (2015–2016) Digital agenda for Norge ble lagt fram i april 2016.

I meldingen konkluderes det med at Norge har hatt en god utvikling for digitale offentlige tjenester og er et av de mest digitalt modne landene i verden. Samtidig viser undersøkelser at tjenestene kan bli mer brukervennlige.

Bruk av teknologi står sentralt i arbeidet for å forbedre og fornye offentlig sektor i Norge, og det er et stort uutnyttet potensial for effektivisering i forvaltningen gjennom bruk av IKT. De demografiske endringene medfører behov for store omstillinger. Vi må bli mer produktive. Det vil si at vi blir i stand til å produsere flere varer og tjenester med gitt ressursinnsats. Økt automatisering av kommunikasjon og saksgang i og mellom virksomheter, og mellom virksomheter og innbygger og næringsliv, kan bli et viktig grep. Bruk av velferdsteknologi kan avhjelpe behovet for manuell bistand til eldre og hjelpetrengende og bidra til økt livskvalitet for den enkelte.

Digital agenda for Norge formulerer fem hovedprioriteringer for den nasjonale IKT-politikken, som også er gyldige for kommunal sektor. KS' digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner 2017–2020 speiler disse hovedprinsippene:

**Brukeren i sentrum:** Offentlige tjenester skal oppleves som sammenhengende og helhetlige for innbyggere, næringsliv og frivillig sektor.

Forvaltningen skal gjenbruke informasjon i stedet for å spørre på nytt.

**IKT er en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet:** Næringslivet og samfunnet skal kunne utnytte mulighetene som digitaliseringen gir. Myndighetene skal legge til rette for økt digital innovasjon.

**Styrket digital kompetanse og deltakelse:** Gjelder fra grunnopplæringen og gjennom alle faser i livet. Digitale tjenester skal være lette å forstå og lette å bruke for alle. Avansert IKT-kompetanse og IKT-forskning er en forutsetning for digitalisering av Norge.

**Effektiv digitalisering av offentlig sektor:** Offentlige digitaliseringsprosjekter skal planlegges og gjennomføres profesjonelt. Gevinster skal realiseres. Markedet skal brukes når det er hensiktsmessig. Stat, kommune og ulike sektorer bør benytte fellesløsninger for å dekke like behov.

**Godt personvern og god informasjonssikkerhet:** Personvern og informasjonssikkerhet skal være en integrert del av utviklingen og bruken av IKT. Den enkelte innbygger skal i størst mulig grad ha råderett over egne personopplysninger. Informasjonssikkerhet skal ivaretas med utgangspunkt i risikovurderinger basert på trussel- og sårbarhetsinformasjon, og følges opp gjennom god internkontroll.



# 03 Brukeren i sentrum

---

## For å forbedre og utvikle digitale løsninger må behovene til de som bruker disse løsningene ligge til grunn. Brukerne må derfor involveres i utviklingen av tjenestene.

For brukerne vil gode digitale løsninger bidra til en enklere og mer effektiv hverdag. Med brukere menes både innbyggere, ansatte, frivillig sektor og offentlige og private virksomheter.

Offentlig sektor skal gjennom gode og sammenhengende digitale tjenester bidra til helhetlige og gode tjenestetilbud. Mange brukere er vant med avanserte digitale løsninger og forventer at det offentlige leverer det samme. Innbyggernes behov for de ulike kommunale tjenestene vil i stor grad være avhengig av hvilken livssituasjon de befinner seg i.

Mange brukere er vant med avanserte digitale løsninger og forventer at det offentlige leverer det samme.

I dag kan mye av saksbehandlingen automatiseres og tilpasses livsfaser. Det kan skje gjennom å tilby såkalte «pushtjenester». Dette er tjenester der innbyggeren ikke trenger å gjøre noe for å motta tjenesten, fordi kommunen vet når innbyggeren har behov for tjenesten og tildeler denne automatisk. Automatiserte regelstyrte prosesser og kunstig intelligens kan hjelpe de ansatte i forvaltningen. For brukerne betyr dette raskere svar og enklere selvbetjening.

For at en tjeneste skal oppleves som nyttig av brukerne, må utviklingen av tjenesten være basert på en grundig forståelse av brukernes behov. Kommunal sektor må utfordre etablerte arbeidsprosesser og tjenester. En anbefalt metode er å bruke tjenestedesign. Dette innebærer en systematisk kartlegging av hvilke behov de som bruker tjenesten har. Ofte viser det seg at etablerte løsninger er utilgjengelige, vanskelige og ikke møter faktiske behov. Bruk av tjenestedesign gir nyttig innsikt for å kunne forbedre og utvikle gode digitale tjenester.



I dag bruker de fleste innbyggere ulike digitale plattformer, som smarttelefon, nettbrett eller PC. Digitale tjenester bør kunne benyttes på disse plattformene uavhengig av skjermstørrelser.

Nye digitale løsninger må være universelt utformet, og de eksisterende løsningene skal følge kravene om universell utforming innen 1. januar 2021. Universell utforming skal bidra til å gjøre løsningene lette å forstå og enkle å bruke. Dette kan være et av virkemidlene for å redusere digitale skillelinjer i befolkningen.

Et klart og brukertilpasset språk er en viktig forutsetning for at digitale tjenester blir tatt i bruk. Kommunal sektor må arbeide systematisk for at klarspråk blir en del av utviklingen av de digitale tjenestene. Et uklart og tungt språk kan skape avstand mellom brukerne og det offentlige, og samtidig øker det faren for misforståelser og unødvendig merarbeid. Innbyggere og næringsliv mottar mye informasjon som handler om rettigheter og plikter, og derfor er det avgjørende at de kan finne, forstå og bruke denne informasjonen. Klarspråk skaper mindre avstand og mer tillit, og det kan bidra til inkludering.

Det må også være et tilgjengelig tilbud for de som av ulike grunner ikke kan benytte seg av digitale løsninger.


## Mål

- ▶ Kommunal sektor skal digitalisere sine tjenester med utgangspunkt i brukernes behov
- ▶ Kommunal sektor skal automatisere regelstyrte prosesser
- ▶ Kommunal sektor skal sørge for at digitale løsninger følger kravene om universell utforming
- ▶ Kommunal sektor skal kommunisere i et klart og forståelig språk



# 04

Digitalisering er en  
vesentlig innsatsfaktor  
for innovasjon og økt  
produktivitet



Det er lederes og ansattes evne til å endre og utvikle organisasjonen, arbeidsprosesser og tjenester som skaper verdier. Digitalisering er et vesentlig virkemiddel for verdiskapningen.

Digitalisering gjør det mulig å løse samfunnsutfordringer på nye måter og dermed skape samfunnsmessige gevinster.

Innovative anskaffelser er et strategisk verktøy for å fornye offentlig sektor. Utvikling av nye systemer eller løsninger vil omfatte mange anskaffelser, og her ligger det et stort potensial for innovasjon og nyskaping. Innovative anskaffelser handler om å benytte mulighetene som regelverket gir i alle faser av prosessen. Når kommuner og fylkeskommuner er tydelige på sine behov og etterspør innovasjon i sine anskaffelser, utfordres markedet til å utvikle nye løsninger som møter morgendagens behov. Kommuner og fylkeskommuner må være gode bestillere slik at det er brukerbehovene som preger den digitale infrastrukturen fremover. Det er ikke leverandørene og de etablerte tekniske løsningene som alene avgjør hva som er mulig å få til.

Innføring og bruk av velferdsteknologi krever at kommuner og fylkeskommuner klarer å endre måten de leverer tjenester på. Velferdsteknologi kan bidra til økt mestring, trygghet og kontroll over egen helsetilstand for innbyggerne, i tillegg til å forebygge belastningsskader hos de ansatte. Framover vil bruk av velferdsteknologi bidra til gi gode tjenester til langt flere innbyggere og større egenmestring og bedre liv for den enkelte innbygger.

Stordata er alt fra offentlige data og informasjon som legges ut på internett, til data fra bedrifter og sanntidsinformasjon fra sensorer i det offentlige rom, for eksempel fra trafikklys. Analyse av store datamengder kan brukes for å vurdere om tjenestene har effekt og møter brukernes reelle behov, samt til å planlegge framtidige tjenester og virkemidler. Dette gir kommunale og fylkeskommunale virksomheter ny kunnskap som grunnlag for å utvikle framtidige smarte løsninger for innbyggerne.

Å gjøre stordata tilgjengelige for ekstern bruk bidrar til at næringslivet, forsknings- og utviklingsmiljøer og innbyggerne selv kan få tilgang til data fra offentlig sektor og bruke dataene i nye sammenhenger. Næringslivet får mulighet til å utvikle nye tjenester og produkter, og innbyggerne kan få bedre grunnlag for å forstå hvordan beslutninger og politiske prioriteringer følges opp.

Smarte byer og lokalsamfunn tar i bruk teknologi og innovasjon for å automatisere prosesser og gi bedre og mer effektive tjenester. «Internet of Things» innebærer aktiv bruk av sensorer og måling for effektivisering og utvikling av bedre tjenester, samt for å øke livskvaliteten til byens innbyggere.

Smarte byer og lokalsamfunn involverer innbyggere og næringsliv, og bruker teknologiske løsninger for å sikre bedre oppgaveløsning og mestre samfunnsmessige utfordringer. I tillegg legger de til rette for selvhjelp og mestring.

## Mål

- ▶ Kommunal sektor skal ta i bruk teknologi som bidrar til tjenesteinnovasjon og effektive tjenester
- ▶ Kommunal sektor skal gjennom innovative anskaffelser bidra til nyskaping og produktivitet
- ▶ Kommunal sektor skal sørge for at næringsliv, forskere og andre samfunnsaktører får tilgang til sektorens åpne offentlige data
- ▶ Kommunal sektor skal bruke stordata til planlegging og styring av tjenester
- ▶ Kommunal sektor skal ta i bruk velferdsteknologiske løsninger som gir brukerne bedre trygghet, bedre tjenestekvalitet og øke produktiviteten







# 05

## Styrket digital kompetanse og deltakelse

## Digital kommunikasjon skal være hovedregelen når offentlige myndigheter kommuniserer med innbyggerne og næringslivet.

Teknologi gir nye muligheter for økt demokratisk deltakelse og bedre tjenester, men gjør samtidig at innbyggerne må forholde seg til en stadig mer digitalisert hverdag. Digital kompetanse blant innbyggerne er en forutsetning for å lykkes med digitalisering. Mange innbyggere i Norge har ikke tilstrekkelig digital kompetanse til å bruke digitale løsninger og kan dermed ikke betjene seg selv på nett. Kommuner og fylkeskommuner må bidra til at disse innbyggerne får grunnleggende digital kompetanse.

Arbeid med kvalitetsutvikling og effektivisering ved hjelp av digitalisering krever ny kompetanse. Når kommunene og fylkeskommunene legger vekt på tverrfaglighet og en sammenhengende offentlig sektor vil det bli skapt et behov for å forstå organisasjonsutvikling og endringsprosesser på tvers av sektorer.

Medarbeidere innenfor alle fagområder må være forberedt på å løse oppgaver på nye måter for å møte innbyggernes krav og forventninger om effektive tjenester av høy kvalitet.

Digitalisering innebærer omfattende endringer. Ledernes kompetanse og håndtering av slike omstillingsprosesser er avgjørende for å skape

mer effektive arbeidsprosesser, levere høy kvalitet på tjenestene, redusere sårbarheten, gi økonomisk gevinst og fremstå som en attraktiv arbeidsgiver for fremtidens arbeidstakere.

KS Læring er en nasjonal fellesløsning fra KS for deling av kunnskap og kompetanseheving for ansatte i kommuner og fylkeskommuner. KS tilbyr også kompetansenettverk for rådmenn om strategisk bruk av IKT.

### Mål

- ▶ Kommunal sektor skal legge til rette for nødvendig digital kompetanse hos innbyggerne
- ▶ Kommunal sektor skal ha ledere og ansatte med kompetanse til å innføre og bruke digitale verktøy og andre teknologiske løsninger til utvikling av kommunens tjenestetil



# 06 Effektiv digitalisering av offentlig sektor



## Offentlige tjenester skal oppleves som sammenhengende og helhetlige for brukerne, uavhengig av hvilke offentlige virksomheter som tilbyr dem.

De digitale tjenestene som kommuner og fylkeskommuner tilbyr brukerne – for eksempel barnehagesøknad og søknad om videregående utdanning – er ganske like. Derfor har digitalisering av tjenester til innbyggere og næringsliv stort gjenbrukspotensial. For å oppnå dette må kommunal sektor samordne seg på digitaliseringsområdet. I tillegg må det etableres mer og bedre digital samhandling mellom stat og kommune.

Samordning av kommunal sektor på digitaliseringsområdet vil bidra til forenkling av den enkelte kommunes og fylkeskommunes arbeid med å tilby digitale tjenester til innbyggere, foreninger, næringsliv og egne ansatte. En slik samordning vil styrke gjennomføringskraften i kommunal sektor og bidra til gode løsninger på tvers av forvaltningsnivåene. Samordning vil i denne sammenhengen si at kommuner og fylkeskommuner legger kommunale og nasjonale fellesløsninger til grunn for digitaliseringsarbeidet og utvikler fellesløsninger der det er hensiktsmessig. Tilstrekkelig bredbåndsdekning er en forutsetning for å realisere de mulighetene digitaliseringen gir.

Digitale løsninger må bidra til samhandling på tvers av systemer, fagområder, sektorer og forvaltningsnivå. Når innbyggere og næringsliv har behov for tjenester som går på tvers av sektorer, må den digitale informasjonsflyten ikke være til hinder for et helhetlig tjenesteforløp. KS har etablert KS SvarUT og KS Læring som de første fellesløsningene for kommunal sektor. Staten har etablert nasjonale felleskomponenter, og mange kommuner og fylkeskommuner har allerede tatt disse i bruk. De nasjonale og kommunale felleskomponentene må legges til grunn for utvikling av digitale tjenester i offentlig sektor.

KS utarbeider planer for utvikling og innhold i et felles kommunalt rammeverk for digitalisering. I rammeverket inngår IKT-arkitektur for kommunal sektor. Formålet er at den enkelte kommune og fylkeskommune kan utvikle digitale tjenester basert på et felles fundament som blant annet består av felleskommunale og nasjonale løsninger, tjenester og standarder. Bruk av felleskomponenter og felles løsninger bidrar også til forenklet samarbeid med staten og styrker bestillerkompetansen overfor leverandørene.

## Mål

- ▶ Kommunal sektor skal legge felleskommunalt rammeverk, løsninger og prinsipper til grunn i digitaliseringsarbeidet
- ▶ Kommunal sektor skal legge nasjonale felleskomponenter og standarder til grunn i digitaliseringsarbeidet
- ▶ Kommunal sektor skal være en tydelig premissleverandør i digitaliseringsarbeid på tvers av forvaltningsnivåer
- ▶ Kommunal sektor skal utvikle felleskomponenter for bruk i digitaliseringsarbeidet
- ▶ Kommunal sektor skal ha enhetlig metodikk for prioritering og gjennomføring av felleskommunale og nasjonale digitaliseringsprosjekter
- ▶ Kommunal sektor skal ha enhetlig metodikk for utvikling og forvaltning av kommunale fellesløsninger
- ▶ Kommunal sektor skal dele resultater og erfaringer fra eget digitaliseringsarbeid
- ▶ Kommunal sektor skal ha en bredbåndsplan for utbygging av digital infrastruktur





# 07 Informasjonssikkerhet, personvern og doku- mentasjonsforvaltning



## Informasjonssikkerhet og personvern på alle områder er en forutsetning for tillit til digitale løsninger.

Alle nye løsninger skal ha innebygget personvern fra og med mai 2018, slik det er bestemt i EUs nye personvernforordning. Alle kommuner og fylkeskommuner skal fra samme dato ha personvernombud.

Når kommunikasjonen med innbyggerne og næringslivet blir digital, har offentlig sektor et større ansvar for å ivareta de rettighetene hver enkelt har til innsyn i egne saker. Opplysninger om den enkelte skal være tilgjengelig ved behov samtidig som opplysningene ikke skal komme på avveie. Innbyggerne skal i størst mulig grad ha råderett over egne personopplysninger.

Når kommunikasjonen med innbyggerne og næringslivet blir digital, har offentlig sektor et større ansvar for å ivareta de rettighetene hver enkelt har til innsyn i egne saker.

Datakriminalitet, sabotasje og digitale innbrudd på kommunale og fylkeskommunale IKT-systemer kan få store samfunnsmessige konsekvenser. Håndtering av slike hendelser krever systemer for avvik- og krisehåndtering. Kommunal sektor bør samarbeide og dele informasjon om hendelser for å håndtere disse utfordringene.

Automatisering av saksbehandling og muligheten for kommunikasjon på tvers av IT-systemer vil kunne påvirke hvordan offentlige oppgaver organiseres og utformes i fremtiden. Skytjenester og innsamling og bruk av stordata utfordrer informasjonssikkerhet og personvern. Kommunens og fylkeskommunens dokumentasjon skal være tilgjengelig på kort og lang sikt for alle som har rettmessige krav. For å oppnå dette må kommunal sektor ha forsvarlig og effektiv arkiv- og dokumentasjonsforvaltning både nå og i fremtiden. Langtidsbevaring av dokumentasjon og arkiv fra alle deler av virksomheten er påkrevd. Helhetlig dokumentasjons- og arkivforvaltning skal sikre riktig tilgang, hensiktsmessig bruk, rettidig sletting og at bevaringsverdige opplysninger faktisk blir bevart.



**Mål**

- ▶ Kommunal sektor skal ivareta informasjonssikkerhet og personvern på alle områder
- ▶ Kommunal sektor skal sikre at riktig informasjon er tilgjengelig for rett person
- ▶ Kommunal sektor skal sørge for innebygd personvern i nye løsninger
- ▶ Kommunal sektor skal ha styringssystem for informasjonssikkerhet
- ▶ Kommunal sektor skal dele informasjon om sikkerhetshendelser de har vært utsatt for
- ▶ Kommunal sektor skal ha helhetlig dokumentasjons- og arkivforvaltning

Postadresse: KS  
Postboks 1378 Vika, 0114 Oslo  
Besøksadresse: Haakon VIIIs gt. 9, 0161 Oslo

Telefon: 24 13 26 00

[ks@ks.no](mailto:ks@ks.no)  
[www.ks.no](http://www.ks.no)