



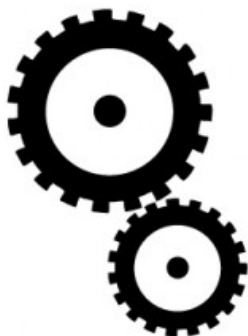
norstella
FOUNDATION



Pådriver for elektronisk samhandling
En historisk reise gjennom de siste 30 år

2016

Forfatterens forord



Historien om NorStella og dens forløper Norsk EDIPRO, er ikke bare beretningen om en norsk stiftelses arbeid, nasjonalt som internasjonalt, med å utvikle og markedsføre bruk av IKT-standarder for samhandling. Den kaster også lys over viktige sider av ulike regjeringers forsøk på å «digitalisere» samfunnet, og og spesielt offentlig sektor, gjennom de siste 30 årene.

Det har vært en reise med oppturer og nedturer, om konflikt og samarbeid. Mye av det som blir beskrevet her, vil være ukjent for de fleste, og forhåpentligvis bidra til større forståelse for hvor viktig det er med en nøytral og faglig basert medlemstyrt arena som forener både offentlige og private aktørers interesser.

Resultatene taler for seg selv:

I 1988 var det norske Tollvesenet det første i verden som tok i bruk samhandlingsteknologien, EDI. Det førte til en effektivisering av samhandlingen mellom tollekspedisjon og transportører, som ga norsk eksportbedrifter betydelige effektiviseringsgevinster.

Senere kom mer internett-baserte teknologier som skapte elektroniske markedsplasser og standard efaktura. NorStellas to forskningsprosjekter om effektivisering av samhandlingen mellom redere, havner og offentlige myndigheter, har gjort miljøvennlig sjøtransport mer kostnadseffektiv, og dermed mer konkurransedyktig i forhold til landtransport som har store klimagassutslipp.

Dette siste eksemplet viser også at samhandlingen ikke bare dreier seg om teknologi, men om bidrag til å løse viktige samfunnsproblemer, som ny økonomisk vekst, klimavennlige tiltak og bedre offentlige tjenester for innbyggere og næringsliv.

Like viktig som å utvikle standarder, er det derfor å ta dem i bruk. Da NorStella ble etablert 1.1.2003 sa styret at NorStella skulle bli en **mer aktiv pådriver** for elektronisk samhandling, særlig overfor offentlig sektor. Den rollen ble sett i sammenheng med de initiativ som staten nå skulle ta om å bruke IKT til å effektivisere offentlig sektor. De planene som ble lagt frem av ulike regjeringer bærer preg av det: Det var Stortingsmeldinger, overordnede IKT-strategier, og handlingsplaner i form av eNorge-planer.

Den posisjon som NorStella hadde internasjonalt, ikke minst gjennom FN-organet UN/CEFACT, men også andre organer i EU-regi, ga tyngde til denne rollen. Dette sammen med en sterk og aktiv medlemsmasse, gjorde NorStella til en viktig aktør, også i det offentlige rom, for økt bruk av teknologi til samhandling og effektivisering av offentlig sektor.

Den betydning NorStella ble tillagt reflekterte seg også på mange måter i sammensetningen i styrene i den perioden som her skal beskrives: **Hans Christian Holte** (senere Difi-direktør og nå skattedirektør) og **Paul Chaffey** (tidligere leder i Abelia og nå statssekretær i Kommunal og moderniseringsdepartementet), var begge medlemmer i styret i en lengre periode.

«Elektronisk samhandling» har mange dimensjoner. Det dreier seg ikke bare om tekniske standarder, men i like, og kanskje i enda høyere grad, om «begrepsharmonisering» (semantikk), om samordning av prosesser og prosedyrer mellom bedrifter og etater, og ikke minst tilpasning til lovgivning og juss.

Det er derfor en spennende og mangefasettert reise gjennom de siste 30 årene du hermed inviteres til å foreta.

God fornøyelse!

Arild Haraldsen, Oslo, desember 2016



Styreleders forord

Denne historien om NorStella siden tidlig på 2000-tallet, da vi hadde en tendens til å sette «e» foran alle til da etablerte og godt innarbeidede begreper for å antyde at nye tider og nye muligheter, er nedtegnet av Arild Haraldsen. Historien er samtidig historien om Arild Haraldsen og hans innsats og betydning for stiftelsen.

Jeg har fulgt aktiviteten siden jeg på vegne av egen arbeidsgiver deltok i Norsk EDIPRO. Jeg var (og dette er en godt bevart hemmelighet) med på å vedta etableringen av NorStella og avviklingen av EDIPRO. Jeg har siden fulgt dette barnet siden unnfangelsen, som regel passivt, men noen ganger mer aktivt og en kort periode også som ansatt i en medlemsbedrift.

Jeg har satt spesielt stor pris på Semicolon-aktivitetene og spesielt samhandlingsarenaene. Her har NorStella og ildsjelene rundt semicolon prosjektet tilført Norge betydelig digital innsikt og kunnskap. Mye av det materialet som fortsatt er tilgjengelig på www.semicolon.no er fortsatt vitalt som referansedokumentasjon.

Da jeg i 2014 fikk anledning til å gi litt igjen som styreleder og senere også daglig leder, opplevde jeg det som naturlig. utfordringene var reelle. Kostnadsbasen var betydelig større enn inntektene og det gikk rykter på byen om nedleggelse. Etter en betydelig rydde og snuoperasjon peker pila igjen oppover.

NorStella driver nå videre kun med innleide medarbeidere. Vi har god kostnadsdekning på de administrative aktivitetene. Det vi får inn av medlemsinntekter skal vi skape opplevelser for. Opplevelser som gir våre medlemmer (dere) følelsen av verdi og faglig forskjell.

Vi har derfor valgt ranken, akset og tannhjulene som bærende grafisk element.

Gjennom aktivitet i NorStella skapes vekst og samhandling på en nøytral arena.

Noen av de tradisjonelle aktivitetene har havnet litt i bakgrunnen og fått mindre fokus enn tidligere, mens nye og tidsaktuelle nettverksgrupper og faglige aktiviteter har kommet til. NorStella har nok en gang vist evne til å fornye seg og skape opplevelser på nye arenaer. Det borger godt for fremtiden!

Følg oss om medlem på www.norstella.no.

Oslo, januar 2017

Jon Arve Risan,

Styreleder NorStella



Innholdsfortegnelse

Forfatterens forord	1
Styreleders forord	3
KAPITEL 1: BEGYNNELSEN	6
1.1 Tollvesenet i tet internasjonalt	6
1.2 Norsk EDIPRO blir til 1994	7
KAPITEL 2: NORSTELLA BLIR TIL 2003	9
2.1 Den havarerte fusjon	9
2.2 NorStella får ny strategi	11
2.3 Etablering og flytting til nye lokaler	11
KAPITEL 3: SPILLET OM DEN OFFENTLIGE MARKEDSPLASSEN 2003 – 2005	13
3.1 Igangsetting av nettverksaktiviteter	13
3.2 Infrastruktur-programmet – et gjennombrudd for elektronisk samhandling	13
3.3 Elektroniske markedsplasser – en strategisk satsing for eNorge	14
3.4 Etableringen av bransjeforumet BRAFORM	15
3.5 UNSPSC – en FN-standard for varakataloger	16
KAPITEL 4: «ANGEREPET» PÅ NORSTELLA 2004	17
4.1 Skal NorStella miste sitt tilskudd?	17
4.2 Samarbeidet med Brønnøysundregistrene	18
4.3 Nye IKT-planer fra Regjeringen	19
4.4 Ny giv i samordningen	19
KAPITEL 5: EFAKTURA – THE LONG AND WINDING ROAD	22
5.1 Etableringen av e2b Forum i 2002	22
5.2 Etableringen av samtrafikkavtale	23
5.3 Veien frem til EHF-formatet	24
5.4 AGFA-Rapporten fra 2008	25
5.5 NorStellas største faglige seier	26
5.6 Vendepunktet 2012	27
KAPITEL 6: GULLÅRENE 2006 - 2009	28
6.1 Forskningsprosjektet ShortSeaXML-prosjektet	28
6.2 NorStella som europeisk «merkevare»	29

6.3 Ny fusjon mellom NorStella og eforum?	30
6.4 Nye signaler fra Regjeringen	32
6.4 Fagforum for Fri Programvare.....	33
Kapitel 7: 2009: KRISEN SOM BLE AVLYST.....	35
7.1 Ny strategi for NorStella?	35
7.2 Difi blir etablert	37
7.3 Krisen blir avlyst	37
KAPITEL 8: KONSOLIDERING OG NY VEKST 2010 - 2012.....	39
8.1 Nytt forskningsprosjekt - FINT-prosjektet	39
8.2 Sammenslåing med ITS Norway?	40
8.3 Konflikten med ICC Norway.....	41
8.4 Deltagelse i Semicolon-prosjektet.....	42
KAPITEL 9: NYE UTFORDRINGER.....	44
9.2 Ny strategi utarbeides	45
9.2 2014 – et kritisk år.....	45
9.3 2015 – overskudd og ny optimisme	46
VEDLEGG 1: NORSTELLAS ØKONOMISKE UTVIKLING I NØKKELTALL.....	47
VEDLEGG 2: NORSTELLAS INTERNASJONALE ENGASJEMENT	48
NorStella i internasjonal sammenheng	49
NordiPro	49
Europro.....	50
Ekspertutvalget for EFTA/EØS.....	50
Den europeiske standardiseringsorganisasjonen CEN/ISSS	50
Reformprosessen i UN/CEFACT 2008 - 2012.....	51
Maktkampen internt i UN/ECE – UN/CEFACT	52
VEDLEGG 3: OVERSIKT OVER NORSTELLAS ULIKE FAGGRUPPER	54
VEDLEGG 4: KURSVIRKSOMHETEN I NORSTELLA	55
VEDLEGG 5: OVERSIKT OVER STYREMEDLEMMER OG ANSATTE 2003 - 2015	56
VEDLEGG 6: Forhistorien.....	62



KAPITEL 1

BEGYNNELSEN

Opprinnelsen til NorStella ligger helt tilbake til 1959.

Det året tok FN-organet UN/ECE (United Nations/ Economic Committee for Europe) initiativ til forenkling og standardisering av handelsdokumenter. Det var ikke minst Sverige som var pådriver for dette arbeidet.

Det første resultatet kom i 1961 og var **UN Layout Key for Trade documents** – en standard dokumentmal for handelsdokumenter. En regnet med at effektiviseringseffekten av dette tiltaket ville utgjøre 10 – 15 % av varenes eksportverdi.

Utgangspunktet var altså forenkling av handelsprosedyrer, basert på manuelle prosesser og rutiner. Men i begynnelsen av 70-årene kom teknologi til å spille en stadig større rolle i dette arbeidet. Da kom **EDI** (Electronic Data Interchange) gjorde det mulig å overføre informasjon fra handelsdokumenter elektronisk. Igjen var det Sverige som en viktig pådriver i arbeidet med å få standardisert dataelementene i et handelsdokument.

En opplevde nå økt interesse for dette arbeidet og en rekke PRO-organisasjoner ble etablert rundt om i Europa for å bidra. (PRO står for prosedyrer, fokus var altså forenkling av handelsprosedyrer). Etter initiativ fra Norges Eksportråd ble det i 1973 etablert det første handelsprosedyreutvalget under daværende Handelsdepartementet. Utvalget fikk navnet **NORPRO**, og hadde representanter fra både det offentlige og næringslivet.

Det nordiske samarbeidet startet allerede året etter (i 1974), og omfattet Norge, Sverige og Danmark. Disse gjennomførte nå en rekke prosjekter med finansiell støtte fra Nordisk Minsterråd. Samarbeidet ble kalt **NordiPro**. Samarbeidet stoppet imidlertid opp i 1995 da Sverige og Finland ble medlem av EU. Disse landene ville nå konsentrere seg om samarbeidet internt i EU. Men på norsk initiativ ble NordiPro revitalisert i 2005 under ledelse av Norge. Da hadde også Finland og Island kommet med. Etter at Norge ble medlem av EØS i 1994, deltok også Norge i samarbeidet mellom alle Pro-organisasjonene i Europa, **Europro**.

Da EDI kom på banen i 70-årene, ble det arbeidet for å få laget en felles, global, EDI-standard. Både USA og de asiatiske landene hadde sine egne standarder. Resultatet av dette standardiseringsarbeidet i regi av UN/ECE ble **UN/EDIFACT**; den første versjonen kom allerede i 1985. Ikke minst **Sverre Bauck** som kom fra Toll- og avgiftsdirektoratet (TAD), ga viktige bidrag til at en fikk en slik standard.

1.1 Tollvesenet i tet internasjonalt

Denne standarden var utgangspunktet for det prosjektet som NORPRO og TAD i fellesskap tok initiativ: TVINN-systemet (TollVesnets **IN**formasjonssystem med **N**æringslivet). Prosjektet ble påbegynt i 1986 og ferdigstilt i 1988. **Norge var dermed det første landet i Europa som fikk i gang elektronisk fortolling basert på UN/EDIFACT-standard.** Som følge av dette i samarbeidet mellom transportører og tollvesenet, fikk Norge et konkurransefortrinn i form av betydelig reduserte kostnader for tollklarering av gods.

I 1989 ble det etablert en privat, brukerstyrt stiftelse **NODI (Norwegian Data Interchange)** som hadde som formål å viderutvikle og drifte TVINN-systemet. Sekretariatet for denne stiftelsen ble lagt til Transportbrukerens Fellesorganisasjon (TBF). I samråd med TAD ble det bestemt at alle nye brukere av TVINN måtte være medlem i NODI. Dette for å sikre at meldingsspesifikasjonene ble overholdt. Det var også på den tiden NODI fikk i oppdrag av TAD å forvalte NODI-numrene.

I 1990 ble **Norsk TEDIS** etablert som et prosjekt under Næringsdepartementet. Formålet var å markedsføre bruk av EDI i Norge, og å fremme og å koordinere norsk deltagelse i EUs TEDIS-program (Trade Electronic Data Interchange System). Det ble ledet av direktør **Frode Alm Eriksen** i TAD. EU var på den tiden svært interessert i å få fart på standardiseringen av elektronisk samhandling i forbindelse med åpningen av det «indre marked». EDI var dermed et viktig politisk instrument for å realisere en av EUs fire friheter – fri flyt av varer.

Bruk av EDI spredte seg i 1990-årene også til andre bransjer enn transportbransjen. Det ble inngått avtale med både Bankenes Standardiseringskontor (BSK) og Norsk Varekodeforening (senere EAN, nå GS1) om at disse skulle forvalte de subset av UN/EDIFACT som disse tok i bruk. På oppdrag fra EU fikk også Norsk TEDIS anvaret for å spre bruken av EDI innenfor helsesektoren.

Offentlig sektor i Norge ble nå svært interessert å fremme elektronisk samhandling mellom offentlige etater, og mellom det offentlige og privat sektor. Statskonsult tok i 1992 initiativ til å etablere en «**Nasjonal infrastruktur for bruk av EDB**» under ledelse av **Torgeir Jonvik**. Norsk TEDIS bidro i dette prosjektet med bl.a. en brukerveiledning for anvendelse av EDI. Det ble også laget en nasjonal EDI-plan.

1.2 Norsk EDIPRO blir til 1994

I 1994 ble en enige om å slå sammen NORPRO, Norsk TEDIS og NODI til en ny privat og samfunnsgagnlig stiftelse – **Norsk EDIPRO**. Norsk EDIPRO skulle være et nasjonalt kontaktpunkt med pådriveransvar for utbredelse og bruk av EDI til elektronisk samhandling.

Formålet var den samme som da ITS Norge ble etablert i sin tid, nemlig at en så verdien av å ha et faglig, nøytralt organ bestående av representanter for både offentlig sektor og privat næringsliv til å fremme elektronisk samhandling, særlig knyttet til internasjonale handelsprosedyrer. Stiftelsen var medlemsfinansiert, men fikk også et tilskudd fra Næringsdepartementet.

Leder ble **Karl I. Isaksen**, og den første styrelederen ble IT-sjef **Helge Bjørnerud** fra Wilh. Wilhelmsens Linjeagentur. Sekretariatet ble lagt til TBF, og hadde på det tidspunkt 480 medlemmer.

I forbindelse med etableringen ble det også inngått en avtale mellom Norsk EDIPRO og Norges Standardiseringsforbund, nå Standard Norge, om fordeling av arbeidsoppgaver. Norsk EDIPRO skulle følge opp arbeidet i UN/CEFACT (som var den arbeidsgruppen i UN/ECE som fikk ansvaret for å videreutvikle standardene både innen handelsprosedyrer og ikke minst teknologi), mens Standard Norge skulle ha ansvaret for oppfølgingen av EDI-standardene i ISO.

Norsk EDIPRO fikk utover i 90-årene mange oppdrag som de utførte i samarbeid med andre organisasjoner, og fikk gjennom dette samarbeidet utviklet en rekke produkter. I samarbeid med EAN ble det f.eks. laget implementasjonsguider for handelsmeldinger, utarbeidet en revidert fraktbrevblankett, og laget en ny standard transportetikett. I samarbeid med TAD ble det også utformet en implementasjonsguide for elektroniske meldinger til dtollvesenet. Dette arbeidet er blitt videreført den dag i dag i et samarbeid mellom TAD og NorStella.

I 2001 ble det med støtte fra Norges Forskningsråd satt i gang et prosjekt for å få utviklet «**En felles, åpen infrastruktur for elektronisk handel**» basert på den nye Internett-baserte teknologien ebXML. Prosjektet ble avsluttet i 2003.

Samme år ble NorStella etablert som videreføring av Norsk EDIPRO.

Da hadde både teknologien, markedet – og ikke minst «konkurransen» mellom ulike aktører som ønsket å fremme elektronisk samhandling - blitt større. Fokus var også i ferd med å flytte fra «trade facilitation» til

«e-business», som var et mye videre begrep, og hvor konseptet som «elektroniske markedsportaler» ble det sentrale i årene fremover.





KAPITEL 2

NORSTELLA BLIR TIL 2003

Regjeringen hadde fra 90-årene begynt å utarbeide ulike planer for hvordan en skulle utnytte den teknologiske utviklingen til å effektivisere offentlig sektor og gjøre norsk næringsliv mer konkurransedyktig. De første planene hadde overskriftene «eNorge-planer». Disse ble forvaltet av IKT-politisk avdeling i Næringsdepartementet. Det var denne avdelingen som administrerte tilskuddet til Norsk EDIPRO (og senere NorStella).

Fra 2001 til 2004 gjaldt eNorge 3.0-planen. Her uttrykkes det bekymring for at Norge har begynt å henge etter i anvendelsen av teknologi: «*Sammenlignet med de øvrige nordiske land scorer vi dårligere på utnyttelse av IKT og e-handel i bedrifter. Her har vi en stor utfordring om vi skal klare å hente ut nødvendige effektivitets- og produktivetsforbedringer*».

Tiltakene som ble foreslått var at «*E-handel skal være førstevalget ved offentlige innkjøp*», og «*Elektroniske tjenester skal være forvaltningens hovedtilbud til brukerne*». I praksis betød det første fokus på Den Offentlige Markedsplassen som ble etablert i 1. juni 2002; det andre ble til «*døgnåpen forvaltning*» som Administrasjonsdepartementet innførte som målsetning fra 1.1. 2001.

Begge tiltak skulle gjennomføres innen 2003 – i følge eNorge-planen.

Men enda viktigere var det at en her la frem en mer langsiktig plan for å digitalisere offentlig sektor. Planen ble uttrykt i form av en «*tjenestetrapp*» i Strategiplanen fra Administrasjons- og arbeidsdepartementet i august 2001. Denne «*trappen*» viste hvordan etatene skulle kunne utvikle sin «*digitalisering*» skrittvis ved først å etablere hjemmesider, deretter innføre enkel interaksjon med målgrupper av brukere, for så å kunne kommunisere med den enkelte innbygger ut i fra den enkeltes behov. Det siste steget på denne trappen var elektronisk samhandling mellom etater.

Denne strategien skulle bli førende for digitaliseringen av offentlig sektor i årene fremover, og er gyldig den dag i dag..

2.1 Den havarerte fusjon

Bakteppet for endringen av Norsk EDIPRO til NorStella i 2003, hadde sammenheng med en mislykket fusjonsprosess. Norsk EDIPRO skulle nemlig slås sammen med Eforum, et prosjekt som var etablert i 1998 og som hadde fokus på forbrukerrettet netthandel. Fusjonsplanene hadde pågått siden høsten 2001, men i 12. time – da styrene i begge organisasjonene skulle undertegne fusjonspapirene, - trakk eforum seg. Begrunnelsen var at fusjonen ikke hadde økonomisk bæreevne.

Det viste seg imidlertid snart at det var andre årsaker til bruddet.

#

I siste halvdel av 90-årene ble fokus for «*samhandling*» mer rettet mot Internett-basert teknologi og mer webbaserte samhandlingsformer. Betydning av e-handel – forbrukerrettet handel gjennom markedsplasser og/eller andre typer portaler – ble mer fremtredende. På denne bakgrunn fikk EDI mindre betydning.

For å fremme netthandelen ble eforum etablert i 1998 som et prosjekt finansiert av Forskningsrådet. Hensikten var å legge til rette for økt netthandel med hensyn på standardisering og sikker handel. Eforum

var i likhet med Norsk EDIPRO medlemstyrt, men besto i hovedsak av IT-leverandører og i liten grad av næringsbedrifter.

I utgangspunktet var altså dette to ulike organisasjoner med ulik målsetning og ulike målgrupper; Norsk EDIPRO var fokusert på samhandling mellom bedrifter og offentlig sektor, mens eForum fokuserte på samhandlingen mellom forbrukere og leverandører av varer og tjenester.

Rundt år 2000 var imidlertid spørsmålet om elektronisk samhandling og ehandel (netthandel) blitt et politisk tema. «*Fornyelsen av offentlig sektor er sterkt knyttet til endrede digitale arbeidsprosesser og e-løsninger, der (etableringen av) Offentlig Markedsplass og e-handel blir et kritisk initiativ*», heter det i fusjonsdokumentene som ble utarbeidet av Næringsdepartementet i november 2001.

Næringsdepartementet etablerte derfor i år 2000 et «*Fellesforum for elektronisk handel*» for å gi økt trykk i arbeidet med å utbre «elektronisk handel». Leder for dette forumet ble tidligere IBM og Glamox-direktør **Christian Thommessen**.

Man så imidlertid etter hvert at samhandling mellom bedrifter (b2b) og forbrukerrettet ehandel (b2c) begynte å nærme seg i målgruppe og teknologi, samt erkjennelsen av at «dot.com»-døden 2000/2001 hadde gitt aktørene innen netthandel økonomiske problemer.

Samtidig konstaterte man at det var flere aktører i dette markedet. Næringsdepartementet gjennom Fellesforum for elektronisk handel og styrelederne i Norsk EDIPRO og eforum, tok 15. november 2001 initiativ til å slå sammen disse tre enhetene. I praksis betød det sammenslåing av Norsk EDIPRO og eforum, og at den fusjonerte enheten – som fikk arbeidsnavnet «**eFyrtårn**» - skulle drifte Fellesforumets nettside på oppdrag fra Næringsdepartementet.

Det var på mange måter to ulike organisasjoner som skulle fusjoneres: Norsk EDIPRO representerte på mange måter «den gamle tid» med fokus på EDIFACT-standarder og b2b-løsninger, mens eforum representerte «den nye tid» med fokus på Internett, netthandel og webbaserede løsninger.

Men til tross for dette gikk det omfattende planleggingsarbeidet med å fusjonere de to organisasjonene lett, og i mars 2002 ble det tegnet en intensjonsavtale med tilhørende vedtekter mellom de organisasjonene. Næringsdepartementet sto som garantist for fusjonen, også økonomisk.

Men 13. mars 2002 valgte styret i eforum, - samme dag som avtalen skulle signeres av de to styrene, - å trekke seg fra avtalen. Begrunnelsen var at en ikke så at den fusjonerte enheten hadde tilstrekkelig økonomisk bæreevne. Næringsdepartementet tilbød seg å gi ytterligere økonomisk støtte. Dette hjalp ikke og Eforum trakk seg fra fusjonsplanene samme dag som de formelt skulle vedtas av de to styrene. Næringsdepartementet og styret i Norsk EDIPRO uttrykte både skuffelse og irritasjon over den avgjørelsen, og ikke minst at den kom så sent.

Det er imidlertid klart at det i det minste fantes en annen grunn til dette sammenbruddet: Daværende leder av eforum – **Agnes Beathe Steen Fosse** – mente seg fortrinnsberettiget til stillingen som ny leder for den fusjonerte organisasjonen. Det var allerede klart at daværende leder av Norsk EDIPRO – **Karl I. Isaksen** – ikke ønsket å overta som leder for det fusjonerte selskapet.

Men Næringsdepartementet – gjennom leder for Fellesforum – mente at stillingen burde utlyses, og at en også burde vurdere eksterne kandidater. Det var allerede gjort før slutfasen av forhandlingene ble innledet, og det ble gjort kjent gjennom et møte i Fellesforum 15. februar at en ekstern søker var innstilt som leder for den nye organisasjonen. Steen Fosse mente dette var et brudd på arbeidsmiljøloven, og i et brev til sitt eget styre meddelte at hun ville føre denne saken videre arbeidsrettslig.

En måned etterpå – 13. mars 2002 – trakk altså eforum seg fra de foreslåtte planer.

2.2 NorStella får ny strategi

Norsk EDIPRO måtte da tenke nytt. Styret valgte å gå videre med de planer som var lagt for den fusjonerte organisasjonen, men da tilpasset Norsk EDIPROs aktiviteter. En strategiprosess endte opp med at Norsk EDIPRO skulle fortsette, men med en ny profil:

- *Det skulle legges større vekt på standardisering innenfor nye teknologier som XML, Web Services og tjenesteorientert arkitektur*
- *En skulle i større utstrekning være en synlig og aktiv pådriver overfor offentlig sektor og næringslivet for å ta i bruk disse standardene*
- *En skulle ha et større markedsmessig fokus*
- *Spille en større rolle i det internasjonale standardiseringsarbeid*

Stilling som ny leder for Norsk EDIPRO, ble utlyst, **Arild Haraldsen** ble ansatt og tiltrådte 1. 9. 2002.

Det første spørsmålet som måtte stilles var dette: Ville virkelig ikke det fusjonerte selskapet ha vært økonomisk levedyktig? Gjaldt dette også Norsk EDIPRO isolert sett?

Det budsjettforslag for den samlede fusjon som ble lagt frem for 2002, viste samlede inntekter på ca 9 millioner, og med et driftsunderskudd på ca. 900 000. Driftsunderskuddet kom som følge av reduserte medlemsinntekter pga. overlapp i medlemsmassen, og økte lønnsutgifter som følge av ansettelse av ny leder, i tillegg til de som allerede var ansatt. Egenkapitalen var på over 4 millioner kroner. Det var ikke lagt frem noen prognose over den videre økonomiske utvikling i årene fremover.

Den første oppgaven var derfor å se om Norsk EDIPRO var «liv laga» på egne ben.

Inntektssiden viste seg å være svært stabil i årene fremover, med et usikkerhetsmoment for medlemsinntektene. Det viste seg imidlertid at medlemsmassen i Norsk EDIPRO var svært fragmentert: Noen var medlem kun for å få informasjon om internasjonal handelsforenkling, andre om elektronisk samhandling. Innenfor denne siste gruppen var det et stort sprik av bedrifter hvor noen var svært opptatt av teknologi, andre på anvendelser og forretningsutvikling. Over tid ble det derfor en utskiftning av medlemsmassen, men totalt sett holdt medlemsinntektene seg relativt stabile de neste 10 årene (se oversikt i vedlegg 1).

Næringsdepartementet valgte å gå inn med det tilskuddet på 1,7 millioner kroner som var tiltenkt den fusjonerte organisasjonen, til Norsk EDIPRO. Det ble grunnlag for strid med eforum i årene fremover, som også ønsket midler til videre virksomhet etter at finansieringen fra Forskningsrådet utløp i 2002.

Når det gjaldt kostnadssiden, var det vanskelig å gjøre seg opp noen definitiv mening høsten 2002. Det viste seg imidlertid senere å være lett å kutte kostnader i forhold til den omorganisering som Norsk EDIPRO nå måtte gjøre.

Men konklusjonen var at Norsk EDIPRO var «liv laga» økonomisk - og det ville sannsynligvis også den fusjonerte organisasjonen ha vært.

2.3 Etablering og flytting til nye lokaler

I løpet av høsten 2002 måtte en rekke praktiske endringer gjennomføres for å tilpasse organisasjonen til ny strategi.

Endringer i stiftelseslovgivningen gjorde at Norsk EDIPRO måtte registreres som «**samfunnsgagnlig, næringsdrivende stiftelse**». Det innebar på den ene side muligheten for å bli skattlagt av et eventuelt overskudd; på den annen side ble stiftelsen da også momsregistrert.

Det siste var en fordel da stiftelsen kunne både innkreve og få fradrag for utbetalt moms. I og med at kjøp av tjenester var momspliktig fra 2000, innebar det reduserte kostnader for stiftelsen. Spørsmålet om skatteplikt ble aldri noen realitet, til tross for at stiftelsen gikk med overskudd hvert år fra 2003 til 2012.

Stiftelsen endret også navn fra Norsk EDIPRO til NorStella. Navnevalget var dels inspirert av arbeidstittelen «eFyrtårn», altså et punkt man kunne navigere etter i uoversiktlig farvann. Navnet NorStella er en kombinasjon av **Nordstjernen** og **Stella** Polaris som er samme navn på den fiksstjerne som står nesten rett over Nordpolen, og dermed god egnet til å navigere etter.

Næringsdepartementet hadde i alle år vært representert i styret i Norsk EDIPRO. I og med etableringen av NorStella valgte imidlertid Næringsdepartementet å gi avkall på sin styreplass med den begrunnelse at dette ville kunne føre til eventuelle habilitetsproblemer: NorStella skulle som nevnt i sin strategi ha en aktiv pådriverrolle overfor offentlig sektor i realiseringen av eNorge-planene. For å unngå å legge føringer eller bindinger på NorStella og departementet slik at NorStella ikke fritt kunne spille ut sin pådriverrolle, valgte altså departementet å trekke ut sitt styremedlem.

Norsk EDIPRO hadde siden 1994 hatt en avtale med Transportbrukerens Fellesforbund (TBF) om kjøp av tjenester, personell, og leie av lokaler. Norsk EDIPRO hadde ingen egne ansatte, men kjøpte alle disse tjenestene av TBF. Stiftelsen var samlokalisert med TBF på Solli Plass i Oslo. Det var også meningen at Norsk EDIPRO og TBF skulle ha fellesarrangementer. Et slikt ble gjennomført i mars 2003, men det viste seg snart at ikke var mange felles interesser.

Det var meningen at denne avtalen skulle sies opp dersom fusjonen med eforum hadde blitt en realitet. Da dette ikke skjedde, ble beslutningen om fortsatt avtale med TBF eller ikke, utsatt, og avtalen ble forlenget med 6 måneder fra 1.1. 2003. Det ble våren 2003 gjort en grundig gjennomgang som viste at avtalen var svært dyr for NorStella. Resultatet ble flytting til utleielokaler hos Regus på C. J. Hambros plass fra 1.9 2003. Stiftelsen sparte med dette ca 10 % av det årlige driftsbudsjettet.

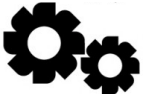
Konsekvensen av dette bruddet var at TBF måtte redusere sin bemanning vesentlig, og etter få år, også innstille sin virksomhet. Det viste seg altså at Norsk EDIPRO/NorStella i stor grad hadde subsidiert TBFs virksomhet.

I forbindelse med flyttingen ble det advart mot at en ville få problemer med administreringen av id.nummer som ble ansett som en svært vanskelig oppgave. Dette viste seg ikke å være riktig, og en fikk ytterligere kostnadsreduksjoner da administreringen av id.nummer ble tatt over av de ansatte, i stedet for innleid personell.

Høsten 2003 var altså ny strategi for ny organisasjon etablert, og de praktiske tiltakene for å få rigget en effektiv organisasjon, gjennomført.

Det var nå tid for å gjennomføre den vedtatte strategien.





KAPITEL 3

SPILLET OM DEN OFFENTLIGEMARKEDSPLASSEN

2003 – 2005

I løpet av 2003 ble den nye strategien implementert. Det ble i første rekke satt i gang en rekke nettverksaktiviteter, hvor NorStella søkte kontakt og samarbeid med alle relevante miljøer både innenlands- og utenlands.

3.1 Igangsetting av nettverksaktiviteter

I første rekke var det viktig å avklare «grenseoppgangen» med andre organisasjoner som Standard Norge, eforum, SNDs eBIT-program, EAN, og andre.

NorStella fortsatte også sitt engasjement i NHDs «Fellesforum for ehandel». Det er interessant å notere at NorStella i dette forumet «uttrykte stor utålmodighet i forhold til Administrasjonsdepartementets lenge ventede plan for IT-samordning mellom offentlige etater».

Det ble igangsatt flere prosjekter med bransjeorganisasjoner som NELFO, forskningsprosjektet «Den papirløse oljeplattform», og Møbel-IT. Det to siste prosjektene ble kortvarige, mens arbeidet med Nelfo fortsatte i noen år fremover.

Ennå viktigere var det at NorStella på ny fikk en posisjon som deltager i Altinns brukerforum. Det ble etter hvert opparbeidet en god relasjon til Brønnøysundregistrene som i første omgang resulterte i at NorStella fikk et oppdrag for å se hvilken rolle Brønnøysundregistrene, eller mer spesifikt Oppgaveregisteret, kunne ha i «digitaliseringen» av offentlig sektor. Det ble her spesielt sett på deres rolle som registerforvalter og bruk av metadata og semantikk.

På oppdrag fra SN fikk NorStella i oppgave å arrangere en studietur til California i samarbeid med Eksportrådet og deres representant i San Francisco – som på den tiden var **David Norheim**, som senere skulle spille en viktig rolle i NorStellas videre utvikling. Fokus for studieturen var RFID og Web Services og hadde med en 10 – 15 deltagere fra NorStellas ulike fagfora. Resultatet av turen ble opprettingen av egen faggruppe for Web Services.

«Digitalisering av offentlig sektor» var på den tiden ensbetydende med elektroniske markedsplasser. I årene 2003 og 2004 var elektroniske markedsplasser den store oppgaven, - og det store stridsspørsmålet for NorStella. Det hadde sin opprinnelse i det store forskningsprosjektet som Norsk EDIPRO hadde ansvaret for – Infrastrukturprogrammet.

3.2 Infrastruktur-programmet – et gjennombrudd for elektronisk samhandling

Norsk EDIPRO hadde allerede begynt å bevege seg «inn i den nye tid», ved å se på alternativer til EDI som meldingsformidler. Med støtte fra Norges Forskningsråd og SN (nåværende Innovasjon Norge), ble det etablert et stortstilt forskningsprosjekt kalt «Åpen infrastruktur for elektronisk handel», basert på ebXML i 2001. Arbeidet med dette hadde imidlertid begynt allerede i 1999 i et samarbeid mellom EdiSys og Norsk EDIPRO.

Internasjonalt hadde man allerede gjennom UN/CEFACT begynt å lage standarder for elektroniske meldinger basert på XML og utviklingsmetodikken UML. Dette ble kalt ebXML. I motsetning til tradisjonell EDI, hvor meldinger og meldingsutveksling stod i fokus, konsentrerte ebXML seg i langt større grad om

forretningsprosessene og integrasjon av disse. Målet var å skape en global åpen elektronisk markedsplass som tilbød et sett med spesifikasjoner av forretningsprosesser, data og meldingsstrukturer over Internett som bedriftene kunne benytte i gjennomføringen av elektronisk handel med sine handelspartnere. Mens Internett ofte ble kalt for "informasjonsmotorveien" kunne ebXML betraktes som regelverket som beskriver hvordan trafikken på motorveien skulle foregå.

Prosjektet fikk stor oppslutning og samlet over 50 aktører. Prosjektleder og pådriver for prosjektet var EdiSys. ebXML-samarbeidet ble avsluttet på et møte i Wien 11. mai 2002, hvor også leveransene fra prosjektet ble formelt godkjent. Spesifikasjonene omfatter blant annet teknisk arkitektur, forretningsprosesser (spesifikasjonsskjema), meldingskomponenter, samhandlingsprofiler og -avtaler, informasjonsmodell og -tjenester, etc.

Infrastrukturprosjektet ble formelt avsluttet 12.9 2002.

Resultatet av arbeidet førte til etableringen av et samarbeidsprosjekt mellom transportørene om utvikling av TransportXML under ledelse av **Arild Nybakk**. Transport XML fikk stor utbredelse i Norge, og ble også presentert internasjonalt - slik det var med de fleste av de produktene som NorStella utarbeidet. NorStella arrangerte også et internasjonalt møte i Oslo finansiert av EU om dette prosjektet i 2004.

Resultatene fra Infrastrukturprosjektet ble også brukt av Rikstrygdeverket (nå NAV), av møbelbransjen, og også av Telenor.

Senere ble også tanken om et registry/repository (for nærmere definisjoner se Registry og Repository) ført videre over i tanken om etablering av et nasjonalt register for informasjonsforvaltning, en tanke som først i disse dager har begynt å bli realisert gjennom et prosjektsamarbeid mellom Difi og Brønnøysundregistrene.

Den største brukeren ble imidlertid Den offentlige Markedsplassen som så spesielt på metodikken for plattformuavhengige beskrivelser av samhandlingsprosesser som grunnlag for utvikling og dokumentasjon av løsninger.

Det førte imidlertid også til en splid med NorStella. Ehandelssekretariatet hadde den formening på den tid at NorStella skulle jobbe for ehandelssekretariatet på deres premisser, og at det var forutsetningen for tildelingen av midler fra NHD. Det var ikke riktig; midlene fra NHD skulle gå til deltagelse i det internasjonale standardiseringsarbeidet, og ikke til konkrete prosjekter. NorStella skulle også ha nøytral og fri stilling til å utføre sin kritiske pådriverrolle uavhengig av tilskuddet fra NHD. Det var jo også for å sikre at NorStella hadde denne friheten at NHD besluttet å trekke seg ut fra styredeltagelse i NorStella. Denne uavhengige posisjonen ble bekreftet av NHD også overfor eHandelssekretariatet, og fikk full støtte fra styret i NorStella i september 2003. Styringsgruppen i Infrastrukturprosjektet hadde allerede i april 2002 gitt uttrykk for at *«det er etter styringsgruppens mening en reell fare for at den offentlige markedsplassen i for stor grad vil bli basert på kjøpernes (dvs. det offentliges) premisser til skade for åpne løsninger som også vil komme leverandørsiden til gode»*.

3.3 Elektroniske markedsplasser – en strategisk satsing for eNorge

Elektroniske markedsplasser var nevnt som det viktigste område for å «digitalisere» Norge og offentlig sektor i eNorge-planen 2002. Samtidig gikk utviklingen på dette området for sakte.

Fellesforum var derfor interessant i å finne årsakene, og å fremme gode forslag til hvordan utbredelsen og anvendelsen av slike markedsplasser skulle øke. De tok derfor i september initiativ til å lage en slik utredning, og NorStella ble bedt av Næringsdepartementet om å lede en av arbeidsgruppene på vegne av

NorStella. Det kom imidlertid raskt en kontrabeskjed: eforum motsatte seg at NorStella fikk en slik posisjon!

I samråd med Næringsdepartementet trakk NorStella sitt kandidatur til å lede dette arbeidet, og ble i stedet med som vanlig deltager. Dette viste at eforum så NorStella som en trussel. Det skulle senere oppstå flere situasjoner hvor rivaliseringen overskygget behovet for samarbeid.

Utredningen om elektroniske markedsplasser ble i stedet ledet av IT-direktør i Norsk Hydro, **Geir Tuft**, som la frem sin grundige og gode rapport i april 2003.

Den pekte på flere grunner til at utbredelsen ikke var god nok:

- Manglende synliggjøring av gevinster
- Undervurdering av de interessekonflikter som kan oppstå i verdikjeden
- Manglende innkjøpsfaglig kompetanse
- Manglende drivkraft hos kjøperleddet
- Betydelige inngangsbarrierer fra kjøpersiden pga. blant annet prismodell, mangel på standardisering og samtrafikk mellom markedsplassaktørene.

De foreslo en rekke tiltak fra både kjøper- og selgersiden, fra markedsplassaktørene og fra offentlig sektor.

Det rapporten imidlertid ikke tok opp var det betente spørsmålet om Den Offentlige Markedsplassen (OM) faktisk var et bidrag til utbredelse av bruk av markedsplasser. Den offentlige Markedsplassen ble etablert gjennom en forretningsmessig avtale med IBX i 2002 i skarp konkurranse med flere andre leverandører. Avtalen ble administrert av eHandelssekretariatet under ledelse av **Andrè Hoddevik**.

Innvendingene mot OM var at prismodellen overfor selger (leverandørene av varer til offentlig sektor) innebar at prisene de betalte for tilkobling var for høy, og at det var få kjøpere fra offentlig sektor til stede på markedsplassen. Det var også store ulikheter i forretningsmodellene som de enkelte markedsplassene hadde, og som ble betraktet som et hinder for samhandling mellom aktørene. Problemstillingene var derfor svært sammensatte.

Det var derfor en betydelig skepsis i markedet til OM. Styret i NorStella la til grunn at ledelsen ikke skulle støtte den ene eller andre part, men forholde seg nøytral, og å formidle de synspunkter som markedet hadde til OM. (I styret satt både **Anders Rudlang** fra Industriteam som hadde tappt i konkurransen om å bli leverandør av OM). Også eforum var skeptisk til OM, noe som ble målbåret fra NHS (nåværende Virke), gjennom **Geir Kuvås**, som satt i styret i eforum, og senere også i styret for NorStella.

I september 2003 tok eHandelssekretariatet initiativ til å bruke Infrastrukturprosjektet til å etablere en samhandlingsavtale slik at det skulle bli lettere å koble seg opp til Den offentlige markedsplassen med hjelp av standarder for meldingsutveksling.

3.4 Etableringen av bransjeforumet BRAFORM

NorStella etablerte nå et bransjeforum for markedsplassaktører (BRAFORM) som etter hvert fikk stor oppslutning. Dette var en klar strategi både for å få flere medlemmer, økt oppmerksomhet i markedet – men ikke minst skulle denne grupperingen være en aktiv pådriver og samordner av synspunkter overfor Den offentlige markedsplassen. I så henseende hadde BRAFORM mye av den samme funksjonen som Samtrafikkgruppen fikk da standard eFaktura skulle innføres til det offentlige (se kapittel 5).

BRAFORM ble et viktig diskusjonsforum hvor det ble lagt frem en rekke forslag til hvordan en skulle få «større fart» i bruken av markedsplasser. Noen av tiltakene som ble drøftet var:

- Synliggjøre hvilket gevinstpotensiale som lå i bruken av markeds plasser for kjøper og selger
- Utarbeide felles standardiserte samarbeidsavtaler mellom markeds plassaktørene
- Få økt interoperabilitet mellom markeds plassene gjennom snardardisering av:
 - Produktkataloger
 - Prisstrukturer og -modeller
 - Meldingsformater

På NorStellas initiativ ble det igangsatt en bredt anlagt rapport om gevinstpotensialet ved bruk av elektroniske markeds plasser. Oppdraget ble gitt til EdiSys i samarbeid med Høyskolen i Agder, og ble finansiert av NorStella. Rapporten forelå våren 2005.

3.5 UNSPSC – en FN-standard for varakataloger

I slutten av 2004 ble det igangsatt et prosjekt som skulle ha en stor betydning for den videre utvikling av elektroniske markeds plasser.

Foranledningen var litt spesiell: Et prosjekt i regi av FN hadde bidratt til å utvikle en standard varekatalog – United Nations Standard Products and Service Code (UNSPSC). FN hadde imidlertid mistet interessen for dette arbeidet, men ønsket dette nå videreført som et FN-prosjekt og da helst i regi av NorStella. Å få dette ferdigstilt og implementert var «selve nøkkelen til å få fart på elektronisk handel».

NorStella var imidlertid skeptisk. Det helt avgjørende var at dNorStella ikke hadde kompetanse på dette området. EAN Norge (nå GS1) var imidlertid interessert, og standard varekatalog lå også mer naturlig til for dem i og med at de arbeidet med dette området allerede.. Etter avtale med eHandelssekretariatet påtok de seg å ferdigstille denne standarden og å få den implementert bla. i OM. Det krevde en finansiering på over kr 500 000 over to år.

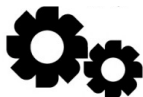
NorStella valgte på vegne av BRAFORM-deltagerne å delta i dette arbeidet, og med en finansiering på kr 100 000 over to år. NorStella hadde i 2003 og 2004 gått med betydelig overskudd på driften, og valgte derfor å ta avsetninger for å finansiere dette arbeidet. Dette ga NorStella en stadig sterkere posisjon i BRAFORM-samarbeidet, og et fortrinn fremfor eforum som også ønsket å delta, men ikke hadde midler.

Prosjektet ble ledet og gjennomført på en utmerket måte av **Helge G. Simonsen**, og slutført som avtalt i 2006.

I mellomtiden hadde fokus på hva elektronisk samhandling innebar, endret seg. Regjeringen la i 2004 frem en Stortingsmelding som innførte begrepene «datasamordning» og «semantisk interoperabilitet». Dette ble fokusområder for NorStella i årene fremover.

Samtidig skjedde det alvorligste angrepet på NorStellas til da. Angrepet kom uventet, men ikke fra uventet hold.





KAPITEL 4

«ANGEREPET» PÅ NORSTELLA 2004

I begynnelsen av 2004 opplevde NorStella en spesiell utfordring som truet NorStellas videre arbeid.

4.1 Skal NorStella miste sitt tilskudd?

Eforum hadde hele tiden etter at fusjonen med Norsk EDIPRO gikk i vasken, forsøkt å redusere NorStellas stilling, og hadde blant annet vært i møte med Næringskomiteen i Stortinget og argumentert med at bevilgningen til NorStella – som da var på 1,7 millioner – heller burde overføres til Standard Norge som hadde ansvaret for internasjonalt standardiseringsarbeid her i landet.

På en måte hadde de et logisk grunnlag for dette. Standard Norge ble etablert som en sammenslåing av flere standardiseringsorganisasjoner, bla. NTS (Norsk Teknologi Standardisering) i 2003, og var underlagt NHD – som også hadde NorStella i sin portefølje.

Ville det ikke derfor være naturlig å slå alle som jobbet med standardisering sammen siden de var under samme departement?

Spørsmålet ser bort fra at NorStella ikke er en standardiseringsorganisasjon. Dette spørsmålet var avklart med NTS noen år tidligere, som omtalt i kapitel 2. Rollene var blitt klart definert:

- NorStella arbeider i organisasjoner som kommer med **anbefalinger** (recommendations) til nye standarder, mens det er de formelle standardiseringsorganisasjonene som ISO, som **godkjenner** standardene etter formelle regler
- Videre var NorStellas rolle å være en **pådriver** overfor næringslivet og offentlig sektor til å ta i bruk slike standarder.

NorStella er altså «bestiller» av nye standarder, Standard Norge godkjenner disse etter formelle prosedyrer, og NorStella søker å påvirke markedet til å ta disse i bruk. Dette er også arbeidsfordelingen mellom UN/CEFACT på den ene side og ISO på den annen.

Noe helt klart skille er det allikevel ikke. NorStella arbeider også med harmonisering av forretningsprosesser, og ikke minst med harmonisering av begreper, altså "semantisk interoperabilitet" noe som ble et stadig større tema fremover. Hvorvidt dette kalles for standardisering er et diskusjonstema, men poenget var at Standard Norge ikke jobbet med slike temaer. I tillegg pekte også NorStella på at en jobbet med helt andre områder enn Standard Norge, f.eks. innenfor «trade facilitation».

NorStella hadde også gjort avtaler tidligere med NTS om samordning av deltagelsen i ulike internasjonale organer.

Henvendelsen førte til at departementet følte de måtte se grundig på dette, mye mot sin vilje. Statskonsult ble engasjert til å foreta en utredning omkring dette, og konkluderte med at NorStella og Standard Norge hadde ulike roller og var representert i ulike organ, og at det derfor ikke var noe grunnlag for å frata NorStella tilskuddet, eller å la NorStella inngå i Standard Norge.

Resultatet ble allikevel at bevilgningen ble redusert fra 1,7 til 1,4 millioner kroner fra og med 2005.

Dette kunne imidlertid gått verre hvis ikke IKT-politisk avdeling i NHD på samme tidspunkt ble flyttet over fra NHD til Administrasjonsdepartementet, senere Moderniseringsdepartementet (MOD). Dermed fikk de kontroll med tilskuddet, og kunne fortsette med bevilgningen til NorStella, men altså noe redusert.

Den reduserte bevilgningen innebar imidlertid også at NorStella måtte vurdere hvilke internasjonale aktiviteter en skulle redusere sin deltagelse i. Arbeidet med «trade facilitation» - internasjonal handelsforenkling – ble derfor i denne situasjonen mest aktuelt å prioritere ned, særlig deltagelsen i EuroPRO.

Styret i NorStella undret seg over utspillet fra eforum, og hva den egentlige hensikt var, særlig siden NorStella og eforum hadde forsøkt å innlede et samarbeid omkring synet på elektroniske markedsplasser. Det man stusset mest over var at eforum ikke hadde orientert NorStella om sine synspunkter og initiativ. Styret uttalte samtidig at *«en anser det som et paradoks at offentlig sektor satser på elektronisk samhandling, men reduserer samtidig bevilgningen til en av de instansene som kan bidrag faglig til å realisere dette.»*

Dette førte videre til at samarbeidet med eforum nå opphørte. Ironisk nok skulle samarbeidet bli tatt opp igjen noen år senere, men da var det eforum – og ikke NorStella – som var blitt en del av Standard Norge.

I mellomtiden var det andre og mer faglig funderte utfordringer som NorStella kastet seg over.

4.2 Samarbeidet med Brønnøysundregistrene

Som et resultat av et samarbeid mellom Skatteetaten, Statistisk Sentralbyrå og Brønnøysundregistrene ble **Altinn** lansert 4. desember 2003 som en portal for offentlig innrapportering. Dette var egentlig en forlengelse av et annet prosjekt de tre samarbeidet om, nemlig systemet **Avgiver** som var et epostprogram som gjorde det mulig for næringsdrivende å sende bl.a ligningsskjemaer og andre skjemaer til de tre etatene.

Altinn ble i første omgang lagt til Oppgaveregisteret (OR) i Brønnøysundregistrene. OR hadde en tid jobbet med en metadataløsning som hadde som formål å sikre god samhandling mellom etater og registre. NorStella ble bedt om å fasilitere workshops for å se hvordan denne løsningen kunne utvikles, og samtidig bidra til forankring hos sentrale etater i bruken av slike løsninger.

Det var store ambisjoner rundt tiltaket: ideen var å etablere et nasjonalt «metadataregister» som også skulle ha som formål *«å opprettholde likeverdige konkurransevilkår for tjeneste- og registreringsportaler»*. Ikke minst skulle ORs rolle i en nasjonal sammenheng på dette området diskuteres.

Resultatet ble en rapport utarbeidet av NorStella sommeren 2004 som foreslo at Brønnøysundregistrene ved OR burde ha rollen som *“nasjonal aktør for forvaltning og utvikling av metadata”*, og at en skulle bruke åpne standarder for videreutviklingen av Altinn.

Metadata og «semantisk interoperabilitet» var samtidig blitt et sentralt tema i EU. NorStella, sammen med en rekke andre organisasjoner og etater, ble med næringsminister **Ansgar Gabrielsen** og hans statsekretær **Eirik Lae Solberg** til et EU-møte i Budapest i februar det året. Noe av formålet var å markedsføre et seminar om «semantic interoperability» som Brønnøysundregistrene skulle arrangere samme sommer. Gabrielsen ble intervjuet på ungarsk fjernsyn og markedsførte «semantic interoperability» i arktiske strøk (!) som om han ikke skulle ha gjort annet.

Resultatet ble en vellykket konferanse i Brønnøysund med deltagelse fra bla. EU-kommisjonen under midnattssolen i juni!

4.3 Nye IKT-planer fra Regjeringen

I februar 2003 la Regjeringen frem en stortingsmelding om IKT-arkitektur i offentlig sektor. Embetsverket i Administrasjonsdepartementet hadde tatt initiativ til dette etter modell fra Danmark. Det innebar at

”samordning basert på standarder mellom statlige etater” ble satt på dagsorden. «Forenkling», «brukerretting» og «produktivitetetsøkning» var de sentrale begrepene som ble brukt. En grunnleggende infrastruktur for offentlig sektor var det mest fremherskende trekket ved utredningen.

Dette ble fra NorStellas sin side koblet opp til muligheten for etablering av et reg/rep, altså et nasjonalt forvaltningsorgan for metadata om offentlige data/informasjon, og som ville være i tråd med anbefalingene fra Infrastrukturprosjektet og det arbeidet NorStella hadde utført for Brønnøysundregistrene.

Temaet skulle bli sentralt for NorStellas videre engasjement i flere år fremover. Det førte også til at fagutvalget Utsyn endret navn til InterOp, og endret fokus fra meldingsstrukturer til metadata.

Det er et paradoks at spørsmål om offentlig informasjonsforvaltning først skulle bli konkretisert i et prosjekt i 2015, og da i et samarbeid mellom Difi og Brønnøysundregistrene/Altinn.

I den foreslåtte IKT-strategien het det at *«Siktemålet for strategien er en nasjonal IKT-infrastruktur og rammebetingelser som støtter opp under gode, lokale løsninger, slik at den praktiske utnyttelsen av IKT fortsatt er et lokalt ansvar»*. Det var altså helt opp til den enkelte etat å benytte seg av de anbefalinger Stortingsmeldingen kom med; det skulle ikke være noen sentral styring. Dette skulle bli et sentralt spørsmål i høringsuttalelsene senere, og NorStella tok her et klart standpunkt for en mer sentralisert styring, men da gjennom Brønnøysundregistrene (etableringen av Difi lå ennå mange år frem i tid).

Stortingsmeldingen pekte videre på at staten hadde flere utfordringer:

- *Brukerretting av informasjon og elektroniske tjenestetilbud er for svakt utviklet/koordinert*
- *Datautveksling og kommunikasjon på tvers av etats- og sektorgrenser er et problem på mange områder*
- *Sikkerhet og tillit rundt elektroniske transaksjoner må bedres*
- *Fokus på kost/nytte-vurderinger og gevinstrealisering i arbeidsprosesser og i organisering er for svakt utviklet*
- *IKT utnyttes for dårlig til erfaringsutveksling, kompetansebygging og idéutvikling*
- *Strategisk lederkompetanse på IKT-området bør bli bedre.*

Det var nå de første initiativene til «samhandling» så dagens lys - ved etablering av «felleskomponenter» og «forvaltningsstandarder» som kunne brukes av mange, men det var i første omgang embetsverket og ikke politikerene som tok initiativet her.

NorStella deltok aktivt i innspill på denne strategien og var f.eks. flere ganger i Danmark for å få innsikt i danskenes løsninger på dette området. NorStella deltok også i IDAbc-programmet i regi av EU som samtidig ble etablert. Dette var det første initiativet til såkalte eGovernment-prosjekter som EU iverksatte.

4.4 Ny giv i samordningen

Høsten 2004 gikk Victor Norman av som statsråd for Administrasjonsdepartementet. **Morten A. Meyer** kom inn som ny statsråd, kalte departementet for Moderniseringsdepartementet (MOD). Samtidig ble IKT-politisk avdeling i NHD flyttet over til det nye departementet, og ressurser som tidligere hadde

arbeidet spesifikt med effektiviseringen av offentlig sektor, kom i samme avdeling som de mer samfunns- og næringsmessige effektene av bruk av IKT. NorStella fikk nå et nytt departement å forholde seg til.

Fokus ble nå på «datasamordning i offentlig sektor» og «semantisk interoperabilitet». Meyer var statsråd kun i ett år fra høsten 2004 til høsten 2005, men han fikk lagt frem Stortingsmeldingen «eNorge – det digitale spranget» som krevde at nye offentlige IT-systemer skulle bruke åpne standarder innen 2009, samt at offentlige IT-tjenester skulle kunne brukes av alle.

Det var fremdeles ikke snakk om noen overordnet eller sentral styring, men fokus ble lagt på spørsmålet om ikke departementet skulle kunne fremme krav om bruk av visse standarder, som senere ble inndelt i «obligatoriske» og «anbefalte». Dette var helt i tråd med NorStellas anbefalinger.

NorStella sto godt posisjonert til å møte disse temaene. Da rapporten ble lagt ut på høring deltok NorStella derfor aktivt i høringsarbeidet - i samarbeid med Abelia, IKT Norge og Dataforeningen (i et større seminar i august 2004 som samlet over 100 deltagere).

Den senere høringsuttalelsen fikk skriftlig honnør fra Meyer: *«Jeg setter stor pris på å motta denne type innspill. For meg er det viktig at den nye eNorge-planen blir handlingsorientert med tydelige og etterprøvbare mål, og at den blir et viktig verktøy for å realisere gevinster ved hjelp av IT, både i det offentlige og det private. I den anledning peker du på en rekke viktige momenter som vi vil vurdere videre i arbeidet med en ny eNorge-plan frem mot lansering til sommeren»*, skrev Meyer i et brev til NorStella i februar 2005.

Resultatet av disse forslagene var etableringen av en arbeidsgruppe i regi av MOD som skulle utarbeide en Referanse katalog over anbefalte og obligatoriske standarder – igjen etter mønster fra Danmark. NorStella ble deltager i denne gruppen sammen med Standard Norge og en rekke offentlige etater. NorStella fikk gjenneom denne deltagelsen i oppdrag av MOD å lage utkast til Referanse katalog med fokus på semantiske modeller.

Sintef ble også bedt om det samme, og da viste det seg at spørsmålet ikke bare var vanskelig, men også at det var ulike oppfatninger av hva som skulle inngå i begrepet «semantisk interoperabilitet».

Da Difi ble etablert i 2008 overtok de dette arbeidet fra arbeidsgruppen i MOD - som nå etter stortingsvalget i 2005 hadde fått ny statsråd, **Heidi Grande Røys**, og nytt navn, Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD).

Arbeidsgruppen i Difi ble kalt *Standardiseringsrådet* og var sammensatt av sentrale offentlige etater, KS, NorStella og Standard Norge - med Difi som sekretariat. Formålet var å utarbeide forslag til standarder til Regjeringen med anbefaling om hva som burde være obligatorisk, anbefalt, etc.

Undeveis fikk imidlertid Standardiseringsrådet vite at det nå var omdannet til å være en referansegruppe for Difi som i sin tur skulle legge frem sine anbefalinger for Regjeringen (gjennom FAD). Forskjellen var at det ikke lenger var etatene selv som skulle foreslå standarder, men at Difi fikk definisjonsmakten over hvilke standarder som skulle utredes, og hva som skulle foreslås videre til Regjeringen. NorStella hadde prinsipielle innvendinger mot denne endringen, og mente at initiativet skulle komme fra etatene selv, og ikke fra et nytt organ – Difi. NorStella fikk imidlertid ingen støtte til dette synet fra etatene.

NorStella fortsatte arbeidet i årene fremover med å spre kunnskap om semantisk interoperabilitet. Det ble i 2004 arrangert en ny studietur i samarbeid med EBN (Electronic Business Network i samarbeid med Norges Eksportåd), og denne gangen gikk turen til USA og Canada i forbindelse med eGov-konferansen i Ottawa, med tillegg av besøk på MIT i Boston.

NorStella deltok også i en rekke år i planleggingen av «Semantiske dager» i regi av Oljeindustriens Landsforening (OLF) hvor **Thore Langeland** var en drivende kraft. Dette seminaret ble regelmessig avholdt i Stavanger hvert år og NorStella var representert de fleste av disse gangene.

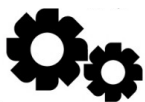
Det viste seg snart at det fantes ulike miljøer som brukte ulike typer semantiske modeller: oljeindustrien brukte ISO-standarder, deler av offentlig sektor brukte Topics Maps, W3C hadde sine tilhengere, mens NorStella var advokaten for UN/CEFACTS «core components». Resultatet ble at NorStella fikk laget en sammenlignende rapport, «Semantic Interoperability Models» (SIM-rapporten) i 2007. Den ble også gitt som innspill til en webside som EU-kommisjonen etablerte.

Denne rapporten markerte også slutten på NorStellas fokus på «semantisk interoperabilitet» i den mer tekniske formen det hadde. Det ble etter hvert klart at «semantisk interoperabilitet» var temaer som ikke engasjerte hverken politikere eller beslutningstagere. Det ble temaer for de spesielt interesserte og med liten brukerorientering.

Temaet ble imidlertid tatt opp igjen da Semicolon-prosjektet ble etablert i 2007 hvor «semantisk interoperabilitet» ble erstattet med begrepet «elektronisk samordning» og diskusjonene fikk både en mer praktisk, men også bedre forskningsbasert vinkling.

I mellomtiden hadde det dukket opp en ny oppgave for NorStella – utarbeidelse av en norsk, og senere internasjonal, standard for efaktura.





EFAKTURA – THE LONG AND WINDING ROAD

NorStellas arbeid med efaktura ble både en lang og kronglete vei, men også blant de mer vellykkede prosjektene NorStella var involvert i:

- NorStella bidro sterkt til å markedsføre betydningen og verdien av standard efaktura både gjennom det forum for efaktura-virksomhet som private aktører etablerte i 2002 (e2bForum), og ved de utredningene som NorStella tok initiativ til om hvilke økonomiske gevinster bruk av efaktura hadde
- Gjennom sitt samarbeid med Difi bidro NorStella til utviklingen av en internasjonal standard for efaktura – nå kalt EHF
- NorStella fikk etablert en gjensidig Samtrafikkavtale mellom alle de ikke-finansielle meldingsformidlerne
- NorStella bidro sterkt til at privat-, og ikke offentlig-, infrastruktur ble lagt til grunn for meldingsformidlingen mellom Utsteder og Mottager av standard efaktura til det offentlige.

Veien til disse resultatene var kronglete og ikke uten problemer.

En standard for efaktura hadde markedet allerede i form av en EDIFACT-standard, men denne standarden var bransjespesifikk, basert på ulike subsett av EDIFACT.

Samtidig hadde veksten i bruk av internett og etablering av ehandel, ført til at bankene hadde introdusert sine efaktura-løsninger (b2c) som hadde vært svært vellykket.

Det var en alminnelig enighet om at en fremtidig standard efaktura ville måtte basere seg på XML-teknologien. Dette var grunnlaget for Infrastrukturprosjektet som representerte overgangen fra EDI til internettbasert teknologi. Å implementere en standard basert på XML ville også være enklere for bedriftene enn EDIFACT. Men dersom en fikk en ny standard, hva ville da skje med de investeringene som mange bedrifter allerede hadde tatt ved å ja implementert EDIFACT? Viktigst av alt – noen måtte gå foran, og denne «noen» mente en måtte være offentlig sektor.

I 2002 var det derfor betydelig usikkerhet hvordan en skulle gå frem. Skulle en fortsatt satse på EDIFACT-standard, i påvente av at noen tok initiativ til noe annet?

5.1 Etableringen av e2b Forum i 2002

Med bakteppet som er beskrevet over, tok en gruppe private bedrifter i 2002 et initiativ til selv å utvikle en XML-basert efaktura standard for b2b-markedet. Initiativtagerne var Gjensidige, Skanska, Manpower m.fl., og man dannet "e2b Forum".

Målsetningen til e2b Forum var ikke bare å utvikle en efaktura standard, men også å søke samarbeid med markedsportaler og ehandels-aktører, og å følge med på hva som skjedde internasjonalt.

Det var derfor viktig for gruppen å søke samarbeid med NorStella. NorStella ble invitert til å delta i dette arbeidet, men avslo i første omgang fordi man ønsket å avvete situasjonen - og mente at markedet ikke var modent nok ennå.

E2b Forum gikk derfor videre i et samarbeid med EdiSys for å få utviklet en slik standard. E2b standarden ble i årene fremover akseptert som en slags standard, og fikk meget god utbredelse i det norske markedet

(til tross for at den altså ikke var basert på noen internasjonal standard). Noen av grunnene for suksessen var at formatet var gratis tilgjengelig for enhver, og den var uavhengig av tekniske løsninger og infrastruktur for formidling mellom Utsteder og Mottager.

NorStella ble etter hvert mer oppmerksom på behovet for å få etablert en slik standard, ikke minst gjennom det samarbeidet man hadde med EB-nettverket i Eksportrådet (nå Innovasjon Norge). NorStella meldte seg derfor inn i e2b Forum i 2005.

I 2006 ble Forumet enige om at de skulle overlate sekretariatsfunksjonen til EAN (nå GS1) og NorStella i fellesskap. Bakgrunnen var at man ønsket en mer nøytral aktør til å lede sekretariatet enn EdiSys som drev konsulentvirksomhet innenfor dette området. Forumet ønsket også mer fokus på utbredelse av formatet i det norske markedet og et bredere internasjonalt perspektiv.

Sekretariatsfunksjonen ble altså delt mellom GS1 og NorStella som beskrevet under - med virkning fra 1.1. 2007.

- GS1 fikk ansvaret for administrasjonen av forumet, samt ledelse av formatgruppen som utviklet de tekniske funksjonene
- NorStella fikk ansvaret for markedsføringen av formatet, samt å få til samtrafikk mellom meldingsformidlerne.

I tiden fra 2007 til 2011 ble det i regi av e2b Forum gjennomført minst ett større møte hvert år som samlet mellom 50 og 100 deltagere på hvert møte.

På dette tidspunktet hadde både Orkla, Statoil, Telenor, Oslo kommune, og – ikke minst – ehandelssekretariatet som forvaltet den offentlige markedsplassen, sluttet seg til e2b Forum.

Arbeidet med en efaktura standard hadde nå gått inn i en ny fase. Det offentlige – gjennom ehandelssekretariatet – vendte seg nå mot Danmark og deres innføring av efaktura standard for det offentlige. I mellomtiden hadde NorStella fått etablert en Samtrafikkgruppe bestående av de ikke-finansielle meldingsformidlerne.

5.2 Etableringen av samtrafikkavtale

Odd Egil Orøy i ErgoGroup (senere Evry) tok i 2006 initiativ til at NorStella skulle etablere et bransjeforum av ikke-finansielle meldingsformidlere. Formålet var å få etablert en samtrafikkavtale mellom aktørene. Avtalen skulle ha samme funksjon som tilsvarende avtale om utveksling av EDIFACT-meldinger i sin tid. Verdien ved en slik avtale var at det ville:

- gi meldingsformidlerne sømløs utveksling av meldinger mellom aktørene
- føre til enklere prosess for Utsteder og Mottager av slike meldinger,
- gi enklere samhandling når Utsteder og Mottager brukte ulike meldingsformidlere.

Det viste seg imidlertid ikke å være så lett å få etablert et slikt bransjeforum; skepsisen var nok sterkest hos EDB ASA, som ikke bare var den største av disse aktørene, men som også representerte bankene som formidlingssentral. Det var bare med et press fra «markedet» - her spilte Orkla en viktig rolle – at en til slutt fikk etablert at meldinger mellom aktørene skulle være gratis for bedriftene og foregå teknisk «sømløst» mellom aktørene.

Avtalen omfattet i utgangspunktet EDB ASA, BasWare, Client Computing, ErgoGroup, Itella, Integrasjonssystemer, Logiq, Posten, og Visma. Senere kom Pagero og Compello til. Deltakerne i

Samtrafikkgruppen forpliktet seg til å oppfylle de tekniske og operative krav som beskrives i Samtrafikkavtalen.

Avtalen ble inngått 1.5 2007, og bransjeforumet b2bConnect (senere Samtrafikk.no) ble etablert. Avtalen var gjeldende i 1 år, men er senere fornyet hvert år. Det ble også innledet samarbeid med e2b Forum om en Samtrafikkavtale som kunne formidle e2b formatet mellom Meldingsformidlere som hadde ulike forretningsmodeller.

Både e2b og b2bConnect ga vesentlige innspill til det arbeidet Ehandelssekretariatet nå hadde satt i gang for å få etablert en internasjonalt anerkjent standard efaktura i det norske markedet.

5.3 Veien frem til EHF-formatet

I 2012 var det såkalte EHF-formatet blitt obligatorisk for alle private bedrifter som ønsket å levere varer og tjenester til offentlig sektor. Men veien dit hadde vært lang.

Som vi så i kapitel 3 hadde Danmarks satsing på «digitalisering» av offentlig sektor på mange måter blitt et forbilde for Norge. Arbeidet med en Referanse katalog over anbefalte og obligatoriske standarder var ett eksempel som Norge forsøkte å gjøre noe tilsvarende med – og efaktura var et annet.

I februar 2005 hadde Danmark pålagt leverandører til det offentlige å bruke «standard efaktura». Standarden het OIOXML og var basert på utviklingsspråket UBL (Universal Business Language) utviklet av amerikaneren **Jon Bosak** og australieren **Tim McGrath**, som representerte standardiseringsorganisasjonen OASIS.

Erfaringene med dette tiltaket i Danmark hadde i og for seg vært positive: Markedet satte pris på at offentlig sektor som stor kunde ble førende i denne utvikling, og at det var satt inn en rekke tiltak for å hjelpe småbedriftene til å ta i bruk standarden, blant annet ved å tilby gratis konverteringstjenester, men det var også mer skeptiske synspunkter. NorStellas samarbeidspartner i Danmark nå avdøde **Bjarne Emig** (som tidligere ledet Danpro som nå var en del av Dansk Standard,) fremhevet at privat næringsliv ikke var trukket godt nok med, og at en hadde oversett kostnadene disse ville få ved å etablere nye avtaler med meldingsformidlere, oppgradere sine økonomissystemer, etc.

Danskene ønsket nå å få flere av de nordiske landene med i et samarbeid om videreutvikling av denne standarden til bruk i Norden. 16. mai 2005 ble derfor en rekke aktører fra Sverige, Finland og Norge invitert til et møte om dette i København. Fra norsk side deltok NorStella og representanter for både bankene og e2b Forum i tillegg til ehandelssekretariatet. Interessen for å delta videre sammen med danskene var stor, særlig i kommunesektoren i Sverige.

NorStellas fremholdt at UBL var ingen internasjonal standard. Det videre arbeid måtte derfor forankres i bla. det arbeidet som UN/CEFACT gjorde og som arbeidet med sin egen standard basert på ebXML. Det ble derfor tatt initiativ til et samarbeid med UN/CEFACT om videreutviklingen av denne standarden. En avtale om dette ble tegnet under UN/CEFACT-møtet i Vancouver våren 2006. Dermed fikk arbeidet en bred internasjonal tilslutning.

Samtidig hadde ehandelssekretariatet tatt initiativ til å etablere et felles nordisk samarbeid om videreutviklingen av UBL-standardens i et prosjekt som ble kalt NESUBL (Northern European Subset UBL). NorStella var fra første stund med i dette arbeidet.

I 2008 ble det også etablert et stort infrastruktur-prosjekt **PEPPOL** (Pan-European Public Procurement Online) under ledelse av Difi og André Hoddevik. Peppol er en eHandelsplattform som skal sikre

leverandører tilgang til andre europeiske land. Peppol er derfor et instrument i EUs visjon om «fri flyt av varer over landegrensene», med fokus på innkjøp til offentlig sektor.

Det var mange stridigheter underveis og slett ikke noe godt samarbeid mellom UN/CEFACT og OASIS som så med mistenksomhet på hverandre. GS1 Norge (og Sverige) inntok også en langt mer avventende holdning til denne utviklingen enn GS1 Global. Men internasjonalt deltok GS1 i alle ledd i samarbeidet mellom UN/CEFACT og OASIS, og var på mange måter en brobygger i dette samarbeidet.

Her hjemme var det nå imidlertid duket for at e2b formatet gradvis ville bli erstattet av det nye standardformatet som ble utviklet internasjonalt. Samtidig ønsket meldingssentralene – både b2bConnect og bankene – å spille en rolle i implementeringen av dette formatet i det norske markedet.

I begge sammenhenger spilte NorStella en viktig rolle på vegne av de to foraene.

5.4 AGFA-Rapporten fra 2008

I 2008 la den regjerings-opnevnte AGFA-gruppen (arbeidsgruppe for elektronisk faktura) frem en rapport som konkluderte med at det burde innføres et krav om at staten skulle kunne **ta i mot** elektroniske fakturaer innen 2010. Fra 2012 skulle dette kravet utvides til at det også skulle være obligatorisk for leverandører å **utstede og sende** (standard) elektroniske fakturaer til staten. Kommunesektoren var foreløpig fritatt fra dette kravet, men en ville komme tilbake til saken.

Den standarden AGFA-gruppen pekte på var NESUBL – som senere ble til EHF-formatet (Elektronisk Handel Format).

B2bConnect avga i sitt hørings svar (i samarbeid med NorStella) full støtte til dette synet, og ga også konkrete råd om gjennomføringen.

NorStella utarbeidet også en egen høringsuttalelse, hvor man pekte på at rapporten hadde foreslått at «*det snarest mulig etter at vedtak om obligatorisk innføring av elektronisk faktura er vedtatt, bør nedsettes et Forum for Elektronisk Faktura som også representerer næringslivet.....*» - og at man støttet Utvalget som foreslo at dette Forumet skulle driftes av Difi og NorStella i fellesskap.

Dermed skulle det være duket for et samarbeid om gjennomføring av dette vedtaket mellom Difi og NorStella. Slik ble det imidlertid ikke, i hvert fall ikke fullt ut. Det begrenset seg til at NorStella skulle kjøre innføringskurs i den nye standarden.

Samtidig representerte NorStella interessegrupper, som brukere fra næringslivet (e2b-forum) og fra meldingsformidlerne (b2bConnect), og på den måten formidlet krav og forventninger til implementeringen som ikke alltid var i tråd med Difis syn. På mange måter fikk en gjentatt den situasjonen en hadde rundt Den Offentlige Markedsplassen tidligere: **NorStella skulle være en selvstendig og nøytral pådriver overfor offentlig sektor, og ikke en del av denne sektorens strategi og planer.**

I 2009 ble det etablert en prosjektgruppe i Difi med **Olav Kristiansen** som leder. Gruppens oppgave var å gjennomføre forslagene om bruk av standard efaktura til staten. Samtidig etablerte FAD en Referansegruppe som skulle gi innspill og råd til planen for innføring som Difi utarbeidet. NorStella deltok i denne gruppen, sammen med en rekke aktører fra offentlig og privat sektor.

For e2b Forum var innføring av ny standard efaktura uproblematisk. De hadde for lengst innsett at den nye standarden ville ta over for e2b formatet; deres interesse lå derfor i at e2b formatet skulle være et viktig innspill i arbeidet med den nye standarden- og det ble den. NorStella foreslo at e2b Forum mer aktivt skulle delta i det internasjonale arbeidet med videreutviklingen av NESUBL, og også i arbeidet med

andre ehandelsmeldinger, men det ønsket ikke e2b Forum. Deres oppfatning var at de var etablert for å utvikle kun efaktura og ikke andre ehandelsmeldinger.

Det ble stridsspørsmål om det var nødvendig å ta i bruk GLN i det nye formatet. GLN angir mer nøyaktig hvilken adresse varen skal leveres til, og er en standard som forvaltes av GS1. GS1 hadde derfor en egeninteresse i at dette ble tatt i bruk. I utgangspunktet mente Difi at dette var unødvendig, og at det bare ville bli fordyrende i implementeringen. (I Danmark hadde staten kjøpt opp GLN-numre fra GS1 Danmark og gitt det videre gratis til brukerne).

En annen problemstilling dukket også opp i forholdet til Standard Norge. De fremholdt at det nye formatet ikke var en «standard» i egentlig forstand da det ikke hadde gått gjennom de internasjonale organisasjoner for standardisering, bla. ISO. Det hadde de selvsagt rett i, men det er en løpende diskusjon om hva en «standard» egentlig er. Deres andre synspunkt var at de skulle forvalte standarden gjennom sin salgsorganisasjon Pronorm (nå Standard Online), og å ta seg betalt for dette slik de gjorde med andre standarder.

Begge deler ble avvist: EHF ble akseptert som standard, og ble fritt og gratis tilgjengelig.

5.5 NorStellas største faglige seier

Større problemstillinger reiste seg i forhold til meldingsformidlerne og b2bConnect. De hadde i utgangspunkt interesse av at det ble etablert en internasjonal standard, og at offentlig sektor ble førende i utviklingen og bruken av denne. Dette ville føre til økt marked for efaktura, og dermed også øke deres omsetning.

Samtidig ønsket meldingsformidlerne å være en del av den infrastruktur som skulle formidle efaktura mellom Utseder og Mottager.

Ved prosjektets oppstart ble det fra FAD og Difi sin side klart kommunisert at Altinn og/eller ehandelsplattformen skulle være de eneste meldingssentralene. Man overså derfor helt at det fantes muligheter for etablering av aksesspunkt gjennom den private infrastrukturen som allerede fantes, nemlig bankene og de ikke-finansielle meldingsformidlerne. B2bConnect fryktet at dette ville føre til en alvorlig konkurransevridning i markedet. NorStella var enig i dette og tok, i form av et brev sendt til FAD i februar 2011, opp dette spørsmålet. I brevet argumenterte man for at privat – og ikke offentlig infrastruktur – burde legges til grunn som «aksesspunkt».

Spørsmålet ble tatt opp i Referansegruppen, og svaret fra FAD kom i møtet i Referansegruppen i mars måned. Til stor glede og overraskelse var svaret positivt: FAD var bekymret for å utvikle en offentlig infrastruktur når det allerede fantes gode, alternative, private løsninger. Private meldingsformidlere skulle nå bli tilbudt å være aksesspunkt dersom de oppfylte de tekniske kravene som inngikk i Peppol-infrastrukturen.

Tanken om Altinn som aksesspunkt ble derfor forlatt.

Dette var en stor seier for NorStella og b2bConnect-miljøet. Hvorvidt det var brevet fra NorStella alene som førte til dette, eller om FAD allerede hadde vært inne på å droppe den tanken som Difi i lang tid hadde foreslått, skal være usagt. Uansett var et viktig steg nærmere en konkurranseorientert implementering av standard efaktura gjort.

Det ble nå initert en rekke dialogmøter mellom Difi og NorStella/b2bConnect, dels for å avklare en del forhold, men primært for å bidra til fortgang i realiseringen av den implementeringsplanen Difi hadde. Høsten 2011 ble det f.eks. arrangert et fellesmøte hvor b2bConnect presenterte en samtrafikk-løsning mellom de 11 aktørene i b2bConnect (som var fullt i samsvar med Peppol-standard).

Enda viktigere var allikevel spørsmålet om når et felles, nasjonalt adresseregister – det såkalte ELMA – ville bli en realitet. Dette var helt avgjørende for å komme i gang med oversendelse av efaktura til det offentlige – en måtte rett og slett vite adressene til Utsteder og Mottager. Meningen var at dette registeret skulle utvikles, driftes og forvaltes av Altinn. Det skjedde imidlertid ikke av ulike årsaker. Resultatet ble en forsinkelse, men 1.7 2012 var det klart for at standard efaktura (EHF) skulle kunne sendes via aksesspunkt til staten.

5.6 Vendepunktet 2012

2012 innebar et vendepunkt for både e2b Forum og for b2bConnect (som nå hadde skiftet navn til Samtrafikk.no).

For e2b Forum var situasjonen enkel. En hadde allerede i 2010 endret strategi og skulle nå ikke utvikle lenger e2b formatet. En skulle i stedet vedlikeholde det for sine brukere, i påvente av at den nye standarden EHF gradvis ville overta. e2b Forum hadde altså også bestemt seg for ikke å gå aktivt inn for å utvikle nye ehandelmeldinger. Fra 2010 og fremover var fokus mer rettet mot å analysere hvilke «stoppfaktorer» som hindret utbredelsen av efaktura i sin alminnelighet. NorStella fikk finansiert en undersøkelse om dette (i likhet med at de i sin tid finansierte en undersøkelse om hvorfor markedsplasser ikke fikk større utbredelse - se kapittel 3).

Ikke uventet ble det pekt på en rekke forhold utenfor selve formatet som var «stoppfaktorer»:

- Forhold knyttet til meldingsformidlingen
- Manglende samarbeid mellom de ikke-finansielle meldingsformidlerne og bankene
- Mangel på synliggjøring av gevinster for både Utstedere og Mottagere.

Tanken dukket opp om en ikke skulle slå sammen e2b Forum og b2bConnect for å samle både kunder og leverandører i samme forum, sammen med offentlig sektor. Forsøket førte ikke frem. Det hadde jo også tidligere vist seg at det er vanskelig å få selgere og kjøpere til å sitte i samme forum.

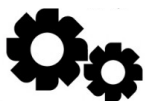
For b2bConnect var situasjonen en annen enn for e2B Forum. En hadde nå vunnet frem med å bli den del av infrastrukturen som den nye efaktura standarden skulle bygges på, og ble deltager i Difis Aksessforum. Det var der – og ikke i b2bConnect – de fremtidige diskusjonene skulle komme.

b2bConnect/Samtrafikk.no valgte allikevel å ha fortsatt tilknytning til NorStella. Etter å ha ligget nede i et par år fikk forumet ny aktualitet i 2016.

e2b Forum og b2bConnect hadde i årene fra 2005 til 2012 generert ca. 300 000 kroner til NorStellas virksomhet hvert år, i tillegg til økt medlemsrekruttering. Dette var også et eksempel på prosjekter initiert av faggrupper – en strategi som skulle bli tatt opp igjen ved etablering av ny strategi for 2013.

Aktivitetene i e2b Forum og b2bConnect var intense i disse årene, men de var slett ikke de eneste aktivitetene i denne perioden. De tre årene fra 2006 til 2009 skulle bli de mest aktive i NorStellas historie.





GULLÅRENE 2006 - 2009

Perioden fra 2006 til 2009 var den mest aktive i NorStellas historie. Det gjenspeiles bl.a i de økonomiske resultatene NorStella oppnådde i den perioden, men også i de aktivitetene som ble gjennomført:

- NorStella påtok seg – noe nølende – et stort EU-finansiert prosjekt ShortSeaXML – som skulle gi NorStella et «push» internasjonalt og i medlemsrekrutteringen
- Det ble etablert et samarbeid mellom NorStella og Standard Norge for å overta eforum som i mellomtiden var blitt en del av Standard Norge
- Arbeid med å lage en Referanse katalog over obligatoriske- og anbefalte standarder ble utarbeidet med NorStella som en viktig bidragsyter.

Kursvirksomheten økte også kraftig og hadde en omsetning som var dobbelt så stor i hvert av disse tre årene som både de foregående årene, og de som kom etter. Dette skyldes ikke minst at aktivitetene rundt «handelsforenkling» tok seg kraftig opp. I tillegg kom aktivitetene innen standard efaktura og samtrafikk, som er omtalt i forrige kapittel. NorStella startet også i disse årene opp et nytt fagområde om fri programvare (FriProF).

Fremgangen stoppet imidlertid brått opp i 2009 på grunn av finanskrisen.

Men først – hvordan så «gullårene» ut?

6.1 Forskningsprosjektet ShortSeaXML-prosjektet

Ledelse av "ShortSeaXML"-prosjektet - et EU-finansiert prosjekt på 15 millioner over 2 år – er det største og mest vellykkede prosjektet NorStella har deltatt i. Det var ingen selvfølge at stiftelsen skulle ta lederskapet i det prosjektet. Tvert om satt beslutningen langt inne – både for styret og administrasjonen - og det var først etter grundige overveielser en sa ja til prosjektet.

Prosjektet var en del av det nystartede "Marco Polo"-prosjektet i EU som hadde som mål å gjøre det enklere og billigere å overføre godstransport fra land til sjøs. Landtransport er ansett som en stor forurensningskilde. Dette var altså et prosjekt i den grønne bølgen som EU var, og fortsatt er, opptatt av.

Prosjektet var begrenset til Europa; det skulle altså ikke gjelde sjøtransport over Middelhavet til Nord-Afrika, men kun mellom EU og EØS-land. Det er viktig å huske på at «sjøtransport» også omfatter transport på elver; det er mange vannruter («riverways») gjennom Europa.

Prosjektsøknaden var utarbeidet av **Hans Kristian Haram** fra ShortSea Promotion i Norge, og ble betraktet som den beste søknaden i denne søknadsprosessen. Den ble innvilget med støtte på 15 millioner, hvorav halvparten ble betalt direkte fra EU, og det resterende gjennom egeninnsats fra deltagerne.

Det var som nevnt ingen selvfølge at NorStella skulle ha prosjektledelsen. Opprinnelig fikk NorStella en invitasjon om å bli en vanlig deltager hvor bidraget skulle være TransportXML som skulle legges til grunn som meldingsformat. Det sa NorStella ja til. (Det er interessant at TakeCargo, som brukte TransportXML, valgte å si nei pga. kapasitetsproblemer).

Prosjektet skulle opprinnelig ledes av **Mike Elsom** fra London Havn. Etter at søknaden var innvilget, trakk han seg (han sluttet i sin jobb). Prosjektet trengte nå en organisasjon som kunne ta prosjektledelsen, og Haram henvendte seg til NorStella.

NorStella var altså svært tvilende og man brukte flere runder i styret før en sa endelig ja. De viktigste innvendingene var:

- For å sikre å få forskuddsbetaling til å betale underleverandører, måtte NorStella stille en bankgaranti på over 2 millioner kroner. Dette ville potensielt gi NorStella likviditetsproblemer underveis i prosjektet
- NorStella hadde ingen erfaring med EU-prosjekter (som er krevende ikke minst rapporteringsmessig)
- En var redd for at det ville ta for mye kapasitet og oppmerksomhet fra øvrige aktiviteter som NorStella nå hadde, og som styret mente var vel så viktige for medlemmene.

Argumentene **for** en slik deltagelse var:

- Dette ville medføre en internasjonal utbredelse av TransportXML - som NorStella hadde fått utviklet gjennom Infrastrukturprosjektet
- Dette ville forene «eBusiness» med «internasjonal handelsforenkling» og gi NorStella innpass hos flere transportører nasjonalt og internasjonalt
- Ved å koble dette arbeidet til UN/CEFACTs transportgruppe (TBG3) ville det bli forankret i FN-systemet.

Resultatet ble at Styret i juni 2006 sa ja til at NorStella skulle påta seg denne oppgaven. **Mariann Sundvor** – som tidligere hadde jobbet i Norsk EDIPRO - ble engasjert som prosjektleder for denne to-årsperioden.

Prosjektet startet offisielt 15. september 2006 med en presentasjon av prosjektet i den norske ambassaden i Brussel, og ble avsluttet med en storstilt markering i Paris nøyaktig 2 år etter.

Dette var altså ikke et prosjekt som NorStella hadde utarbeidet og vunnet. Det kom som "servert på et sølvfat" fra ShortSea Promotion som hadde gjort et utmerket forarbeid. Til tross for det utmerkede forarbeidet viste det seg under den praktiske gjennomføringen at ikke alt var like godt gjennomtenkt, hverken økonomisk eller faglig. Dette ordnet seg imidlertid underveis. Det viktigste var at de dataelementer som man ønsket, og som var utviklet av UN/CEFACT, ikke var tatt inn i TransportXML. Dette måtte gjøres og førte til noe merarbeid. En hadde også problemer med å få dette til gjennom NorStellas samarbeidspartner SMDG i Rotterdam, men også dette ble ordnet til slutt. ShortSeaXML-prosjektet ble derfor levert i tide, med den funksjonalitet som var påkrevd, og i henhold til vedtatt budsjett - med noen små avvik.

6.2 NorStella som europeisk «merkevare»

I løpet av de to årene som prosjektet varte, opparbeidet ShortSeaXML-prosjektet seg et godt merkevarenavn. Prosjektet ble presentert på en rekke konferanser over hele Europa, bla. på ITS World Congress i London, og på UN/CEFACTs møte i Dakar, Sengal. Det ble til og med nevnt av samferdselsminister **Signe Navarsete** under et offisielt besøk i Beijing. (Det førte til en henvendelse fra et lignende prosjekt i Taiwan, som NorStella dessverre måtte melde avbud til, men som ble gjennomført på tilsvarende arrangement i Kuala Lumpur, Malaysia året etter).

I løpet av denne toårs-perioden fikk ShortSeaXML-prosjektet flere henvendelser fra prosjekter som jobbet med tilgrensende problemstillinger som MARNIS, Freightwise, etc. Samferdselsesdepartementet var meget begeistret for dette arbeidet, og valgte også å la NorStella (i samarbeid med Sintef) foreta en vurdering av om ARKTRANS kunne være egnet for ShortSeaXML. ARKTRANS var en rollemodell for aktørene innen transportsektoren, utviklet og eid av ITS Norway. Dette førte NorStella i nærmere kontakt med ITS Norway, et samarbeid som skulle utvikle seg positivt fra da av.

Da prosjektet ble evaluert etter sin avslutning, konstaterte man at prosjektet oppfylte alle de forutsetningene som ble lagt til grunn fra styrets side: det førte ikke til likviditetsproblemer for NorStella og det gikk ikke ut over andre aktiviteter i NorStella. Det ble etablert mange nye kontakter som med Sintef og ITS Norway, samt en rekke andre internasjonale aktører. ShortSeaXML-prosjektet ble også valgt ut til å bli presentert som et «best practice» case, på åpningskonferansen for andre fase i Marco Polo-programmet i Venezia i 2008.

Noe av grunnen til den store oppslutningen, er at man var flinke til å peke på hvilke forretningsmessige gevinster dette vil ha for de som tok det i bruk. Takket være Mike Elsons engelskspråklige markedsføring av prosjektet, ble det nå sagt - "*skal en konkurrere i denne bransjen bør en ta i bruk ShortseaXML*".

Det viste seg også at det var en fordel at det var NorStella – og ikke noen av de andre kandidatene – som ble "lead partner". Det ga ShortSeaXML-prosjektet større faglig kompetanse, og god forankring inn i TBG 3 (transportgruppen i UN/CEFACT).

Erfaringene med EU-byråkratiet var som forventet. Det gikk sent, og ikke alle man var i kontakt med var så kompetente som en forventet. Særlig fikk en problemer med sluttoppgjøret som lot vente på seg, delvis også fordi EU på det tidspunkt fikk en annen organisasjon til å forvalte Marco Polo-programmet videre.

Som en kuriositet kan nevnes at NorStella avslutningsvis fikk noen uventede positive økonomiske effekter i form både av utbetalte morarenter på grunn av sen utbetaling fra EU, samt at en fikk en relativt betydelig valutagevinst.

Det var planer om å videreføre ShortSeaXML-prosjektet i form av europeiske brukergrupper, som flere europeiske rederier, transportører og havner stilte seg positive til. Det uheldige var imidlertid dette: Prosjektet var ferdigstilt 15. september 2008, samme dagen som storbanken Lehman Brothers gikk konkurs, og den internasjonale finanskrisen var et faktum. Det førte til at potensielle brukergrupper av ShortSeaXML umiddelbart trakk tilbake sin støtte til videreføringen av prosjektet.

I tillegg mistet Samferdselsesdepartementet – antageligvis på grunn av personellendringer – interessen for mer aktiv oppfølging.

Det betyr ikke at NorStella ikke prøvde å følge dette opp, med ny søknad til Marco Polo-programmet, denne gangen fokusert på jernbanetransport. Internasjonalt ble det også tatt initiativ til å videreføre dette gjennom det asiatiske initiativet som fant sted i Kuala Lumpur som nevnt ovenfor, og i et møte i Paris hvor en skulle se hvordan dette kunne brukes i sjøtransport over Middelhavet (begrensningen til Europa var nå opphevet etter at prosjektet var ferdig). Det ble også presentert på en næringslivskonferanse i Cape Town i 2009 i nærvær av kong Harald og dronning Sonja.

En viktig relasjon kom imidlertid ut av dette – kontakten med ITS Norway, ShortSea Promotion og Single Windows-konseptet i Kystverket. Disse relasjonene skulle ha betydning for neste prosjekt – FINT (Forretningsmodell for **I**Ntermodal **T**ransport) som kom i 2010.

6.3 Ny fusjon mellom NorStella og eforum?

eForum hadde ikke lyktes med å overføre det tilskuddet NorStella hadde fra FAD til Standard Norge i 2005. Heller ikke ble noen av oppgavene NorStella hadde, overført dit. Ironisk nok hadde i stedet eforum nå blitt overført til Standard Norge!

Det skyldes at eForum hadde gått med store underskudd de siste årene, og måtte på mange måter «reddes» ved å gå inn i en større organisasjon. Det hadde også ført til at leder for eForum – Agnes Beathe Steen Fosse, nå var blitt leder av Pronorm – senere Standard Online – som er en enhet som selger standarder på vegne av Standard Norge.

De ressursene som da var tilbake i eForum var en prosjektmedarbeider **August Nilssen**, og en del aktiviteter.

Dette førte til at administrerende direktør i Standard Norge, **Trine Tvetter**, tok kontakt med styreleder i NorStella, **Jostein Håøy**, i desember 2006 med sikte på nærmere samarbeid mellom eForum og NorStella.

Den kontakten ble videreutviklet frem til en omfattende avtale i mars 2007 som i hovedsak gikk ut på at de to organisasjonene skulle ha felles ledelse ledet av adm. dir i NorStella, med sikte på i løpet av 2007 å finne frem til felles samarbeid, eventuelt sammenslåing. Utgangspunktet var at begge arbeidet med standarder, men på hver sine områder og overfor ulike målgrupper.

Styret i NorStella så dette som en mulighet til å realisere den fusjonen som mislyktes i 2002.

Samarbeidet ble da også mottatt med stor entusiasme fra alle hold. En statssekretær i FAD sa at dette «...ble sett på (som) en samordning til å utnytte norske ressurser og kompetanse på standardiseringens område best mulig».

Avtalen gjaldt i første rekke ut 2007, men skulle evalueres og eventuelt forlenges for 2008.

Dette ble imidlertid aldri noe vellykket arrangement.

En ting var at eForums økonomiske fundament i forhold til medlemsrelaterte aktiviteter var mye svakere enn en hadde forutsatt. Et stort arrangement som eForum de siste årene hadde arrangert i samarbeid med Veritas), måtte avlyses i 2006 på grunn av manglende oppslutning. Prosjektinntekter som var forutsatt fra arbeid med BIT-Bbygg, kom aldri, osv.

I tillegg kom aktiviteter eForum og NorStella skulle gjøre sammen aldri skikkelig i gang. Riktignok overførte NorStella fagforumet BRAFORM til eForum, som hadde et mer brukerorientert forum for elektroniske markeds plass kalt MODIS. NorStellas invitt til å trekke inn eForum i arbeidet med efaktura, og særlig det EU-finansierte efaktura-prosjektet som Handelskammeret i Strømstad hadde på vegne av Warmlandsregionen, mislyktes. eForum ville ikke være med i standardiseringsarbeid av efaktura som ikke var en del av den aktiviteten som Standard Norge hadde på dette området. Prosjektet i Warmland gikk imidlertid ikke ut på å utvikle standarder, men å evaluere Handelskammerets arbeid med å få kjøpere og selgere i regionen til å ta i bruk efaktura.

eForum og NorStella kom imidlertid frem til enkelte nye satsingsområder i fellesskap innen RFID og eID. Det første førte til deltagelse i et forskningsprosjekt Sintef hadde på dette området, samt noen møter med oljesektoren. Ikke noe av dette materialiserte seg i konkrete prosjekter før høsten 2007 da man skulle legge planene for videre samarbeid for 2008.

Det kom da frem signaler fra Standard Norge om at en ønsket «å få tilgang til NorStellas ressurser til det standardiseringsarbeidet Standard Norge gjorde», og at en ønsket NorStellas bidrag til «å rydde opp i Standard Norges egen standardiseringsenhet for IKT».

Begge deler var problematisk og lå – etter NorStellas mening - utenfor mandatet. Styret i NorStella advarte derfor mot at NorStella skulle bli «*et gissel i et nødvendig arbeid for håndtering av Standard Norges egne problemer og utfordringer med å effektivisere IKT-standardiseringen*».

Det var derfor klart at forvenningene på begge sider var uklare, og endog motstridende.

Det ble imidlertid besluttet å gå videre med samarbeidet i 2008 med felles fakturering av medlemmer i eForum og NorStella. Den oppgaven ble imidlertid praktisk sett noe krevende når det gjaldt eForums medlemmer. eForum ville at det skulle kjøres ut faktura på alle daværende medlemmer uten å sjekke om de faktisk ønsket fortsatt medlemskap. Det førte til stort frafall og mye ekstraarbeid for NorStella.

Det sto da klart for styret i NorStella at den eneste mulige videre vei var en sammenslåing med NorStella som den førende part. Standard Norge på sin side ønsket at NorStella skulle bli en del av IKT-standardiseringsenheten i Standard Norge.

Synspunktene var uforenlige, og samarbeidet ble avsluttet sommeren 2008. Det ble altså ikke noe resultat av dette, bortsett fra at adm. dir. i Standard Norge, **Trine Tvetter**, ble invitert til å sitte i styret i NorStella for å bidra til bedre samordning på den måten. Det viste seg å bli et vellykket samarbeid.

6.4 Nye signaler fra Regjeringen

Høsten 2005 ble det igjen regjeringsskifte. En «rød-grønn» regjering ble innsatt, og **Heidi Grande Røys** fra SV ble ny Fornyings- og administrasjonsminister (FAD) (En endret nå betegnelsen på departementet fra Moderniserings- til Fornyingsdepartementet – fra MOD til FAD).

Denne endringen i regjeringen skulle få store konsekvenser for NorStellas videre utvikling.

I 2006 la regjeringen frem en ny Stortingsmelding - **Eit informasjonssamfunn for alle**. Den, som de andre tidligere «planene», var mer opptatt av å beskrive IKT-utviklingen og dens konsekvenser for offentlig sektor, fremfor å legge frem konkrete planer for hva Regjeringen skal gjøre med dette. Den inneholdt allikevel noe vesentlig nytt: **For første gang sies det at det er nødvendig å se på tverrsektorielle samhandlingsprosjekter** – uten at en konkretiserer hvordan dette skal gjøres.

Året etter kom en ny stortingsmelding, **Forvaltning for fellesskapet**, som går lenger ved at den sier:

«Sektormål skal ikke stå i veien for gode løysingar på tvers. Folk forventar at styresmaktene opptre samordna. Informasjonsteknologien skal leggje til rette for meir effektiv sakshandsaming og betre samhandling og informasjonsutveksling mellom einingar og forvaltningsnivå».

Betød dette at NorStella nå ville få gjennomslag for bruk av IKT-standarder for tverrsektorielle prosjekter i offentlig sektor?

NorStella hadde som nevnt arbeidet tett saman med Brønnøysundregistrene omkring et semantikk-register, noe som resulterte i at BR igangsatte et større prosjekt – SERES – hvor Core Components skulle være ett av elementene.

I tillegg deltok NorStella i den Standardiseringsgruppen som FAD nedsatte høsten 2006. Her fikk NorStella i oppdrag å lage en struktur for den foreslåtte Referansekatalogen over anbefalte og obligatoriske standarder, samt utarbeide en sammenlignende studie av tilsvarende tiltak i andre europeiske land. Det ferdig utarbeidede resultat ble lagt ut på høring i regi av NorStella i 2008 i samarbeid med FAD.

I sitt høringssvar pekte NorStella på følgende behov:

- Utvikling av en felles modell for informasjonsmodellering
- Etablering av et felles forvaltningsregime for Referanse katalogen
- Felles finansieringsordning i regi av FAD for utvikling av felles løsninger.

De ovenfor nevnte behovene er alle fremdeles aktuelle og uavklarte den dag i dag. I tillegg tok NorStella til orde for at det ble utarbeidet en samlet IKT-strategi som bl.a. skulle inneholde en felles IKT-arkitektur.

Dette initiativet var en oppfølging av de forslag som en arbeidsgruppe under ledelse av NAVs IKT-direktør **Gunnar Horn** hadde lagt frem i desember 2007. FAOS-rapporten som den ble hetende ble gjort til gjenstand for et åpent møte i regi av NorStella våren 2008 med 160 deltagere.

NorStella ga i sin høringsuttalelse tilslutning til FAOS-rapporten, men pekte samtidig på – i likhet med Riksrevisjonen - faren for at teknologistyringen skulle føre til at tjenesteutviklingen skulle komme i annen rekke.

I 2007 ble også forskningsprosjektet Semicolon etablert. Det hadde som formål å se nærmere på mulighetene for elektronisk samhandling på tvers av sektorer. FAOS-rapporten utgjorde et vesentlig innspill til dette forskningsprosjektet. NorStella ble invitert inn i Semicolon-arbeidet som en av deltagerne.

NorStella la også vekt på å gi innspill til den fremlagte Stortingsmeldingen om «Eit informasjonssamfunn for alle», og hadde et åpent høringsmøte om dette i januar 2007. På bakgrunn av dette ble det utarbeidet et høringssvar. I sitt høringssvar til denne stortingsmeldingen la NorStella bla. vekt på følgende:

- Et bedre samarbeid og samhandling mellom Næringsdepartementet (som har ansvaret for Brønnøysundregistrene) og FAD
- At Brønnøysundregistrene skulle ha forvaltningsansvar for grunnregistrene
- Det burde lages en tjenesteorientert katalog over hvordan standarder implementeres i en SOA-arkitektur (Service Oriented Architecture).

6.4 Fagforum for Fri Programvare

NorStella fikk i 2007 en ny tilvekst i form av en faggruppe for Fri Programvare. Dette skjedde i nært samarbeid med NHO og firmaet Freecode. Utvalget ble hetende FriProF, og ble ledet av **Geir Isene**, adm. dir i Freecode. Formålet var å etablere «*et nøytralt forum for belysning av hvordan fri programvare støttet opp under elektronisk samhandling*». Denne gruppen fikk stor oppslutning, og laget også en Referanse katalog over åpne standarder etter modell av FADs Referanse katalog. Faggruppen la også vekt på å utarbeide innspill om hvilken økonomisk verdi bruk av åpne standarder hadde.

Utvalget fikk bred tilslutning, hadde mange seminarer og bidro til økt medlemstilslutning.

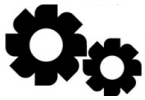
FAD etablerte like etterpå **Norsk Kompetansesenter for fri programvare** med 100 % finansiering fra det offentlige. Senteret ble ledet av **Heidi Austlid** fra IKT Norge (som gikk tilbake til IKT Norge da etableringen av senteret var fullført). Mange så dette umiddelbart som en konkurrent til FriProF, men NorStella snudde dette i stedet til et samarbeid som var ganske vellykket. Noe reelt samarbeid ble det imidlertid i liten grad, særlig fordi FriProF etter hvert konsentrerte seg mye om forholdet mellom det åpne formatet ODF (som ble støttet av OASIS) og OOXML (som er utviklet av Microsoft). Dette ble en strid hvor Standard Norge ble den sentrale i å avgjøre hva som skulle være gjeldende standard. NorStella deltok aldri i den debatten.

"Norsk Kompetansesenter for fri programvare" ble i 2013 lagt ned som følge av at det offentlige trakk bevilgningen.

Ved årsskiftet 2008/2009 hadde altså NorStella gått gjennom en meget aktiv periode hvor man hadde økt sine aktiviteter vesentlig, samtidig som økonomien var styrket.

2009 skulle imidlertid bli et meget vanskelig år for NorStella.





Kapitel 7

2009 - KRISEN SOM BLE AVLYST

15. september 2008 skjedde to hendelser samtidig, som ikke hadde noe med hverandre å gjøre, men som skulle bli avgjørende for NorStellas videre utvikling.

- **Finanskrisen:** 15. september gikk den amerikanske investeringsbanken Lehman Brothers konkurs, og utløste den verdensomspennende finanskrisen. NorStella opplevde effekten av dette nesten umiddelbart. Det førte til umiddelbar stans i den planlagte aktiviteten om å etablere et europeisk brukerforum for ShortSeaXML som flere rederier og andre aktører ønsket.

Det var også andre grunner til å frykte finanskrisen. Konsekvensene kunne bli at de økonomiske innstramningene ville medføre lavere kursdeltagelse og lavere medlemsinntekter som følge av utmeldelser. Begge deler slo til – kursinntektene ble halvert i forhold til året før, og flere medlemmer meldte seg ut som følge av de innsparingstiltak mange bedrifter innførte.

- **Etableringen av Difi:** 15. september fikk NorStella et brev fra FAD om at tilskuddet på 1,4 millioner fra og med 2009 ville opphøre.

Difi var etablert fra 1.1. 2008 med **Hans Christian Holte** – tidligere styremedlem i NorStella – som leder. Fornyingsministeren Heidi Grande Røys hadde bestemt at tilskuddet på 1,4 millioner skulle overføres til Difi, og følgelig helt bortfalle for NorStella fra 1.1 2009. Etter noen forhandlinger med FAD, ble dette endret til en gradvis nedtrapping over 2 år.

Grunnen fra FADs side var at en ønsket å samle alle tilskudd til standardiseringsarbeid til Difi, slik at det i større grad skulle være tilpasset det offentliges behov i form av «forvaltningsstandarder». Midlene skulle brukes til «arbeidet med innkjøpsarbeid og standardisering». Det betød i praksis at det skulle brukes til arbeidet med efaktura, og etablering av det nye Standardiseringsrådet.

Argumentet om at NorStella **ikke** er et standardiseringsorgan (som jo var fastslått i forrige runde i 2004), men **en pådriver for bruk av IKT-standarder i både offentlig og privat sektor**, fikk ikke gjennomslag. Heller ikke at selve formålet var å utvikle og spre bruken av standarder ikke bare til offentlig sektor, men til hele samfunnet, også privat sektor.

Ved inngangen til 2009 måtte en derfor se i øynene at tilskuddet ble redusert fra 1,4 millioner til drøyt 1 million i 2009 og til 500 000 i 2010. I tillegg måtte en forvente reduserte inntekter på andre områder, samtidig som aktivitetsnivået ble sterkt redusert som følge av at ShortSeaXML-prosjektet ble avsluttet.

Hva kunne en gjøre i en slik situasjon?

7.1 Ny strategi for NorStella?

Allerede ved inngangen til 2007 – før finanskrisen og før etableringen av Difi – hadde styret i NorStella tatt opp spørsmålet om NorStellas strategi var robust nok i forhold til fremtidige utfordringer. Konklusjonen ble imidlertid at strategien ble beholdt slik den var med fokus på utbredelse av bruk av IKT-standarder for elektronisk samhandling, og at NorStella skulle ha en pådriverrolle i dette. **Det ble imidlertid også pekt på at denne strategien i større grad måtte basere seg på prosjektrelaterte aktiviteter i samarbeid med medlemmene.** Både ShortSeaXML-prosjektet og arbeidet med efaktura og samtrafikk tilfredsstilte, i følge styret, dette kravet og styret ba om at dette også ble ledetråden fremover.

Samtidig pekte styret på at tilskuddet fra FAD hadde stått stille i mange år, noe som hadde ført til en realøkonomisk nedgang. I tillegg hadde den gode økonomiske utviklingen som NorStella hadde hatt de tre siste årene, kommet FAD til gode ved økt engasjement innenfor de områder som tilskuddet var ment til. I økende grad – argumenterte NorStella – var det derfor næringslivet som nå subsidierte aktiviteter som kom FAD til gode.

Følgelig ble det tatt initiativ til en søknad våren 2008 om å heve tilskuddet fra 1,4 millioner til 2 millioner. Argumentasjonen fikk ikke gjennomslag; sannsynligvis var FAD noe avventende i forhold til etableringen av Difi og hva statsråden ville bestemme seg for med hensyn til fordeling av midler.

Så kom altså finanskrisen og meldingen om at tilskuddet ville bli redusert og senere helt avvirket fra og med 2011. Styret drøftet situasjonen mange ganger underveis. Det var enighet om at en skulle redusere konsekvensen av dette så mye som mulig i første omgang siden situasjonen fremover var så uoversiktlig. Resultatet ble både reduksjon i driftsutgifter, permitteringer, reforhandlet avtale med Regus, og – ikke minst – at store deler av den avsetning som var foretatt for 2009 ikke ble brukt, men inntektsført. Resultatet ble et underskudd på ca. 500 000 i 2009, et resultat som imidlertid ikke gjenspeiler det faktiske forhold da NorStella hadde et overskudd på 1,5 millioner året før; underskuddet i 2009 er i stor grad basert på en regnskapsteknisk avregning i forholdet til ShortSeaXML-prosjektet.

Da styret drøftet de ulike tiltakene, var det enighet om at den store egenkapitalen var en «asset» for NorStella i den situasjon en var i, men hvordan skulle en bruke denne egenkapitalen? Styret la nå opp til en prosess hvor en ønsket innspill til en ny strategi fra medlemsbedriftene. Resultatet av denne prosessen var at styret mente det forelå tre alternativer:

- Egenkapitalen kunne brukes til å dekke underskuddene i årene fremover til situasjonen endret seg
- Egenkapitalen kunne brukes til investering for økt fremtidig inntekt
- Egenkapitalen skulle i det store og hele ikke røres; administrasjonen måtte selv finne frem til prosjekter som ga inntekter og overskudd allerede fra 2010.

Styret var også opptatt av de langsiktige konsekvensene av endrede rammebetingelser. Finanskrisen mente en var forbigående; frafall av tilskudd fra FAD ville ha større effekter på sikt, mente man.

Diskusjonene i styret samlet seg spesielt om disse momentene:

- Erfaringene med det EU-finansierte ShortSeaXML-prosjektet var såpass gode at en burde se på mulighetene for flere slike prosjekter
- Nasjonale forskningsprosjekter gjennom NFR var et annet alternativ; de var lettere å få tak i, men de krevde mer forskningselement i seg
- Tradisjonelle «konsulenttjenester» som en hadde hatt i form av NELFO, Møbel-IT, og nå i 2009 – eSporingsprosjektet, kunne være gode alternativer. Denne type prosjekter ga imidlertid relativt sett små inntekter, kunne være vanskelig å selge inn, og kunne bidra til at NorStella beveget seg over til å bli en tradisjonell konsulentorganisasjon.
- Medlemsinitierte prosjekter gjennom de faggrupper NorStella etablerte, slik en hadde gjennom efaktura-arbeidet og Samtrafikk-gruppen, var mer i tråd med formålsparagrafen. Disse ga NorStella en «fast inntekt» på nær 300 000 – i tillegg til at deltagerne måtte betale medlemsavgift. En så for seg flere slike prosjektmuligheter innenfor eID, RFID og andre nye faggrupper.

Når det gjaldt frafall av tilskudd fra FAD, mente en at dette kunne dekkes inn ved at noen – Difi? – kunne betale en felles avgift som dekket medlemskapet for alle offentlige etater. Dette ble også drøftet med Difi,

men aldri gjennomført da en ikke kunne se hvordan Difi kunne ta et slikt ansvar på vegne av hele offentlig sektor, også kommunesektoren.

I påvente av at NorStella skulle klare å få inn nye prosjekter, valgte altså styret i mai 2009 å gå til innskrenkninger i driften. Problemene viste seg imidlertid å være kortsiktige. For allerede høsten 2009 fikk NorStella et nytt forskningsprosjekt som en videreføring av ShortSeaXML – nemlig FINT (Forretningsmodell for Internasjonal Transport).

Før en fikk FINT- prosjektet skulle NorStella imidlertid gå igjennom en grundig selvransakelsesprosess – hadde stiftelsen livets rett etter at tilskuddet nå ville bli fjernet?

7.2 Difi blir etablert

Det fremkom klart av strategisprosessen at de fleste medlemsbedriftene mente at NorStella fremdeles burde - og kunne - spille en rolle. Etableringen av Difi representerte utvilsomt et problem, men en så klart for seg at det her kunne bli et samspill; NorStella deltok aktivt i arbeidet med efaktura i samarbeid med Difi (ehandelssekretariatet), og ville inngå i det nye Standardiseringsrådet som Difi etablerte. Der NorStella kunne ha en unik posisjon og påvirkning på Difi, var gjennom arbeidet med semantisk interoperabilitet og elektronisk samordning i offentlig sektor. Dette var pt. ikke aktuelle områder for Difi, men hadde vært det i lengre tid for NorStella.

Mer problematisk var det at NorStella hadde hatt en kritisk pådriverrolle overfor Difi. Skulle dette endres? Men styret ga sin tilslutning til at NorStella fremdeles skulle ha en pådriverrolle overfor offentlig sektor.

Til tross for frafallet av tilskuddet fra FAD, og at det skapte økonomiske bekymringer på kort sikt, mente man at NorStellas posisjon og legitimitet ikke ville bli svekket.

Mer problematisk var det at en hadde et så lite kompetansemiljø i form av egne ansatte. På den annen side var NorStella driver i et stort nettverk av aktiviteter, også internasjonalt, som gjorde det interessant for mange å delta, jfr. ShortSeaXML-prosjektet.

Spørsmålet om nedleggelse ble så vidt drøftet, men frafalt fordi det i praksis er vanskelig å legge ned en stiftelse når formålet fremdeles er gyldig. Enda viktigere var det allikevel at en hadde en betydelig egenkapital som kunne investeres i ny vekst, og denne egenkapitalen kunne ikke tilbakeføres til «noen»; den kunne bare brukes til aktiviteter og formål som NorStella selv styrte.

Resultatet ble (i en oppsummering fra oktober 2008):

- NorStella skulle beholde sin posisjon som aktiv og kritisk pådriver for anvendelse av IKT-standarder
- NorStella skulle i ennå større grad sette «elektronisk samhandling» på dagsorden
- Det var viktig for NorStella å finne en samarbeidspartner, eventuelt foreta en sammenslutning med annen organisasjon
- En skulle forsøke å få til flere forskningsbaserte prosjekter i samarbeid med andre aktører.

7.3 Krisen blir avlyst

Ting snudde fort.

Adminstrasjonen hadde allerede søkt om- og fått bevilgning til forprosjektrapporter finansiert av Norges Forskningsrådet (NFR), i samarbeid med andre aktører, deriblant ITS Norway. På grunnlag av disse rapportene ble det sendt inn forslag til hovedprosjekt, og 15. oktober – bare dager etter at styret hadde avsluttet sin strategiprosess og sine anbefalinger - fikk NorStella tilslag på et nytt forskningsprosjekt. NFR hadde innvilget midler til et tre-årig forskningsprosjekt kalt FINT (Forretningsmodell for Intermodal Transport) med en samlet verdi på kr 10, 6 millioner over 3 år, hvorav 4,7 millioner var direkte bidrag.

Samtidig ble også NorStella deltager i Semicolon II-prosjektet med ansvar for Samhandlingsarenaen – en møteplass for privat og offentlig sektor for å diskutere relevante problemstillinger som hindret økt digitalisering.

En aktiv medlemsrekruttering på slutten av året skaffet også NorStella 29 nye medlemmer, noe som i stor grad oppveide frafallet av medlemmer på begynnelsen av året.

Det økonomiske resultat for 2009 ble da også langt bedre enn en hadde forventet bare et halvt år tidligere. Satsingen på «internasjonal handelsforenkling» gjennom ansettelsen av **Olav Hermansen**, ga nå resultater. Det ble arrangert hele 15 bedriftsinterne kurs innenfor dette området i regi av NorStella, noe som også førte til økt medlemsrekruttering. I tillegg ble det inngått en avtale med ICC Norway (International Center of Commerce) om åpne kurs om internasjonal betalingsssikring. NorStella fikk også i oppdrag av Landbruksdepartementet å utarbeide en forretningsmodell for forvaltningen av en felles infrastruktur for sporing av matinformasjon.

Dette er årsaken til at NorStella nesten hadde 1 million kroner i konsulentinntekter i 2009 – riktignok langt lavere enn året før, men mye høyere enn årene tidligere og senere.

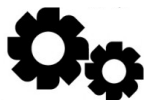
I januar 2010 flyttet NorStella fra Regus og inn i lokalene til ITS Norway i Grenseveien 92, noe som innebar ytterligere redusering av driftsutgiftene. Med i bagasjen hadde NorStella et nytt prosjekt, og et klart mandat om å søke nærmere samarbeid med ITS for felles prosjekter.

Styret oppsummerte i desember året 2009 på følgende måte:

«Året under ett har hatt en inntektssvikt på kr 1,2 millioner kroner, men at dette er justert ved et kostnadskutt på drøyt en million kroner, herunder ca 700 000 i personellkostnader. Styret er av den oppfatning at uten disse kostnadskuttene, samt fokus på forprosjektmidler fra Norges Forskningsråd, og iherdig innsats for å opprettholde medlemstallet til tross for stort frafall tidligere i år, ville dette ha medført et betydelig underskudd. Nå er egenkapitalen på det nærmeste intakt, og en kan lettere planlegge bruk av egenkapitalen til investeringer, fremfor å bruke den til å dekke opp uventede underskudd.»

Omstillingen tok derfor bare ett år. Ved inngangen til 2010 hadde NorStella på rekordtid oppfylt styrets krav om forskningsbaserte prosjekter i form av FINT og Semicolon II. I tillegg ga satsingen på «internasjonal handelsforenkling» bud om ny giv på dette området i årene fremover.





KAPITEL 8

KONSOLIDERING OG NY VEKST 2010 - 2012

Da «kriseåret» 2009 var over, og NorStella hadde fått et nytt forskningsprosjekt, var dette bekræftelsen på at NorStellas strategi var riktig. Men styret tenkte også langsiktig. Når FINT-prosjektet var sluttført januar 2013, måtte nye prosjekter finnes. Styret så at det ikke kunne skje uten et samarbeid – eventuelt sammenslåing - med andre organisasjoner. Arbeidet med å finne en partner ble derfor en sentral oppgave i denne perioden.

8.1 Nytt forskningsprosjekt - FINT-prosjektet

FINT-prosjektet var forskjellig fra hva ShortSeaXML-prosjektet var i sin tid. Mens ShortSeaXML var internasjonalt orientert og finansiert av EU, var FINT-prosjektet nasjonalt orientert og finansiert av Norges Forskningsråd. FINT hadde en lavere økonomisk ramme, og gikk over 3 og ikke 2 år. Det viktigste var imidlertid at en større del av verdiskapningen ble gjort av NorStellas egne ansatte, og skulle i så måte bidra til større egenutvikling enn ShortSeaXML-prosjektet gjorde.

Formål og innhold var mye av det samme som i ShortSeaXML-prosjektet: ved å utvikle standardiserte transportmeldinger mellom skip, redere og havner, skulle det bli mer lønnsomt å frakte gods sjøveien enn over landeveien. Prosjektet bygde da også på mange av de meldingene som var utviklet av ShortSeaXML, i tillegg til at det ble laget noen flere.

Foranledningen til prosjektet var en forprosjektrapport om Intermodal Transport som NorStella fikk utarbeidet våren 2009, finansiert av Norges Forskningsråd. **Anne Salvesen** som ble ansatt sommeren 2009 – primært for å jobbe med efaktura – fikk ansvaret med å ferdigsstille forprosjektrapporten, og å lage søknaden til et hovedprosjekt.

En ferdig og godt utarbeidet søknad ble sendt Forskningsrådet (til dets Smartrans-program) i oktober. I desember fikk NorStella svaret; søknaden ble ikke innvilget!

NFR var imidlertid så interessert i prosjektet at de overførte søknaden til MAROFF-programmet. Her ble den innvilget! Det var derfor med god og kreativ støtte fra NFR at NorStella fikk finansiert dette prosjektet.

NFR ønsket at FINT-prosjektet skulle også være demonstrator for META-prosjektet, et prosjekt som Sintef fikk på vegne av ITS Norway. Det ble imidlertid aldri slik at FINT ble en del av META-prosjektet.

Med i prosjektet kom ShortSea Promotion, ved Hans Kristian Haram, som hadde spilt en avgjørende rolle i ShortSeaXML-prosjektet. I tillegg kom **Olav Madland** fra Seamless, og senere også ViaNova – en samarbeidspartner med ITS Norge – som var eksperter på blant annet transportplanlegging.

Formålet med prosjektet var å gjøre norske havner til mer effektive logistikk-knutepunkter i en intermodal transportkjede som også omfattet vei og jernbanetransport. Fire havner var involvert: Oslo, Kristiansand, Risavika (ved Stavanger) og Drammen. Prosjektet fikk stor oppmerksomhet også politisk; den nye regjeringen (Stoltenberg II) hadde gjennom sin Soria Moria-erklæring fokus på mer miljøvennlig transport.

Oppgaven gikk ikke bare ut på å videreutvikle transportmeldingene som var laget i ShortSeaXML, men også utvikle nye forretningsmodeller for havnene, samt å etablere en informasjonsdatabase for oversikt over- og bestilling av ledig transportkapasitet.

Også dette prosjektet bød på utfordringer - både internt og eksternt.

Prosjektet var en god anledning til å forene kompetanse om elektronisk samhandling, og kjennskap til handelsprosedyrer - altså både «ebusiness» og «trade facilitation». Det viste seg imidlertid vanskeligere enn forventet; det var en holdning internt i NorStella om at den mest effektive og fleksible transport for kjøpere og selgere av varer, var landtransporten. Dette endret seg imidlertid etter hvert når en fikk arbeidet mer med hvilke gevinster dette ville ha for aktørene.

En annen problemstilling var etableringen av informasjonsbasen som NorStella hadde prøvd på flere ganger tidligere. Dette viste seg på ny å være langt mer komplisert enn forventet. Det oppsto også etter hvert en strid mellom prosjektdeltagerne om hvem som skulle eie det ferdige resultat siden dette kunne utnyttes kommersielt. Resultatet ble at det bare var en prototype av denne informasjonsbasen som ble utviklet.

Prosjektet kom i mål 1.1 2013 som avtalt, og i henhold tid budsjett, avtalt funksjonalitet og på tid.

Underveis hadde en allerede tenkt ut nye prosjekter som oppfølging av FINT. Med forprosjektmidler fra NFR ble det utarbeidet et prosjektforslag om salg av ledig transportkapasitet, både for vare- og personaltransport for småbedriftsmarkedet. Forprosjektet ble gjennomført, men en manglet noen som kunne gå inn som hovedeier i et hovedprosjekt. FINN.no var her den mest aktuelle kandidaten, men de fant at de ikke kunne engasjere seg på det daværende tidspunkt. Man droppet derfor å gå videre i arbeidet med å lage en søknad om finansiering av et hovedprosjekt.

8.2 Sammenslåing med ITS Norway?

Parallelt med dette arbeidet fortsatte søket etter mulig samarbeidspartner.

Styret hadde høsten 2009 som nevnt tidligere bedt om at administrasjonen så på mulighetene for samarbeid med en eller flere andre organisasjoner. Flere forslag var aktuelle, blant annet en sammenslåing med enten Difi eller Standard Norge.

FAD ble kontaktet for å høre hva de syntes om det. FAD fant det problematisk at NorStella skulle bli en del av Difi siden FADs strategi nettopp hadde vært å beholde NorStella utenfor Difi som en selvstendig og nøytral enhet med større frihetsgrad til å komme med innspill til Difis strategi og aktiviteter. En sammenslåing med Standard Norge ville ikke FAD ha noen synspunkt på da Standard Norge hørte til et annet departement, men ba om å bli orientert dersom dette ble aktuelt.

I realiteten var det derfor et samarbeid eller sammenslåing med ITS Norway som var det eneste konkrete alternativ. NorStella og ITS Norway samarbeidet jo også nå godt i FINT-prosjektet. ITS Norway var også etablert på samme prinsipp som Norsk EDIPRO/NorStella, nemlig som en uavhengig organisasjon finansiert dels gjennom tilskudd fra det offentlige (Samferdselsdepartementet ga tilskudd på 1,3 millioner kroner årlig til ITS Norway), og dels med medlems-, kurs- og prosjektinntekter.

På mange måter var også formålet det samme, bruk av standarder for effektivisering av samhandlingen internt i offentlig sektor og mellom offentlig- og privat sektor. At man hadde ulike målgrupper innebar kun at en sammenslåing ville gi begge et bredere nedslagsfelt.

Det var imidlertid noen forskjeller. ITS Norway hadde bl.a. vesentlig høyere medlemsavgift; det førte til at de var mer opptatt av å gi praktisk verdi til den enkelte bedrift enn NorStella. Styret i NorStella så imidlertid ikke det som noen ulempe. Det kunne tvert om være et element i videreføringen av NorStellas strategi. Dette var nok også et viktig moment da NorStella høsten 2012 fikk utarbeidet ny strategi (se neste kapitel).

NorStella hadde på dette tidspunktet en vesentlig bedre økonomi enn ITS Norway, og kunne på den måten gi stor verdi til samarbeidet etter en eventuell sammenslåing.

Styret besluttet derfor å søke nærmere samarbeid med ITS i tiden fremover, for så å se på muligheten for sammenslåing noe senere. Flyttingen til ITS lokaler i Grenseveien (Helsfyr, Oslo) var derfor også delvis begrunnet med at dette skulle bidra til nærmere praktisk samarbeid.

Samtaler med sikte på konkret sammenslåing ble tatt opp på et møte i Orlando, Florida under ITS World Congress høsten 2011. Ved en tilfeldighet var halve styret i ITS til stede på den konferansen, i tillegg til at adm dir i NorStella deltok som oppfølging av tilsvarende konferanse i London der ShortSeaXML hadde blitt presentert.

I de samtalene som ble ført der ble det senere rapportert til styret i NorStella at mulighetene for samordning var gode i og med at *«begge er medlemsbaserte organisasjoner, har fokus på deltagelse i forskningsprosjekter, særlig innenfor transportsektoren, at begge var nettverksorganisasjoner med fokus på faggrupper og prosjekter, hadde sterke relasjoner inn til offentlige myndigheter, samt et internasjonalt engasjement, dog på forskjellige områder. Men grunnideen er den samme – en nøytral faglig samhandlingsarena som forener både privat og offentlig sektor for felles problemstillinger»*, som det står i referatet fra de samtalene.

ITS Norway var åpen for samarbeid, men ikke for sammenslåing. Dette hadde sammenheng med at styret i ITS nå hadde lagt en ny strategi for at intermodal transport skulle være i fokus fremfor veisikkerhet som det hadde vært tidligere. De ville avvente og se resultatene av denne strategien, før eventuell sammenslåing med NorStella kunne bli noen realitet.

På samme tid som disse samtalene fant sted hadde også administrerende direktør i NorStella meddelt sitt styre at han ville gå av i mai 2012. Det ga styret både et incitament, men også et større handlingsrom for å få gjennomført en sammenslåing før ny leder ble ansatt. Styret besluttet derfor at en skulle søke å få til en sammenslåing med ITS Norway **før** en begynte en rekrutteringsprosess etter ny leder.

Siden forhandlingene om en sammenslåing med ITS Norway ikke førte frem i løpet av høsten 2011, ble stillingen som ny leder utlyst i januar 2012. Da ny leder i NorStella - **Terje Borge Olsen** – ble ansatt fra 1.5, ble han imidlertid bedt av styret å følge opp disse samtalene. En mulig sammenslåing ble derfor av styret i NorStella fremdeles sett på som en mulighet, og på mange måter en nødvendighet, for NorStellas videre utvikling.

8.3 Konflikten med ICC Norway

Midt oppe i disse aktivitetene oppsto en merkelig situasjon på et helt annet område.

NorStellas opprinnelse var (som beskrevet i kapitel 1), behovet for å standardisere internasjonale handelsrutiner og – prosedyrer.

Ett av disse standardiseringselementene var de såkalt Incoterms-reglene som beskriver standardiserte leveranse- og oppgjørsvilkår for internasjonal handel. Disse reglene blir utarbeidet av det internasjonale

handelskammeret (ICC), men reglene som sådan, er internasjonalt akseptert og vedtatt av blant annet UN/CEFACT (som Recommendation 5), og ligger åpent tilgjengelig på «nett».

NorStella deltok i utviklingen av disse standardene både i form av sin deltagelse i ICC, og som del av arbeidet i UN/CEFACT. NorStella så derfor frem til at det kom nye Incoterms-regler i 2010 (selv om det egentlig bare var mindre endringer fra forrige «release» i 2000), og planla å legge dette ut i sitt kursprogram for 2010 – i likhet med en rekke andre aktører.

Men slik skulle det ikke bli. ICC hevdet at de hadde eierskap- og enerett til å kjøre slike kurs i Norge, og hevdet at de hadde fått en eksklusiv rett til dette av ICC i Paris. Dette ble meddelt NorStella i en brevveksling i februar 2010. Alternativt kunne ICC benytte NorStella til å kjøre enkelte kurs mot honorar, men eierskapet til - og inntektene av - denne kursvirksomheten skulle ICC beholde.

NorStella bestridte dette da Incoterms var en internasjonal standard, riktignok utviklet av ICC, men adoptert av UN/CEFACT, og dermed allment tilgjengelig. Det var også flere andre enn ICC og NorStella som kjørte slike kurs. Selve kodeverket var jo også åpent tilgjengelig gjennom ulike offentlige kilder. Disse standardene er også av sentral betydning for NorStella fordi det kodeverket dette bygger på brukes som del av leveringsbetingelsene i TVINN-systemet. Det var derfor vanskelig å se hvilket grunnlag ICC hadde for sitt krav.

Saken var også spesiell da LTL – som satt i NorStellas styre på det tidspunktet – gjennomførte samme praksis som NorStella. Det var derfor viktig at NorStella ikke inngikk en avtale med ICC som ville skape problemer for LTLs kursvirksomhet på dette området.

En rekke forhandlingsmøter ble avholdt, men partene kom ikke til enighet. Siden interessen for slike kurs uansett var liten, ble det ikke gjort mer med saken før i 2013 da en kom frem til en enighet om at kursene skulle kjøres i regi av ICC, men med innleie ved enkelte anledninger av NorStella til å gjennomføre kursene mot honorar. Det var Olav Hermansen som ble benyttet til dette. (Da han sluttet i NorStella sommeren 2014 og flyttet over til Lastebileierforbundet fortsatte han denne virksomheten på vegne av sin nye arbeidsgiver. Kursene kjøres også i dag både av ICC selv og av andre).

8.4 Deltagelse i Semicolon-prosjektet

Norsk EDIPRO og senere NorStella var opprinnelig opptatt av **tekniske standarder**, dvs. meldingsformater. Riktignok hadde arbeidet med «core components» i ebXML-arbeidet avdekket et stort behov for å definere og harmonisere felles begreper. Det førte til fokus på semantisk interoperabilitet. Det var imidlertid mange standarder og miljøer for semantisk interoperabilitet - UN/CEFACT og «core components» var ett av disse miljøene og «semantic web» et annet.

For å «rydde opp» i dette ble det forsøkt laget en sammenlignende rapport for å forklare hva forskjellene var - noe tilsvarende som det NorStella hadde fått utarbeidet om forskjellen på EDIFACT og ebXML.

Dette viste seg imidlertid vanskelig, og ble kun et tema for spesielle miljøer. På samme tid la EU frem sin 6-lags modell for elektronisk samhandling hvor tekniske standarder og semantiske modeller var de to nederste lagene. Over der igjen kom harmonisering av prosesser og prosedyrer, interorganisatorisk interoperabilitet og harmonisering av regelverk.

Dette bidro til å skape større forståelse for hvorfor «elektronisk samhandling» ikke er så enkelt; hindringene ligger ofte på helt andre områder enn de tekniske. I tillegg ble det erkjent at det var svært vanskelig å kommunisere med politikere og beslutningstagere om behovet for «semantisk interoperabilitet» som nødvendig for å oppnå større grad av effektivitet i offentlig sektor.

Høsten 2008 ble et nytt forskningsprosjekt - Semicolon – etablert under ledelse av **Terje Grimstad**, Karde og DNV ved **Per Myrseth**. Det var et tre-årig prosjekt som skulle ha som formål å bidra til økt elektronisk samhandling innenfor offentlig sektor. NorStella ble deltager i dette prosjektet, og avholdt høsten 2008 i samarbeid med Semicolon-prosjektet et godt besøkt seminar med spørsmålene «*Hva er hindringene for elektronisk samhandling? Hvorfor har det ikke kommet lenger?*»

Semicolon-prosjektet fikk i 2011 støtte fra NFR til en forlengelse på ytterligere 3 år. Nå fikk NorStella en mer sentral rolle som ansvarlig for den såkalte Samhandlingsarenaen som tok opp en rekke sentrale spørsmål over 9 møter (ca 2 i året) for eksempel:

- Arbeidet med en metadatastrategi
- Åpne lenkede data
- FAOS-rapporten (om standard IKT-arkitektur)
- Altinn-strategien
- Innovasjon i offentlig sektor
- Fokus på helsevesenet.

Møtene samlet deltagere fra hele offentlig sektor og noen brukere/IKT-leverandører og deltagelsen varierte fra 40 til over 100.

I løpet av de tre årene prosjektet varte, etablerte NorStella en interessant-database på flere hundre potensielle deltagere, som også ble en viktig ressurs for rekruttering av nye medlemmer.

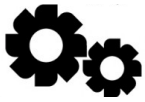
Avtroppende administrerende direktør hadde ansvaret for denne aktiviteten på vegne av NorStella fra 2012 frem til prosjektets avslutning i 2014. Det ble imidlertid arrangert ytterligere to slike møter i 2015 og 2016 (finansiert av NFR og NorStella):

- Målbilde for offentlig sektor 2025 (i 2015)
- Altinns forslag til ny strategi (i 2016).

Prosjektleder for Semicolon-prosjektet (som også var styreleder i NorStella), Terje Grimstad, fremholdt at hensikten med å trekke NorStella inn i dette prosjektet var å få fokus på at NorStella var en **naturlig arena for diskusjon om samhandlingstemaer for offentlig sektor**. Det var derfor både et strategisk og operasjonelt hensyn som lå bak den rollen som NorStella her fikk.

I mai måned 2012 skjedde det lenge planlagte lederskiftet i NorStella. Utfordringen for styret og ny leder var nå å legge ny strategi som kunne finne nye inntektskilder etter at FINT-prosjektet skulle avsluttes 1.1. 2013.





KAPITEL 9

NYE UTFORDRINGER

Strategien med forskningsprosjekter som grunnstammen i inntektsstrømmen, hadde vist seg å være vellykket. Det hadde gitt en ny vesentlig inntektskilde, nye medlemmer og bidratt til kompetanseoppbygning i organisasjonen.

Utfordringen for NorStella var imidlertid at FINT-prosjektet ville bli sluttført 1.1.2013. Man trengte derfor å finne nye inntektskilder tilsvarende FINT som hadde gitt organisasjonen 1 million kroner netto i inntekter hvert år i tre år.

Spørsmålet var om dette skulle være basert på nye forskningsprosjekter, eller om en skulle gå tilbake til modellen med prosjektinntekter med utspring i arbeidet i fagutvalgene, altså mer medlemsbaserte prosjekter hvor også utvalgsmedlemmene bidro (dette var modellen som ble brukt i e2b Forum og i Samtrafikk-gruppen).

For begge alternativene var samarbeid eller sammenslåing med en annen organisasjon fremdeles et sentralt spørsmål og avgjørende for gjennomføring av den ene eller andre strategien.

Som nevnt var dette blitt gitt som en sentral oppgave til ny leder – både å få utarbeidet ny strategi og å fortsette samtale med ITS Norway med sikte på sammenslåing. Tidspunktet for fratredelse for avtroppende leder 1. mai 2012 var valgt for å gi ny leder rimelig tid til å forberede ny strategi og nye inntektsstrømmer fra 2013.

Styret var på det tidspunkt usikker på den videre utviklingen av NorStella – og ny leders mulighet for å gjennomføre ny strategi – slik at de inngikk en åremålskontrakt med ham på 3 år. Samtidig inneholdt åremålskontrakten en bestemmelse om at ny leder ikke ville ha fortrinnsrett til stillingen som ny leder ved en eventuell sammenslåing med ITS eller andre, dersom dette skulle skje før åremålskontrakten utløp. (Det var erfaringene med fusjonsforhandlingene i 2002 som lå bak dette kravet).

NorStella gikk med et vesentlig overskudd i 2011, og besluttet å sette av 250 000 kroner til rekruttering av ny leder. Dette ble imidlertid senere endret til at beløpet i stedet ble brukt til å engasjere et konsulentfirma for å hjelpe til med å utarbeide ny strategi for NorStella i løpet av 2012.

Man besluttet etter dette en ny strategi som gikk ut på at en ikke skulle satse på forskningsprosjekter, men ha større grad av medlemsaktivisering. Dette innebar at en skulle fokusere på medlemsrekruttering, og at faglige aktiviteter skulle resultere i inntektsnivende arrangementer og/eller prosjekter. Som det ble uttrykt: *»Skape verdi for medlemmer ved å etablere nye fagfora – og spinne ut prosjekter basert på medlemsinteresse. Gjennomføre regelmessige dykk i medlemmenes interesse og gjøre en avsjekk om oppfatning av kvalitet og verdiskapning».*

Det var forutsetningen at budsjettet i 2012 skulle gå i balanse; mulighetene for å nå det målet var også gode da en av medarbeiderne valgte å slutte 1.8, og meningen var at han ikke skulle erstattes.

Resultatet ble allikevel et underskudd på over en halv million kroner for 2012. Årsaken var vesentlig medlemssvikt, lavere kursinntekter, men også langt høyere driftsutgifter enn forutsatt.

Det ble i løpet av 2012 tatt initiativ til en rekke nye prosjekter som skulle gi nye inntekter. Spesielt ble det lagt inn mye ressurser på en såkalt «turnè» i samarbeid med Difi og KS om å ha kursvirksomhet omkring EHF-fakturaen. Dette ble imidlertid aldri noe av.

9.2 Ny strategi utarbeides

I 2013 skulle den nye strategien implementeres, og man tok høyde for dette gjennom å budsjettere med et underskudd på 290 000 kroner. Resultatet for året ble imidlertid et underskudd på over 800 000 kroner. Årsaken var at det sviktet både på medlemsrekrutteringen, og på inntekter fra de foreslåtte prosjektene. Et lyspunkt var imidlertid at faggruppen eID hadde stor oppslutning på det ene møtet man hadde i løpet av 2013.

Det viste seg at ingen av de store prosjektene som NorStella hadde anmeldt sin interesse i, fikk finansiering:

- MAROFF-prosjektet
- E-Transport meldingsinfrastruktur
- Et prosjektforslag overfor Utenriksdepartementet om å lage en referanse katalog for Traders ABC.

En hadde imidlertid fått en avtale med Norsk Utenrikspolitisk Institutt (NUPI) om et utredningsarbeid om hvilke konsekvenser den forestående handelsavtale TTIP (Transatlantic Trade and Investment Partnership) ville få for Norge.

Som styret påpekte var imidlertid ingen av disse prosjektforslagene i samsvar med den nylig vedtatte strategi om å fokusere på **inntekter gjennom faglige aktiviteter som engasjerte medlemmene i direkte deltagelse**.

NorStella reduserte også sine aktiviteter internasjonalt både gjennom UN/CEFACT og CEN/ISSS, men deltok i stedet i Open Peppol-programmet for å kunne påvirke den videre utvikling av EHF-fakturaen.

Styret ga tidlig i 2013 uttrykk for bekymring for økonomistyringen. Viktigere var det at styret ved årsskiftet 2014 måtte se at den vedtatte strategi ikke var implementert, og at fortsatt drift av stiftelsen var i fare.

9.2 2014 – et kritisk år

Den nye strategien hadde altså ikke gitt resultater. 2014 skulle derfor bli et meget avgjørende år for NorStella.

Administrerende direktør la frem et budsjett for 2014 som ville gi et overskudd på kr 200 000. Styret uttrykte stor skepsis til inntektssiden på dette budsjettet – og på styremøtet 4. mars 2014 vedtok derfor styret i NorStella enstemmig å avvike NorStella. Hovedbegrunnelsen var at vedtatt strategi ikke var implementert, at fremtidige inntekter var usikre, og at administrerende direktør ikke hadde gitt styret trygghet for at NorStella var på rett vei. Styret la videre vekt på at NorStella fortsatt hadde en økonomi som kunne sikre en avvikling på en ryddig og forsvarlig måte.

Styret påla administrerende direktør å legge frem et avviklingsbudsjett som skulle presenteres på Årsmøtet senere i mars (2014).

Styret ønsket å trekke seg samlet på Årsmøtet, men besluttet samtidig at det måtte være opp til nytt styre å ta stilling til avvikling eller ikke.

På Årsmøtet ble et nytt styre valgt med **Jon Arve Risan**, KMI Consulting, som ny styreformann. Han ble senere konsituert som arbeidende styreformann. En ny driftsmodell ble vedtatt som innebar at styremedlemmene i større grad skulle være involvert i driften og sørge for prosjektinntekter på sine respektive fagområder.

Det ble derfor besluttet fortsatt drift ut 2014, så fikk en komme tilbake til spørsmålet om fortsatt drift i 2015, når også administrerende direktørs åremålsengasjement utløp. Man så også et lyspunkt i de mulighetene som lå i det nylig utlyste forskningsprogrammet Horizon 2020.

Nedgangen fortsatte i 2014. Både medlemsinntekter, kursinntekter og prosjektinntekter, sviktet. Det forrige styret hadde imidlertid besluttet en kraftig prisøkning i tildeling av id.nummer – dette førte til en inntektsøkning på 400 000 på dette ene området. Dette bidro i stor grad til å redusere underskuddet som allikevel ble på nær 500 000 kroner i 2014.

9.3 2015 – overskudd og ny optimisme

Våren 2015 ble åremålsengasjementet til administrerende direktør avsluttet. Han gikk da for en periode inn som vanlig styremedlem i styret. Dermed var NorStella uten ansatte, bortsett fra **Christian Sperre** som fikk utvidet sitt engasjement som regnskapsfører/administrator av NorStella. Det ble satt i gang prosesser for fremleie av lokaler, samt at en så på muligheten for samarbeid med TEKNA (som ITS Norway hadde brukt i flere år til bistand i det administrative arbeidet). Drøftelsene førte imidlertid ikke frem.

Til tross for fallende inntekter, klarte NorStella å kutte kostnader slik at en i 2015 igjen gikk med et overskudd på kr 250 000. Trenden var snudd og pila pekte igjen oppover.





VEDLEGG 1

NORSTELLAS ØKONOMISKE UTVIKLING I NØKKELTALL

Nedenfor gis en skjematisk oversikt over inntekts- og kostnadsutviklingen for Norsk EDIPRO/NorStella fra 2003 til 2015.

NorStella - Økonomiske resultater i perioden 2002 til 2015

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tilskudd FAD	1 700	1700	1700	1 400	1 400	1 400	1 400	1068	596	0	0	0	0	0
Serviceavgift medl	1 218	1 146	1 125	1 116	1 211	1 229	1 423	1 390	1 348	1 405	1 292	1 229	1 023	879
Avgift på fraktbrev	404	365	387	308	320	267	223	158	147	154	114	107	191	117
Id nummer	420	486	482	567	560	579	582	578	633	656	653	619	1 058	997
Prosjektsalg	1 364	270	0	100	478	1 020	2 999	0	1 570	1 562	1 572	0	0	0
Kurs/seminarinntekter	409	396	487	404	1 043	942	1 290	680	786	661	483	710	178	43
Andre inntekter	144	208	344	234	237	1 048	1 389	935	583	739	739	713	297	105
Sum inntekter	5 659	4 583	4 525	4 129	5 249	6 485	9 306	4 809	5 663	5 177	4 853	3 378	2 747	2 141
Personalkostnader	4 499	4 522	2 376	2 552	2 782	2700	3 449	3 246	2 875	3 265	3 602	3 008	2 172	976
Sum personalkostn.	4 499	4 522	2 376	2 552	2 782	2700	3 449	3 246	2 875	3 265	3 602	3 008	2 172	976
Kostnader	1 163	1223	1977	1 549	2554	3503	1 575	1 921	2460	2 034	1 972	1 253	1 121	937
Sum Andre kostnader	1 163	1 223	1 997	1 549	2 554	3 503	1 575	1 921	2 460	2 034	1 972	1 253	1 121	937
Sum Driftskostnader	5 662	4 748	4 354	4 101	5 336	6 203	5 024	5 167	5 335	5 299	5 574	4 262	3 293	1 913
Driftsresultat	-4	-162	171	28	-87	283	833	-358	328	-122	-721	-884	-546	227
Renteinntekter	138	97	32	38	151	41	655	-130	124	157	148	79	64	23
Netto finansinntekter	138	97	32	38	151	41	655	-130	124	157	148	79	64	23
Årsresultat	134	-65	203	66	64	324	1 488	-488	452	35	-573	-804	-478	250
Avsetning	0	0	368				500			250	0	0	0	0
Egenkapital	1975	1905	2108	2175	2239	2563	4051	3563	4015	4050	3477	2673	2191	2442

Bortsett fra et mindre underskudd i 2003 har NorStella i alle år frem til 2012 gått med overskudd. I årene 2012 til 2014 gikk stiftelsen med betydelige underskudd til man igjen fikk overskudd i 2015. I periodene med overskudd ble det også satt av til dels store midler til som i hovedsak ble brukt til å posisjonere NorStella i markedet.

Nøkkeltallene er:

- Egenkapitalen økte i perioden 2003 til 2012 fra ca 1,9 til over 4 millioner, for så å falle markert som følge av de store underskuddene i årene 2012 til 2014.
- Medlemsinntektene har vært jevnt like over alle år, frem til de to siste årene hvor en har hatt en markert nedgang.
- Inntekter fra ID-nummer har vært jevnt stigende frem til 2014 da det fikk en markant økning da en fikk en markert økning i prisene. Inntektene fra id.nummer er etter avtale med Tollvesenet, og vil ventelig gjelde frem til en eventuell omlegging av Tollvesentets fortollingssystemer.
- Inntektene fra fraktbrevene har vært jevnt synkende - som forventet. Dette er en avgift som pålegges trykkeriene på fraktbrev på papir; tendensen er jo at dette i stadig større grad skjer elektronisk. Disse inntektene vil derfor på sikt bortfalle.
- De høye tallene på prosjektsalg skyldes de tre store forskningsprosjektene NorStella har hatt: Infrastrukturprosjektet i 2002, ShortSeaXML-prosjektet i 2007 og 2008, samt FINT-prosjektet i 2010 til 2012.
- Kursinntektene har variert fra ca kr 400 000 til over 1 million, men har falt dramatisk de to siste årene. En del av kursvirksomheten har også vært holdt som bedriftsinterne kurs; da føres de regnskapsmessig som «tjenester», slik at inntektene fra kurs egentlig er noe større enn de er vist her.

- «Andre inntekter» omfatter prosjekt- eller konsulentinntekter som følge av aktivitetene i faggruppene. Spesielt gjelder dette inntekter fra Samntrafikk-gruppen, efaktura-arbeidet, revisjon av Implementeringsguider på oppdrag fra Tollvesenet, etc.





VEDLEGG 2

NORSTELLAS INTERNASJONALE ENGASJEMENT

NorStella i internasjonal sammenheng

NorStella har helt fra starten av, hatt et stort internasjonalt engasjement og posisjon. Hensikten har vært både å påvirke utviklingen internasjonalt på grunnlag av norske – og nordiske – ønsker, men også å kunne informere til medlemmer og faggrupper om hva som skjer internasjonalt og hvilken betydning dette vil få for Norge.

Det er to områder som skiller seg ut med konkrete resultater, nemlig utviklingen av standard eFaktura i nært samarbeid med Difi (se kapittel 5), og «Traders ABC» - en omfattende veiledning for eksport- og importbedrifter, spesielt myntet på utviklingsland.

Som vi så i kapittel 1, ble det etablert PRO-organisasjoner over hele Europa, og også i enkelte land i Asia. Det var imidlertid bare NorStella som klarte å bevare begge områdene: Internasjonal handelsforenkling og e-Business. Dette ga stiftelsen senere en unik posisjon internasjonalt. NorStella fikk både lederskapet i fellesorganet for de nordiske PRO-organisasjonene (NordiPRO), samt ble valgt til en av stillingene som vice chair i UN/CEFACT.

I Norden var stillingen slik:

I Sverige hadde man **SWEPRO** under ledelse av spesialrådgiver **Christina Rahlèn** fra det svenske Utenriksdepartementet. Det var utelukkende orientert mot internasjonal handelsforenkling. Parallelt med dette ble det etablert en egen medlemsorganisasjon for ebusiness, kalt NEA (Nye Elektroniske Affærer). Den siste organisasjonen fikk ingen betydning internasjonalt.

I Danmark hadde man **DANPRO** som ble nedlagt i 2000, og arbeidet videreført i Standard Danmark ved **Bjarne Emig**. Ved hans død i 2005 ble arbeidet overdratt av Videnskapsdepartementet (som da hadde ansvaret for digitaliseringen av offentlig sektor i Danmark) og med **Adam Arndt** som primus motor. Fokus ble da på digitalisering av offentlig sektor, og spesielt innføring av efaktura.

I Finland ble arbeidet ivaretatt av **Tieke** som er en stor organisasjon, men hvor dette arbeidet kun ble ivaretatt av en person, **Jari Salo**, på vegne av Næringsdepartementet. Hovedfokus var efaktura og internasjonal handelsforenkling.

I Island ble arbeidet ivaretatt av **ICEPRO** under ledelse av assisterende tolldirektør **Karl Gardarsson**. Hovedfokus var internasjonal handelsforenkling. Karl var også leder for EFTAs ekspertutvalg som besto av **Francois Vuillemer** fra Sveits og NorStella i tillegg til en representant fra det norske Tollvesenet som var stasjonert i Brussel.

NorStella hadde også noe samarbeid med øvrige PRO-organisasjoner, særlig engelske **SITPRO**, som hadde formannskapet for den europeiske enheten **EUROPRO**, under ledelse av **Malcom Mc Kinnon**.

NordiPro

Alle de nordiske landene hadde etablert Pro-organisasjoner da NorStella ble etablert, men disse hadde fått noe ulik skjebne som nevnt i kapittel 1. Det var imidlertid etablert et uformelt organ kalt NordiPro under ledelse av **Christina Rahlèn** for utveksling av felles synspunkter og erfaringer.

På NordiPros møte i Reykjavik i 2004, ble NorStella ved **Arild Haraldsen** etter initiativ av den danske representanten **Bjarne Emig**, ny leder for NordPro. Vi ville nå i større grad legge vekt på samordne nordiske synspunkter foran møtene i UN/CEFACT.

NordiPro besto i perioden 2002 til 2012 av NorStella, Christina Rahlèn (senere **Johan Pontèn**) fra Sverige, Bjarne Emig, (senere **Adam Amt**) fra Danmark, **Karl Gardarsson** fra Island og **Jari Salo** fra Finland.

Ett av temaene var utviklingen av standard efaktura. Her var imidlertid synspunktene så avvikende fra Sverige på den ene side (og hvor miljøene i Sverige var uenige seg i mellom), og de andre landene på den annen side, at i realiteten ble dette spørsmålet drøftet i andre fora. Dette sammen med ulike synspunkt på hvordan reformarbeidet i UN/CEFACT burde utvikle seg, førte til at Sverige i realiteten trakk seg fra videre Nordipro-samarbeid i 2012 da de ikke helt så verdien av dette forumet lenger.

Europro

Europro var en uformell samordningsgruppe av pro-organisasjoner i Europa. Siden fokus har vært handelsforenklinger, og spesielt saker som har vært EU-interne, og i liten grad vært orientert med EFTA/EØS, har NorStellas aktivitet i dette organet vært begrenset.

Sverige derimot var mer interessert i EuroPro enn NordiPro på grunn av sitt medlemskap i EU, og de var mer interessert i handelsforenklinger enn i å utvikle standard efaktura.

Da den engelske varianten av pro-organisasjonene - SITPRO - i realiteten ble nedlagt i 2011, ble også Europro lagt død. Pro-organisasjonene sluttet dermed å eksistere eller i hvert fall å samsnake seg selv mellom fra omkring 2012.

Ekspertutvalget for EFTA/EØS

NorStella var i alle år norsk delegat til i Ekspertutvalget for EFTA/EØS, som hele tiden ble ledet av assisterende tolldirektør på Island Karl Gardarsson. Det var spesielt den sveitsiske representanten **Francois Vuillemer** som var den drivende kraften i dette arbeidet. Liechtenstein var også formelt med i dette utvalget, men møtte aldri, bortsett fra i 2010 da møtet fant sted etter initiativ av dem i Valduz.

Formålet med organet var å bistå med råd i forholdet til samhandlingen EFTA/EØS og EU, men spesielt i utarbeidelsen av Traders ABC. Dette var en «kokebok» for u-landene slik at de lettere kunne forholde seg til de handelsregler som fantes i forholdet til EU og EFTA/EØS.

Å føre dette store verket over i elektronisk form, viste seg å bli en svært vanskelig oppgave, og ennå vanskeligere ble det å holde det oppdatert. Samtidig var det en litt underlig konstellasjon at NorStella – på vegne av Norge – skulle delta i dette organet som en slags offisiell representant. I 2011 tok derfor Tolldirektoratet initiativ til selv å inneha den representasjonen, og NorStella ble ikke gjenoppnevnt til noen rolle i dette organet. Dette hadde også sammenheng med at de to representantene fra henholdsvis Island og Sveits pensjonerte seg, samt at Sveits jo ikke var medlem av EØS; landene fikk derfor ulike interesser.

Den europeiske standardiseringsorganisasjonen CEN/ISSS

Derimot deltok NorStella aktivt i det arbeidet som CEN/ISSS gjorde i Brussel, spesielt innenfor Ebes (E-Business Board for European Standardisation). CEN/ISSS var egentlig en organisasjon som hadde sitt utspring i UN/CEFACT, og som skulle se på samordningen av EDIFACT og XML-utviklingen i Europa.

Ebes ble derfor et kontaktpunkt for UN/CEFACT i Europa, og fikk etter hvert fokus på hvordan ebXML ble anvendt i Europa. NorStella fikk i 2006 midler fra EU til å arrangere en workshop i Oslo (Bristol) om akkurat dette temaet.

Reformprosessen i UN/CEFACT 2008 - 2012

UN/CEFACT utgjør en helt sentral posisjon for utvikling av IKT-standarder. Det var de som skapte EDIFACT-standarder i sin tid, senere ebXML-rammeverket med tilhørende «core components», og med en rekke anbefalinger («recommendations») for internasjonal handelsforenkling.

Organisasjonen består av en rekke arbeidsgrupper, men har to felles samlinger i året, samt et formelt beslutningsforum (Plenary) i Geneve en gang i året. NorStella var frem til 2012 norsk delegasjonsleder på alle disse møtene.

UN/CEFACT fikk en ny organisasjonsstruktur i mai 2002, som da besto av 5 arbeidsgrupper:

- International Trade and Business Process group (TBG)
- Applied Technologies Group (ATG)
- Information Content Group (ICG)
- Legal Group (LG)
- Techniques and Methodologies Group (TMG)

Norge har vært representert direkte eller indirekte i alle disse gruppene. Spesielt har EdiSys gjennom **Jostein Frømyr** vært engasjert i ATG. EdiSys fikk frem til 2006 økonomisk støtte fra NorStella til sin deltagelse.

Hensikten med den nye strukturen var å sikre en sammenhengende produksjonskjede hvor TBG – altså forretningsbehovene – skulle være de styrende for de andre gruppene i standardiseringsarbeidet. Slik fungerte det imidlertid aldri. I 2008 var det derfor behov for en endret organisering:

På Plenary-møtet i Geneve i 2009 ble adm. dir. i NorStella valgt til en av mange "vice chairs" til Bureau (styringsgruppen) under ledelse av amerikaneren **Stuart Federer**. Flere hadde da tatt initiativ til en reformprosess i UN/CEFACT. Man mente det ikke var noen felles arbeidsmetodikk i de ulike arbeidsgruppene, at produktiviteten og fremdriften var lav, og at utviklingen var mer styrt av teknologier enn eksperter som representerte «business needs». NorStella la i 2008 frem et felles nordisk notat om dette spørsmålet for Bureau.

Problemet for UN/CEFACT var ikke bare disse mer formelle årsakene, men også at det var mye personstrid og prestisje knyttet til arbeidet. Dette skyldes ikke minst at dette er en organisasjon bestående av frivillige eksperter fra ulike miljøer verden over; det var og er vanskelig å få til noen felles målsetning når man ikke kan knytte dette til en formell struktur med bindende roller og arbeidsoppgaver.

Reformarbeidet i UN/CEFACT gikk derfor tregt. I mellomtiden kom det inn to problemstillinger som gjorde arbeidet enda vanskeligere:

UN/CEFACT består som nevnt av en rekke frivillige som lager internasjonale, globale standarder. Rent formelt er denne organisasjonen en «working party» innen FN-systemet og underlagt UN/ECE (FNs økonomiske kommisjon for Europa).

UN/ECE skulle i utgangspunktet bidra til å bygge opp Europa økonomisk etter 2. verdenskrig. Den oppgaven må sies å være løst for mange år siden. Men organisasjonen fikk - eller tiltok seg - nye oppgaver innenfor «trade facilitation». Noe av problemstillingen lå derfor i at det er **Europa** gjennom en Executive

Committee (EXCOM) som styrer UN/CEFACTs virksomhet. Mens UN/CEFACT altså har et **globalt perspektiv**.

Om det var dette – eller andre, ukjente grunner – som førte til at sekretariatet i UN/ECE – som også var sekretariat for UN/CEFACT – i 2010 valgte å innføre en ny praksis i gjennomføringen av UN/CEFACTS virksomhet, skal være usagt. Det som imidlertid skjedde var at Russland – som er et europeisk land, men som tidligere ikke hadde deltatt i UN/CEFACT, nå engasjerte seg i UN/CEFACT. Det var jo i utgangspunktet positivt, men det viste seg snart at de ville ha større kontroll med utviklingen. Bl.a. nektet de å vedta en rekke standarder og anbefalinger på Plenary-møtet i Geneve i 2010 fordi teksten ikke var oversatt til russisk.

I tillegg ville sekretariatet i UN/ECE ha større kontroll og styring med UN/CEFACT, og innførte nye regler for avholdelse av de fellessamlingene som UN/CEFACT hadde to ganger i året:

- De kunne ikke ha private sponsorer
- De måtte avholdes i byer hvor FN hadde kontorer
- Møtene måtte arrangeres etter skriftlig avtale med regjeringene i de respektive landene

Dette ga problemer for UN/CEFACTs arbeid. De hadde siden 2002 avholdt sine møter i ulike verdensdeler og byer, nettopp for å oppnå bredere engasjement og utbredelse av globale standarder. Det er grunnen til at møtene fant sted i Kuala Lumpur i 2005, i Vancouver og i New Dehli i 2006, Mexico City og i Saly i Senegal i 2008, og i Sapporo i 2010. Kravene ville ha ført til – hvis de var innført fra 2002 – at ikke noen av de 15 Forumene hadde kunnet vært avholdt.

Det fikk også noen pussige utslag: Det planlagte Forum-møte i Kuala Lumpur i 2008, ble avlyst i 12. time fordi Kuala Lumpur ikke har noe FN-kontor. I stedet gikk sekretariatet inn for at møtet skulle holdes i Bangkok, som har et slikt kontor. Det til tross for at det på den tiden var voldelige sammenstøt mellom demonstranter og politi rett utenfor der Forumet skulle arrangeres! Bureau i UN/CEFACT – og ikke sekretariatet i UN/ECE – valgte derfor å avlyse møtet i Bangkok det året av sikkerhetsmessige grunner, og i stedet la møtet til Geneve.

Resultatet av dette er blitt at alle Forum-møtene nå legges til Geneve, med unntak for at det i 2012 ble lagt til Wien, og til Sardinia i 2013 til tross for at det ikke finnes noe FN-kontor der.

(En har nå kommet til enighet om at ett av Forum-møtene legges utenfor Geneve; av den grunn ble ett slikt møte lagt til New Dehli i 2014, til Marseille i 2015, og til Bangkok i 2016).

NorStella har ikke deltatt i UN/CEFACTs arbeid siden 2013. Difi har i stedet overtatt rollen som delegasjonsleder.

Maktkampen internt i UN/ECE – UN/CEFACT

En annen problemstilling skulle oppta den norske og svenske delegasjonen, og som viste hvilken maktkamp som nå utspilte seg mellom UN/CEFACT gjennom Bureau og sekretariatet i UN/ECE, var arbeidet med å utvikle en ny guide for internasjonal handel.

EFTA-landene hadde som nevnt utviklet Traders ABC – en veiledning for eksport- og importbedrifter som spesielt skulle komme utviklingslandene til gode. I 2006 tok svenske **SIDA** (tilsvarende NORAD hos oss) initiativ til å få utviklet en ny og mer omfattende veiledningsbok for utviklingsland på dette området. Den ble hetende **Trade Facilitation Implementation Guide** (TFIG).

I tillegg til at det var et nyttig initiativ, var det også med på å gi UN/CEFACT nye impulser. SIDA sponset dette arbeidet med 7 millioner svenske kroner, og meningen var at det var arbeidsgruppen for trade

facilitation i UN/CEFACT (TBG 15) som skulle lede dette arbeidet. Initiativtager fra svensk side var **Sonia Albarello**; videreføringen fra svensk side ble senere overtatt av **Johan Pontèn**. Arbeidet skulle ha TBG 15 som rådgivere og referansegruppe. Et canadisk konsulentfirma ble engasjert som konsulenter for å utvikle dette produktet. Det viste seg imidlertid at konsulentselskapet ikke klarte å levere et kvalitativt godt nok arbeid. Samtidig ble lederen for TBG 15 – engelskmannen **Gordon Gragge** - fratatt deltagelse i det videre arbeid på grunn av habilitetsproblemer.

Dette førte til strid med UN/ECE om videreføringen. UN/ECE mente at ansvaret og arbeidet for dette måtte ligge på UN/ECE, og ikke TBG 15. Dette hadde helt åpenbart sammenheng med UN/ECEs ønske om å overta styringen av UN/CEFACT, og spesielt «trade facilitation» som de mente de hadde «mistet» til UN/CEFACT.

Resultatet ble en langvarig strid ikke bare mellom Bureau og UN/ECE, men også en disputt mellom NorStella (som da satt i Bureau) og den svenske delegasjonen om hvilken strategi en skulle velge. Sverige ville for enhver pris få noe igjen for pengene, og var villig til å kompromisse i forhold til maktkampen mellom Bureau og UN/ECE. Forutsetningen var imidlertid at Johan Pontèn skulle være leder for dette arbeidet, noe UN/ECE var lite interessert i.

Resultatet var at UN/ECE «vant» og TFIG ble en realitet i 2014.



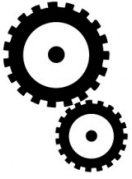


VEDLEGG 3

OVERSIKT OVER NORSTELLAS ULIKE FAGGRUPPER

NorStella hadde fra 2002 til 2015 flere fagutvalg:

- **BRAFORM** ble etablert i 2003 som et bransjeforum forleverandører av elektroniske markedsplasser. BRAFORM ble overdratt til eforum i 2008 som en del av deres MODIS-faggruppe som hadde brukere av slike markedsplasser som målgruppe.
- **FEST** var et forum for elektronisk samhandling i transportsektoren, og skapte produktet TransportXML. Denne standarden ble lagt til grunn for etableringen av markedsplassen TakeCargo – en markedsplass for salg og kjøp av transporttjenester, som fikk stor utbredelse. Utvalget var ledet av **Arild Nybakk**. Forumet var mindre aktivt etter 2005, men tok seg opp igjen gjennom etableringen av prosjektet ShortSeaXML
- **Prosesdyreutvalget** var ledet av **Olav Hermansen** (Eksportrådet) og var fokusert på internasjonal handelsforenkling og hadde et aktivt liv under hele denne perioden. Det tok seg særlig opp i 2008 og fremover da Olav Hermansen ble ansatt i NorStella og overtok sekretariatsansvaret for dette utvalget.
- **UTSYN** var et fagutvalg for syntaks og meldingsutveksling, og ble på det tidspunkt ledet av **Jostein Frømyr**, Edisys. Gruppen fokuserte spesielt på standardiseringen av Core Components i ebXML-standard. Utvalget ble imidlertid mer teknologisk orientert enn ønskelig var, og allerede i 2004 søkte man å endre utvalgets mandat og sammensetning til å bli mer brukerorientert. Utvalget ble omdøpt til *InterOp* (Interorganisatorisk operabilitet) for å fange opp flere aspekter av samhandlingen. Arbeidet her ble i realiteten fanget opp og drevet frhadde ansvaret for Samhandlingsarenaen.
- **JEDI** var et fagutvalg på juridisk spørsmål i forbindelse med ehandel. Det ble engasjert ny leder for utvalget i 2004, advokat **Arve Føyen**. Etter kort tid ble imidlertid Utvalget lagt død, da det viste seg at Arve Føyen ikke hadde tid til dette arbeidet i forbindelse med etablering av eget advokatfirma. Utvalget kan imidlertid sies å ha blitt gjenskapt ved etablering av nytt utvalg for eID som ble bygget på restene av PKI-utvalget som i sin tid ble kjørt i regi av Abelia.
- Det ble også i 2003 etablert et **Web Services Forum**, som også ble en betydelig kursinntekt for NorStella i 2004. Web Services Forumet ble imidlertid lagt ned i 2005 – det ble for teknisk orientert.
- **FriProF** var et utvalg med fokus på spredning av kunnskap om bruk av fri programvare. Utvalget ble ledet av **Geir Isene** fra 2008 til det ble nedlagt i 2010.



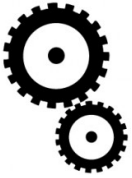
VEDLEGG 4

KURSVIRKSOMHETEN I NORSTELLA

Kursvirksomheten har alltid vært et virkemiddel for å øke kunnskapen om – og dermed bidra til anvendelsen av – de internasjonale standardene eller standardiserte prosedyrer, som NorStella internasjonalt var engasjert i. Det var aldri noe mål at NorStella skulle drive alminnelig kursvirksomhet i konkurranse med andre mer profesjonelle kursaktører. Kursvirksomheten skulle være konsentrert om kjernevirksomheten.

- Programmet omfattet kurs i EDIFACT, XML, informasjonsmodellering og efaktura (NESUBL). Disse var utviklet og ble kjørt av EdiSys på oppdrag fra NorStella. Det var tid til annen oppe til diskusjon om ikke NorStella selv skulle stå for disse kursene selv for å få egenkompetanse på fagområdene, men en konkluderte alltid med at ordningen med EdiSys var tilfredstillende
- NorStella utviklet og kjørte egne kurs i internasjonal handelsforenkling; dette tok seg særlig opp fra 2008 og noen år fremover.
- NorStella kjørte også noen andre kurs i denne perioden. Spesielt må nevnes kurs i Web Services som var en stor suksess, men hvor interessen snart falt bort
- En hadde også kurs i SOA i noen år.

Hvorvidt variasjonene i inntekter fra kursvirksomheten skyldes markedet, markedsføringen eller kvaliteten på kursene, kan være vanskelig å avgjøre. I nedgangstider kutter som regel bedriftene raskt i kursbudsjettet. Dette er nok medvirkende årsak til nedgangen fra 2009 og utover som en følge av finanskrisen.



VEDLEGG 5

OVERSIKT OVER STYREMEDLEMMER OG ANSATTE 2003 - 2015

Styret 2002/2003

Hans Fredrik Ekeberg, Norsk Hydro ASA (leder)

Frode Alm Eriksen, EdiSys ASA

Annlaug Haugvik, Kavli International AS

Grethe Larsen Sølly, DnB Nor Bank ASA

Anders Rudlang, Industream AS

Jostein Håøy, Siemens Business Services AS

Næringsdepartementet var opprinnelig med som styremedlem (observatør), men trakk seg for ikke å legge føringer for NorStellas engasjement som pådriver overfor offentlig sektor

Styret 2003/2004

Hans Fredrik Ekeberg, Norsk Hydro ASA (leder)

Frode Alm Eriksen, EdiSys ASA

Annlaug Haugvik, Kavli International AS

Grethe Larsen Sølly, DnB Nor Bank ASA

Jostein Håøy, Siemens Business Services AS

Paul Chaffey, Abelia

Geir Kuvås, HSH

Styret 2004/2005

Jostein Håøy, Siemens Business Services AS (leder)

Frode Alm Eriksen, EdiSys ASA

Annlaug Haugvik, Kavli International AS

Grethe Larsen Sølly, DnB Nor Bank ASA

Paul Chaffey, Abelia

Geir Kuvås, HSH

Hans Christian Holte, Sosial- og Helsedirektoratet

Styret 2005/2006

Jostein Håøy, Siemens Business Services AS (leder)

Frode Alm Eriksen, EdiSys ASA

Annlaug Haugvik, Kavli International AS

Grethe Larsen Søly, DnB Nor Bank ASA

Paul Chaffey, Abelia

Geir Kuvås, HSH

Hans Christian Holte, Sosial- og Helsedirektoratet

Styret 2006/2007

Jostein Håøy, Siemens Business Services AS (leder)

Annlaug Haugvik, Kavli International AS

Grethe Larsen Søly, DnB Nor Bank ASA

Paul Chaffey, Abelia

Geir Kuvås, HSH

Øyvind Gjørven, RTV

Jørn T. B. Larssen, Orkla ASA

Styret 2007/2008

Jostein Håøy, Siemens Business Services AS (leder)

Annlaug Haugvik, Kavli International AS

Grethe Larsen Søly, DnB Nor Bank ASA

Paul Chaffey, Abelia

Geir Kuvås, HSH

Øyvind Gjørven, RTV

Jørn T. B. Larssen, Orkla ASA

Styret 2008/2009

Jostein Håøy, Siemens Business Services AS (leder)

Annlaug Haugvik, Kavli International AS

Grethe Larsen Søly, DnB Nor Bank ASA

Paul Chaffey, Abelia

Øyvind Gjørven, RTV

Trine Tveter, Standard Norge

Jørn T. B. Larssen, Orkla ASA

Styret 2009/2010

Jostein Håøy, Siemens Business Services AS (leder)

Annlaug Haugvik, Kavli International AS

Grethe Larsen Sølly, DnB Nor Bank ASA

Paul Chaffey, Abelia

Øyvind Gjørven, RTV

Trine Tveter, Standard Norge

Jørn T. B. Larssen, Orkla ASA

Styret 2010/2011

Terje Grimstad, Karde (leder)

Annlaug Haugvik, Kavli International AS

Grethe Larsen Sølly, DnB Nor Bank ASA

Paul Chaffey, Abelia

Johs. Utne, Orkla ASA

Line Richardsen, KS

Trine Tveter, Standard Norge

Styret 2011/2012

Terje Grimstad, Karde (leder)

Annlaug Haugvik, Kavli International AS

Grethe Larsen Sølly, DnB Nor Bank ASA

Paul Chaffey, Abelia

Johs. Utne, Orkla ASA

Line Richardsen, KS

Trine Tveter, Standard Norge

Styret 2012/2013

Terje Grimstad, Karde (leder)

Frode Preben Ettesvoll, More AS

Line Richardsen, KS

Trine Tveter, Standard Norge

Anne-Siri dos Santos, Yara AS

Arne Thorstensen, Skatteetaten

Tom Rune Nilsen, LTL

Styret 2013/2014

Terje Grimstad, Karde (leder)

Frode Preben Ettesvoll, More AS

Line Richardsen, KS

Trine Tveter, Standard Norge

Anne-Siri dos Santos, Yara AS

Arne Thorstensen, Skatteetaten

Tom Rune Nilsen, LTL

Styret 2014/2015

Jon Arve Risan, KMI Consulting AS (arbeidende styreformann)

Tron Hovland, ITS Norway (nestleder)

Rolf Lysfjord, Logiq, senere EdiSys

Roger Lundstrøm, KGH Custom Service

Nils Inge Brurberg, BankID Norge

Styret 2015/2016

Jon Arve Risan, KMI Consulting AS (arbeidende styreformann)

Tron Hovland, ITS Norway (nestleder)

Rolf Lysfjord, Logiq, senere EdiSys

Roger Lundstrøm, KGH Custom Service

Nils Inge Brurberg, BankID Norge

Terje Borge Olsen, Terjebo Ltd

Ansatte siden 2002

Ansatte 2002

Adm. dir Arild Haraldsen fra 1.9. 2002

Seniorrådgiver Bjørn Aasheim fra 1.1 2003

Karl Isaken innleid som konsulent fra 1.1.2003

Ansatte 2003

Adm. dir Arild Haraldsen

Seniorrådgiver Bjørn Aasheim

Karl Isaken innleid som konsulent

Hans Aanesen (sluttet 1.7. 2003)

Ansatte 2004

Adm. dir Arild Haraldsen

Seniorrådgiver Bjørn Aasheim

Karl Isaken innleid som konsulent

Ansatte 2005

Adm. dir Arild Haraldsen

Seniorrådgiver Bjørn Aasheim (sluttet 1.10)

Karl I. Isaken innleid som konsulent (gikk av med pensjon 1.7)

Øyvind Aassve (fra 1.6)

Bao Dinh Nguyen (fra 1.8)

Ansatte 2006

Adm. dir Arild Haraldsen

Øyvind Aassve

Bao Dinh Nguyen

Mariann Sundvor (i engasjement fra 1.9)

Ansatte 2007

Adm. dir Arild Haraldsen

Øyvind Aassve

Bao Dinh Nguyen

Mariann Sundvor

Ansatte 2008

Adm. dir Arild Haraldsen

Bao Dinh Nguyen

Mariann Sundvor

Olav Hermansen

Øyvind Aassve - sluttet 1.4

Ansatte 2009

Adm. dir Arild Haraldsen

Olav Hermansen

Anne Salvesen fra 17.9

Bao Dinh Nguyen sluttet 1.12

Mariann Sundvor sluttet 15. 10

Per Bratterud sluttet 1.6

Ansatte 2010

Adm. dir Arild Haraldsen

Olav Hermansen

Anne Salvesen

Anders Romstad Stein (fra 1.12)

Ansatte 2011

Adm. dir Arild Haraldsen

Olav Hermansen

Anne Salvesen

Anders Romstad Stein

Ansatte 2012

Adm. dir Arild Haraldsen (fratrådte 1.5)

Adm. dir Terje Borge Olsen (tilrådte 1.4)

Olav Hermansen

Anne Salvesen

Anders Romstad Stein (sluttet 1.8)

Ansatte 2013

Adm. dir Terje Borge Olsen

Olav Hermansen

Anne Salvesen

Ansatte 2014

Adm. dir Terje Borge Olsen

Anne Salvesen - sluttet 1.4

Olav Hermansen – sluttet 1.8

Christian Sperre (deltid)

Ansatte 2015

Adm. dir Terje Borge Olsen - fratrådte 1.5

Christian Sperre (deltid) – fratrådte 31.12



VEDLEGG 6

FORHISTORIEN

Da Kai Isaksen etter lang og tro tjeneste i samhandlingens og standardiseringens navn, valgte å gå av med pensjon ble han oppfordret til å nedtegne det han hadde vært med på frem til etableringen av NorStella i 2003.

Resultatet av dette ble en lesverdig (for spesielt interesserte) trykksak, som senere er skannet til pdf-format.

I den trykte utgaven av følger denne med som vedlegg 6.

På www.norstella.no finner du den som eget pdf-dokument.





Du finner oss på www.norstella.no