



Digitaliserings- og  
forvaltningsdepartementet

Eksempelsamling til inspirasjon

# Tillitsreformen

Eksempler på tiltak

**Versjon 2.0. april 2024**

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet



## Innholdsfortegnelse

Arbeids- og inkluderingsdepartementet.....	3
1. Gjennomføring av tillitsreformen i arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV) .....	3
Barne- og familiedepartementet .....	5
1. Tillitsreformen i styringsdialogen .....	5
2. Gjennomgang av rapporteringskravene tildelingsbrevene .....	5
3. Eksempel på arbeid med tillitsreformen i sektor – Bufetat region øst kickstartet tillitsreformen i sin virksomhet.....	5
Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.....	6
1. Tillitsreform i styringsdialogen .....	6
2. Et pilotprosjekt om omorganisering til nye arbeidsformer og styring med tillit og bedre brukerretting i Statsbygg.....	6
3. Et pilotprosjekt om tillitsbasert ledelse i DSS med medarbeidere som arbeider på kontoret eller andre steder.....	6
4. «Klagebehandling økonomisk sosialhjelp». (Pilot - Stimulab-prosjekt).....	7
5. Tiltak innen arbeidsgiverpolitikken i staten .....	7
Energidepartementet .....	8
Tiltak 1: Etatsstyring- Reduserte og forenklede rapporterings- og dokumentasjonskrav og arbeid med tillitsbasert ledelse .....	8
Tiltak 2: Forbedret styring, organisering og samordning bl.a. gjennom digitalisering .....	8
Finansdepartementet .....	9
1. Gjennomgang av mål- og resultatstyringssystemet .....	9
2. Underliggende virksomheter skal påse at interne rapporteringskrav er hensiktsmessige og godt begrunnet .....	9
3. Kunnskapsgrunnlag om styring og tillitsreformen .....	9
Forsvarsdepartementet.....	10
1. Styringsreform i forsvarssektoren.....	10
Helse- og omsorgsdepartementet.....	12
1. Tørn .....	<b>Feil! Bokmerke er ikke definert.</b>
2. Programfinansiering innenfor tjenester til barn og unge.....	<b>Feil! Bokmerke er ikke definert.</b>
Justis- og beredskapsdepartementet .....	14
1. Tillitsreformen i styringsdialogen.....	14

2. Gjennomgang av tildelingsbrev .....	14
3. «Hender og ressurser må finne hverandre» – Stimulab-prosjekt .....	14
Klima- og miljødepartementet .....	15
1. En fare – Lokal innsats (Stimulab-prosjekt) .....	15
2. Natursats: Tilskudd til lokale tiltak for å ivareta naturmangfold .....	15
3. Program for leder- og medarbeiderskap hos Riksantikvaren .....	16
Kommunal- og distriktsdepartementet.....	18
1. Forsøksordning for kommuner og fylkeskommuner (frikommuneordning) .....	18
2. Erfaringsdeling om metoder ved statlig tilsyn med kommunene .....	18
3. Tillitsreformen i styringsdialogen .....	19
Kultur- og likestillingsdepartementet .....	20
1. Effektive prosesser for journalføring og arkivering av dokumentasjon- .....	20
2. Tillit innad i, eller mellom, organisasjoner og virksomheter i offentlig sektor - .....	21
Kunnskapsdepartementet .....	24
1) Tilskuddsordning – utprøvinger i kommunene .....	24
2) Utvalg for kvalitetsutvikling i skolen .....	24
3) Mer overordnet styring gjennom utviklingsavtaler og forenklinger i finansieringsordningen for statlige universiteter og høyskoler.....	25
Landbruks- og matdepartementet .....	27
1. Brukerdrevet utviklingsarbeid .....	27
2. Implementering av ny prosess for planlegging, gjennomføring og oppfølging av den offentlige kontrollen .....	27
3. Menneskene i organisasjonen, dialog og samarbeid .....	28
4. Landbruksdirektoratet og statsforvalterne - gode relasjoner gir gode resultater.....	28
Nærings- og fiskeridepartementet.....	30
1. Fellesføring om tillitsreformen til NFDs underliggende virksomheter .....	30
2. Tillitsgruppe internt i NFD .....	30
3. En dør inn til virkemiddelapparatet .....	30
Samferdselsdepartementet.....	32
1. Gode rammebetingelser og reduserte rapporterings- og dokumentasjonskrav .....	32
2. Videreføre og styrke samarbeidet med fylkeskommunene .....	32
3. Mulighet for samordning mellom etatene i og på tvers av sektoren .....	32
Utenriksdepartementet.....	34
1. Tillitsreform i styringsdialogen .....	34
2. Medarbeiderutvikling i utenriksstjenesten.....	34

## Arbeids- og inkluderingsdepartementet

### 1. Gjennomføring av tillitsreformen i arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV)

NAV fikk i tildelingsbrevet for 2022 i oppdrag fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet å starte arbeidet med tillitsreformen. Tillitsreformen handler om å gi Arbeids- og velferdsetatens medarbeidere tillit til å gi brukerne bedre tjenester. Arbeidet med reformen skal skje i tett samspill med brukerorganisasjoner, tillitsvalgte, medarbeidere og ledelse på alle nivåer.

I 2023 har en partssammensatt arbeidsgruppe bestående av representanter fra hovedsammenslutningene, arbeidsgiver, vernetjenesten og brukerutvalg, gjennomført et innsiktsarbeid for å få bedre kunnskap om hva som utfordrer handlingsrommet og tilliten i NAV. Rapporten fra dette arbeidet kan leses her: [Kva er NAV? - nav.no](https://nav.no/kva-er-nav/)

Basert på innsikt og anbefalinger fra den partssammensatte arbeidsgruppen er det besluttet tiltak og forsøk som er knyttet til de fem målene med tillitsreformen i NAV:

- Vi gir medarbeiderne våre større rom til å utvikle og bruke sin faglighet og kompetanse til å finne riktig løsning sammen med brukerne.
- Vi legger til rette for lokalt forankret tjenesteutvikling og etablerer forsøk med større handlingsrom lokalt.
- Vi styrker partsamarbeidet i Arbeid- og velferdsetaten, og partsamarbeidet skal skje på alle nivåer i tråd med intensjonen i Hovedavtalen i staten og med etatens tilpasningsavtale.
- Mål- og resultatstyringen sikrer en god balanse mellom lokalt handlingsrom og behov for styring, krav til kvalitet, likebehandling og god forvaltningspraksis.
- Vi videreutvikler tilliten vi viser i møte med brukerne.

Tiltakene og forsøkene har som formål å gi medarbeidere tillit og handlingsrom til å gi brukerne bedre tjenester. NAV har i 2023 hatt et søkelys på å styrke aktiviteter for å utvikle lederskap, medarbeiderskap og fremme en tillitsbasert samarbeidskultur i etaten. For at arbeidet med tillitsreformen skal lykkes, er det viktig at arbeidet integreres i det ordinære arbeidet med å utvikle etaten slik at tillitsreformen ikke blir et arbeid på siden. Selv om den partssammensatte arbeidsgruppen har avsluttet arbeidet sitt, vil arbeidet med tillitsreformen fortsette i 2024. I 2024 vil etaten ha særlig oppmerksomhet på forsøk som skal teste ut nye måter å jobbe på for å bidra til læring og metodeutvikling, med formål om at alle

medarbeidere skal få tillit, bruke sin faglighet og et handlingsrom til å finne gode løsninger sammen med brukerne.

Tiltakene det nå skal arbeides videre med i 2024 er bla.

- Forbedre MD-brevene gjennom færre, bedre og tydeligere mål og føringer
- Utvikling av lederskap, medarbeiderskap og fremme tillitsbasert samarbeidskultur i etaten
- Trene ledere i kompetanseledelse og økt satsing på systematisk kompetanseutvikling
- Utvikle modell, metoder og verktøy for praksisnær tjenesteutvikling
- Gjennomføre forsøk og utredning/utprøving med sikte på:
  - Større handlingsrom i NAV Kontaktsenter
  - Større handlingsrom i NAV Arbeid og ytelser
  - Et enklere NAV
  - Helhetlige digitale tjenester i NAV-kontoret

## **Barne- og familiedepartementet**

### **1. Tillitsreformen i styringsdialogen**

Alle virksomheter underlagt Barne- og familiedepartementet (BFD) fikk i tildelingsbrevene for 2023 i oppdrag å vurdere aktuelle tiltak for å ivareta intensjonene bak tillitsreformen. Bufdir fikk i tillegg i oppdrag å vurdere en pilot i det statlige barnevernet gjennom bruk av virkemidlene tillitsbasert ledelse eller økt fleksibilitet. Formålet med oppdraget var å fremme fagutvikling basert på gode erfaringer. Samarbeid mellom barnevern skole og helse skulle særlig vurderes. Flere av virksomhetene rapporterte om status for tiltak i første tertialrapport 2023 og i årsrapporten for 2023. I tildelingsbrevene for 2024 viser BFD til at regjeringens tillitsreform er et viktig og pågående prosjekt. Oppdraget i tildelingsbrevet for 2023, der virksomhetene ble bedt om å vurdere relevante tiltak innenfor eget ansvarsområde som kan inngå som del av tillitsreformen, videreføres i 2024. I årsrapporten for 2024 bes virksomhetene rapportere om status for dette arbeidet og hvilke prosesser som er vurdert.

### **2. Gjennomgang av rapporteringskravene tildelingsbrevene**

Barne- og familiedepartementet (BFD) gjorde i forbindelse med utarbeidelsen av tildelingsbrevene for 2023, en ekstra gjennomgang av virksomhetenes rapporteringskrav. Dette førte ikke til en vesentlig reduksjon i kravene til rapportering, men det bidrar til at departementet har et mer bevisst forhold til rapporteringskravene som stilles. Det er viktig at departementet får tilstrekkelig informasjon fra virksomhetene, men samtidig unngår at omfanget av rapportering blir unødvendig ressurskrevende for virksomhetene.

### **3. Eksempel på arbeid med tillitsreformen i sektor – Bufetat region øst kickstartet tillitsreformen i sin virksomhet**

Ved hjelp av godt partssamarbeid, har Bufetat region øst satt tillitsreformen inn som en naturlig del av deres langtidsarbeid. Bufetat region øst har tatt tak i oppdraget med å se på hvordan tillitsreformen kan settes ut praksis i egen virksomhet. For å få til det, trengte de et felles startpunkt for å snakke om reformen. I dialog med de tillitsvalgte bestemte Bufetat region øst å samle både ledere, ansatte og tillitsvalgte til en felles samling om hva tillitsreformen betyr for dem som virksomhet.

I samlingen fikk ulike aktører legge frem sitt perspektiv på tillitsreformen. Dette omfattet Bufdirs og Fagforbundets perspektiv, og Kommunal- og distriktsdepartementet kom også og holdt foredrag. Med utgangspunkt i de gitte perspektivene ble ledere, medarbeidere og tillitsvalgte delt i grupper hvor de diskuterte hva de hadde hørt og hvordan de tenkte at tillitsreformen traff arbeidet i Bufetat.

## Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet

### 1. Tillitsreform i styringsdialogen

- Ved oppfølgingen av etatenes føring fra tildelingsbrev for 2023 om å planlegge flere piloter innenfor reformens temaer har departementet to nye prosjekter og tiltak til reformen. (se pilotprosjekter listet under).
- Oppfølging av tiltakene skjer i styringsdialogen mellom departementet og etatene. Alle etatenes tildelingsbrev finnes på [regjeringen.no](https://www.regjeringen.no).
- DFD har sammen med fagdepartementene en løpende ambisjon om å redusere styringskravene til statsforvalterne. Antall styringskrav for 2024 ble redusert med 15 styringskrav i tildelingsbrevet og 13 styringskrav i Hovedinstruksen.

### 2. Et pilotprosjekt om omorganisering til nye arbeidsformer og styring med tillit og bedre brukerretting i Statsbygg

- Målet er å ta i bruk ny arbeidsform, struktur og ledelseskultur for utvikling av teknologinære tjenester med utgangspunkt i bruker/-kunde
- Gjennom bruken av prosjektmetodikken smidig i utviklingen av leveranser og produkter gis de ansatte frihet og tillit til å lære og ta egne avgjørelser om justering etter endringsbehov eller kontekstendringer ved implementeringen. I tillegg legger metodikken opp til mere brukerinvolvering ved utviklingen for nyttigere tjenester.
- Tiltaket, eller piloten i 2024, berører over 50 personer. Målet er å skalere og iverksette metodikken og organiseringen i hele Statsbygg etter erfaringene i dette prosjektet.

### 3. Et pilotprosjekt om tillitsbasert ledelse i DSS med medarbeidere som arbeider på kontoret eller andre steder

- Prosjektet har fått medfinansiering fra DFØs felles kompetansemidler med oppstart i 2023 frem til sommeren 2024.
- Målet er et godt arbeidsmiljø enten medarbeiderne jobber fysisk på kontoret eller hybrid (jobber sammen, både fysisk og via nettet, når og hvor som helst, hjemmefra, eksternt eller fra et kontor), og økt attraktivitet av DSS som arbeidsgiver
- Prosjektet skal utarbeide et konsept for tillitsbasert ledelse i en organisasjon med hjemmekontorløsning gjennom bl.a. et verktøy for å trene på tillitsbasert ledelse i hybrid hverdag i praksis

#### 4. «Klagebehandling økonomisk sosialhjelp». (Pilot - Stimulab-prosjekt)

- Digitalisering av klagebehandling på økonomisk sosialhjelp er nå avsluttet og en sluttrapport foreligger.
- I prosjektet har Statsforvalterens fellestjeneste kartlagt samhandlingen i tjenestene mellom stat og kommune, og sett på hvordan en kan videreutvikle klagesaksbehandlingen med sammenhengende digitale tjenester.
- Kartleggingen viser at det er Arbeids- og inkluderingsdepartementet som er faglig og økonomisk ansvarlig for oppfølging av prosjektet. Prosjektet vil derfor ikke bli fulgt opp videre fra DFD.

#### 5. Tiltak innen arbeidsgiverpolitikken i staten

- Medbestemmelse er et viktig premiss i arbeidet med tillitsreformen. Partene i staten har utarbeidet en egen [veileder om medbestemmelse og partssamarbeid](#) som kan brukes i den enkelte virksomhet. Den skal bidra til å øke kunnskapen og gi felles forståelse blant ledere og tillitsvalgte om det viktige partssamarbeidet.
- [Den nye Hovedavtalen](#) presiserer at medbestemmelse i staten skal være reell og at ledere skal engasjere seg i og støtte opp under medbestemmelsen i virksomheten. Avtalen gir en god ramme for å få til det som er meningen med tillitsreformen. Den gir arbeidstakerne mulighet for direkte innflytelse på organisering av arbeidet og oppgaveløsning innen eget arbeidsområde.
- En revidert versjon **av arbeidsgiverstrategien for staten** er ferdigstilt. Under «Forventninger til virksomhetsleder» framgår det av strategisk mål nr. 1 at virksomhetslederen skal ha god kunnskap om lover og avtaleverk i statlig tariffområde, hvilke plikter han har som arbeidsgiver, og bidra til et aktivt og konstruktivt partssamarbeid og medbestemmelse i tråd med Hovedavtalen.
- Et nytt **grunnlag for god ledelse i staten** er ferdigstilt. Her settes det forventninger til lederne i staten om å vise medarbeiderne tillit gjennom å gi tydelig ansvar og handlingsrom. Slik følger den opp sentrale elementer i tillitsreformen. Det er også lagt vekt på at lederne må bruke partssamarbeidet og medbestemmelse aktivt, ref. strategisk mål 1 i den reviderte versjonen av arbeidsgiverstrategien i staten.



## Energidepartementet

### **Tiltak 1: Etatsstyring- Reduserte og forenklede rapporterings- og dokumentasjonskrav og arbeid med tillitsbasert ledelse**

Hurdalsplattformen fastslår at målene i offentlig sektor skal være få, tydelige og relevante. Målet med tillitsreformen er å gi mer velferd og bedre tjenester til innbyggerne, og til rett tid. For å få dette til, er et virkemiddel å øke tilliten innad i offentlig sektor, blant annet med å detaljstyre mindre. Det er viktig at departementets underliggende etater har hovedmål og delmål som gir de tilstrekkelig handlingsrom. De konkrete målene som departementet styrer etter skal være fleksible nok til at tiltak til enhver tid kan rettes inn mot det som er viktig og riktig for samfunnet. Det er en ambisjon å forenkle rapporteringen der det er mulig, og samtidig sikre tilstrekkelig og hensiktsmessig styringsinformasjon. I tildelingsbrevene for 2024 er det også tatt inn et avsnitt om at etatene skal arbeide videre med å utvikle organisasjonskultur og ledelse i virksomheten, herunder arbeid med tillitsbasert ledelse.

### **Tiltak 2: Forbedret styring, organisering og samordning bl.a. gjennom digitalisering**

Tillitsreformen omfatter hele offentlig sektor, dvs. staten, kommunene, fylkeskommunene og heleide statlige virksomheter. Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE) har satt i gang et arbeid med å videreutvikle kraftsystemutredningene (digital KSU) som vil gi bedre samordning mellom kommuner, fylkeskommuner, nettselskaper og NVE. Arbeidet har en målsetning om mer kunnskapsbasert og koordinert planlegging. Første versjon, kalt PlanNett, er nå lansert for offentligheten.

Samarbeid på tvers av forvaltningsetater og mellom Sökkeldirektoratet og selskaper i olje- og gassnæringen, vil bidra til mer effektive prosesser overfor rettighetshaverne på norsk sokkel. Dette kan handle om felles digitale saksbehandlingsløsninger og databaser, eller å koordinere eller være sekretariat for ulike felles initiativer. Et eksempel på dette er ODs pågående arbeid med digitalisering gjennom «Sokkelbibliotek 2026».

## Finansdepartementet

### 1. Gjennomgang av mål- og resultatstyringssystemet

- Finansdepartementet arbeider med en gjennomgang av mål- og resultatstyringssystemet for Finansdepartementets etater. Særlig har Finansdepartementet hatt oppmerksomhet på mål- og styringsparametere i tildelingsbrevet.
- Formålet med arbeidet er at mål og styringsparametere i størst mulig grad skal være hensiktsmessige, blant annet ved å redusere unødvendige rapporteringskrav og å øke handlingsrommet for virksomhetene. Samtidig må styringen og tildelingsbrevene tilpasses virksomhetenes egenart, risiko og vesentlighet.
- Virksomhetene er involvert i arbeidet.

### 2. Underliggende virksomheter skal påse at interne rapporteringskrav er hensiktsmessige og godt begrunnet

- Finansdepartementet vil i tildelingsbrevene for 2024 be samtlige etater om å påse at rapporteringskravene internt i virksomheten er hensiktsmessige og godt begrunnet.
- Formålet med tiltaket er at etatene skal legge til rette for god utnyttelse av medarbeideres kompetanse.
- Etatene må samtidig sikre forsvarlig ivaretagelse av rettsikkerhet, likebehandling og internkontroll, og at virksomhetsstyringen for øvrig er godt tilpasset virksomhetens egenart, risiko og vesentlighet.

### 3. Kunnskapsgrunnlag om styring og tillitsreformen

- Finansdepartementet har i samarbeid med DFD gitt DFØ i oppdrag å lage et notat om problemstillinger knyttet til styring og tillitsreform. Notatet skal ta utgangspunkt i eksempelsamlingen om tillitsreformen og vil utgjøre et kunnskapsgrunnlag på området.

## Forsvarsdepartementet

### 1. Styringsreform i forsvarssektoren

- Som en del av regjeringens tillitsreform pågår det nå et arbeid med en styringsreform i forsvarssektoren, som skal gjøre det mulig for Forsvarsdepartementet og etatene å nå sine mål gjennom raskere beslutningsprosesser, høyere gjennomføringstempo og økt effektivitet. Krig, stormaktrivalisering, klimaendringer og teknologiske endringer fører til uforutsigbarhet og krever evne til å ta raske beslutninger på et kunnskapsbasert grunnlag.
  - Det jobbes systematisk og i stor skala i departementet for å få til en vellykket styringsreform.
  - Endringene skal bidra til at sektoren blir bedre i stand til å møte trusselbildet og innfri politiske forventninger, med et godt partssamarbeid, forankret i tett dialog og medbestemmelse gjennom hele prosessen, er en forutsetning for å få til gode og gjennomtenkte beslutninger.
  - Styringsreformen i forsvarssektoren vil gi tydeligere ansvarsforhold mellom de ulike etatene, og mellom Forsvarsdepartementet og Forsvaret. Resultatet av arbeidet vil kunne føre til endringsbehov også internt i Forsvarsdepartementet.
  - For å oppnå disse forbedringene gis det et mer helhetlig ansvar til forsvarssjefen og øvrige etatssjefer, noe som også vil kreve endringer i ansvarsdelingen på tvers av departement og etatene og mellom etatene i sektoren.
  - Dette inkluderer blant annet å rydde opp i roller og ansvarsdelingen mellom etatene når det gjelder:
    - strategisk IKT-styring, slik at Forsvaret kan bli i stand til å håndtere ansvaret innen IKT-området.
    - å gi Forsvaret et helhetlig ansvar med tilhørende myndighet for hele verdikjeden innenfor vedlikehold av materiell i driftsfasen.
    - ny organisering av materiellanskaffelser med samling av anskaffelsesmiljøet i sektoren i Forsvarsmateriell, og innføring av kategoristyring som det gjeldende prinsippet for anskaffelser.
- Forsvarsbygg vil fortsette å ha ansvar for anskaffelser innenfor eiendom, bygg og anlegg.
- Det vil videre bli utredet behov for å justere roller og ansvarsdelingen innenfor områder som investeringer, personell og kompetanse, FoU, mm.

- Gjennom styringsreformen legges det også opp til at Forsvaret skal få større ansvar for både å utvikle, planlegge, og styre alle ressursområder og aktiviteter basert på mål gitt av departementet, samtidig som Forsvaret skal utvikles til å bli en tydeligere premissgiver og bestiller overfor de tre øvrige etatene.
- Forsvarsstaben har iverksatt ny organisasjon høsten 2023. Staben er redusert og restrukturert for å styrke virksomhetsstyring og virksomhetsutvikling. Kompetanseutvikling og nye måter å jobbe på er de viktigste verktøy for å oppnå de kvalitative effektene.
- Forsvarets økonomifunksjoner skal også samles organisatorisk fra høsten 2023 med ledelse lokalisert i Bergen, og et avdelingskontor i Indre Troms. Tiltaket vil gi mer helhetlig styring og bedre økonomikontroll i Forsvaret. Restrukturering av Forsvarsstaben og samling av økonomifunksjonene er viktige forutsetninger for å lykkes med styringsreformen i sektoren.
- Videre ses det på endringer i innholdet i tildelingsbrevene med blant annet mål og styringsparametere, og etatsstyringen av etatene med tanke på henholdsvis 2024 og 2025 når ny LTP-periode starter opp, for å møte intensjonen i tillitsreformen.
- Forsvarsdepartementet skal således med råd og anbefalinger fra etatene etablere en styringsmodell med tydelig ansvarsdeling og skillelinjer mellom departementet og Forsvaret og et tydeligere mål- og resultatansvar i etatene. Videre ryddes det opp i ansvarsdelingen mellom etatene i sektoren. Forsvaret får en tydeligere bestillerfunksjon, mens Forsvarsmateriell og Forsvarsbygg er tjenesteleverandører til Forsvaret. Det er ønskelig å gi lederne i Forsvaret den tilliten og myndigheten de trenger for å bedre forsvarsevnen.

## Helse- og omsorgsdepartementet

### 1. Tørn – et nasjonalt program for helse- og omsorgstjenesten

- Målet og hensikten med tiltaket:
  - Formålet med tilskuddsordningen fra departementet er å bidra til forbedring av arbeidsformer og organisering av arbeidet i omsorgstjenesten for å øke kontinuiteten i tjenestene, gi brukere og ansatte større forutsigbarhet og trygghet, og bidra til tjenester som er tilpasset brukernes hverdag.
  - Programmet gjør forsøk med nye arbeids- og organisasjonsformer og forsøk med oppgavedeling på tvers og innenfor tjenesteområder, -nivåer og virksomheter i helse- og omsorgstjenesten.
- Programmet har tre delprogrammer: 1) kommunal helse- og omsorgstjeneste, 2) spesialisthelsetjenesten, 3) samhandling.
- For 2024 er det bevilget 69,3 mill. kroner til Tørn.
- Tørn har en regional struktur, bruker følgeforskning og justerer innsatsen underveis. Det er lagt opp til lokal forankring og eierskap i arbeidet.
- Rapportering viser at Tørn gir gode effekter. Fafos følgeforskning av Tørn viser gode evalueringer i en [rapport](#) fra februar 2024.
- Tørn er omstilling i praksis og er et tydelig eksempel på hvordan vi kan operasjonalisere [tillitsreformen](#).
  - I Tørn er tillitsvalgte, ledere og ulike grupper tett involvert.
  - Det jobbes skritt for skritt tett på tjenestene for å få på plass endringer som betyr noe både for brukerne, de ansatte og for omsorgstjenesten i stort.
  - Denne måten å jobbe på – der tillitsvalgte, ledere og ansatte er involvert fra start – kan bidra til å tenke mer helhetlig om pasientene og brukerne.
  - Vi får til bedre pasientforløp og bedre tjenester når vi tenker på tvers av nivåene i helsetjenesten.
  - Når medarbeidere kan bruke sin kompetanse riktig og følge en pasient/bruker tettere sørger vi for en mer bærekraftig tjeneste.
- Les mer: [Tørn – Sammen om fremtidens helse og omsorg - KS](#) og her: [Tørn utvides til hele helse- og omsorgstjenesten - KS](#)

### 2. Programfinansiering innenfor tjenester til barn og unge

- Målet og hensikten med tiltaket:

- Økonomiske virkemidler er sentrale i statens mulighet for å legge til rette for samarbeid og samordning av tjenester og tilbud til barn og unge. Kommunene mottar midler over kommunerammen og gjennom tilskuddsordninger.
- De fleste tilskuddsordninger er rettet mot spesifikke tjenester, tiltak og nærmere definerte målgrupper, og er et virkemiddel for å nå særskilte sektorspesifikke mål.
- Ved programfinansiering ønsker man å snu dette til at tilskuddsmidlene rettes mot målgruppen og ikke den enkelte tjeneste eller tiltak/sektorområde.
- Programfinansiering skal gi kommunene større handlingsrom til å jobbe helhetlig og prioritere tiltak som er tilpasset lokale behov, og som i større grad treffer det enkelte barn og ungdoms behov for hjelp. Ambisjonen er at programfinansiering gjennom å skape felles forståelse mellom tjenesteområdene, endringer i organiseringen av både det tverrfaglige arbeidet og samhandling skal bidra til å gi barn og unge et best mulig liv
- Det er gjennomført en pilot for programfinansiering som ble avsluttet sommeren 2023, og rapporter fra statsforvalterne viser at de fleste kommunene har tatt store steg med hensyn til å forankre, konkretisere, pilotere og iverksette ulike tiltak og samarbeidsmodeller.
- Ifølge prosjektgruppen rapporteres det om bedre samordning av tjenester, en mer felles organisasjonskultur og bedre strukturer.
- Regjeringen vil derfor vurdere hvordan statlige tilskudd som virkemiddel kan utnyttes for å nå målet om bedre, mer helhetlige og koordinerte tjenester til barn og unge og vil i planperioden videreføre programfinansiering som et tverrsektorielt samarbeid. Regjeringen vil komme tilbake med en fornyet vurdering i statsbudsjettet for 2026.

## Justis- og beredskapsdepartementet

### 1. Tillitsreformen i styringsdialogen

- Justis- og beredskapsdepartementet (JD) har siden oktober 2021 jobbet målrettet med å redusere detaljstyring og øke handlingsrommet for virksomhetene, og dette arbeidet fortsetter og videreutvikles. Samtidig må styringen og tildelingsbrevene tilpasses virksomhetenes egenart, risiko og vesentlighet.
- Alle virksomheter underlagt JD fikk i tildelingsbrevene for 2023 likelydende oppdrag om å vurdere aktuelle tiltak for å ivareta intensjonene bak tillitsreformen. Virksomhetene er også bedt om å vurdere om det er mulig å redusere interne styringssignaler, rapporteringskrav og resultatkrav som binder opp ressurser og innsnevrer handlingsrommet i oppgaveutførelsen.
- Oppfølging av tillitsreformen gjøres i styringsdialogen mellom departementet og virksomhetene, og virksomhetene skal rapportere på oppdraget i årsrapportene for 2023. Resultatene vil deretter vurderes.

### 2. Gjennomgang av tildelingsbrev

- For å systematisere arbeidet med å redusere detaljstyring og øke handlingsrommet for virksomhetene ytterligere, har JD iverksatt en gjennomgang av tildelingsbrevene til underliggende virksomheter.
- Gjennomgangen har til hensikt å se på utviklingen i styringen over tid og vurdere om handlingsrommet har økt, og dersom ikke, vurdere årsakene til dette.

### 3. «Hender og ressurser må finne hverandre» – Stimulab-prosjekt

- Riksrevisjonen konkluderte i 2022 med at det ikke er godt nok tilrettelagt for tilbakeføring av straffedømte etter endt soning. Det gjelder både i helse-, opplærings- og velferdstjenester.
- Kriminalomsorgen har fått tildelt Stimulab-midler til et prosjekt som har som mål å tette glippsoner i tilbakeføringsprosessen. Prosjektet skal ta tak i det tverrgående samarbeidet mellom kriminalomsorgen og velferdstjenestene, for å finne ut hvordan de kan jobbe på nye måter slik at løslatte kan få en god start på livet i frihet.
- Det foreligger mye innsikt og oppdatert dokumentasjon om samordningsproblemene i tilbakeføringsprosessen og systemutfordringene er godt dokumenterte. Det har imidlertid vært lite utprøving av mulige tverrfaglige løsninger og innovasjonspotensialet ligger bl.a. i å se nytt på organisatoriske og teknologiske utfordringer.

## Klima- og miljødepartementet

I oppfølging av tillitsreformen i klima- og miljøsektoren er det besluttet å vektlegge arbeidet med å forenkle styringssystemene, bygget på tillit. Vi vil også øke kvaliteten på miljødata som kan deles på tvers av sektorene, og følge opp forsøk og piloter som gir bedre beslutninger for naturen. I regjeringens invitasjon til å delta i en forsøksordning for kommuner og fylkeskommuner er *klimatilpasning* og *bærekraftig arealbruk* løftet fram som interessante områder for forsøk innenfor klima- og miljøsektoren.

### 1. En fare – Lokal innsats (Stimulab-prosjekt)

- Prosjektets utgangspunkt og hovedutfordring er å gjøre det enklere for ulike brukere å forstå hva de skal gjøre når det er varslet en naturfare. Som en del av utfordringsbildet ligger det at det er tre organisasjoner (Meteorologisk institutt, Norges vassdrags- og energidirektorat og NRK), med ulike føringer fra eiere og internasjonalt regelverk, som samarbeider om naturfarevarslingen.
- Prosjektet tar utgangspunkt i tre problemstillinger:
  - Hva trenger innbyggerne for å handle i tråd med et varsel om naturfare?
  - Hvordan kan lokale beredskapsaktører samhandle for å respondere på farevarsler og engasjere innbyggerne?
  - Hvordan kan de ulike aktørene samhandle for best å utforme og formidle varsler?
- I prosjektet legges det avgjørende vekt på å forstå de ulike brukerperspektivene – brukernes ulike roller, behov, erfaringer og forutsetninger for å forstå varslene. Gjennom Stimulab-ordningen gjennomføres prosjektet med støtte fra miljøer med spisskompetanse innen brukerinnsikt og tjenestedesign.
- Målet er å skape bedre og mer effektiv håndtering av naturfarer, ved at brukerne (innbyggere og beredskapsaktører) settes i stand til å ta gode avgjørelser. Se også [pressemelding om prosjektet](#).

### 2. Natursats: Tilskudd til lokale tiltak for å ivareta naturmangfold

- Endringer i arealbruk, forurensning og klimaendringer er de største påvirkningsfaktorene på naturen. Kommunene har en sentral rolle i arealforvaltningen og stort ansvar for å ivareta naturmangfoldet lokalt.
- Rammen for tilskudd til kommuner som vil arbeide med naturmangfold er i 2024 økt fra 3 til 53 millioner kroner, og tilskuddsordningen har fått navnet "Natursats". Kommunene har tidligere kunnet søke tilskudd til eget planarbeid for naturmangfold.



Fra 2024 er det også mulig å søke tilskudd til praktiske lokale tiltak for å ivareta naturmangfoldet.

- I den første søknadsrunden (frist februar 2024) søkte 145 kommuner om tilskudd til oppfølging av naturhensyn i kommunenes planarbeid. Søknadene fordelte seg på følgende områder:
  - Revisjon av arealplaner (planvask): 83
  - Utarbeiding av en tematisk kommunedelplan for naturmangfold: 50
  - Revisjon av tidligere vedtatt kommunedelplan for naturmangfold: 12
- Den andre søknadsrunden (frist april 2024) åpnet for å søke tilskudd til gjennomføring av konkrete tiltak i kommunene - herunder informasjonstiltak, kartlegging av naturmangfoldet, planlegging av tiltak for å ivareta/bedre tilstanden, innhente og samle nødvendig kunnskap med mer. Søknadene må ha informasjon om hvilken miljøforbedring og effekt tiltaket forventes å ha.
- Miljødirektoratets elektroniske søknadssenter er et effektivt mottaksapparat for kommunene som vil delta: <https://soknadssenter.miljodirektoratet.no/>

### 3. Program for leder- og medarbeiderskap hos Riksantikvaren

- Riksantikvaren har knyttet arbeidet med leder- og medarbeiderskap til tillitsreformen, gjennom satsning på tillitsbasert ledelse og klargjøring av medarbeiderrollen. God ledelse og godt medarbeiderskap er avhengig av hverandre, gjennom et forpliktende samspill. Dersom tillitsreformen skal medføre en endring hos ledere, må vi også snakke om hvordan dette vil medføre endring hos medarbeiderne.
- Ledelse og medarbeiderskap er forankret i Riksantikvarens strategi 2021-2025, og et lederutviklingsprogram etter fastsatte lederprinsipper etablert i 2021. Medarbeiderskapsprogrammet startet opp våren 2023.
- Tillitsvalgte og vernetjenesten har deltatt i programmet fra oppstart og er aktivt med i arbeidsgruppen som utarbeidet målsetningene og gjennomfører programmet sammen med ledelsen.
- For å måle resultater av programmet er det gjennomført fokusgruppeintervjuer med medarbeidere, ledere og tillitsvalgte som et nullpunkt ved oppstart, som følges opp etter endt program i april 2024.
  - Programmet benytter en evalueringsmetodikk basert på Kirkpatrick's modell (1998) for evaluering av utviklingstiltak. Det er tre nivåer for måling: 1. Meningsnivå – deltakernes tilfredshet 2. Læringsnivå – deltakernes grad av læring 3. Atferdsnivå – grad av endret atferd tilbake på jobb.

- Endringene følges også opp i medarbeiderundersøkelse og medarbeidersamtaler, og videre fremover.
- Riksantikvaren har søkt om kompetansemidler fra hovedtariffavtalen til en satsing på medarbeiderskap og har mottatt kr 720 000.
- Programmets mål: 1. Styrket felles forståelse av mål, roller og prioriteringer hos ledere og medarbeidere. 2. Styrket praksis for kommunikasjon og involvering, for å styrke Riksantikvarens evne til endring og utvikling. 3. Økt kjennskap til mål, ansvarsområder, og kompetanse på tvers av avdelinger og fagområder. 4. Utvikling av en felles plattform for tillitsbasert ledelse- og medarbeiderskap, som tydeliggjør forventninger og sikrer felles forståelse av hva som skal til for å skape et godt samspill.

## Kommunal- og distriktsdepartementet

### 1. Forsøksordning for kommuner og fylkeskommuner (frikommuneordning)

- Regjeringen har invitert kommuner og fylkeskommuner til å søke om å bli forsøkskommuner. Frist for å sende foreløpig søknad var 8. september. Departementet har mottatt 87 søknader. Søknadene vurderes av KDD i samarbeid med berørte fagdepartement.
- Dette er en oppfølging av anmodningsvedtak fra Stortinget om å legge til rette for frikommuneforsøk.
- Kommunene og fylkeskommunene har kunnet søke på forsøk innen alle sektorer eller på tvers av sektorer. Forsøkene må være innenfor rammene av eksisterende forsøkshjemler.
- Det er opprettet en nettside med informasjon om forsøksordningen og søknadsprosessen [Forsøkskommune - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/forsokskommune)
- Forsøkene og forsøksordningen skal evalueres.

### 2. Erfaringsdeling om metoder ved statlig tilsyn med kommunene

- KDD leder og er sekretariat for Arena for nasjonal samordning av tilsyn med kommunesektoren som består av 11 nasjonale tilsynsmyndigheter, samt representanter fra statsforvalterne og KS. Arenaen har blant annet som mandat å legge til rette for gjensidig utveksling av erfaringer med tilsyn og tilsynsmetoder.
- En del av arbeidet i Arenaen er å arrangere årlige tilsynsseminarer. Målgruppen for tilsynsseminaret er statsforvaltere, nasjonale tilsynsmyndigheter og andre som fører med tilsyn med kommuner. Formålet er å øke kunnskapen om hvilke virkninger ulike metoder har for kommunene og bidra til at flere tilsynsmyndigheter nyttiggjør seg av andres erfaringer.
- Det har blitt gjennomført to tilsynsseminarer hvor tillitsreformen har vært et hovedtema. I februar 2023 ble det gjennomført seminar og arenamøte om tillitsreformen og erfaringer med metodebruk og dokumentasjonskrav.
- I november 2023 ble det gjennomført tilsynsseminar om kvalitet og effekt av tilsyn. Dette seminaret ble arrangert i samarbeid med Helsetilsynet, Kartverket og Datatilsynet.

### 3. Tillitsreformen i styringsdialogen

KDD har fått en oversikt over underliggende etaters arbeid som understøtter tillitsreformens mål. Det er flere relevante tiltak:

- I 2023 har både Kartverket og Valgdirektoratet omorganisert seg til å bruke produktteam og smidig metodikk for å gi mer frihet til ansatte til å utføre og utvikle sine leveranser på.
- DiBK gjennomfører et Stimulab-prosjekt i 2024 «Ingen sak med byggesak – effektiv og brukerrettet veiledning i alle ledd». Prosjektet ønsker å finne ut hvordan førstelinjen på byggesak i kommunene kan få en enklere og mer effektiv arbeidshverdag med veiledningstjenester som både ansatte og brukere er mer fornøyde med.
- Flere av våre etater har gjennomført ledelsesutviklingsprogrammer i tillitsbasert ledelse.
- Kartverket omorganiserer partsamarbeidet med en ny modell for organisering av medbestemmelse i organisasjonen. Dette innebærer blant annet mer frihet lokalt til å utforme dialogen mellom tillitsvalgte og ledelsen.
- Husbanken har gjennom kompetansemidler fra DFØ, arbeidet med å styrke arbeid med opplæring og faglig støtte til kommunale saksbehandlere av Husbankens virkemidler.

## Kultur- og likestillingsdepartementet

### 1. Effektive prosesser for journalføring og arkivering av dokumentasjon- Regulatorisk sandkasse for arkiv, data og offentlighet

- Arkivering bør ikke være noe man tenker på i etterkant av en oppgave, men noe som skjer løpende. Ny teknologi kan bidra til å effektivisere arbeidet, men regelverket kan sette begrensninger for hva slags og i hvilken utstrekning ny teknologi kan benyttes.
- En regulatorisk sandkasse er et kontrollert testmiljø for virksomheter som vil eksperimentere med nye teknologier og tjenester under oppfølging av fagmyndighetene.
- Hensikten med denne sandkassa er å utforske og teste nye måter å skape dokumentasjon og arkiv på som ivaretar arkivfaglige hensyn på en god og innovativ måte. Målsettingen er å identifisere hvilket mulighetsrom og hvilke hindringer som ligger i dagens arkivregelverk, utforske metodiske og teknologiske muligheter, og tilrettelegge for økt innovasjon og teknologiutvikling.
- Det at det offentlige tar vare på riktig og relevant informasjon som dokumenterer virksomheten er tillitsskapende og bidrar til styrket rettssikkerhet. Gode prosesser og systemer som gjør det enklere for forvaltningen å ivareta disse hensynene, bidrar til å redusere den administrative byrden og frigjør tid og ressurser til å utføre faglige oppgaver og gi bedre tjenester.
- Arkivloven med forskrifter er det rettslige utgangspunktet for arbeidet i sandkassa. Ivaretagelse av offentlighet er også en relevant problemstilling. Et tverrfaglig team fra Arkivverket gir råd og veiledning til deltakerne. Ved oppstart kartlegges hvilke bestemmelser i arkivregelverket det eventuelt er behov å få dispensasjon fra i tiltaksperioden, og hvilke behov det er for veiledning og hvordan den skal forbedres og gjennomføres. Problemstillinger og erfaringer deles og formidles løpende, og presenteres avslutningsvis i en sluttrapport.
- Det er siden 2021 gjennomført seks prosjekter. Deltakerne har vært DigiBarnevern, Tolletaten, Stavanger kommune, Norsk helsennett, Kulturtanken og Sjøfartsdirektoratet.
- Tilbakemeldinger fra deltakerne viser at de etter prosjektet opplever økt forståelse for kravene i regelverket og for mulighetsrommet til å gjøre innovative valg. Det tette samarbeidet med fagmyndighetene gjør det enklere å skissere løsninger og redusere risiko. Arkivverket får økt forståelse for praktiske utfordringer og nye teknologisk løsninger. Kompetanse på ivaretagelse av arkiv og offentlighet styrkes, og deltakerne

får økt bevissthet rundt det å arbeide på tvers av fagområder og tverrsektorielle problemstillinger.

- Tiltaket er etablert som et samarbeid mellom Arkivverket og Digitaliseringsdirektoratet. Utvelgelsen av prosjekter baseres på forhåndsdefinerte kriterier, som innovasjonshøyde og spredningseffekt.
- Relevante koblinger om tiltaket og kontaktinformasjon:
  - Informasjon om Arkivverkets regulatoriske sandkasse:
  - <https://www.arkivverket.no/arkivutvikling/innebygd-arkivering/regulatorisk-sandkasse>
  - Gjennomførte prosjekter og erfaringsrapporter:
  - <https://www.arkivverket.no/arkivutvikling/innebygd-arkivering/regulatorisk-sandkasse/tidligere-prosjekter>
  - Hvordan jobbe med innovasjon i offentlig sektor:
  - <https://www.digdir.no/innovasjon/innovasjon-i-offentlig-sektor/881>

## **2. Tillit innad i, eller mellom, organisasjoner og virksomheter i offentlig sektor - Bevisstgjøring og veiledning om likestillingsplikten for offentlig sektor - aktivitets- og redegjørelsesplikten for offentlige myndigheter**

- Etter likestillings- og diskrimineringslovens § 24 plikter alle offentlige myndigheter å arbeide aktivt, målrettet og planmessig i all sin virksomhet for å fremme likestilling og hindre diskriminering. Bestemmelsen er kjent som «offentlig myndigheters aktivitets- og redegjørelsesplikt».
- Det er risiko for at innbyggere opplever direkte eller indirekte diskriminering i møte med offentlig sektor. Det kan for eksempel dreie seg om mangel på universell utforming av lokaler og/eller digitale løsninger, mangel på språklig tilrettelegging og/eller mangelfulle rutiner knyttet til bruk av tolk, tjenester som ikke tar høyde for etnisk- og/eller religiøst mangfold, stereotype fremstillinger av ulike grupper, med mer.
- Det er en målsetting om økt bevisstgjøring og oppfyllelse av aktivitets- og redegjørelsesplikten i offentlige virksomheter. Det betyr å kartlegge mulige barrierer for likestilling som innbyggerne kan oppleve i møte med deres virksomhet, finne årsakene og iverksette egnede tiltak. Virksomheten skal redegjøre for hvordan plikten er gjennomført og beskrive planer for arbeidet fremover.

- Likestillingsarbeid bidrar til større tillit i organisasjoner og virksomheter i offentlig sektor. Det skapes økt bevissthet om behovene som ulike deler av innbyggerne har i møte med den enkelte virksomhet. Eksempel på tiltak er at interne rutiner og retningslinjer blir forankret i opplevelsene og behovene til publikum og ansatte.
  - Likestillingsarbeid kan også bidra til tillit mellom offentlige etater. En åpen diskusjon mellom virksomheter om utfordrende spørsmål gir læring og gjør at de spiller hverandre gode. – Har vi diskriminerende praksiser hos oss? Er det noen grupper som ikke blir like godt ivaretatt som andre? Er det risikofaktorer for seksuell- eller annen trakassering? Åpenhet rundt komplekse likestillingsutfordringer kan også bidra til å sikre gode forutsetninger for effektivt samarbeid og mer realistisk og forutsigbar ressursallokering – to faktorer som også bygger tillit mellom offentlige etater.
  - Likestillings- og diskrimineringsombudet utfører informasjonsaktiviteter for å fremme kjennskap til aktivitets- og redegjøringsplikten for offentlige myndigheter blant pliktsubjekter og sivilt samfunn, og gjennomgår og analyserer likestillingsredegjørelser for å følge opp virksomheter som har behov for veiledning slik at plikten oppfylles.
  - I 2023 er det gjennomført en bevisstgjøringskampanje i Oslo, Kristiansand og Tromsø, med særlig søkelys på skeive. Kampanjen har fått tilpasset innhold basert på analyse av styrker og forbedringspotensialet i den enkelte besøksregionen. Tiltaket har kombinert medieutspill i nasjonal- og lokalpresse, tilstedeværelse av ombudet med relevante kurs og workshops for offentlige virksomheter og sivilt samfunn, og møter med relevante aktører. I tillegg har ombudet samarbeidet med Likestillingssentre med mål om å synliggjøre disse som relevante lokale ressurser som kan gi veiledning om aktivitets- og redegjøringsplikten for offentlige myndigheter.
  - Likestillings- og diskrimineringsombudet, Bufdir og flere statlige virksomheter har etablert et Statlig mangfoldnettverk, der spørsmål rundt likestilling og mangfold kan diskuteres med jevnlig mellomrom. Det arrangeres også en egen toppledersamling i regi av nettverket der viktige problemstillinger knyttet til oppfyllelse av plikten kan drøftes på toppledernivå.
- Relevante koblinger om likestilling:
    - Hva offentlige myndigheters aktivitets- og redegjøringsplikt handler om: <https://www.ldo.no/jobbe-for-likestilling/utenfor-arbeidslivet/hva-handler-plikten-om/>

- Å jobbe for likestilling i arbeidslivet og offentlig sektor:  
<https://www.ldo.no/jobbe-for-likestilling/>



## Kunnskapsdepartementet

### 1) Tilskuddsordning – utprøvinger i kommunene

- Målet og hensikten med tiltaket: Tilskuddsordningen skal stimulere kommunene til å prøve ut mer tillitsbaserte arbeidsformer i barnehager og skoler, ved å gi de ansatte mulighet til å utnytte sin kompetanse bedre gjennom mer faglig frihet og mer tid til barna og elevene. Utprøvingene skal kunne gjennomføres innenfor de fullmakter og frihetsgrader som kommunen og dens virksomheter alt har.
- Retningslinjer for tilskuddsordningen ble fastsatt av Kunnskapsdepartementet 2. mai 2023. Utdanningsdirektoratet forvalter ordningen.
- Udir mottok 59 søknader som var berettiget tilskudd og tilskuddet ble delt ut basert på loddtrekning med et likt beløp på 250 000 kr til 40 kommuner. De fleste kommunene har lagt til en egenandel på 100% av tilskuddsbeløpet, men flere har også lagt til mer.
- Kommunenes handlingsrom til bruken av tilskuddet er stort og prosjektene har både stor spredning og spennende retninger. Eksempel på bruksområde er mer tid til kjerneoppgaver/barna/elevne, tverrfaglig samarbeid, kompetanseløft, tillitsbaserte arbeidsformer/-ledelse og styrking av partssamarbeidet. Vurderingen så langt er at mange av kommunene har planer om å bruke tilskuddet på en måte som kan føre til varige positive endringer dersom forsøkene er vellykkede.
- Les mer: på [Tilskudd til tillitsreformen i barnehage og skole \(udir.no\)](https://udir.no).

### 2) Utvalg for kvalitetsutvikling i skolen

- Målet og hensikten med tiltaket: Utvalget skal gjennomgå kvalitetsvurderingssystemet i skolen og foreslå endringer i dagens verktøy, prøver og datakilder for bedre å legge til rette for kvalitetsutvikling.
- Det offentlige utvalget er et partssammensatt utvalg med medlemmer fra Utdanningsforbundet, Norsk Lektorlag, Skolenes landsforbund, Skolelederforbundet, Elevorganisasjonen, KS, Sametinget og forskere. Utvalget skal involvere elever, lærere, skoleledere, skoleeiere og relevante organisasjoner og fagmiljøer i arbeidet.
- Utvalgets arbeid har en klar kobling til arbeidet med tillitsreformen. Regjeringen vil videreutvikle kvalitetsvurderingssystemet til et system som legger mer vekt på faglig og pedagogisk kvalitetsutvikling, og som ikke bidrar

til detaljstyring og omfattende krav om rapportering og dokumentasjon. Det samlede omfanget av prøver og rapporterings- og dokumentasjonskrav i skolen bør reduseres om det kan bidra til bedre oppfølging av elevenes læring og utvikling.

- Det skal legges til rette for bred involvering og medvirkning fra elever, lærere, skoleledere, skoleeiere og relevante organisasjoner og fagmiljøer. Utvalget skal selv vurdere behovet for å engasjere ytterligere ekspertise i arbeidet.
- Utvalget leverte første delinnstilling 31. januar og hovedinnstillingen ble levert 13. november 2023. Hovedinnstillingen har vært på høring og Kunnskapsdepartementet følger opp sentrale forslag i den kommende stortingsmeldingen om 5.-10. trinn.
- Les mer: [Utvalg for kvalitetsutvikling i skolen - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

### 3) Mer overordnet styring gjennom utviklingsavtaler og forenklinger i finansieringsordningen for statlige universiteter og høyskoler

- Målet og hensikten med tiltaket: Universiteter og høyskoler vil få større frihet ved at finansieringen blir mindre detaljstyrt av insentiver, og styringen vil bli mer differensiert.
- Kunnskapsdepartementet har fra og med 2023 fjernet de felles nasjonale styringsparameterne for universiteter og høyskoler. Styringen vil bli basert på utviklingsavtalene med de enkelte statlige institusjonene.
- Utviklingsavtalene har som formål å bidra til høy kvalitet og en mangfoldig sektor gjennom tydelige institusjonsprofiler og god arbeidsdeling. Differensiert styring gjennom utviklingsavtalene skal tilrettelegge for at institusjonene kan ivareta sitt samfunnsoppdrag og svare på nasjonale, regionale og lokale behov. Kunnskapsdepartementet har inngått utviklingsavtaler med alle statlige universiteter og høyskoler. Avtaleperiodene er 2023–2026.
- Tilskuddsforvaltningen vil følge opp de samme hensynene for de private høyskolene.
- Forenklingen av finansieringssystemet, gjennom bortfall av indikatorer i den resultatbaserte uttellingen til universitetene og høyskolene, er en naturlig forlengelse av denne endringen i styringen. Endringene i finansieringssystemet ble presentert i utsynsmeldingen (Meld. St. 14 (2022–2023)).
- Endringene innebærer å:

- Fjerne resultatbasert uttelling på indikatorene for utvekslingsstudenter, publiseringspoeng og eksterne inntekter.
  - Redusere antallet finansieringskategorier for den resultatbaserte uttellingen for studiepoeng fra seks til tre.
  - Erstatte indikatoren for uteksaminerte kandidater med en indikator for fullføring av studieprogrammer.
  - Videreføre indikatorene for gjennomførte studiepoeng og avlagte doktorgrader og oppjustere satsen for studiepoenguttelling.
- Regjeringen innfører endringene for å gjøre det lettere for institusjonene å styre. Målet er å gi lærestedene mer tillit og større handlingsrom til å utforme eget utdanningstilbud, men også mer ansvar for å møte etterspørselen etter kompetent arbeidskraft fra arbeidslivet. Det er også et mål at endringene vil føre til en reduksjon i samlet rapporteringsbyrden ettersom nasjonale styringsparametere blir fjernet, samt at intern rapportering og vurderinger knyttet til indikatorene reduseres.
  - Organisering av tiltaket og kontaklinformasjon Kontaktperson er seniorrådgiver i KD, Christoffer Wiig, e-post: [christoffer.wiig@kd.dep.no](mailto:christoffer.wiig@kd.dep.no)

## Landbruks- og matdepartementet

### 1. Brukerdrevet utviklingsarbeid

Mattilsynet har som ambisjon å utvikle bedre produkter og tjenester for brukerne, ansatte og samfunnet. Brukerdrevet utviklingsarbeid drevet frem av smidige, tverrfaglige og selvledende team skal gi relevante produkter og tjenester som hjelper virksomheter og innbyggere til å følge regelverket. Dette gjør Mattilsynet ved å involvere brukerne gjennom å intervjuer og teste med dem. Teamene er myndiggjort til å ta beslutninger innenfor sitt oppdrag. Mattilsynet har lagt om leveransemodellen for utviklingsarbeid, der tilsynet har gått bort fra prosjekter og etablerer selvledende team. Teamene har definerte områder, f.eks. akvakultur, slakterier og eksport, som gjør at de kan forstå brukerne og problemet godt og dermed levere bedre og raskere. Dette er en kombinasjon av arbeidsmetodikk, samarbeid med andre aktører, nye arbeidsformer, kompetanse- og organisasjonsutvikling som skal gi nye, brukerrettede løsninger.

Mattilsynet har etablert 11 team så langt, og har rekruttert ny kompetanse, utviklet eksisterende kompetanse, endret sourcingstrategi og etablert nye møteplasser både internt og eksternt. Tiltaket videreutvikles etter behov og hvilke utfordringer Mattilsynet skal løse for både virksomheter, innbyggere og samfunnet.

Målet er at Mattilsynet skal levere bedre og mer brukerrettede løsninger raskere.

Brukerne opplever nye nettsider, bedre veiledning og at Mattilsynet tar ned behovet for rapportering ved å bli mer datadrevne. Samarbeidet med andre aktører blir bedre og fører til mer sammenhengende tjenester på tvers av det offentlige. Tiltaket vil bli evaluert, forbedret og justert kontinuerlig.

### 2. Implementering av ny prosess for planlegging, gjennomføring og oppfølging av den offentlige kontrollen

Målet er at Mattilsynet hjelper virksomhetene til å følge regelverket der tilsynet vet det er store utfordringer som skyldes regelverksbrudd. Planprosessen skal legge til rette for at det er mulig å tenke mer langsiktig i planleggingen, og at detaljerte planer lages så nære der jobben gjøres som mulig. Med tillitsreformen som bakteppe vil Mattilsynet kontrollere de som «trenger det mest», og ha en opptrappende virkemiddelbruk. Tiltaket innebærer en ny prosess for planlegging, gjennomføring og oppfølging av den offentlige kontrollen for å sikre gjennomføring av en effektiv offentlig kontroll, og for å forenkle tidligere prosesser. Mattilsynet har så langt gjennomført kick-off møte med over 70 deltagere som skal sitte i arbeidsgrupper for å utarbeide tilstandsbeskrivelser på 24 definerte

tilsynsområder. Alle arbeidsgrupper har gjennomført første møte. «Ny prosess» vil bli tatt i bruk fra 2024.

### 3. Menneskene i organisasjonen, dialog og samarbeid

Landbruksdirektoratet har satt i gang et tiltak i tråd med intensjonen i tillitsreformen der formålet er å styrke dialogen og samhandlingen med de tillitsvalgte i virksomhetsstyringen av direktoratet. Dette blant annet gjennom å videreutvikle tillitsbasert leder- og medarbeiderskap i direktoratet, samt ved å videreutvikle kompetanseprogrammet. Noen av tiltakene under tillitsbasert leder- og medarbeiderskap vil bl.a. være:

- På *virksomhetsnivå* å bruke systemet for formell medbestemmelse med de tillitsvalgte, arbeidet med tilpasningsavtale og deltakelse i virksomhetsstyringen for å realisere tillitsreformen.
- På *individnivå* er tanken at tillitsreformen realiseres gjennom ulike tiltak innen selvledelse. Tiltakene kan være oppfølging, bevisstgjøring og kompetanseutvikling innen selvledelse

Direktoratets strategiområde «Attraktiv arbeidsplass» vil være med på å realisere tillitsreformen gjennom ulike tiltak:

- Kompetanseutvikling for å ruste organisasjonen til endring
- Introduksjonstiltak for nye medarbeidere
- Arbeid med økt mangfold i virksomheten

Effekten kan måles med turnover, men også med andre personalpolitiske styringsindikatorer. Videreutvikling av kompetanseprogrammet vil bestå av elementer som:

- Prosess- og prosjektlederskolen
- Utvikle ny kompetanse hos direktoratets ansatte for å erstatte eksterne kjøp
- Gjennomføre felles skolering i avtaleverket for ledere, tillitsvalgte, vernetjenesten og HR.

### 4. Landbruksdirektoratet og statsforvalterne - gode relasjoner gir gode resultater

Tiltaksområdet handler om å gjennomgå relasjonen og samhandlingen med statsforvalterne, og dermed kommunene på direktoratets område i lys av tillitsreformen. Landbruksdirektoratet har ansvar for mange av virkemidlene som forvaltes av statsforvalterne. Regelverket knyttet til den enkelte ordning, rundskriv,

vedtekter, økonomiregelverket og instruksjonsmyndigheten som følger av det vil i den sammenheng ha relevans for ambisjonene som ligger i tillitsreformen.

Landbruksdirektoratets arbeid vil være avgrenset til det direktoratet selv kan gjøre noe med. Et eksempel er at direktoratet i større grad vektlegger hva statsforvalteren skal oppnå, og i mindre grad formulerer hvordan embetene skal løse sine oppgaver. Rammestyring bidrar til tillit, men dette forutsetter tydelighet og at forutsetningene for rammestyring blir fulgt opp. Det vil være behov for å drøfte konkretisering av dette i lys av tillitsreformen.

## Nærings- og fiskeridepartementet

### 1. Fellesføring om tillitsreformen til NFDs underliggende virksomheter

Gjennom NFDs fellesføring til underliggende virksomheter i tildelingsbrevene for 2023 forventes det at det arbeides aktivt med å sette tillitsreformen på dagsorden og at virksomhetene vurderer hvilke utviklingsprosesser, konkrete tiltak og utprøvinger av nye og endrede løsninger og prosesser (piloter) som kan være hensiktsmessige, og iverksette disse.

Prioriterte tiltak er reduserte rapporterings- og dokumentasjonskrav, mindre bruk av aktivitetsstyring, styrket medbestemmelse og bedre mulighet for involvering av ansattes organisasjoner og brukerorganisasjoner, forbedret styring, organisering og samordning og økt bruk av tillitsbasert ledelse. Oppfølgingen av tillitsreformen skal inngå i styringsdialogen mellom NFD og etatene.

[Tildelingsbrev, instruksjer og årsrapporter – Nærings- og fiskeridepartementet - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

### 2. Tillitsgruppe internt i NFD

Den partssammensatte tillitsgruppe internt i NFD jobber med å styrke arbeidet knyttet til tillitsreformen ved at de ansattes organisasjoner involveres i arbeidet. Hensikten er at arbeidet med tillitsreformen skal bli mer strukturert og planmessig.

Tillitsgruppen skal gjennom dialog foreslå tiltak og utprøving av nye og endrede løsninger og prosesser som kan være hensiktsmessige. Noen aktuelle temaer vil være: tillitsbasert ledelse, kompetanseutvikling, arbeidet med likestilling, inkludering og mangfold og forbedring av arbeidsprosesser internt i NFD og i departementsfellesskapet.

### 3. En dør inn til virkemiddelapparatet

Hensikten er å utvikle «en felles inngang» for næringslivet, både gründere og bedrifter, inn til det næringsrettede virkemiddelapparatet, slik at de finner informasjonen de trenger raskt og enkelt. Det skal være én vei inn for næringslivet og andre brukere gjennom helhetlige brukerreiser på tvers av det næringsrettede virkemiddelapparatet.

Innovasjon Norge har siden 2022 jobbet med en pilot for å bedre brukervennligheten på tvers av de statlige og regionale virkemiddelaktørene. Arbeidet har blitt styrket for å utvide løsningen slik at flere aktører kan delta og bedriftene kan finne frem til riktig virkemiddelaktør raskere. Løsningen har i pilotperioden vært utviklet og testet for Innovasjon Norge, Norges

forskningsråd, Siva, Eksportfinansiering Norge og Vestland og Agder fylkeskommuner. Det er en ambisjon å utvide løsningen til å inkludere flere aktører.

«En dør inn»- prosjektet bruker smart teknologi og gjør at tjenestene utvikles basert på kundenes behov, blant annet ved læring mellom brukerne og førstelinjen. Ved å se på ulike brukerreiser skal «smertepunktene» i kontakten mellom næringslivet og virkemiddelapparatet identifiseres, og arbeidet gir og skal gi forslag til konkrete justeringer og endringer. Dette arbeidet er et samarbeid mellom flere aktører, innebærer blant annet brukerinvolvering, prosessutvikling og bruk av ny teknologi.

Resultatene fra arbeidet vil gi innspill til videre politikktvikling med mål om å forenkle og tilgjengeliggjøre virkemiddelapparatet. Mulige oppfølgingstiltak vil for eksempel kunne dreie seg om endringer som virkemiddelaktørene kan iverksette selv eller som endringer i organiseringen av virkemidlene.

Lenker til eventuelle prosjektsider og relevante dokumenter:

- [Nå åpner vi én dør inn til virkemiddelapparatet \(innovasjon Norge.no\)](https://www.innovasjon Norge.no/innovasjon/nar-aper-vi-en-dor-inn-til-virkemiddelapparatet)
- [Kan vi hjelpe deg? \(innovasjon Norge.no\)](https://www.innovasjon Norge.no/innovasjon/kan-vi-hjelpe-deg)
- [Styrker Én vei inn til virkemiddelapparatet - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/tema/innovasjon/styrker-en-vei-inn-til-virkemiddelapparatet)



## Samferdselsdepartementet

### 1. Gode rammebetingelser og reduserte rapporterings- og dokumentasjonskrav

Samferdselsdepartementet har over lengre tid arbeidet for å styre underliggende etater på færre og mer relevante mål og resultatkrav og for å øke handlingsrommet gjennom utvidede fullmakter og mindre detaljstyring. Blant annet er det i tildelingsbrevene gjort grep for at styringssignal og rapporteringskrav blir klarere beskrevet og er på rett nivå. Et konkret grep er å synliggjøre bedre hvilke krav departementet har til årsrapporten og hvilke forhold årsrapporten skal belyse. Samlet sett vil dette bidra til bedre praktisering av mål- og resultatstyring av virksomhetene og at rapporteringen er nyttig og relevant. Gjennom det innførte grepet med porteføljestyring av store investeringsprosjekter er sektorens fagetater også gitt større faglig frihet til å jobbe med kontinuerlig optimalisering og videreutvikling av sin prosjektportefølje for å bidra til å få frem mer samfunnsøkonomisk lønnsomme prosjekter.

### 2. Videreføre og styrke samarbeidet med fylkeskommunene

Samferdselsdepartementet er opptatt av god samordning og godt samarbeid mellom staten og fylkeskommuner. Statens vegvesen er for eksempel gitt i oppdrag å sørge for at fylkeskommunene skal delta i utarbeidelsen av oppdatert kartlegging av vedlikeholdsetterslepet på fylkesvei, og i utformingen av gjennomføringsplan for ras- og skredsikring på riks- og fylkesvei. Samarbeidet mellom forvaltningsnivåene om byvekstavtaler er også et godt eksempel i denne sammenheng. Det er inngått byvekstavtaler for Osloområdet, Bergensområdet, Trondheimsområdet, Nord-Jæren og Tromsø. Byvekstavtalene er mål- og resultatstyrte, altså prioriterer fylkeskommunene og kommunene tiltak innenfor sine ansvarsområder som bidrar til måloppnåelse, men har ut over dette stor frihet til selv å beslutte hvordan statlige tilskudd skal brukes.

### 3. Mulighet for samordning mellom etatene i og på tvers av sektoren

Det arbeides på ulike måter med tiltak for bedre samordning på tvers av etatene i samferdselssektoren og mellom denne og andre sektorer. Statens vegvesen arbeider bl.a. med helsemyndighetene om elektronisk overføring av helsemelding ved utstedelse av førerkort og mulighet for mer effektivt samarbeid med Politiet ved søknad om kjøreseddel.

Et annet eksempel er regjeringens handlingsplan mot sosial dumping i transportsektoren ble lagt frem 28. oktober 2022. Den er utformet etter dialog med organisasjonene i arbeidslivet. Handlingsplanen inneholder en rekke tiltak som skal bidra til å fremme seriøsitet i

transportbransjen, likere konkurransevilkår og sørge for at de som jobber i transportsektoren har arbeidsvilkår i tråd med norske standarder og verdier. Tilsyn, kontroll- og håndheving er en viktig del av planen, og innebærer blant annet tiltak om samarbeid mellom kontrollmyndighetene på tvers av etatsgrensene. Statens vegvesen har et særskilt oppfølgingsansvar for tiltakene i handlingsplanen.

## Utenriksdepartementet

### 1. Tillitsreform i styringsdialogen

- Tillitsreformen skal bidra til mer hensiktsmessig bruk av tid og ressurser i forvaltningen av bistandsmidler. Det skal gi bedre utnyttelse av bistandsbudsjettet og høyere tillit til norsk bistandsforvaltning.
- Utviklingsministeren har hatt møter med UD's to underliggende virksomheter, Norad og Norec, om hvordan tillitsreformen kan implementeres på deres ansvarsområder. Begge virksomheter har identifisert områder hvor det er mulig å forenkle og effektivisere.
- Norec jobber med forenklinger i søknadsprosessene og krav til dokumentasjon i prosjektene. De har også iverksatt tiltak knyttet til tillitsbasert ledelse internt i virksomheten.
- UD og Norad samarbeider om flere tiltak som skal bidra til forenkling og effektivisering av tilskuddsforvaltningen, samtidig som det sikres at nødvendig kontroll ivaretas. Formålet med tiltakene er blant annet å gi mer tillit og ansvar til tilskuddsmottakere, samt å gjøre bistanden mer fleksibel og bedre tilpasset lokale forhold.
- Oppfølging av tiltakene gjøres i styringsdialogen mellom departementet og etatene. Alle etatenes tildelingsbrev for 2024 finnes på [regjeringen.no](https://regjeringen.no).

### 2. Medarbeiderutvikling i utenriktjenesten

- Den overordnede målsettingen med tiltaket er at utenriktjenesten systematisk skal utvikle medarbeidernes kompetanse og i større grad nyttiggjøre seg av eksisterende kompetanse i virksomheten.
- Utenriktjenesten ønsker å redusere antall klareringsledd samtidig som kvaliteten på leveranser opprettholdes eller øker. Ledere skal få frigjort tid til mer strategisk ledelse. Medarbeidere skal gis både et større eierskap til saksområdene de arbeider med gjennom tillit og ansvar, og utvikle ny kompetanse innenfor sine områder. Vi forventer en ytterligere økning i motivasjon og engasjement slik det måles i medarbeiderundersøkelsen.
- Utenriksdepartementet har piloter som støtter opp om økt medarbeiderskap og skal evalueres før sommeren 23. Utenriksrådets ledergruppe har gjennom høsten 22 og vinter/vår 23 hatt en rekke strategiske diskusjoner om innføring av endrede klareringsrutiner, delegering, prioritering og mål- og resultatstyring. Delegering og endrede arbeidsformer er tatt inn i opplæring på ledernivå og sentrale forutsetninger er diskutert i allmøter og avdelingsseminarer i departementet og med utenriksstasjonene.
- Virkemidlene for tiltaket kan ikke spisses ned til en enkel beskrivelse, men omfatter både endringer i organisasjonskultur, arbeidsmetodikk og -form. Likevel vil delegering og et tight-loose-tight prinsipp (tydelig bestilling- delegert myndighet i gjennomføring- hva fikk vi til/har vi lært) være sentralt.

- Seksjon for organisasjonsutvikling er ansvarlig for fasiliteringen, mens tiltaket er forankret hos utenriksråden og hans ledergruppe. For å sikre en effekt av tiltaket i hele organisasjonen er denne forankringen og forståelse for hva dette innebærer i virksomheten avgjørende.