



Kommunal- og
distriktsdepartementet

Eksempelsamling til inspirasjon

Tillitsreformen

Eksempler på tiltak

Versjon 1.0. Ajourført per 26. juni 2023 av Kommunal- og distriktsdepartementet



Innholdsfortegnelse

Forord	3
Arbeids- og inkluderingsdepartementet.....	4
1. Tillitsreformen i styringsdialogen med Arbeids- og velferdsdirektoratet.....	4
2. Gjennomføring i arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV).....	5
Barne- og familiedepartementet	6
1. Tillitsreformen i styringsdialogen	6
2. Gjennomgang av rapporteringskravene tildelingsbrevene	6
3. Eksempel på arbeid med tillitsreformen i sektor – Bufetat region øst kickstartet tillitsreformen i sin virksomhet.....	6
Finansdepartementet	7
1. Gjennomgang av mål- og resultatstyringssystemet	7
2. Underliggende virksomheter skal påse at interne rapporteringskrav er hensiktsmessige og godt begrunnet	7
Forsvarsdepartementet.....	8
1. Styringsreform i forsvarssektoren	8
Helse- og omsorgsdepartementet.....	9
1. Tørn	9
2. Programfinansiering innenfor tjenester til barn og unge.....	9
Justis- og beredskapsdepartementet	11
1. Tillitsreformen i styringsdialogen.....	11
2. Gjennomgang av tildelingsbrev	11
Klima- og miljødepartementet	12
1. En fare – Lokal handling (Stimulab-prosjekt)	12
2. Forenkling i søknadsbehandling	12
Kommunal- og distriktsdepartementet.....	14
1. «Klagebehandling økonomisk sosialhjelp». (Pilot - Stimulab-prosjekt).....	14
2. Tillitsreform i styringsdialogen	14
3. Forsøksordning for kommuner og fylkeskommuner (frikommuneordning)	15
4. Erfaringsdeling om metoder ved statlig tilsyn med kommunene	15
Kultur- og likestillingsdepartementet	17
1. «Effektive prosesser for journalføring og arkivering av dokumentasjon»	17
2. Tillit innad i, eller mellom, organisasjoner og virksomheter i offentlig sektor	18
Kunnskapsdepartementet	20

1. Tilskuddsordning – utprøvinger i kommunene	20
2. Utvalg for kvalitetsutvikling i skolen	20
3. Utviklingsavtaler og forenklinger i finansieringsordningen for statlige universiteter og høyskoler.....	21
Landbruks- og matdepartementet	23
1. Brukerdrevet utviklingsarbeid	23
2. Implementering av ny prosess for planlegging, gjennomføring og oppfølging av den offentlige kontrollen	23
3. Menneskene i organisasjonen, dialog og samarbeid	24
4. Landbruksdirektoratet og statsforvalterne - gode relasjoner gir gode resultater	24
Nærings- og fiskeridepartementet	26
1. Fellesføring om tillitsreformen til NFDs underliggende virksomheter	26
2. Tillitsgruppe internt i NFD	26
3. En dør inn til virkemiddelapparatet	26
Olje- og energidepartementet	28
1. Reduserte og forenklede rapporterings- og dokumentasjonskrav	28
2. Forbedret styring, organisering og samordning bl.a. gjennom digitalisering.....	28
Samferdselsdepartementet	29
1. Gode rammebetingelser og reduserte rapporterings- og dokumentasjonskrav	29
2. Videreføre og styrke samarbeidet med fylkeskommunene	29
3. Mulighet for samordning mellom etatene i og på tvers av sektoren	29
Utenriksdepartementet.....	31
1. Tillitsreform i styringsdialogen	31
2. Medarbeiderutvikling i utenriktjenesten.....	31

Forord

Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) viser til inspirasjonsnotatet om tillitsreformen som ble lansert i desember 2022. Notatet finner du [her](#).

Det er satt i gang flere ulike tiltak i tillitsreformen. I denne oversikten har alle departementene valgt ut noen av tiltakene som gjennomføres, eller er blitt gjennomført, i sine sektorer.

Hensikten med oversikten er først og fremst å lage en eksempelsamling som kan inspirere andre til å sette i verk egne tiltak, for eksempel ved å prøve ut nye og innovative arbeidsformer og samarbeidsmåter. Målet er derfor ikke å gi en total oversikt over hva som skjer i tillitsreformen.

Kommunal- og distriktsdepartementet har som koordinator og pådriver for tillitsreformen tilstrebet en oversikt som viser bredden i tillitsreformen. Vi har derfor, i samråd med departementene, valgt å presentere ulike typer tiltak.

Dette notatet er offentlig tilgjengelig.

Oslo, den 26.06.2023

Kommunal- og distriktsdepartementet

Arbeids- og inkluderingsdepartementet

1. Tillitsreformen i styringsdialogen med Arbeids- og velferdsdirektoratet

I tildelingsbrevet for 2022 ba AID om at Arbeids- og velferdsdirektoratet skulle starte arbeidet med tillitsreformen i tett samspill mellom ledelsen, brukerorganisasjonene, de tillitsvalgte og de ansatte. I brevet heter det at reformen skal prege utviklingen av forvaltningen i årene som kommer ved å legge vekt på at:

- Brukerne skal få bedre tjenester som er tilpasset ulike behov og livssituasjoner.
- De ansatte skal gis tid og tillit til å benytte sin faglighet og kompetanse i arbeidet.
- Ledelse og medbestemmelse i Arbeids- og velferdsetaten skal kjennetegnes av den norske modellen for samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, både på sentralt, regionalt og lokalt nivå.

Ikke minst skal det legges til rette for at NAV-kontorene og de ansatte i førstelinjen skal ha handlingsrom til å tilpasse tjenestene til lokale forhold og individuelle behov i møte med brukerne. Det betyr ikke minst å utnytte mulighetene som ligger i det statlig-kommunale samarbeidet i NAV-kontorene for å gi faglig gode og lokalt tilpassede tjenester. Mål- og resultatstyring skal praktiseres slik at det gir rom for at de ansatte kan utnytte sin faglighet i møte med brukerne. Brukermedvirkning skal vektlegges både på individnivå og på systemnivå og ansattes medbestemmelse skal være reell. Arbeidet med tillitsreformen skal forankres lokalt og ikke være unødig toppstyrt.

Det ble gitt konkrete oppdrag for å starte arbeidet med vekt på at:

- Direktoratet skal konkretisere hvordan Arbeids- og velferdsetaten skal ivareta formålet med tillitsreformen og utarbeide en plan for hvordan brukerutvalgene, de tillitsvalgte og ledelsen på ulike nivåer kan engasjeres i dette arbeidet.
- Direktoratet skal starte arbeidet med å gjennomgå mål- og resultatstyringen med sikte på å utvikle god balanse mellom behov for styring og reelt handlingsrom for å utøve faglighet i førstelinjen. I dette arbeidet skal etaten legge til rette for å inkludere de ansattes organisasjoner og den kommunale styringslinjen.
- Direktoratet skal legge til rette for lokalt forankret tjenesteutvikling og etablere forsøk med større handlingsrom lokalt.

En videreføring av disse føringene er gitt i tildelingsbrevet for 2023.

2. Gjennomføring i arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV)

Med utgangspunkt i oppdragene i tildelingsbrevet 2022 og 2023 har Arbeids- og velferdsdirektoratet i dialog med organisasjonene vedtatt et mandat som bl.a. beskriver organisering, arbeidsmåter og prioriterte oppgaver i arbeidet med tillitsreformen.

I mandatet fremheves det at for å lykkes med tillitsreformen, er det viktig at arbeidet integreres i etatens arbeid med å operasjonalisere virksomhetsstrategien, slik at tillitsreformen blir en del av og et premiss for det ordinære og pågående arbeidet med å utvikle Arbeids- og velferdsetaten.

Det er videre nedsatt en partssammensatt arbeidsgruppe som skal følge opp gjennomføringen av mandatet i organisasjonen. Arbeidet med konkrete leveranser på områdene som beskrevet i mandatet og tildelingsbrevet 2022, er i gang. Arbeidsgruppen skal følge opp konkrete leveranser i ulike faser med frister innen sommeren og høsten 2023. Funn og anbefalinger skal drøftes med henholdsvis etatens sentrale medbestemmelsesapparat og sentralt brukerutvalg.

I henhold til det man er blitt enige om i mandatet, skal det i løpet av 2023 bl.a. utvikles:

- Innsikt og tiltak knyttet til praktiseringen av mål- og resultatstyringen.
- Konkretiseres tiltak for å gi større handlingsrom i førstelinjen.
- Etableres forsøk som utvider lokalt handlingsrom og lokalt forankret tjenesteutvikling.

I tråd med utviklingsmetodikken etaten benytter gjennomføres det nå innsiktsarbeid på flere områder for å analysere «hvor skoen trykker».

Det er blant annet gjennomført en spørreundersøkelse til alle i ansatte som gir innsikt i hvordan ansatte opplever styring og medbestemmelse.

Det er også gjennomført en bred dokumentanalyse av alle styringsdokumenter i organisasjonen, både fra sentralt nivå og nedover i organisasjonene.

Denne innsiktsfasen er grunnlaget for arbeidet som nå gjøres med å konkretisere tiltak i dialog med organisasjonene og de ansatte.

Arbeidet må være godt forankret, involvere ledere og ansatte på alle nivåer og føre til endring over tid.

Barne- og familiedepartementet

1. Tillitsreformen i styringsdialogen

Alle virksomheter underlagt Barne- og familiedepartementet (BFD) fikk i tildelingsbrevene for 2023 likelydende oppdrag om 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 er å fremme fagutvikling basert på gode erfaringer. Samarbeid mellom barnevern, skole og helse er aktuelt. Virksomhetene skal rapportere om status for tiltak i første tertialrapport 2023. Til samme tidspunkt sendes eventuelle forslag som krever departementets tilslutning.

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.

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 har i tildelingsbrevene for 2023 bedt 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.

Forsvarsdepartementet

1. Styringsreform i forsvarssektoren

Videreutvikling/ omstilling i forsvarssektoren

- Krig, stormaktrivalisering, klimaendringer og teknologiske endringer fører til uforutsigbarhet og ustabilitet i Norges omgivelser, og krever evne til å ta raske beslutninger på et kunnskapsbasert grunnlag. Regjeringens mål er en forsvarssektor med høyere gjennomføringsevne, raskere tilpasninger til endringer i omgivelsene og økt effektivitet.
- Sektoren har over tid hatt en innretning preget av delvis uklare roller, kompliserte grensesnitt og manglende ansvarliggjøring for oppnådde resultater og mål. Dette har ført til at sektoren ikke har levert i tilstrekkelig grad på sentrale områder for operativ evne, som strukturutvikling, IKT, modernisering og effektivisering og logistikk.

Forsvarsdepartementet skal derfor 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 vil det ryddes opp i ansvarsdelingen mellom etatene i sektoren. Forsvaret får en tydeligere bestillerfunksjon, mens Forsvarsmateriell og Forsvarsbygg blir tjenesteleverandører til Forsvaret. Det er ønskelig å gi lederne i Forsvaret den tilliten og myndigheten de trenger for å bedre forsvarsevnen.

- Endringene skal bidra til at sektoren blir bedre i stand til å møte trusselbildet og innfri politiske forventninger.
- Et godt partssamarbeid, forankret i tett dialog og medbestemmelse gjennom hele prosessen, er en forutsetning for å få til gode og gjennomtenkte beslutninger.

Helse- og omsorgsdepartementet

1. Tørn

- Målet og hensikten med tiltaket:
 - I Tørn-prosjektet gjøres det forsøk med nye arbeids- og organisasjonsformer i kommunenes helse- og omsorgstjenester.
 - Forsøkene skal bidra til en mer bærekraftig sektor ved å øke heltidsandelen og andelen ansatte med formell helsefaglig kompetanse
 - 60 kommuner deltar allerede – vi vil ha flere inn og også inkludere sykehusene.
- Ifm. RNB foreslår regjeringen 30 millioner kroner til utvidelse av Tørn-prosjektet til hele helse- og omsorgstjenesten.
 - Formålet med programmet er å legge til rette for bedre bruk av personellressursene i hele helse- og omsorgstjenesten, gjennom forsøk med nye arbeids- og organisasjonsformer og forsøk for å fremme riktig oppgavedeling på tvers og innenfor tjenesteområder, -nivåer og virksomheter i helse- og omsorgstjenesten.
 - Helsepersonellkommissjonen er helt tydelig i sin anbefaling om at TØRN bør utvides til hele helse- og omsorgstjenesten.
- Tørn-prosjektet 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](#)

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.

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 vil fortsette 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.

2. Gjennomgang av tildelingsbrev

- For å systematisere arbeidet med å redusere detaljstyring og øke handlingsrommet for virksomhetene ytterligere, vil JD iverksette 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.
- Kartleggingen er planlagt gjennomført høsten 2023 og resultatene vil tas inn i utarbeidelsen av tildelingsbrevene for 2024.

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 handling (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.

2. Forenkling i søknadsbehandling

- Kulturminnefondet har stort fokus på forenkling og forbedring av søknadsprosessene. Som en del av dette arbeidet er medarbeiderne gitt større fullmakter til å treffe beslutninger og gjøre vedtak, uten å måtte innhente godkjenning fra leder. Det er også innført en flatere struktur, med færre ledere og organisering i team.
- Endringene er blant annet gjort på bakgrunn av høy tillit til saksbehandlerens faglige kompetanse på kulturminneområdet, og at søkerne skal oppleve tilskuddsordningen som brukervennlig. Erfaringene så langt er positive. Det har gitt en mer effektiv søknadsprosess, uten at det går ut over kvaliteten i saksbehandlingen. Dette

understøttes også av en brukerundersøkelse i 2021, som viste særlig høy tilfredshet hos brukerne med kontakten og oppfølgingen fra Kulturminnefondets saksbehandlere.

<https://kulturminnefondet.no/>

Kommunal- og distriktsdepartementet

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

- Digitalisering av klagebehandling på økonomisk sosialhjelp
 - Målet og hensikten med tiltaket: Det er igangsatt et felles prosjekt i samarbeid mellom stat og kommune, for å digitalisere og forenkle klageprosessen for innbyggerne og redusere saksbehandlingstiden.
 - Det er ca. 130 000 personer som mottar økonomisk sosialhjelp hvert år. Det er kommunen ved NAV som treffer vedtak og er første klageinstans. Om NAV ikke omgjør vedtaket etter klage, sender de klagen videre til statsforvalteren. Det er ca. 4 000 klager på slike vedtak hvert år. Samhandling på tvers av kommunal og statlig sektor i disse sakene er tungvint og tar mye tid, og gjør at personer som har klaget på vedtak ofte venter unødvendig lenge på svar. Selve saksbehandlingen hos statsforvalterne tar tre dager, men det kan ta inntil 70 dager før klageren får svar. Søknad om økonomisk sosialhjelp kan i dag leveres digitalt, men det kan ikke klagen. Det gjør også at det er vanskeligere for den enkelte å følge klagesaken, enn å følge søknaden.
 - Digitaliseringsprosjektet skal bidra til tillitsreformens mål om at innbyggere i hele landet skal få gode offentlige tjenester med bedre kvalitet.
 - Statsforvalternes fellestjenester (STAF) leverer digitale og administrative tjenester til statsforvalterne og leder dette digitaliseringsprosjektet. De har gjennomført et forprosjekt med bred involvering fra kommuner, og jobber nå videre med prosjektet i samarbeid med kommuner og statsforvaltere.
 - Organisering av tiltaket og kontaktinformasjon: STAF leder prosjektet. De er en etat underlagt KDD. Kontaktperson er prosjektleder Michael Baumann, e-post: fmnomib@statsforvalteren.no
- Les mer: [Statsforvalterens fellestjenester: Klagebehandling økonomisk sosialhjelp | Digdir](#)

2. Tillitsreform i styringsdialogen

- Alle etater underlagt Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) fikk i tildelingsbrev for 2023 en føring om å planlegge flere piloter innenfor reformens temaer. Målet er en strukturert styringsdialog og rapportering om tiltak som støtter tillitsreformens intensjoner. Ambisjonen er at det i løpet av reformperioden gjennomføres 3-5 piloter i KDDs sektorer.

- Høsten 2023 skal KDD arrangere et erfaringsdelingsseminar for etatene. Målet er å inspirere og lære av hverandres ulike tiltak innenfor tillitsreformens temaer.
- KDD har sammen med fagdepartementene en ambisjon og plan om å redusere styringskravene til statsforvalterne. Antall styringskrav i tildelingsbrevene er i år redusert med 18, fra 281 i 2022 til 263 i 2023.
- Oppfølging av tiltakene skjer i styringsdialogen mellom departementet og etatene. Alle etatenes tildelingsbrev for 2023 finnes på regjeringen.no.

3. 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 er 8. september.
- Dette er en oppfølging av anmodningsvedtak fra Stortinget om å legge til rette for frikommuneforsøk.
- Kommunene og fylkeskommunene kan 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 hvordan man går fram for å søke [Forsøkskommune - regjeringen.no](https://forsokskommune-regjeringen.no)
- Forsøkene og forsøksordningen skal evalueres.

4. 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.
- Februar 2023 var tillitsreformen og erfaringer med metodebruk og dokumentasjonskrav tema i møtet for tilsynsmyndighetene. Det var også tema for et felles seminar for tilsynsmyndighetene, ansatte hos statsforvalterne m.fl.
- Høsten 2023 vil det bli arrangert nytt tilsynsseminar om metoder i tilsyn. Seminaret arrangeres i samarbeid med Helsetilsynet, Kartverket og Datatilsynet, og er en del av arbeidet i Arena for nasjonal samordning av statlig tilsyn med kommunene.
- Målgruppen for tilsynsseminaret er statsforvaltere, nasjonale tilsynsmyndigheter og andre som fører med tilsyn med kommuner.

- Seminaret vil legge vekt på hvordan ulike metoder bidrar til forbedring og læring i kommunene, og at tilsyn ikke bare er «kontroll». Det legges opp til erfaringsutveksling.
- Formålet er å øke kunnskapen om hvilke virkninger ulike metoder har for kommunene og bidra til at flere tilsynsmyndigheter nyttiggjør seg av andres erfaringer.

Kultur- og likestillingsdepartementet

1. «Effektive prosesser for journalføring og arkivering av dokumentasjon»

- Tiltakets navn: *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 fra 2021 og fram til mars 2023 gjennomført seks prosjekter. Deltakerne har vært DigiBarnevern, Tolletaten, Stavanger kommune, Norsk helsenett, 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 linker 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

- Tiltakets navn: *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».
 - Mange 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. 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.
- Likestillingsombudet utfører informasjonsaktiviteter for å fremme kjennskap til aktivitets- og redegjørelsesplikten 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 skal det gjennomføres en bevisstgjøringskampanje i Oslo, Kristiansand og Tromsø, med særlig fokus på skeive. Kampanjen vil få tilpasset innhold basert på analyse av styrker og forbedringspotensialet i den enkelte besøksregionen. Tiltaket vil kombinere 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 vil ombudet samarbeide med Likestillingssentre med mål om å synliggjøre disse som relevante lokale ressurser som kan gi veiledning om aktivitets- og redegjørelsesplikten for offentlige myndigheter.
- Likestillingsombudet, 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 linker om likestilling:
 - Hva offentlige myndigheters aktivitets- og redegjørelsesplikt 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.
- Tilskudd skal gis til kommuner som ønsker å prøve ut mer tillitsbaserte arbeidsformer og gi mer faglig frihet til ansatte i barnehage og skole. Dette kan være utprøvinger som øker det lokale handlingsrommet, bygger sterke profesjonsfelleskap i barnehagene og skolene, styrker partsamarbeidet på alle nivå, eller kombinasjoner av disse.
- Det kan søkes om utprøvinger som kan gjennomføres innenfor de fullmakter og frihetsgrader som kommunen og dens virksomheter alt har.
- Retningslinjer for tilskuddsordningen ble fastsatt av Kunnskapsdepartementet 2. mai 2023.
- Organisering av tiltaket og kontaktinformasjon: Utdanningsdirektoratet forvalter tilskuddsordningen.
- Les mer: Utdanningsdirektoratet vil orientere om ordningen på 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 skal avgi sin innstilling i form av en offentlig utredning (NOU). Den første delinnstilling ble levert 31. januar og hovedinnstillingen er planlagt levert omkring 15. oktober 2023. Hovedinnstillingen skal anbefale eventuelle endringer i dagens verktøy, prøver og datakilder, og forslag til tiltak og nye modeller som kan støtte arbeidet med kvalitetsutvikling på alle nivå i lys av fagfornyelsen.
- Les mer: [Utvalg for kvalitetsutvikling i skolen - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

3. 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 mer basert på utviklingsavtalene med de enkelte statlige institusjonene. Tilskudsforvaltningen vil følge opp de samme hensynene for de private høyskolene.
- 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.
- Forenklingen av finansieringssystemet, gjennom bortfall av indikatorer i den resultatbaserte utdelingen til universitetene og høyskolene, er en naturlig forlengelse av denne endringen i styringen.
- I utsynsmelingen (mars 2023) presenterer regjeringen endringene i finansieringssystemet. Regjeringen vil innføre endringene for å gjøre det lettere for institusjonene å styre med et nytt finansieringssystem. Målet er å gi lærestedene mer tillit og større handlingsrom til å utforme eget utdanningstilbud, men også mer ansvar for å utdanne folk som arbeidslivet etterspør.
- 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.

- Organisering av tiltaket og kontaktinformasjon Kontaktperson er seniorrådgiver i KD, Christoffer Wiig, e-post: 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

Våren 2023 skal den partssammensatte tillitsgruppen internt i NFD, gjennom arbeidsmøter, jobbe 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.

Prosjektet skal bidra til bedre tjenester til brukerne, her gründere og næringslivsaktører, ved å forbedre offentlig tjenester med bedre kvalitet og relevant informasjon.

Felles prosjekt for å digitalisere og forenkle brukerreisen for gründere og bedrifter er igangsatt. «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.

En første versjon er klar, og der svarer bedriftene på enkle spørsmål om deres mål og behov. I denne utgaven er det rådgivere som ser på henvendelsene og raskt setter bedriftene i kontakt med den eller de som kan hjelpe dem videre. Her samarbeider alle aktørene i virkemiddelapparatet tett for å gjøre det så enkelt som mulig for bedriftene. Etter hvert vil mange av henvendelsene bli automatisk formidlet til riktig aktør.

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.

Næringsministeren har gitt Innovasjon Norge jobben med å utvikle en felles digital inngang til hele det næringsrettede virkemiddelapparatet. Det skjer i tett samarbeid med Siva, Eksportfinansiering Norge og Forskningsrådet.

Lenker til eventuelle prosjektsider og relevante dokumenter:

- [Nå åpner vi én dør inn til virkemiddelapparatet \(innovasjon Norge.no\)](https://www.innovasjon Norge.no/na-aper-vi-en-dor-inn-til-virkemiddelapparatet)
- [Kan vi hjelpe deg? \(innovasjon Norge.no\)](https://www.innovasjon Norge.no/kan-vi-hjelpe-deg?)

Olje- og energidepartementet

1. Reduserte og forenklede rapporterings- og dokumentasjonskrav

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 forbindelse med utarbeidelsen av tildelingsbrevene for 2023 ble etatene under OED bedt om å gjennomgå mål, rapporteringskrav og resultatoppfølging for å identifisere eventuelle forbedringsmuligheter.

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 Oljedirektoratet 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».

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 ble det i tildelingsbrevene for 2023 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 porteføljestyling 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 i de fire største byområdene. 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.

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

konkurransvilkår 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, og har i tildelingsbrevet for 2023 fått dette beskrevet som en av hovedprioriteringene for året.

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 UDs 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. I tildelingsbrevene for 2023 bes virksomhetene om å videreføre sitt utviklingsarbeid i tråd med prinsippene i tillitsreformen.
- 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 2023 finnes på 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.