# En bærekraftig og innovativ offentlig sektor

Kommunal- og moderniseringsdepartementet

## Innhold

Grunnlaget for en innovativ og bærekraftig forvaltning ..... 5
En åpen forvaltning som har høy tillit i befolkningen ..... 7
Brukeren i sentrum – konkrete eksempler ..... 21
En effektiv, samordnet og innovativ forvaltning – konkrete eksempler ..... 33

Foto: iStock/monkeybusinessimages

## Til innbyggerne

Offentlig sektor er til for dere, ikke omvendt.

Derfor er regjeringen opptatt av å forvalte fellesskapets ressurser på en måte som bidrar til en bærekraftig og innovativ offentlig sektor – med gode tjenester til innbyggere og næringsliv.

I tiårene som kommer vil det stå stadig færre yrkesaktive bak hver pensjonist. Flere eldre vil trenge mer helsehjelp og statens utgifter vil øke – samtidig som skatteinntektene og oljepengebruken går ned. I tillegg skal vi håndtere klimaendringene og nå bærekraftsmålene.

Da blir det enda viktigere å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor slik at vi klarer å levere bedre og mer bærekraftige tjenester – for mindre.

For å få til det trenger vi en kultur for innovasjon i offentlig sektor. Vi må ha en kultur for nysgjerrighet og åpenhet for nye ideer. En kultur for å teste ut nye måter å løse samfunnsutfordringene på. En kultur for å samarbeide med store bedrifter, små oppstartsselskaper og sosiale entreprenører. En kultur for å definere problemet vi skal løse fremfor å definere løsningen på problemet. Og en kultur for å ta ut gevinstene når vi lykkes.

Dessverre for oss politikere kan ikke en kulturendring vedtas. Men vi kan legge til rette for at innovasjon kan skje gjennom å gi kommunene og de offentlige virksomhetene handlingsrom og insentiver til å innovere.

Det har regjeringen gjort gjennom flere år, og arbeidet gir resultater.

I 2016 presenterte regjeringen resultatene av moderniseringsarbeidet fra 2013 til 2016. Heftet fra 2016 heter «Offentlig sektor fornyes, forenkles og forbedres». I dokumentet du nå leser, legger vi frem resultater av regjeringens innsats på moderniseringsfeltet fra 2016 til 2021.

Selv om vi har fått til mye, fortsetter arbeidet med full styrke fremover!

**Nikolai Astrup**
Kommunal- og moderniseringsminister

Foto: Getty Images/Oleh Slobodeniuk

# Grunnlaget for en innovativ og bærekraftig forvaltning

**Regjeringen ønsker å skape en enklere hverdag for innbyggere og næringsliv. Derfor har vi igangsatt og gjennomført en rekke tiltak for å gjøre offentlig sektor mer brukerrettet, sammenhengende og effektiv.**

Samfunnet blir bygget nedenfra, av innbyggere, næringsliv og lokalsamfunn. Frihet til å velge og frihet til å skape er viktig. Det er ikke alle forhold i samfunnet stat og kommune trenger å regulere, og eksisterende reguleringer må gjennomgås for å vurdere om de fremdeles oppfyller den opprinnelige hensikten. Kommunene har en viktig rolle når det gjelder lokale beslutninger og tjenester til innbyggerne. Regjeringen har flyttet flere oppgaver til lokalt nivå og gitt større handlingsrom til lokale ledere og til ansatte. Til gjengjeld har regjeringen tillit til at lokale myndigheter utfører sine oppgaver i tråd med de mål som er satt og innenfor de juridiske og etiske rammene som er bestemt.

Regjeringen har arbeidet systematisk med å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor siden 2013. Det har gitt en rekke konkrete forbedringer for innbyggere og næringsliv der mange eksempler er omtalt i dette heftet. Men verken innovasjon, omstilling eller konkrete tiltak som forenkler hverdagen for innbyggere og næringsliv er noe som kommer av seg selv. En av regjeringens viktigste oppgaver har vært å tydeliggjøre behovet for omstilling og å legge bedre til rette for at det kan skje i praksis, gjennom tydeligere prioriteringer, organisatoriske reformer og nye virkemidler som risikoavlaster og gjør innovasjon mer lønnsomt for dem som skal gjennomføre den.

I dette heftet presenterer vi resultatene av dette arbeidet så langt med konkrete eksempler. I dette kapittelet presenterer vi den overordnede politikken som ligger bak endringene, og i de to siste kapitlene presenterer vi eksemplene. Noen eksempler handler om å effektivisere staten og offentlig sektor slik at ressurser frigjøres og kan brukes til prioriterte oppgaver, mens andre eksempler handler om tiltak som gir forenklinger og bedre tjenester for innbyggere og næringsliv.

## Stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor

Regjeringen la i juni 2020 fram en stortingsmelding om innovasjon i offentlig sektor der vi presenterte en helhetlig tilnærming til hvordan vi skaper en offentlig sektor som er brukerorientert og samarbeider på tvers. Vi skal øke innovasjonsgraden i forvaltningen i årene framover. Innovative anskaffelser, leverandørutviklingsprogrammet, innovasjonspartnerskap og et nytt program for oppstartsselskaper er blant virkemidlene vi bruker for å oppnå mer innovasjon i offentlig sektor.

## Digital Agenda for Norge

Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet (Meld. St. 27 (2015–2016)) presenterer regjeringens hovedmål og hovedprioriteringer i IKT-politikken.

Meldingen beskriver også hvordan IKT kan benyttes for å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor og varsler økt innsats på dette området. Den omhandler videre hvordan IKT kan legge til rette for innovasjon og konkurransekraft i næringslivet og presenterer nasjonal plan for elektronisk kommunikasjon (e-komplanen).

## Digitaliseringsstrategien for offentlig sektor

En viktig driver for en effektiv og mer brukerrettet forvaltning er bruk av informasjonsteknologi. Regjeringen og kommunesektorens organisasjon KS presenterte derfor sommeren 2019 en digitaliseringsstrategi for offentlig sektor for årene 2019 – 2025, kalt *Én digital offentlig sektor*. Dette er første gang regjeringen og KS har en felles strategi for digitaliseringen av offentlig sektor.

Digitaliseringsstrategien inneholder følgende mål for arbeidet fram mot 2025:

- Offentlig sektor digitaliseres på en åpen, inkluderende og tillitvekkende måte.
- Flere oppgaver løses digitalt og som sammenhengende tjenester.
- Alle innbyggere, næringsdrivende og frivillige organisasjoner som har evne til det, kommuniserer digitalt med offentlig sektor.
- Offentlig sektor utnytter potensialet i deling og bruk av data til å lage brukervennlige tjenester og for å bidra til verdiskapning for næringslivet.
- Kommunale og statlige virksomheter bygger sine tjenester med utgangspunkt i et felles digitalt økosystem for samhandling.
- Kommunale og statlige virksomheter henter gevinster fra digitalisering på en systematisert måte.

## Jakt på tidstyver

Regjeringen besluttet i 2013 å gi alle statlige virksomheter i oppgave å både redegjøre for sitt eget arbeid med å fjerne unødvendige tidstyver i virksomheten som går ut over de viktigste oppgavene, men også om å rapportere om tidstyver skapt av andre, for eksempel regelverk, krav til prosedyrer, rapporteringsplikter eller andre forhold som man mener går ut over kjerneoppgavene, men som de kan ikke kan få endret selv. Dette resulterte i en stor «tidstyvdatabase» med mellom 2000 og 3000 opplevde tidstyver som det ble arbeidet systematisk med å gjennomgå og ta tak i. Dette arbeidet har bidratt til flere av de konkrete forenklingstiltakene som er nevnt i dette heftet.

## Produktivitetskommisjonen

I 2014 utnevnte regjeringen en produktivitetskommisjon som fikk i oppgave å kartlegge årsakene til svakere produktivitetsvekst og fremme konkrete forslag som kan styrke vekstevnen og effektiviteten i norsk økonomi. Kommisjonen leverte to rapporter med ulike forslag som igjen er fulgt opp av regjeringen. En viktig del av arbeidet var å komme med vurderinger av hvordan offentlig sektor kan bidra bedre til å øke produktiviteten, blant annet gjennom forenklingsarbeid og bedre insentiver for digitalisering og effektivisering.

## Områdegjennomganger

På flere områder er det gjennomført områdegjennomganger for å se på ressursbruk, virkemidler og måloppnåelse på en mer helhetlige måter, gjerne på tvers av de enkelte offentlige virksomhetene. Dette er også nyttige verktøy i arbeidet med å forenkle og brukerrette offentlig sektor. Det er blant annet gjennomført områdegjennomganger av Norges Forskningsråd, miljøforvaltningen, støtteordninger i klimapolitikken, tilskuddsordninger rettet mot kommunesektoren, det næringsrettede virkemiddelapparatet og Statens vegvesen.

## Mer sammenhengende tjenester

Regjeringen vil etablere flere sammenhengende digitale tjenester for viktige hendelser og situasjoner i folks liv. Livshendelsene *Å få barn, Alvorlig sykt barn, Miste og finne jobb, Ny i Norge, Dødsfall og arv, Starte og drive en bedrift og Starte og drive en frivillig organisasjon*[1] er prioritert i første omgang. Stat og kommune må samarbeide når tjenestene går på tvers av de ulike forvaltningsnivåenes ansvarsområder og oppgaver. Ved å ta utgangspunkt i livshendelser setter vi brukeren i sentrum for tjenesteutviklingen.

1 *https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/*

## Digital Samhandling Offentlig Privat (DSOP)

Digital Samhandling Offentlig Privat (DSOP) er et partnerskap mellom offentlig og privat sektor som bidrar til nye, digitale tjenester og store effektivitetsgevinster til glede for innbyggere og næringsliv. DSOP effektiviserer Norge ved at private og det offentlige deler data digitalt. Regjeringen mener dette er et av de viktigste effektiviseringsprogrammene i Norge, og sparer samfunnet for flere milliarder kroner hvert eneste år. DSOP er et samarbeid mellom bl.a. Skatteetaten, Digitaliseringsdirektoratet, NAV, Politiet og finansnæringen.

## Helseanalyseplattformen

Helseanalyseplattformen er en felles digital plattform som gjør det mulig å utnytte Norges unike helsedata til forskning og utvikling, og dermed legger grunnlaget for nye behandlingsmetoder og verdiskaping i helsenæringen.

## Stimulab

*StimuLab* er en stimuleringsordning for innovasjon og tjenestedesign i offentlig sektor. Ordningen skal støtte og stimulere brukerorientert eksperimentering og nyskaping i forvaltningen og er benyttet i mange av de forenklingsprosjektene som er gjennomført i statlige virksomheter de siste årene. Gjennom veiledning og økonomisk støtte til kompetanse i prosjektene stimulerer denne ordningen virksomheter til å samarbeide om å utforske, forstå og løse felles utfordringer. Dette vil gjøre hverdagen enklere for innbyggerne og forvaltningen mer effektiv. Slik bidrar StimuLab til å øke innovasjonstakten i offentlig sektor og skape gevinster for samfunnet.

Tildelingskriteriene i ordningen legger vekt på hvorvidt prosjektene har et tydelig brukerfokus og et innovasjonspotensial på områder der det ikke allerede finnes løsninger. StimuLab skal prioritere prosjekter som er krevende å utvikle fordi de må finne sin løsning i samarbeid mellom ulike sektorer. Fra oppstart i 2016 og fram til 2021 har StimuLab støttet 27 prosjekter. Flere av prosjektene er et samarbeid mellom stat og kommune og mellom deler av staten.

I Prosjektet «Vilkår for førerrett» var målet å forenkle og forkorte prosessen for fornyelse av førerrett, en massiv tidstyv og koordineringsutfordring for innbyggere så vel som for forvaltningen. Gjennom prosjektet, og med brukeren i sentrum, utviklet deltakende direktorater en bedre felles forståelse av behovene. Dette har dannet grunnlag for forbedringer og videre arbeid, bl.a. om digital førerrettsforvaltning, som støttes av medfinansieringsordningen i Digitaliseringsdirektoratet.

## Medfinansieringsordningen

Gjennom medfinansieringsordningen kan statlige virksomheter og eventuelle samarbeidsparter få dekket deler av prosjektkostnaden til samfunnsøkonomisk lønnsomme digitaliseringstiltak. Både små og mellomstore tiltak i sektorene og tiltak på tvers av sektorer som støtter opp under regjeringens digitaliseringsstrategi, kan få medfinansiering.

Formålet med ordningen er å bidra til økt gjennomføring av samfunnsøkonomisk lønnsomme digitaliseringsprosjekter og realisering av gevinster. Fra oppstarten var ordningen rettet inn mot å delfinansiere små til mellomstore digitaliseringsprosjekter som er samfunnsøkonomisk lønnsomme. Medfinansieringsordningen forvaltes av Digitaliseringsdirektoratet.

Siden 2020 er potten delt i to kategorier: 1) små og mellomstore og 2) tiltak som understøtter regjeringens digitaliseringsstrategi. Flere av prosjektene er del av de sju livshendelsene i digitaliseringsstrategien, blant annet «tilrettelegging for oppgjør etter dødsfall» fra Digitaliseringsdirektoratet og «digitalisering av hjelpemiddelformidlingen i NAV og kommunene» fra NAV.

## Forskningsrådets innovasjonsprosjekter

For å fremme innovasjon oppfordrer regjeringen også til økt samarbeid mellom offentlig sektor og forskningsmiljøer. Regjeringen har økt bevilgningene til forskning og høyere utdanning som fornyer, forbedrer og effektiviserer offentlig sektor, og som kan bidra til bedre og mer effektive tjenester og tiltak for befolkningen. Doktorgradsordningene offentlig ph.d. og nærings-ph.d. er virkemidler som Norges Forskningsråd benytter for å fremme samarbeid mellom akademia og arbeidslivet. Ordningene skal bidra til mer innovasjon og økt bærekraft i offentlig sektor og i næringslivet.

## Nasjonale felleskomponenter

Regjeringens satsing på felleskomponenter er et hovedprinsipp i utviklingen av en døgnåpen elektronisk forvaltning. Det finnes i dag fem nasjonale felleskomponenter på et overordnet nivå. Disse er: Enhetsregisteret (grunndata om virksomhet), Folkeregisteret (grunndata om person), Matrikkelen (grunndata om eiendom), Altinn (-komponentene) og Felles infrastruktur for e-ID i offentlig sektor.

Under Covid-19-pandemien har vi fått demonstrert hvor viktige disse digitale felleskomponentene er. En rekke nye digitale tjenester som er kommet på plass på rekordtid, ville det ikke vært mulig å utvikle uten disse felles ressursene. Ny eID for EØS-borgere er et eksempel på dette. Pandemien har medført at mange utenlandske statsborgere har måttet forlate arbeidsplassen sin i Norge og reise hjem. I likhet med norske arbeidstakere kan de ha rett på dagpenger.

Digitaliseringsdirektoratet har på rekordtid, i samarbeid med Buypass, laget en løsning for utstedelse av eID uten at fysisk oppmøte er nødvendig. *MinID Passport* er basert på maskinlesing av pass, ansiktsgjenkjenning og autentisering. Dette er benyttet på en måte som ikke er gjort tidligere. EØS-borgere som er permittert fra jobb i Norge grunnet covid-19-pandemien, kan nå logge seg på nav.no fra sitt hjemland og søke om dagpenger.

## DigiFin

I samarbeid med kommunesektorens organisasjon, KS, har regjeringen etablert finansieringsordningen DigiFin slik at kommunal sektor i fellesskap kan utvikle flere digitale felleesløsninger. DigiFin bidrar til at det lønner seg å samarbeide og dele nye løsninger på tvers av kommunegrenser. Kommuner som utvikler nye løsninger, får andre kommuner med på spleiselaget. Samtidig får kommuner som ikke har den type utviklingsressurser, tilgang til løsninger andre kommuner har utviklet. Kommunal- og moderniseringsdepartementet har bidratt med til sammen 125 millioner kroner til ordningen. Prosjektene Digihelse, Digisos, DigiBarnevern (innbyggertjenestene) og Fiks Minside er noen av fellesprosjektene som har mottatt støtte fra DigiFin.

## Regulatoriske sandkasser

Et eksempel på at det tenkes nytt og hvor det er rom for å prøve og feile, er regulatoriske sandkasser. Blant annet har Finanstilsynet etablert en regulatorisk sandkasse hvor virksomheter får mulighet til å lansere nye, innovative produkter, teknologier og tjenester. Under utprøvingen får de avklart hvilke tillatelser som kreves. Det pågår foreløpig to prosjekter: Ett som handler om å utvikle en løsning for digital kunderådgivning, og ett som skal utvikle løsninger knyttet til antihvitvaskingsarbeid hos rapporteringspliktige foretak.

### Regulatorisk sandkasse

En regulatorisk sandkasse skal gi virksomheter mulighet til å prøve ut nye teknologier og/eller forretningsmodeller innenfor gitte rammer. Disse kan brukes ved lovendringer som åpner for forsøk, for eksempel etter søknad, gjerne innenfor et begrenset geografisk område eller et begrenset tidsrom. Men det kan også brukes om mer omfattende tiltak på områder der det er behov for tett oppfølging og veiledning, som oftest fra tilsynsmyndigheten på området. I en regulatorisk sandkasse kan utvalgte virksomheter få mulighet til å teste ut bestemte produkter, teknologier eller tjenester på et begrenset antall kunder og i en begrenset tidsperiode, under tett oppfølging av tilsynsmyndighetene.

## Velferdsteknologi i helse- og omsorgstjenesten

*Nasjonalt velferdsteknologiprogram* skal bidra til at flere kommuner tar i bruk velferdsteknologi som en integrert del av tjenestene. Programmet omfatter prosjekter som benytter teknologi for trygghet og mestring, digital oppfølging av kronisk syke som bor hjemme, sosial kontakt og verktøy for barn med nedsatt funksjonsevne, samt arkitektur og infrastruktur. Helsedirektoratet følger opp programmet i samarbeid med kommunesektorens organisasjon KS og Direktoratet for e-helse.

Ca. 340 kommuner er med i prosjekter som skal ta i bruk velferdsteknologiske løsninger. Kommuner som har deltatt i det nasjonale velferdsteknologiprogrammet fra 2013-2016, har utviklet kunnskap og verktøy som gjør det mulig for alle kommuner å sette i gang de nødvendige endringsprosessene.

## Kompensasjonsordningene for næringslivet under Covid-19

I 2020 lanserte regjeringen en kompensasjonsordning for næringslivet som lå til Skatteetaten. Opplysninger om hvem som fikk tildelt midler, og hvor store beløpene var, var offentlige, noe som gjorde det mulig å ettergå tildelte midler.

Den 18. januar 2021 ble en ny kompensasjonsordning lansert. Ordningen benytter Altinns skjemaløsning, autorisasjon og arbeidsflyt mellom daglig leder og regnskapsfører/revisor. Avansert Altinn-funksjonalitet for parallellsignering av daglig leder og regnskapsfører/revisor sikrer at opplysningene i søknaden ikke kan endres etter at begge parter har signert uten at begge signaturene slettes. Dette skiller den nye kompensasjonsordningen fra fjorårets søknadsprosess, og medfører langt mindre behov for etterkontroll enn den første ordningen.

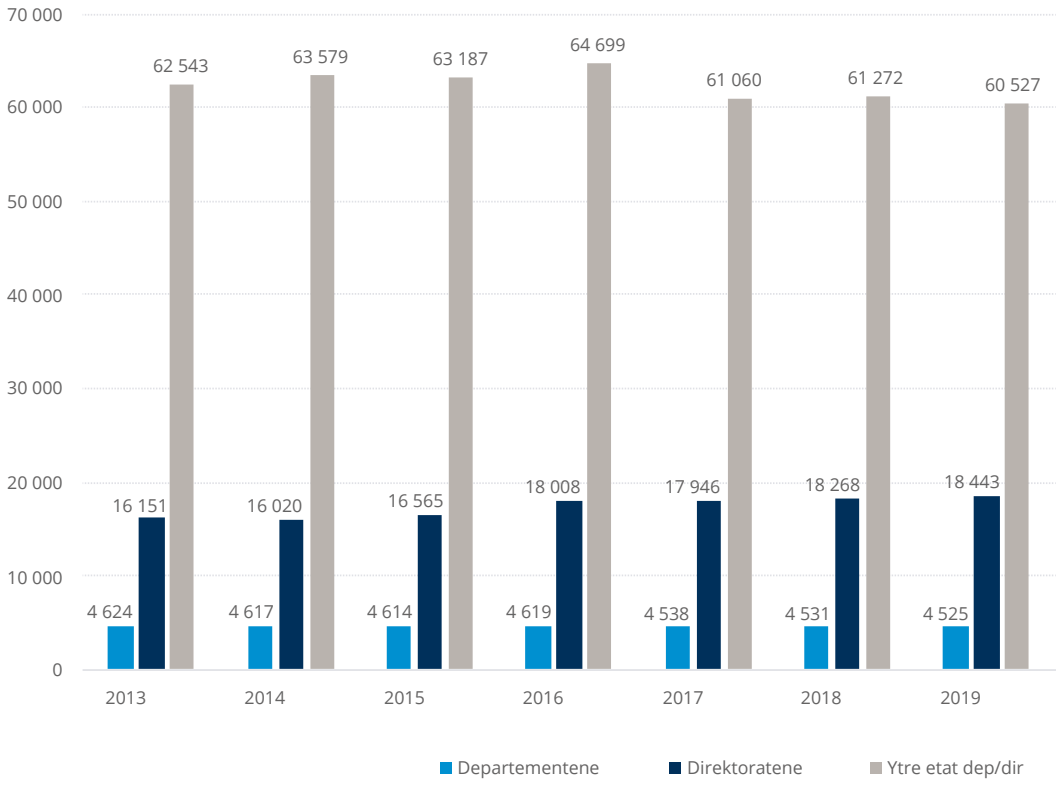
## En god arbeidsgiverpolitikk

I 2017 ble Statens arbeidsgiverråd etablert for å knytte statens virksomheter tettere på utviklingen av arbeidsgiverpolitikken. Rådet består av 15 virksomhetsledere fra staten som skal gi råd, informasjon og kunnskap til departementet. Et eksempel er kompetansepolitikken i staten hvor arbeidsgiverrådet har gitt råd til departementet om å prioritere dette området. Medlemmene oppnevnes av Kommunal- og moderniseringsdepartementet for en treårsperiode. Høsten 2020 startet en ny periode for rådet, og for å sikre kontinuitet i rådets arbeid vil halvparten av medlemmene fra første periode fortsette fram til utgangen av 2021.

## Redusert vekst i antall ansatte i statsforvaltningen

Regjeringen har satt seg som mål at veksten i antall ansatte i statsforvaltningen er lavere enn den generelle sysselsettingsveksten. Veksten i antall ansatte i statsforvaltningen var gjennomsnittlig på 0,8 prosent fra 2017 til 2019, justert for omorganiseringer. Dette er klart under den generelle sysselsettingsveksten i perioden på 1,5 prosent

Andel statsansatte av total sysselsetting har ifølge Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) ligget jevnt på 6 prosent fra år 2000 til 2019. Veksten i statsforvaltningen under regjeringen har kommet på prioriterte områder, blant annet i universitets- og høyskolesektoren og i politiet.




Figur 1. Oversikt over antall ansatte i staten over tid. Kilde: DFØ

Ses det på deler av statsforvaltningen, har det vært en reduksjon i ansatte i departementene i perioden 2013 til 2019. Veksten i ansatte i direktoratene har bremset opp i samme periode sammenlignet med perioden 2009–2013. Fra 2017 til 2019 har antall ansatte i direktoratene økt svakt, i hovedsak på grunn av omorganiseringer/flyttinger internt i statsforvaltningen. Veksten er fortsatt lavere enn i perioden 2009 til 2013.

I de ytre etatene har det vært en årlig økning fra 2013 til 2018, med unntak av 2016 til 2017 da store deler av Jernbaneverket ble utskilt til Bane Nor. Justeres det for denne omorganiseringen har det vært en årlig økning i hele perioden. Fra 2018 til 2019 er det en reduksjon i antall ansatte, mye drevet av endret organisering i Statens vegvesen og kriminalomsorgen, og av effektivisering og omstilling i ytre etater.

## Statlig lokaliseringspolitikk

Gjennom retningslinjene for lokalisering er fagdepartementene ansvarlige for oppfølging av statlig lokaliseringspolitikk. At det finnes statlige arbeidsplasser i alle deler av landet, bidrar til å utvikle solide arbeidsmarkeder og sikre befolkningen god tilgang til statlige tjenester uansett hvor de bor.

Foto: iStock/Kate

Figur 2. FNs bærekraftsmål

## Bærekraftsmålene

En stor utfordring er Norges arbeid med verdensmålene for en bærekraftig utvikling. Bærekraftsmålene gjelder alle land og alle deler av samfunnet. De gjelder også Norge, som var pådriver for å få målene vedtatt i 2015. Regjeringen mener at Norge har et stort ansvar for å bidra til å oppnå bærekraftsmålene innen 2030, både her hjemme og i resten av verden. Norge har kommet langt i arbeidet med å nå dem, men vi er ennå ikke i mål.

Et viktig ledd i arbeidet med bærekraftsmålene er hvordan målene konkretiseres og følges opp. For å sikre bred forankring skal det utarbeides en handlingsplan for det nasjonale arbeidet. Planen skal være ferdig i løpet av våren 2021. I arbeidet med handlingsplanen vil regjeringen invitere til innspills-møter med blant annet sivilsamfunn, næringsliv, akademia og offentlige virksomheter.

Også kommuner og fylkeskommuner har en rolle i oppfølgingen av bærekraftsmålene. Gjennom *Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2019-2023*[2] understreker regjeringen betydningen av at kommuner og fylkeskommuner legger bærekraftsmålene til grunn for sin planlegging.

2 https://www.regjeringen.no/contentassets/cc2c53c65af24b8ea560c0156d885703/nasjonale-forventninger-2019-bm.pdf

Foto: iStock/Imgorthand

# En åpen forvaltning som har høy tillit i befolkningen

**I Norge har innbyggerne høy grad av tillit til hverandre og til myndighetene. Tillit gjør det enklere å samhandle med hverandre, og det reduserer behovet for kontrollmyndigheter. Tillit er også viktig for at myndighetene skal kunne forvalte informasjon og data om innbyggerne, noe som er en forutsetning for en rekke av de innovative og digitale tjenestene som har blitt utviklet de siste årene. Tillit gir også innbyggerne større frihet til å ta de valgene de ønsker uten for mye detaljstyring fra myndighetenes side.**

Den høye tilliten vi har i Norge kan ikke tas for gitt. Regjeringen jobber derfor aktivt med å opprettholde og styrke innbyggernes tillit, både til forvaltningen og til politikerne. For å få til det, må myndighetene levere gode tjenester som kommer innbyggerne til gode, og forvalte skattebetalernes penger på en effektiv måte. I 2019 publiserte Kommunal- og moderniseringsdepartementet retningslinjene *Om forholdet mellom politisk ledelse og embetsverk. Syv plikter for embetsverket*. Disse retningslinjene tar utgangspunkt i forvaltningsverdiene demokrati, rettsikkerhet, faglig integritet og effektivitet og setter blant annet søkelyset på embetsverkets rolle som en faglig uavhengig rådgiver for politikerne.

## En åpen forvaltning

En åpen og transparent forvaltning gjør det lettere å skape en forvaltning som er etterrettelig. For å oppnå åpenhet er det viktig med arkivering, journalføring og innsyn, både for å kunne ha effektive saksbehandlingsprosesser og et godt beslutningsgrunnlag, men også for at innbyggerne skal kunne holde politiske og administrative myndigheter ansvarlige for sine beslutninger og sine handlinger. Det er derfor viktig at publikum og media har gode muligheter til å søke etter, og be om innsyn i, dokumenter og saker i forvaltningen.

Det er viktig å trekke sivilsamfunn og næringsliv inn i utrednings- og beslutningsprosessene i staten for å gi interessenter mulighet til å komme med innspill og dra nytte av ekstern kompetanse.

Samtidig må forvaltningen bidra til likebehandling og uavhengighet. Regjeringen legger stor vekt på at de rådene vi får i store, viktige og prinsipielle saker skal være utarbeidet av uavhengige, offentlige utvalg. Dette er med på å sikre åpenhet om hvilke råd regjeringen får, og fra hvem.

En åpen forvaltning er også viktig i demokratisk sammenheng. Regjeringen er derfor opptatt av å finne nye og bedre måter å involvere innbyggerne på. Et eksempel er *Ungdommens distriktspanel* som har utarbeidet 10 forslag til ny distriktspolitikk.

Regjeringen er også opptatt av å lære av andre land og dele erfaringer om hvordan offentlig sektor og sivilsamfunnet skal samarbeide om å skape en mer åpen, velfungerende og brukervennlig forvaltning. Derfor deltar Norge i et internasjonalt samarbeid mellom sivilsamfunnet og myndighetene, Open Government Partnership (OGP).

Gjennom OGP-samarbeidet har det blitt etablert et register for reelle rettighetshavere, det vil si opplysninger om hvilke fysiske personer som i siste instans kontrollerer for eksempel aksjeselskaper (Beneficial Ownership). Tilgang på slike opplysninger viktige i arbeidet mot skattekriminalitet, korrupsjon og hvitvasking. Det norske registeret skal legges til Brønnøysundregistrene. Registeret skal bidra til økt åpenhet og tilgjengelighet av opplysninger om reelle rettighetshavere.

Regjeringen ønsker også mer åpenhet om forskning slik at det er lettere både å bruke forskningsresultater og å ettergå dem. Forskningsinstitusjonene i Norge arbeider systematisk for å øke andelen åpne forskningspublikasjoner, og et økende antall vitenskapelige publikasjoner publiseres nå også på norsk i åpne kanaler.

## Innbyggerundersøkelsen

Regjeringen gjennomfører annet hvert år en innbyggerundersøkelse. Denne undersøkelsen, som frem til 2019 ble gjennomført av Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi), er en av de største undersøkelsene av forvaltningen i Norge. Den gir et bilde av innbyggernes oppfatning av enkelte offentlige tjenester, og dermed sier den også noe om tilliten til politikere og forvaltningen. I tillegg forteller undersøkelsen noe om innbyggernes tilfredshet med tilværelsen, både i Norge og i kommunen de bor i.

Innbyggerundersøkelsen for 2019 viser at innbyggerne er svært fornøyde med å bo og leve i Norge, og at de er også godt fornøyde med å bo i sin kommune. Innbyggerne opplever også at kvaliteten på tjenestene som det offentlige tilbyr, er ganske god. Tjenestene som skårer høyest blant innbyggerne, er den lokale drikkevannskvaliteten, mulighet til å ta høyere utdanning og lokal trygghet.

De forholdene som innbyggerne er minst fornøyde med, er politikernes evne til å lytte til innbyggernes synspunkter, tilliten til at politikerne arbeider for innbyggernes beste, og tilretteleggingen for personer med nedsatt funksjonsevne.

## Klart språk

Et tungt og uklart språk i tekster fra det offentlige kan utfordre demokratiet og rettssikkerheten, og det skaper avstand mellom forvaltningen og innbyggerne. Et klart språk inviterer derimot til deltakelse og skaper tillit. Klart språk er også et viktig virkemiddel for å oppnå en mer brukervennlig, moderne og effektiv forvaltning. Regjeringen har siden 2013 ført en aktiv politikk på dette området og har høye ambisjoner når det gjelder arbeidet med klart språk og klart lovverk.

I dag er det flere eksempler på at klarspråk settes i system, blant annet:

- Krav om klart språk er våren 2021 lovfestet i språkloven og er foreslått lovfestet i forvaltningsloven.
- Regjeringen har siden 2016 gitt støtte til en tiårig satsing på klart juridisk språk ved Universitetet i Oslo (Det juridiske fakultet), som igjen samarbeider med universitetene i Bergen og Tromsø.
- KS har i sitt klarspråkprogram blant annet utviklet verktøy og en tekstbase som kan brukes av alle norske kommuner. Regjeringen har støttet arbeidet økonomisk.
- Digitaliseringsdirektoratet og KS har utviklet prinsipper for klart språk i digitale selvbetjeningsløsninger og følger opp arbeidet med disse.
- E-læringskurset om klart språk er det mest brukte i offentlig forvalting.
- Universitetet i Oslo tilbyr siden høsten 2019 en bachelorutdanning i klart språk.

### Bedre grunnopplæring med en klar lov

Regjeringen fikk utredningen Ny opplæringslov[3] i desember 2019. Utvalget som har utarbeidet forslaget til ny opplæringslov, har skrevet et eget kapittel om klart lovspråk og klar lovstruktur. Ifølge utvalget er det «et mål at innholdet i forslaget til ny lov skal bli så lett tilgjengelig og forståelig som mulig for alle dem som loven retter seg mot. Det gjelder både forvaltningen som styrer, og innbyggerne som blir styrt.» Loven skal brukes av blant annet kommuner, lærere, foreldre og elever.

### Statens klarspråkspris for 2020 til Arbeidstilsynet

Juryen la i sin vurdering vekt på at arbeidet med klarspråk er blitt en del av virksomheten. Flere ulike fagavdelinger er trukket inn, noe som er avgjørende for klarspråkarbeidet. Arbeidstilsynet er opptatt av sine brukere og har en egen svartjeneste for publikum samt gode systemer for å ta imot tilbakemeldinger i ulike kanaler.

3 https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2019-23/id2682434/

Foto: iStock/Shapecharge

# Brukeren i sentrum – konkrete eksempler

**I dette kapittelet presenterer vi eksempler på prosjekter og tiltak som har bidratt til å forenkle og forbedre offentlige tjenester for innbyggerne.**

## Legemidler kan bestilles på nett (Nettapotek)

Fra 1. januar 2016 ble det mulig for norske apotek å etablere netthandel med reseptpliktige legemidler. Endringen gjør det mulig for folk å få tilsendt reseptbelagte legemidler i posten. Nettapotek tar på denne måten digitaliseringen helt hjem i stua og sparer innbyggeren for reisetid til apotek og tid i kø. Dette er ikke minst viktig i områder med lange reiseavstander til nærmeste apotek.

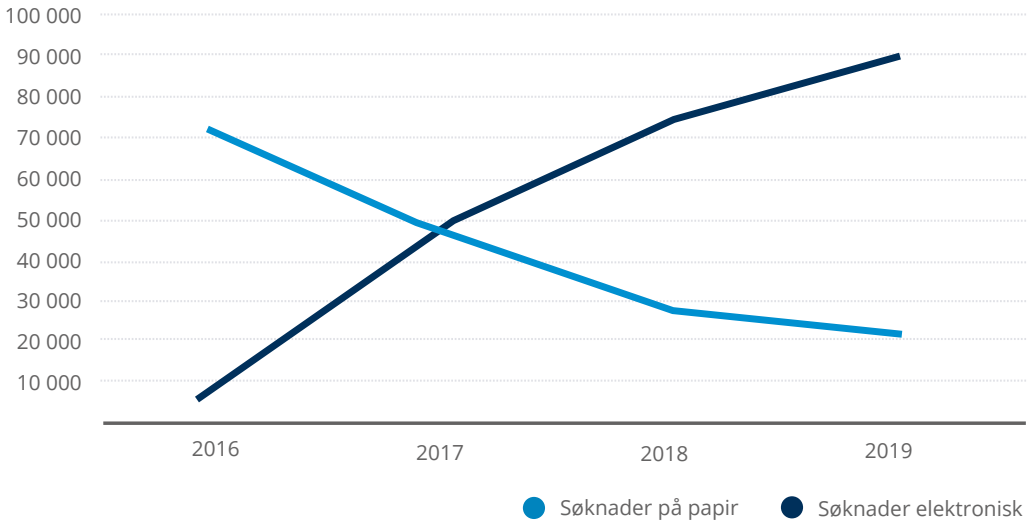
Ved å logge seg inn på helsenorge.no kan innbyggeren få oversikt over sine resepter og utleveringer på disse tre år tilbake i tid.

## Digihelse gir innbyggerne bedre mulighet til å styre sin egen hverdag

Med meldinger og kalendervisning på helsenorge.no kan innbyggerne kommunisere på en rask og enkel måte med den kommunale helsetjenesten. Bak den digitale løsningen står Digihelse som er finansiert gjennom DigiFin, opprettet av regjeringen i samarbeid med KS. Erfaringer i kommuner viser at blant annet gir økt medvirkning og selvbestemmelse for innbyggerne og styrker samarbeidet mellom innbyggerne og hjemmetjenesten.

## Elektroniske søknader til pasientreiser

Pasientreiser er reiser til og fra offentlig godkjent behandling. Nytt regelverk og digital selvbetjeningsløsning for pasienter ble innført 1. oktober 2016 slik at pasientene ikke lenger trenger å fylle ut og sende inn papirskjemaer. Tall fra Pasientreiser HF som gjengis i figuren under, viser at andelen elektroniske søknader via helsenorge.no per desember 2019 hadde vært på 84%. På samme tid året før var tilsvarende tall 79%. I løpet av 2019 har mer enn 1,7 millioner innbyggere vært inne på Pasientreisers selvbetjeningsløsning på helsenorge.no




Figur 3. Antall søknader sendt elektronisk og på papir til Pasientreiser HF 2016-2019. Kilde: Pasientreiser HF

## ID-porten og Kontakt- og reservasjonsregisteret

Felles innlogging til ulike statlige og kommunale tjenester gjør hverdagen for folk enklere, fordi de får én vei inn til offentlige tjenester på nett. ID-porten er en felles innloggingsløsning til offentlige digitale tjenester. Løsningen innebærer at man kan velge mellom seks ulike alternative elektronisk ID for å for å bekrefte at man er den man utgir seg for å være når man logger seg på en offentlig digital tjeneste. Kontakt- og reservasjonsregisteret (KRR) gir tilgang til innbyggerens digitale kontaktinformasjon og har en sentral rolle i offentlige virksomheter sin kontakt med innbyggerne. Det er avgjørende å ha oppdatert kontaktinformasjon til innbyggerne for å kunne gi viktige beskjeder og varsle innbyggerne ved behov. Folkehelseinstituttet benytter for eksempel KRR ved smittesporing, hvor innbyggere blir varslet på SMS om prøveresultater.

Under pandemien har bruken av ID-porten og KRR økt kraftig, og trafikken har i perioder vært opp til tre ganger så høy som vanlig. I 2020 var det et rekordantall innlogginger via ID-porten med nesten 247 millioner innlogginger totalt, og i mars 2020 opplevde ID-porten det høyeste antallet innlogginger noensinne med 28 millioner innlogginger på en måned. For KRR ble antall oppslag doblet i 2020 – til over en milliard oppslag.

## Elektronisk tilgang til offentlige dokumenter

Ved å bruke *eInnsyn* har publikum og media mulighet til å søke etter og be om innsyn i dokumenter og saker på tvers av virksomhetsgrensene i staten og Oslo kommune. I tillegg kan man søke i politiske møter i Oslo kommune.

*eInnsyn.no* er en felles innsynsløsning for statlig og kommunal sektor. Den er utviklet av Digitaliseringsdirektoratet, og Oslo kommune. eInnsyn erstattet i 2018 statens tidligere løsning *Offentlig Elektronisk Postjournal*. Målet er at alle kommuner og fylkeskommuner skal delta i eInnsyn.

Antall dokumenter tilgjengelig i eInnsyn økte med over 23% fra 2019 til 2020. Antall innsynskrav økte med over 18% i samme periode.

## Enklere å søke om lån – gevinst for søkere og banker

Lånesøkere slipper å levere skattemeldinger og lønnslipper til banken – istedenfor kan de gi digitalt samtykke via Altinn til at Skatteetaten kan dele informasjon om inntekt, gjeld og formue med banken. Samtykkebasert lånesøknad (SBL) er raskt og enkelt for lånesøkere og fører samtidig til gevinstene for bankene. Finans Norge har estimert gevinstene til 6 milliarder kroner over 10 år. Løsningen er et resultat av Digital Samhandling Offentlig Privat (DSOP).

## Enklere tilgang til fysioterapeut

Fra 1. januar 2018 trenger ikke lenger en pasient henvisning for å få stønad til dekning av utgifter til undersøkelse og behandling hos fysioterapeut. Det er tilstrekkelig at pasienten velger en fysioterapeut som har driftsavtale med kommunen. Formålet med endringen var å avlaste fastlegene, forenkle tilgangen til undersøkelse og behandling hos fysioterapeut, og å bidra til raskere oppstart av nødvendig behandling.

Foto: iStock/Ilia Kalinkin

## Styrket oppfølging av utsatte barn og unge

Statsforvaltningen er i hovedsak vertikalt organisert og styrt. Noen kaller den også for «siloorganisert». Dette øker behovet for effektiv samordning der dette er nødvendig. Regjeringen vil derfor legge vekt på å styrke de mekanismer som gjør horisontal styring og samordning enklere og mer effektivt enn i dag.

For eksempel vil regjeringen styrke oppfølgingen av utsatte barn og unge og deres familier gjennom økt samarbeid mellom velferdstjenestene. Blant annet har flere departementer gått sammen om å etablere en kjernegruppe for utsatte barn og unge. En kjernegruppe er en arbeidsform som har som mål å koordinere innsatsen bedre på et område hvor flere departementer har et felles ansvar og et felles mål.

## Digital saksbehandling i Lånekassen gir søkere raskere svar

Lånekassen jobber kontinuerlig med modernisering av søknadsbehandling og elektroniske verktøy, og en stor del av Lånekassens søknader blir nå behandlet maskinelt. I 2019 utgjorde dette 73 prosent av søknadene om utdanningsstøtte og 90 prosent av søknadene om betalingsutsettelse. Resultatet er redusert behandlingstid for kundene. Noen kunder får svar bare noen timer etter at de har sendt søknaden.

## Digital kjernejournal kan redde liv

Alle innbyggere i Norge har fått sin egen kjernejournal. Den gir rask tilgang til viktige opplysninger, for eksempel når en pasient legges inn på et sykehus hvor vedkommende ikke har vært før. Helsepersonell vil raskt kunne slå opp i pasientens kjernejournal og finne viktige helseopplysninger. Dette kan redde liv.

Kjernejournal er en elektronisk løsning som samler helseopplysninger for pasienter i Norge og gir helsepersonell tilgang til opplysningene, uavhengig av behandlingssted. På www.helsenorge.no kan innbyggerne logge seg inn for å se sin kjernejournal og registrere utvalgte opplysninger, for eksempel nærmeste pårørende, spesielle kommunikasjonsbehov og tidligere helsetilstander eller sykdommer helsepersonell bør kjenne til.

I løpet av 2019 hadde over 2 451 000 innbyggere sett på sin kjernejournal. Det er en økning på 32 % fra 2018. Alle helseforetak og legevakter og 91 % av landets legekontor har tatt i bruk kjernejournal. Innføring er i gang i øvrig kommunal helse- og omsorgstjeneste, og seks kommuner var høsten 2020 i gang med å innføre kjernejournal på sykehjem og i hjemmetjenestene.

## Bedre kommunikasjon mellom barnevern, foreldre og barn

Innbyggertjenester i prosjektet DigiBarnevern er digitale tjenester som barn og foreldre får tilgang til gjennom tjenesten Min Side. Effekten av disse er økt opplevd kvalitet hos barn og foreldre. Målet er at berørte barn og foreldre skal kunne få en bedre forståelse av barnevernets faglige vurderinger. De bør i større grad kunne forstå det arbeidet barnevernet gjør med det enkelte barn. Og det skal være lettere og mer effektivt for barn og foreldre å samhandle og kommunisere med barnevernet. Delprosjektet innbyggertjenester i DigiBarnevern er finansiert gjennom DigiFin, et spleiselag mellom staten og kommuner.

## Enklere og mer effektiv byggesaksbehandling

Digitalisering av byggesaksprosessen er viktig for å oppnå raskere boligbygging og lavere kostnader. Regelverket er komplisert, og små uteglemmelser og feil fra en søknad kan skape lange forsinkelser i saksbehandlingen.

En rekke tiltak for å digitalisere byggesaksprosessen er gjennomført de siste årene. *Fellestjenester BYGG* er en digital regelverksplattform. Gjennom plattformen blir byggesøknader automatisk kontrollert i Altinn før de sendes videre til riktig kommune. *Fellestjenester BYGG* er utviklet i tett samarbeid med næringen. DiBK har tilrettelagt for digital bruk av regelverket, mens næringen har utviklet sluttbrukerløsningene. Målet har vært å skape et attraktivt marked for kommersielle aktører som kan tilby gode søknadsløsninger til innbyggere og profesjonelle aktører. Fem leverandører i markedet tilbyr nå digitale søknadsløsninger for innsending av byggesøknader, og digital nabovarsling har skapt store gevinster for både private og profesjonelle søkere.

I samarbeid med KS sikrer Direktoratet for byggkvalitet (DiBK) DiBK at det finnes gode løsninger for byggesaksbehandling i kommunene. eByggesak er etablert som standard for digital byggesaksbehandling, noe som gjør behandlingen av digitale byggesøknader mer effektiv og standardisert.

Fra 1. mai 2021 ble det enklere og billigere å bygge terrasser og små tilbygg på egen eiendom. Det er nå mulig å sette opp terrasse på inntil én meters høyde med rekkverk uten å søke, og mindre tilbygg på inntil 15 kvadratmeter som kan brukes til beboelse og varig opphold. Den som vil bygge har ansvar for å avklare om terrassen eller tilbygget er i samsvar med regelverket. Det er blant annet viktig å sjekke kommunens plan for området der man bor før man setter i gang.

## KvoteAppen gjør det lett å gjøre rett

Tolletatens KvoteApp gjør at reisende lett kan sjekke om varene er innenfor eller utenfor alkohol- og tobakkskvoten, og fortolle det de har over. KvoteAppen, som ble lansert i juni 2016, ble tildelt Bedre stat-prisen i 2018. Juryen påpekte at Tolletaten har laget en brukervennlig tjeneste som tar utgangspunkt i at det skal være lett å gjøre rett. Appen gir tidsbesparelser både for etaten og publikum og er et godt eksempel på hvordan nytekning bidrar til økt effektivitet.

I begrunnelsen for bedre stat-prisen het det blant annet: «Etter 17 måneder har etterlevelsen av regelverket økt kraftig, og økte inntekter fra fortolling har allerede dekket inn kostnadene med å utvikle appen. I tillegg til å spare folk flest for tid, gir appen også tidsbesparelser for Tolletaten – og ikke minst har den bidratt til flere kroner i statskassen. Tiltaket har forenklet og effektivisert etatens arbeid, slik at de har fått mer tid til andre oppgaver. Samtidig bidrar appen til positive effekter for både samfunnet og brukerne, helt i tråd med prinsippene for god styring og effektiv ressursbruk.»

## Vitnemålsportalen

Vitnemålsportalen er en nettbasert tjeneste der man kan logge inn og dele utdanningsresultatene sine med dem man ønsker, enten det er studiesteder, potensielle arbeidsgivere eller andre parter. Tiltaket skal bidra til å gjøre det enklere å søke jobb eller videreutdanning samtidig som det skal gjøre det enklere for arbeidsgivere å kontrollere at vitnemål er ekte.

Vitnemålsportalen henter i dag resultater fra de fleste universiteter og høgskoler i Norge, og noen fagskoler. Brukeren kan dele sine resultater videre med andre, for eksempel når man søker jobb. Mottakere av data kan være sikre på at de får korrekte opplysninger om innbyggers kompetanse. Arkitekturen bygger på en europeisk standard, noe som gjør det enkelt å utveksle data over landegrensene i Europa. Tjenesten er utviklet på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet og er gratis å benytte.

Det er også mulig å videreutvikle Vitnemålsportalen til å vise fram vitnemål fra flere utdanningsnivåer, og ulike kompetansedokumenter som kursbevis, sertifiseringer og autorisasjoner.

## Digital jegerdokumentasjon

Fra og med 2019 har regjeringen åpnet for å betale jegeravgiften digitalt og at det kan vises på en smarttelefon at den er betalt. Fra og med 2020 foregår kommunikasjonen til jegere via Altinn og *Min jegerside*. Også rapportering av jakt- og fangstutbytte gjøres via Altinn. Det er utviklet en app, *Min jegerdokumentasjon*, som samler digital dokumentasjon på ett sted, herunder betalt jegeravgift, vitnemål for bestått skyteprøve for storvilt, eventuell registrering som lisensjeger med videre. Appen fungerer uten mobildekning. Ved en eventuell kontroll er det nok å vise fram en QR-kode. Dette har ført til en vesentlig forenklet administrasjon og kontroll av jegerdokumentasjon.

## Forenkling av statlige tilskuddsordninger

Det skal bli enklere for frivillige organisasjoner å søke og rapportere på statlige tilskudd, slik at ressurser kan frigjøres til aktivitet. Kulturdepartementet har derfor utviklet Veileder for forenkling av statlige tilskuddsordninger for frivillige organisasjoner. Veilederen inneholder tips og råd til forenkling av tilskuddsordninger og enhetlige definisjoner av begreper som brukes i mange tilskuddsordninger for frivillig sektor.

Delmålene i forenklingsarbeidet er:
• oversikt over ordninger
• koordinert forvaltning
• effektive søknads- og rapporteringsprosesser

På www.regjeringen.no/frivilligtilskudd er det allerede etablert en samlet oversikt over nesten 140 statlige tilskuddsordninger som frivillig sektor kan søke på. Dette gjør det enklere for frivillige organisasjoner å finne fram til aktuelle ordninger.

## Avgifter i frivillighetsregisteret er fjernet

Regjeringen har fjernet innmeldingsavgiften og årsavgiften i frivillighetsregisteret. Frivillighetsregisteret legger til rette for at opplysninger fra frivillige organisasjoner kun skal rapporteres én gang til det offentlige, og at digitale løsninger benyttes. Gratis registrering i frivillighetsregisteret gir frivillig sektor en besparelse på 8 millioner kroner. Per juni 2020 var mer enn 57 800 organisasjoner registrert.

## Digital veiledning til foreldre

Foreldrehverdag.no er en statlig nettressurs i regi av Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) som gir råd og veiledning til foreldre med barn mellom 0 og 18 år om forhold som bidrar til å gi barna gode oppvekstsvilkår. Nettressursen ble lansert i 2016 og inneholder artikler, filmer og podkast om tema som foreldre møter i hverdagen. Foreldrehverdag lages i samarbeid med erfarne fagpersoner og foreldre, og den bygger på oppdatert kunnskap om barns utvikling. Nettsiden har over 60 000 følgere på Facebook, og i 2019 besøkte 274 000 nettsiden.

## Digital farskapserklæring

Det er vedtatt lovendring i barneloven for å legge til rette for digital farskapserklæring. Arbeids- og velferdsdirektoratet er i ferd med å utvikle en digital løsning rettet mot foreldrene slik at ugifte foreldre kan få etablert farskap uten krav om personlig frammøte på offentlig kontor. Skattedirektoratet vil i løpet av 2021 utvikle system for digitalt mottak og registrering i Folkeregisteret.

## Foreldrepenger og svangerskapspenger kan søkes digitalt

Arbeids- og velferdsdirektoratet har utviklet en komplett, digital løsning for søknader om engangsstønad, foreldrepenger og svangerskapspenger. Kommende foreldre kan ta NAVs nettsider i bruk for å sette i gang en forenklet søknadsdialog med etaten. Den nye løsningen innebærer også automatisert saksbehandling.

## Mer brukervennlig bompengeinnkreving

Bilister i Norge har nå fem regionale bompengeselskaper å forholde seg til, og ikke 50-60 prosjektspesifikke bompengeselskaper som tidligere. Dette er et resultat av regjeringens bompengereform med mål om mer kostnadseffektiv og brukervennlig bompengeinnkreving. Reformen skal også bidra til at myndighetene bedre kan kontrollere og følge opp bruken av bompenger. Statens vegvesen har en sentral rolle som fagmyndighet for å sikre velfungerende bompengeinnkreving og en helhetlig og likeartet behandling av trafikantene som betaler bompenger.

## Flere selvbetjeningsløsninger hos Vegvesenet

Statens vegvesen har innført en rekke nye digitale tjenester og selvbetjeningsløsninger. På Statens vegvesens *Din side* kan innbyggerne blant annet søke om førerkort, bestille oppkjøring, få bevis for øvelseskjøring og bestille personlige bilskilt. Det er også mulig å melde tap av førerkort og vognkort og levere salgsmelding av kjøretøy. Dette måtte tidligere gjøres ved oppmøte eller via brev. En million salgsmeldinger, som tidligere kom på papir, sendes nå elektronisk. Statens vegvesen ble tildelt Bedre stat-prisen 2020 for selvbetjeningsløsningen Enklere kjøp og salg av bil.

## Digitalisering, forenkling og forbedring i arbeids- og velferdsforvaltningen

Både digitalisering, forenkling og forbedring av systemer, regelverk og prosesser gir brukerne bedre tjenester og bidrar til økonomiske gevinster. Viktige forenklinger og forbedringer for brukerne er:

- flere selvbetjeningsløsninger både for personbrukere og arbeidsgivere
- dialogtjenester som tilrettelegger for dialog mellom bruker og forvaltningen 24/7
- innsynstjenester som gir brukeren innsyn i egen sak og informasjon om hva forvaltningen vet, hvor egen søknad ligger mm.
- en brukervennlig portal nav.no, som er Norges mest besøkte

I tillegg til moderniseringsprogrammet, som er finansiert med særskilte midler over statsbudsjettet, har Arbeids- og velferdsdirektoratet til enhver tid en egen utviklingsportefølje av tiltak som gir bedre tjenester, forenklinger for brukerne og gevinster i forvaltningen, som for eksempel:

- forenklet brukeroppfølging med digital aktivitetsplan og gode dialogtjenester
- digital sykefraværsoppfølging, som forenkler og avbyråkratiserer oppfølgingsarbeidet både for arbeidsgiver, lege og sykmeldte
- digital søknad om sosialstønad, som er et samarbeid mellom stat og kommune i NAV-kontoret

Et større program har også utviklet systemer og tjenester for bedre markedskunnskap og rekrutterings- og formidlingsbistand. Plattformen arbeidsplassen.no er utviklet i samarbeid med finn.no og andre aktører. Dette bidrar til et gjennomsiktig og velfungerende arbeidsmarked og rask overgang til arbeid.

## Digitalarkivet

Arkivverket har igangsatt et arbeid med utvikling av Digitalarkivet som en felles portal for digital publisering av arkiv. Målet er at alle brukere skal kunne søke og hente fram digitalt innhold i statlige, kommunale og private arkiv fra alle deler av landet.

Utvikling av Digitalarkivet til nasjonal portal for arkiv vil forenkle og forbedre brukernes muligheter til å finne både rettighetsdokumentasjon, informasjon og kulturarv på ett og samme sted. En forsker som skal bruke arkiv fra kommunal, regional og statlig sektor, slipper å oppsøke arkivinstitusjoner i ulike deler av landet og å lete på mange ulike nett-steder. De som vil finne ut om enkeltmenneskers liv i arkivene, vil også få en betydelig enklere jobb når alt finnes på ett og samme sted.

Foto: Getty Images/Eclipse Images

Foto: iStock/Dean Mitchell

# En effektiv, samordnet og innovativ forvaltning – konkrete eksempler

**I dette kapittelet presenterer vi tiltak og prosjekter som har som mål og gjøre forvaltningen mer effektiv, bedre samordnet og mer innovativ. På denne måten vil forvaltningen også bli mer brukervennlig.**

## Lokalisering av statlige arbeidsplasser og bedre tilgang til offentlige tjenester

Regjeringen har gjennomført viktige strukturendringer gjennom blant annet kommunereform, regionreform, politireformen, veireformen og universitets- og høgskolereformen. Digitaliseringen legger til rette for økt kvalitet og tilgjengelighet til offentlige tjenester – uavhengig av hvor i landet folk bor. Samtidig reduserer digitaliseringen behovet for fysisk tilstedeværelse og behovet for fysisk møte offentlig ansatte. Regjeringen vil videreutvikle effektive og moderne tjenester som nyttiggjør seg teknologiske muligheter og sørge for at befolkningen har tilgang til grunnleggende og likeverdige tjenester i hele landet.

Staten er en viktig arbeidsgiver i mange regionale arbeidsmarkeder. Regjeringen vil arbeide for at statlige arbeidsplasser skal lokaliseres over hele landet og at det skal være en god regional fordeling av statlige arbeidsplasser. I perioden 2013–2019 har regjeringen vedtatt å flytte eller etablere på nytt i overkant av 1 220 arbeidsplasser utenfor Oslo. Regjeringen vil sikre en fortsatt god regional fordeling av statlige arbeidsplasser.

## Jernbanereformen – bedre togtilbud og mer jernbane for pengene

Regjeringen endret ved årsskiftet 2016/17 strukturen i jernbanesektoren da Jernbaneverket ble til Jernbanedirektoratet og til Bane NOR SF. Sommeren 2017 ble Norske tog AS og Mantena AS skilt ut som egne selskaper fra Vygruppen AS (som da het NSB AS). Hensikten med denne reformen har vært å gi et bedre tilbud til de reisende og samtidig få mer jernbane igjen for skattebetalernes penger.

Omorganiseringen er oppfølgingen av Meld. St. 27 (2014-2015) På rett spor — *Reform av jernbanesektoren*. Før reformen hadde det ikke vært gjort grunnleggende endringer i organisasjonsstrukturen i norsk jernbanesektor siden 1996. Siden da har jernbanens situasjon og utfordringer endret seg betydelig. Regjeringen ønsket derfor å gjennomføre en reform for å støtte opp rundt den omfattende satsingen i jernbanesektoren.

For publikum er det viktig at man kan samordne reiseplanlegging på tvers av kollektivsektoren og billetteringsløsninger for jernbanesektoren. Derfor ble Entur AS opprettet sommeren 2016. Høsten 2016 overtok Entur AS driften av NSBs billettsystemer slik at togreisende både kunne planlegge reisen og kjøpe billetter gjennom applikasjonstjenestene til selskapet Entur AS, uavhengig av operatør. Dette var et viktig grep for å samordne reiseplanlegging og billettering for jernbanesektoren i lys av konkurranseutsettingen.

De strukturelle endringene sammen med regjeringens satsing på utbygging og vedlikehold gjør jernbanereformen til en historisk høy satsing på norsk jernbane. De strukturelle reformene har åpnet for mer konkurranse i sektoren. Målet er fortsatt mer oppmerksomhet mot kundenes behov og mer effektiv utnyttelse av ressursene. Konkurransen om persontogtilbudene pågår nå for fullt og vil sørge for at staten sparer betydelige ressurser i årene som kommer.

## Nye veier – mer effektiv vegutbygging

Nye Veier AS er et eksempel på en innovativ aktør som har redusert kostnadene og økt effektiviteten i veibyggingen i landet. Nye Veier AS planlegger, bygger, drifter og vedlikeholder riksveistrekninger som selskapet er tildelt ansvaret for. Selskapet er et fullt ut statlig eid aksjeselskap. Selskapet har en utbyggingsportefølje på ca. 700 kilometer, hovedsakelig firefelts motorvei, med en estimert utbyggingskostnad på rundt 182 milliarder kroner. Selskapets oppgaver omfatter viktige hovedveier som binder landet vårt sammen og knytter Norge til hovedveier i utlandet. Utbygging av strekninger prioriteres etter samfunnsøkonomisk lønnsomhet.

Statens begrunnelse for eierskapet i Nye Veier er å ivareta nasjonal veiinfrastruktur og bidra til en raskere, mer effektiv og helhetlig utbygging av deler av riksveinettet enn hva som kan oppnås gjennom utbygging i tradisjonell forstand. Statens mål som eier er høyest mulig samfunnsøkonomisk lønnsomhet i de veiprosjekter selskapet har fått ansvar for. Målene er operasjonalisert i delmålene raskere utbygging, lavere kostnader, økt nytte og sikker utbygging av trafikksikre veier. Raskere utbygging skjer primært i form av redusert planleggingstid. Selskapets beregninger ved utgangen av 2019 underbygger en forventning om å realisere 28 milliarder kroner i kostnadsreduksjoner og 29 milliarder kroner i økt nytte for trafikantene. Den første veistrekningen som ble bygget av Nye Veier, er firefeltsveien E-18 mellom Arendal og Tvedestrand. Den ble åpnet i 2019.

## Program for innovasjonskjøp fra oppstartsselskaper (StartOFF)

Offentlig sektor og oppstartsselskaper trenger kunnskap om hverandre og om hvordan de kan samhandle. Oppstartsselskaper er en betegnelse som brukes om bedrifter som er helt i startfasen med å utvikle en idé til å bli et produkt og som prøver å etablere sin virksomhet. Disse selskapene kan ha innovative løsninger på offentlige behov. De skiller seg fra andre små eller nye selskaper ved at de har en klar ambisjon om å vokse. Oppstartselskaper trenger blant annet rådgivning og bistand i gjennomføringen av selve anskaffelsesprosessen.

Regjeringen vil legge til rette for at offentlig sektor bedre klarer å nyttiggjøre seg de mulighetene som ligger i oppstartsselskaper, og har derfor etablert et program for innovasjonskjøp fra slike selskaper. Kjernen i programmet er at offentlige virksomheter formulerer utfordringer og behov som oppstartmiljøer og andre innovative aktører kan utarbeide løsninger på.

Programmet skal legge til rette for samarbeid mellom offentlige virksomheter og oppstartsselskaper ved å

- identifisere og samle oversikt over det offentliges behov og utfordringer
- utvikle anskaffelsesmetodikk tilpasset nye aktører i leverandørmarkedet
- gi råd i prosjekter og bistå i selve gjennomføringen av anskaffelsene
- fasilitere utviklingssamarbeid om løsninger tilpasset oppdragsgivers behov
- tilby kompetansepakker for oppstartselskapene og de offentlige oppdragsgiverne

I slutten av 2020 ble de første to pilotene utlyst. En av dem er Sunnaas sykehus som ønsker en løsning som hjelper pasienter, besøkende og ansatte å finne lett frem på egenhånd i sykehuset på 25 000 kvadratmeter, fordelt på 12 bygg. Pasientene på Sunnaas sykehus har ofte redusert evne til å gå, nedsatt syn, hørsel og/eller kognitive evner. Derfor er det en utfordring at sykehuset er fordelt på mange bygninger med flere etasjer og lange korridorer. Det gjør det spesielt krevende for pasienter, men også for pårørende og nyansatte å finne frem på egenhånd. Det fører til at de går feil, går seg bort eller feilberegner tiden og verdifull tid går til spille.

## Statlige tilsyn samarbeider om deling av data

Bedrifter og virksomheter opplever ofte at myndighetene kommer på tilsyn og spør om de samme tingene, eller de kommer på besøk samtidig eller tett etter hverandre. Ti statlige tilsynsmyndigheter, Brønnøysundregistrene og Nærings- og fiskeridepartementet slår nå kreftene sammen for å samhandle bedre, dele data og effektivisere tilsynsarbeidet. Blant annet har Brønnøysundregistrene utviklet en teknisk modell for å dele informasjon i sanntid mellom tilsyn. Prosjektet støttes av Digitaliseringsdirektoratet.

Regjeringens mål er en mer samordnet og enhetlig tilsynspraksis. Målet er å sette tilsynene bedre i stand til å prioritere kontroll av virksomheter med høy risiko for lovbrudd, mens seriøse bedrifter som over tid viser god etterlevelse av regelverket, kan kontrolleres sjeldnere.

## Digitaliseringsrådet – når gode råd er billige

Mange offentlige digitaliseringsprosjekter er krevende og komplekse. Digitaliseringsrådet bidrar til at statlige virksomheter lykkes med digitaliseringsprosjekter. Rådet bidrar også til at statlige etater lærer av hverandres suksesser og feil. Det er frivillig å bruke rådet. Siden oppstarten i 2016 har Digitaliseringsrådet behandlet 70 prosjekter og bistått vel 50 virksomheter med råd og veiledning. Mellom september 2019 og juni 2020 behandlet rådet 15 prosjekter. Digitaliseringsdirektoratet er sekretariat for rådet.

I erfaringsrapporten for 2019 fokuserte rådet på «Den gode historien». Det er viktig for lederne å kjenne sin egen organisasjon og omgivelsene godt. De må ha en klar visjon og angi en tydelig retning for endringsarbeidet. Historien må gi mening til endringene som skal skje og må skje. Ledere må også treffe hjertene til dem som opplever endring. Den gode historien bidrar til at små og store initiativ trekker i riktig retning.

I 2019 gjennomførte KPMG på vegne av Kommunal- og moderniseringsdepartementet en evaluering av rådet. Hovedkonklusjonen av evalueringen er at rådet på et overordnet nivå lykkes godt med å levere i henhold til mandat. Brukerne er svært fornøyde, og det er mange eksempler på konkrete forbedringer gjort i prosjekter som følge av behandling i rådet. Digitaliseringsrådet har bygget seg opp et omdømme hos interessentene som gjør at de har høye forventninger til hva rådet skal levere i tiden framover. Mandatet til rådet er justert på bakgrunn av erfaringene fra de første fire årene til rådet, og rådet er oppnevnt for fire nye år.

## Digital innhenting av data om målbruk i staten

Som oppfølging av målloven skal alle sentrale statsorgan årlig levere en målbruksrapport til Språkrådet. I 2017 inngikk Språkrådet et samarbeid med Nasjonalbiblioteket for å utvikle et verktøy for digital innhøsting av slike målbruksdata fra virksomhetenes nettsteder. Formålet er å forenkle og effektivisere innrapporteringen av data for alle statlige virksomheter som er underlagt målloven. Arbeidet med utvikling og testing har pågått i 2019 og 2020.

## Digitalisering av rettsprosessene gir gevinster

Digitale domstoler innebærer fulldigitaliserte (papirløse) rettsprosesser i domstolene før, under og etter behandling av straffesaker og tvistesaker. Prosjektet «Digitale domstoler» omfatter Høyesterett, lagmannsrettene og 21 tingretter. Alle skal være papirløse innen 2023. Gevinstene vil øke gradvis fram til prosjektet ferdigstilles. Om lag halvparten av gevinstene vil gå med til å dekke økte driftsutgifter, mens de resterende gevinstene vil gi domstolene rom til å behandle flere saker.

Informasjonsutveksling med eksterne aktører i straffesakskjeden, som politi, påtalemyndigheten, kriminalomsorg og advokater, digitaliseres gjennom prosjektene Elektronisk samhandling i straffesakskjeden (ESAS) og Digitale domstoler. Dette innebærer at saksbehandlingen gjennom hele straffesakskjeden, fra registrering av anmeldelse til rettskraftig dom og fullbyrdelse, skal skje elektronisk. Etter at prosjektperioden er gjennomført, er årlige gevinster av prosjektene beregnet til 47 millioner kroner. Samlet netto nåverdi ble i 2016 beregnet til om lag 147 millioner kroner.

## Økonomisk sosialhjelp – tilpasset søknadsveiledning og statusoversikt

Gjennom en felles digital løsning får brukerne tilpasset veiledning gjennom prosessen for å søke om økonomisk sosialhjelp. Videre vil brukeren se status for sin søknad på nav.no. Tjenesten er sammensatt av både statlige og kommunale løsninger og registre. Tjenesten bidrar til at alle innbyggere får tilgang til samme digitale tjeneste. Tjenesten ble utviklet gjennom Digisos, et samarbeid mellom NAV, KS og kommunene som også involverer leverandørene av sosialsystemer til kommunene.

## Nasjonal portal for bekymringsmeldinger

Nasjonal portal for bekymringsmelding er utviklet gjennom et samarbeid mellom KS og Barne- ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir). Løsningen skal sikre raskere og tryggere innsending av bekymringsmeldinger og bedre kvaliteten på innholdet. Når kommunen tar i bruk Nasjonal portal for bekymringsmeldinger, kan både privatpersoner og offentlig ansatte i kommunen sende bekymringsmelding digitalt til barnevernet i kommunen.

Det er innført en «tilbakebetalingsmodell» for gjennomførte prosjekter. Når kommunene eller fylkeskommunene tar i bruk løsninger som er utviklet med støtte fra DigiFin, betales en engangsavgift til DigiFin På denne måten går prosjektstøtten tilbake til ordningen og sikrer finansiering av nye prosjekter. Per september er 313 av 356 kommuner og 6 av 11 fylkeskommuner med i ordningen.

## Skatteetaten er forberedt på å møte langsiktige utfordringer

Skatteetaten ble omorganisert fra 1. januar 2019 og består av et direktorat og seks divisjoner med landsdekkende ansvar for hver sine fagområder. En ny kontorstruktur i Skatteetaten er blitt innført gradvis. Antall skattekontor er redusert til 57 fra 2020. Per 31. desember 2018 var antall kontorer 80. Den nye kontorstrukturen skal legge til rette for at etaten på en effektiv måte kan møte langsiktige utfordringer i samband med økonomisk kriminalitet, arbeidsmarkedskriminalitet, identitetsforvaltning og en global økonomi. Fra 1. november 2020 har Skatteetaten også overtatt ansvaret for skatte-oppkrevingen fra kommunene. Overføringen skal gjøre innkrevingen mer effektiv, gjøre det enklere for næringsliv og publikum og styrke innsatsen mot svart økonomi og arbeidslivskriminalitet.

## En mer effektiv Tolletat

Tolletaten ble omorganisert 1. juni 2019 og består nå av et direktorat og to fagdivisjoner som begge har ansvar og oppgaver for hele landet. Fram til da var etaten organisert med et direktorat og seks underliggende tollregioner.

Tolletatens Treff-satsing har pågått siden 2019 og har som mål å effektivisere og for-enkle grensekontroll og -prosedyrer. Det er igangsatt et prøveprosjekt med digital informasjonsinnhenting og automatisert grensepassering (ekspressfortolling). Samtidig utvikles digitalisert systemstøtte som vil bedre kontrollen med vareførselen.

## En felles driftsenhet innenfor miljøforvaltningen

Klima- og miljødepartementet (KLD) følger opp de relevante tilrådingene fra en områdegjennomgang av miljøforvaltningen som ble gjennomført i 2016. Som et ledd i oppfølgingen av miljøforvaltningens IKT-strategi ble det etablert en felles driftsenhet for miljøforvaltningen. Denne ivaretar IKT-driftstjenester for Miljødirektoratet, Riksantikvaren, Norsk Polarinstitutt, Artsdatabanken og Norsk Kulturminnefond. Arbeidet med å forbedre og videreutvikle driftstjenestene vil fortsette framover i tråd med Digitaliseringsstrategi for klima- og miljøsektoren 2020–2024.

## Statens innkjøpssenter gir effektive statlige innkjøp

Statens innkjøpssenter ble opprettet i 2016 som en prøveordning. Innkjøpssenteret er fra høsten 2020 en del av Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ). Alle sivile virksomheter i statsforvaltningen er obligatorisk omfattet av innkjøpsordningen, men virksomhetene kan melde fra om de ikke vil delta i enkeltkonkurranser. Fram til 2020 er det inngått 19 kontrakter på sju innkjøpsområder. En evaluering gjennomført høsten 2018 estimerte at staten vil spare ca. 500 millioner kroner i løpet av fire år på de inngåtte avtalene. Anslagene er usikre på grunn av at avtalene har vært tilgjengelige i kort tid, men de samlede effektene vurderes som klart positive, både samfunnsøkonomisk og for staten selv. I tillegg viser evaluering av innkjøpsordningen at det er en betydelig tidsbesparelse og dermed kostnadsbesparelse for leverandørene. Rapporten fant ingen negative virkninger på konkurransen i markedene hvor det er inngått statlige fellesavtaler. For 2021 har regjeringen foreslått å styrke Statens innkjøpssenter med 9,2 millioner kroner. Styrkingen er dekket gjennom midler overført fra departementenes budsjettrammer. Dette vil øke kapasiteten til å inngå flere rammeavtaler og med det redusere statens utgifter til innkjøp.

## Åpenhet om hvem som gir staten råd og om hvilke råd de gir

Offentlige utvalg har en sentral plass i det norske styringssystemet. I offentlige utvalg deltar for eksempel interesseorganisasjoner og akademia. Målet med å nedsette offentlige utvalg er å utvikle et godt beslutningsgrunnlag for politikken og å foreslå konkrete tiltak, for eksempel utkast til nye lover. Utvalgene har ekstern representasjon og er tidsbegrensede, for eksempel inntil ett år. De eksterne medlemmene kan være partsrepresentanter eller uavhengige eksperter. Utvalgene kan også ha medlemmer fra offentlige myndigheter. Utvalgsordningen er en demokratiserende ordning, og den bidrar til at flere synspunkter, vurderinger og erfaringer blir en del av beslutningsgrunnlaget på et tidlig tidspunkt.

Utvalgene skal levere en offentlig rapport (noen ganger flere) som formelt sett er et råd til det departementet som har nedsatt utvalget. Offentlige utvalg bidrar dermed til at det er åpenhet om hvem som gir regjeringen eller statsråder råd om utvikling og gjennomføring av offentlig politikk, og om hvilke råd de gir.

I januar 2019 gav Kommunal- og moderniseringsdepartementet ut veilederen *Utvalgsarbeid i staten*. Veilederen medførte en forenkling i og med at den erstattet tre tidligere veiledere. Målgruppen for veilederen er ledere, medlemmer og sekretærer i utredningsutvalg.

## Samling av digital sikkerhetskompetanse for bedre håndtering av digitale trusler mot norske virksomheter

Verken myndighetene, næringslivet eller den enkelte borger kan møte utfordringene fra digitale trusselaktører alene. Ved etablering av Nasjonalt cybersikkerhetssenter i november 2019 er vi bedre rustet til å håndtere digitale trusler mot norske offentlige og private virksomheter. Senteret samler kompetanse på ett sted hvor kapasiteter fra private og offentlige sikkerhetsaktører samarbeider for felles risikobilde og situasjonsforståelse. Senteret vil gjøre det lettere for myndighetene å koordinere innsatsen hvis vi blir utsatt for alvorlige dataangrep som rammer bredt.

Etableringen var et virkemiddel for å oppnå en bedre dialog med andre offentlige og private aktører. Denne kapasiteten vil videreutvikles, og den er ventet å gi stor nytteverdi ved at senteret og representanter for sentrale digitale aktører er samlokaliserte, og ved at det er lagt til rette for tett dialog med andre virksomheter. Den tette dialogen vil gi alle parter større innsikt i utfordringer og dessuten bedre evnen til å håndtere sikkerhetstruende digitale hendelser.

Foto: iStock/Katleho Seisa

Utgitt av:
Kommunal- og
moderniseringsdepartementet

Bestilling av publikasjoner:
Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon
www.publikasjoner.dep.no
Telefon: 22 24 00 00
Publikasjoner er også tilgjengelige på:
www.regjeringen.no

Publikasjonskode: H-2472 B

Foto omslag: Getty Images: Oleh Slobodeniuk/Eclipse Images. iStock: Katleho Seisa
Design: Miksmaster.no

Trykk: Departementenes sikkerhets- og
serviceorganisasjon 06/2021 – opplag 100