



Digitaliserings- og
forvaltningsdepartementet

Tillitsreformen

Eksempler på tiltak

Juni 2025

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet



Innholdsfortegnelse

Arbeids- og inkluderingsdepartementet.....	4
Gjennomføring av tillitsreformen i arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV)	4
Barne- og familiedepartementet.....	6
Tillitsreformen i styringsdialogen	6
Gjennomgang av rapporteringskravene tildelingsbrevene	6
Eksempel på arbeid med tillitsreformen i sektor – Bufetat region øst kickstartet tillitsreformen i sin virksomhet.....	6
Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.....	7
Tillitsreform i styringsdialogen	7
Et pilotprosjekt om omorganisering til nye arbeidsformer og styring med tillit og bedre brukerretting i Statsbygg.....	7
Et pilotprosjekt om tillitsbasert ledelse i DSS med medarbeidere som arbeider på kontoret eller andre steder.....	7
Tiltak innen arbeidsgiverpolitikken i staten.....	8
Energidepartementet	9
Etatsstyring- Reduserte og forenklede rapporterings- og dokumentasjonskrav og arbeid med tillitsbasert ledelse	9
Forbedret styring, organisering og samordning bl.a. gjennom digitalisering.....	9
Finansdepartementet	10
Gjennomgang av mål- og resultatstyringssystemet	10
Underliggende virksomheter skal påse at interne rapporteringskrav er hensiktsmessige og godt begrunnet	10
Kunnskapsgrunnlag om styring og tillitsreformen.....	10
Forsvarsdepartementet.....	11
Helse- og omsorgsdepartementet.....	13
Ventetidsløftet – partnerskap for reduserte ventetider	13
Utprøvinger av nye måter å samhandle mellom tjenestenivåer.....	13
Styrket samhandling gjennom helsefellesskapene	13
Reduserte rapporteringskrav til underliggende etater og helseforetak	14
Tørn – et nasjonalt program for helse- og omsorgstjenesten.....	14
Dashboard for kvalitet i kommunale helse- og omsorgstjenester	15
Justis- og beredskapsdepartementet	16
Tillitsreformen i styringsdialogen og oppfølging i virksomhetene	16

En trygg og forutsigbar overgang fra fengsel til selvstendig liv i frihet	16
Tverrspråklig effektiv kommunikasjon	17
Klima- og miljødepartementet	18
«Klimakverna», «En fare – Lokal handling» og «Konsekvensbaserte farevarsel til samfunnet» Nedenfor gis eksempler på systematisk involvering av brukere i tjenesteutviklingen hos Meteorologisk institutt:	18
Natursats - tilskudd til kommunenes arbeid med å ivareta naturmangfold	19
Program for leder- og medarbeiderskap hos Riksantikvaren	19
Kommunal- og distriktsdepartementet.....	21
Forsøksordning for kommuner og fylkeskommuner (frikommuneordning)	21
Erfaringsdeling om metoder ved statlig tilsyn med kommunene	21
Tillitsreformen i styringsdialogen	22
Kommunekommisjonen	23
Kultur- og likestillingsdepartementet	24
Tillitsbasert ledelse og medarbeiderskap og mer overordnet målstyring i styringsdialogen	24
Forenkling av statlig tilskuddsforvaltning	24
Den kulturelle skolesekken (DKS) og Kulturtanken.....	24
Helhetlig gjennomgang av musikkfeltet	25
Bevisstgjøring og veiledning om likestillingsplikten for offentlig sektor - aktivitets- og redegjøringsplikten for offentlige myndigheter.....	25
Kunnskapsdepartementet	27
Tilskuddsordning – utprøvinger i kommunene	27
Helhetlig system for kompetanse- og karriereutvikling for ansatte i barnehage og skole	27
Forsøk med fritak fra gjeldende bestemmelser i opplæringsloven	28
Mer overordnet styring gjennom utviklingsavtaler og forenklinger i finansieringssystemet for statlige universiteter og høyskoler	29
Landbruks- og matdepartementet	31
Brukerdrevet utviklingsarbeid	31
Implementering av ny prosess for planlegging, gjennomføring og oppfølging av den offentlige kontrollen	31
Teamorganisering	32
Menneskene i organisasjonen, dialog og samarbeid	32
Landbruksdirektoratet og statsforvalterne - gode relasjoner gir gode resultater.....	33
Nærings- og fiskeridepartementet.....	34
Fellesføring om tillitsreformen til NFDs underliggende virksomheter.....	34

«En vei inn» til virkemiddelapparatet	34
«Mineralkompasset»	35
Nye digitale løsninger	35
Fiskeriene.....	35
Samferdselsdepartementet	36
Gode rammebetingelser og reduserte rapporterings- og dokumentasjonskrav	36
Videreføre og styrke samarbeidet med fylkeskommunene	36
Mulighet for samordning mellom etatene i og på tvers av sektoren	37
Utenriksdepartementet.....	38
Forenkling og effektivisering av tilskuddsforvaltning og styringsdialog med underliggende etater	38
Forbedringer knyttet til ledelse, medarbeiderskap og arbeidsmetodikk.....	38

Arbeids- og inkluderingsdepartementet

Gjennomføring av tillitsreformen i arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV)

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

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

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

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

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

Tiltakene det nå skal arbeides videre med er bla.

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

Barne- og familiedepartementet

Tillitsreformen i styringsdialogen

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

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.

Eksempel på arbeid med tillitsreformen i sektor – Bufetat region øst kickstartet tillitsreformen i sin virksomhet

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

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

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet

Tillitsreform i styringsdialogen

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

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

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

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

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

Tiltak innen arbeidsgiverpolitikken i staten

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

Energidepartementet

Etatsstyring- Reduserte og forenklede rapporterings- og dokumentasjonskrav og arbeid med tillitsbasert ledelse

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

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

Finansdepartementet

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.

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

- Finansdepartementet har i tildelingsbrevene for 2025 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.

Kunnskapsgrunnlag om styring og tillitsreformen

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

Forsvarsdepartementet

Forsvarsdepartementet startet i 2022 et reformprogram i sektoren med mål om økt gjennomføringsevne, økt effektivitet og styrket evne til å absorbere endringer i omgivelsene. Det var identifisert behov for endringer i prosesser knyttet til planlegging, gjennomføring og styring i sektoren. Etatene og organisasjonene har vært tett involvert i dette arbeidet. Igangsetting av tillitsreformen har bidratt til å skape ytterligere oppmerksomhet om og fortgang for tiltak og prosesser.

Det er gjennomført endringer i etatenes mål, rammer, fullmakter, oppgaver, ansvar og instruksjer. Endringene har tydeliggjort den enkelte etats formål slik at oppgavefordelingen og ansvaret er tydelig og skaper grunnlag for spesialisering. Tydelige mål, langsiktige økonomiske rammer, og økte fullmakter setter etatene i stand til sammen å planlegge langsiktig og koordinere alle innsatsfaktorer opp mot mål og milepæler.

Sentrale elementer i reformen er økt delegering av myndighet og ansvar til etatene og integrert planlegging mellom etatene, kontinuerlig langtidsplanlegging og tiltak for forenkling og avbyråkratisering.

Forsvarssjefen har fått ansvaret for den helhetlige utviklingen av Forsvaret. Det innebærer overføring av oppgaver som tidligere lå i departementet eller andre etater. Forsvaret har fått ansvaret for helhetlig strukturplanlegging, prosjekteierskap for investeringer og porteføljestyling, utvikling, drift og vedlikehold for egen IKT og ansvar for å planlegge, rekruttere og forvalte eget personell og kompetanse. Forsvaret har fått et tydelig og helhetlig ansvar for vedlikehold av materiell i driftsfasen. Gjennom denne endringen vil Forsvaret kunne påvirke alle prioriteringene som har betydning for Forsvarets tilgjengelighet på eget materiell.

Ansvarsfordelingen mellom Forsvaret og Forsvarsmateriell er tydeliggjort. Forsvarsmateriell (FMA) har fått utvidet ansvar og skal fremover håndtere både drift- og materiellanskaffelser. FMA gjennomfører egen reform for å utvikle rollen som utviklingspartner for Forsvaret og innretter organisasjonen for å utnytte relasjonen mot marked og industri ytterligere. Det er en rekke tiltak med mål om å forenkle prosesser. Det innebærer blant annet delegering av fullmakter innen investeringsområdet, mer bruk av rammestyrte prosjekter, differensierte anskaffelsesløp og forenkling av anskaffelsesregelverk. I tillegg vil integrert planlegging direkte mellom etatene erstatte interne avtaler og internfakturering.

Endringene speiles av at departementet endrer styringen basert på mål og effekter og i mindre grad ressursutviklingen. Forsvarssektorens virksomheter, inkludert departementet, er omorganisert blant annet for å lykkes med kontinuerlig langtidsplanlegging basert på oppdatert forståelse av den sikkerhetspolitiske situasjonen. Omorganiseringen i departementet legger til rette for å skape bedre forutsetninger for gjennomføringen av forsvarsløftet, effektive prosesser for å innrette gode rammebetingelser for sektorens virksomheter og bedre styring av etatene.

Forsvarsdepartementet vil fortsette arbeidet med fornyelse av forsvarssektoren.

Helse- og omsorgsdepartementet

Ventetidsløftet – partnerskap for reduserte ventetider

- Ventetidene skal markant ned i 2025
- Ventetidsløftet handler om samarbeid mellom arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner, samt lokalt tjenestested for at pasienter skal få raskere tilgang til spesialisthelsetjenester
- Ventetidsløftet bidrar til videreutvikling av tjenestene gjennom blant annet bedre oppgavedeling og innovasjon for å understøtte fremtidige bærekraftige tjenester. Dette gir pasientene bedre tjenester nå og på sikt.
- Sykehusøkonomien er styrket i både 2024 og 2025 for å understøtte kortere ventetider.

Utprøvinger av nye måter å samhandle mellom tjenestenivåer

- Regjeringen vil støtte opp under tiltak for bedre samhandling mellom spesialisthelsetjenesten og de kommunale helse- og omsorgstjenestene. Det er fra 2024 innført et rekrutterings- og samhandlingstilskudd som skal styrke samarbeidet mellom kommuner og helseforetak om tjenesteutvikling og sammenhengende pasientforløp. Tilskuddet tildeles blant annet til utprøvinger av nye måter å organisere helsetjenester på, på tvers av kommuner og helseforetak. Tilskuddet fremmer løsninger som er lokalt initiert, er basert på lokale behov og prioriteringer, og som har en tydelig forankring i både kommuner og helseforetak. I 2025 er det bevilget 286 mill. kroner til formålet.
- Regjeringen og KS har den 17. juni 2025 inngått en avtale om oppfølging av utvalgte prosjekter der kommuner og sykehus prøver ut nye måter å organisere tjenestene på. Avtalen mellom regjeringen og KS innebærer at partene skal følge med på, og samle kunnskap fra utvalgte prosjekter. Helsefelleskapene skal involveres aktivt og bidra til å spre erfaringer fra utprøvingene.

Styrket samhandling gjennom helsefelleskapene

- Helsefelleskapene er samarbeidsarenaer mellom kommuner og helseforetak. Det er etablert 19 helsefelleskap der helseforetakene og kommunene i et opptaksområde møtes.
- Rekrutterings- og samhandlingstilskuddet ble innført fra 2024, med hensikt å forsterke samarbeidet mellom kommuner og helseforetak om tjenesteutvikling og gode

pasientforløp. Tilskuddet tildeles blant annet til utprøvinger av nye måter å organisere helsetjenester på, på tvers av kommuner og helseforetak. Tilskuddet fremmer løsninger som er lokalt initiert, er basert på lokale behov og prioriteringer, og som har en tydelig forankring i både kommuner og helseforetak. I 2025 er det bevilget 286 mill. kroner til formålet.

Reduserte rapporteringskrav til underliggende etater og helseforetak

- Helse- og omsorgsdepartementet har i tildelingsbrevene de siste årene til Helsedirektoratet og Folkehelseinstituttet bedt etatene om å gjøre en gjennomgang av indikatorer og rapportering og foreslå rapportering som kan tas vekk, med sikte på å redusere den samlede rapporteringen i helse- og omsorgstjenesten. Et tilsvarende krav er stilt til de regionale helseforetakene. Slike gjennomganger skal gjøres med jevne mellomrom.
- I 2025 er det gitt fritak for rapportering for pasientforløpene innen psykisk helse og rus i påvente av at helseforetakene utvikler mer automatiserte løsninger. Endringene gjør rapporteringsbyrden for fagfolkene reduseres og understøtter dermed god utnyttelse av medarbeideres kompetanse, faglig arbeid og gode tjenestetilbud.
- Departementet har i tildelingsbrevene for 2025 bedt alle etatene påse hensiktsmessige og godt begrunnede rapporteringskrav. Dette skal bidra til reduserte rapporterings- og dokumentasjonskrav i helse- og omsorgstjenesten.

Tørn – et nasjonalt program for helse- og omsorgstjenesten

- Tørn-programmet skal bidra til effektiv organisering av arbeidsprosesser og hensiktsmessig oppgavedeling, og derigjennom en mer bærekraftig sektor.
- Tørn er omstilling i praksis og et eksempel på hvordan vi kan operasjonalisere tillitsreformen gjennom konkrete endringer iblant annet arbeidsoppgaver og arbeidstidsordninger.
- Programmet har tre delprogrammer: 1) kommunal helse- og omsorgstjeneste; 2) spesialisthelsetjenesten; og 3) samhandling.
- Tørn har en regional struktur, bruker følgeforskning og justerer innsatsen underveis. Det er lagt opp til lokal forankring og eierskap i arbeidet, samt partssamarbeid. Dette betyr at tillitsvalgte, ledere og ulike grupper er tett involvert i arbeidet.
- Når medarbeidere kan bruke sin kompetanse riktig og følge en pasient/bruker tettere, sørger vi for en mer bærekraftig tjeneste.
- Rapportering viser at Tørn gir gode effekter. Fafos følgeforskning av Tørn viser gode evalueringer i en [rapport](#) fra februar 2024.

- For 2025 er det bevilget 71,4 mill. kroner til Tørn-programmet.

Dashboard for kvalitet i kommunale helse- og omsorgstjenester

- I 2025 er det bevilget 5 mill. kroner til å starte utviklingen av et dashbord som skal gi bedre kunnskap om kvaliteten i de kommunale helse- og omsorgstjenestene til eldre.
- Formålet med dashbordet er å styrke grunnlaget for lokal styring, prioritering og systematisk kvalitetsarbeid, samt å fremme større åpenhet om tjenestekvalitet overfor innbyggerne.
- Dashbordet skal også bidra til redusert behov for manuell rapportering, gjennom økt bruk av automatiske uttrekk av data og nøkkeltall etter hvert som dette blir teknisk mulig og relevant data er tilgjengelig.
- Målet er at dashbordet skal gi et helhetlig bilde av kvaliteten i tjenestene og bidra til tjenesteutvikling og læring på tvers. Det legges til grunn at tjenesteutviklingen skal kunne tilpasses lokale forhold og behov, i tråd med tillitsreformens intensjoner.

Justis- og beredskapsdepartementet

Tillitsreformen i styringsdialogen og oppfølging i virksomhetene

- Tillitsreformen har vært adressert i styringsdialogen mellom Justis- og beredskapsdepartementet og underlagte virksomheter. Det er gjennomført flere tiltak både i departementet og i virksomhetene som bidrar til å nå intensjonene i reformen.
- Justis- og beredskapsdepartementet har jobbet målrettet med å redusere detaljstyring og øke handlingsrommet for virksomhetene, og det er blant annet gjennomført en systematisk gjennomgang av tildelingsbrev. Flere av våre underlagte virksomheter har også fokusert på å redusere interne styringssignaler og rapporteringskrav.
- Flere av virksomhetene i sektoren har jobbet med organisasjonsutvikling og ny arbeidsmetodikk, blant annet med hensikt å øke den faglige autonomien for ansatte.
- Flere virksomheter har implementert tiltak for å fremme tillitsbasert ledelse og økt medbestemmelse. Noen av virksomhetene har også gjennomført lederprogrammer og opplæring for å styrke tillitsbasert ledelse og samarbeid mellom ledere og tillitsvalgte. Mange virksomheter rapporterer om godt samarbeid med tillitsvalgte og aktiv involvering i utviklingsprosesser.
- Det gjøres endringer knyttet til styringen av politiet. Politiet trenger handlingsrom og forutsigbarhet til å disponere egne ressurser på den mest hensiktsmessige måten for å sørge for at vi får den beste polititjenesten vi kan, og som er i tråd med politiske målsettinger og ambisjoner. Dette er sentrale målsettinger i regjeringens langtidsplanarbeid for politiet.

En trygg og forutsigbar overgang fra fengsel til selvstendig liv i frihet

(Stimulab-prosjekt)

- Prosjektets hensikt er å se på det tverrgående samarbeidet mellom kriminalomsorgen og velferdstjenestene for å finne nye måter å jobbe på, med mål om at de løslatte kan få en god start på livet etter soning.
- For å styrke samarbeidet om tilbakeføring startet Kriminalomsorgsdirektoratet, Helsedirektoratet, Arbeids- og velferdsdirektoratet, Utdanningsdirektoratet, Statsforvalteren Vestland og Husbanken et felles innovasjonsprosjekt i 2024. Innovasjon for bedre tilbakeføring er nødvendig og prosjektet bruker tjenestedesign og ble tildelt Stimulab-midler.
- Målet er en trygg overgang fra fengsel til et selvstendig liv, spesielt for unge mellom 18 og 24 år. Sluttrapport for første fase ble levert i oktober 2024 med anbefalinger for bedre samhandling ved løslatelse. Arbeidet fortsetter i 2025.

- Det skal innføres personlige oppfølgingsplaner, og planen er et nytt verktøy for å strukturere tilbakeføringsarbeidet for innsatte og domfelte under og etter straffegjennomføringen.

Tverrspråklig effektiv kommunikasjon

(Stimulab-prosjekt)

- Mange offentlige tjenester er avhengig av effektiv kommunikasjon for å levere gode tjenester til brukerne. For å få til dette bør alle innbyggere ha lik tilgang på informasjon og kommunikasjon med offentlige virksomheter, uansett språk og bakgrunn. Språkbarrierer i kommunikasjon påvirker alle offentlige tjenester, både på kommunalt og statlig nivå.
- Politiet ønsker å utforske hvordan bruk av kunstig intelligens og språkmodeller kan løse utfordringene i kommunikasjonen mellom politiet og innbyggere som ikke snakker norsk eller engelsk. På denne måten kan man forbedre første kontakt med politiet for brukere uten norsk- eller engelskkunnskaper, slik at alle brukere, uavhengig av språkbakgrunn, har lik tilgang til politiets førstelinjetjenester.
- Dersom prosjektet kan bidra til å fjerne språkbarrierer, vil dette kunne føre til bedre offentlig tjenesteyting i flere sektorer gjennom å øke tilgjengelighet, effektivitet, service og kvalitet på sentrale og viktige tjenester for alle samfunns-grupper.
- Målet er at løsningen som utvikles i dette Stimulab-prosjektet også kan brukes på tvers av offentlig sektor og ha sektoriell uavhengighet.

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 ble *klimatilpasning* og *bærekraftig arealbruk* løftet fram som interessante områder for forsøk innenfor klima- og miljøsektoren.

«Klimakverna», «En fare – Lokal handling» og «Konsekvensbaserte farevarsel til samfunnet»

Nedenfor gis eksempler på systematisk involvering av brukere i tjenesteutviklingen hos Meteorologisk institutt:

- Klimakverna er en fireårig satsing som har som formål å etablere en nasjonal dataplattform som skal ivareta og effektivisere verdikjeden fra globale og regionale klimaframskrivninger til kunnskap for lokal klimatilpasning.

Lokale infrastruktureiere, for eksempel kommuner, er en viktig sluttbruker av de tjenestene som Klimakverna skal utvikle. Gjennom ulike metoder, og en helhetlig designtilnærming, er det innhentet innsikt om kommunenes behov. Tre pilotkommuner er rekruttert for testing av løsningen.

- Prosjektet “En fare - lokal handling” ble gjennomført i 2023 som “Stimulab-prosjekt” i samarbeid med NRK og NVE. I prosjektet ble det innhentet brukerinnsikt på flere områder og utarbeidet forslag til konkrete forbedringer i utforming (språklig og visuelt) av farevarsler. Dette er innsikt og forbedringer som er tatt videre inn i prosjektet “Konsekvensbaserte farevarsler til samfunnet”. I dette prosjektet testes blant annet forståelsen av farevarslene ut i aktuelle målgrupper, umiddelbart etter at et farevarsel er sendt ut.

Formålet med prosjektene er å gjøre befolkningen bedre rustet til å forstå konsekvensene av farlig vær, slik at de blir i stand til å gjøre gode valg for å ivareta egen sikkerhet og verdier.

Natursats - tilskudd til kommunenes arbeid med å ivareta naturmangfold

- Endringer i arealbruk, forurensning og klimaendringer er de største påvirkningsfaktorene på naturen. Kommunene har en sentral rolle i arealforvaltningen og stort ansvar for å ivareta naturmangfoldet lokalt.
- Rammen for tilskudd til kommuner som vil arbeide med naturmangfold ble i 2024 økt fra 3 til 53 millioner kroner, og tilskuddsordningen fikk navnet "Natursats". Kommunene har tidligere kunnet søke tilskudd til eget planarbeid for naturmangfold. Fra 2024 er det også mulig å søke tilskudd til praktiske lokale tiltak for å ivareta naturmangfoldet.
- I den første søknadsrunden søkte 145 kommuner om tilskudd til oppfølging av naturhensyn i kommunenes planarbeid. Søknadene fordelte seg da på følgende områder:
 - Revisjon av arealplaner (planvask): 83
 - Utarbeiding av en tematisk kommunedelplan for naturmangfold: 50
 - Revisjon av tidligere vedtatt kommunedelplan for naturmangfold: 12
- Den andre søknadsrunden (april 2024) åpnet for å søke tilskudd til gjennomføring av konkrete tiltak i kommunene - herunder informasjonstiltak, kartlegging av naturmangfoldet, planlegging av tiltak for å ivareta/bedre tilstanden, innhente og samle nødvendig kunnskap med mer.
- De to tidligere ordningene «Tilskudd for å ivareta naturmangfold i kommuneplanleggingen» og «Natursats – tilskudd til lokale tiltak» er nå samlet i ordningen «Natursats – tilskudd til kommunenes arbeid med å ivareta naturmangfold». Miljødirektoratets [søknadssenter](#) er effektivt mottaksapparat for kommuner som vil delta i ordningen.

Program for leder- og medarbeiderskap hos Riksantikvaren

- Riksantikvaren har knyttet arbeidet med leder- og medarbeiderskap til tillitsreformen, gjennom satsning på tillitsbasert ledelse og klargjøring av medarbeiderrollen. God ledelse og godt medarbeiderskap er avhengig av hverandre, gjennom et forpliktende samspill. Dersom tillitsreformen skal medføre

en endring hos ledere, må vi også snakke om hvordan dette vil medføre endring hos medarbeiderne.

- Ledelse og medarbeiderskap er forankret i Riksantikvarens strategi 2021-2025, og et lederutviklingsprogram etter fastsatte lederprinsipper etablert i 2021. Medarbeiderskapsprogrammet startet opp våren 2023.
- Tillitsvalgte og vernetjenesten har deltatt i programmet fra oppstart og er aktivt med i arbeidsgruppen som utarbeidet målsetningene og gjennomfører programmet sammen med ledelsen.
- For å måle resultater av programmet er det gjennomført fokusgruppeintervjuer med medarbeidere, ledere og tillitsvalgte som et nullpunkt ved oppstart, som blir fulgt opp etter programmets slutt.
 - Programmet har benyttet en evalueringsmetodikk basert på Kirkpatrick's modell (1998) for evaluering av utviklingstiltak. Det er tre nivåer for måling: 1. Meningsnivå – deltakernes tilfredshet 2. Læringsnivå – deltakernes grad av læring 3. Atferdsnivå – grad av endret atferd tilbake på jobb.
 - Endringene følges fremover også opp i medarbeiderundersøkelse og medarbeidersamtaler.
- Riksantikvaren søkte om kompetansemidler fra hovedtariffavtalen til denne satsingen på medarbeiderskap og mottok kr 720 000.
- Programmet's mål: 1. Styrket felles forståelse av mål, roller og prioriteringer hos ledere og medarbeidere. 2. Styrket praksis for kommunikasjon og involvering, for å styrke Riksantikvarens evne til endring og utvikling. 3. Økt kjennskap til mål, ansvarsområder, og kompetanse på tvers av avdelinger og fagområder. 4. Utvikling av en felles plattform for tillitsbasert ledelse- og medarbeiderskap, som tydeliggjør forventninger og sikrer felles forståelse av hva som skal til for å skape et godt samspill.

Kommunal- og distriktsdepartementet

Forsøksordning for kommuner og fylkeskommuner (frikommuneordning)

- Regjeringen inviterte i 2023 kommuner og fylkeskommuner til å søke om å bli forsøkskommuner.
- Dette er en oppfølging av anmodningsvedtak fra Stortinget om å legge til rette for frikommuneforsøk.
- Kommunene og fylkeskommunene har kunnet søkeom forsøk innen alle sektorer eller på tvers av sektorer. Forsøkene må være innenfor rammene av eksisterende forsøkshjemler.
- Departementet mottok 87 søknader. Søknadene ble vurdert av KDD i samarbeid med berørte fagdepartement. 12 søknader ble valgt ut til å gå videre i forsøksordningen.
- Fire forsøk med unntak fra bestemmelser i opplæringsloven er nå godkjent. Disse er godkjent etter forsøkshjemmelen i opplæringsloven.
- Når det gjelder de resterende forsøkene som er valgt ut, pågår det et faglig arbeid i samarbeid mellom kommunene/fylkeskommunene, KDD og berørte fagdepartementer. Det skal utarbeides lokale forskrifter som skal regulere forsøkene. Det er i kommunene dette arbeidet først og fremst skjer, men kommunene får veiledning fra departementene der det er behov. Tidspunktet for endelig godkjenning av disse forsøkene kan variere og kommer an på hvor lang tid de lokale prosessene tar.
- Det er opprettet en nettside med informasjon om forsøksordningen [Forsøkskommune - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/no/tema/forsokskommuner/forsokskommune-regjeringen-no)
- Forsøkene og forsøksordningen skal evalueres.

Erfaringsdeling om metoder ved statlig tilsyn med kommunene

- KDD leder og er sekretariat for Arena for nasjonal samordning av tilsyn med kommunesektoren som består av 11 nasjonale tilsynsmyndigheter, samt representanter fra statsforvalterne og KS. Arenaen har blant annet som mandat å legge til rette for gjensidig utveksling av erfaringer med tilsyn og tilsynsmetoder.
- En del av arbeidet i Arenaen er å arrangere årlige tilsynsseminarer. Målgruppen for tilsynsseminaret er statsforvaltere, nasjonale tilsynsmyndigheter og andre som fører med tilsyn med kommuner. Formålet er å øke kunnskapen om hvilke virkninger ulike

metoder har for kommunene og bidra til at flere tilsynsmyndigheter nyttiggjør seg av andres erfaringer.

- Det har blitt gjennomført to tilsynsseminarer hvor tillitsreformen har vært et hovedtema. I februar 2023 ble det gjennomført seminar og arenamøte om tillitsreformen og erfaringer med metodebruk og dokumentasjonskrav.
- I november 2023 ble det gjennomført tilsynsseminar om kvalitet og effekt av tilsyn. Dette seminaret ble arrangert i samarbeid med Helsetilsynet, Kartverket og Datatilsynet.

Tillitsreformen i styringsdialogen

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

- I 2023 omorganiserte både Kartverket og Valgdirektoratet seg til å bruke smidige produktteam for å gi mer frihet til ansatte til å utføre og utvikle sine leveranser på, både innenfor utvikling og driftsoppgaver. Kartverket har i sin strategi vektlagt digitalisering av produkter og tjenester med et brukersentrisk perspektiv.
- Både Husbanken, Direktoratet for byggkvalitet og Husleietvistutvalget har de siste årene hatt omorganisering eller omlegging av virksomheten, der tillitsreformens mål om medbestemmelse og involvering av ansattes organisasjoner har blitt ivaretatt. Tillitsbasert ledelse har vært tema i lederutviklingsarbeidet i virksomhetene.
- Husleietvistutvalget (HTU) har lagt om sine arbeidsprosesser, slik at saksbehandlingen og dialogen med brukerne er mer digital, brukerrettet og effektiv. Nye arbeidsprosesser og digitale verktøy har forenklet innsendingen for partene og effektivisert saksbehandlingen i HTU.
- Plan- og byggesak er det tjenesteområdet med lavest tilfredshet blant alle kommunale tjenester. Direktoratet for byggkvalitet (DiBK) undersøker nye måter å avlaste og effektivisere rutineoppgaver i dagens byggesaksveiledning, for å øke tilliten til byggesaksområdet. DiBK har bl.a. gjennomført et Stimulab-prosjekt «Ingen sak med byggesak – effektiv og brukerrettet veiledning i alle ledd» for å finne ut hvordan førstelinjen på byggesak i kommunene kan få en enklere og mer effektiv arbeidshverdag med veiledningstjenester som både ansatte og brukere er mer fornøyde med.
- Direktoratet for byggkvalitets arbeid med å forenkle og digitalisere plan- og byggesaksprosessene er styrket i 2025. Formålet er å gjøre det raskere og enklere å realisere gode boligprosjekter, men også bidra til mer forutsigbar behandling av plan- og byggesaker og mer effektiv ressursbruk i kommuner og hos utbyggere.

- Flere av våre etater har gjennomført ledelsesutviklingsprogrammer i tillitsbasert ledelse.
- Kartverket omorganiserer partsamarbeidet med en ny modell for organisering av medbestemmelse i organisasjonen. Dette innebærer blant annet mer frihet lokalt til å utforme dialogen mellom tillitsvalgte og ledelsen.
- Husbanken har gjennom kompetansemidler fra DFØ, arbeidet med å styrke arbeid med opplæring og faglig støtte til kommunale saksbehandlere av Husbankens virkemidler.
- Husbanken jobber med implementering av et digitalt system for kommunale utleieboliger (Kobo), som frigjør kapasitet i kommunene ved å lette prosessen med å søke, tildele og administrere kommunale utleieboliger. Det blir både enklere å søke om kommunal bolig for dem som trenger det, og det blir enklere for kommunen å fatte vedtak, finne og tildele egnet bolig, administrere leieforholdet, og rapportere til KOSTRA. Til nå har om lag 130 kommuner tatt Kobo i bruk.

Kommunekommisjonen

- Rammestyringsprinsippet, som er hovedprinsippet for statens styring av kommunesektoren, skal legge til rette for effektiv ressursbruk og et lokalt handlingsrom som er en forutsetning for at lokaldemokratiet skal fungere etter hensikten.
- Selv om hver regulering som innskrenker kommunenes handlefrihet isolert sett kan være godt begrunnet, har summen av krav og oppgaver nådd et punkt der dette for mange kommuner er krevende å håndtere.
- Regjeringen har satt ned en kommisjon for kommunesektoren som skal foreslå endringer i statens styring av kommunesektoren som legger til rette for god ressursbruk, fleksibel bruk av personell og effektiv oppgaveløsning i kommunesektoren.
- Kommisjonen skal også vurdere og foreslå tiltak om det er andre forhold som binder kompetanse unødvendig, bidrar til unødvendig høye kostnader eller lite effektiv oppgaveløsning i kommuner og fylkeskommuner.
- Kommisjonen skal levere en rapport før jul 2025 og en ny rapport i løpet av 2026.

Kultur- og likestillingsdepartementet

Tillitsbasert ledelse og medarbeiderskap og mer overordnet målstyring i styringsdialogen

- Det er lagt til rette for tettere kontakt mellom virksomhetene, og mellom virksomhetene og departementet, blant annet ved å etablere hyppigere etatsledermøter der felles utfordringer knyttet til styring, organisering og ledelse har vært satt på dagsorden. Tillitsreformen, herunder tillitsbasert ledelse og medarbeiderskap, har vært tema i flere av møtene.
- Faglige nettverk mellom departementet og virksomhetene er etablert på både personal-, økonomi-, sikkerhets-, kommunikasjons- og dokumentforvaltningsområdet.
- Nye etatsledere får tilbud om å hospitere i departementet, både for å sikre god forståelse av politiske prosesser, og for å legge til rette for god og tillitsbasert kontakt.
- Nivået på målstyringen er gradvis endret i perioden 2020 til 2025 ved å forenkle målstrukturen i departementets budsjett. Det har vært en bevegelse mot færre, men mer strategiske mål for å gjøre budsjettet mer oversiktlig og effektivt. Det samme har, i kombinasjon med et ønske og bevissthet om å bli mer strategisk i styringen av underliggende virksomheter, bidratt til mindre detaljstyring fra departementets side.

Forenkling av statlig tilskuddsforvaltning

- Kultur- og likestillingsdepartementet har ansvaret for å koordinere den statlige frivillighetspolitikken.
- Det er et mål å forenkle tilskuddsforvaltningen slik at frivillige organisasjoner kan bruke mest mulig tid på å skape aktivitet, og minst mulig tid på papirarbeid.
- Som del av regjeringens digitaliseringsstrategi har departementet prioritert oppgaven med å videreutvikle Frivillighetsregisteret til portalen tilskudd.no som gir en digital oversikt over alle statlige tilskudd til frivillig sektor.

Den kulturelle skolesekken (DKS) og Kulturtanken

- Kulturtanken har en viktig rolle som fagetat for Den kulturelle skolesekken (DKS), og løser viktige fellesoppgaver på en god måte.
- Kulturtanken ivaretar oppgaver som å videreutvikle og drifte et felles nasjonalt fagsystem for DKS, og avlaster på den måten kommuner og fylkeskommuner for administrative oppgaver knyttet til forvaltning av DKS lokalt og regionalt.

Helhetlig gjennomgang av musikkfeltet

- I 2023 ble det nedsatt et utvalg for å få en helhetlig gjennomgang av musikkfeltet i form av en NOU. Målet med utredningen er å bedre vilkårene for musikkvirksomhet, effektiv bruk av ressurser og et fortsatt levende musikkliv i hele landet.

Bevisstgjøring og veiledning om likestillingsplikten for offentlig sektor - aktivitets- og redegjørelsesplikten for offentlige myndigheter

- Etter likestillings- og diskrimineringslovens § 24 plikter alle offentlige myndigheter å arbeide aktivt, målrettet og planmessig i all sin virksomhet for å fremme likestilling og hindre diskriminering. Bestemmelsen er kjent som «offentlig myndigheters aktivitets- og redegjørelsesplikt».
- Det er risiko for at innbyggere opplever direkte eller indirekte diskriminering i møte med offentlig sektor. Det kan for eksempel dreie seg om mangel på universell utforming av lokaler og/eller digitale løsninger, mangel på språklig tilrettelegging og/eller mangelfulle rutiner knyttet til bruk av tolk, tjenester som ikke tar høyde for etnisk- og/eller religiøs mangfold, stereotype fremstillinger av ulike grupper, med mer.
- Det er en målsetting om økt bevisstgjøring og oppfyllelse av aktivitets- og redegjørelsesplikten i offentlige virksomheter. Det betyr å kartlegge mulige barrierer for likestilling som innbyggerne kan oppleve i møte med deres virksomhet, finne årsakene og iverksette egnede tiltak. Virksomheten skal redegjøre for hvordan plikten er gjennomført og beskrive planer for arbeidet fremover.
- Likestillingsarbeid bidrar til større tillit i organisasjoner og virksomheter i offentlig sektor. Det skapes økt bevissthet om behovene som ulike deler av innbyggerne har i møte med den enkelte virksomhet. Eksempel på tiltak er at interne rutiner og retningslinjer blir forankret i opplevelsene og behovene til publikum og ansatte.
- Likestillingsarbeid kan også bidra til tillit *mellom* offentlige etater. En åpen diskusjon mellom virksomheter om utfordrende spørsmål gir læring og gjør at de spiller hverandre gode. – Har vi diskriminerende praksiser hos oss? Er det noen grupper som ikke blir like godt ivaretatt som andre? Er det risikofaktorer for seksuell- eller annen trakassering? Åpenhet rundt komplekse likestillingsutfordringer kan også bidra til å sikre gode forutsetninger for effektivt samarbeid og mer realistisk og forutsigbar ressursallokering – to faktorer som også bygger tillit mellom offentlige etater.
- Likestillings- og diskrimineringsombudet utfører informasjonsaktiviteter for å fremme kjennskap til aktivitets- og 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 er det gjennomført en bevisstgjøringskampanje i Oslo, Kristiansand og Tromsø, med særlig søkelys på skeive. Kampanjen har fått tilpasset innhold basert på analyse av styrker og forbedringspotensialet i den enkelte besøksregionen. Tiltaket har kombinert medieutspill i nasjonal- og lokalpresse, tilstedeværelse av ombudet med relevante kurs og workshops for offentlige virksomheter og sivil samfunn, og møter med relevante aktører. I tillegg har ombudet samarbeidet med Likestillingssentre med mål om å synliggjøre disse som relevante lokale ressurser som kan gi veiledning om aktivitets- og redegjørelsesplikten for offentlige myndigheter.
- Likestillings- og diskrimineringsombudet, Bufdir og flere statlige virksomheter har etablert et Statlig mangfoldnettverk, der spørsmål rundt likestilling og mangfold kan diskuteres med jevnlig mellomrom. Det arrangeres også en egen toppledersamling i regi av nettverket der viktige problemstillinger knyttet til oppfyllelse av plikten kan drøftes på toppledernivå.
- Relevante koblinger om likestilling:
 - Hva offentlige myndigheters aktivitets- og 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

Tilskuddsordning – utprøvinger i kommunene

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

Helhetlig system for kompetanse- og karriereutvikling for ansatte i barnehage og skole

- Regjeringen vil bidra til at barnehager og skoler er arbeidsplasser som gir lærere og andre ansatte gode muligheter for kompetanse- og karriereutvikling gjennom hele yrkeslivet.
- Å styrke kompetansen til lærere og andre ansatte er viktig for kvaliteten i barnehage og skole, og for at alle barn og elever skal få et tilbud som gir utvikling, læring, mestring og trivsel.

- Kommuner, fylkeskommuner og private eiere har ansvaret for at de ansatte har riktig og nødvendig kompetanse i barnehage og skole. Systemet for kompetanse- og karriereutvikling skal være et supplement til og støtte opp under dette ansvaret.
- En viktig målsetting for systemet er at det skal vare over tid, skal gi bedre forutsigbarhet, mulighet til å se tiltakene i sammenheng og gi et godt grunnlag for helhetlig planlegging av kompetanseutvikling lokalt.
- Følgende prinsipper ligger til grunn for det helhetlige systemet for kompetanse- og karriereutvikling:
 - Kompetanseutvikling skal være langsiktig og forutsigbar.
 - Kompetanseutvikling skal møte lokale kompetansebehov i barnehager og skoler og ivareta ansattes medbestemmelse.
 - Individuell og kollektiv kompetanseutvikling skal ses i sammenheng.
 - Kompetanseutvikling skal bygge på likeverdige partnerskap mellom kommuner, fylkeskommuner og private eiere, og lærerutdanningsinstitusjonene og andre fagmiljøer.
 - Kompetanseutvikling skal være kunnskapsbasert.
- Hovedtiltakene i systemet består av profesjonsfaglig veiledning for nyutdannede lærere, videreutdanning, kollektiv kompetanseutvikling, lederutvikling, spesialiserte roller og funksjoner, og oppfølgingsordningen.
- Målet er at flere yrkesgrupper i barnehage, skole og SFO skal få mulighet til å få permisjon med lønn når de tar videreutdanning. I tillegg skal flere nyutdannede lærere i både barnehage, grunnskole og videregående skole få veiledning.
- Systemet for kompetanse- og karriereutvikling for ansatte i barnehage og skole fases inn i 2025 og 2026.
- Partene og sentrale aktører i sektoren har vært tett involvert i arbeidet med å utvikle det helhetlige systemet for kompetanse- og karriereutvikling, og vil være involvert i den videre oppfølgingen.
- Les mer om det helhetlige systemet [System for kompetanse- og karriereutvikling for ansatte i barnehage og skole - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

Forsøk med fritak fra gjeldende bestemmelser i opplæringsloven

- Regjeringen har invitert kommuner og fylkeskommuner til å søke om å bli forsøkskommuner og få mulighet til å teste ut nye måter å løse oppgaver på gjennom fritak fra regelverk. I et forsøk får man godkjenning til å drive sin

virksomhet eller løse oppgaver med andre juridiske rammer enn det som ellers gjelder.

- Fire søknader på grunnskolens område, om fritak fra gjeldende bestemmelser i opplæringsloven, ble godkjent med hjemmel i opplæringsloven § 29-3. De fire forsøkene er:
 - Indre Østfold kommune: Forsøk om å prøve ut halvårsvurdering uten karakter på 8. trinn
 - Lindesnes kommune: Forsøk om bruk av alternativ opplæringsarena på ungdomstrinnet
 - Råde kommune: Forsøk om økt fleksibilitet i fag- og timefordelingen på barnetrinnet
 - Nordre Follo kommune: Forsøk om bruk av alternativ opplæringsarena på ungdomstrinnet
- Felles for alle fire forsøkene er at de åpner for mer fleksibilitet i skolen/opplæringen.
- Forsøkene skal starte opp fra og med skoleåret 2025-2026 og i utgangspunktet vare i inntil fire år. Forsøkene skal drives av kommunen, men vil kunne være gjenstand for videre utvikling og konkretisering i samråd med evalueringsmiljøet som tildeles oppdraget.
- De fire forsøkene skal evalueres. Evalueringen av forsøkene skal danne grunnlag for Kunnskapsdepartementets vurdering av om erfaringer fra forsøkene bør få konsekvenser for utforming av regelverket.

Mer overordnet styring gjennom utviklingsavtaler og forenklinger i finansieringssystemet for statlige universiteter og høyskoler

- Målet og hensikten med tiltaket: Forenkling av finansieringssystemet for universiteter og høyskoler med sikte om å forbedre måloppnåelsen gjennom en tydelig styring som gir institusjonene mer tillit, handlingsrom og ansvar til å utføre sitt samfunnsoppdrag. Endringene i finansieringssystemet ble presentert i utsynsmeldingen (Meld. St. 14 (2022–2023)).
- Kunnskapsdepartementet har fra og med 2023 fjernet de felles nasjonale styringsparameterne for universiteter og høyskoler. Styringen er nå basert på utviklingsavtalene med de enkelte statlige institusjonene.

Utviklingsavtalene har som formål å bidra til høy kvalitet og en mangfoldig sektor gjennom tydelige institusjonsprofiler og god arbeidsdeling. Differensiert styring gjennom utviklingsavtalene legger til rette 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. Avtaleperioden er 2023–2026.

Kunnskapsdepartementet har startet arbeidet med nye utviklingsavtaler som skal gjelde fra 2027 og har innhentet kunnskap om hvordan utviklingsavtalene fungerer, som grunnlag for dialog med sektoren om dette og om eventuelle endringer i rammeverket og prosessen for neste avtaleperiode.

- Endringene i finansieringssystemet gjelder også for de private høyskolene.
- 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, og oppjustere satsen for studiepoenguttelling.
 - Erstatte indikatoren for uteksaminerte kandidater med en indikator for fullføring av studieprogrammer (andelen som fullfører).
 - Videreføre indikatoren for avlagte doktorgrader.

Landbruks- og matdepartementet

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 intervju 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 gir nye, brukerrettede løsninger.

Mattilsynet har etablert 12 team og utviklet 23 utviklingsteam så langt. Det er gjort gjennom å rekruttere ny kompetanse framfor innleie av konsulenter, utvikle eksisterende kompetanse, endre og etablere nye arbeidsmønster og møteplasser både internt og eksternt. Tiltaket videreutvikles etter behov og hvilke utfordringer Mattilsynet skal løse for både virksomheter, innbyggere og samfunnet. 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 blir evaluert, forbedret og justert kontinuerlig.

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.

Teamorganisering

Å jobbe i team er den foretrukne arbeidsformen i Mattilsynet. I forbindelse med organisasjonsendringer, og som en del av omstillingsavtalen, er det enighet med de tillitsvalgte om prinsipper for teamarbeid i Mattilsynet. Prinsippene baserer seg på smidige arbeidsmåter der myndiggjøring, mestring og stor innflytelse på egen arbeidshverdag er vektlagt. Teamene har ansvar for og myndighet til å løse oppdraget de har fått av ledergruppen. Teamet er selvstyrt i den forstand at de er delegert myndighet til å ta egne beslutninger og prioriteringer innenfor oppdraget sitt, altså innenfor de mål, rammer og prioriteringer som er tydeliggjort fra ledergruppen og øvrige styrende dokumenter. Arbeidsformen illustrerer intensjonen med tillitsreformen i praksis.

Mattilsynet bruker erfaringer fra utviklingsarbeidet, pilot og uttesting i det operative leddet, og gjennomfører et større kompetanseløft for både medarbeidere og ledere. Dette omfatter både felles opplæring, oppstartsaktiviteter for teamene, opplæring for ledere og sentrale roller, samt tillitsvalgte. Tiltaket krever kontinuerlig utvikling av arbeidsformen og kompetanse.

Menneskene i organisasjonen, dialog og samarbeid

Landbruksdirektoratet har satt i gang 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 er:

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

Direktoratets strategiområde «Attraktiv arbeidsplass» er også 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 og vurderes ut fra endring i 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.

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 er 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 noe det vil være behov for å konkretisere ytterligere i lys av tillitsreformen.

Nærings- og fiskeridepartementet

Fellesføring om tillitsreformen til NFDs underliggende virksomheter

Tillitsreformen har hovedsakelig blitt fulgt opp av Nærings- og fiskeridepartementet gjennom virksomhetsstyringen og styringsdialogen med departementets underliggende virksomheter. Hovedfokuset har vært på styring mot overordnede mål, og en god balanse mellom tillit og kontroll i styringen av de underliggende virksomhetene.

I tildelingsbrevet for 2023 innførte daværende statsråder i Nærings- og fiskeridepartementet en egen føring om tillitsreformen for departementets underliggende etater, som innebar forventninger om at etatene arbeider aktivt med å sette tillitsreformen på dagsorden. I føringen ble det også stilt forventninger til at etatene vurderer hvilke utviklingsprosesser, konkrete tiltak og utprøving av nye og endrede løsninger og prosesser som kan være hensiktsmessige og å iverksette disse. I virksomhetsstyringen har tillitsreformen vært en del av styringsdialogen gjennom hele regjeringsperioden.

Fokuset har ført til at virksomhetene har gjennomført flere tiltak internt for å øke handlingsrommet og gi mer faglig frihet i førstelinjen.

Ut mot sektor er det også gjennomført flere tiltak som bidrar til å øke tilliten mellom staten og næringslivet:

«En vei inn» til virkemiddelapparatet

I 2022 igangsatte departementet kartlegging av næringslivets brukerreiser gjennom apparatet, hvor hensikten var å forenkle og tilgjengeliggjøre virkemiddelapparatet ved å øke brukervennligheten. Gjennom «Virkemiddelapparatet 2.0» har regjeringen iverksatt en rekke tiltak som er rettet mot forenkling og økt brukervennlighet i det næringsrettede virkemiddelapparatet. Det næringsrettede virkemiddelapparatet består av flere aktører som kan gi bedrifter tilgang til ulike former for finansiering, kompetanse, infrastruktur og nettverk. Fellesnevneren er at de på ulikt vis skal bidra til økt forskning, innovasjon og verdiskaping i næringslivet.

Opprettelsen av den digitale inngangen «Én vei inn» står helt sentralt, og medfører at næringslivet kan henvende seg ett sted for å komme i kontakt med virkemiddelapparatet. Bedrifter som ønsker hjelp fra det offentlige kan fylle ut et enkelt spørreskjema via nettsiden enveiinn.no, hvor bedriften får informasjon om relevante virkemidler og videre oppfølging fra aktuelle virkemiddelaktører. Løsningen er utviklet for å treffe bredden i næringslivet, fra førstegangsgründere med nye ideer og forskningsprosjekter til etablerte suksesser som

ønsker å teste markedsmulighetene i andre land. Nå har En vei inn nådd en milepæl med over 10 000 besvarte henvendelser. I tillegg har Innovasjon Norge redusert antall søknadsskjemaer fra 42 til 4.

«Mineralkompasset»

Direktoratet for mineralforvaltning med Bergmesteren for Svalbard lanserte i desember 2024 første versjon av «Mineralkompasset», som er en oppfølging av regjeringens mineralstrategi hvor målgruppene er mineralnæringen og kommunene. Verktøyet er en sammenstilling av data fra en rekke offentlige virksomheter, som et hjelpemiddel for kommuner og mineralnæringen i avklaringsfasen og planlegging av et mulig mineralprosjekt.

Nye digitale løsninger

Effektiv samhandling mellom det offentlige og næringslivsaktører er avgjørende for at det skal være enkelt å drive bedrift i Norge. Brønnøysundregistrene jobber kontinuerlig med å modernisere registrene, og sine digitale løsninger. I februar 2023 ble Løsreregisteret lansert på ny registerplattform. For banker, finansinstitusjoner, og offentlig sektor vil Brønnøysundregistrenes nye digitale løsninger gi langt hurtigere saksbehandling, og bedre brukeropplevelser. Brønnøysundregistrene regner med at om lag 80 % vil kunne registreres automatisk i løpet av 2026. Forbedringene hittil, som følge av mer automatiserte løsninger på ny registerplattform, har en beregnet nytteverdi for næringslivet på om lag 2,6 milliarder kroner. I 2024 ble enkeltpersonforetak, som den første virksomhetstypen for Enhetsregisteret og Foretaksregisteret, lansert på ny plattform som sikret at det ble enklere å etablere enkeltpersonforetak.

Fiskeriene

Fiskeridirektoratet har videre økt handlingsrommet og faglig frihet for saksbehandlere og inspektører ved å gi mer beslutningsmyndighet til ansatte i frontlinjen. Hensikten er å øke fleksibilitet og tilpasningsevne ved inspeksjon, og i saksbehandling. Tiltaket har resultert i raskere og smidigere beslutningsprosesser, bedre dialog og mer målrettet veiledning til aktører i fiskeribransjen. Det har også ført til at ansatte i større grad forstår dynamikken i fiskeriene, føler større ansvar og er mer motivert til å finne gode løsninger i direktoratets dialog med aktører i bransjen. Fremover vil Fiskeridirektoratet fortsette å styrke tilliten ved å videreutvikle tiltakene som har hatt effekt. Direktoratet vil fortsette å myndiggjøre førstelinjen og forbedre samarbeidet på tvers i organisasjonen.

Lenker til eventuelle prosjektsider og relevante dokumenter:

- [Én vei inn](#)
- [Kan vi hjelpe deg? \(innovasjon Norge.no\)](https://www.innovasjon Norge.no/kan-vi-hjelpe-deg/)

- [Mineralkompasset](#)

Samferdselsdepartementet

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. I arbeidet med tildelingsbrevene jobbes det sammen med etatene for å få mer treffsikre mål, styringsparametere og rapporteringskrav. Over tid bidrar dette bidra til en bedre og mer risikobasert mål- og resultatstyring og en redusert rapporteringsbyrde for etatene.

Gjennom det innførte grepet med porteføljestyring av store investeringsprosjekter er sektorens virksomheter også gitt større faglig frihet til å jobbe med kontinuerlig optimalisering og videreutvikling av sin prosjektportefølje, noe som bidrar til mer samfunnsøkonomisk lønnsomme prosjekter og mer for pengene.

Videreføre og styrke samarbeidet med fylkeskommunene

Samferdselsdepartementet er opptatt av god samordning og godt samarbeid mellom staten og fylkeskommuner, og det er tatt initiativ for bedre samarbeid og informasjonsdeling mellom de store veieierne; Statens vegvesen, Nye Veier AS og fylkeskommunene. Blant annet er Statens vegvesen bedt om å, sammen med Nye Veier og fylkeskommunene, lage et kunnskapsgrunnlag om tilstanden på hele veinettet, konsekvensene dette har for måloppnåelsen samt anslå kostnader knyttet til tiltak for å forhindre uønskede konsekvenser. Nye Veier er videre bedt om, i samarbeid med Statens vegvesen og fylkeskommunene, å utarbeide gode indikatorer innen drift og vedlikehold som grunnlag for å sammenligne på tvers og over tid.

Samarbeidet mellom forvaltningsnivåene om byvekstavtaler er også et godt eksempel i denne sammenheng. Samarbeidet er videreført og videreutviklet, og det er nå inngått byvekstavtaler for sju byområder, der stat, fylkeskommuner og berørte kommuner samarbeider for å nå nullvekstmålet. Det faglige grunnlaget for avtalene oppdateres nå med byutredningene, som er et samarbeid mellom de statlige aktørene, fylkeskommunene og kommunene. 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.

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.

Regjeringens handlingsplan mot sosial dumping i transportsektoren ble lagt frem høsten 2022, og er utformet etter dialog med organisasjonene i arbeidslivet. Handlingsplanen inneholder en rekke tiltak som skal bidra til å fremme seriøsitet i transportbransjen, likere konkurransevilkår og sørge for at de som jobber i transportsektoren har arbeidsvilkår i tråd med norske standarder og verdier. Sammen med bl.a. Arbeids- og inkluderingsdepartementet, Arbeidstilsynet og Statens vegvesen, er de fleste tiltakene i planen gjennomført, og arbeidet med å gjennomføre de resterende er godt i gang.

Et annet eksempel er etableringen av rammeverket for samhandling om militære behov for transportinfrastruktur som ble fastsatt av Samferdselsdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet og Forsvarsdepartementet i desember 2024. Her er det etablert en tverrsektoriell faggruppe på etats- og virksomhetsnivå som ledes av Forsvaret. Fylkeskommunene inviteres også til å delta.

Et øvrig eksempel er invitasjonen av fylkeskommunene og deres kollektivselskaper til et utredningsarbeid sammen med Jernbanedirektoratet og Entur AS om hvordan samarbeid og finansiering av digital tjenesteutvikling og dataforvaltning best kan foregå innenfor området kollektivtransport. Hensikten er at samarbeidet vil bidra til bedre ressursbruk, bedre tjenester og økt tillit mellom aktørene.

Utenriksdepartementet

Forenkling og effektivisering av tilskuddsforvaltning og styringsdialog med underliggende etater

- Gjennom reformen UD-Norad 2024 er en større del av forvaltningen av norske bistandsmidler, og det helhetlige ansvaret for systemarbeidet for norsk bistandsforvaltning, lagt til direktoratet for utviklingssamarbeid (Norad).
- Direktoratet for eksportkontroll og sanksjoner er etablert som UDs tredje underliggende etat fra januar 2025. I etableringen av system for styring og styringsdialog har departementet lagt vekt på å gi direktoratet handlingsrom til å velge de best egnede virkemidler for å oppnå forventende resultater.
- Gjennom modellen for strategisk partnerskap med store og viktige sivilsamfunnsorganisasjoner, gis enkelte tilskuddsmottakere større handlingsrom og ansvar for både risiko og resultater.

Forbedringer knyttet til ledelse, medarbeiderskap og arbeidsmetodikk

- UD har etter områdegjennomgangen fokusert sin virksomhet, satt ut flere oppgaver til andre virksomheter og reorganisert i en ny struktur med større enheter. Målsettingen er en mer effektiv og fleksibel ressursbruk samt økt samarbeid på tvers av strukturer og større autonomi for medarbeiderens.
- UD har innført flere digitale verktøy som forenkler samarbeid, delegering og informasjonsdeling.
- Medarbeiderens medvirkning og arbeidstakernes medbestemmelse, samt involvering av vernetjenesten er en integrert del av det pågående reformarbeidet av tjenesten.
- UD planlegger innføring av et funksjonstillegg for ledere som en erstatning for dagens ordning med tidsregistrering. Dette vil gi hver enkelt leder et større ansvar og mulighet til å disponere egen tidsbruk.