



OsloMet - storbyuniversitetet

**André Neergaard**

---

# **Politikk og administrativ effektivitet i statsforvaltningen**

*Iverksetting av Moderniseringsagendaen mot en effektiv og digital statsforvaltning*

**Masteroppgave i Styring og ledelse**

**OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2018**

## **Forord**

Denne oppgaven representerer slutten på en tilleggsutdanning som har vært en interessant reise for å formalisere og lære ny kunnskap etter mange år som leder i det offentlige.

Sluttinnspurten ble mer hektisk enn planlagt da jeg ved slutten av masterstudiet (skulle starte opp oppgaveskrivingen) begynte i ny jobb som var meget tidsintensiv og krevende, flyttet til ny bolig, i tillegg til at jeg i januar 2017 ble far igjen. Dette gjorde at jeg tidlig valgte bort en oppgave som ville kreve store mengder intervjuer. I stedet fordypet jeg meg i denne oppgaven som i stor grad bygger på en dokumentanalyse og som jeg opplever er meget aktuell med min bakgrunn i fra statlig sektor. Nå er jeg kommet i mål og det gjenstår å takke noe sentrale personer.

Først må jeg takke min familie og samboer for fantastisk forståelse og uvurderlig støtte under arbeidet med denne masteroppgaven.

I starten av mitt masterarbeid fikk jeg god støtte av min veileder Asbjørn Johannessen, men siden jeg måtte utsette innleveringen ble det liten mulighet for videre veiledning, men takker han for gode samtaler i starten. Jeg må også takke Kristoffer Kolltveit som satte meg på sporet om å inkludere et intervju i oppgaven for å få forklaringer på funnene. Dette åpnet en kritisk kilde til informasjon takket være informanten. Er også utrolig takknemlig for en åpen og imøtekommende informant, som ga meg en gullgrube av informasjon å arbeide videre med.

Sist, men absolutt ikke minst må jeg takke Åge Johnsen som tok meg under vingene på prøvemuntlig i høsten 2017 og satte meg på et godt faglig spor som bidro til at oppgaven fikk en god retning å jobbe med, og ikke minst den grundige og gode veiledningen jeg fikk før eksamen – Tusen takk!

Oslo våren 2018

André Neergaard

## **Sammendrag**

Denne oppgaven ser på Solberg I-regjeringens iverksetting av Moderniseringsagendaen som en moderniseringsreform. Moderniseringsagendaen innebærer blant annet at statsforvaltningen med aktiv bruk av digitalisering skal effektivisere og avbyråkratisere sin egenforvaltning/administrasjon. Det er gjennomført en kartlegging av departementenes tildelingsbrev, fellesføringene og digitaliseringsrundskrivene i perioden 2013–2017. På bakgrunn av Hoods NATO-modell er det avdekket hvordan Solberg I-regjeringens Moderniseringsagenda er iverksatt med virkemidler innenfor samtlige at modellens verktøy, med både myke og harde virkemidler. Oppgaven synliggjør at politikken fra regjeringen og departementene er satt ut i livet i styringsstrukturen. Selv om det kan fremstå som om departementene i varierende grad har fulgt opp regjeringens moderniseringsagenda på egenhånd, avdekkes det at det trolig er brukt mye politisk kraft internt i regjeringen opp mot departementene for å få iverksatt denne reformen. Kommunal- og moderniseringsministeren og finansminister fremstår sammen som viktige aktører for at reformen gjennom blant annet kravene i fellesføringene blir en del av tildelingsbrevene. Fra 2015 er moderniseringsagendaen en konsekvent og fast del av departementenes mål- og resultatstyring i tildelingsbrevet.

## **Abstract**

Implementation of the Modernisation reform (“moderniseringsagendaen”) is the main topic for this thesis. This reform is presented as a necessity to uphold the welfare state of Norway, and has been a main topic for the Solberg I-government (2013-2017). The main points of this reform are an improvement of efficiency and de-bureaucratization of the State administrations internal operations and management. One of the prime tools to achieve this is with the use of digitalization. A records survey is completed based on “tildelingsbrev”, “fellesføring” and “digitaliseringsrundskriv” in the period 2013-2017. Based on Hoods modell of policy design and implementation tools this thesis presents how the Modernisation reform is represented with both “hard” and “soft” tools of implementation. The reform is implemented by the government ministries in their management of their agencies even though de ministries in different degrees actually adhered to the reform before 2015. It is probably used allot of political power in a collaboration between the minister of Local Government and Modernisation and the minister of Finance to force through the reform with the use of “fellesføringene” as one of the prime tools to make sure the reform is implemented in the governance model of the ministries. From 2015 the Modernisation reform is present as an integrated part in the ministries goals and performance management of their agencies.

# Innhold

<b><u>FORORD</u></b> .....	<b>1</b>
<b><u>SAMMENDRAG</u></b> .....	<b>2</b>
<b><u>ABSTRACT</u></b> .....	<b>3</b>
<b><u>INNLEDNING</u></b> .....	<b>2</b>
<b><u>1. BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING</u></b> .....	<b>3</b>
<b><u>2. TEORETISK RAMMEVERK</u></b> .....	<b>6</b>
<b>2.1. EFFEKTIVISERING, DIGITALISERING OG INFORMASJONSFORVALTNING</b> .....	<b>6</b>
2.1.1. INFORMASJONSFORVALTNING I FORHOLD TIL EFFEKTIVISERING OG DIGITALISERING .....	7
2.1.2. HYPOTESE 1 EFFEKTIVISERING, DIGITALISERING OG INFORMASJONSFORVALTNING .....	9
<b>2.2. REFORMER OG IVERKSETTING</b> .....	<b>9</b>
2.2.1. HYPOTESE 2 IVERKSETTING .....	12
<b>2.3. MÅL OG RESULTATSTYRING</b> .....	<b>12</b>
2.3.1. MÅL OG TILTAK/OPPDRAK.....	14
2.3.2. STYRINGSPARAMETER.....	14
2.3.3. GRANTRE- OG FURUTREPRINSIPPENE .....	14
2.3.4. UTFORDRINGER MED MÅL OG RESULTATSTYRING .....	15
2.3.5. HYPOTESE 3 MÅL- OG RESULTATSTYRING .....	16
<b><u>3. FORSKNINGSDESIGN</u></b> .....	<b>17</b>
<b>3.1. DOKUMENTANALYSE</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2. METODEN FOR DOKUMENTANALYSEN</b> .....	<b>18</b>
<b>3.3. INTERVJU</b> .....	<b>19</b>
<b>3.4. PÅLITELIGHET OG GYLDIGHET</b> .....	<b>20</b>
<b><u>4. STATLIG STYRING, FELLESFØRINGER, DIGITALISERINGSRUNDKRIVET OG TILDELINGSBREV</u></b> .....	<b>23</b>
<b>4.1. STYRING I STATLIG SEKTOR</b> .....	<b>23</b>
<b>4.2. FELLESFØRINGER</b> .....	<b>24</b>
<b>4.3. DIGITALISERINGSRUNDKRIVENE</b> .....	<b>26</b>
<b>4.4. GJENNOMGANG AV DEPARTEMENTENES TILDELINGSBREV</b> .....	<b>28</b>
4.4.1. KARTLEGGINGSSKJEMA.....	28

4.4.2. KARTLEGGING AV TILDELINGSBREVENE.....	29
<b>4.5. SAMMENSTILLING AV KARTLEGGINGEN AV TILDELINGSBREVENE.....</b>	<b>30</b>
4.5.1. KRAV UTOVER FELLESFØRINGENE OG DIGITALISERINGSRUNDSKRIVET .....	30
4.5.2. FELLESFØRINGER OG TILDELINGSBREV .....	33
4.5.3. DIGITALISERINGSRUNDSKRIVET OG TILDELINGSBREV .....	35
<b><u>5. ANALYSE AV IVERKSETTING OG STYRINGEN .....</u></b>	<b><u>36</u></b>
5.1. NODALITET OG INFORMASJON.....	36
5.2. AUTORITET .....	37
5.3. FINANSIERING OG ØKONOMI.....	39
5.4. ORGANISERING OG STYRING .....	40
5.5. OPPSUMMERT IVERKSETTING AV MODERNISERINGSAGENDAEN I NATO-MODELLEN.....	43
<b><u>6. KONKLUSJON.....</u></b>	<b><u>46</u></b>
6.1. FUNN .....	46
6.2. OPPSUMMERENDE BETRAKTNINGER .....	47
6.3. VEIEN VIDERE.....	49
<b><u>BIBLIOGRAFI.....</u></b>	<b><u>51</u></b>
<b><u>REFERANSE.....</u></b>	<b><u>55</u></b>
<b><u>VEDLEGG .....</u></b>	<b><u>55</u></b>

## **Figurliste**

Figur 1 Mål- og resultatstyring (SSØ, 2010, s. 6) .....	13
---	----

## **Tabelliste**

Tabell 1 NATO-modell .....	11
Tabell 2 NATO - Typer av "harde" og "myke" styringsmidler.....	12
Tabell 3 Kartleggings skjema.....	28
Tabell 4 Oversikt over departementer og etater i oppgaven .....	29
Tabell 5 Fellesføringer og Digitaliseringsrundskriv i tildelingsbrevne.....	34
Tabell 6 Skjematisk oppsummering av moderniseringsagendaen (NATO-modell) .....	44

## **Innledning**

I offentlig sektor er det et krav til effektivitet. Dette kravet har blitt forsterket i mange av reformene siden 1980-tallet (C. Hood 1991) (C. Hood 1995). Samtidig vet vi at mange effektiviseringsreformer, som reformer mer allment, ofte møter iverksettingsproblemer og mislykkes (Aberbach 2014) (Pollitt og Bouckaert 2011).

Fra politisk side, og spesielt siste regjeringsperiode med Solberg I-regjeringen (2013–2017) var det et tydelig uttalt mål om å effektivisere og «avbyråkratisere» offentlig sektor (Sundvollenerklæringen 2013). Dette innebærer at offentlige virksomheter enten må arbeide mer effektivt for mindre ressurser, eller utnytte de ressursene de har mer effektivt enn før. Et sentralt virkemiddel som blir trukket frem for å oppnå dette er digitalisering. Selv om digitalisering også har et teknisk aspekt, innebærer det som regel også store endringer i arbeidsmetodikk og kultur. Dette betyr at en effektiviserings- og digitaliseringsreforming av statlig sektor er en forutsetning for at staten Norge skal kunne opprettholde sin virke og tilbud fremover.

Med bakgrunn i Solberg I-regjeringens innsettelse i 2013 ble effektivisering og «avbyråkratisering» et tydelig uttalt politisk mål som det er interessant å få belyst. Denne «Moderniseringsagendaen» vil kunne innebære en intern reformering av statlig sektor, som må iverksettes. Hvordan den problematisk eller uproblematisk blir iverksatt blant annet i departementenes styring av underliggende etater blir interessant å få mer kunnskap om.



## 1. Bakgrunn og problemstilling

Denne oppgaven tar opp et dagsaktuelt tema for offentlig sektor i dag. I media har sentrale politikere, som Erna Solberg, gått ut med hvor viktig effektivisering av offentlig sektorer er (Solberg 2013). Etter mange år som leder i det offentlige og da spesielt innenfor dokumentasjons- og informasjonsforvaltning, har en viktig tilbakemelding fra toppledelsen vært å arbeide effektivt internt og bidra til at virksomhetene blir understøttet med effektive og gode (og digitale) arbeids- og saksbehandlingsprosesser. Med en politiske uttalt økende satsning på effektivisering og digitalisering fra Solberg I-regjeringen oppstår det klare forventninger. Internt ved etableringen av Solberg-regjeringen i 2013 var «Moderniseringsagendaen» sentral. Moderniseringsagendaen var regjeringens interne politiske agenda som omfattet en avbyråkratisering og effektivisering av statsforvaltningen, hvor digitalisering var et av det mest sentrale virkemiddelet for å oppnå effekter, samt program for bedre styring og ledelse (Informant 2017). I denne oppgaven vil min omtale av Moderniseringsagendaen ikke kobles til styring og ledelsesprogrammet da det faller utenfor denne oppgavens tematikk og dette programmet vil derfor ikke analyseres videre i oppgaven. Når det gjelder effektiviserings- og digitaliseringssatsingen vil denne oppgaven begrense seg til den administrative siden av statlig forvaltning og ikke hele fagfeltet. Dette betyr at f.eks. effektivisering og digitalisering av Skatteetatens behandling av likninger vil falle utenfor, men Skatteetatens egenforvaltning vil omfattes. Grunnen til dette er både omfanget i materialet, men også for å muliggjøre en lik sammenligning av direktoratene og etatene da alle har egenforvaltning og administrasjon. Dette gjør det mulig å sammenligne styringen fra de forskjellige departementene og hvordan politiske og andre styringsvirkemidler blir likt eller ulikt fulgt opp.

Den påtroppende Solbergregjeringen ønsket å vise handlekraft i effektiviserings- og digitaliseringsarbeidet for å oppnå effekter og vise evne til gjennomføring (Informant 2017). Gjennomføringsevne i statsforvaltningen under forrige regjering var allerede kritisert i 22. juli rapporten (NOU 2012: 14, 439-441). Det er derfor naturlig som oppgavens informant trekker frem at en ny regjering fra en annen politiske side ønsket å fremstå med bedre egenskaper og gjennomføringsevne en forrige regjering.

Politisk er det uttalt klare forventninger om å igangsette tiltak for å sikre den norske velferdsetaten, som vi har sett i media og gjennom regjeringserklæring til Solberg I-regjeringen. Er det slik at når hverdagen kommer, så er det lite reelle endringer i måten

departementene følger opp effektiviseringen med digitalisering, dvs. at det kun blir politisk retorikk som ikke blir fulgt opp?

For å få synliggjort effektiviserings(herunder også avbyråkratiserings)- og digitaliseringsarbeidet i statlig sektor under Solberg I-regjeringen er det interessant å analysere i hvor stor grad vi kan si at en reform er iverksatt i statlig sektor og hvilken grad denne reformen blir satt ut i livet gjennom departementenes styring.

Problemstilling blir derfor:

*Hvordan iverksetter regjeringen effektiviserings- og digitaliseringsreformen (moderniseringsagendaen) i statlig sektor?*

Effekten av reformen og styringen vil falle utenfor oppgaven. En effektmåling vil i større grad måtte vurderes etter at en reform har fått mulighet til å virke over en viss tid, for å ha verdi. Omfanget av dette arbeidet vil også gå utover oppgavens krav til lengde.

Oppgaven vil gjelde for statlig sektor, dvs. de statlige organene som er underlagt departementene. Begrepene «offentlig sektor» og «offentlig forvaltning» vil i min oppgave omfatte statlig sektor og kommunal sektor (som ikke er privatisert eller omgjort til kommunale foretak), og vil bli brukt i de tilfellene i oppgaven hvor både stat og kommune er naturlig å nevne samlet.

I arbeidet med digitalisering som det sentrale verktøyet i effektiviseringen, er det Kommunal og moderniseringsdepartementet (KMD) som skal koordinere (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2014b) og Direktorat for forvaltning og IKT (DIFI) som skal bidra til å modernisere og omstille offentlig sektor (Difi 2018). Oppgaven vil kunne synliggjøre i hvor stor grad denne koordineringen lykkes utfra hvor mye som fremgår av effektiviserings- og digitaliseringssatsinger i de andre departementenes tildelingsbrev. Denne oppgaven vil synliggjøre om forventninger er fulgt opp i tildelingsbrevene med konkrete mål og i hvilken grad et det er variasjoner mellom departementene

Sentralt i oppgaven er hvilken grad en politisk Moderniseringsreform er iverksatt av embetsverket i statlig sektor og hvilke krav og forventinger som finnes til effektiviseringen og digitaliseringen av en statlig administrasjon. Et moment her er også hvordan mål- og resultatstyring knyttet til administrativ effektivitet og digitalisering er synliggjort med krav til informasjonsforvaltning som er en sentral forutsetning for digitalisering (Meld. St. 27 (2015–2016), 29).

For å utdype problemstillingen i oppgaven vil jeg i kapittel 2 i min behandling av teorien presentere tre hypoteser. For de tre forskjellige teoretiske temaene jeg skal gjennomgå vil jeg presentere en hypotese til hvert av temaene.

## 2. Teoretisk rammeverk

Før jeg går videre med teoretiske rammeverket er det nødvendig å gjennomgå begrepene «effektivisering» og «digitalisering» i lys av offentlige virksomhet, samt også «informasjonsforvaltning» som er en sentral forutsetning for digitalisering. Deretter vil jeg gå inn på de to sentrale fagteoretiske temaene oppgaven lener seg på. Dette er iverksettelse av reformer i statsforvaltningen og mål- og resultatstyring. Jeg vil først gjennomgå teori rundt offentlige reformer og iverksetting av regjerings politikk før jeg gjennomgår mål- og resultatstyringsteori.

### 2.1. Effektivisering, digitalisering og informasjonsforvaltning

Regjeringene har siden eNorge 2009 lagt planer for hvordan det offentlige skulle håndtere økende behov for effektivisering, digitalisering og tilgjengelighet av offentlige tjenester (Moderniseringsdepartementet 2005). I 2012 ble Regjeringens digitaliseringsprogram lagt frem, «På nett med Innbyggerne», og dette ble fulgt opp med stortingsmelding 23 (2012–2013) *Digital agenda for Norge – IKT for vekst og verdiskaping* og stortingsmelding 27 (2015–2016) *Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. Hovedbudskapet er at gjennom digitalisering skal man oppnå effektivisering. Effektivisering er språklig definert til at utbyttet er større en innsatsen, dvs. at økt effektivitet gir mer effekt for mindre innsats (Store Norske Leksikon 2009). For Solberg I-regjeringen innebærer effektiviseringen en fornying, forenkling og forbedring av sektoren, samtidig som innbyggere og næringsliv får en enklere hverdag (Meld. St. 27 (2015–2016), 11). Dette inkluderer også økt forståelse for brukerne og brukerorientering (gjennom brukerundersøkelser). Når digitaliseringen blir sett på som en løsning for å oppnå denne effektiviseringen, må vi gå nærmere inn på hva digitalisering er.

«Kjært barn har mange navn» kan man si om definisjonen av ordet digitalisering. En etymologisk definisjon av digitalisering er «...å erstatte manuelle eller fysiske løsninger med digitale løsninger». I denne oppgaven legger jeg til grunn definisjonen på regjering.no. Dette er en definisjon av digitalisering som er gjeldene for statlig sektor, og det er derfor naturlig å legge denne definisjonen til grunn i min oppgave som er knyttet til arbeidet i statlig sektor. På regjeringens nettside (regjeringen.no) blir digitalisering definert som bruk av teknologi for å *...tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive, og pålitelige. Digitalisering legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon, og kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor* (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2014b)

Digitalisering har ikke bare en teknologisk side. Den største endringen kommer i bruken av teknologi, når eldre og etablerte arbeidsprosesser skal endres for å skape effektive og moderne, kanskje til og med automatiserte arbeidsprosesser. Det er derfor man i de fleste tilfeller kan si at digitalisering er omstilling (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2014b). I «Digital agenda for Norge» er hovedbudskapet «En enklere hverdag og økt produktivitet» (Meld. St. 27 (2015–2016), 11). Knyttet til dette er hovedmålsettingene om brukerorientering, effektivisering av offentlig forvaltning og økt verdi og tilgjengelighet på tjenestene som leveres av forvaltningen. Dette understreker at selv om begrepet digitalisering er knyttet til teknologi, så kommer forutsetningen for gevinstene i hvordan man bruker teknologien, altså omstiller ansattes arbeidsmetoder og prosesser til en ny hverdag hvor forvaltningen av informasjonen er sentral. Vi må derfor se digitaliseringen i denne oppgaven både i lys av teknologi og i arbeids- og brukerorienteringsprosesser.

Digitalisering som et virkemiddel knyttes sammen med «avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen» (AVB) som kom sammen med statsbudsjettet for 2015. Denne har til hensikt å gi mer effektiv statlig drift og skape handlingsrom i statsbudsjettet (Finansdepartementet 2014). Ved at frigjorte administrative midler skal kunne styrke statens virke utad, fremfor å fjerne tjenestene vil dette også kunne støtte en idé som Hermansen trekker frem om at de offentlige kjerneoppgaver kommer mer i fokus og at vi ikke går mot en «...avskalling av statsambisjonen...» på bakgrunn av strømminger om en nyliberalistisk stat (Hermansen 2004, 318). Effektiviseringsarbeidet hvor digitalisering er det sentrale verktøyet, vil være et viktig tiltak for å underbygge arbeidet med avbyråkratisering og effektivisering, da denne «reformen» i seg selv gir ingen konkrete tiltak. Reformen forutsetter kun avbyråkratisering- og effektivisering igangsettes og setter som en konsekvens at driftsutgiftene årlig skal ned med 0,5% før å gi økt økonomisk handlingsrom til regjeringen (Prop 1 S (2014–2015) u.d., 84). Det er derfor naturlig å se denne «avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen» ikke som en reform i et faglig perspektiv. Men heller som et tiltak eller en aktivitet i en større moderniseringsreform knyttet til moderniseringsagendaen til regjeringen.

### **2.1.1. Informasjonsforvaltning i forhold til effektivisering og digitalisering**

Informasjonsforvaltningen er et begrep som favner informasjon i et vidt omfang, men også arkiv og dokumentasjonsforvaltning. Som en del av informasjonsforvaltningen har alle offentlige virksomheter krav til å ha arkiver og ivareta og sikre dokumentasjon som har verdi for virksomheten (Arkivlova § 6 og arkivforskriftens § 1-1). I forhold til lovverket er alle

offentlige organer pålagt å ha arkiv, samt følge noen fastsatte dokumentasjonsprosesser (Arkivloven med forskrifter, offentlighetsloven med forskrift og forvaltningsloven). Selv om «Arkiv» som begrep konsekvent er brukt i lovverket, er det ikke en enhetlig språkbruk for hva man kaller et arkiv i offentlig sektor. Det brukes derfor forskjellige begreper på arbeidet med arkiv-, dokumentasjons- og informasjonsforvaltningsarbeidet og tjenestene i virksomhetene. En ny standard er ikke blitt bestemt, og i fagmiljøet diskuteres det fortsatt (Ronge 2012). Internasjonalt har man på engelsk skilt mellom «Archive» (arkiv) som går på depotsiden av dokumenthåndteringen (historie, formidling osv.) og «Records Management» (dokumentasjonsforvaltning) som går på hvordan sikre en virksomhets dokumentasjon på en effektiv og hensiktsmessig måte, slik at virksomheten får tilgang til og brukt dokumentasjonen (Pearce-Moses 2005). For å ha et helhetlig fokus på virksomheten er det mer naturlig å snakke om informasjonsforvaltning – forvaltningen av informasjon som helhet i offentlig virksomhet. Difi definerer informasjonsforvaltning som:

*Informasjonsforvaltning betyr eit heilskapleg syn på aktivitetar, verktøy og andre tiltak for å sikre best mogleg kvalitet, utnytting og sikring av informasjon i ei verksemd. Organiseringa av informasjonen skal vere systematisk og henge saman med verksemda sine arbeidsprosessar* (Difi 2013, 10).

Dette muliggjør også at forvaltningen blant annet kan gjenbruke informasjonen, noe som er trukket frem som en viktig forutsetning for den politiske effektiviseringsagendaen (Meld. St. 27 (2015–2016), 29).

Fagområdet dokumentasjons- og informasjonsforvaltning har gradvis endret seg, og yrket og rollen har vært og er i endring. En av de viktigste faktorene er innføring av ny teknologi i forvaltningen (Neergaard 2014, 3). I dag bruker et flertall av saksbehandlere i offentlig forvaltning en eller annen form for elektronisk saksbehandlingssystem, som ofte blir fulgt opp og forvaltet av dokumentasjons- eller informasjonsforvalterne. Dette har endret rollen vesentlig og bidratt til at dokumentasjonsforvalteren har tatt en større og synligere rolle i virksomhetens arbeidsprosesser og måloppnåelse enn tidligere. Til sammen gjør dette at informasjonsforvaltningen og også dokumentasjonsforvaltningen i statlige virksomheter er en sentral bærebjelke i den administrative effektiviteten og digitaliseringen. Samtidig er det ofte et undervurdert felt, som har lav synlighet, på tross av at informasjonsforvaltningen er en sentral brikke for å lykkes med en effektivisering hvor digitalisering skal være et sentralt verktøy.

### **2.1.2. Hypotese 1 Effektivisering, digitalisering og informasjonsforvaltning**

For å oppnå gevinstene med digitale tjenester er det en forutsetning at informasjonsforvaltningen må styrkes i forvaltningen (Meld. St. 27 (2015–2016), 29). Det vil derfor kunne antas at skal det effektiviseres med aktiv bruk av digitalisering vil informasjonsforvaltningen i stor grad være tilstede i styringen. Jeg vil derfor fremsette hypotese 1 om informasjonsforvaltningen:

*I regjeringens moderniseringsagenda er informasjonsforvaltning en del av styringen*

### **2.2. Reforme og iverksetting**

Før jeg analyserer iverksetting av «Moderniseringsagendaen» som en offentlig reform, vil jeg kort se på Moderniseringsagendaen som en offentlig reform på bakgrunn av Pollitt og Bouckaert sin komparative modell reformer (Pollitt og Bouckaert 2011). Dette bidrar til å gi oss en større forståelse av Moderniseringsagendaen, da noen av de bakenforliggende drivkreftene for iverksettingen blir synliggjort.

Siden innføring av New Public Management på 1980tallet har det vært et tydelig politisk motiv eller håp om å endre det administrative systemet for å kunne spare penger og/eller ressurser (C. Hood 1995). En større digitalisering av offentlig sektor vil, som jeg så i kapittel 2.1 kunne medføre en større endring i måten å arbeide og møte brukerne på. Dette vil kunne medføre endringer i det administrative systemet i håp om å effektivisere. Tidligere fornyings- og administrasjons- og kirkeminister Rigmor Aaserud gikk så langt som å si at digitalisering vil medføre «...dyptvingende endringer i samfunnet og i forvaltningen» (Aaserud 2012). Lykkes det fra politisk side å redusere kostandene og frigjøre midler til kjerneoppgave vil det trolig bidra til at de politiske ambisjonene i mindre grad vil måtte reduseres på grunn av stagning i finanser som vil legge en demper på politiske ambisjoner (Hermansen 2004, 319). Legger vi Pollitt & Buckeart sin komparative modell for reformer til grunn ser vi her tegn på det politiske system med blant annet nye forvaltningsideer og partipolitikk (Pollitt og Bouckaert 2011, 38-40). Pollitt & Buckeart komparative modell for reformer går ut på å definere offentlige reformer etter definere kriterier for å avdekke drivere og element, som gjør det mulig å sammenligne og diskutere reformer. På et overordnet nivå legger denne modellen til grunn sosio-økonomiske krefter, det politiske system og større hendelser og kriser som kan inntreffe som grunnlag for at eliten igangsetter reformer i dialog med og gjennom det administrative systemet (Pollitt og Bouckaert 2011, 33).

Moderniseringsagendaen fremstår med flere kriterier som kjennetegner en reform. Uten å gå inn på en større reform analyse i denne oppgaven, er det naturlig å trekke frem noen sosio-økonomiske og politiske krefter, samt hendelser som fører til endringer, som finnes i reformmodellen (Pollitt og Bouckaert 2011). For de sosio-økonomiske kreftene ser vi blant annet en befolkningsendring hvor generasjoner født fra 1993 og fremover, lever i en digital verden (denne befolkningsendringen kan også sees som press fra innbyggerne, jfr. politiske krefter i modellen) og at eldrebølgen gjør at det offentlige må effektivisere seg for å opprettholde velferdstilbudet (Meld. St. 23 (2012–2013), 3 og 9). Nye forvaltningsideer og press fra innbyggerne har jeg allerede trukket frem tidligere i dette kapitlet. Når det gjelder hendelser som fører til endringer er det to interessante hendelser, som det er naturlig å trekke frem. Når en Finanskriser begynner i 2007/2008 ga det et insentiv for å øke effektiviseringstakten da det bidro til å skape en usikker inntektssituasjon og økonomiske situasjon for Norge med blant annet et stort oljeprisfall. I tillegg må også 22.juli hendelsen nevnes, men den påfølgende 22.juli-rapporten som blant annet kritiserer manglende gjennomføringsevne i staten. Dette bidrar til at Solberg I-regjeringen trolig trengte å vise handlekraft i forhold til forrige regjering, noe jeg kommer inn på senere i oppgaven. Ut ifra dette ser vi noe av grunnlaget for hvorfor en Moderniseringsagenda kommer, og skaper vilje hos den politiske ledelsen («eliten») til å gjennomføre en moderniseringsreform. For å undersøke iverksettingen av denne reformen vil jeg ta utgangspunkt i Hoods NATO-modell (Hood og Margetts 2007).

NATO-modellen er trolig det mest kjente og dokumenterte rammeverket vi har å kategorisere styringsverktøy på (Røiseland og Vabo 2012, 61). Hoods NATO-modell er en generell modell, og etter den ble lansert er den blitt ytterligere spesifisert og tilpasset, noe som blant annet er presentert og utvidet av Howlett (Howlett 2011, 54-55). Hoods grunnmodell trekker frem fire verktøy for iverksetting, som jeg under vil presentere skjematisk. Modellen presenteres skjematisk med utgangspunkt for min oppgave med statlige virksomheter, da dette vil gi den mest oversiktlige gjennomgangen. De fire verktøyene er: Nodalitet/informasjon, autoritet, finanser og organisering (Hood og Margetts 2007, 9-10). Disse defineres i denne oppgaven som vist i Tabell 1 NATO-modell (Howlett 2011, 54-55) (Røiseland og Vabo 2012, 61-64):



Tabell 1 NATO-modell

Nodalitet/informasjon	Autoritet	Finanser (Treasure)	Organisering
Verktøyet her er informasjon for å få iverksatt endringene. Det kan være fra «offentlige informasjonskampanjer», målrettet informasjon til bestemte brukergrupper i samfunnet eller ansatte i statlige virksomheter som skal utføre tiltak. Det kan også være lekkning av offentlig informasjon som er unntatt offentlig, men som kan bidra til å endre adferd ved at det blir kjent.	Her brukes maktvirkemiddelet for å sikre endring, både ved å tvinge gjennom adferd eller forby adferd. Dette kan være lovendringer, krav til bestemt offentlig praksis (f.eks. ved å legge til grunn at hovedregel for kontakt med det offentlige skal være elektronisk), og tydelig tverrgående pålegg eller krav	Økonomi kan være en viktig brikke for å motivere eller tvinge gjennom endring. Tiltak her kan være å legge på skatter og avgifter eller gjøre det økonomisk lønnsomt å etterleve ønsket adferd. Det kan også være direkte budsjettmessige krav (eks. kutt) eller justeringer	Her vil man bruke «linjeorganisasjonen» eller andre organer som er direkte eller indirekte underlagt til å gjennomføre endringene. Dette kan også innebære å utnytte politisk ledelse i departementene eller etatsledere, i tillegg til at det kan gjennomføres omorganiseringer.

Howlett trekker frem en presisering av NATO-modellen hvor virkemidlene blir delt inn i «Substansverktøy» og «Prosessverktøy» (Howlett 2011, 52-53). Kort fortalt trekker Howlett frem at substansverktøy presiserer verktøy som påvirker direkte eller indirekte «mottakerne» av endringene, dvs. som både blir truffet av endringen og skal utføre endringene. Derimot påvirker prosessverktøyene adferden til iverksetterne av endringene. Dette er viktige momenter i større offentlige reformer, da man skal mobilisere ikke bare internt i virksomheten, men også innbyggere og næringsliv, spesielt siden verktøyene må tilpasses om man skal f.eks. nå en borger, særgruppe, et firma eller et nettverk. I min oppgave vil jeg undersøke en reform som i stor grad går på hvordan statsforvaltningen administrativt blir mer effektiv og produktiv, med stor bruk av digitalisering. Effektene av moderniseringsagendaen skal komme brukerne til gode og bedre brukeropplevelsen for borgerne, men iverksettingsverktøyene i min oppgave vil i størst grad trolig treffe internt i statsforvaltningen og omfatte interne forhold. Med interne prosesser vil det i mindre grad, slik jeg ser det, være interessant å skille mellom substansverktøy eller prosessverktøy. Derimot skiller Røiseland og Vabo mellom «harde» og «myke» styringsvirkemidler i graden av tvangsbruk, både i inndeling av selve verktøyene og i hvilke virkemidler man benytter (Røiseland og Vabo 2012,

62). De fremstiller NATO-modellen med myke og harde virkemidler på denne måten (Røiseland og Vabo 2012, 63):

**Tabell 2 NATO - Typer av "harde" og "myke" styringsmidler**

Grad av tvang i typen styringsvirkemidler		Grad av tvang i bruken av styringsvirkemidlet	
		Myk	Hard
Myk	Nodalitet	Informasjonsmessig supplement	Informasjonsmonopol
	Finanser	Flere kilder	En kilde
Hard	Autoritet	Ikke-bindene reguleringer	Bindene reguleringer
	Organisasjon	Indirekte handling	Direkte handling

I hvilken grad det blir benyttet makt for å gjennomføre moderniseringsagendaen vil være interessant for oppgaven. Fremgår det f.eks. kun økonomiske støtteordninger eller belønninger for å gjennomføre politisk ønske, vil dette kunne sees på som frivillig å etterleve og vil derfor kunne oppleves som et «mykt» virkemiddel. Blir det derimot kutt i budsjettet om man ikke etterlever endringene, vil føringene i større grad måtte etterleves for å unngå en «straff». Fordi statlige virksomheter har sine budsjetter som primærkilde for finansiering av sin drift vil dette oppleves som «hard» bruk av tvang for å gjennomføre endring. I hvor stor grad tvang er brukt for å gjennomføre moderniseringsagendaen, er interessant i den grad det vil si noe om hvor tydelig regjeringen vil gjennomføre reformen og hvor raskt effektene skal kunne komme til uttrykk.

### **2.2.1. Hypotese 2 Iverksetting**

Ved iverksetting av reformer vil ofte flere virkemidler kunne bli brukt, som vi har sett ved gjennomgangen av NATO-modellen. På bakgrunn av dette vil jeg presentere hypotese 2 for denne oppgaven:

*Staten bruker ulike iverksettingsverktøy i denne reformen*

### **2.3. Mål og resultatstyring**

Skal man vurdere hvordan regjeringen iverksetter sine ambisjoner og uttalte politikk må man se til hvordan departementene styrer og følger opp statsforvaltningen. Mål- og resultatstyring er det sentrale instrumentet man har for å sette politikken ut i livet og få vurdert om tiltakene

virker som tiltenkt (Johnsen 2007, 41). Økonomireglementet i staten slår fast de grunnleggende styringsprinsippene som skal gjelde, og her blir mål- og resultatstyring tydeliggjort som metoden for hvordan statsforvaltningen skal styres på (Finansdepartementet 2003, 14-15). Dette gjør at mål- og resultatstyring bør være en viktig del av iverksettingen av regjeringens politikk i statsforvaltningen.

Mål- og resultatstyring innebærer at en virksomhet setter mål for hva den skal oppnå, måler resultatene og ser de i forhold til målene som skal oppnås, og på bakgrunn av denne informasjonen kan virksomheten styres og utvikles videre (SSØ 2010, 9). Aktivitetene i mål- og resultatstyring kan settes inn i et aktivitetshjul som synliggjør momentene (SSØ 2010, 6), som vist i Figur 1 Mål- og resultatstyring



Figur 1 Mål- og resultatstyring (SSØ 2010, 6)

Som belyst i figur 1 er det flere elementer som inngår i mål- og resultatstyring. Illustrasjonen starter med de overordnede målene og strategien, som består av formålet, visjonen og verdiene til virksomheten. Formålet er en kort definisjon av hva som er eksistensgrunlaget til organisasjonen, mens en visjon er en presis erklæring som definerer middels- til langsiktige mål (3–10 år) og verdiene representerer virksomhetens karakter og handlingsmåte (Norton og Kaplan 2008, 64 og 66). Det er denne målformuleringen og styringen, dvs. den delen som omhandler målene og styringsparameterne, jeg i denne oppgaven vil benytte som utgangspunkt. Jeg vil derfor ikke gå videre inn på de andre elementene i mål- og resultatstyring som fremgår illustrasjonen.

### **2.3.1. Mål og tiltak/oppdrag**

For mål og styring er det viktig å få frem hvordan målene er knyttet til konkrete tiltak/oppdrag i et tildelingsbrev. Målene vil beskrive en fremtidig ønsket tilstand, mens tiltakene/oppdragene vil være konkrete handlinger eller aktiviteter som henger sammen med målet (Johnsen 2015, 38). Målene kan deles inn i resultatmål og aktivitets- og prosessmål (Johnsen 2015, 38). I styringen vil resultatmålene måles av resultatindikatorer og aktivitets-/prosessmål er mål som blir knyttet til en aktivitet eller prosess og synliggjøres med aktivitets- og prosessindikatorer (Johnsen 2015, 38). I tillegg har vi virkningsmål som er mål knyttet til endringer/virkninger man forventer å få av et tiltak, og disse underbygges av virkningsindikatorer (Johnsen 2015, 38). Disse «indikatorene» som synliggjør de forskjellige målene blir ofte sett på som synonym for styringsparameter som nevnt i figur 1 (SSØ 2010, 10).

### **2.3.2. Styringsparameter**

Styringsparameter tydeliggjør i hvilken grad en virksomhet når målene, enten direkte eller indirekte, som den skal nå innenfor en fastsatt tidsperiode, f.eks. et budsjettår (SSØ 2010, 22). Styringsparametere kan være en kvantitativ størrelse eller resultatet av en kvalitativ vurdering, men det må uansett for hver styringsparameter velges en målemetode (SSØ 2010, 11).

Styringsparameterne kan deles inn i fem grupper: kroner eller volum, produktivitet, kvalitet, effekter og effektivitet (SSØ 2010, 24–25). I disse gruppene står kroner eller volum for at målene har en tallmessig innsatsfaktor som kan klart måles med en målenhet. Produktivitet vil vise et forhold mellom det som faktisk blir produsert sett i lys av mengden innsatsfaktor (kroner eller volum). Kvalitetsmåling får frem i hvilken grad det man produserer har en riktig kvalitet og spesielt i forhold til offentlig sektor er dette knyttet til den opplevde kvaliteten av brukerne av offentlig tjenester. Effekter vil kunne si noe om endringer i samfunnet eller i brukergruppene man retter seg inn mot. Sist, men ikke minst av disse frem gruppene, er parameteren effektivitet, som vil kunne si noe om de effektene som blir eller er oppnådd sett i forhold til innsatsfaktorene (kroner eller volum) som er brukt.

### **2.3.3. Grantre- og furutreprinsippene**

Ved utformingen av mål- og resultatstyringen er det mulig å se styringen med to forskjellige prinsipper: Grantre- og furutreprinsippet (Johnsen 2007, 126)

Grantreprinsippet innebærer en klar hierarkisk oppbygning av styringen, ved at man har visjon som går ned til et formål, som igjen er delt inn i flere mål, som igjen er delt inn i flere

delmål til vi har klare indikatorer på bunnen av en pyramide, eller «Grantre» (Johnsen 2007, 126-128). Dette blir et omfattende styringstre, med klare linjer mellom alle nivåer og momenter som bidrar til at det meste i stor grad blir nevnt og lite blir utelatt.

Det andre prinsippet er furutreprinsippet som ikke har en hierarkisk struktur, men hvor mål, delmål og indikatorer ikke kommer i en klar rekkefølge, men hvor elementer kan komme inn på flere nivåer og mål kan ha noen indikatorer direkte knyttet til seg, mens andre underliggende delmål kan ha andre indikatorer under seg (Johnsen 2007, 128-129). Denne modellen har ikke en klar form og vil derfor i større grad kunne se ut som et «furutre». Fordelen med denne modellen er at mål- og resultatstyringen i større grad kan tilpasses virksomhetens utforming og virke, altså særpreget til virksomheten.

#### **2.3.4. utfordringer med mål og resultatstyring**

Det er flere utfordringer med målstyring: målkonflikt, målforskyvning og opportunisme som de sentrale utfordringene. Alle aktørene i en virksomhet har sine interesser og arbeider for å forbedre egen situasjon (Busch, Johnsen og Vanebo 2015, 65). Dette gjør at man kan få målkonflikter mellom interessentene. Eksempler på dette kan være konflikter mellom økonomiske mål og målene om å løse konkrete oppgaver, eller kampen om ressursene som er det vanlige området for målkonflikt (Busch, Johnsen og Vanebo 2015, 65). Over tid vil en virksomhet som har tydelige mål kunne oppleve at målene blir forskyvet, dvs. at virksomhetens mål vris mot andre områder enn den hadde mål for (Busch, Johnsen og Vanebo 2015, 67). Et eksempel på dette er en virksomhet som går fra å "skulle tjene penger" til å ha en verdi for lokalmiljøet/lokalsamfunnet, eller til en samfunnsmessig utvikling som gjør at en fagforening kan gå fra å være revolusjonær til å søke godt samarbeid med arbeidsgiverne for å oppnå best mulig lønn for sine medlemmer (Busch, Johnsen og Vanebo 2015, 67).

Opportunisme kan også være en utfordrende faktor ved målstyring. Opportunisme innebærer at aktører arbeider (ofte i det skjulte) mot de gjeldene målene (Busch, Johnsen og Vanebo 2015, 68). Dette kan være at aktørene har forskjellig målstruktur, som gjør at medarbeideren tenker på å levere best mulig, mens lederen ønsker å unngå merforbruk eller har et mål om mindre forbruk (Busch, Johnsen og Vanebo 2015, 68). To mål som vil kunne være i konflikt med hverandre. I tillegg kan det oppstå konflikter mellom prinsipalen og agenten enten fordi de har forskjellige risikoaversjon (aktøren kan for eksempel være villig til å ta større risiko for å nå målene) eller fordi de har forskjellige rammer for arbeidet/arbeidsoppgaver og sitter på forskjellig informasjon (noe som gjør det vanskelig for prinsipalen å kontrollere agenten) (Busch, Johnsen og Vanebo 2015, 69).

### **2.3.5. Hypotese 3 mål- og resultatstyring**

Mål- og resultatstyring er et viktig element i statsforvaltningen, som blir sentralstyrt. For denne oppgaven vil jeg på bakgrunn i mål- og resultatstyringen presenter følgende hypotese:

*Staten bruker mye mål- og resultatstyring for iverksetting av moderniseringsagendaen*

### 3. Forskningsdesign

I den følgende gjennomgangen vil jeg gi en gjennomgang av materialet som inngår i kartleggingen og dokumentanalysen, før jeg går inn på metoden jeg vil benytte for å analysere disse dokumentene.

#### 3.1. Dokumentanalyse

Jeg vil ta utgangspunkt i en kvalitativ dokumentanalyse/dokumentstudie i denne oppgaven. At analysen er kvalitativ vil si at analysen er teoristyrte og der man stiller spørsmål eller hypoteser for å avdekke årsaksforklaringer (Ringdal 2013, 104). I en dokumentanalyse tas det utgangspunkt i tekster som blir analysert og fortolket, for å avdekke mønster av enkelte bestanddeler og for å få tak i meninger som er skrevet klart ut, men hvor forskeren forsøker å forstå og forklare (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011, 186). I denne oppgaven innebærer dokumentanalysen blant annet at jeg på bakgrunn av styrings- og iverksettingsteori ser på de forskjellige bestanddelene i kildene, f.eks. styringssignalene i tildelingsbrevene, for å avdekke et mønster og mening i en større sammenheng knyttet til iverksetting av administrativ effektivitet og digitalisering i statsforvaltningen.

Det er flere sider ved kildene som må belyses for å få svar på problemstillingen i denne oppgaven. De sentrale kildedokumentene som er analysert er fellesføringer, digitaliseringsrundskrivene fra DIFI og tildelingsbrevene da det er disse dokumentene som presenterer de sentrale styringssignalene. Et tildelingsbrev er et formelt dokument fra departementet til sine underliggende enheter som gir føringer for de økonomiske rammene, prioriteringene, resultatmålene og rapporteringskravene til sine underliggende virksomheter, eks et direktorat. Ved å analysere tildelingsbrevene får man derfor et bilde av hva som faktisk utøves av styring (Johnsen 2015, 37). I tillegg har jeg sett til regjeringserklæringer, pressemeldinger, blogger og stortingsmeldinger for å hente inn aktuell informasjon for oppgaven og disse vil jeg henviser til som annen relevant litteratur da dette er dokumenter som kan henvises til enkeltvis.

Digitaliseringsrundskrivet «...er en sammenstilling av pålegg og anbefalinger vedrørende digitalisering i offentlig sektor, og gir et helhetlig bilde av hvilke føringer som gjelder» (Digitaliseringsrundskrivet 2016, 1). Sett i lys av styring og digitalisering er derfor digitaliseringsrundskrivet et sentralt dokument. I tillegg vil stortingsproposisjon nr. 1 til Stortinget (statsbudsjettet) være et aktuelt dokument å se til for å undersøke i hvilken grad effektiviseringen blir fulgt opp på et overordnet økonomisk nivå.

### 3.2. Metoden for dokumentanalysen

Oppgaven bygger i hoveddel på en dokumentstudie av tildelingsbrev fra departementene, fellesføringene fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet, digitaliseringsrundskrivene fra DIFI og Prop. 1 til Stortinget. De overordnede politikkdokumentene som Meld. St 23 (2012–2013) og Meld. St 27 (2015–2016) ligger som grunnleggende programerklæringer for målsetningene som blir fulgt i kildedokumentene jeg nå vil gjennomgå. Perioden det legges vekt på er fra 2013, året som Solberg I-regjeringen trådte i kraft, og frem til 2017 da det var nytt valg. Styringsdokumentene som omhandler 2013 var utformet av forrige regjering, men det gjør det mulig å se eventuell endring fra gammel til ny regjering. Mine kilder er åpent tilgjengelige og ble hentet fra regjeringen.no. For å begrense materialet vil jeg kun gjennomgå tildelingsbrevene uten tilleggene som kommer i løpet av året.

Jeg tar utgangspunkt i et utvalg av to tildelingsbrev til underliggende etater/direktoratet fra departementene. Jeg vil undersøke føringene som på dette område vil være styringskrav eller signaler som trolig vil være knyttet til overordnede kapitler, administrative eller fellesbestemmelser og som ikke omhandler kjernevirksomheten. I denne oppgaven vil «kjernevirksomheten» omfatte den aktiviteten som utføres i en virksomhet som er knyttet direkte til formålet for virksomheten, altså ikke støttefunksjoner og administrative tjenester. Da digitaliserings- og effektiviseringskravene i stor grad treffer støttefunksjoner og administrasjonen av virksomhetene bør føringene være like for samtlige av de underliggende etatene. I min analyse vil jeg derfor ikke vurdere krav som gjelder en løpende oppfølging av kjernevirksomheten til virksomhetene, f.eks. Skatteetatens krav om behandlingstid på merverdiavgiftsaker, eller oppgavene knyttet til virksomhetens operative rolle i lansering eller videreutvikling av felleskomponenter som en del av sin oppgaveportefølje. Grunnen er at jeg ønsker å se på hvordan regjeringens effektiviserings- og digitaliseringskrav iverksettes for den administrative driften av virksomheten og ikke de løpende kjerneoppgavene.

Av departementene vil jeg gjøre en avgrensning mot Forsvarsdepartementet og Utenriksdepartementet. Forsvarsdepartementet har en annen styringsstruktur for sin etat som styres etter andre prinsipper enn andre etater. I tillegg velger jeg også å holde Utenriksdepartementet utenom kartleggingen da dette departementet har en utypisk organisering med blant annet utekontorer og de to underliggende organene er utypiske resten av forvaltning, f.eks. får NORAD tildelingsbrev fra flere departementer.



### 3.3. Intervju

I denne oppgaven har jeg også valgt å gjennomføre et intervju. I utgangspunktet var planen at oppgaven skulle skrives kun basert på dokumenter. Drivkraften for ikke å legge opp til intervjuer, var blant annet at det krever en stor innsats med tid og tilgjengelig både for intervjuobjekter og intervjuere som vil kunne være utfordrende å gjennomføre. Samtidig underveis i mitt arbeid dukket det opp interessante funn som det ville vært interessant å få forklart og utdypet utover hva som var mulig å lese ut av dokumentene. Gjennom min egen kjennskap til sentrale personer som det ville være mulig å kontakte i blant annet Kommunal- og moderniseringsdepartement (KMD) tok jeg kontakt med en tidligere sentralt plassert embetsmann i KMD som mulig informant. Informanten hadde vært tett på flere av prosessene og viste seg å være en meget god kilde til utdypende forståelse for moderniseringsagendaen, muntlig dialog mellom departementene, samt virkemidlene og grepene gjort i styringen. KMD var og er et sentralt departement som har et koordineringsansvar for effektivisering og digitalisering. Derfor er informasjon fra dette departementet sentralt i en forståelse av effektiviserings- og digitaliseringssatsingen.

I valg av intervjuteknikk kan man velge flere fremgangsmåter. Intervjuet kan gjennomføres fra helt strukturert, dvs. etter en fastlagt og klar mal som man ikke avviker fra, til et ustrukturert intervju som en helt åpen samtale mellom intervjuobjektet og intervjuer og til et semistrukturert intervju hvor man har en overordnet guide, men hvor man kan sjonglere på rekkefølgen av spørsmålene og følge opp med utdypende kommentarer. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 145).

I mitt intervju med informanten valgt jeg i stor grad en ustrukturert form. Jeg hadde to spørsmål jeg ønsket betraktninger rundt. Det ene var tendensen jeg så i kildematerialet om fellesføringenes tilstedeværelse i tildelingsbrevet og endring av retorikk i digitaliseringsskrivet og dette skrivets rolle i styringen. Utover dette var jeg interessert i størst mulig grad å avdekke andre bakenforliggende faktorer som var «uformelle» eller som ikke fremgikk av tilgjengelig dokumentasjon. Utfordringen var at informanten ikke kunne fysisk møtes og intervjuet måtte tas over telefon. Dette kunne ha utfordret samtaleformen og dialogen da det vil være lettere å samtale og opparbeide seg tillitt og en relasjon ved fysisk tilstedeværelse, i tillegg til at kroppsspråk og mimikk ville kunne bidra med større dybde i samtalen. Intervju over telefon kunne også utfordret samtalelengden, da intervju over 20 minutter over telefon kan være krevende (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 159). For min del var telefon intervju den muligheten som var for å få informanten i tale, slik at jeg

ikke kunne velge dette selv, på tross av et egent ønske om å få til et fysisk møte. I mitt tilfelle viste dette seg ikke å være et problem, da intervjuet ble gjennomført uten avbrudd og vi fikk snakket om samtlige temaer uten å måtte avbryte før vi var ferdig.

Gjennomføringen av intervjuet ble gjort ved at informanten ble presentert med hva jeg skrev oppgaven om og de funnene jeg ønsket å snakke om på e-post før intervjuet. En intervjutid ble avtalt, og samtalen ble innledet med en presentasjon av meg og oppgaven, før intervjuet begynte. Jeg informerte at jeg noterte underveis og etter samtalen summerte jeg opp notatene og fikk tilbakemelding fra informanten om at notatene var korrekt forstått og kunne brukes. Ved et tilfelle ga informanten informasjon som var relevant for oppgaven, men som jeg ble bedt om ikke å benytte av fortrolige prosesshensyn. Dette har jeg holdt utenfor oppgaven. Rett etter intervjuet var avsluttet renskrev jeg notatene for å sikre at inntrykk og uttalelser jeg ikke hadde fått notert eller utfylt, kom med.

### **3.4. Pålitelighet og gyldighet**

Jeg har tatt utgangspunkt i analyser som bygger på kartlegging av offentlig tilgjengelig informasjon, samt et intervju. For at mine undersøkelser skal ha en verdi i oppgaven, må mitt datagrunnlag være pålitelig og gyldig. For pålitelighet (også kalt reliabilitet) går det på nøyaktigheten på dataen og innsamling og bearbeiding av data (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011, 44). Da dokumentanalysen i oppgaven bygger på åpne kilder vil det være enkelt for andre å samle inn samme datamaterialet og kontrollere min bearbeidelse og nøyaktighet. Jeg har også lagt ved oppgaven mitt innsamlede datagrunnlag for å lette etterprøvbareheten av mitt materiale og således styrke påliteligheten. At materialet er egnet til å få svar på min problemstilling, altså om dataen har en gyldighet, er også et element som må vurderes (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011, 365).

For dokumentanalysen vil det kunne være en svakhet å unnlate å inkludere samtlige tildelingsbrev og tillegg til tildelingsbrev. Skulle jeg ha gjennomgått samtlige tildelingsbrev fra departementene ville det vært en tidsmessig krevende prosess, som jeg ikke ville ha tid eller ressurser til. På grunn av tidsbruken valgt jeg et utvalg med to tildelingsbrev for hvert departement. Skulle jeg kun gått gjennom ett tildelingsbrev ville det ikke kunne synliggjøre en variasjon intern i departementets tildelingsbrev. Ved å se på to tildelingsbrev oppnådde jeg en mulighet til å oppdage variasjon fra departementet, noe jeg også gjorde. For min problemstilling var ikke variasjonen internt i departementet det sentrale elementet, men sammenligningen mellom departementene var det viktigste. Skulle jeg har gravd dypere i

intern versjon internt i departementene vill det være naturlig å inkludere flere underliggende etater. Den variasjon jeg har avdekket må det tas et forbehold om at det kan være større variasjon en materialet viser, eller at jeg tilfeldigvis har valgt to departementer som avviker fra standard. For min oppgave bidro to tildelingsbrev pr. departement til at jeg fikk kvalitetssikret min egen datainnsamling. I de tilfellene jeg oppdaget variasjon i tildelingsbrevene tok jeg en ekstra kontroll av tildelingsbrevene for å kontrollere at jeg ikke hadde gjort en feil og oversett et styringsparameter. Dette bidro til å styrke påliteligheten til min datagrunnlag.

For å sikre pålitelighet i materialet ved utvelgelsen av tildelingsbrev har jeg forsøkt å velge ut større, etablerte etater der det har vært mulig, fremfor mindre og «ad-hoc» etater/direktorater. Bakgrunnen for å velge større etater var at de trolig vil være godt innarbeidet i styringsstrukturen, ha en viss størrelse på egenforvaltningen og derfor fremstå i en form som muliggjør en sammenligning på tvers. Det er en større sjanse for at mindre særorgan har egne ordninger eller tillempninger grunnet størrelse eller omfang. I de tilfellene hvor det har vært flere å velge mellom har jeg benyttet de tilfellene hvor dataene var lett tilgjengelig eller gjort et tilfeldig utvalg som forskningen også åpner for (Johannessen, Christoffersen og Tuftes 2011, 111-113). Tilleggene til tildelingsbrevene ble holdt utenfor både for å ha en overkommelig mengde med kilder å gjennomgå, samt at eventuelle fellesføringer innenfor effektivisering og digitalisering trolig i liten grad vil komme som ad-hoc justeringer i løpet av året, men vil trolig i større grad være planlagt i forveien og være en del av fellesføringen. Jeg var derfor nødt til å prioritere tiden til der hvor jeg mest sannsynlig ville få funn. En annen utdypende kilde i mitt å arbeide kunne være etatsstyringsmøtene. Etatsstyringsmøtene kunne bidratt til en utdypning av styringssignalene og avdekket i hvilken grad fellesføringens krav om effektivisering og digitalisering var en del av den løpende styringsdialogen. Etatsmøtene er det derimot i varierende grad mulig å få tilgang til, slik at materialet blir lite egnet å benytte i min oppgave. Fra departementenes side vil allikevel tildelingsbrevene stå som det overordnede styringsverktøyet, slik at de føringene og tendensene jeg vil avdekke i tildelingsbrevene vil være gode nok til å svare på oppgavens problemstilling og hypoteser. På bakgrunn av tildelingsbrevets sentrale rolle i styringen, vil tildelingsbrevene være et gyldig grunnlag for å svare på min problemstilling. Skulle jeg inkludert tillegg til tildelingsbrev, samt etatsstyringsmøtene ville det bidratt til et vesentlig større og tidkrevende arbeid som jeg av både praktiske og hensiktsmessige grunner ikke hadde klart å gjennomføre gitt oppgavens omfang. En slik hensiktsmessig og praktisk tilpasning er det åpent for i forskningen, slik at

det i seg selv ikke vil svekke datagrunnlaget for denne oppgaven (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 115).

For intervjuet kunne det være en stor svakhet å ha en lite strukturert intervjuform, ved at sammenligning mellom flere intervjuer blir vanskeliggjort (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 146). For min del i denne oppgaven hvor det kun ble gjennomført ett intervju var dette ikke en utfordring, og jeg trengte derfor ikke ta hensyn til dette momentet. I mitt intervju med informanten var det et ønske å avdekke betraktninger rundt funnene som jeg ved intervjusituasjonen ikke var klar over. Derfor var en størst mulig åpen form på intervjuet viktig for meg, da dette vil kunne gjøre det lettere for informanten å samtale rundt tema (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 146). I lys av oppgavene kunne det være naturlig å intervju flere informanter for å ha et større grunnlag for å se en helhet i informasjonen. Informanten jeg benyttet var sentralt plassert i KMD og hadde arbeidet med teamene i min oppgave. Informanten satt derfor sentralt plassert i forhold til de prosessene og hendelsene jeg skulle belyse. Det vist seg at informanten satt i mye større grad på kritisk informasjon og intern hendelsesforløp enn det jeg var klar over når intervjuet ble avtalt. Dette gjorde at jeg fikk en særdeles godt informert informant som gjorde det lite nødvendig å få tilsvarende eller utdypende informasjon fra andre informanter i KMD. Gyldigheten av informantens kunnskap og informasjon var derfor meget høy i forhold til oppgavene og bidro til å gi bekrefte funn og gi utdypende informasjon til de tendensene som ble oppdaget. Skulle jeg utdypet informasjonen og bakgrunnen ytterligere kunne det vært interessant å gjennomføre et intervju med daværende kommunal- og moderniseringsminister Jan-Tore Sanner, men i forhold til oppgaven og mine muligheter for en god og tidsmessig gjennomføring av dette ble det ikke fulgt opp videre. Andre intervjuer jeg kunne ha vurdert er å intervju ansatte i ytre etat for å få et innblikk i hvordan styringssignalene ble forstått av etatene og fulgt opp av departementene. Dette ville kunne belyse de politiske signalene som kom i tildelingsbrevene gjennom både den uformelle og formelle styringsdialogen. Her igjen vil det måtte gjennomføres flere intervjuer for å få et godt bilde av ytre etat. Dette vil ha utvidet oppgaven i tema og tid, og det ble derfor definert ut av denne oppgaven.

## **4. Statlig styring, fellesføringer, digitaliseringsrundskrivet og tildelingsbrev**

Som nevnt i kapittel 3.1 er Fellesføringen og digitaliseringsrundskrivet sentrale dokumenter som gir føringer til departementenes styring og gir rammer til departementenes underliggende virksomheter. Før jeg går inn på disse dokumentene vil jeg gi en kort gjennomgang av hvordan departementene styrer underliggende etater.

### **4.1. Styring i statlig sektor**

Statsforvaltningen skal blant annet bidra til å operasjonalisere politiske styringssignaler i styring av Norge. Departementene ledes av politisk ledelse som består av de som er utnevnt av den politiske sammensetting på stortinget som har regjeringmakten. Departementene har blant annet en rolle om å omsette politikernes ønsker om til operasjonell styring (Finansdepartementet 2011, 8). Formelt styrer departementene sine underliggende etater og direktoratet gjennom tildelingsbrevet som er det styringsvirkemiddelet som konkretiserer resultatene som skal oppnås (SSØ 2010, 17). Tildelingsbrevet kommer som regel rundt årsskiftet/tidlig på nyåret, da det først kan sendes i endelig versjon etter stortinget har besluttet statsbudsjettet (Finansdepartementet 2003, 25). Det åpnes for at departementet kan drøfte utkast av tildelingsbrevet med underliggende virksomheter underveis i prosessen (SSØ 2011, 29). I tillegg åpnes det for i økonomireglementet at departementene kan sende foreløpige tildelingsbrev (Finansdepartementet 2003, 25). Dette bidrar til at de statlige virksomhetene ofte har sett og kommentert utkast underveis før de mottar endelig tildelingsbrev. Gjennom året kommer det som regel egne tillegg til tildelingsbrev. Disse tilleggene kan gi nye oppdrag, justerer oppdrag eller gir andre formelle styringssignaler i løpet av året og det oppfordres til å unngå å gi slike krav utenom tildelingsbrev og tillegg til tildelingsbrev (SSØ 2011, 29). Gjennom året er det formelle etatsstyringsmøter av varierende omfang og karakter mellom ledelsen i underliggende etat og ledelsen i departementet som er ansvarlig for oppfølging av fagområdet etaten er knyttet til (Finansdepartementet 2011, 5). Det foregår også fortløpende uformell samtaler og dialog mellom saksbehandlere og ledere i etaten og departementet, slik at kommende styringssignaler er kjent før de kommer, eller at man får avdekke uklarheter eller fått presiseringer. Dette er i tråd med den tilliten og åpenheten som det legges vekt på i etatsstyringen (Finansdepartementet 2011, 14). I tillegg er St. Prop. 1 sentralt i styringen av statsforvaltningen. Dette er budsjettet for statsforvaltningen som blir vedtatt i stortinget og gir de økonomiske rammene for forvaltningen som departementene har plikt til å gjennomføre (Finansdepartementet 2003, 16).

Den muntlige dialogen er vanskelig å få kartlagt og undersøkt, derfor velger jeg i oppgaven å fokusere på den formelle styringsdialogen til etatene. Jeg har valgt bort tillegg til tildelingsbrevene både av kapasitetshensyn og ved at moderniseringsagendaen trolig i liten grad vil fremstå som «ad-hoc» krav som kommer i løpet av året, men følger en større strategisk satsning som kommer til uttrykk i blant annet fellesføringer eller som er kjent i god tid før hvert år. Dette innebærer at styringssignalene mest sannsynlig vil komme til uttrykk i tildelingsbrevet og ikke i tilleggene.

#### **4.2. Fellesføringer**

I perioden 2013-2017 er det årlig gitt ut ett rundskriv fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) med fellesføringer som skal videreformidles til underliggende etater (Finansdepartementet 2009). Fellesføringer fikk en innskjerping i 2009 på bakgrunn av at økt omfang fra departementene om å få frem tiltak og aktiviteter i andre departementers tildelingsbrev. Dette omfanget hadde nådd en slik masse at tildelingsbrevene ble svekket (Finansdepartementet 2009, 2). Derfor kom daværende Fornyings- og administrasjonsdepartementet (som senere ble KMD) med et nytt rundskriv i 2009 som presiserte saksbehandlingsreglene og prosessen for arbeidet med fellesføringene (Fornyings- og administrasjonsdepartementet 2009). Dette rundskrivet ble ytterligere stadfestet av Finansdepartementet som forvalter av Reglement for økonomistyring i staten og bestemmelser for økonomistyring i staten som regulerer innholdet i tildelingsbrevene fra departementene til de underliggende etatene (Finansdepartementet 2009). Fellesføringen er i liten grad dekket av faglitteraturen, noe som er blitt avdekket av en bachelor oppgave i 2016, som tok for seg fellesføringene (Bacheloroppgave HiOA - Fellesføringer i tildelingsbrevet - et svar på kritikken av mål og resultatstyr 2016). Her ble Fellesføringsdokumentet analysert, men det er ikke sett på i hvilken grad fellesføringene faktisk er fulgt opp i departementene styring, som jeg omtaler i denne oppgaven.

I min periode (2013 – 2017) er fellesføringene i varierende grad knyttet opp til effektivisering og digitalisering av statlig sektor. For fellesføringen for 2013 er det kun fokusert på Sikkerhetsloven og innrapportering av sikkerhetstilstanden for virksomheter som har skjermingsverdig informasjon eller objekter (Fellesføringer i tildelingsbrevene for 2013). For fellesføringen i 2014 er fokuset på å forenkle og effektivisere offentlig sektor, og arbeidet med å redusere og fjerne tidstyver i forvaltningen blir trukket frem (Fellesføringer i tildelingsbrevene for 2014). I denne fellesføringen skal departementene be underliggende virksomheter å rapportere til egen departement om effektivisering og forenkling av egen drift

og regelverk, samt rapportere på andre virksomheter de opplever skaper «tidstyver». Videre presiserer fellesføringen at departementene på bakgrunn av denne rapporten fra de underliggende virksomhetene skal utarbeide en samlet oppsummering og forslag på forenkling for egne underliggende virksomheter (Fellesføringer i tildelingsbrevene for 2014, 2).

For fellesføringen i 2015 blir kartleggings- og rapporteringskravene fra 2014 fulgt opp. Det legges vekt på at virksomhetene skal arbeide videre med å bli en «...mer effektiv, brukerrettet forvaltning» (Fellesføring i tildelingsbrevene for 2015, 1). For 2015 stilles det krav til at underliggende virksomheter skal på bakgrunn av sin rapportering arbeide med å redusere «tidstyver», dvs. effektiviserer forvaltning som gir konkrete effekter for brukerne og fortsette arbeidet med å identifisere andre hinder for en effektiv forvaltning (Fellesføring i tildelingsbrevene for 2015). I tillegg gis det føringer for hvilken tekst som skal inn i departementenes tildelingsbrev «Følgende tekst skal legges inn i virksomhetenes tildelingsbrev...» (Fellesføring i tildelingsbrevene for 2015 2014, 4). Tydeliggjøring av hvilken tekst som skal inn følges opp i fellesføringene for 2016 og 2017. Dette representerer trolig en tydeligere styring i Fellesføringene, fremfor før 2015, hvor det kun henvises til at departementene skal gjøre en videreformidling av fellesføringene, altså ikke et fastsatt krav om formulering (Fellesføringer i tildelingsbrevene for 2013) (Fellesføringer i tildelingsbrevene for 2014).

For fellesføringen i 2016 følges det tidligere arbeidet med effektivisering opp, nå dreies det mot brukeropplevelsene for å sikre at tjenestene er «...treffsikke, relevante og effektive» (Fellesføring i tildelingsbrevene for 2016, 2). Det skal gjennomføres en brukerkartlegging, som skal følges opp med vurderingen eller tiltak for forbedring av tjenesten. Det er opp til virksomhetene selv å velge metode for kartlegging og forbedring: alt fra tjenestedesign, brukertesting til LEAN. I tillegg er det en forventning til departementene skal legge til rette for både å veilede og legge til rette for erfaringsutveksling med de underliggende etatene (Fellesføring i tildelingsbrevene for 2016).

For fellesføringen i 2017 følges det tidligere effektiviseringsarbeidet på en klar måte opp med at virksomhetene skal effektivisere og øke produktiviteten med digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er det sentrale virkemiddelet (Fellesføring i tildelingsbrevene for 2017). Virksomhetene må i 2017 både redegjøre for hva som er gjort og hva som er planlagt, samt hvordan de har vurdert digitalisering som en del av dette arbeidet med effektivisering. Virksomhetene forventes også at gevinster fra tiltakene er hentet ut, slik at

gevinstene/innsparingene kan omdisponeres (Fellesføring i tildelingsbrevene for 2017). I denne fellesføringen henviser også regjeringen til avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen for å «...utnytte ressursene bedre og øke produktiviteten» (Fellesføring i tildelingsbrevene for 2017, 2). Denne reformen innebærer at det årlig vil bli kuttet en prosent av driftsbudsjettene til virksomhetene som en forventning om at virksomhetene tar inn reduksjonen i effektiviseringstiltak (Finansdepartementet 2014).

Ser vi fellesføringene under ett ser vi en klar tendens til at det fra 2014 blir et fokus på effektivisering og etter hvert en klar forventning til digitalisering. Dette alene kunne peke på at regjeringen har en økt satsning på effektivisering og digitalisering. I tillegg endres begrepsbruken i 2015 fra at føringene skulle med, til at det blir presisert hvordan føringen skulle utformes.

#### **4.3. Digitaliseringsrundskrivene**

I perioden 2013 – 2017 er det årlig gitt ut en ny utgave av Digitaliseringsrundskrivet. Når et nytt digitaliseringsrundskriv utgis oppheves det gamle. I 2013 blir rundskrivet omtalt som et rundskriv som

*...gir føringer for hvordan virksomhetene skal digitalisere for å tilby bedre tjenester og effektivisere driften. Det inneholder viktig pålegg og anbefalinger fra ulike regelverk og beslutninger sentralt, for å lette oversikten for virksomheten.* (Digitaliseringsrundskrivet 2013)

I 2014 er formuleringen endret til at rundskrivet skal være en

*...sammenstilling av pålegg og anbefalinger om digitalisering i offentlig sektor. Rundskrivet gjelder for departementene, statens ordinære forvaltningsorganer, forvaltningsorganer med særskilte fullmakter og forvaltningsbedrifter.* (Digitaliseringsrundskrivet 2014)

Fremhevingen av at digitaliseringsrundskrivet er en sammenstilling av pålegg og anbefalinger fortsetter i de påfølgende årene jeg har kartlagt 2015, 2016 og 2017. Den meste sentrale endringen er at i 2013 skal rundskrivet gi «føringer... med viktig pålegg og anbefalinger», mens det fra 2014 løftes frem at rundskrivet er en sammenstilling av de påleggene og anbefalingene som skal følges.

Går vi videre i de enkelte digitaliseringsrundskrivene og starter med 2013 henvises det her til regjeringens Digitaliseringsprogram «På nett med innbyggeren». I digitaliseringsrundskrivet finner vi her forventinger om bruk av statlige tekniske felles løsninger, krav til teknisk



utforming av digital løsninger, krav om en prosjektmodell med gevinstrealisering og vurdering av satsningsforslag, informasjonssikkerhet og samordning med kommunene. Digitalisering er naturlig nok sentralt av interesse for effektivisering med digitalisering, og i dette rundskrivet gis det et minimums krav til statlige virksomheter om at skjemaer skal digitaliseres, fakturaer skal mottas elektronisk og offentlig informasjon skal være gjort tilgjengelig for videre bruk (Digitaliseringsrundskrivet 2013).

I Digitaliseringsrundskrivet for 2014 gjentas i stor grad de samme kravene og informasjonen som for 2013 uten vesentlig endring. (Digitaliseringsrundskrivet 2014)

For Digitaliseringsrundskrivet for 2015 trekkes det i innledningen frem at de vesentlige endringene fra 2014 i tillegg til finansielle muligheter, vurdere bruk av ny teknologi og prosjektmetodikk, at samtlige virksomheter skal sende post digitalt.

(Digitaliseringsrundskrivet 2015). Et krav om at digital post skal benyttes til utsending av post til innbyggerne er et tydelig signal om bruk av ny teknologi for å effektivisere administrativt, og som vil kreve endringer i måten saksbehandling og informasjonen håndteres. For dette tiltaket om digitale postkasser og utsendelse var det forventet allerede i 2014 at staten ville spare opp mot en milliard kroner (Chaffey 2014). Et slik konkret krav om aktivitet bør gjenfinnes i departementenes styring i tildelingsbrevene for 2016 da fristen for å kobles på, med mindre virksomheten har fått dispensasjon av DIFI, er utgangen av første kvartal 2016 (Digitaliseringsrundskrivet 2015). Utover dette er det som det står i innledningen av rundskrivet mindre endringer fra 2014.

For digitaliseringsrundskrivet for 2016 er de vesentlige endringene fra 2015 i stor grad knyttet til råd og krav om ytterligere digitalisering. For 2016 gjentas kravet om digital postkasse, i tillegg blir departementene pålagt å utrede potensialet for digitalisering av tjenester og arbeidsprosesser med sine underliggende virksomheter (Digitaliseringsrundskrivet 2016). I kravet om kartlegging av potensialet for digitalisering er det for første gang i materialet at man finner en konkret henvisning til at dette vil fremgå i fellesføringene tildelingsbrevene for 2017. Det stilles også krav til at departementene i løpet av 2018, sammen med sine underliggende virksomheter, gjør ytterligere vurderinger av samordning mellom tjenestene internt og på tvers av statlig sektor (Digitaliseringsrundskrivet 2016).

For digitaliseringsrundskrivet for 2017 er de vesentlige endringene at det legges et fokus på at brukerne skal være i sentrum. Dette blir trukket frem som et viktig element i å utvikle de digitale tjenestene slik at de blir tatt i bruk av innbyggerne/brukerne

(Digitaliseringsrundskrivet 2017). Effektiviseringsgevinstene vil i dette perspektivet være vanskelig å oppnå hvis brukerne ikke bidrar til at løsningene og tjenesten blir brukt på riktig måte. Digital postkasse blir fortsatt gjentatt som et krav til statlige virksomheter og det kan være et tegn på at alle statlige virksomheter fortsatt ikke har tatt det i bruk, tross krav i rundskrivet fra 2016.

#### 4.4. Gjennomgang av departementenes tildelingsbrev

For å kunne få et innblikk i hvordan effektiviserings- og digitaliseringsmålene fra ble iverksatt var jeg avhengig av å gjennomgå departementenes tildelingsbrev. Her vil det synliggjøres om fellesføringer eller departementenes egne krav er en del av mål- og resultatstyringen. I offentlig sektor kan målene deles inn i ressursinnsats, prosesser, produkter og resultater (Johnsen 2007, 41). For min oppgave var det ikke avgjørende å kartlegge hvilke type mål eller styringsparameter jeg fant, men om jeg i det hele tatt fant de og ikke minst hvor stammer de fra. Jeg undersøkte om mål eller styringsparameter som omfatter effektivisering av saksbehandling og arbeidsprosesser, innføring av digital løsninger knyttet til digitaliseringsprogrammet og generelle krav for administrativ effektivitet var tilstede. Jeg utarbeidet et kartleggingsskjema for å kunne få oversikt over både hvilke styringssignaler ble fremsatt, hvor de ble og hvor de stammet de fra. Med en slik kartlegging kunne jeg få en sammenstilling som ga meg et overblikk til å si noe om fra hvor, hvordan og i hvilken grad departementene iverksatte Moderniseringsagendaen i sin mål- og resultatstyring. Underveis i kartleggingen ble det klart at spesielt Fellesføringene og i noen grad digitaliseringene tydelig påvirket målene, derfor ble de trukket frem i kartleggingen og skjema ble utvidet med dette.

##### 4.4.1. Kartleggingsskjema

For å kartlegge kravene vil kartleggingen av kravene/forventningene legges inn i et skjema for enklere oversikt og sammenstilling. Kartleggingsskjema ser slik ut:

Tabell 3 Kartleggingsskjema

Virksomhet	Dokument	År	Krav	Overskrift	Hvor	Henvisning til Fellesføringer og/eller digitaliseringsrundskrivet)	Kommentar
Virksomhetens navn	Beskrivelse av dokumentet (tildelingsbrev)	Hvilket år dette er	Beskrivelse av kravet	Overskriften på hvor målet/resultatkravet er lagt under (eks: «Budsjet», «Fellesbestemmelser»)	Side tall	(Her fellesføring og/eller digitaliseringsrundskriv henvist til eller sitert i tildelingsbrevet)	Eventuelle andre kommentarer eller notater som kan være interessante/nyttige

Alle departementene med underliggende virksomheter som er gjennomgått er ført inn i skjema. Utfylt skjema er vedlagt oppgaven, se vedlegg 1 av oppgaven. Jeg vil først kort gjennomgå kartleggingen departementsvis, før jeg analyserer materialet.

#### 4.4.2. Kartlegging av tildelingsbrevene

Jeg vil her gjennomgå kartlegging i departementenes styring av underliggende fagområder i perioden 2013-2017 gjennom tildelingsbrevene før jeg analyserer funnene. Med unntak av Forsvarsdepartementet og Utenriksdepartementet er samtlige departementer representert.

Departementene med underliggende etater/direktoratet er gjennomgått i tabell under:

**Tabell 4 Oversikt over departementer og etater i oppgaven**

<b>Departement</b>	<b>Underliggende etat/direktorat</b>
<i>Departement (forkortelse)</i>	<i>Direktorat (forkortelse)</i>
Samferdselsdepartementet (SAM)	Kystverket Statens Jernbane tilsyn
Barne- og likestillingsdepartementet (BLD)	Barne- og ungdomsdirektoratet (Bufdir) Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDI)
Finansdepartementet (FIN)	Finanstilsynet (FST) Skatteetaten Tolldirektoratet (var Toll- og avgiftsdirektoratet frem til og med 2016)
Helse- og omsorgsdepartementet (HOD)	Helsedirektoratet Statens Helsetilsyn
Justis- og beredskapsdepartementet (JD)	Direktorat for samfunnsikkerhet og beredskap (DSB) Politidirektoratet (POD)
Kunnskapsdepartementet (KD)	Utdanningsdirektoratet (Udir) Høgskolen og Oslo- og Akershus (HiOA)
Klima- og miljødepartementet (KLD)	Miljødirektoratet (var Klima- og forurensningsdirektoratet frem til og med 2013) Riksantikvaren
Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD)	DIFI (Direktorat for forvaltning og IKT) Husbanken
Kulturdepartementet (KUD)	Arkivverket Lotteri- og stiftelsestilsynet
Landbruks- og matdepartementet (LMD)	Mattilsynet Landbruksdirektoratet (var Statens Landbruksforvaltning frem til 2014, ble da slått sammen med Reindrifftsforvaltningen)
Nærings- og fiskeridepartementet (NFD)	Fiskeridirektoratet Sjøfartsdirektoratet
Olje- og energidepartementet (OED)	Norges vassdrags- og energidirektoratet (NVE) Oljedirektoratet (OD)

#### **4.5. Sammenstilling av kartleggingen av tildelingsbrevene**

Jeg vil først gjennomgå materialet før jeg analyserer i neste kapittel. Det er noen sentrale elementer det er naturlig å trekke frem. Generelt er det en trend at for 2015 henviser samtlige tildelingsbrev i en eller annen form til fellesføringene fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Et fåtall av virksomhetene får krav utover dette. Jeg vil gjennomgå de virksomheter som får egne krav fra departementet før jeg ser videre på trendene rundt fellesføringer og digitaliseringsrundskriv. Når det gjelder Prop 1. til Stortinget er det som sagt et gjennomgående krav i forbindelse med Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen. Dette blir henvist til i varierende grad i tildelingsbrevene, f.eks. for Landbruksdirektoratet blir kuttet kommentert i tildelingsbrevet for 2016 og for Helsedirektoratet blir det trukket kun frem i tildelingsbrevene for 2016 og 2017. Selv om kuttene ble innført fra 2014 og årlig blir justert etter dette vil det ha liten betydning at de eksplisitt ikke er nevnt i tildelingsbrevet da de uansett er synliggjort i Prop. 1. for Stortinget. Når kuttene i budsjettene blir vedtatt av Stortinget får dette konsekvenser for budsjettfordelingen til de statlige virksomhetene, slik at de må forholde seg til dette som harde styringssignaler.

##### **4.5.1. Krav utover fellesføringene og digitaliseringsrundskrivet**

Det er i varierende grad styrt på digitaliseringsagendaen i effektivisering av administrasjonen eller driften av de statlige virksomhetene utover kravene i fellesføringene og digitaliseringsrundskrivene. De direktoratene/etatene som har gitt styringssignalene utover fellesføringene og digitaliseringsrundskrivene vil jeg trekke frem og gjennomgå her.

Barne- og likestillingsdepartementet (BLD) har stilt krav til Bufdir 2013 i forhold til klare krav om at antall administrative ansatte skulle ned. Dette er stor grad knyttet til at etaten ble sett på blant annet som et «byråkratimonster» og det var knyttet til et politisk ønske om å redusere årsverk på kontorsiden for å få et bedre barnevern (Viggen og Nina 2014). Ser vi på Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDI) som også er underlagt BLD er det ikke tilsvarende krav til kutt i administrative stillinger, slik at dette er knyttet til en sak og ikke departementet som jobber med egne generelle føringer. Jeg vil derfor ikke følge opp dette kravet videre i min oppgave.

Ser vi på Skatteetaten får etaten omfattende krav fra Finansdepartementet om å arbeide effektiv, blant annet i tildelingsbrevet til 2014 er det knyttet krav til saksbehandlingstid og svartid for Skatteetaten. Kravene som fremkommer her er knyttet til arbeidet med kjerneoppgavene for å sikre effektivitet, og med oppgavens tema knyttet til administrasjonen

for etaten faller disse styringssignalene utenfor denne oppgaven. Det samme gjelder Finsanstilsynet. Ser vi på Finansdepartementet i hele perioden har det vært et gjennomgående tema å benytte IKT for å effektivisere. Fellesføringene blir tatt med fra 2014. Gjennomgående er det en generell henvisning til at digitaliseringsrundskrivet skal etterleves og dette rundskrivet gir direkte tiltak til mye av digitaliseringsarbeidet.

Helse- og omsorgsdepartementet (HOD) igangsetter en omfattende omorganisering av de administrative tjenestene i sin underliggende etat for å følge opp regjeringens krav om å legge til rette for mest mulig effektiv ressursbruk i forvaltningen. Dette er tydeliggjort i både tildelingsbrevet til Helsedirektoratet og Statens Helsetilsyn for 2017. HOD har flere underliggende enheten og legger opp til en konsernmodell hvor Norsk Helsenett som også er underlagt HOD vil bli tjenesteleverandør for administrative tjenester. Altså en sentralisering av etatens administrative tjenester som inkluderer anskaffelser, IKT og arkiv og dokumentasjonsforvaltning i den hensikt å effektivisere. Når det gjelder året 2013 var det for Helse- og omsorgsdepartementet (HOD) ikke i mitt arbeid mulig å få tilgang til tildelingsbrevene, slik at 2013 er utelatt for HOD.

For Justis- og beredskapsdepartementets (JD) er det ikke noen gjennomgående oppfølging av underliggende etater utover fellesføringen. Politidirektoratet blir utfordret på effektiv forvaltning av kjernevirksomheten som «passbehandling» som faller utenfor oppgaven. Direktorat for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) får en føring i 2013 tildelingsbrevet om at det er et mål om at forvaltning med innbyggere og næringsliv på sikt skal være nettbasert. Denne føringen er ikke knyttet til noen rapporteringskrav eller lignende og fremstår mer som informasjon enn noe annet.

For Klima- og miljødirektoratet blir Miljødirektoratet særlig trukket frem. Dette henger sammen med at Klima- og forurensningsdirektoratet ble slått sammen med Direktorat for Naturforvaltning. I tildelingsbrevet for 2014 blir direktoratet derfor utfordret på effektiviseringsgevinster ved sammenslåingen ved at driftsbevilgningen i 2014 blir redusert med 15.millioner, samtidig som det skal rapporteres på gevinster i form av blant annet redusert bemanningsbehov. I Tildelingsbrevet for 2016 følges effektiviseringskravene fra sammenslåingen videre ved at det stilles krav til at Miljødirektoratet ytterligere utfordres på å effektivisere egen drift, blant annet ved at lønnsutgiftene må reduseres. Her blir det eksplisitt trukket frem at kjernevirksomheten med rollen som myndighetsutøver skjermes. Det betyr at effektiviseringskuttene i stor grad må tas på administrativ side. Disse kravene henger som

sammen med sammenslåingsprosjektet som var gjennomført og faller derfor utenfor som et tiltak under moderniseringsagendaen, selv om effektene er i tråd med reformen.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) gir Husbanken føringer om å ha en effektiv løsning og forvaltning av sine driftsoppgaver i tildelingsbrevet for 2013. En brukerorientert forvaltning blir også trukket frem i tildelingsbrevet for 2013. Effektiv forvaltning blir også utover fellesføringene trukket frem i forskjellige former også de påfølgende årene. Dette må sees i sammenheng med at Husbanken i stor grad er en brukerorientert virksomhet som håndtere søknader og effektiv forvaltning kobles til kjernevirksomheten, selv om den kan fremstå som administrativ. Dette blir sammenlignbart med Skatteetaten og etatens fagansvar som innebærer saksbehandling direkte opp mot brukerne. Eksempel på dette for Husbanken kan finne i tildelingsbrevet for 2016 effektiv forvaltnings blir trukket frem som klart mål med styringsparameter knyttet til forvaltning av bolig- og bygningssektorene og er knyttet til blant annet mottak og behandling av søknader og klagesaker. Disse føringene kan derfor i liten grad kobles til moderniseringsagendaen.

Landbruks- og matdepartementet (LMD) har gitt føringer til Mattilsynet i tildelingsbrevet for 2013 om å gjennomføre forenklinger av regelverket og effektivisere IKT-løsninger. Det samme gjelder for Landbruksdirektoratet som også henviser til Digitaliseringsrundskrivet i tildelingsbrevet for 2013. Til sammen trekker dette i retning av at LMD er tidlig ute med å følge opp trender som er gitt politisk, allerede gjennom Digital agenda for Norge (Meld. St. 23 (2012–2013)). Dette styrkes også av at LMD er det eneste departementet som konsekvent henviser til både fellesføringene og digitaliseringsrundskrivene i samtlige tildelingsbrev fra 2014 og til og med 2017

Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) legger frem klare føringer i tildelingsbrevet fra 2013 for både Fiskeridirektoratet og Sjøfartsdirektoratet. Som LMD henviser NFD allerede i 2013 før politiske effektiviserings- og digitaliserings signaler, både i forhold til å legge til rette for digitalisering og brukerreting. I tillegg blir begge direktoratene fulgt opp på informasjonfaglige forvaltningskrav ved at Fiskeridirektoratet blir fulgt opp i tildelingsbrevet for 2013 om å rapportere på restanser og Sjøfartsdirektoratet blir fulgt opp på å ta i bruk et nytt saks- arkivsystem. I de påfølgende tildelingsbrevene følges fellesføringer konsekvent opp, men noen ytterligere informasjonforvaltningskrav fremkommer ikke fra 2014.

Olje- og energidepartementet (OED) følger opp både Norges vassdrags- og energidirektorat og Oljedirektoratet i tildelingsbrevene for 2013 å redegjøre for tiltak eller planer som sikrer

effektiv ressursbruk og presiserer at organisering og administrative støttfunksjoner skal være en del av denne redegjøringen. Når fellesføringene kommer med klare føringer fra 2014 følges disse konsekvent opp av departementet og med unntak av 2016 blir også digitaliseringsrundskrivet henvist til i hele den kartlagte perioden.

Skal vi oppsummere kravene utover fellesføringene og tildelingsbrevene ser vi en tendens til at kravene i hovedsak fra 2014 knytter seg til aktiviteten i kjernevirksomhetene i ikke den administrative forvaltningen. Det er kun LMD, NFD og OED som konsekvent gir føringer om digitalisering og administrativ effektivitet til samtlige av sine kartlagte underliggende. De øvrige departementene gir føringer til konkrete underliggende etater/direktoratet og det fremstår ikke som kravene er en del av en helhetlig plan i oppfølgingen av departementene til sine underliggende. NFD skiller seg ut fra de andre departementene ved at de i 2013 har føringer som omfatter informasjonsforvaltningen. Den klare tendensen vi kan se er at departementvise føringer og krav til oppfølginger i stor grad blir borte fra 2014 og blir erstattet av fellesføringene og andre føringer i digitaliseringsrundskrivene som kommer med klare fra 2014 knyttet til regjeringens digitaliseringsagenda.

#### **4.5.2. Fellesføringer og tildelingsbrev**

Fellesføringen fremstår i materialet som den klare fellesnevner for effektivisering og digitalisering av de statlige virksomhetene. Fra 2015 finner vi kravene i fellesføringene i samtlige tildelingsbrev i en eller annen bearbeidet versjon. Kravene fremstår med større og større tydelighet og som de fremkommer i fellesføringene eller i digitaliseringsrundskrivet. Ser vi det kartlagte materialet sammenstilt får vi følgende oversikt (se Tabell 5). I tabellen betyr 0 at en fellesføring eller digitaliseringsrundskriv ikke er til stede, mens en «1» betyr at tildelingsbrevet har en klar henvisning til fellesføringen eller tildelingsbrevet. Fellesføringen for 2013 er ikke kartlagt da de ikke omhandlet alle departementene (kun de som hadde skjermingsverdige objekter eller informasjon) og vil derfor ikke være mulig å gi et sammenstillingsgrunnlag for.

**Tabell 5 Fellesføringer og Digitaliseringsrundskriv i tildelingsbrevene**

Virksomhet	2013		2014		2015		2016		2017	
	Felles- føring	Digi.- rundskriv	Felles- føring	Digi.- rundskriv	Felles- føring	Digi.- rundskriv	Felles- føring	Digi.- rundskriv	Felles- føring	Digi.- rundskriv
<b>Samferdselsdepartementet (SAM)</b>										
Kystverket		0	0	0	1	0	1	0	1	0
Statens Jernbanetilsyn		0	0	0	1		1		1	
<b>Barne- og likestillingsdepartementet (BLD)</b>										
Barne-, ungdoms og familiedirektoratet (Bufdir)		0	1	0	1	0	1	1	1	0
Integrerings- og mangfolds- direktoratet (IMDI)		0	1	0	1	0	1	0	1	0
<b>Finansdepartementet (FIN)</b>										
Finanstilsynet (FST)		1	1	0	1	0	1	1	1	0
Skatteetaten		1	1	0	1	0	1	1	1	1
Tolldirektoratet (tidligere toll- og avgifts- direktoratet)		1	1	1	1	0	1	1	1	1
<b>Helse- og omsorgsdepartementet (HOD)</b>										
Helsedirektoratet (Hdir)			1	0	1	0	1	0	1	0
Statens Helsetilsyn			1	0	1	0	1	0	1	0
<b>Justis- og beredskapsdepartementet (JD)</b>										
Direktorat for samfunnsikkerhet og beredskap (DSB)		0	1	0	1	0	1	1	1	1
Politidirektoratet (POD)		0	1	0	1	0	1	1	1	0
<b>Kunnskapsdepartementet (KD)</b>										
Utdanningsdirekto- ratet (Udir)		0	1	0	1	0	1	0	1	0
Høgskolen og Oslo- og Akershus (HiOA)		0	1	0	1	0	1	0	1	0
<b>Klima- og miljødepartementet (KLD)</b>										
Miljødirektoratet		0	0	0	1	0	1	0	1	0
Riksantikvaren		0	1	0	1	0	1	0	1	0
<b>Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD)</b>										
DIFI (Direktorat for forvaltning og IKT)		0	1	0	1	0	1	0	1	0
Husbanken		0	1	0	1	0	1	0	1	0
<b>Kulturdepartementet (KUD)</b>										
Arkivverket		0	1	0	1	0	1	0	1	0
Lotteri- og stiftelsestilsynet		0	1	0	1	0	1	0	1	0
<b>Landbruks- og matdepartementet (LMD)</b>										
Mattilsynet		0	1	1	1	1	1	1	1	1
Landbruks- direktoratet		1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Nærings- og fiskeridepartementet (NFD)</b>										
Fiskeridirektoratet		0	1	0	1	0	1	0	1	0
Sjøfarts- direktoratet		0	1	0	1	0	1	0	1	0
<b>Olje- og energidepartementet (OED)</b>										
Norges vassdrags- og energidirektoratet (NVE)		1	1	1	1	1	1	0	1	0
Oljedirektoratet (OD)		1	1	1	1	1	1	0	1	0
	Felles- føring	Digi.- rundskriv	Felles- føring	Digi.- rundskriv	Fellesfø- ring	Digi.- rundskriv	Felles- føring	Digi.- rundskriv	Felles- føring	Digi.- rundskriv
<b>Totalt 25 virksomheter</b>		<b>6</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>4</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>5</b>



Ser vi på perioden før 2015 er kun Samferdselsdepartementet som ikke tar med elementer fra fellesføringene i 2014 for noen av sine kartlagte underliggende. For Nærings- og fiskeridepartementet og Miljødepartementet er de ikke konsekvente i sin oppfølging av sine underliggende, da kartleggingen viser at Miljødirektoratet og Sjøfartdirektoratet ikke får føringer fra Fellesføringene eller digitaliseringsrundskrivet, mens Riksantikvaren og Fiskeridirektoratet får føringer 2014. Det som er klart av gjennomgangen er at samtlige departementer følger opp og henviser til fellesføringene fra 2015. Digitaliseringsrundskrivet får ikke en tilsvarende økning, på tross av at retorikken i digitaliseringsrundskrivet endrer seg til i større grad å være bindene for virksomhetene (se kapittel 4.3)

#### **4.5.3. Digitaliseringsrundskrivet og tildelingsbrev**

Digitaliseringsrundskrivet er sporadisk henvist til i sin helhet, deler trukket inn i tekst, eller totalt fraværende i departementenes tildelingsbrev. Dette gjør at det ikke er mulig å finne et klart mønster i oppfølgingen av kravene i Digitaliseringsrundskrivet i den formelle styringen gjennom tildelingsbrevene. Digitaliseringsrundskrivet sendes på varierende tidspunkt i hovedsak i løpet av 2. halvår ut til virksomhetene i statsforvaltningene. Slik at det kan være en svakhet i mitt kildemateriale ved at henvisning til etterlevelse av tildelingsbrevet kommer i tillegg i tildelingsbrev eller blir henvist til i etatsstyringsmøter etter at digitaliseringsbrevet er kommet ut. Samtidig som et dokument med klare krav og forventninger som kommer ut årlig blir håndtert ad-hoc hvert år fremstår lite trolig, hvis dokumentet oppleves som et «styringsdokument». Basert på egen erfaring fra statsforvaltningen går som regel digitaliseringsrundskrivet direkte til IKT- eller en variant av en informasjonsforvaltningsenhet og derfor i varierende grad blir fulgt opp direkte av etatsledelsen. Til sammen kan dette helle mot at digitaliseringsrundskrivet trolig kan oppleves å komme «inn fra siden». For det kartlagte materialet blir den tydeliggjort at kun Landbruks- og matdepartementet fra 2014 konsekvent henviser til digitaliseringsrundskrivet i sine tildelingsbrev.

## 5. Analyse av iverksetting og styringen

For statsforvaltningen henger digitaliseringer og effektiviseringer tett sammen (Informant 2017). Allerede før valget i 2013 var Erna Solberg klar i sin tale om at det offentlige skulle bli mer effektiv (Solberg 2013). Kan vi si at Solbergregjeringens moderniseringsagenda med fokus på effektivisering og digitalisering er til stede i deres regjeringsperiode? Ut ifra det materialet vi over har gjennomgått fremstår moderniseringsagendaen til stede i alt fra informasjonsflyten, budsjettkrav, til fellesføringer og i styringssignaler fra departementene. Det kan så langt i oppgaven virke som om regjeringens intensjon om å fremstå handlekraftig på dette feltet støttes i dokumentmaterialet. I en videre analyse av materialet og for å få svar på oppgavens problemstilling og hypoteser vil jeg nå gå nærmere inn i en analyse av iverksettingen av Moderniseringsagendaen på bakgrunn av NATO-modellen og mål- og resultatstyringen.

### 5.1. Nodalitet og Informasjon

Ved etablering av den første Solberg-regjeringen og fremover i dens første periode ble myk informasjon brukt aktiv for å understreke viktigheten av elementene i deres Moderniseringsagenda. Denne myke informasjonen omfatter alt fra pressemeldinger fra regjeringen, til blogger og artikler både skrevet av regjeringspartnerne selv som eks. Chaffeys blogg om digital kommunikasjon (Chaffey 2014) som er et svar på Dagens Næringslivs artikkel om det samme, til innspill fra andre aktører og interessenter. Jeg har i denne oppgaven ikke gjort et forsøk på å kartlegge eller gjennomgå den iverksettelsesinformasjonen som er myk da dette arbeidet trolig vil være en utømmelig kilde av informasjon. Dette synes lett gjennom enkle søk på nettet med søkeord knyttet til digitalisering, effektivisering og statlig sektor i en eller annen variant. Bare på regjering.no som er regjeringens og departementenes nettsider er det store mengder informasjon knyttet til denne tematikken. På bakgrunn av dette vil det trolig være trygt å påstå at et mykt informasjonsverktøy er tilstede. Dette er også den primære informasjonsformen vi har av offentlige iverksettelsesverktøy i Norge (Røiseland og Vabo 2012, 63). Derfor er det helt naturlig at vi finner igjen dette for Moderniseringsagendaen. I tillegg vil kravene om brukerundersøkelser og brukerorientering vi finner i fellesføringene kunne være en myk informasjonsform. Dette vil bidra til å tilpasse tjenesten slik at de treffer brukerne bedre (og benytte de mer) og derfor er mer effektive, samt bidra til involvering som kan bidra til at brukerne ønsker å benytte nye (digitale)løsningene. Er det derimot mulig å finne hardere former for informasjon, dvs. hvor regjeringen eller statsforvaltningen har brukt sin posisjon for å styre informasjonen? Norge er et åpent

demokrati, slik at hard informasjon i utgangspunktet kan være krevende å finne, men bruken av informasjon fra regjeringen kan vurderes å sees på som «hard», i den grad regjeringen gjør et forsøk på fremstå med «hard» informasjon. Vi kan vurdere et forsøk på «hard» informasjon i lys av regjeringserklæringen i 2013 som med et partipolitisk stortingsflertall bak seg forteller hva det fra statlig sektor skal satse på fremover og hvorfor. Dette betyr at forutsetningene og definisjonen av nåsituasjon og rasjonale bak tiltak ikke fremstår åpne for debatt, men som sannheter regjeringen vil leve etter. Det vil kunne diskuteres politisk og i samfunnet, men i utgangspunktet er «sannheten» bestemt da stortingsflertallet allerede er enig om informasjonen. Regjeringserklæringen kan derfor trekke i retning av å være forsøk fra påtroppende regjeringen på et hardt virkemiddel. Et annet mulig forsøk for hard informasjonsform er stortingsmeldingen Digital agenda for Norge. Denne stortingsmeldingen er en blanding av et tung faglig dokument og et politisk dokument som definerer hvordan og hvorfor Norge kan utnytte digitalisering for effektivisering og samfunnets beste (Meld. St. 27 (2015–2016), 11-12). Meldingen er utarbeidet med utgangspunkt i statsforvaltningen som har store ressurser i tillegg til at meldingen blir godkjent i statsråd og må derfor ha en tydelig regjeringpolitisk støtte for å bli godkjent. For å sikre regjeringpolitisk støtte og ved at det også skal være et politisk dokument for regjeringen, blir det viktig at det har vært en sterk politisk påvirkning underveis i arbeidet før det kommer til Kongen i statsråd. På denne måten styrer regjeringen informasjonen på en tydelig måte som det er krevende for en opposisjon eller andre interessenter i Norge å motbevise eller falsifisere uten et større, tidkrevende og ressurskrevende arbeid. Dette heller i retning at en slik melding kan fremstå monopolistisk, også altså være et forsøk fra regjeringen om at informasjonen skal fremstå eller oppleves som «hard».

## **5.2. Autoritet**

I effektiviserings- og digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor er Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) ansvarlig departement. I Solberg I-regjeringen var det i regjeringperioden Jan-Tore Sanner og Siv Jensen (finansminister) som hadde rang etter statsministeren (Statsministerens kontor 2017). Når Jan-Tore Sanner både var nesteleder i Høyre (det største regjeringspartiet) og med rang etter statsministeren ga det Sanner en høy rangordning, og derfor makt i forhold til de andre statsrådene (Informant 2017). Med denne makten Sanner da hadde vil han som leder av KMD vesentlig kunne styrke KMD sin autoritet i forhold til de andre departementene i utøvelse av departementets rolle som effektiviserings- og digitaliseringsansvarlig. Denne autoriteten eller makten ble brukt for å få gjennomslag for at KMDs fellesføringer ble innarbeidet i styringen (Informant 2017). Dette vil jeg komme

tilbake til under gjennomgangen av organiseringen og styring. Det er her også naturlig å trekke frem digitaliseringsrundskrivet som i seg selv har lav status i forhold til andre føringer til statlige styringsdokumenter, og som jeg tidligere har presentert i oppgaven. I det kartlagte materialet ser jeg at digitaliseringsrundskrivet ikke får en stor plass i departementenes styring, men som jeg har poengtert i kapittel 4.3 så ble retorikken endret, ved at rundskrivet innledet med at det skulle gi «føringer» mot at rundskrivet løftet frem innledningsvis at det sammenstilte pålegg og anbefaling fra 2014 og fremover, i tillegg til at rundskrivet ble tydeligere i målformuleringen. Hvorfor vil det i et autoritetsperspektiv være interessant med det som kan virke som mindre språklig endringer? Digitaliseringsrundskrivet har lavere status enn Fellesføringene, og digitaliseringsrundskrivet er langt ned i styringsdokument hierarkiet og er derfor letter å fravike (Informant 2017). Da rundskriv har lav forvaltningsmessig styrke vil et rundskriv som gir «føringer» i liten grad oppleves å måtte etterleves. Ved å løfte frem at rundskrivet er en sammenstilling av pålegg og føringer som det står i første linje i digitaliseringsrundskrivene fra 2014, vil det tydeliggjøres at kravene ikke kommer fra rundskrivet og derfor i større grad må etterleves. I intervju med min informant ble det bekreftet at på grunn av Sanners maktposisjon internt i regjeringen, som igjen ga KMD økt gjennomslag og makt i forhold til de andre departementene, var det en bevisst endring fra 2014 med klarere krav i digitaliseringsrundskrivet for å «...ta seg en myndighet» (Informant 2017). På bakgrunn av dette fremstår det som om digitaliseringsrundskrivet aktivt ble forsøkt å oppleves som hard bruk av autoritet fra KMDs side, men at det i liten grad lyktes da digitaliseringsrundskrivet ikke fremstår i en vesentlig grad større eller mindre autoritativt i de kartlagte tildelingsbrevene. Det trekkes derfor i retning av at i praksis vil digitaliseringsrundskrivet oppleves som myk bruk av autoritet, selv om det har vært et ønske fra utstederen at det skulle være hardere.

Bruk av autoritet kommer også frem i endringer i forvaltningsloven og eforvaltningsforskriften i 2014. Endringene i dette lovverket åpnet for at regjeringen kunne besluttet at hovedregelen innenfor forvaltningsområdet skulle være digital kommunikasjon (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2014a). Etter dette lanseres en sikker digital postkasse som alle statlige etater som i dag sender post på papir, blir pålagt å benytte i løpet av første kvartal 2016 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2014c). Dette blir en blanding av myk («kan» formulering i lovverket) og hard (pålegg fra regjeringen) bruk av autoritet med pålegg som tvinger frem en endret adferd til statlige virksomheter. Forvaltningsloven og forvaltningsforskriften bruker «kan» som begrep, dvs. at offentlige

virksomheter nå kan benytte elektronisk kommunikasjon i sin forvaltning, når regjeringen på bakgrunnen at lovverket forsterket kravet med «skal» til statlige etater, blir det en hard bruk av autoriteten.

### **5.3. Finansiering og økonomi**

En av hovedmålsettingene til regjeringen er å effektivisere og digitalisere for å frigjøre midler. Statsforvaltningen er i stor grad i en monopolsituasjon i forhold til sine budsjetter og ikke sett helt avhengig av midler fra politikerne. En regjering med et flertall av Stortinget bak seg som Solberg-regjeringen hadde, vil ved interne forhandlinger sette agendaen og legger de økonomiske rammene for hele statsforvaltningen. Med et politisk flertall i Stortinget bak seg muliggjør det for regjeringen å benytte harde finansielle virkemidler for å gjennomføre sine politiske ønsker. Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (AVB) blir lansert i Statsbudsjettet for 2015 og gjør et årlig kutt i alle statlige virksomheters driftsbudsjetter i en forventning om at effektiviserings- og digitaliseringstiltak blir gjennomført (Prop 1 S (2014–2015) u.d., 84). Dette er et hardt finansielt virkemiddel som vil virke som en merkbar «pisk», som Vedung ville formulert det for iverksetting (Røiseland og Vabo 2012, 60). Dette er det eneste finansielle verktøyet jeg kan finne som er benyttet felles for statsforvaltningen, og som vil fort straffe de virksomhetene som ikke klare å effektivisere. I disponeringsbrevene er det i varierende grad henvist til AVB, men det vil ha liten innvirkning som et manglende styringssignal om det står eller ikke i tildelingsbrevet. Dette fordi AVB for hvert år fra 2015 er klargjort i statsbudsjettet og uansett direkte påvirker økonomien for den statlige virksomheten om det står i tildelingsbrevet eller ikke.

I digitaliseringsrundskrivet for 2015 blir flere økonomiske insentiver trukket frem for 2016 og disse blir fulgt opp i de påfølgende digitaliseringsrundskrivene i 2016 og 2017. I Statsbudsjettet for 2016 ble det etablert en medfinansierings ordning for små og mellomstore digitaliseringsprosjekter som DIFI forvalter fremover og som statlige virksomheter kan søke på (Digitaliseringsrundskrivet 2015). Dette vil være et mykt finansielt virkemiddel da virksomhetene selv kan få midler på bakgrunn av egne tiltak og behov. I tillegg ble et Digitaliseringsråd etablert, med formål å kunne bistå med rådgivning til digitaliseringsprosjekter over 10 millioner. Selv om dette tiltaket ikke er direkte overføring av budsjettmidler vil ressursstøtte til et prosjekt bidra indirekte til sparte kostnader og overførte midler i form av lønnskostnader, i den rådgivningen som utføres. Derfor kan dette også sees som et mykt finansielt virkemiddel.

#### 5.4. Organisering og styring

Det er ikke opprettet noen nye eller egne etater for å ivareta effektivisering og digitalisering i statsforvaltningen. Her har som tidligere nevnt allerede KMD og Difi en rolle i effektiviserings- og digitaliseringsarbeidet. I mitt kartlagte materiale er det føringer fra fellesføringene og digitaliseringsrundskrivnet som gjenspeiler seg i styringen av statsforvaltningen. Som jeg avdekket i kapittel 4.5.1 viser det kartlagte materialet at med større tilstedeværelse av fellesføringene og digitaliseringsrundskrivnet i tildelingsbrevene, så forsvinner departementenes egne omtaler av effektiviseringer og digitaliseringskrav i tildelingsbrevene. I min kartlegging er det trukket frem en tendens om at mellom 2014 og 2015 fikk fellesføringene en gjennomgående tilstedeværelse i tildelingsbrevene. I følge min informant var fellesføringene ikke et populært grep da de ble innført i 2009. Det «forarget» mange og departementenes sektoransvar ble trukket frem og det ble argumentert for departementenes ulikhet (Informant 2017). Dette vil kunne forklare den ulike implementeringen av fellesføringene i departementene frem til 2015. En klar endring som skjer i 2013 er at KMD som er ansvarlig for fellesføringene, får Sanner som statsråd. Sanners maktposisjon internt i regjeringen er allerede behandlet i kapittel 5.2. Jeg har allerede gjennomgått hvordan regjeringens Moderniseringsagenda både ønsket å effektivisere og digitalisere statlig sektor og at KMD har en rolle i dette arbeidet. Politisk makt og dialog mellom politikere og etatsledere er en form for myk organisasjonsverktøy i iverksettingen. Har man en statsråd med tung politiske tyngde som er opptatt av å styre og få gjennomført sin agenda vil det være store muligheter for å få gjennomslag. Med dette som bakgrunn peker det på en forklaring på hva som skjer med fellesføringen i tildelingsbrevene fra 2014 til 2015. Dokumentasjonsmaterialet jeg har gjennomgått gir ingen svar på hvorfor fellesføringene var 100% tilstede fra 2015, i motsetning til tidligere. Min informant kunne bekrefte at Jan-Tore Sanner var opptatt av å styre og han brukte aktivt sin politiske tyngde internt for å standardisere og gjennomføre at fellesføringen ble tydeliggjort ut (Informant 2017). Sanner samarbeidet tett med Siv Jensen som også var rangert som nummer to i regjeringen og som også personlig hadde stor politisk makt, både som leder av FrP og som leder av Finansdepartementet (Informant 2017). At det foregikk et tett samarbeid mellom Siv Jensen og Jan-tore Sanner fremkommer også i program for ledelse og styring i staten hvor det trekkes frem at de i 2013 tok et felles initiativ for å videreutvikle og forbedre styringen i statlig sektor og gjennomførte tiltak for å styrke styringen og bruk av tildelingsbrevene (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2014d, 10). I lys av dette virker det trolig at Sanners styringsvilje for fellesføringene og samarbeid med Jensen var en utløsende årsak til at

fellesføringene ble konsekvent implementert i samtlige departementers tildelingsbrev fra 2015. Når vi også har sett at Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen ble lansert i Statsbudsjettet for 2015, som Finansdepartementet er ansvarlig for, synliggjør det en trolig samkjørt innsats fra Sanner og Jensen. Dette inntrykket blir også styrket av min informant som uttalte at det var en klar sammenheng mellom avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen og Fellesføringene (Informant 2017).

For å sikre iverksetting av politiske mål er departementenes tildelingsbrev de sentrale dokumentene for å styre underliggende etater. I tildelingsbrevene jeg har gjennomgått ser vi at for mål- og resultatstyringen er fellesføringene hovedutgangspunktet for styringsparameterne av administrativ effektivitet og digitalisering. Digitaliseringsrundskrivet kommer også i varierende grad inn, i tillegg til Statsbudsjettet og kravene der til effektivisering og avbyråkratisering. Skal vi se på harde organisatoriske styringsparameterne er det to sentrale kilder jeg vil legge til grunn: fellesføringene og statsbudsjettet. Grunnen til det er at dette er de eneste styringsdokumentene som får preg av å være harde føringer og som vi fra 2015 finner gjennomgående i samtlige kartlagte tildelingsbrev. Ikke overraskende er kravet i Statsbudsjettene om flatt prosentvis kutt av driftsbudsjettet, knyttet til et kvantitativt mål i motsetning til fellesføringene som gjennomgående er basert på kvalitative vurderinger. Statsbudsjettet tar høyde for en styringsparameter basert på «kroner». Et vist antall kroner skal spares hvert år basert på en prosentvis nøkkel. Utfordringen med denne styringsparameteren er at etaten ikke selv skal jobbe mot å kutte en viss prosentdel, men det blir kuttet først, for at etaten deretter skal finne ut hvordan de skal klare seg uten de midlene ved å effektivisere. En slik målsetning kan i større grad fremstå som en straff for etaten som får kuttet og derfor virke demotiverende. Et slikt styringsparameter vil kunne bidra til at den statlige etaten gjør kortsiktige kutt som på sikt får konsekvenser for effektiviteten og oppgaveløsningen for etaten. For fellesføringene er styringsparameterne i stor grad knyttet til kvalitetsmålinger, effekter og effektivitet. Kvalitetsmålingene knytter seg til kartleggingene som skal gjøres, som for eksempel brukerundersøkelsen som skal gjennomføres i 2016, som vil si noe om de tjenestene man leverer faktisk treffer brukerne slik de er tenkt. Rapporteringen av «tidstyver» vil kunne være et eksempel på effektivitet ved at de innsatsfaktorene som blir benyttet ikke forsvinner i tidstyver, men faktisk går til den tjenesteytingen som skal oppnås. Med styringsparameterne som omhandler forenkling av regelverk og enklere tilgjengeliggjøring for brukerne vil dette fremstå som effektmål. Felles

for målene fra fellesføringene er at de fremstår runde, i den grad at de gir mottakerne større mulighet til å definere tiltakene eller virkemidlene for å nå målene enn ellers.

For iverksetting av moderniseringsagendaen med effektiviseringen og digitalisering fremstår styringen med både generelle og konkrete styringskrav. Selv om det trolig er en tendens i at større statlige virksomheter blir styrt mer detaljert enn mindre statlige virksomheter (Eliassen og Karlsen 2016, 56), er det for styringen mot en effektiv og digital statsforvaltning ingen tegn på variasjon mellom styringen da føringene er standardisert og derfor ikke differensierer på størrelse. En effekt med at føringen kommer gjennom fellesføringene eller gjennom statsbudsjettet, er at den statlige styringen vil fremstå i et klart hierarki som understøtter en grantremodell hvor målene kommer ovenfra og blir implementert nedover. I et slikt bilde kan det både være en fordel og en ulempe at KMD ikke lykkes med å få mer makt med endringene i Digitaliseringsrundskrivet. Digitaliseringsrundskrivet blir sendt ut til samtlige statlige virksomheter i dag. Hvis dette rundskrivet oppleves å gi harde styringssignaler, vil det bidra til en mer krevende styringsmodell for de underliggende statlige etatene som ikke får krav fra digitaliseringsrundskrivet i sine tildelingsbrev. Dette vil kunne skape kryssende styringssignaler og kunne bidra til å skape målkonflikter internt i virksomheten og opp mot departementet. Dette vil derfor kunne bli en stor ulempe. Samtidig vil digitaliseringsrundskriv som oppleves mykere i større grad bidra til å kunne motivere til endring av adferd og inneholde tiltak som kan bidra til at virksomheten klarer effektiviseringskuttene fra avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen i Statsbudsjettet. Ut ifra det kartlagte materialet kan det virke som digitaliseringsrundskrivet fremstår som en blanding av klare styringsparametere i tillegg til veiledninger og anbefalinger, noe det også er.

Digitaliseringsrundskrivet presenterer flere anbefalinger og løsninger, samtidig som det innimellom kommer absolutte krav som ikke i mitt materiale blir synliggjort andre steder, med mindre departementet selv tar det i tildelingsbrevet. Som for eksempel kravet om at digital post skal benyttes, hvilken teknologisk løsning som skal benyttes, samt når det skal skje (Digitaliseringsrundskrivet 2015). For å tilpasse Digitaliseringsrundskrivet styringsmodellen på bakgrunn av det jeg har sett her, vil en mulighet kunne være å skille rundskrivet i «skal»-krav og få de inn i tildelingsbrevene, mens «kan»-krav og andre anbefalinger fortsatt går til de statlige virksomhetene, men med en tydelig forbindelse til avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen i statsbudsjettet som en støtte/veiledningsdokument for å bidra til at virksomhetene kan lykkes med kuttene de er pålagt.



Innledningsvis under organisering som virkemiddel trakk jeg frem at det fra sentralt hold ikke var gjort organisatoriske endringer. For et departement er det derimot gjort organisatoriske grep med bakgrunn effektivisering av statlig sektor. Helse- og omsorgsdepartementet tar i 2016 organisatoriske grep for å oppnå effektivisering. I tildelingsbrevet for 2016 får Helsedirektoratet i oppdrag å etablere et sentralt tjenestesenter for administrative tjenester i helse- og omsorgsforvaltningen, som skal være klart fra 01.08.2018. Dette blir fulgt opp i tildelingsbrevet for 2017 og omtales her sammen med avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen og kuttene i driftsbevilgningene. Dette fremstår som et hardt virkemiddel som bruker en sentralisering av de administrative tjenestene knyttet til HODs underliggende statlige virksomheter for å oppnå effektiviseringsgevinster. Vi ser også tegn på en kommende administrativ omorganisering mellom departementene i en utredning gjennomført av Capgemini i 2014, som gjennomgår samtlige departementer og deres administrative funksjoner (CapGemini Consulting AS 2014). Utredningen ble gjennomført på oppdrag av KMD og fokuserer på effektivisering med stordriftsfordeler (sentralisering) og ved bruk av moderne teknologi. Denne utredningen fremstår med et tydelig utspring fra Moderniseringsagendaen, da «...skal man forenkle og forbedre offentlig sektor, må vi også se på oss selv og departementene...» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2014e). Bli det gjennomført en slik omorganisering kunne det være et godt eksempel på «hard» organisatorisk verktøy knyttet til Moderniseringsagendaen. Da denne omorganiseringen ikke er gjennomført og det er fortsatt usikker om eller når det blir gjennomført, vil jeg ikke ta den med videre i analysene.

### **5.5. Oppsummert iverksetting av moderniseringsagendaen i NATO-modellen**

Som en oppsummering av denne analysen hvor NATO-modellen er grunnlaget for å se på regjeringens iverksetting av moderniseringsagendaen, vil jeg summere opp verktøyene skjematisk på lik måte som jeg presenterte teorien. Jeg vil bruke den bearbejdede modellen til Røiseland og Vabo (2012, 63), som jeg beskrev i teorikapittelet.

Tabell 6 Skjematisk oppsummering av moderniseringsagendaen (NATO-modell)

Grad av tvang i typen styringsvirkemidler		Grad av tvang i bruken av styringsvirkemidlet	
		Myk	Hard
Myk	Nodalitet/Informasjon	Sosiale medier, blogger, artikler og brukerundersøkelser/brukermedvirkning	Forsøk på hard informasjon: Meld. St 27 (2015-2016) Sundvollenerklæringen 2013
	Finanser	Frigjorte effektiviseringsmidler utover AVB kan brukes  Tilskudds- og ressurstøtteordninger forvaltet av Difi	St. Prop. 1. Statsbudsjettet  Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen
Hard	Autoritet	KMDs rolle og rangordning internt blant departementene og Jan Tore Sanners autoritet som nesteleder for Høyre  Endring av forvaltningsloven og forvaltningsforskriftens – «kan» ha digital forvaltning og kommunikasjon  Digitaliseringsrundskrivet	Fellesføringer fra KMD  Regjernings beslutning om at hovedregel for statlige virksomheter er digital kommunikasjon
	Organisasjon	Sanner styringsvilje i dialog med de andre statsrådene og samarbeid med Siv Jensen i Fin.  Digitaliseringsrundskrivene	Tildelingsbrevene  HODs krav til underliggende om sentralisering av administrative tjenester

Oppsummert fremstår Moderniseringsagendaen med fokus på administrativ effektivisering og digitaliseringer iverksatt av regjeringen. Hvis vi kan anse at NATO-modellen sier noe om iverksetting av offentlige reformer, fremstår det som om politikken er iverksatt med et vidt spekter av virkemidler. Dette synliggjøres også ved at målene blir tydelige i departementenes styring av underliggende etater. Det fremstår som om det er brukt mye politisk kraft for å få

iverksatt denne reformen. Selv om styringsparameterne i stor grad kan fremstå åpne og gir endel handlingsrom for tolkning, skal parameterne fortsatt leveres på. F.eks. skal det gjøres flere kartlegginger og undersøkelser, og selv om det er opp til virksomhetene hvordan de skal gjennomføre tiltakene, skal virksomhetene diskutere tiltakene med departementet. Det legges altså vekt på at virksomhetene skal ha dialog med sitt styrende departementet. Dette trekker i retning av at kravene som fremstår frie, ikke er så frie som de er presentert.

Derimot fremstår fellesføringene og digitaliseringsrundskrivene uten føringer knyttet til informasjonsforvaltningen. Unntaket her er enkelte departementers krav indirekte knyttet til informasjonsforvaltning, som Toll- og avgiftsdirektoratets krav om å innføre elektronisk saksbehandling og arkiv i 2013 og 2014 og Fiskeridirektoratets krav om å rapportere på restanser. Som tidligere nevnt forsvinner disse kravene når fellesføringen fra 2015 får mer plass og det blir kutt i den administrative driften i statsbudsjettet. Dette heller i retning av at disse styringsparameterne stammer fra lokale forhold knyttet til dialog mellom departementet og underliggende virksomhet og ikke som en del av en større politisk satsning med en ny regjering.

## 6. Konklusjon

Avslutningsvis vil jeg presentere konklusjonene som trekker sammen trådene fra problemstillingen og hypotesene. Før jeg avslutter oppgaven vil jeg gjøre noen oppsummerende betraktninger og vurderinger av det jeg har avdekket og diskutert i oppgaven. Deretter ser jeg litt fremover og ser på fremtidige muligheter for utdypende temaer eller videre forskning.

### 6.1. Funn

Jeg innledet oppgaven med følgende problemstilling:

*Hvordan er effektiviserings- og digitaliseringsreformen (moderniseringsagendaen) iverksatt i statlig sektor og i hvilken grad påvirkes departementenes mål- og resultatstyring?*

Vi har sett i kapittel 5, som blir summert opp i Tabell 6 Skjematisk oppsummering av moderniseringsagendaen (NATO-modell), hvordan Solberg I-regjeringens politikk gjennom Moderniseringsagendaen som en reform er iverksatt med virkemidler innenfor samtlige at NATO-modellens verktøy. I iverksettingen er det blitt brukt både myke og harde virkemidler, som har medført at politikken fra regjeringen og departementene er satt ut i livet i styringsstrukturen. I dette tilfelle fremstår regjeringene med den handlekraft og gjennomslagsevne som de ønsket å fremstå med når de gikk inn i regjering. Departementene har derimot i liten grad selv fulgt opp regjeringens moderniseringsagenda, men gjennom fellesføringene er politikken trolig tvunget ut til departementene og fra 2015 gjort som en tydelig del av departementenes mål- og resultatstyring i tildelingsbrevet. I hvilken grad de ønskede effektene oppnås gjennom denne politikken gjenstår å se.

Jeg fremsatte tre hypoteser i kapittel 2, som jeg ønsket å få belyst med oppgaven og som nå kan testes basert på mine funn.

Hypotese 1 om informasjonsforvaltningen:

*I regjeringens moderniseringsagenda er informasjonsforvaltning en del av styringen*

Jeg har i oppgaven kartlagt styringskravene i tildelingsbrevene og har sett at det er flere krav og forventninger som er knyttet til effektivisering og digitalisering i den formelle styringen fra departementene. Etter fellesføringens sentral posisjon i styringen fra 2015 er det ingen tegn i mitt materiale om at informasjonsforvaltningen er en del av styringen. Det blir heller ikke trukket frem i Digitaliseringsrundskrivet. Jeg kan derfor i min oppgave ikke finne støtte for

denne hypotesen. Hypotese 1 har derfor blitt avkreftet i en gjennomgang av mitt materiale, og informasjonsforvaltningen fremstår derfor fraværende i styringen.

Hypotese 2 om iverksetting:

*Staten bruker ulike iverksettingsverktøy i denne reformen*

Ved å gjennomgå de forskjellige verktøyene i NATO-modellen har jeg avdekket at flere ulike iverksettingsverktøy blitt brukt. Som jeg allerede har trukket frem finner vi virkemidler i samtlige av NATO-modellens iverksettingsverktøy, som både er mye og harde. Funne mine støtter hypotesene og jeg kan legge til grunn at denne hypotesen er blitt bekreftet.

Hypotese 3 om mål- og resultatstyring:

*Staten bruker mye mål- og resultatstyring for iverksetting av moderniseringsagendaen*

Denne oppgaven støtter hypotesen om at mål- og resultatstyring blir brukt mye av staten for å iverksette moderniseringsagendaen. Gjennom en kartlegging av styringsparameterne i tildelingsbrevene har vi sett hvordan departementene har innarbeidet regjeringens politikk inn i tildelingsbrevene. Dette har bidratt til at moderniseringsagendaen har vært tydelig presentert i mål- og resultatstyringen av statsforvaltningen fra samtlige departement. Funnene støtter derfor hypotesen om mål- og resultatstyring blir brukt mye av staten for å iverksette moderniseringsagendaen og jeg kan legge til grunn at denne hypotesen er blitt bekreftet.

I et styringsperspektiv har oppgaven funnet at fellesføringene har blitt et tydelig styringssignal som departementene må innarbeide i sin mål- og resultatstyring. Det blir interessant fremover å følge med på om fellesføringenes sterke forvaltningsrolle ved utgangen av 2017 er noe som vedvarer eller om fellesføringene mister sin posisjon ved endringer av regjeringens fokus og ved et eventuelt regjeringsskifte i fremtiden.

## **6.2. Oppsummerende betraktninger**

I 2013 inntok Solbergregjeringen I regjeringslokalene. Den stilte med en Moderniseringsagenda som la til grunn en effektivisering og avbyråkratisering av offentlig sektor. Digitalisering var et viktig virkemiddel for å oppnå dette. En viktig forutsetning for digitalisering er god informasjonsforvaltning. En innledende hypotese jeg stilte var at informasjonsforvaltning var en viktig del av styringen når det skal styres på effektivisering med digitalisering. Gjennom min oppgave og kartlegging er denne hypotesen blitt avkreftet. Om det er pga. tradisjonelt lav status for fagfeltet eller at styringssignalene er overordnede og derfor forutsetter at virksomhetene har kontroll på dette selv, avdekkes ikke av oppgaven.

Basert på egen erfaring og etter mange år som leder innenfor dokumentasjons- og informasjonsforvaltning ville min personlige vurdering av dette helle til at fagfeltet er lite interessant politisk, da det tradisjonelt har lav status og liten politiske synlighet eller interesse. Det fungerer heller som en premiss som statlige virksomheter håndterer og satser på i varierende grad, men som ofte ikke kommer i intern maktposisjon internt i den statlige virksomheten. På tross av informasjonsforvaltningens uttalte viktighet i digitaliseringen og de i stor grad overordnede styringssignalene og budsjettkutt knyttet til Moderniseringsagendaen kan det også være tegn på at prinsipalen (her: regjering og departementene), ikke helt vet hvilke mål som gir reell effekt, samtidig som flere av departementene hadde elementer av egne digitaliserings og informasjonsforvaltningsmål, dvs. at ex ante Causal ambiguitiy oppstår (Jacobides og Croson 2001). Dette kan på sikt medføre kortsiktige effekter, men de vil kunne svekke statsforvaltningen på sikt. Blant annet vil dette kunne tvinge statlige virksomheter som tidligere har lyktes med effektivisering og digitalisering til ikke å tenke nytt, men heller følge de nye føringene slavisk. Det vil bli interessant fremover å se om departementene tenker utenom fellesføringene og avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (AVB) for effektiviserings- og digitaliseringsmål, og også gir informasjonsforvaltningen en plass eller om det blir holdt på et overordnet mål etter fellesføringene og AVB hvor de underliggende virksomhetene på sikt kan få negative effekter.

I denne regjeringssperioden blir fellesføringene brukt aktiv for å fremme regjeringens politikk innenfor effektivisering og digitalisering. Dette gir oss også et interessant blikk på hvordan fellesføringene får tydelig plass i departementenes styring. Jan-Tore Sanners posisjon internt i regjeringskollegiet fremstår som sentralt i å etablere fellesføringen som et ufravikelig krav til departementenes styring. Samtlige departementer følger lojalt fellesføringen i 2015, 2016 og 2017, hvor styringsparameterne blir klart fulgt og tydeliggjort som en godt implementert del av departementenes styring. Man kan gå så langt å si at takket være regjeringens moderniseringsagende så har fellesføringene nå gått fra å være et svært upopulært styringsdokument som departementene ikke ønsket og i noen tilfeller unngikk å følge, til en integrert og akseptert del av departementenes styring.

Når man internt i KMD forsøker å utnytte sin maktposisjon ved å styrke digitaliseringsrundskrivet, ser det derimot ikke til å være vellykket. Utfordringen slik det nå kan fremstå er at statsforvaltningen i dag har et rundskriv, med lav forvaltningsmessig status som kan komme med både absolutte krav og råd. Som jeg tidligere har diskutert i kapittel 5.4, vil dette kunne utfordre styringsstrukturen og skape målkonflikter. Dette står da i kontrast til

fellesføringene som bidrar til en grantremodell for statsforvaltningene, hvor departementene sammenstiller målsetningene og sikrer sammenhengende styringssignaler nedover.

### **6.3. Veien videre**

Oppgaven har for meg avdekket en del temaer som kunne være interessant å undersøke videre. I 2017 fremstår fellesføringen som godt implementert i tildelingsbrevene, trolig takket være Jan-Tore Sanners posisjon og samarbeid med Siv Jensen. Med etableringen av Solberg II-regjeringen i 2017 er statsrådkabalen lagt om og Monica Mæland er kommet inn som kommunal- og moderniseringsminister, mens Jan-Tore Sanner er blitt kunnskaps- og integreringsminister. Hvis det fortsatt finnes intern motstand internt i departementene til Fellesføringene, vil det føre til at de svekkes fremover i tildelingsbrevene, eller er ordningen nå godt nok etablert? Når det etter hvert kommer andre krav i fellesføringene, vil trykket på effektivisering og digitalisering kunne avta, med unntak av føringen i Statsbudsjettet om fortsatt prosentvise kutt i de administrative budsjettpostene. Et interessant tema vil da være å følge fellesføringenes videre utvikling og tilstedeværelse i departementenes tildelingsbrev, spesielt hvis vi får et regjeringsskifte. I et bakover skuende vil det også være interessant å ta med fellesføringenes tilstedeværelse i tildelingsbrevene fra 2009 for å se i hvilken grad det er mulighet for å se noe større trender i fellesføringenes posisjon før 2015 og etter 2017.

En gjennomgang av digitaliseringsrundskrivet og i hvilken grad dette rundskrivet faktisk har en rolle i de statlige virksomhetene som ikke får en henvisning til det i tildelingsbrevet, er også interessant. Blir digitaliseringsrundskrivet et forstyrrende element som bidrar til målkonflikt, eller blir rundskrivet naturlig innarbeidet i virksomhetens forvaltning? Dette aktualiseres også i Difis årsrapport for 2017, hvor det trekkes frem at «For at Difi skal lykkes med å realisere digitaliseringsstrategien, trenger vi et klart ansvar for tverrgående digitaliseringstiltak...» (Difi 2018, 92). Samtidig understreker Difi at det er behov for sterkere styring for å lykkes med digitaliseringen (Difi 2018, 90). Det kan tyde på at selv om moderniseringsagendaen er godt implementert fra politisk hold og i departementene styringsdialog, så er det fortsatt utfordringen i statsforvaltningen med å følge opp implementering av kravene. Sett i lys av digitaliseringsrundskrivets rolle ville dette være interessant å se nærmere på.

Når vi først er inne på i hvor stor grad regjeringens moderniseringsagenda faktisk blir fulgt opp i praksis ute i virksomheten, er effekten av reformen interessant å se på. Selv om det fra et iverksettingsperspektiv ser ut til at regjeringens politikk blir satt ut i livet, sier iverksettingsanalysen ikke noe om den faktiske utførelsen på det utøvende nivå. I skrivende

stund er det begynt å komme rapporter på effekten av moderniseringsreformen. Det kan trekkes frem Justis- og beredskapsdepartementets analyse av driftssituasjonen i kriminalomsorgen etter innføring av avbyråkratiserings og effektiviseringsreformen (rapporten bruker forkortelsen «ABE» om reformen, fremfor den mer vanlige i statsforvaltningens tildelingsbrev «AVB»). Denne analysen trekker i retning av at reduksjonen i driftsutgiftene og effektiviseringstiltak hittil ikke har vesentlige konsekvenser for sikkerheten og tjenestetilbudet (Oslo Economics 2018, 4). Dette kan trekke i retning av at i alle fall innenfor denne sektoren er det hentet ut noen effekter. En gjennomgang av resultatrapportene som kommer kombinert intervjuer med informanter i de ytre etasene, som jeg ikke hadde kapasitet til i denne oppgaven, vil kunne si noe om effektene av Moderniseringsagendaen og hvilken grad denne reformen faktisk oppnår de tilsiktede hensiktene. Er det slik at en større effektivisering og avbyråkratisering er viktig for å opprettholde velferdssamfunnet i Norge, blir dette en viktig reform å følge effektene av.



## Bibliografi

- Aaserud, Rigmor. «Vår neste store reform.» *regjeringen.no*. Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet. 04 05 2012. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/var-neste-store-reform/id682661/> (funnet 04 30, 2018).
- Aberbach, Joel D. «Why Reforms So Often Disappoint.» *American Review of Public Administration*, 2014: 44(I): 3-16.
- «Bacheloroppgave HiOA - Fellesføringer i tildelingsbrevet.» *Fellesføringer i tildelingsbrev - et svar på kritikken av mål og resultatstyring*. Bachelorstudium i Administrasjon og ledelse, Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus, 2016.
- Busch, Tor, Erik Johnsen, og Jan Ole Vanebo. *Økonomistyring i det offentlige - 4. utgave*. Oslo: Universitetsforlaget, 2015.
- CapGemini Consultning AS. «Utredning om effektivisering mv av de administrative funksjonene i departementsfelleskapet.» Oslo, 2014.
- Chaffey, Paul. *Chaffeys blogg*. 11 02 2014. <https://paulchaffey.blogspot.no/2014/02/digital-kommunikasjon-er-hovedregel.html> (funnet 11 02, 2017).
- Difi. *Om Difi*. 20 03 2018. <https://www.difi.no/om-difi> (funnet 04 22, 2018).
- Difi. «Rapport 2013:10 Informasjonsforvaltning i offentlig sektor.» Oslo, 2013.
- Difi. *Årsrapport 2017*. Oslo: DIFI, 2018.
- Eliassen, Gjertrud, og Sølvi Karlsen. *Mål- og resultatstyring eller fortsatt detajstyring i staten? - Analyse av tildelingsbrev fra utvalgte departement 2010-2016*. Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus, 2016.
- Finansdepartementet. «Reglement for økonomistyring i staten - Bestemmelser om økonomistyring i staten.» 12 12 2003.
- Finansdepartementet. *Pressemelding 45/2014: Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen: En mer effektiv offentlig sektor*. 08 10 2014. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/En-mer-effektiv-offentlig-sektor/id2005673/> (funnet 02 22, 2017).
- . «Rundskriv R-113/2009.» *Presisering av håndtering av fellesføringer i tildelingsbrev og årsrapport*. 24 08 2009.

- . *Veileder i etatsstyring*. Oslo: Finansdepartementet, 2011.
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet. «Rundskriv P 2/2009.» *Fellesføring i tildelingsbrev for 2010 - orientering om ny ordning og tinging til departementa om forslag til fellesføringer for 2010*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 14 05 2009.
- Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet. «Fellesføringer i tildelingsbrev for 2013.» *Rundskriv P-1/2013*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 14 12 2012.
- Hermansen, Tormod. «Den nyliberalistiske staten.» *Nytt Norsk Tidsskrift*, 2004: 306-319.
- Hood, Christopher. «The New Public Management in the 1980s: Variations on a theme.» *Accounting, Organizations and Society*, 1995: 20(2/3): 93-109.
- Hood, Christopher C., og Helen Z. Margetts. *The Tools of Government in the Digital Age*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2007.
- Hood, Christopher. «A public management for all seasons?» *Public Administration* 69 (1), 1991: 3-19.
- Howlett, Michael. *Designing Public Policies - Principles and instruments*. New York: Routledge, 2011.
- Jacobides, Michael G., og David C. Croson. «Information Policy: Shaping The Value og Agency Relationships.» *Academy of Management Review*, 2001: 202-223.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, og Per Arne Tuft. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag, 2011.
- Johnsen, Åge. *Resultatstyring i offentlig sektor - Konkurranse uten marked*. Bergen: Fagbokforlaget, 2007.
- . «Tildelingsbrev: For mye detaljstyring og for lite måstyring?» *Stat og styring*, 25 (2), 2015.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. *Digital kommunikasjon hovedregel - Viktig informasjon om endringer i forvaltningsloven og eForvaltningsforskriften*. 10 02 2014a. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digital-kommunikasjon-hovedregel/id751013/> (funnet 04 21, 2018).

- . *Digitalisering i offentlig sektor*. 06 12 2014b. <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/> (funnet 02 16, 2017).
- . «Digitaliseringsrundskrivet 2013.» *Rundskriv P-4/2013*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 02 09 2013.
- . «Digitaliseringsrundskrivet 2014.» *Rundskriv H7/14*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 26 08 2014.
- . «Digitaliseringsrundskrivet 2015.» *Rundskriv H-17/15*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 20 11 2015.
- . «Digitaliseringsrundskrivet 2016.» *Rundskriv H-09/16*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 25 11 2016.
- . «Digitaliseringsrundskrivet 2017.» *Rundskriv H-7/17*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 08 09 2017.
- . «Fellesføring i tildelingsbrevene for 2015.» *Rundskriv H-6/2014*. 20 11 2014.
- . «Fellesføring i tildelingsbrevene for 2016.» *Rundskriv H-14 / 2015*. 30 11 2015.
- . «Fellesføring i tildelingsbrevene for 2017.» *Rundskriv H-3/17*. 09 01 2017.
- . «Fellesføringer i tildelingsbrevene for 2014.» *Rundskriv P-6/2013*. 18 12 2013.
- . *Pressemelding: Effektiviseringspotensial i departementene*. 21 12 2014e. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/effektiviseringspotensial-i-departementene/id2356021/> (funnet 04 21, 2018).
- . *Program for bedre styring og ledelse i staten 2014–2017*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014d.
- . *Statlig post digital i 2016*. 25 07 2014c. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Statlig-post-digital-i-2016/id765427/> (funnet 04 21, 2018).
- Meld. St. 23 (2012–2013). I *Digital agenda for Norge - IKT for vekst og verdiskapning*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Oslo, 2013
- Meld. St. 27 (2015–2016). I *Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Oslo, 2016.

- Moderniseringsdepartementet. «eNorge 2009.» 2005.
- Neergaard, André. *Dokumentasjonsforvaltning og arkiv i det 21. århundre*. Fagbokforlaget, 2014.
- Norton, David P., og Robert S. Kaplan. «Mastering the Management System.» *Harvard Business Review* 86(1), 01 2008.
- NOU 2012: 14. I *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Oslo: 22. juli-kommisjonen, 2012.
- Oslo Economics. *Analyse av driftssituasjonen i kriminalomsorgen etter innføring av ABE-reformen*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet, 2018.
- Pearce-Moses, Richard. *Glossary of Archival and Records Terminology*. Chicago, 2005.
- Pollitt, Chrstiopher, og Geert Bouckaert. *Public Managment Reform: A Comparative Analysis*. 5. utgave. Oxford: Oxford University Press, 2011.
- «Prop 1 S (2014–2015).» *Statsbudsjettet for budsjettåret 2015*. Finansdepartementet, u.d.
- Ringdal, Kristen. *Enhet og mangfold - Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget, 2013.
- Ronge, Vilde. «Leder.» *Arkivråd - tidskrift for fagorganisasjonen Norsk arkivråd*, 2012.
- Røiseland, Asbjørn, og Signy Irene Vabo. *Strying og samstyring - governance på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget, 2012.
- Solberg, Erna. *Erna Solberg blogg*. 17 06 2013.  
<http://ernasolberg.wordpress.com/2013/06/17/mindre-byrakerati-mer-tjenesteyting-83-dager-igjen/> (funnet 02 16, 2017).
- SSØ. *Resultatmåling - Mål- og resultatstyring i staten*. 2010.
- SSØ. «Styringsdokumenta instruks for økonomi- og verksemdsstyring og tildelingsbrev frå departement til verksemd – eksempelsamling med kommentarer.» 2011.
- Statsministerens kontor. *Stedfortreder for statsministeren*. 30 06 2017.  
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/stedfortreder-for-statsministeren/id2427533/> (funnet 04 21, 2018).
- Store Norske Leksikon. *Store Norske Leksikon*. 14 02 2009. <https://snl.no/effektivitet> (funnet 02 22, 2018).

«Sundvollenerklæringen.» *Politisk plattform for en regjering utgått av Høyre og Fremskrittspartiet*. Sundvollen, 07 10 2013.

Viggen, Eirik Dahl, og Berggren Monsen Nina. *Fagbladet*. 27 06 2014.

<http://fagbladet.no/seksjon-kontor-og-administrasjon/kutter-stillinger-for-bedre-barnevern-6.91.149307.f7b4604292> (funnet 02 22, 2017).

## **Referanser**

Informant, Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD). (2017, 11 02). Sentralt plassert embetsmann. (A. Neergaard, Intervjuer)

Arkivlova, *Lov om arkiv*. Ikrafttredelse 01.01.1999,  
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-12-04-126>

Arkivforskriften, *Forskrift om offentlege arkiv*. Fastsatt ved kgl.res 15. desember 2017,  
<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2017-12-15-2105>

## **Vedlegg**

Vedlegg I – Kartlegging tildelingsbrev

Vedlegg I - Kartlegging av tildelingsbrev Grunddata til masteroppgave, Oslo 2018, André Neergaard							
Virksomhet	Dokument	År	Mål og styringsparameter	Overskrift	Hvor	Digitaliseringsrundskrivet og fellesføringer	Kommentar
Virksomhetens navn	Beskrivelse av dokumentet (eks tildelings-brev)	Hvilket år dette er	Beskrivelse av kravet	Overskriften på hvor målet/resultatkravet er lagt under (eks: «Budsjett», «Fellesbestemmelser»)	Sidetail	Notater: Er digitaliseringsrundskrivet og fellesføringene nevnt eller henvist til?	Eventuelle andre kommentarer eller notater som kan være interessante/nyttige
Samferdselsdepartementet (SAM)							
Kystverket	Tildelingsbrev	2017	1. Effektiviserings innhenting på 0,8% av driftsbudsjettet 2. Skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten	4. Andre forutsetninger og krav Effektivisering	11-12	Fellesføringer	(side 11-12) I den politiske plattformen for regjeringen er det varslet flere tiltak for fornying og modernisering. Dette er nødvendig for å effektivisere offentlig sektor og sikre gode konkurransevilkår for norsk næringsliv. I transportsektoren tar regjeringen nye organisatoriske løsninger i bruk for å få høyere tempo på utbyggingene og mer ut av ressursene. Arbeidet er omtalt i Prop. 1 S (2016-2017). For å gi insentiv til mer effektiv statlig drift og skape handlingsrom for prioriteringer er det fra og med statsbudsjettet 2015 innført en reform for avbyråkratisering- og effektivisering (ABE-reformen). Deler av gevinstene fra mindre byråkrati og mer effektiv bruk av midlene blir i de årlige budsjettene overført til fellesskapet. Denne innhenting er i 2017 satt til 0,8 pst. av driftsutgiftene til alle statlige virksomheter. Grunnlaget for beregningen i 2017 er saldert budsjett 2016. For Kystverket er produktivetsgevinsten i 2017 satt til 13,7 mill. kr på kap. 1360, post 01 og 414 000 kr på kap. 1360, post 21. I tertial- og årsrapport skal det gå fram hvilke tiltak som er gjort for å følge opp dette. For å styrke styringsdialogen mellom Samferdselsdepartementet og etatene/tilsynene når det gjelder effektivisering, arbeider departementet med å utvikle konkrete indikatorer som kan måle drifts- og administrasjonseffektivitet i virksomhetene. Foreløpig arbeides det med følgende indikatorer: Årsverkskostnad (lønn og sosiale kostnader dividert på årsverk) Totalkostnad per årsverk (sum driftskostnader dividert på antall årsverk) Lønnskostnadsandel (lønn og sosiale kostnader dividert på sum driftskostnader) Samferdselsdepartementet vil komme tilbake med et konkret forslag tidlig i 2017 som grunnlag for en dialog med virksomhetene. Finansdepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet utreder en løsning for benchmarking av administrative kostnader i statlige virksomheter, jf. omtale i Prop. 1 S (2016-2017) Gul bok. Kystverket skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal Kystverket gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviserings tiltak. Det skal her gå fram at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder.
Kystverket	Tildelingsbrev	2016	Styrke kontakten mellom brukerne og forvaltningen. Enklere hverdag, kartlegge at det faktisk oppnås. Krav om kartlegging. Vurdere tiltak på bakgrunn av kartlegging	Administrative forhold	11	Fellesføringer	
Kystverket	Tildelingsbrev	2016	Reform for avbyråkratisering og effektivisering - Innehenting av 0,7% av driftsutgiftene	Andre forutsetninger og krav - Effektivisering	8 og 9		
Kystverket	Tildelingsbrev	2015	Melde inn "tidstyver" og redgjøre for hvordan de skal arbeides videre med (Tiltak)	Administrative forhold	11 og 12		Henviser til den politiske plattformen til regjeringen. effektivisere offentlig sektor og skape handlingsrom/fornying oioig modernisering. Krav om 0,6 i innsparing av gevinst på driftsbudsjett
Kystverket	Tildelingsbrev	2014	Ingen				
Kystverket	Tildelingsbrev	2013	Det skal føres oversikter over saksbehandlingsrestanser og iverksette tiltak for å holde restanse så lave som mulig	Organisatoriske, budsjettmessige og administrative forhold - Restanserapportering			

							(side 4-5) I den politiske plattformen for regjeringen er det varslet flere tiltak for fornying og modernisering som er nødvendig for å effektivisere offentlig sektor og sikre gode konkurransevilkår for norsk næringsliv. I transportsektoren tar regjeringen nye organisatoriske løsninger i bruk for å få høyere tempo på byggingene og mer ut av ressursene. For å gi insentiv til mer effektiv statlig drift og skape handlingsrom for prioriteringer er det innført en refonn for mindre byråkrati og mer effektiv bruk av midlene. Det er forutsatt at alle statlige virksomheter skal frigjøre en produktivetsgevinst i 2017 på 0,8 pst. av driftsutgiftene. Grunnlaget for beregningen i 2017 er saldert budsjett 2016. For Statens jernbanetilsyn er produktivetsgevinsten i 2017 satt til 496 000 kr på kap. 1354, post 01. Driftsutgifter og 131000 kr på post 21 Spesielle driftsutgifter tilsyn med tau- og kabelbaner og fornyelsesinnretninger, og 109000 kr på kap. 4354, post 01 Gebvrer fin- tilsyn med tau- og kabelbaner og fornyelsesinnretninger. I tertial- og årsrapport skal det gå fram hvilke tiltak som SJT gjennomfører for å føle opp dette. For å styrke styringsdialogen mellom Samferdselsdepartementet og etatene/tilsynene når det gjelder effektivisering, arbeider departementet med å utvikle konkrete indikatorer som kan måle drifts- og administrasjonseffektivitet i virksomhetene. Foreløpig arbeides det med følgende indikatorer: Årsverkskostnad (lønn og sosiale kostnader dividert på årsverk) Totalkostnad per årsverk (sum driftskostnader dividert på antall årsverk) Lønnskostnadsandel (lønn og sosiale kostnader dividert på sum driftskostnader) Samferdselsdepartementet vil komme tilbake med et konkret forslag tidlig i 2017 som grunnlag for en dialog med virksomhetene. Finansdepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet utreder en løsning for benchmarking av administrative kostnader i statlige virksomheter, jf. omtale i Prop. 1 S (2016-2017) Gul bok.
Statens Jernbanetilsyn	Tildelingsbrev	2017	1. Frigjøre produktivetsgevinst i 20147 på 0,8% av driftsutgiftene 2.	4.2 Effektivisering	4		
Statens Jernbanetilsyn	Tildelingsbrev	2017	1. Gjøre rede for hvordan effektiviserings gevinstene av digitalisering av arbeidsprosesser hentes ut	5. Administrative forhold 5.1 Digitalisering av arbeidsprosesser	6	Fellesføringer	(side 6) Statens jernbanetilsyn skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal Statens jernbanetilsyn gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder.
Statens Jernbanetilsyn	Tildelingsbrev	2016	Styrke kontakten mellom brukerne og forvaltningen. Enklere hverdag, kartlegge at det faktisk oppnås. Krav om kartlegging. Vurdere tiltak på bakgrunn av kartlegging	Administrative forhold	5	Fellesføringer	
Statens Jernbanetilsyn		2016	Reform for avbyråkratisering og effektivisering - Innehnting av 0,7% av driftsutgiftene	Andre forutsetninger og krav - Effektivisering	4 og 5		
Statens Jernbanetilsyn	Tildelingsbrev	2015	Melde inn "tidstyver" og redgjøre for hvordan de skal arbeides videre med			Fellesføringer	
Statens Jernbanetilsyn	Tildelingsbrev	2014	Ingen				
Statens Jernbanetilsyn	Tildelingsbrev	2013	Ingen				
<b>Barne- og likestillingsdepartementet (BLD)</b>							
Barne- og ungdomsdirektoratet (Bufdir)	Tildelingsbrev	2013	Delmål 6.1 Bufetat /Bufdir skal fortsatt effektivisere virksomheten for å oppnå budsjettbalanse. Styringsparametre: <input type="checkbox"/> Totalt antall årsverk i etaten o Resultatkrav: Antall årsverk skal tilpasses endrede behov som følge av reduksjon i finansieringen av ikke-lovpålagte oppgaver og andre omstillingstiltak. o Rapportering: Årsrapport <input type="checkbox"/> Periodisert budsjett og regnskap o Resultatkrav: Budsjettbalanse o Rapportering: Månedlig økonomirapportering, innspill til budsjettprosessen, tertialrapporter og årsrapport, herunder rapportering om aktivitetsvekst, effektiviserings- og innsparingsgevinster og prognoser for budsjettbalanse totalt og for hver region. <input type="checkbox"/> Antall ansatte i administrative stillinger i direktoratet og regionene knyttet til drift av Bufetats tjenester. o Resultatkrav: Reduksjon i antall ansatte i administrative stillinger i direktoratet og regionene knyttet til drift av de regionale tjenestene. o Rapportering: Årsrapport	God faglig og økonomisk styring	22		Det er et mål at etaten skal utnytte de tildelte ressursene effektivt. I dette legger departementet at etaten skal ha et tilbud tilpasset brukernes behov og arbeide for å få mest mulig ut av midlene som er stilt til rådighet. Departementet forutsetter at Bufetat gjennomfører nødvendige omstillingstiltak i barnevernet for å oppnå budsjettbalanse i 2013. Etaten må legge økt vekt på å redusere utgiftene gjennom effektiviseringstiltak, og de administrative kostnadene må reduseres (side 21)

Barne- og ungdomsdirektoratet (Bufdir)	Tildelingsbrev	2014	Foreslå forenkling av regelverk eller prosedyrekrav fastsatt av andre som skaper "tidstyver" for Bufdir Rapportere om arbeidet med fjerning av "tidstyver"	Rapportering og resultatoppfølging 7.1.1 Fellesføring for statlige virksomheter for 2014: Redusere og fjerne "tidstyver" i forvaltningen 7.2 Bufdir skal avgi følgende rapportering	42	Fellesføringer	(side 41) Statlige virksomheter skal i forbindelse med årsrapporten for 2014 rapportere til eget departement om arbeid med fjerning av "tidstyver". Det vil si effektivisering av egen drift, regelforenkling og andre gjennomførte forenklingstiltak i egen virksomhet og overfor innbyggere, næringsliv og offentlige virksomheter. Dette skal bidra til at møtet og samhandlingen med offentlig sektor blir enklere for innbyggere og næringsliv, og effektivisering av offentlig sektor slik at ansatte i offentlig sektor kan få mer tid til kjerneoppgavene og øke kvaliteten i oppgaveløsningen.  I tillegg bes virksomhetene innen 1. september 2014 om å foreslå forenkling av regelverk eller prosedyrekrav fastsatt av andre som skaper "tidstyver" for virksomheten.
Barne- og ungdomsdirektoratet (Bufdir)	Tildelingsbrev	2015	Innen 01.06.2015 skal Bufdir melde inn på Difis rapporteringsløsning ( <a href="http://tidstyv.difi.no/">http://tidstyv.difi.no/</a> ) eller på annen egnet måte, om brukerrettede "tidstyver" i egen virksomhet.	5. Administrative forhold 5.1 Regjeringens fellesføringern Tidstyver	29	Fellesføringer	(side 29) I 2015 skal Bufdir prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne. Bufdir skal også vurdere – og eventuelt ta initiativ til – tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlige på tvers av flere statlige virksomheter. Innen 01.06.2015 skal Bufdir melde inn på Difis rapporteringsløsning ( <a href="http://tidstyv.difi.no/">http://tidstyv.difi.no/</a> ) eller på annen egnet måte, om brukerrettede "tidstyver" i egen virksomhet. Virksomhetene skal så i dialog med sitt eierdepartement velge ut brukerrettede "tidstyver" de selv kan gjøre noe med og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne disse. I årsrapporten for 2015 skal det rapporteres på en felles mal om arbeidet med å avvikle brukerrettede "tidstyver" i egen virksomhet, og hvordan det skal arbeides videre med disse.
Barne- og ungdomsdirektoratet (Bufdir)	Tildelingsbrev	2015	For å gi insentiver til mer effektiv statlig drift og skape handlingsrom for prioriteringer innføres det en avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform fra 2015. Dette innebærer at 01 og 20-poster er redusert tilsvarende 0,6 pst. av bevilgningen.	5. Administrative forhold 5.1 Regjeringens fellesføringern Avbyråkratisering- og effektiviseringsreform	30		(side 30) Regjeringen forutsetter at alle statlige virksomheter gjennomfører årlige tiltak for å øke produktiviteten. For å gi insentiver til mer effektiv statlig drift og skape handlingsrom for prioriteringer innføres det en avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform fra 2015. Dette innebærer at 01 og 20-poster er redusert tilsvarende 0,6 pst. av bevilgningen.
Barne- og ungdomsdirektoratet (Bufdir)	Tildelingsbrev	2016	Henvvisning til Digitaliseringsrundskrevet	2.2 Oppgaver av tverrgående karakter	4	Digitaliseringsrundskrevet	Befolkningen forventer at velferdstjenester og informasjon er digitalt tilgjengelig, og det er derfor viktig at Bufdir har god tilgjengelighet og brukervennlighet i sine digitale løsninger. Direktoratet må forholde seg til føringene i regjeringens overordnede IKT-politikk, jf. digitaliseringsrundskrevet. BLD vil fra 2016 innføre en egen post på etatsstyringsmøtene hvor Bufdir orienterer om status for pågående IKT-prosjekter i lys av risikoanalyser og budsjett, jf. 6.2 i).
Barne- og ungdomsdirektoratet (Bufdir)	Tildelingsbrev	2016	1. Kartlegge brukeropplevelse med virksomheten 2. På bakgrunn av kartlegging, vurdere initiativ som kan forbedre tjenestene	5. Administrative forhold 5.1. Regjeringens fellesføringer	24	Fellesføring	side 24: som et ledd i arbeidet med en enklere hverdag for folk flest....
Barne- og ungdomsdirektoratet (Bufdir)	Tildelingsbrev	2016	Rapportere på brukervedvirkning, Digitalisering/IKT og tidstyver	6.2 Rapportering på tverrgående områder	26		Bufdir bes om å redegjøre i årsrapporten for egen innsats og oppnådde resultater på følgende: h) Brukervedvirkning og eventuelt resultat av gjennomførte brukerundersøkelser, jf. kap. 5.1. i) Digitalisering/IKT j) Tidstyver
Barne- og ungdomsdirektoratet (Bufdir)	Tildelingsbrev	2017	1. Gjøre rede for hvordan effektiviserings gevinstene av digitalisering av arbeidsprosesser hentes ut	5. Andre oppgaver og føringer 5.2. Regjeringens fellesføringer	28	Fellesføringer	side 28: Bufdir skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal Bufdir gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviserings-tiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder.
IMDI - Integrerings- og mangfoldsdirektoratet	Tildelingsbrev	2013	Ingen				



			Statlige virksomheter skal i forbindelse med årsrapporten for 2014 rapportere til eget departement om arbeidet med fjerning av "tidstyver". Det vil si effektivisering av egen drift, regelforenkling og andre gjennomførte forenkling til tak i egen virksomhet og overfor innbyggere, næringsliv og offentlige virksomheter. I tillegg bes virksomhetene innen 1.september 2014 om å foreslå forenkling av regelverk eller prosedyrekrav fastsatt av andre som skaper "tidstyver" for virksomheten.	6. Administrative føringer 5.1 Fellesføringer	12	Fellesføringer	(side 12) Bakgrunn og nærmere om begreppstidstyver Forenklinger ett avregjeringenssatsingsområder. En viktig strategi i den forbindelse er å arbeide med å identifisere, redusere og fjerne tidstyver. Å redusere og fjerne tidstyver dreier seg dels om å gjøre møtet og samhandlingen med offentlig sektor enklere for innbyggere og næringsliv, og dels om å effektivisere offentlig sektor slik at ansatte i offentlig sektor kan få mer tid til kjerneoppgavene og øke kvaliteten i oppgaveløsningen. Å redusere og fjerne tidstyver skal for eksempel bidra til at lærere kan få mer tid til undervisning og leger mer tid til pasient behandling. Tidstyver kan være forårsaket av forhold som virksomheten og virksomhetsledelsen selv kan gjøre noe med, slik som tungvinte arbeidsrutiner. Tidstyver kan også skyldes forhold virksomheten ikke har kontroll med, slik som lov, regelverk, innrapporteringskrav og prosedyrer fastsatt av andre myndigheter. I fellesføringen bes virksomhetene om å arbeide både med interne tidstyver som virksomheten selv har kontroll med, og eksterne tidstyver som virksomheten selv ikke har kontroll med. Virksomhetene kan henvende seg til Direktoratet for forvaltning og IKT(Difi) for å få bistand til hvordan kartleggings- og identifiseringsarbeid kan gjennomføres, hvordan virksomhetene kan arbeide med å redusere tidstyveri i egen virksomhet, og for å lære av andres erfaringer.
IMDI - Integrerings- og mangfoldsdirektoratet	Tildelingsbrev	2014					
			I 2015 skal IMDi prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne. IMDi skal også vurdere – og eventuelt ta initiativ til – tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlige på tvers av flere statlige virksomheter.  Innen 01.06.15 skal IMDi melde inn på Difis rapporteringsløsning ( <a href="http://tidstyv.difi.no/">http://tidstyv.difi.no/</a> ) eller på annen egnet måte, om brukerrettede tidstyver i egen virksomhet. Virksomhetene skal så i dialog med sitt eierdepartement velge ut brukerrettede tidstyver de selv kan gjøre noe med, og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne disse. I årsrapporten for 2015 skal det rapporteres på en felles mal om arbeidet med å avvikle brukerrettede tidstyver i egen virksomhet, og hvordan det skal arbeides videre med disse.	5. Administrative forhold 5.1 Regjeringens fellesføringer	16	Fellesføringer	(Side 15) Statlige virksomheter har i 2014 rapportert inn aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk m.m. gitt av andre som oppleves som tidstyver i det daglige arbeidet. Regjeringen følger nå opp disse innspillene. Virksomhetene skal også rapportere i årsrapporten for 2014 om sitt arbeid med å forenkle regelverk, bruke klart språk, og forenkle rutiner og ordninger de kan gjøre noe med selv. Dette skal følges opp som et ledd i et kontinuerlig forbedringsarbeid.
IMDI - Integrerings- og mangfoldsdirektoratet	Tildelingsbrev	2015					
			...skal IMDi bidra til departementets forvaltning og utvikling av regelverket generelt, og særskilt i forbindelse med arbeidet med å utvikle digitale løsninger.	2. Overordnede utfordringer og prioriteringer	5	Fellesføring, men ikke fellesføringsordlyden...	(Side 5) 2. Overordnede utfordringer og prioriteringer Brukerretting, effektivisering og forenkling av offentlig sektor gjennom digitalisering er en sentral ambisjon hos regjeringen. IMDi skal utvikle digitale løsninger som gir gode fagsystemer og som bidrar til å gjøre relevant kunnskap og styringsinformasjon tilgjengelig for relevante aktører. Arbeidet skal bidra til en sikrere og mer effektiv forvaltning. I forbindelse med arbeidet skal IMDi bidra til departementets forvaltning og utvikling av regelverket generelt, og særskilt i forbindelse med arbeidet med å utvikle digitale løsninger.
IMDI - Integrerings- og mangfoldsdirektoratet	Tildelingsbrev	2016					
			Regjeringen forutsetter at alle statlige virksomheter gjennomfører årlige tiltak for å øke produktiviteten. Det ble fra 2015 innført en av byråkratiserings- og effektiviseringsreform for å gi insentiver til mer effektiv statlig drift samt skape handlingsrom for prioriteringer	5. Administrative forhold 5.3 Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform	16	AVB	
			Utvikle digitale løsninger bidra til departementet med forvaltning og utvikling av regelverk, særskilt til utvikling av digitale løsnignger		4		Side 4: Brukerretting, effektivisering og forenkling av offentlig sektor gjennom digitalisering er en sentral ambisjon hos regjeringen. IMDi skal fortsette arbeidet med å utvikle digitale løsninger som gir gode fagsystemer og som bidrar til å gjøre relevant kunnskap og styringsinformasjon tilgjengelig for relevante aktører. Arbeidet skal bidra til en sikrere og mer effektiv forvaltning. I forbindelse med arbeidet skal IMDi bidra til departementets forvaltning og utvikling av regelverket generelt, og særskilt i forbindelse med arbeidet med å utvikle digitale løsninger.
IMDI - Integrerings- og mangfoldsdirektoratet	Tildelingsbrev	2017					
			Arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten	3.5. Administrative forhold 3.5.1. Fellesføring for 2017	21	Fellesføringer	side 21: IMDi skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. Kommunal- og moderniseringsdepartementet sender i nærmeste fremtid ut et rundskriv med en utdypende forklaring på hvordan fellesføringen skal forstås og hvordan virksomhetens resultater skal gjengis i årsrapporten.

Finansdepartementet (FIN)							
Finanstilsynet (FST)	Tildelingsbrev	2013	Vurdere hvordan IKT kan anvendes for å gjøre brukernes møte med det offentlige enklere og frigjøre ressurser for brukerne og etaten	4. Administrative forhold 4.5 Elektronisk forvaltning	9	Digitaliseringsrundskrivet	(side 9) Finanstilsynet skal i tjenesteutviklingen vurdere hvordan IKT kan anvendes for å gjøre brukernes møte med det offentlige enklere og frigjøre ressurser for brukerne og etaten. Det vises til Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementets rundskriv P-10/2012 av 31. oktober 2012 (digitaliseringsrundskrivet). Føringene i dette rundskrivet forutsettes lagt til grunn. Arbeidet med informasjonssikkerhet må ivaretas godt i egen virksomhet og være i tråd med ny nasjonal strategi for informasjonssikkerhet, jf. pkt. 1.7 i nevnte rundskriv.
Finanstilsynet (FST)	Tildelingsbrev	2014	1. Gjøre rede for fjerning av regelverk og ordninger som gir unødvendig tidsbruk 2. Foreslå forenkling av regelverk eller prosedyrekrav fastsatt av andre	4. Administrative og andre forhold	8	Fellesføringer	Forenkling for å forebygge unødig tidsbruk (side 8): Forenkling er ett av regjeringens satsingsområder. En viktig strategi i den forbindelse er å arbeide med å identifisere, redusere og fjerne regelverk og ordninger som gir unødig tidsbruk. Dette dreier seg dels om å gjøre møtet og samhandlingen med offentlig sektor enklere for innbyggere og næringsliv, og dels om å effektivisere offentlig sektor for å frigjøre kapasitet til kjerneoppgaver og kvalitetsforbedringer. At kontakten med det offentlige oppfattes som tungvint, kan skyldes forhold som en virksomhet selv kan gjøre noe med, slik som tungvinte arbeidsrutiner. Årsaken kan også være forhold som virksomheten ikke har kontroll med, slik som lov, regelverk, innrapporteringskrav og prosedyrer fastsatt av andre myndigheter. I årsrapporten for 2014 bes Finanstilsynet gjøre rede for sitt arbeid med fjerning av regelverk og ordninger som gir unødig tidsbruk. Det vil si effektivisering av egen drift, regelforenkling og andre forenklingstiltak i egen virksomhet og overfor innbyggere, næringsliv og offentlige virksomheter. I tillegg bes Finanstilsynet om innen 1. september 2014 å foreslå forenkling av regelverk eller prosedyrekrav fastsatt av andre, og som vurderes som unødig belastende for virksomheten.
Finanstilsynet (FST)	Tildelingsbrev	2015	1. Prioritere tiltak som kan gi konkrete effekter for brukerne 2. Vurdere å ta initiativ til tiltak som kan forenkle brukernes kontakt og som gjelder flere offentlige institusjoner 3. Melde inn unødvendig tidsbruk 4. Avklare med FIN og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne ordninger, regelverk, praksiser mm som forårsaker unødvendig tidsbruk for brukerne	4. Administrative og andre forhold	8	Fellesføring (omskrevet)	Forenkling for å forebygge unødig tidsbruk Statlige virksomheter har i 2014 rapportert om regelverk og prosedyrekrav som er gitt av andre, og som vurderes som unødig belastende for virksomheten. Regjeringen følger nå opp disse innspillene. I tildelingsbrevet for 2014 ble bedt om at det i årsrapporten gjøres rede for etatens arbeid med fjerning av regelverk og ordninger som gir unødig tidsbruk. I det videre arbeid med å forebygge unødig tidsbruk ber vi Finanstilsynet prioritere tiltak som kan gi konkrete effekter for brukerne. Vi ber om at det også vurderes og eventuelt tas initiativ til tiltak som kan forenkle brukernes kontakt med det offentlige og som gjelder flere offentlige institusjoner. Innen 1. juni 2015 skal Finanstilsynet melde inn i Difis rapporteringsløsning, eller på annen egnet måte, om forhold i egen virksomhet som bidrar til unødig tidsbruk for brukerne. Etter avklaring med departementet skal det deretter igangsettes tiltak for å redusere eller fjerne ordninger, regelverk, praksiser mv, som forårsaker unødig tidsbruk. I årsrapporten for 2015 skal det rapporteres på en felles mal om hva som her er gjort og om planer for videre arbeid. Rapportering om nytte og gevinster fra Altinn Finanstilsynet vil bli bedt om en særskilt rapportering om nytte og gevinster ved bruk av Altinn. Finansdepartementet vil gi nærmere informasjon om rapporteringen.
Finanstilsynet (FST)	Tildelingsbrev	2016	1. Arbeide for effektivisering 2. Sørg for standardisering av arbeidsprosesser og effektivisering 3. Vurdere tilpasninger i organisasjonen for å sikre mer effektiv oppgaveløsning	5. Styring og kontroll 5.1 Effektiv drift og organisasjonsutvikling	4-5	Digitaliseringsrundskrivet	Finanstilsynet skal arbeide for å effektivisere virksomheten blant annet gjennom en streng prioritering av tilsynets ressurser. Finanstilsynet skal sørge for standardisering av arbeidsprosesser og effektivisering, og at gevinster realiseres og ressurser omdisponeres til prioriterte områder. Effektivisering og gevinstrealisering skal dokumenteres hensyntatt virksomhetens egenart, slik at departementet kan vurdere bl.a. om tilsynets drift er effektiv. Ved planlegging og styring av IKT-prosjekter over 10mill. kroner, og som ikke følger Finansdepartementets KS-ordning, skal en benytte en prosjektmodell basert på beste praksis, f.eks. prosjektveiviseren, utarbeidet av Difi. Modellen skal bl.a. dekke alle faser av et prosjekt, herunder gevinstrealisering, og ha tydelige beslutningspunkter, samt angi krav til dokumentasjon ved de ulike beslutningspunktene. Virksomheten skal, så langt det er hensiktsmessig, benytte samme metodikk ved andre utviklingsprosjekter. Finanstilsynet må kontinuerlig vurdere tilpasninger i organisasjonen for å sikre mer effektiv oppgaveløsning. Organisatoriske endringer av større omfang skal forelegges departementet på et tidlig stadium.
Finanstilsynet (FST)	Tildelingsbrev	2016	1. Følge føringen i digitaliseringsrundskrivet	5. Styring og kontroll 5.6 Elektronisk forvaltning	6	Digitaliseringsrundskrivet	Det vises til Kommunal- og moderniseringsdepartementets rundskriv H-17/ 15 av 20. november 2015 (digitaliseringsrundskrivet). Føringene i dette rundskrivet forutsettes lagt til grunn for virksomhetens digitaliserings- og effektiviseringsarbeid. I den grad Finanstilsynet vurderer det som hensiktsmessig i lys av sine overordnede oppgaver, skal virksomheten fortsette å gjøre sine data tilgjengelig i tråd med føringene i pkt. 1.4 i rundskrivet. Arbeidet med informasjonssikkerhet må ivaretas godt i egen virksomhet og være i tråd med nasjonal strategi for informasjonssikkerhet, jf. pkt. 1.6 i rundskrivet. Det vises også til finansieringsordningene som er omtalt i rundskrivets pkt. 4.2 og 4.3.

Finanstilsynet (FST)	Tildelingsbrev	2016	1. Fortsatt fjerne unødige tidsbruk	5. Styring og kontroll 5.7 Forenkling for å forebygge unødige tidsbruk	6	Fellesføring	Innsatsen for å fjerne regelverk og ordninger som gir unødige tidsbruk, skal pågå også i 2016. Kommunal- og moderniseringsdepartementets føringer for arbeidet legges til grunn.
Finanstilsynet (FST)	Tildelingsbrev	2016	1. Økning av produktivitetgevinstutgaket fra 0,6 til 0,7	7. Budsjettildeling			I departementets brev av 30. mars og 8. oktober 2015 er det nærmere redegjort for bevilgningsforslagene. De eneste endringsforslagene for Finanstilsynet i Prop. 1 S Tillegg 1 (2015-2016) gjelder økning av produktivitetgevinstuttaket fra 0,5 til 0,6 pst. Ved Stortinget budsjettbehandling ble uttaket økt ytterligere - fra 0,6 til 0,7 pst. Gebyrene for prospektkontroll må til enhver tid være godt tilpasset kostnadene
Finanstilsynet (FST)	Tildelingsbrev	2017	Unytte tildelte ressurser bedre og øke produktivitet Gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak Redgjøre for produktivitetsfremmende tiltak	5. Styring og kontroll 5.1. Effektiv drift og organisasjonsutvikling	4	Fellesføring	Side 4: Finanstilsynet skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal Finanstilsynet gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester, er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsringer og tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder. Finanstilsynet skal i årsrapporten for 2017 gi en samlet vurdering av produktivitetstiltakene, herunder redegjøre for produktivitetsfremmende tiltak. Arbeidet med å effektivisere og realisere gevinster, skal baseres på anerkjente metoder. Forvaltningen vil generelt måtte forvente seg stramme budsjetter fremover. Avbyråkrats- og effektiviseringsreformen som ble innført i 2015, er forutsatt å inngå som en fast del av budsjettarbeidet. Budsjettrammeduksjonene for den enkelte virksomhet må møtes med interne effektiviseringstiltak. En naturlig del av slike tiltak er å vurdere mulighetene for å flytte ressurser fra ordinær drift til effektiviseringstiltak, herunder IKT-investeringer. Finanstilsynet skal ha en plan for slik gevinstrealisering. En konsekvens av budsjettsiktene fremover, er også at større utviklings- og effektiviserings-tiltak som krever investeringer, i større grad må planlegges finansiert med interne omdisponeringer. I særlig grad gjelder dette tiltak som primært gir gevinster for virksomheten selv. For tiltak som får øremerkede bevilgninger, kan gevinster ikke påregnes beholdt fullt ut. Vi minner om at investeringer også kan dekkes ved overskridelse av etatens driftsbudsjett mot innsparinger de påfølgende fem år, jf. R-110 Fullmakter i henhold til bevilgningsreglementet. Det er også mulig å få dekket inntil 50 pst. av interne investeringsutgifter gjennom «Medfinansieringsordningen for digitaliseringsprosjekt i statlige virksomheter», som administreres av Difi.
Skatteetaten	Tildelingsbrev	2013	1. Legge vekt på hvordan IKT kan bidra til at brukernes møte med det offentlige blir enklere og frigjøre ressurser for både brukerne og Skatteetaten	3. Elektronisk forvaltning	18	Digitaliseringsrundskrivet	(side 18) Skatteetaten skal i tjenesteutviklingen legge vekt på hvordan IKT kan bidra til at brukernes møte med det offentlige blir enklere og frigjøre ressurser for både brukerne og Skatteetaten. Skatteetaten forvalter flere store produksjonssystemer som behandler betydelige informasjonsmengder, herunder folkeregisteret, system for likning, SOFIE og MVA-systemet. Informasjonssystemenes tilgjengelighet, konfidensialitet og integritet er avgjørende for etatens måloppnåelse. Etaten bes fortsette det systematiske arbeidet med å ivareta informasjonssikkerheten i tråd med ny nasjonal strategi for informasjonssikkerhet. Direktoratet bes i årsrapporten gi en vurdering av risiko knyttet til informasjonssikkerhet. Det vises for øvrig til Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementets rundskriv P-10/2012 av 31. oktober 2012 (digitaliseringsrundskrivet). Føringerne i dette rundskrivet forutsettes lagt til grunn.
Skatteetaten	Tildelingsbrev	2014	Saksbehandlingen skal være effektiv	2.4. Hovedmål 4. Brukerne skal få god service			Side 14) - Skatteetaten har en pga sin natur har et fokus på saksbehandlingstid og svartid på konkrete saker. Dette faller i stor grad utenfor oppgaven. 2.4 Hovedmål 4: Brukerne skal få god service 2.4.1 Delmål 4.1: Saksbehandlingen skal være effektiv Styringsparametre: • Andel klager på likningsbehandlingen behandlet innen 3 måneder • Andel klager til klagenemnda for mva. behandlet innen 6 måneder • Andel klager i arvesaker behandlet innen 3 måneder • Andel restanser for etterkontroller eldre enn ett år 2.4.2 Delmål 4.2: Brukerne skal få informasjon og veiledning av god kvalitet Styringsparametre: • Andel henvendelser til Skatteopplysningen der brukeren er fornøyd med servicen • Kvalitet i veiledningen til Skatteopplysningen – andel avvik fra korrekte svar • Andel brukere som oppfatter etatens servicenivå som godt • Andel brukere som oppfatter servicenivået i etatens sakshåndtering som godt

Skatteetaten	Tildelingsbrev	2014	1. ...i tjenesteutviklingen legge vekt på hvordan informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) kan styrke etterlevelsen, frigjøre ressurser for både brukerne og Skatteetaten og bidra til at brukernes møte med det offentlige blir enklere.	3. IKT - Utvikling og forvaltning	15		(side 15) Skatteetaten skal i tjenesteutviklingen legge vekt på hvordan informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) kan styrke etterlevelsen, frigjøre ressurser for både brukerne og Skatteetaten og bidra til at brukernes møte med det offentlige blir enklere. Skatteetaten har over tid utviklet en stor og kompleks systemportefølje. Kostnadene ved å forvalte systemporteføljen øker stadig. Det er derfor viktig at etaten har god kontroll på utgiftene Etatens nye systemutviklingsplattform kan benyttes til å konsolidere porteføljen, etablere interne felleskomponenter og bidra til at utviklingsprosjekter gir en forenklet arkitektur med gode endringsmuligheter og høy funksjonalitet. Skatteetaten forvalter flere store produksjonssystemer som behandler betydelige informasjonsmengder, herunder folkeregisteret, system for likning, SOFIE og mvasystemet. Informasjonssystemenes tilgjengelighet, konfidensialitet og integritet er viktig for etatens at etaten kan nå målene sine. Etaten skal ivareta informasjonssikkerheten i tråd med nasjonal strategi for informasjonssikkerhet. Direktoratet skal vurdere risiko ved informasjonssikkerhet i årsrapporten. Det vises for øvrig til Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementets rundskriv P-4/2013 av 2. september 2013 (digitaliseringsrundskrivet). Føringene i dette rundskrivet forutsettes lagt til grunn.
Skatteetaten	Tildelingsbrev	2014	1. gjøre rede for sitt arbeid med fjerning av regelverk og ordninger som gir unødig tidsbruk 2. foreslå forenkling av regelverk eller prosedyrekrav fastsatt av andre, og som vurderes som unødig belastende for virksomheten	4.4 Andre forhold 4.4.1 Forenkling for å forebygge unødig tidsbruk	23	Fellesføringer	(side 23) 4.4.1 Forenkling for å forebygge unødig tidsbruk Forenkling er ett av regjeringens satsingsområder. En viktig strategi i den forbindelse er å arbeide med å identifisere, redusere og fjerne regelverk og ordninger som gir unødig tidsbruk. Dette dreier seg dels om å gjøre møtet og samhandlingen med offentlig sektor enklere for innbyggere og næringsliv, og dels om å effektivisere offentlig sektor for å frigjøre kapasitet til kjerneoppgaver og kvalitetsforbedringer. At kontakten med det offentlige oppfattes som tungvint, kan skyldes forhold som en virksomhet selv kan gjøre noe med, slik som tungvinte arbeidsrutiner. Årsaken kan også være forhold som virksomheten ikke har kontroll med, slik som lov, regelverk, innrapporteringskrav og prosedyrer fastsatt av andre myndigheter. I årsrapporten for 2014 bes Skattedirektoratet gjøre rede for sitt arbeid med fjerning av regelverk og ordninger som gir unødig tidsbruk. Det vil si effektivisering av egen drift, regelforenkling og andre forenklingstiltak i egen virksomhet og overfor innbyggere, næringsliv og offentlige virksomheter. I tillegg bes Skattedirektoratet om innen 1. september 2014 å foreslå forenkling av regelverk eller prosedyrekrav fastsatt av andre, og som vurderes som unødig belastende for virksomheten.
Skatteetaten	Tildelingsbrev	2015	1. Saksbehandlingen skal være effektiv	2.4 Hovedmål 4 Brukerne skal få god service	13		Side 13. Tilsvarende i stor grad samme virksomhetsmål og parametere som i 2014 - løpende fagmål for etaten
Skatteetaten	Tildelingsbrev	2015	1. i tjenesteutviklingen legge vekt på hvordan informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) kan styrke etterlevelsen, frigjøre ressurser for både brukerne og Skatteetaten og bidra til at brukernes møte med det offentlige blir lettere	3. IKT - Utvikling og forvaltning	14		Side 14
Skatteetaten	Tildelingsbrev	2015	Prioritere tiltak som gir effektive for brukerne Vurdere og ta initiativ til tiltak Melde inn forhold som bidrar til unødig tidsbruk i dialog med DEP velge ut tidstyver og igangsette tiltak for å redusere	4.4. Andre forhold 4.4.1 Forenkling for å forebygge unødvendig tidsbruk	23	Fellesføringer	Side 23
Skatteetaten	Tildelingsbrev	2016	1. Saksbehandlingen skal være effektiv	4.4 Hovedmål 4 Brukerne skal få god service	17		Side 17. Tilsvarende i stor grad samme virksomhetsmål og parametere som i 2014 - løpende fagmål for etaten
Skatteetaten	Tildelingsbrev	2016	Kartlegge brukeropplevelsen Vurdere tiltak på bakgrunn av kartleggingen Igangsette tiltak	4.4 Hovedmål 4: Brukerne skal få god service 4.4.3 Spesielle tiltak Enkelte hverdag for folk flest	18	Fellesføring	side 18: Enklere hverdag for folk flest Som et ledd i arbeidet med enklere hverdag for folk flest ønsker regjeringen å styrke kontakten mellom brukerne og forvaltningen. I 2016 skal Skatteetaten fortsatt kartlegge hvordan brukerne opplever etaten, jf. delmål 4.2 med styringsparametere. På bakgrunn av kartleggingen skal etaten vurdere og eventuelt ta initiativ til tiltak som kan forbedre tjenestene. Resultater, analyser og beskrivelse av ev. tiltak skal omtales i årsrapporten for 2016. Av hensyn til behovet for gjensidig læring og kontakten mellom brukerne og statlige virksomheter, oppfordres etaten til også å legge informasjon om resultatene ut på sine hjemmesider.

Skatteetaten	Tildelingsbrev	2016	<p>1. i tjenesteutviklingen legge vekt på hvordan informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) kan styrke etterlevelsen, frigjøre ressurser for både brukerne og Skatteetaten og bidra til at brukernes møte med det offentlige blir enklere</p> <p>2. Skatteetatens post skal innen utgangen av tredje kvartal videresendes til sikker digital postkasse (SDP)</p> <p>3. Utreide en plan for å sende skattedialog til SDP</p>	5. IKT - utvikling og forvaltning	19 - 20	Digitaliseringsrundskrivet	<p>(side 19)</p> <p>Skatteetaten skal i tjenesteutviklingen legge vekt på hvordan informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) kan styrke etterlevelsen, frigjøre ressurser for både brukerne og Skatteetaten og bidra til at brukernes møte med det offentlige blir enklere. Skatteetaten har over tid utviklet en stor og kompleks systemportefølje. Det er derfor viktig at etaten har god kontroll på utgiftene. Skatteetaten skal gjennom sine utviklings-aktiviteter arbeide for en ny helhetlig IT-arkitektur som gir etaten forbedret endrings-evne og mer forutsigbar kostnadsutvikling. Det vises til Kommunal- og moderniseringsdepartementets rundskriv H-17/2015 av 20. november 2015 (digitaliseringsrundskrivet). I skrevet gis pålegg og anbefalinger vedrørende digitalisering i offentlig sektor. Føringene i dette rundskrivet forutsettes lagt til grunn for etatens digitaliserings- og effektiviseringsarbeid. Skatteetaten forvalter flere store produksjonssystemer som behandler betydelige informasjonsmengder. Informasjonssystemenes tilgjengelighet, konfidensialitet og integritet er viktig for at etaten kan nå målene sine. Nødvendigheten av å følge opp informasjonssikkerheten, jf. digitaliseringsrundskrivets pkt. 1.5, understrekes derfor særskilt. Årsrapporten skal inneholde en vurdering av risiko i forbindelse med informasjonssikkerhet.</p> <p>Overgang til sikker digital postkasse: Skatteetatens post til innbyggerne (unntatt skattedialogen) skal innen utgangen av tredje kvartal videresendes fra Altinn til innbyggerens valgte sikre digitale postkasse. Skatteetaten skal i samråd med Difi utarbeide en plan for dette innen 1. april 2016, jf. digitaliseringsrundskrivets pkt. 1.2. Departementet ber om å få oversendt en orientering om arbeidet og et utkast til plan innen 15. mars 2016. Finansdepartementet viser også til at Skatteetaten innen 15. februar 2016 skal lage en plan for å sende skattedialogen til innbyggerens digitale postkasse, jf. bestilling fra departementet av 17. desember 2015. Departementet ber etaten vurdere om planene for å sende hlv. skattedialogen og etatens øvrige digitale post fra Altinn til innbyggerens sikre digitale postkasse skal sees i en sammenheng.</p>
Skatteetaten	Tildelingsbrev	2016	<p>1. Arbeide for effektivisere og bedre produktiviteten</p> <p>2. Ha et program for felles metodikk som sikre standardisering av arbeidsprosesser og effektivisering</p> <p>3. Bestilling (6.10) - Forslag til innretning på dokumentasjon av effektivisering, gevinstrealisering og produktivitetutvikling</p>	6. Styring og kontroll 6.1. Effektiv drift og organisasjonsutvikling 6.10 Bestillinger i 2016	22		<p>(Side 22)</p> <p>Skatteetaten skal arbeide for å effektivisere virksomheten og bedre produktiviteten. Etaten skal ha et program eller felles metodikk som sikrer standardisering av arbeidsprosesser og effektivisering, og at gevinster realiseres og ressurser omdisponeres til prioriterte områder. Effektivisering og gevinstrealisering skal dokumenteres slik at departementet kan vurdere blant annet om produktivitetutviklingen er tilfredsstillende. Etaten bes om å sende inn et forslag til innretning på slik dokumentasjon innen 1. april 2016. Skatteetaten må kontinuerlig vurdere tilpasninger i organisasjonen for å sikre mer effektiv oppgaveløsning. Organisatoriske endringer av større omfang skal forelegges departementet på et tidlig stadium.</p>
Skatteetaten	Tildelingsbrev	2016	1. Fortsette fjerne regelverk og ordninger som gir unødvendig tidsbruk	6. Styring og kontroll 6.6. Forenkling for å forebygge unødig tidsbruk		Fellesføring	<p>(side 25)</p> <p>Innsatsen for å fjerne regelverk og ordninger som gir unødig tidsbruk, skal pågå også i 2016. Status for etatens arbeid skal gis i årsrapporten. Kommunal- og moderniseringsdepartementets føringer for arbeidet legges til grunn.</p>
Skatteetaten	Tildelingsbrev	2017	4.4.1 Delmål 4.1 Saksbehandlingstiden skal være effektiv	4.4 Hovedmål 4 Brukerne skal få god service	11		Som tidligere år følges kjernevirksomheten opp spesifikt på dette
Skatteetaten	Tildelingsbrev	2017	<p>1. arbeide for en ny helhetlig IT-arkitektur</p> <p>2. i tjenesteutviklingen legge vekt på hvordan informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) kan styrke etterlevelsen, frigjøre ressurser for både brukerne og Skatteetaten og bidra til at brukernes møte med det offentlige blir enklere</p> <p>3. Videresende skattetrekksmelding og skatteoppgjøret fra Atinn til Digital postkasse</p> <p>4. starte å vurder hvordan kunstig intelligens kan anvednes for å effektiviser og digitalisere etatens oppgaveløsning (Ber om rapport innen 15.09.2017)</p>	5. IKT - utvikling og forvaltning	12-13	Digitaliseringsrundskrivet	<p>(side 12) Viser til digitaliseringsrundskrivet</p> <p>(side 13) overgang til SDP</p> <p>(side 13) Teknologimulighetsstudie (kunstig intelligens)</p>

Skatteetaten	Tildelingsbrev	2017	1. arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten 2. gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringskrav 3. gi en samlet vurdering av produktivitetsutviklingen 4. plan for gevinstrealisering (ref avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen i statsbudsjettet) 5. Kontinuerlig vurder tilpasninger i organisasjonen for å sikre mer effektiv oppgaveløsning	6. Styring og kontroll 6.1 Effektiv drift og organisasjonsutvikling	14	Fellesføring	(side 14) Skatteetaten skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal Skatteetaten gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviserings tiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester, er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder. Arbeidet med å effektivisere og realisere gevinster skal baseres på anerkjente metoder. Skatteetaten skal i årsrapporten for 2017 gi en samlet vurdering av produktivitetsutviklingen, herunder redegjøre for produktivetsfremmende tiltak. Vurderingen av produktivitetsutviklingen bør underbygges med nøkkeltall som belyser produktivitet i etaten på aggregert nivå. Skatteetaten skal i 2017 vurdere hvilke data for ressursbruk som er nødvendig for å måle produktivitet i etaten på et mer detaljert nivå. Etaten må i denne sammenheng også vurdere behovet for mer standardiserte data om tjenesteproduksjonen. Forvaltningen vil generelt måtte forvente seg stramme budsjetter fremover. Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen som ble innført i 2015, er forutsatt å inngå som en fast del av budsjettarbeidet. Budsjettammereduksjonene for den enkelte virksomhet må møtes med interne effektiviseringstiltak. Skatteetaten skal ha en plan for slik gevinstrealisering. En konsekvens av budsjettutsiktene fremover er også at større utviklings- og effektiviseringstiltak som krever investeringer, i større grad må planlegges finansiert med interne omdisponeringer. I særlig grad gjelder dette tiltak som primært gir gevinster for virksomheten selv. For tiltak som får merkedede bevilgninger, kan gevinster ikke påregnes beholdt fullt ut.
Toll- og avgiftsdirektoratet							
Toll- og avgiftsdirektoratet	Tildelingsbrev	2013	1. Saksbehandlingen i etaten skal ha god kvalitet og skal utføres innen de angitte frister 2. Fortsatte kvalitetsmålinger av skasbehandlingen	2.4 Yte brukerne god service 2.4.2. Spesielle tiltak	10		Side 10 - Her er det effektivitetsmål på kjerneoppgavene som går på saksbehandling og effektivitet av kjerneoppgavene. Da dette ligger utenfor det administrative tas disse målene ikke med videre. Kvalitetsmåling av saksbehandlingen. Det er vesentlig at etatens brukere opplever lik behandling i tollregionene. Saksbehandlingen i etaten skal ha god kvalitet og skal utføres innen de angitte frister. Direktoratet bes fortsette arbeidet med kvalitetsmålinger av saksbehandlingen i etaten. Status for området skal også omtales i halvårsrapporten for 2013.
Toll- og avgiftsdirektoratet	Tildelingsbrev	2013	1. i tjenesteutviklingen vurdere hvordan IKT kan anvendes for å gjøre brukernes møte med det offentlige enklere og frigjøre ressurser både for brukerne og etaten 2. den samfunnsøkonomiske nytten overstiger kostnadene, og at tiltakene dermed skal medføre gevinster	3. Elektronisk forvaltning	11	Digitaliseringsrundskrivet	(side 11) Toll- og avgiftsetaten skal i tjenesteutviklingen vurdere hvordan IKT kan anvendes for å gjøre brukernes møte med det offentlige enklere og frigjøre ressurser både for brukerne og etaten. Ved utviklings tiltak innen elektronisk forvaltning, forventer departementet at den samfunnsøkonomiske nytten overstiger kostnadene, og at tiltakene dermed skal medføre gevinster i form av lavere bemanningsbehov og/eller at tiltakene gir klare resultatforbedringer. Det vises for øvrig til Fornyings-, administrasjons- og kirke departementets rundskriv P-10/2012 av 31. oktober 2012 (digitaliseringsrundskrivet). Føringene i dette rundskrivet forutsettes lagt til grunn.
Toll- og avgiftsdirektoratet	Tildelingsbrev	2013	1. Innføre elektronisk saksbehandling	3. Elektronisk forvaltning Elektronisk saksbehandling og arkiv	12		(side 12) Elektronisk saksbehandling og arkiv - Regjeringen har i St. meld. 17 (2006–2007) Eit informasjonssamfunn for alle gitt føringer om overgang til elektronisk arkiv og elektronisk saksbehandling i offentlige virksomheter. Dette innebærer at det elektroniske arkivet blir virksomhetens offisielle lovpålagte arkiv for dokumentasjon av egen virksomhet, jf. arkivforskriften § 2-13. For å høste gevinster av en slik overgang må dette ses i sammenheng med elektronisk saksbehandling og utbredelsen av elektroniske arbeidsformer. En overgang til elektronisk saksbehandling skaper en mer strukturert og samordnet tilnærming til dokumenthåndtering. Arkivering av alle arkivverdige dokumenter på ett sted vil styrke muligheten for komplette saksmapper og danne et viktig grunnlag for korrekte og effektive beslutninger. Et elektronisk arkiv er også mer fleksibelt, da dokumenter kan være tilgjengelige gjennom fjernaksessløsninger, uavhengig av tid og sted. Finansdepartementet forventer at etaten innfører elektronisk saksbehandling så snart det lar seg gjøre. Status for innføring av elektronisk saksbehandling i etaten skal også omtales i halvårsrapporten for 2013.
Toll- og avgiftsdirektoratet	Tildelingsbrev	2014	Mål på kjerneområde tas ikke med videre - se kommentar for 2013	2.4 Hovedmål 4: God service e overfor brukerne			

Toll- og avgiftsdirektoratet	Tildelingsbrev	2014	1. i tjenesteutviklingen vurdere hvordan informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) kan gjøre brukernes møte med det offentlige enklere og frigjøre ressurser både for brukerne og etaten	3. IKT - Utvikling og forvaltning	11	Digitaliseringsrundskrivet	(side 11) Toll- og avgiftsetaten skal i tjenesteutviklingen vurdere hvordan informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) kan gjøre brukernes møte med det offentlige enklere og frigjøre ressurser både for brukerne og etaten. Ved større utviklings tiltak innen elektronisk forvaltning forventer departementet at den samfunnsøkonomiske nytten overstiger kostnadene, og at tiltakene dermed skal medføre gevinster i form av lavere bemanningsbehov eller at tiltakene gir klare resultatforbedringer. Det vises for øvrig til Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementets rundskriv P-4/2013 av 2. september 2013 (digitaliseringsrundskrivet). Føringene i dette rundskrivet forutsettes lagt til grunn. Direktoratet bes i årsrapporten gi en risikovurdering av etatens arbeid med informasjonssikkerhet.
Toll- og avgiftsdirektoratet	Tildelingsbrev	2014	1. etaten innfører elektronisk saksbehandling for hele etaten i løpet av 2014	4. IKT - Utvikling og forvaltning Elektronisk saksbehandling og arkiv	11		(Side 11-12) Det er i St. meld. 17 (2006–2007) Eit informasjonssamfunn for alle gitt føringer om overgang til elektronisk arkiv og elektronisk saksbehandling i offentlige virksomheter. Dette innebærer at det elektroniske arkivet blir virksomhetens offisielle lovpålagte arkiv for dokumentasjon av egen virksomhet, jf. arkivforskriften § 2-13. For å høste gevinster av en slik overgang må dette ses i sammenheng med elektronisk saksbehandling og utbredelsen av elektroniske arbeidsformer. En overgang til elektronisk saksbehandling skaper en mer strukturert og samordnet dokumenthåndtering. Arkivering av alle arkiververdige dokumenter på ett sted vil styrke muligheten for komplette saksmapper og danne et viktig grunnlag for korrekte og effektive beslutninger. Et elektronisk arkiv er også mer fleksibelt, da dokumenter kan være tilgjengelige gjennom fjernaksesløsninger uavhengig av tid og sted. Finansdepartementet forventer at etaten innfører elektronisk saksbehandling for hele etaten i løpet av 2014. Status for innføring av elektronisk saksbehandling i etaten skal også omtales i halvårsrapporten for 2014.
Toll- og avgiftsdirektoratet	Tildelingsbrev	2014	1. gjøre rede for sitt arbeid med fjerning av regelverk og ordninger som gir unødige tidsbruk 2. foreslå forenkling av regelverk eller prosedyrekrav fastsatt av andre, og som vurderes som unødig belastende for virksomheten	4.4.4 Forenkling for å forebygge unødvendig tidsbruk 2.4. Hovedmål 4: God service overfor brukerne	16	Fellesføringer	(side 16-17) Forenkling er ett av regjeringens satsingsområder. En viktig strategi i den forbindelse er å arbeide med å identifisere, redusere og fjerne regelverk og ordninger som gir unødig tidsbruk. Dette dreier seg dels om å gjøre møtet og samhandlingen med offentlig sektor enklere for innbyggere og næringsliv, og dels om å effektivisere offentlig sektor for å frigjøre kapasitet til kjerneoppgaver og kvalitetsforbedringer. At kontakten med det offentlige oppfattes som tungvint, kan skyldes forhold som en virksomhet selv kan gjøre noe med, slik som tungvinte arbeidsrutiner. Årsaken kan også være forhold som virksomheten ikke har kontroll med, slik som lov, regelverk, innrapporteringskrav og prosedyrer fastsatt av andre myndigheter. I årsrapporten for 2014 bes Toll- og avgiftsdirektoratet gjøre rede for sitt arbeid med fjerning av regelverk og ordninger som gir unødig tidsbruk. Det vil si effektivisering av egen drift, regelforenkling og andre forenklingstiltak i egen virksomhet og overfor innbyggere, næringsliv og offentlige virksomheter. I tillegg bes Toll- og avgiftsdirektoratet om innen 1. september 2014 å foreslå forenkling av regelverk eller prosedyrekrav fastsatt av andre, og som vurderes som unødig belastende for virksomheten.
Toll- og avgiftsdirektoratet	Tildelingsbrev	2015	Mål på kjerneområde tas ikke med videre - se kommentar for 2013		10		
Toll- og avgiftsdirektoratet	Tildelingsbrev	2015	1. i tjenesteutviklingen vurdere hvordan informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) kan gjøre brukernes møte med det offentlige enklere og frigjøre ressurser både for brukerne og etaten	3. IKT - Utvikling og forvaltning	11		Fortsatt henvisning og krav til å følge digitaliseringsrundskrivet (side 11)
Toll- og avgiftsdirektoratet	Tildelingsbrev	2015	1. Prioritere tiltak som kan gi konkrete effekter for brukerne 2. Vurdere å ta initiativ til tiltak som kan forenkle brukernes kontakt og som gjelder flere offentlige institusjoner 3. Melde inn unødvendig tidsbruk 4. Avklare med FIN og igangsette tiltak	4.4.4 Forenkling for å forebygge unødvendig tidsbruk	17	Fellesføringer	
Toll- og avgiftsdirektoratet	Tildelingsbrev	2016	1. Ha et program eller felle metodikk som sikrer standardisering 2. Effektivisering og gevinstrealisering skal dokumenteres 3. Sende inn forslag på hvordan effektivisering og gevinstrealisering skal dokumenteres 4. Vurdere tilpasninger i organisasjonen for å sikre mer effektiv oppgaveløsning	5. Styring og kontroll 5.1 Effektiv drift og organisasjonsutvikling 5.1.1 Generelt	11		(side 11) Tolletaten skal arbeide for å effektivisere virksomheten og bedre produktiviteten. Etaten skal ha et program eller felles metodikk som sikrer standardisering av arbeidsprosesser og effektivisering, og at gevinster realiseres og ressurser omdisponeres til prioriterte områder. Effektivisering og gevinstrealisering skal dokumenteres, slik at departementet kan vurdere blant annet om produktivitetens utviklingen er tilfredsstillende. Tolletaten bes om å sende inn et forslag til innretning på slik dokumentasjon innen 1. april 2016. Tolletaten må kontinuerlig vurdere tilpasninger i organisasjonen for å sikre mer effektiv oppgaveløsning. Organisatoriske endringer av større omfang skal forelegges departementet på et tidlig stadium. Se også pkt. 5.1.2 og 5.1.3.

Toll- og avgiftsdirektoratet	Tildelingsbrev	2016	1. Plan for å sende post til digital postkasse (SDP)	5. Styring og kontroll 5.6 Elektronisk forvaltning	14	Digitaliseringsrundskrivet	(Side 14) Det vises til Kommunal- og moderniseringsdepartementets rundskriv H-7/2014 av 20. november 2015 (digitaliseringsrundskrivet). I skrevet gis pålegg og anbefalinger vedrørende digitalisering i offentlig sektor. Føringene i dette rundskrivet forutsettes lagt til grunn for virksomhetens digitaliserings- og effektiviseringsarbeid. Finansdepartementet ber om å bli orientert senest 15. mars 2016 om Tolletatens arbeid som tjenesteieier i Altinn med en plan for å sende post til digital postkasse for innbyggere. Finansdepartementets etater forvalter store og til dels svært beskyttelsesverdige data, og nødvendigheten av å følge opp informasjonssikkerheten, jf. rundskrivet pkt. 1.5, understrekes derfor særskilt. Årsrapporten skal inneholde en vurdering av risiko i forbindelse med informasjonssikkerhet.
Toll- og avgiftsdirektoratet	Tildelingsbrev	2016	1. Fortsette fjerne regelverk og ordninger som gir unødvendig tidsbruk	5. Styring og kontroll 5.7 Forenkling for å forebygge unødig tidsbruk	14	Fellesføringer	(side 14) Innsatsen for å fjerne regelverk og ordninger som gir unødig tidsbruk, skal pågå også i 2016. Status for etatens arbeid skal gis i årsrapporten. Kommunal- og moderniserings-departementets føringer for arbeidet legges til grunn.
Toll- og avgiftsdirektoratet	Tildelingsbrev	2016	1. Forslag til innretning på dokumentasjon av effektivisering, gevinstrealisering og produktivitetutvikling	5. Styring og kontroll 5.11 Bestillinger i 2016	15		
Tolldirektoratet (tidligere toll- og avgiftsdirektoratet)	Tildelingsbrev	2017	1. Vurdere hvordan kunstig intelligens og tilgrensende teknologi kan brukes i etaten oppgaveløsning - Rapport til FIN	5. IKT - utvikling og forvaltning 5.2 Teknologimulighetsstudie - bruk av kunstig intelligens og ny teknologi	8		
Tolldirektoratet (tidligere toll- og avgiftsdirektoratet)	Tildelingsbrev	2017	1. Viser til digitaliseringsrundskrivet og at pålegg og anbefalinger derfra skal følges	5. IKT - utvikling og forvaltning 5.3 Elektronisk forvaltning		Digitaliseringsrundskrivet	
Tolldirektoratet (tidligere toll- og avgiftsdirektoratet)	Tildelingsbrev	2017	1. Gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak 2. Gjøre rede for hvordan effektiviseringsgevinstene skal hentes ut 3. Vurdere muligheten for å flytte ressuser fra drift til effektiviseringstiltak - Krav om plan for dette 4. kontinuerlig vurder tilpasning i organisasjonen for å sikre mer effektiv oppgaveløsning	6. Styring og kontroll 6.1 Effektiv drift og organisasjonsutvikling	9-10	Fellesføring	(side 9-10) 6.1 Effektiv drift og organisasjonsutvikling 6.1.1 Generelt Tolletaten skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentral virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosess— forbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal Tolletaten gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inne- holder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester, er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinster av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder. Tolletaten skal i årsrapporten for 2017 gi en samlet vurdering av produktivitets— utviklingen, herunder redegjøre for produktivitetfremmende tiltak. Arbeidet med å effektivisere og realisere gevinster skal baseres på anerkjente metoder. Forvaltningen vil generelt måtte foivente seg stramme budsjetter fremover. Avbyrå— kratiserings— og effektiviseringsreformen som ble innført i 2015, er forutsatt å inngå som en fast del av budsjettarbeidet. Budsjettammereduksjonene for den enkelte virksomhet må møtes med interne effektiviseringstiltak. En naturlig del av slike tiltak er å vurdere mulighetene for å flytte ressurser fra ordinær drift til effektiviseringstiltak, herunder IKT- investeringer. Virksomheten skal ha en plan for slik gevinstrealisering. En konsekvens av budsjettutsiktene fremover er også at større utviklings— og effektiviseringstiltak som krever investeringer, i større grad må planlegges finansiert med interne omdisponeringer. For tiltak som får øremerkede bevilgninger, kan gevinster ikke påregnes beholdt fullt ut. Vi minner om at investeringer også kan dekkes ved overskridelse av etatens driftsbudsjett mot innsparinger påfølgende fem år, jf. R-110 F ullmakter i henhold til bevilgningsreglementet. (R-110 ventes oppdatert i januar 2017.) Det er også mulig å få dekket inntil 50 pst. av investeringsutgifter gjennom "Medfinansieringsordningen for digitaliseringsprosjekt i statlige virksomheter" som administreres av Difi. Tolletaten må kontinuerlig vurdere tilpasninger i organisasjonen for å sikre mer effektiv oppgaveløsning. Organisatoriske endringer av større omfang skal forelegges departementet på et tidlig stadium. Se også pkt. 6.1.2.
<b>Helse- og omsorgsdepartementet (HOD)</b>							
Hesledirektoratet	Tildelingsbrev	2014	1. Arbeide med å redusere og fjerne tidstyver 2. Foreslå forenkling av regelverk og prosedyrekrav som skaper tidstyver for virksomheten	6. Administrative rutiner 5.1 Fellesføringer	33		(side 32-33) For å bedre kvalitet og tilbudsomfang skal alle statlige virksomheter i 2014 arbeide med å redusere eller fjerne tidstyver. Dette gjelder både i egen virksomhet og overfor innbyggerne næringsliv, kommuner og andre offentlige virksomheter. I tillegg bes virksomhetene foreslå forenkling av regelverk eller prosedyrekrav som skaper tidstyver for virksomheten.



Helsedirektoratet	Tildelingsbrev	2015	1. Rapportere om arbeidet med å forenkle regelverk, bruke klart språk og forenkle rutiner 2. Prioritere tiltak som gir konkret effekt for brukerne 3. Vurder og ta initiativ til tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlige 4. Rapportere brukerrettede tidstyver 5. Velge ut og redusere brukerrettede tidstyver og rapportere på dette	5. Administrative rutiner 5.1 Fellesføringer	37	Fellesføring	(side 37) Statlige virksomheter har i 2014 rapportert inn aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk m.m. gitt av andre som oppleves som tidstyver i det daglige arbeidet. Regjeringen følger nå opp disse innspillene. Virksomhetene skal også rapportere i årsrapporten for 2014 om sitt arbeid med å forenkle regelverk, bruke klart språk, og forenkle rutiner og ordninger de kan gjøre noe med selv. Dette skal følges opp som et ledd i et kontinuerlig forbedringsarbeid. I 2015 skal Helsedirektoratet prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne. Helsedirektoratet skal også vurdere – og eventuelt ta initiativ til – tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlige på tvers av flere statlige virksomheter. Innen 01.06.2015 skal Helsedirektoratet rapportere i Difis rapporteringsløsning, eller på annen måte, om brukerrettede tidstyver i egen virksomhet. I dialog med Helse- og omsorgsdepartementet skal Helsedirektoratet velge ut brukerrettede tidstyver etaten selv kan gjøre noe med og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne disse. I årsrapporten for 2015 skal det rapporteres på en felles mal om arbeidet med å avvikle brukerrettede tidstyver i egen virksomhet og hvordan det skal arbeides videre med disse. Det vises til etatsstyrmøtet 2. desember hvor det ble avtalt et eget oppfølgingsmøte.
Helsedirektoratet	Tillegg til tildelingsbrev nr 8. Tildelingsbrev	2016	1. Etablere et tjenestesenter for anskaffelser, IKT, arkiv/dokumentforvaltning i regi av Norsk Helsenett SF	Oppdrag til Helsedirektoratet	2		(side 2) NHN får gjennom ekstraordinært foretaksmøte oppdrag om å planlegge for etablering av et sentralt tjenestesenter for administrative tjenester i helse- og omsorgsforvaltningen som en del av deres virksomhet. Foretaket har betydelig kompetanse innen IKT og anskaffelser og er en kjent og attraktiv arbeidsgiver med kontorsted i Oslo, Trondheim og Tromsø. Tjenestesenteret får ansvar for sentrale funksjoner når det gjelder anskaffelser, IKT, arkiv/dokumentforvaltning. Det skal fremmes forslag om overføring av oppgaver, årsverk og organisering av tjenestene. Det er forutsatt at tjenestesenteret skal etableres i Oslo-området. På et senere tidspunkt kan det bli aktuelt med en redistribusjon av enkelte tjenester til virksomhetens øvrige kontorsteder eller til Svalbard. Helsedirektoratet skal, på lik linje med øvrige etater under Helse- og omsorgsdepartementet, bistå NHN med å utarbeide nødvendig planer. Det planlegges for at alle relevante tjenester er overdratt til det nye tjenestesenteret senest 1. januar 2018.
Helsedirektoratet	Tildelingsbrev	2016	1. Forutsetter effektiviseringstiltak på 0,7% av driftsgrunnlaget	1. Innledning	4		(side 4) Regjeringen bygger sin politikk på en effektiv bruk av fellesskapets ressurser. Som i næringslivet er det også i offentlig forvaltning et potensial for å bli mer effektiv. Regjeringen har derfor innført en avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform (ABE), og forutsetter at alle statlige virksomheter gjennomfører tiltak for å bli mer effektive. Gjennom Stortingets behandling av statsbudsjettet for 2016 utgjør ABE-reformen 0,7 % av driftsgrunnlaget. For Helsedirektoratet tilsvarer det 7 871 000 kroner.
Helsedirektoratet	Tildelingsbrev	2016	1. Kartlegge brukeropplevelse med virksomheten 2. På bakgrunn av kartlegging, vurdere initiativ som kan forbedre tjenestene	5. Administrative rutiner 5.1 Fellesføringer	46	Fellesføring	(side 46) I 2016 skal Helsedirektoratet kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten. Etaten står fritt til selv å velge metode for kartleggingen. På bakgrunn av kartleggingen skal Helsedirektoratet vurdere og eventuelt ta initiativ til tiltak som kan forbedre tjenestene. I årsrapporten for 2016 skal Helsedirektoratet rapportere og kommentere hva som ble avdekket i kartleggingen og eventuelt beskrive hvilke tiltak som planlegges eller allerede er i iverksatt. Av hensyn til behovet for gjensidig læring og kontakt mellom brukerne og virksomhetene oppfordres virksomhetene til å legge ut informasjon om resultatene ut på sine hjemmesider.
Helsedirektoratet	Tildelingsbrev	2017	1. Forutsetter effektiviseringstiltak på 0,8% av driftsgrunnlaget 2. Omstillingsarbeide skal muliggjøre IKT investeringer og tettere samarbeid med helsetjenestene og fagmiljøene	1. Innledning 1.1 Styling Ny måte arbeide på	4		(side 4) Regjeringen bygger sin politikk på en effektiv bruk av fellesskapets ressurser. Gjennom Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE-reformen) forutsettes det at statlige virksomheter gjennomfører tiltak for å bli mer effektive. I forbindelse med Stortingets behandling av Prop. 1 S (2016 – 2017) er ABE-reformen satt til 0,8 % av driftsbevilgningen. Videre er driftsbevilgningen for våre største etater redusert. For Helsedirektoratet utgjør det 10 mill. kroner i 2017. Helsedirektoratet vil i 2017 stå overfor betydelige omstillingsutfordringer som vil kreve særskilt ledelsesmessig oppmerksomhet. Helse – og omsorgsdepartementet er innforstått med at omstillingskravet også vil medføre behov for en betydelig reduksjon i antatt ansatte i direktoratet. Omorganiseringen av den sentrale helseforvaltning med virkning fra 1. januar 2016 innebærer en endring i samfunnsoppdraget til Helsedirektoratet, med bl.a. en tydeliggjøring av etatens myndighetsrolle, ansvaret for arbeidet med kvalitet og pasientsikkerhet og en styrket beredskapsfunksjon. På en rekke saksområder stiller dette nye krav til etaten arbeidsform, både gjennom samarbeid med helse- og omsorgstjenestene, pasient- og brukerorganisasjoner, men også i egen organisasjon gjennom samhandling mellom ulike fagdivisjoner og avdelinger. Formålet er å bidra til utvikling av pasientenes helsetjeneste. Gjennom direktoratets omstillingsarbeid skal det frigjøres ressurser som muliggjør investeringer i IKT, og et tettere samarbeid med helsetjenestene og fagmiljøene.
Helsedirektoratet	Tildelingsbrev	2017	1. Gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak 2. Rapportere på tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester 3. Gjøre rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut	5. Administrative rutiner m.m. 5.1. Fellesføringer	46	Fellesføringer	(side 46) Helsedirektoratet skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal Helsedirektoratet gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder.

Helseidrettskontoret	Tildelingsbrev	2017	1. Rapportere på gevinstrealisering som følger av etableringen av konsernmodellen	5. Administrative rutiner m.m. 5.4. Konsernmodell for administrative tjenester	47		(side 47-48) Helse- og omsorgsdepartementet har besluttet å innføre en konsernmodell for felles produksjon av administrative tjenester for alle departementets etater. Bakgrunnen for beslutningen er å følge opp regjeringens krav om å legge til rette for mest mulig effektiv ressursbruk i forvaltningen. En sentralisering av administrative tjenester skal legge grunnlag for en mer ressurs effektiv løsning og administrative tjenester av høy kvalitet på tvers av etatene. Mer ensartet organisering og rutiner vil kunne bidra til tidsbesparelser, gjenbruk av ressurser og kompetanse og forenkle erfaringsutveksling. Hdir skal som del av styringsdialogen med departementet jevnlig rapportere om status for gevinstrealisering som følger av etableringen av konsernmodellen. Departementet vil på etnet tidspunkt legge til rette for at de organisatoriske aspektene ved innføring av konsernmodellen evalueres. Tjenestesenter for anskaffelser, IKT, arkiv/dokumentforvaltning. Tjenestesenter i regi av Norsk Helsenett SF (NHN) etableres med virkning 1.1.2017, og skal være fullt etablert senest 1.1.2018. Hdir skal inngå tjenesteavtaler med Tjenestesenteret, som regulerer kjøp og brukerbetaling for basistjenester og tilleggstjenester. Fullservicemodell for lønn, regnskap og reiseadministrasjon Hdir skal ha fullservicemodell for lønn, regnskap og reiseadministrasjon i regi av DFØ med virkning 1.1.2017. Helseforvaltningens HR-forum Helseidrettskontoret har fått i oppdrag å sørge for etablering av Helseforvaltningens HR-forum innen utgangen av første kvartal 2017. Dette forumet skal legge til rette for standardisering av HR-systemer i alle etater, kompetansedeling, opplæring og erfaringsutveksling, og være arena for informasjonsutveksling i relevante HR-tema og når det gjelder kundeforhold til eksterne tjenesteleverandører. De øvrige virksomhetene skal bidra til prosess for etableringen og skal være representert v/HR-sjef i Forumet. Hdir skal som del av styringsdialogen med departementet jevnlig rapportere om status for gevinstrealisering som følger av etableringen av konsernmodellen. Departementet vil på etnet tidspunkt legge til rette for at de organisatoriske aspektene ved innføring av konsernmodellen evalueres
Statens Helsestilsyn	Tildelingsbrev	2014	1. Arbeide med å redusere og fjerne tidstyver 2. Foreslå forenkling av regelverk og prosedyrekrav som skaper tidstyver for virksomheten	3.Forventninger til Statens Helsestilsyn av administrativ karakter 3.7.Fellesføring	8	Fellesføring	(side 8) For å bedre kvalitet og tilbudsomfang skal alle statlige virksomheter i 2014 arbeide med å redusere eller fjerne tidstyver. Dette gjelder både i egen virksomhet og overfor innbyggerne, næringsliv, kommuner og andre offentlige virksomheter. I tillegg bes virksomhetene foreslå forenkling av regelverk eller prosedyrekrav som skaper tidstyver for virksomheten.
Statens Helsestilsyn	Tildelingsbrev	2015	1. Rapportere på forenkling av regelverk, bruke klart språk og forenkle rutiner og regelverk 2. Prioritere tiltak som gir effekt for brukerne 3. Rapportere på tbruckerrettede tidstyver 4. Velge ut og inngansette tiltak for å redusere eller fjerne tidstyver	3.Forventninger til Statens Helsestilsyn av administrativ karakter 3.7.Fellesføring	7	Fellesføring	(side 7) Statlige virksomheter har i 2014 rapportert inn aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk m.m. gitt av andre som oppleves som tidstyver i det daglige arbeidet. Regjeringen følger nå opp disse innspillene. Virksomhetene skal også rapportere i årsrapporten for 2014 om sitt arbeid med å forenkle regelverk, bruke klart språk, og forenkle rutiner og ordninger de kan gjøre noe med selv. Dette skal følges opp som et ledd i et kontinuerlig forbedringsarbeid. I 2015 skal Statens helsestilsyn prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne. Statens helsestilsyn skal også vurdere - og eventuelt ta initiativ til - tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlige på tvers av flere statlige virksomheter. Innen 01.06.2015 skal Statens helsestilsyn melde inn i Difis rapporteringsløsning, eller på annen egnet måte, om brukerrettede tidstyver i egen virksomhet. Virksomhetene skal så i dialog med sitt eierdepartement velge ut bruker-rettede tidstyver de selv kan gjøre noe med og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne disse. I årsrapporten for 2015 skal det rapporteres på en felles mal om arbeidet med å avvikle brukerrettede tidstyver i egen virksomhet, og hvordan det skal arbeides videre med disse.
Statens Helsestilsyn	Tildelingsbrev	2016	1. Kartlegge brukeropplevelse med virksomheten 2. På bakgrunn av kartlegging, vurdere initiativ som kan forbedre tjenestene	3.Forventninger til Statens Helsestilsyn av administrativ karakter 3.7.Fellesføring	8	Fellesføring	(side 7-8) Som et ledd i arbeidet med en enklere hverdag for folk flest ønsker regjeringen å styrke kontakten mellom brukerne og forvaltningen. I 2016 skal Statens helsestilsyn kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten. Statens helsestilsyn står fritt til selv å velge metode for kartleggingen. Virksomheter som allerede har etablert gode systemer for brukerunder-søkelser og brukerdiallog skal vurdere behovet for å forbedre eksisterende initiativer eller å iverksette nye. På bakgrunn av kartleggingen skal Statens helsestilsyn vurdere og eventuelt ta initiativ til tiltak som kan forbedre tjenestene. I årsrapporten for 2016 skal Statens helsestilsyn omtale resultatet av kartleggingen og eventuelt beskrive hvilke tiltak som planlegges eller allerede er iverksatt.
Statens Helsestilsyn	Tildelingsbrev	2017	1. Forutsetter effektiviserings tiltak og reduserer bevilgningen 2. Forutsetter gevinstert med innføring av digital post, reduserer bevilgningen	1. Informasjon om totalrammen 1.1. Tildeling av bevilgning	2	Digitaliseringsrundskriv	(side 2) Regjeringen har innført en avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform, og forutsetter at alle statlige virksomheter gjennomfører tiltak for å bli mer effektive. Reformen vil gi insentiver til mer effektiv statlig drift. Helsestilsynets bevilgning er redusert med 575 000 kroner knyttet til reformen. Bevilgningen er redusert med 230 000 kroner knyttet til omorganisering av den sentrale helseforvaltningen. Alle statlige virksomheter skal ta i bruk digital post til innbyggere. Overgangen fra papirbasert post til digital post vil gi besparelser for statlige virksomheter, bl.a. i form av reduserte portokostnader. For å realisere deler av disse gevinstene er bevilgningen redusert med 108 000 kroner.

Statens Helsestilsyn	Tildelingsbrev	2017	1. Gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak, spesielt innenfor digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester 2. Gjøre rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene er hentet ut	3.Forventninger til Statens Helsestilsyn av administrativ karakter 3.7.Fellesføring	9	Fellesføringer	(side 9) Statens helsestilsyn skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal Statens helsestilsyn gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder.
Statens Helsestilsyn	Tildelingsbrev	2017	1. Inngå tjenesteavtaler med felle administrativ tjenesteseiter	3.Forventninger til Statens Helsestilsyn av administrativ karakter 3.9. Konsernmodell	9		(side 9-10) Helse- og omsorgsdepartementet har besluttet å innføre en konsernmodell for felles produksjon av administrative tjenester for alle departementets etater. Bakgrunnen for beslutningen er å følge opp regjeringens krav om å legge til rette for mest mulig effektiv ressursbruk i forvaltningen. En sentralisering av administrative tjenester skal legge grunnlag for en mer ressurseffektiv løsning og administrative tjenester av høy kvalitet på tvers av etatene. Mer ensartet organisering og rutiner vil kunne bidra til tidsbesparelser, gjenbruk av ressurser og kompetanse og forenkle erfaringsutveksling. Tjenesteseiter for anskaffelser, IKT, arkiv/dokumentforvaltning: Tjenesteseiter i regi av Norsk Helsenett SF etableres med virkning fra 1.1.2017, og skal være fullt etablert senest 1.1.2018. Statens helsestilsyn skal inngå tjenesteavtaler med tjeneste-senteret, som regulerer kjøp av og brukerbetaling for basistjenester og tilleggstjenester. Fullservicemodell for lønn, regnskap og reiseadministrasjon: Statens helsestilsyn skal ha fullservicemodell for lønn, regnskap og reiseadministrasjon i regi av DFØ med virkning fra 1.1.2017. Helseforvaltningens HR-forum Helsestilsyn har fått i oppdrag å sørge for etableringen av Helseforvaltningens HR-forum innen utgangen av første kvartal 2017. HR-forumet skal, eventuelt gjennom egne arbeids-grupper, ha som sin hovedoppgave å legge til rette for felles anskaffelser, standardisering, kompetansedeling, opplæring og erfarings- og informasjonsutveksling på HR-området. Det vises for øvrig til departementets brev til Helsestilsynet 17.11.2016, ref. 16/150. Statens helsestilsyn skal bidra til prosess for etableringen og skal være representert v/HR-leder eller administrasjonssjef i Helseforvaltningens HR-forum.
<b>Justis- og beredskapsdepartementet (JD)</b>							
Direktorat for samfunnsikkerhet og beredskap (DSB)	Tildelingsbrev	2013	1. En effektiv justissektor 1a Digitaliserer virksomhetens skjema	2. Mål for 2013 2.3. Mål for DSB 2.3.1.3 En mer effektiv justissektor	19		Mål om at forvaltningens kommunikasjon med innbyggere og næringsliv på sikt skal være nettbasert
Direktorat for samfunnsikkerhet og beredskap (DSB)	Tildelingsbrev	2014	1. Rapportere på fjerning av "tidstyver"	3.4 Øvrig rapportering 3.4.2 Fellesføringer fra Regjeringen	11	Fellesføringer	(side 11) Effektivisering av egen drift, regelforenkling og andre gjennomførte forenklingstiltak i egen virksomhet og overfor innbyggere, næringsliv og offentlige virksomheter Å redusere og fjerne tidstyver dreier seg dels om å gjøre møte og samhandling med offentlig sektor enklere for innbygger og næringsliv, og dels om å effektivisere offentlig sektor slik at ansatte i offentlig sektor kan få mer tid til kjerneoppgavene og øke kvaliteten i oppgaveløsningen Kan henvende seg til DIFI for bistand
Direktorat for samfunnsikkerhet og beredskap (DSB)	Tildelingsbrev	2015	1. Prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne 2. Vurdere og ta initiativ til tiltak som kan forenkle brukerne kontakt med det offentlige 3. Rapportere på tidstyver	2.3 Øvrige styringsparametere og rapportering 2.3.1. Felleføring fra regjeringen	9	Fellesføringer	(side 9) Statlige virksomheter har i 2014 rapportert inn aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk m.m. gitt av andre som oppleves som tidstyver i det daglige arbeidet. Regjeringen følger nå opp disse innspillene. Virksomhetene skal også rapportere i årsrapporten for 2014 om sitt arbeid med å forenkle regelverk, bruke klart språk, og forenkle rutiner og ordninger de kan gjøre noe med selv. Dette skal følges opp som et ledd i et kontinuerlig forbedringsarbeid. I 2015 skal DSB prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne. DSB skal også vurdere - og eventuelt ta initiativ til - tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlige på tvers av flere statlige virksomheter. Innen 1. juni 2015 skal DSB melde inn i Difis rapporteringsløsning, eller på annen egnet måte, om brukerrettede tidstyver i egen virksomhet. DSB skal så i dialog med JD velge ut brukerrettede tidstyver de selv kan gjøre noe med og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne disse. I årsrapporten for 2015 skal det rapporteres på en felles mal om arbeidet med å avvikle bruk.
Direktorat for samfunnsikkerhet og beredskap (DSB)	Tildelingsbrev	2016	1. Følge Digitaliseringsrundskrivet	4. Mål, styringsparameter og oppdrag i 2016 4.5 Fellesføringer fra JD	11	Digitaliseringsrundskrivet	(side 11) IKT-utviklingen i justissektoren skal gjennomføres i tråd med vedtatt IKT-strategi 2011- 2015 og IKT-handlingsplan 2016. IKT-handlingsplanen beskriver de utviklingsprosjekter som skal gjennomføres i perioden for å støtte opp under målsetningene i vedtatt IKT-strategi og avdelingens IKT-mål. Overordnede fellesføringer for alle IKT relaterte investeringer i staten følger av Digitaliseringsrundskrivet H-17/15. Nye krav fra rundskrivet er innarbeidet i IKT-handlingsplanen. Det skal rapporteres i samsvar med IKT-styringsmodell i justissektoren

Direktorat for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB)	Tildelingsbrev	2016	1. Kartlegge brukeropplevelse med virksomheten 2. På bakgrunn av kartlegging, vurdere initiativ som kan forbedre tjenestene	4.6 Fellesføringer og øvrige krav fra Regjeringen 4.6.1. Regjeringens fellesføringer	11	Fellesføringer	(side 11) Som et ledd i arbeidet med en enklere hverdag for folk flest ønsker regjeringen å styrke kontakten mellom brukerne og forvaltningen. I 2016 skal DSB kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten. DSB står fritt til selv å velge metode. På bakgrunn av kartleggingen skal DSB vurdere og eventuelt ta initiativ til tiltak som kan forbedre tjenestene. I årsrapporten for 2016 skal DSB omtale resultatet av kartleggingen og eventuelt beskrive hvilke tiltak som planlegges eller allerede er iverksatt. Dersom DSB allerede har etablert gode systemer for brukerundersøkelser og brukerdiallog, skal behovet for å forbedre eksisterende initiativ eller å iverksette nye vurderes.
Direktorat for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB)	Tildelingsbrev	2017	1. Følge Digitaliseringsrundskrivet	3.5. Fellesføringer fra JD 3.5.1. Oppfølging av IKT	11	Digitaliseringsrundskrivet	(side 11) IKT-utviklingen i justissektoen skal gjennomføres i tråd med vedtatt IKT-strategi 2011- 2015, IKT-handlingsplan 2017, samt overordnede fellesføringer for alle IKT relaterte investeringer i staten, jf. Digitaliseringsrundskrivet (H-09/16V).
Direktorat for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB)	Tildelingsbrev	2017	1. Gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak	3.6. Fellesføringer og øvrige krav fra Regjeringen 3.6.1. Regjeringens fellesføringer	13	Fellesføringer	(side 12-13) DSB skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke pro-dukтивiteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. Kommunal- og moderniseringsdepartementet sender i nærmeste fremtid ut et rundskriv med en utdypende forklaring på hvordan fellesføringen skal forstås og hvordan virksomhetens resultater skal gjengis i årsrapporten.  I årsrapporten skal DSB gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder.
Politidirektoratet (POD)	Tildelingsbrev	2013	Ingen				Kun effektivisering av kjerneoppgaver "effektive forvaltning" av passbehandlings mm. (side 10, kap 4.2.)
Politidirektoratet (POD)	Tildelingsbrev	2014	1. Rapportere på tidstyver 2. POD skal foreslå forenkling og fjerning av regelverk, prosedyrer mv som fastsettes av andre myndigheter 3. POD skal rapportere på arbeidet med å fjerne og redusere tidstyver	3 Hovedmål. Delmål og resultatkrav for 2014 Fellesføringer	17	Fellesføringer	(side 17) Det er fastsatt følgende fellesføring for statlige virksomheter i 2014: «Statlige virksomheter skal i forbindelse med årsrapporten for 2014 rapportere til eget departement om arbeidet med fjerning av "tidstyver". Det vil si effektivisering av egen drift, regelforenkling og andre gjennomførte forenklingstiltak i egen virksomhet og overfor innbyggere, næringsliv og offentlige virksomheter.» Bakgrunn og nærmere om begrepet tidstyver Forenkling er ett av regjeringens satsingsområder. En viktig strategi i den forbindelse er å arbeide med å identifisere, redusere og fjerne tidstyver. Å redusere og fjerne tidstyver dreier seg dels om å gjøre møter og samhandlingen med offentlig sektor enklere for innbyggere og næringsliv, og dels om å effektivisere offentlig sektor slik at ansatte i offentlig sektor kan få mer tid til kjerneoppgavene og øke kvaliteten i oppgaveløsningen. Å redusere og fjerne tidstyver skal for eksempel bidra til at lærere kan få mer tid til undervisning og leger mer tid til pasientbehandling. Tidstyver kan være forårsaket av forhold som virksomheten og virksomhetsledelsen selv kan gjøre noe med, slik som tungvinte arbeidsrutiner. Tidstyver kan også skyldes forhold virksomheten ikke har kontroll med, slik som lov, regelverk, innrapporteringskrav og prosedyrer fastsatt av andre myndigheter. I fellesføringen bes virksomhetene om å arbeide både med interne tidstyver som virksomheten selv har kontroll med, og eksterne tidstyver som virksomheten selv ikke har kontroll med. Bistand: Virksomhetene kan henvende seg til Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) for å få bistand til hvordan kartleggings- og identifiseringsarbeidet kan gjennomføres, hvordan virksomhetene kan arbeide med å redusere tidstyver i egen virksomhet, og for å lære av andres erfaringer.
Politidirektoratet (POD)	Tildelingsbrev	2015	1. Gjennomføre effektiviseringstiltak som tilsvarer budsjettforutsetningene om redusert budsjett på 122. mill kr	4.4 Forenklingsarbeid, modernisering og gjennomføringskraft	16		(side 16) For å gi intensiver til mer effektiv statlig drift og skape handlingsrom for prioriteringer gjennomføres det en avbyråkratisering og effektiviseringsreform. Saksbehandlingen skal være effektiv og ha god kvalitet. Politiet skal prioritere rask saksbehandlingstid i arbeidssaker.
Politidirektoratet (POD)	Tildelingsbrev	2015	1. Prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne 2. Vurdere og ta initiativ til tiltak som kan forenkle brukernes kontakt med det offentlige 3. Rapportere på brukerrettede tidstyver 4. Følge digitaliseringsrundskrivet	3. Fellesføringer, rapportering og resultatoppfølging 2015 3.1. Fellesføringer fra Regjeringen	17	Fellesføringer	(side 16-17) Tidstyvarbeidet: Statlige virksomheter har i 2014 rapportert inn aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk m.m. gitt av andre som oppleves som tidstyver i det daglige arbeidet. Regjeringen følger nå opp disse inn-spillene. Virksomhetene skal også rapportere i årsrapporten for 2014 om sitt arbeid med å forenkle regelverk, bruke klart språk, og forenkle rutiner og ordninger de kan gjøre noe med selv. Dette skal følges opp som et ledd i et kontinuerlig forbedringsarbeid. I 2015 skal Politidirektoratet prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne. Politidirektoratet skal også vurdere - og eventuelt ta initiativ til - tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlige på tvers av flere statlige virksomheter. Innen 01.06.2015 skal Politidirektoratet melde inn i Difis rapporteringsløsning, eller på annen egnet måte, om brukerrettede tidstyver i egen virksomhet. Virksomhetene skal så i dialog med sitt eierdepartement velge ut brukerrettede tidstyver de selv kan gjøre noe med og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne disse. I årsrapporten for 2015 skal det rapporteres på en felles mal om arbeidet med å avvike brukerrettede tidstyver i egen virksomhet, og hvordan det skal arbeides videre med disse.

Politidirektoratet (POD)	Tildelingsbrev	2016	1. Kartlegge brukeropplevelse med virksomheten 2. På bakgrunn av kartlegging, vurdere initiativ som kan forbedre tjenestene	6. Føringer 2016 6.1. Fellesføringer og øvrige krav fra Regjeringen 6.1.1 Regjeringens fellesføring for 2016	17	Fellesføringer	(side 17) Som et ledd i arbeidet med enklere hverdag for folk flest ønsker regjeringen å styrke kontakten mellom brukerne og forvaltningen. I 2016 skal Politidirektoratet kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten. Politidirektoratet står fritt til selv å velge metode for kartleggingen. Virksomheter som allerede har etablert gode systemer for brukerundersøkelser og brukerdiallog skal vurdere behovet for å forbedre eksisterende initiativer eller å iverksette nye. På bakgrunn av kartleggingen skal Politidirektoratet vurdere og eventuelt ta initiativ til tiltak som kan forbedre tjenestene. I årsrapporten for 2016 skal Politidirektoratet omtale resultatet av kartleggingen og eventuelt beskrive hvilke tiltak som planlegges eller allerede er iverksatt. KMDs rundskriv H-14 /2015 Fellesføring i tildelingsbrevene for 2016 vedlegges.
Politidirektoratet (POD)	Tildelingsbrev	2016	1. Følge Digitaliseringsrundskrivet	6.2. Fellesføringer fra JD til egne virksomheter 6.2.1. Oppfølging av egne virksomheter	19	Digitaliseringsrundskrivet	(side 18-19) IKT-utviklingen i justissektoren skal gjennomføres i tråd med vedtatt IKT-strategi 2011 - 2015 og IKT-handlingsplan 2016. IKT-handlingsplanen beskriver de utviklingsprosjekter som skal gjennomføres i perioden for å støtte opp under målsettingene i vedtatt IKT-strategi og avdelingenes IKT-mål. Overordnede fellesføringer for alle IKT relaterte investeringer i staten følger av Digitaliseringsrundskrivet H-17/15. Nye krav fra rundskrivet er innarbeidet i IKT-handlingsplanen. Det skal rapporteres i samsvar med IKT-styringsmodell i justissektoren. I styringen av Politidirektoratets IKT-portefølje er Politidirektoratet ansvarlig for å avsette nødvendige midler og bemanning til å sikre forsvarlig drift og forvaltning av løsninger og systemer. Politidirektoratet skal årlig forelegge utkast til overordnet porteføljeprioritering med prosjektforslag til departementet for eventuelle merknader. Ved hendelser som medfører behov for større omprioriteringer i porteføljen skal Politidirektoratet straks orientere departementet. Politidirektoratet skal innen 1. mars 2016 foreslå hvilke IKT-prosjekter det skal rapporteres på til Justis- og Beredskapsdepartementet. Politidirektoratet skal i tertialrapportene rapporteres på: - Utviklingsprosjekter og Drift og utvikling
Politidirektoratet (POD)	Tildelingsbrev	2017	1. Gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak 2. Gjøre rede for hvordan effektiviseringsgevinstene skal hentes ut	5. Øvrige oppgaver/Fellesføringer 5.5 Fellesføringer og øvrige krav fra Regjeringen 5.5.1. Regjeringens fellesføringer for 2017	25	Fellesføringer	(side 25) Politi- og lensmannsetaten skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. KMDs rundskriv H-3/17 Fellesføringer i tildelingsbrevene for 2017 vedlegges.  I årsrapporten skal Politidirektoratet gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder
<b>Kunnskapsdepartementet (KD)</b>							
Utdanningsdirektoratet (Udir)	Tildelingsbrev	2013	Ingen				
Utdanningsdirektoratet (Udir)	Tildelingsbrev	2014	1. Rapportere på effektivisering av egen drift, regelforenkling og andre gjennomførte forenklingstiltak i egen virksomhet og overfor innbygger, næringsliv og offentlige virksomheter ("tidstyver") 2. Foreslå forenkling av regelverk eller prosedyrekrav fastsatt av andre	4. Økonomiforvaltning og føringer 4.1. Fellesføringer for alle statlige virksomheter	17	Fellesføringer	(side 17-18) Forenkling er ett av regjeringens satsingsområder. En viktig strategi i den forbindelse er å arbeide med å identifisere, redusere og fjerne "tidstyver". Å redusere og fjerne "tidstyver" dreier seg dels om å gjøre motet og samhandlingen med offentlig sektor enklere for innbyggere og næringsliv, og dels om å effektivisere offentlig sektor slik at ansatte i offentlig sektor kan få mer tid til kjerneoppgavene og øke kvaliteten i oppgaveløsningen. "Tidstyver" kan være forårsaket av forhold som virksomheten og virksomhetsledelsen selv kan gjøre noe med, slik som tungvinte arbeidsrutiner. "Tidstyver" kan også skyldes forhold virksomheten ikke har kontroll med, slik som lov, regelverk, innrapporteringskrav og prosedyrer fastsatt av andre myndigheter. I fellesforingen bes virksomhetene om å arbeide både med interne "tidstyver" som virksomheten selv har kontroll med, og eksterne "tidstyver" som virksomheten selv ikke har kontroll med. Statlige virksomheter skal i forbindelse med årsrapporten for 2014 rapportere til eget departement om arbeidet med fjerning av "tidstyver". Det vil si effektivisering av egen drift, regelforenkling og andre gjennomførte forenklingstiltak i egen virksomhet og overfor innbygger, næringsliv og offentlige virksomheter. I tillegg bes virksomhetene innen 1. september 2014 om å foreslå forenkling av regelverk eller prosedyrekrav fastsatt av andre som skaper "tidstyver" for virksomheten. Virksomhetene kan henvende seg til Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) for å få bistand til hvordan kartleggings- og identifiseringsarbeidet kan gjennomføres, hvordan virksomhetene kan arbeide med å redusere "tidstyver" i egen virksomhet, og for å lære av andres erfaringer.

Utdanningsdirektoratet (Udir)	Tildelingsbrev	2015	1. Rapportere inn aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk mm gitt av andres som oppleves som tidstyver 2. Rapportere på arbeid med forenkle regelverk, bruke klart språk og forenkle ruiner og ordninger 3. Vurder og evt. Ta initiativ til tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlige på tvers av flere 4. Rapportere på brukerrettede tidstyver i egen virksomhet 5. Rapportere på arbeidet med å avvikle brukerrettede tidstyver i egen virksomhet, og hvordan det arbeides videre med disse	4. Økonomiforvaltning og føringer 4.1. Fellesføringer for alle statlige virksomheter	16	Fellesføringer	(side 16-17) Tidstyver som oppleves av sluttbrukere utenfor staten: Statlige virksomheter har i 2014 rapportert inn aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk m.m. gitt av andre som oppleves som tidstyver i det daglige arbeidet. Regjeringen følger nå opp disse innspillene. Virksomhetene skal også rapportere i årsrapporten for 2014 om sitt arbeid med å forenkle regelverk, bruke klart språk, og forenkle rutiner og ordninger de kan gjøre noe med selv. Dette skal følges opp som et ledd i et kontinuerlig forbedringsarbeid. I 2015 skal Udir prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne. Udir skal også vurdere, og eventuelt ta initiativ til, tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlige på tvers av flere statlige virksomheter. Innen 1. juni 2015 skal Udir melde inn i Difis rapporteringsløsning, eller på annen egnet måte, om brukerrettede tidstyver i egen virksomhet. Virksomhetene skal så i dialog med sitt eierdepartement velge ut brukerrettede tidstyver de selv kan gjøre noe med og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne disse. I årsrapporten for 2015 skal det rapporteres om arbeidet med å avvikle brukerrettede tidstyver i egen virksomhet, og hvordan det skal arbeides videre med disse, etter følgende mal: hvilke tidstyver virksomheten selv har prioritert å fjerne; tiltak for å fjerne utvalgte tidstyver (planlagte, under arbeid og gjennomførte); resultater av arbeidet. Effektene for brukerne er spesielt interessante.
Utdanningsdirektoratet (Udir)	Tildelingsbrev	2016	1. Effektiviserings innhenting på 07%	3. Tildeling av midler	6		(side 6) Regjeringen vil bygge politikken på effektiv bruk av fellesskapets ressurser, og forutsetter at alle statlige virksomheter gjennomfører årlige tiltak for å øke produktiviteten. For å gi insentiv til mer effektiv statlig drift og skape handlingsrom for prioriteringer har regjeringen innført en reform for avbyråkratisering og effektivisering av offentlig sektor. Deler av gevinstene fra redusert byråkrati og mer effektiv bruk av pengene blir tatt inn til fellesskapet. Denne innhentinga er satt til 0,7 pst. av driftsutgiftene til virksomhetene (alle 01, 21 og 50-poster) og gjelder også direktoratet og direktoratets underliggende virksomheter.
Utdanningsdirektoratet (Udir)	Tildelingsbrev	2016	1. På bakgrunn av brukerkartlegging vurdere tiltak som kan forbedre tjenestene	4. Økonomiforvaltning og føringer 4.1. Fellesføringer for alle statlige virksomheter	17	Fellesføringer	(side 17-18) Brukerorientering: Som et ledd i arbeidet med en enklere hverdag for folk flest ønsker regjeringen å styrke kontakten mellom brukerne og forvaltningen. I 2016 skal Utdanningsdirektoratet kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten. Direktoratet står fritt til selv å velge metode for kartleggingen. Virksomheter som allerede har etablert gode systemer for brukerundersøkelser og brukerdialg skal vurdere behovet for å forbedre eksisterende initiativer eller å iverksette nye. På bakgrunn av kartleggingen skal direktoratet vurdere og eventuelt ta initiativ til tiltak som kan forbedre tjenestene. I årsrapporten for 2016 skal Utdanningsdirektoratet omtale resultatet av kartleggingen og eventuelt beskrive hvilke tiltak som planlegges eller allerede er iverksatt
Utdanningsdirektoratet (Udir)	Tildelingsbrev	2017	1. Gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak 2. Gjøre rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene kan hentes ut	4. Økonomiforvaltning og føringer 4.1. Fellesføringer for alle statlige virksomheter	18-19	Fellesføringer	(side 18-19) Effektivisering: Direktoratet skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal direktoratet gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder.
Høgskolen og Oslo- og Akershus (HiOA)	Tildelingsbrev	2013	Ingen				
Høgskolen og Oslo- og Akershus (HiOA)	Tildelingsbrev	2014	1. Rapportere på arbeidet med fjerning av "tidstyver" 2. Foreslå forenkling av regelverk	4. Andre forutsetninger og krav 4.5 Regjeringens forenklingsarbeid - fellesføringer for alle statlige virksomheter	11	Fellesføringer	(side 11) Statlige virksomheter skal i forbindelse med årsrapporten for 2014 rapportere til eget departement om arbeidet med fjerning av "tidstyver". Det vil si effektivisering av egen drift, regelforenkling og andre gjennomførte forenklingstiltak i egen virksomhet og overfor innbyggere, næringsliv og offentlige virksomheter. I tillegg bes virksomhetene innen 1. september om å foreslå forenkling av regelverk. Bakgrunn og nærmere om begrepet tidstyver: Forenkling er ett av regjeringens satsingsområder. En viktig strategi i den forbindelse er å arbeide med å identifisere, redusere og fjerne tidstyver. Å redusere og fjerne tidstyver dreier seg dels om å gjøre møtet og samhandlingen med offentlig sektor enklere for innbyggere og næringsliv, og dels om å effektivisere offentlig sektor slik at ansatte i offentlig sektor kan få mer tid til kjernepågåvene og øke kvaliteten i oppgaveløsningen. Å redusere og fjerne tidstyver skal for eksempel bidra til at lærere kan få mer tid til undervisning og leger mer tid til pasientbehandling. Tidstyver kan være forårsaket av forhold som virksomheten og virksomhetsledelsen selv kan gjøre noe med, slik som tungvinte arbeidsrutiner. Tidstyver kan også skyldes forhold virksomheten ikke har kontroll med, slik som lov, regelverk, innrapporteringskrav og prosedyrer fastsatt av andre myndigheter. I fellesføringen bes virksomhetene om å arbeide både med interne tidstyver som virksomheten selv har kontroll med, og eksterne tidstyver som virksomheten selv ikke har kontroll med.
Høgskolen og Oslo- og Akershus (HiOA)	Tildelingsbrev	2015	1. Lage en plan for å ta i bruk Digital postkasse	4. Andre forutsetninger og krav 4.7. Digital postkasse	12	Digitaliseringsrundskrivet	(side 12) Alle statlige forvaltningsorganer som sender post på papir, skal innen 1. juli 2015 lage en plan for å ta i bruk Digital postkasse til innbyggere innen første kvartal 2016. Planen skal lages i samråd med Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) og inneholde kostnader, gevinster og omtale av arbeidet med gevinstrealisering.

Høgskolen og Oslo- og Akershus (HiOA)	Tildelingsbrev	2015	1. Prioriter tiltak for fjerning av tidstyver som gir effekter for brukerne 2. Vurdere og evt. ta initiativ til tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlige på tvers av flere statlige virksomheter	4. Andre forutsetninger og krav	12	Fellesføringer	(side 12) Statlige virksomheter har i 2014 rapportert aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk m.m. gitt av andre som oppleves som tidstyver i det daglige arbeidet. Regjeringen følger nå opp disse innspillene. Virksomhetene skal også rapportere i årsrapporten for 2014 om sitt arbeid med å forenkle regelverk, bruke klart språk, og forenkle rutiner og ordninger de kan gjøre noe med selv. Dette skal følges opp som et ledd i et kontinuerlig forbedringsarbeid. I 2015 skal institusjonen prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne. Institusjonen skal også vurdere, og eventuelt ta initiativ til, tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlige på tvers av flere statlige virksomheter. Innen 1. juni 2015 skal institusjonen melde inn i Difis rapporteringsløsning, eller på annen egnet måte, om brukerrettede tidstyver i egen institusjon. Institusjonene skal så i dialog med sitt eierdepartement velge ut brukerrettede tidstyver de selv kan gjøre noe med og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne disse. I årsrapporten for 2015 skal det rapporteres på en felles mal om arbeidet med å avvike brukerrettede tidstyver i egen virksomhet, og hvordan det skal arbeides videre med disse, etter følgende mal: tidstyver virksomheten selv har prioritert å fjerne; tiltak for å fjerne utvalgte tidstyver (planlagte, under arbeid og gjennomførte); resultater av arbeidet. Effektene for brukerne er spesielt interessante.
Høgskolen og Oslo- og Akershus (HiOA)	Tildelingsbrev	2016	1. Kartlegge brukeropplevelse med virksomheten 2. På bakgrunn av kartlegging, vurdere initiativ som kan forbedre tjenestene	3. Andre forutsetninger og krav 3.6 Brukerorientering	12	Fellesføringer	(side 12) Som et ledd i arbeidet med enklere hverdag for folk flest ønsker regjeringen å styrke kontakten mellom brukerne og forvaltningen. Vi viser til rundskriv H-14 / 2015 fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet om fellesføring i tildelingsbrevene for 2016. I 2016 skal alle statlige virksomheter kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten. Institusjonen står fritt til selv å velge metode for kartleggingen. Virksomheter som allerede har etablert gode systemer for brukerundersøkelser og brukerdiallog skal vurdere behovet for å forbedre eksisterende initiativer eller å iverksette nye. På bakgrunn av kartleggingen skal institusjonen vurdere og eventuelt ta initiativ til tiltak som kan forbedre tjenestene. I årsrapporten for 2016 skal institusjonen omtale resultatet av kartleggingen og eventuelt beskrive hvilke tiltak som planlegges eller allerede er iverksatt.
Høgskolen og Oslo- og Akershus (HiOA)	Tildelingsbrev	2017	1. Gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak (spesielt digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester) 2. Gjøre rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene kan hentes ut	4. Andre forutsetninger og krav 4.1 Effektivisering	8	Fellesføringer	(side 8) Institusjonen skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med for eksempel omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal institusjonen gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester, er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder
<b>Klima- og miljødepartementet (KLD)</b>							
Klima- og forurensningsdirektoratet (Miljødirektoratet fra 2014)	Tildelingsbrev	2013	Ingen			Nei	
Miljødirektoratet	Tildelingsbrev	2014	Ingen			Nei	Side: 33 Driftsbevilgningen til Miljødirektoratet er redusert med 15 mill. kroner. Fram mot sommeren 2014 skal det utarbeides en gevinstrealiseringsplan for Miljødirektoratet som sikrer at de planlagte målsettingene med sammenslåingen nås. Eventuelle effektiviseringsgevinster i form av redusert bemanningsbehov ved sammenslåing av Direktoratet for naturforvaltning og Klima- og forurensningsdirektoratet skal inngå i denne gevinstrealiseringsplanen og synliggjøres i form av reduserte driftsutgifter.
Miljødirektoratet	Tildelingsbrev	2015	Beskrivelse av hvilke tidstyver Miljødirektoratet selv har prioritert å fjerne Beskrivelse av tiltak for å fjerne utvalgte tidstyver (planlagte, under arbeid og gjennomførte) Resultatet av arbeidet. Effekten for brukerne er spesielt interessante	Fellesføringer fra Kommuna- og moderniseringsdepartementet	20	Fellesføringer	side 20: Statlige virksomheter har i 2014 rapportert inn aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk m.m. gitt av andre som oppleves som tidstyver i det daglige arbeidet. Regjeringen følger nå opp disse innspillene. Virksomhetene skal også rapportere i årsrapporten for 2014 om sitt arbeid med å forenkle regelverk, bruke klart språk, og forenkle rutiner og ordninger de kan gjøre noe med selv. Dette skal følges opp som et ledd i et kontinuerlig forbedringsarbeid. I 2015 skal Miljødirektoratet prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne. Miljødirektoratet skal også vurdere - og eventuelt ta initiativ til - tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlige på tvers av flere statlige virksomheter. Innen 01.06.2015 skal Miljødirektoratet melde inn i Difis rapporteringsløsning om brukerrettede tidstyver i egen virksomhet. Løsningen vil være tilgjengelig fra 1. april 2015. Virksomhetene skal i dialog med Klima- og miljødepartementet velge ut brukerrettede tidstyver de selv kan gjøre noe med og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne disse. I årsrapporten for 2015 skal det rapporteres på en felles mal om arbeidet med å avvike brukerrettede tidstyver i egen virksomhet, og hvordan det skal arbeides videre med disse. Følgende mal skal benyttes: - Beskrivelse av hvilke tidstyver Miljødirektoratet selv har prioritert å fjerne - Beskrivelse av tiltak for å fjerne utvalgte tidstyver (planlagte, under arbeid og gjennomførte) - Resultatet av arbeidet. Effekten for brukerne er spesielt interessante

Miljødirektoratet	Tildelingsbrev	2015	Reduksjon med kr 709.000 knyttet til Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen Poster i serien 01-59 redusert med 0,5 del av avbyråkratisering- og effektiviseringsreformen	4. Budsjett og Fullmakter 4.1.1 Kap 1420/4420 Klima. Naturmangfold og forurensing  Spesielle budsjettforutsetninger  Post 22	24          25		side 24: I forbindelse med stortingsbehandlingen av budsjettet ble reduksjonen som er omtalt i Prop. 1 S knyttet til avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform i staten økt med 709 000 kroner side 25: Posten er i likhet med alle andre poster i serien 01-59 redusert med 0,5 pst. som del i en avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform. Dette utgjør 999 000 kroner. Beløpet er ikke nevnt i proposisjonen. Beløpet er fordelt pro rata på underpostene 1-3. Samtidig er posten redusert med ytterligere 200 000 kroner i forbindelse med stortingsbehandlingen knyttet til samme reform. Sistnevnte reduksjon er tatt med 100 000 kroner på hver av underpostene 1 og 2, dvs at underpost 3 er blitt unntatt fra denne reduksjonen
Miljødirektoratet	Tildelingsbrev	2016	Det er behov for at Miljødirektoratet effektiviserer egen drift (digitalisering ikke omtalt)	2. Prioriteringer for Miljødirektoratet i 2016	3		Side 3: Det er behov for at Miljødirektoratet effektiviserer egen drift. Dette innebærer blant annet at lønnsutgiftene må reduseres, og departementet forventer at direktoratet foretar nødvendig omstilling av organisasjonen. Miljødirektoratet har ulike roller. I omstillingen skal direktoratet skjermes rollen som myndighetsutøver. Departementet mener at det kan være rom for å redusere ressursbruken knyttet til utøvelsen av rollen som formidler av miljøinformasjon
Miljødirektoratet	Tildelingsbrev	2016	Miljødirektoratet skal følge opp regjeringens fellesføringer om å kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten	3.7 Oppgaver på tvers av resultatområder 3.7 Fellesføringer for Kommunal- og moderniseringsdepartementet	18	Fellesføringer	side 18: 3.7 Fellesføringer fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet Miljødirektoratet skal følge opp regjeringens fellesføring om å kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten, se H-14/2015 – Rundskriv – Fellesføring i tildelingsbrevene for 2016 Miljødirektoratet skal i løpet av høsten 2016 ha minst én lærling.
Miljødirektoratet	Tildelingsbrev	2017	Avbyråkratiserings- og effektiviseringskuttet øker fra 3 mill. kroner til 4,8 mill. kroner Direktoratet bes om å sikre dette ved blant annet å omprioritere og flytte ressurser fra andre områder, ved å effektivisere interne arbeidsprosesser og støttefunksjoner, og ved å vurdere å sette ut administrative tjenester ressursene til internadministrasjon reduseres for hele direktoratet	2. Prioriteringer for Miljødirektoratet i 2017 2.1. Overordnede prioriteringer i 2017	3		side 3: Departementet viser til den foreslåtte reduksjonen av kap 1420 post 01 med 30 mill. kroner, jf. Prop. 1 S (2016-2017), som følge av budsjettforliket mellom H, Frp, V og KrF er reversert, jf. Innst. 9 S (2016-2017). Stortinget sluttet seg til dette. Avbyråkratiserings- og effektiviseringskuttet øker fra 3 mill. kroner til 4,8 mill. kroner i forliket. Departementet forventer fortsatt at direktoratet effektiviserer egen drift, reduserer lønnsutgiftene og foretar nødvendig omstilling av organisasjonen. Departementet forutsetter at nedbemanningen som var planlagt som følge av tidligere kutt, og som etaten varslet om senest i styremøtet våren 2016, som et minimum blir gjennomført i løpet av 2017.  Som følge av budsjettforliket er budsjettet økt på en rekke områder sammenlignet med Prop 1 S (2016-2017). Departementet viser til at det er nødvendig å avsette tilstrekkelig med ressurser til å forvalte de økte bevilgningene og gjennomføre Stortingets vedtak. Direktoratet bes om å sikre dette ved blant annet å omprioritere og flytte ressurser fra andre områder, ved å effektivisere interne arbeidsprosesser og støttefunksjoner, og ved å vurdere å sette ut administrative tjenester. Departementet forutsetter at ressursene til internadministrasjon reduseres for hele direktoratet. Til slutt i dette kapittelet følger en nærmere presisering av hvilke områder som kan nedprioriteres eller effektiviseres slik at det blir ressurser innenfor samme driftsramme som i 2016 til å følge opp de økte ambisjonene som følge av budsjettforliket og Stortingets behandling av budsjettet for 2017. Denne presiseringen er imidlertid ikke uttømmende, og etaten må også selv vurdere om det er andre områder som kan nedprioriteres eller hvor ressursbruken kan justeres uten at det faglige resultatet blir dårligere.
Miljødirektoratet	Tildelingsbrev	2017	Digitalisere arbeidsprosesser og tjenester Gjøre rede for overksatte og planlagte effektiviseringstiltak Redgjøre for hvordan effektiviseringsgevinstene skal hentes ut	3.2. Fellesføringer fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet	20	Fellesføringer	side 20-21: Miljødirektoratet skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal Miljødirektoratet gjøre rede for iverksatte og 21 planlagte effektiviseringstiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder. Miljødirektoratet skal ha minst én lærling. Direktoratet skal knytte seg til opplæringskontoret OK-stat og bidra til medfinansiering ved at opplæringskontoret beholder om lag en tredjedel av lærlingtilskuddet.
Riksantikvaren	Tildelingsbrev	2013	Nei				
Riksantikvaren	Tildelingsbrev	2014	Effektivisere egen drift ved å fjerne "tidstyver"	Regelverk Fellesføringerfor 2014 (jf Rundskriv P-6/2013 fra FAD) Resultatkrav	11	Fellesføringer	side 11: Alle statlige virksomheter skal i 2014 arbeide med fjerning av "tidstyver". Det vil si effektivisering av egen drift, regelforenkling og andre gjennomførte forenklingstiltak i egen virksomhet og overfor innbyggere, næringsliv og offentlige virksomheter. Riksantikvaren kan henvende seg til Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) for bistand i dette arbeidet. Riksantikvaren skal rapportere på dette i årsrapporten for 2014.



Riksantikvaren	Tildelingsbrev	2015	Rapportere på arbeidet med tidstyver Prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne Velge ut brukerrettede tidstyver som skal gjøres noe med sammen med departementet	Regelverk Fellesføringer fra Kommunal- og Moderniseringsdepartement et	10	Fellesføringer	side 10: 56. Statlige virksomheter har i 2014 rapportert inn aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk m.m. gitt av andre som oppleves som tidstyver i det daglige arbeidet. Regjeringen følger nå opp disse innspillene. Virksomhetene skal også rapportere i årsrapporten for 2014 om sitt arbeid med å forenkle regelverk, bruke klart språk, og forenkle rutiner og ordninger de kan gjøre noe med selv. Dette skal følges opp som et ledd i et kontinuerlig forbedringsarbeid. I 2015 skal Riksantikvaren prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne. Riksantikvaren skal også vurdere - og eventuelt ta initiativ til - tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlige på tvers av flere statlige virksomheter. Innen 01.06.2015 skal Riksantikvaren melde inn i Difis rapporteringsløsning om brukerrettede tidstyver i egen virksomhet. Virksomhetene skal så i dialog med sitt eierdepartement velge ut brukerrettede tidstyver de selv kan gjøre noe med og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne disse. Løsningen vil være tilgjengelig fra 1. april 2015. I årsrapporten for 2015 skal det rapporteres på en felles mal om arbeidet med å utvikle brukerrettede tidstyver i egen virksomhet, og hvordan det skal arbeides videre med disse. Følgende mal skal benyttes: - Beskrivelse av hvilke tidstyver Riksantikvaren selv har prioritert å fjerne - Beskrivelse av tiltak for å fjerne utvalgte tidstyver (planlagte, under arbeid og gjennomførte) - Resultatet av arbeidet. Effekten for brukerne er spesielt interessante
Riksantikvaren	Tildelingsbrev	2016	Kartlegge brukeropplevelsen av virksomheten	4. Fellesføringer fra Kommunal- og Moderniseringsdepartement et	10	Fellesføringer	side 10: Riksantikvaren skal følge opp regjeringens fellesføring om å kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten, se H-14/2015 – Rundskriv – Fellesføring i tildelingsbrevene for 2016 Riksantikvaren oppfordres til å ta inn en lærling i løpet av høsten 2016, eventuelt inngå samarbeid om en lærlingsplass med andre i forvaltningen.
Riksantikvaren	Tildelingsbrev	2016	0,7% reduksjon ifb med avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen	5. Tildeling og Budsjettforutsetninger	10		side 10: Alle poster i serien 01-29 og 50-59 er gjennom tilleggsproposisjonen og den påfølgende Stortingsbehandlingen redusert med 0,2 pst utover de 0,5 pst som lå inne i bevilgningsbeløpene for Prop 1 S, dvs. en samlet reduksjon på 0,7 %. Disse innsparingene er alle benevnt avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (heretter forkortet ABE-reformen). Alle virksomheter skal i henhold til reformen gjennomføre tiltak for å bli mer effektive. side 12: Spesielle budsjettforutsetninger: Post 01 Driftsutgifter Bevilgningen er i 2016 redusert med 0,908 mill. kroner i forbindelse med ABE-reformen. Post 21 Spesielle driftsutgifter Bevilgningen er i 2016 redusert med 0,476 mill. kroner i forbindelse med ABE-reformen.
Riksantikvaren	Tildelingsbrev	2017	Gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviserings tiltak (digitaliserng) Gjøre rede for hvordan gevinstene av tiltakene kan hentes ut	Nasjonale Mål, prioriteringer, styringsparametere og oppdrag for 2017 3.1. Fellesføringer KMD	8	Fellesføringer	Side 8: Riksantikvaren skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstvalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av tek-nologi. I årsrapporten skal Riksantikvaren gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviserings tiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder.
Riksantikvaren	Tildelingsbrev	2017	0,8% reduksjon i budsjettpostene - ABE-reformen	Nasjonale Mål, prioriteringer, styringsparametere og oppdrag for 2017 3.1. Fellesføringer KMD	8		Side 8-9: Alle postene i seriene 01-29 og 50-59 skal i samsvar med avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE-reformen) reduseres med 0,8 pst. Alle virksomheter skal i henhold til reformen gjennomføre tiltak for å bli mer effektive.
<b>Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD)</b>							
DIFI (Direktorat for forvaltning og IKT)	Tildelingsbrev	2013	Ingen				Skal selv bidra til digitalisering og effektivisering i offentlig sektor, men får ingen krav selv...

DIFI (Direktorat for forvaltning og IKT)	Tildelingsbrev	2014	Redusere og fjerne "tidstyver"	4. Fellesføringer for 2014	7	Fellesføringer	Side 7: 4. FELLESFØRINGER FOR 2014 Redusere og fjerne "tidstyver" i forvaltningen. Statlige virksomheter skal i forbindelse med årsrapporten for 2014 rapportere til eget departement om arbeidet med fjerning av "tidstyver". Det vil si effektivisering av egen drift, regelforenkling og andre gjennomførte forenklingstiltak i egen virksomhet og overfor innbyggere, næringsliv og offentlige virksomheter. I tillegg bes virksomhetene innen 1. september om å foreslå forenkling av regelverk eller prosedyrekrav fastsatt av andre som skaper "tidstyver" for virksomheten. For ytterligere informasjon, se rundskriv P-6 2013_12undskriv —Fellesforin i tildelin sbrevene for 2014 av 18.12.2013.
DIFI (Direktorat for forvaltning og IKT)	Tildelingsbrev	2015	Melde inn "tidstyver" Velge ut brukerrettede tidstyver med DEP Igangsette tiltak for å redusere eller fjerne	5. Regjeringens Fellesføringer for 2015	9	Fellesføringer	side 9-10: Statlige virksomheter har i 2014 rapportert inn aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk, m.m. gitt av andre som oppleves som tidstyver i det daglige arbeidet. Regjeringen følger nå opp disse innspillene. Virksomhetene skal også rapportere i årsrapporten for 2014 om sitt arbeid med å forenkle regelverk, bruke klart språk, og forenkle rutiner og ordninger de kan gjøre noe med selv. Dette skal følges opp som et ledd i et kontinuerlig forbedringsarbeid. Innen 01.06.2015 skal Difi melde inn i Difis rapporteringsløsning, eller på annen egnet måte, om brukerrettede tidstyver i egen virksomhet. Difi skal så i dialog med departementet velge ut brukerrettede tidstyver de selv kan gjøre noe med og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne disse. I årsrapporten for 2015 skal det rapporteres på en felles mal om arbeidet med å utvikle brukerrettede tidstyver i egen virksomhet, og hvordan det skal arbeides videre med disse. For ytterligere informasjon, se rundskriv H-6/2014 Fellesføring i tildelingsbrevene for 2015
DIFI (Direktorat for forvaltning og IKT)	Tildelingsbrev	2016	Kartlegge brukeropplevelsen av virksomheten Vurder tiltak for forbedret tjeneste Beskrive tiltak som planlegges eller er iverksatt	4. Andre forutsetninger og krav 4.1. Fellesføringer for 2016	9	Fellesføringer	side 9: Som et ledd i arbeidet med enklere hverdag for folk flest ønsker regjeringen å styrke kontakten mellom brukerne og forvaltningen. I 2016 skal Difi kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten. Difi står fritt til selv å velge metode for kartleggingen. Virksomheter som allerede har etablert gode systemer for brukerundersøkelser og brukerdialg skal vurdere behovet for å forbedre eksisterende initiativer eller å iverksette nye. På bakgrunn av kartleggingen skal Difi vurdere og eventuelt ta initiativ til tiltak som kan forbedre tjenestene. I årsrapporten for 2016 skal Difi omtale resultatet av kartleggingen og eventuelt beskrive hvilke tiltak som planlegges eller allerede er iverksatt. For ytterligere informasjon, se rundskriv H-14/2015. Det vises til rundskrivet pkt. 6 hvor det fremgår at Difi kan kontaktes for nærmere råd og veiledning. I dette arbeidet må Difi utnytte sammenhengene i det samlede virkemiddelapparatet.
DIFI (Direktorat for forvaltning og IKT)	Tildelingsbrev	2017	Gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak (digitaliserng) Gjøre rede for hvordan gevinstene av tiltakene kan hentes ut	5. Andre forutsetninger og krav 4.1. Fellesføringer for 2017	9	Fellesføringer	side 9: Difi skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal Difi gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder. Det vises til rundskriv H-3/17 Fellesføringer i tildelingsbrevene for 2017. Det er naturlig at Difi og DFØ, med utgangspunkt i deres ansvarsområder og kompetanse, bidrar til at forvaltningen kan løse kravene i fellesføringen for 2017. Difi bes innen utgangen av februar å anbefale hvordan dette best kan løses. Det må påregnes at Difi får et nytt oppdrag på bakgrunn av de anbefalinger som blir gitt.
Husbanken	Tildelingsbrev	2013	Effektiv og brukerorientert forvaltning God og oppdatert informasjon på nettsidene	Effektiv og brukerorientert forvaltning	5		side 5-6: Open, brukerorientert og velfungerende forvaltning av virkemidlene Effektiv løsning av forvaltning og driftsoppgaver

Husbanken	Tildelingsbrev	2014	Åpen, brukerorientert og velfungerende forvaltning av virkemidler Kontroll med og effektiv løsning av forvaltnings- og driftsoppgaver (inkluderer redusere og fjerne tidstyver)	1. Mål og prioriteringer for 2014 1.4. Effektiv og brukerorientert ressursforvaltning	5	Fellesføringer	<p>side 5 - 6:</p> <p>I tillegg til oppgaver under hovedmålene for bolig- og bygningspolitikken skal Husbanken ivareta mål om en effektiv og brukerorientert ressursforvaltning:</p> <p>1: Åpen, brukerorientert og velfungerende forvaltning av virkemidler 2: Kontroll med og effektiv løsning av forvaltnings- og driftsoppgaver</p> <p>Husbanken skal sørge for at det finnes god og oppdatert informasjon til aktuelle brukere på nettsidene sine. Husbanken skal regelmessig gjennomføre brukerundersøkelser. Planer om og resultater fra brukerundersøkelser skal rapporteres i styringsdialogen.</p> <p>Husbanken skal utarbeide og er ansvarlig for gode retningslinjer, og må ved behov oppdatere disse slik at de er i samsvar med Prop. 1 S (2013–2014), Prop. 1 S Tillegg 1 (2013–2014), forskrifter og tildelingsbrev.</p> <p>Forenkling er ett av regjeringens satsingsområder. En viktig strategi i den forbindelse er å arbeide med å identifisere, redusere og fjerne tidstyver. Å redusere og fjerne tidstyver dreier seg dels om å gjøre møtet og samsamlingen med offentlig sektor enklere for innbyggere og næringsliv, og dels om å effektivisere offentlig sektor slik at ansatte i offentlig sektor kan få mer tid til kjerneoppgavene og øke kvaliteten i oppgaveløsningen. Tidstyver kan være 1 Med gevinster mener vi nyttevirkninger, fordeler eller positive effekter som forventes oppnådd med prosjektet. En gevinstrealiseringsplan er en operativ handlingsplan til bruk i oppfølgingen av prosjektet og prosjektets resultater for virksomheten. Departementet viser til Direktoratet for økonomistyrings veileder Gevinstrealisering (2010) for mer om dette.</p> <p>forårsaket av forhold som virksomheten og virksomhetsledelsen selv kan gjøre noe med, slik som tungvinte arbeidsrutiner. Tidstyver kan også skyldes forhold virksomheten ikke har kontroll med, slik som lov, regelverk, innrapporteringskrav og prosedyrer fastsatt av andre myndigheter</p>
Husbanken	Tildelingsbrev	2015	Gjennomføre brukerundersøkelser Mål saksbehandlingstid og effekter	3. Mål og resultatkrav for 2015 3.4. Hovedmål 4: Effektiv og brukerrettet forvaltning	6		<p>side 6:</p> <p>I tillegg til oppgaver under hovedmålene for bolig- og bygningspolitikken skal Husbanken sørge for en effektiv og brukerrettet forvaltning av sin virksomhet, og ha god kontroll med sine forvaltnings- og driftsoppgaver. Husbanken skal sørge for at det finnes god og oppdatert informasjon til aktuelle brukere på nettsidene sine. Husbanken skal årlig gjennomføre brukerundersøkelser.</p> <p>Styringsparametre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Hovedresultater fra gjennomførte brukerundersøkelser om kommuners/ brukeres tilfredshet med Husbankens informasjon og veiledning.</li> <li><input type="checkbox"/> Tid fra mottatt søknad til vedtak er fattet for alle låne- og tilskuddsordninger som Husbanken forvalter.</li> <li><input type="checkbox"/> Andel klagesaker for alle sakstyper fordelt på medhold og avslag i nemnd.</li> <li><input type="checkbox"/> Andel tap på porteføljen per låneordning. Driftskostnader per årsverk.</li> </ul>
Husbanken	Tildelingsbrev	2015	Rapporter inn tidstyver Prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne Igangsette og redusere tidstyver i dialog med DEP	4. Andre forutsetninger og krav 4.1 Fellesføringer til statlige virksomheter	7	Fellesføringer	<p>side 7:</p> <p>Statlige virksomheter har i 2014 rapportert inn aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk m.m. gitt av andre som oppleves som tidstyver i det daglige arbeidet. Regjeringen følger nå opp disse innspillene. Virksomhetene skal også rapportere i årsrapporten for 2014 om sitt arbeid med å forenkle regelverk, bruke klart språk, og forenkle rutiner og ordninger de kan gjøre noe med selv. Dette skal følges opp som et ledd i et kontinuerlig forbedringsarbeid.</p> <p>I 2015 skal Husbanken prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne. Husbanken skal også vurdere - og eventuelt ta initiativ til - tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlige på tvers av flere statlige virksomheter.</p> <p>Innen 1. juni 2015 skal Husbanken melde inn i Difis rapporteringsløsning, eller på annen egnet måte, om brukerrettede tidstyver i egen virksomhet. Husbanken skal så i dialog med Kommunal- og moderniseringsdepartementet velge ut brukerrettede tidstyver de selv kan gjøre noe med og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne disse. I årsrapporten for 2015 skal det rapporteres på en felles mal om arbeidet med å avvikle brukerrettede tidstyver i egen virksomhet, og hvordan det skal arbeides videre med disse.</p> <p>Departementet viser til rundskriv H-6/2014 av 20. november 2014 for nærmere informasjon om fellesføringen for 2015. Rundskrivet ligger på departementets nettsider.</p>

Husbanken	Tildelingsbrev	2016	Effektiv forvaltning God kontroll med forvaltnings- og driftsoppgaver Brukervennlige og digital tjenester	3. Mål og styringsparametere for 2016 3.3 Hovedmål 3: Forvaltning av bolig- og bygningssektoren skal være effektiv og brukerrrett	5		side 5-6: Styringsparametere: <input type="checkbox"/> forenklete registrerings-, saksbehandlings- og rapporteringsprosesser for kommunene og brukerne i forvaltningen av Husbankens virkemidler. <input type="checkbox"/> kommuners/brukeres tilfredshet med Husbankens informasjon og veiledning. Husbanken skal i hovedtrekk basere sin vurdering på resultater fra brukerundersøkelser. <input type="checkbox"/> tid fra mottatt søknad til vedtak er fattet for alle låne- og tilskuddsordninger som Husbanken forvalter. <input type="checkbox"/> klagesaker for alle sakstyper fordelt på medhold og avslag i nemnd (andel). <input type="checkbox"/> tap på porteføljen per låneordning (andel). <input type="checkbox"/> driftskostnader per årsverk. Resultatmål: <input type="checkbox"/> Digital boligsosial veiviser skal lanseres i løpet av 2016. <input type="checkbox"/> eSøknad for startlån skal lanseres for pilotkommuner innen 31. mars 2016. <input type="checkbox"/> Kommunalt saksbehandlingssystem for startlån skal lanseres for pilotkommuner i løpet av 1. kvartal 2017. Husbanken har fått utvidet hjemmel til å hente inn informasjon om bostøttemottakere, noe som gir bedre forutsetninger for effektiv forvaltning og kontroll. Dere skal fortsette arbeidet for en effektiv forvaltning av bostøtten og jobbe for å redusere antall feilutbetalinger til et minimum. Dere skal arbeide aktivt for å sikre informasjon til alle bostøtteberettigede både om rettigheter og om framgangsmåte for søknadsprosessen.
Husbanken	Tildelingsbrev	2016	Kartlegge brukeropplevelse Vurdere tiltak for å forbedre tjenestene	4. Andre forutsetninger og krav 4.1. Fellesføringer for 2016	6	Fellesføringer	side 6 - 7: Brukerkontakt Som et ledd i arbeidet med en enklere hverdag for folk flest, ønsker regjeringen å styrke kontakten mellom brukerne og forvaltningen. I 2016 skal Husbanken kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten. Husbanken står fritt til selv å velge metode for kartleggingen. Virksomheter som allerede har etablert gode systemer for brukerundersøkelser og brukerdialog, skal vurdere behovet for å forberede eksisterende initiativer eller iverksette nye. På bakgrunn av kartleggingen, skal Husbanken vurdere og eventuelt ta initiativ til tiltak som forbedre tjenestene. I årsrapporten for 2016 skal Husbanken omtale resultatet av kartleggingen og eventuelt beskrive hvilke tiltak som planlegges eller allerede er iverksatt. Vi viser for øvrig til vedlegg 5 med rundskriv H-14/2015 om fellesføring i tildelingsbrevene for 2016.
Husbanken	Tildelingsbrev	2017	forenkle registrerings- og sakbehandlings- og rapporteringsprosesser	3. Mål for 2017 3.3 Forvaltningen av bolig- og bygningssektorene skal være effektiv og brukerrrett	7		side 7: Husbanken skal ha en effektiv forvaltning av virksomheten, og ha god kontroll med forvaltnings- og driftsoppgavene. Husbanken skal levere relevant og oppdatert informasjon til aktuelle brukere på nettsidene sine, og gjennomføre regelmessige brukerundersøkelser. Husbanken skal også legge til rette for at kommunene kan forvalte de økonomiske virkemidlene mest mulig effektivt og målrettet. Departementet har i 2016 satt ut en ekstern utredning av Husbankens organisering, oppgaveløsning og departementets styring av etaten. Utredningen skal være ferdig våren 2017, og vil være et viktig grunnlag for og innspill til Husbankens arbeid med å effektivisere ressursbruken og øke måloppnåelsen. Delmål 3.1: Brukervennlige og digitale tjenester Husbankens tjenester skal ha brukeren i sentrum. Husbanken har god framdrift i IKT-moderniseringsarbeidet og skal fortsette å gi arbeidet høy prioritet også i 2017. Husbankens digitale tjenester skal være sikre. Styringsparametere: <input type="checkbox"/> forenklete registrerings-, saksbehandlings- og rapporteringsprosesser for kommunene og brukerne i forvaltningen av Husbankens virkemidler <input type="checkbox"/> kommuners/brukeres tilfredshet med Husbankens informasjon og veiledning <input type="checkbox"/> andel e-søknader på startlån <input type="checkbox"/> andel e-søknader på bostotte <input type="checkbox"/> antall pålogginger fra sluttbrukere i bostotteløsningen <input type="checkbox"/> antall sidevisninger på den digitale veiviseren "Veiviser Bolig for velferd" Resultatmål: <input type="checkbox"/> 45 % av nye søknader om bostotte skal være e-søknader <input type="checkbox"/> 50 % av søknader om startlån skal være e-søknader <input type="checkbox"/> Kommunalt saksbehandlingssystem for startlån skal lanseres for pilotkommuner i løpet av 1. kvartal 2017. Alle kommuner skal få tilbud om saksbehandlingssystemet i løpet av 3. kvartal 2017. Alle kommuner som forvalter startlån skal bruke det nye systemet innen 01.01.2020. <input type="checkbox"/> Innen utgangen av 2017 skal Husbanken ha utviklet en løsning som gjør at KMD selv kan innhente oppdatert statistikk på Husbankens virkemidler.

Husbanken	Tildelingsbrev	2017	Digitalisere arbeidsprosesser og tjenester Gjøre rede for overksatte og planlagte effektiviserings tiltak Redgjøre for hvordan effektiviseringsgevinstene skal hentes ut	4. Andre forutsetninger og krav 4.1. Fellesføringer for 2017	8	Fellesføringer	side 8: Husbanken skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal Husbanken gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviserings tiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder. Departementet tar sikte på i nær framtid å sende ut et rundskriv med utdypende forklaring på hvordan fellesføringer skal forstås og hvordan virksomhetenes resultater skal gjengis i årsrapportene.
<b>Kulturdepartementet (KUD)</b>							
Arkivverket	Tildelingsbrev	2013	Ingen				
Arkivverket	Tildelingsbrev	2014	Rapportere om fjerning av tidstyver Foreslå forenkling skapt av tidstyver Sende forslag om forenkling til andre	1. Budsjetttrammer og forutsetninger 1.4. Fellesføringer	3	Fellesføring	Side 3 I det enkelte års tildelingsbrev innarbeides det såkalte fellesføringer. Dette gjelder saker/områder som regjeringen har bestemt at virksomhetene skal ha spesielt fokus på og som virksomhetene også skal rapportere på i årsrapporten. I henhold til rundskriv P-6/2013 av 18. desember 2013 fra Fornyings- administrasjons- og kirkedepartementet (FAD) gjelder følgende fellesføring for 2014: Redusere og fjerne "tidstyver" i forvaltningen "Statlige virksomheter skal i forbindelse med årsrapporten for 2014 rapportere til eget departement om arbeidet med fjerning av "tidstyver". Det vil si effektivisering av egen drift, regelforenkling og andre gjennomførte forenklingstiltak i egen virksomhet og overfor innbyggere, næringsliv og offentlige virksomheter. I tillegg bes virksomhetene innen 1. september om å foreslå forenkling av regelverk eller prosedyrekrav fastsatt av andre som skaper tidstyver" for virksomheten." For nærmere omtale viser vi til vedlagte rundskriv fra FAD. På ovennevnte bakgrunn ber departementet om at virksomheten: - sender forslag til forenkling av regelverk eller prosedyrekrav fastsatt av andre som skaper "tidstyver" for virksomheten til Kulturdepartementet innen 1. september 2014 innarbeider en rapport om arbeid med fjerning av "tidstyver" i årsrapporten for 2014.
Arkivverket	Tildelingsbrev	2015	Rapportere inn aktiviteter for å fjerne tidstyver Prioritere tiltak som gir effekt for brukerne Prioritere og igangsette tiltak i dialog med DEP	3. Forutsetninger 3.7. Fellesføringer	4	Fellesføring	Side 4-5: I de enkelte års tildelingsbrev innarbeides det såkalte fellesføringer. Dette gjelder saker eller områder som regjeringen har bestemt at virksomhetene skal ha spesielt fokus på og som virksomhetene også skal rapportere på i årsrapporten. I henhold til Kommunal- og moderniseringsdepartementets rundskriv H-6/2014 gjelder følgende fellesføring for 2015: Tidstyver som oppleves av sluttbrukere utenfor staten "Statlige virksomheter har i 2014 rapportert inn aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk m.m. gitt av andre som oppleves som tidstyver i det daglige arbeidet. Regjeringen følger nå opp disse innspillene. Virksomhetene skal også rapportere i årsrapporten for 2014 om sitt arbeid med å forenkle regelverk, bruke klart språk, og forenkle rutiner og ordninger de kan gjøre noe med selv. Dette skal følges opp som et ledd i et kontinuerlig forbedringsarbeid. I 2015 skal Arkivverket prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne. Arkivverket skal også vurdere – og eventuelt ta initiativ til – tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlige på tvers av flere statlige virksomheter. Innen 1. juni 2015 skal Arkivverket melde inn i Difis rapporteringsløsning, eller på annen egnet måte, om brukerrettede tidstyver i egen virksomhet. Virksomhetene skal så i dialog med sitt eierdepartement velge ut brukerrettede tidstyver de selv kan gjøre noe med og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne disse. I årsrapporten for 2015 skal det rapporteres på en felles mal om arbeidet med å avvikle brukerrettede tidstyver i egen virksomhet, og hvordan det skal arbeides videre med disse." For nærmere begrunnelse for dette, viser vi til rundskriv H-6/2014.
Arkivverket	Tildelingsbrev	2015	Melde om tidstyver	4. Rapportering 4.2. Rapport tidstyver	5		side 5: Departementet ber om at virksomheter med direkte ansvar for sluttbrukere utenfor staten melder inn tidstyver for sluttbrukere, jf. punkt om fellesføringer i dette brevet. Tidstyvene meldes fortrinnsvis inn gjennom Difis rapporteringsløsning innen 1. juni 2015. Løsningen vil være tilgjengelig fra 1. april 2015
Arkivverket	Tildelingsbrev	2016	Kartlegge brukeropplevelse Vurdere tiltak for å forbedre tjenestene	3. Forutsetninger 3.7. Fellesføringer	4	Fellesføringer	side 4: I de enkelte års tildelingsbrev innarbeides det såkalte fellesføringer. I henhold til Kommunal- og moderniseringsdepartementets rundskriv H-14 /2015 gjelder følgende fellesføring for 2016: Som et ledd i arbeidet med en enklere hverdag for folk flest ønsker regjeringen å styrke kontakten mellom brukerne og forvaltningen. I 2016 skal Arkivverket kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten. Arkivverket står fritt til selv å velge metode for kartleggingen. Virksomheter som allerede har etablert gode systemer for brukerundersøkelser og brukerdialog skal vurdere behovet for å forbedre eksisterende initiativer eller å iverksette nye. På bakgrunn av kartleggingen skal Arkivverket vurdere og eventuelt ta initiativ til tiltak som kan forbedre tjenestene. I årsrapporten for 2016 skal Arkivverket omtale resultatet av kartleggingen og eventuelt beskrive hvilke tiltak som planlegges eller allerede er iverksatt. For nærmere omtale av regjeringens mål med fellesføringer, viser vi til vedlegg 3.

Arkivverket	Tildelingsbrev	2017	Skal ha internkontroll på informasjonssikkerhet	3. Forutsetninger 3.5. Samfunnssikkerhet og beredskap Informasjonssikkerhet	4		side 4: Offentlige virksomheter skal ha en internkontroll på informasjonssikkerhetsområdet som baserer seg på anerkjente standarder for styringssystem for informasjonssikkerhet jf. eForvaltningsforskriften §15. Departementet viser til Nasjonal strategi for informasjonssikkerhet med tilhørende handlingsplaner og Handlingsplan for informasjonssikkerhet i statsforvaltningen 2015–2017. Strategi og handlingsplaner er tilgjengelig på regjeringen.no. Vi vil også vise til Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM)s anbefalte tiltak mot IKT-angrep, særlig dokumentet S-01 Fire effektive tiltak mot dataangrep, som er tilgjengelig på nettsidene til NSM.
Arkivverket	Tildelingsbrev	2017	Iverksette og planlegge effektiviserings tiltak (digitalisering) Gjøre rede for hvordan gevinstene hentes ut	3. Forutsetninger 3.7. Fellesføringer	4	Fellesføring	side 4: I de enkelte års tildelingsbrev innarbeides det såkalte fellesføringer. Dette gjelder saker eller områder som regjeringen har bestemt at virksomhetene skal ha spesielt fokus på og som virksomhetene også skal rapportere på i årsrapporten. Følgende fellesføring gjelder for 2017: Arkivverket skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal Arkivverket gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviserings tiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder.
Lotteri- og stiftelsestilsynet	Tildelingsbrev	2013	Ingen				
Lotteri- og stiftelsestilsynet	Tildelingsbrev	2014	Rapportere om fjerning av tidstyver Forelå forenkling skapt av tidstyver Sende forslag om forenkling til andre	3. Prioriterte oppgaver for 2014 3.6. Fellesføringer	7	Fellesføring	Side 7 henhold til rundskriv P-6/2013 av 18. desember 2013 fra Fornyings- administrasjons- og kirkedepartementet (FAD), jf vedlegg, gjelder følgende fellesføring for 2014: Redusere og fjerne "tidstyver" i forvaltningen Statlige virksomheter skal i forbindelse med årsrapporten for 2014 rapportere til eget departement om arbeidet med fjerning av "tidstyver". Det vil si effektivisering av egen drift, regelforenkling og andre gjennomførte forenklingstiltak i egen virksomhet og overfor innbyggere, næringsliv og offentlige virksomheter. I tillegg bes virksomhetene innen 1. september om å forelå forenkling av regelverk eller prosedyrekrav fastsatt av andre som skaper "tidstyver" for virksomheten. For nærmere omtale viser vi til vedlagte rundskriv fra FAD. På ovennevnte bakgrunn ber departementet om at virksomheten: - sender forslag til forenkling av regelverk eller prosedyrekrav fastsatt av andre som skaper "tidstyver" for virksomheten til Kulturdepartementet innen 1. september 2014 - innarbeider en rapport om arbeid med fjerning av "tidstyver" i årsrapporten for 2014.
Lotteri- og stiftelsestilsynet	Tildelingsbrev	2015	Rapportere inn aktiviteter for å fjerne tidstyver Prioritere tiltak som gir effekt for brukerne Prioritere og igangsette tiltak i dialog med DEP	3. Forutsetninger 3.6. Fellesføringer	5	Fellesføring	side 5: Tidstyver som oppleves av sluttbrukere utenfor staten "Statlige virksomheter har i 2014 rapportert inn aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk m.m. gitt av andre som oppleves som tidstyver i det daglige arbeidet. Regjeringen følger nå opp disse innspillene. Virksomhetene skal også rapportere i årsrapporten for 2014 om sitt arbeid med å forenkle regelverk, bruke klart språk, og forenkle rutiner og ordninger de kan gjøre noe med selv. Dette skal følges opp som et ledd i et kontinuerlig forbedringsarbeid. I 2015 skal virksomheten prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne. Virksomheten skal også vurdere – og eventuelt ta initiativ til – tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlige på tvers av flere statlige virksomheter. Innen 1. juni 2015 skal virksomheten melde inn i Difis rapporteringsløsning, eller på annen egnet måte, om brukerrettede tidstyver i egen virksomhet. Virksomhetene skal så i dialog med sitt eierdepartement velge ut brukerrettede tidstyver de selv kan gjøre noe med og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne disse. I årsrapporten for 2015 skal det rapporteres på en felles mal om arbeidet med å avvikle brukerrettede tidstyver i egen virksomhet, og hvordan det skal arbeides videre med disse." For nærmere omtale viser vi til Kommunal- og moderniseringsdepartementets rundskriv H-6/2014.
Lotteri- og stiftelsestilsynet	Tildelingsbrev	2015	Melde om tidstyver	5. Rapportering 5.2. Rapport tidstyver	8		side 8-9: Departementet ber om at virksomheter med direkte ansvar for sluttbrukere utenfor staten melder inn tidstyver for sluttbrukere, jf. punkt om fellesføringer i dette brevet. Tidstyvene Side 9 meldes fortrinnsvis inn gjennom Difis rapporteringsløsning innen 1. juni 2015. Løsningen vil være tilgjengelig fra 1. april 2015.
Lotteri- og stiftelsestilsynet	Tildelingsbrev	2016	Utvikle fleksibel og omstillingsdyktig organisasjon	Del 1: Mål, Forutsetninger og virkemidler 1.1. Prioriterte og særskilte utfordringer i 2016	5		side 5: Regjeringen har fra og med 2015 innført en avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform som gjelder alle statlige virksomheter. Departementet viser til at Lotteri- og stiftelsestilsynet fortsatt må prioritere å utvikle en fleksibel og omstillingsdyktig organisasjon.

Lotteri- og stiftelsestilsynet	Tildelingsbrev	2016	Skal ha internkontroll på informasjonssikkerhet	3. Forutsetninger 3.4. Samfunnsikkerhet og beredskap Informasjonssikkerhet	8		side 8: Offentlige virksomheter skal ha en internkontroll på informasjonssikkerhetsområdet som baserer seg på anerkjente standarder for styringssystem for informasjonssikkerhet jf. eForvaltningsforskriften §15, jf. departementets brev 21. januar 2015. Departementet viser til Nasjonal strategi for informasjonssikkerhet med tilhørende handlingsplaner, herunder Handlingsplan for informasjonssikkerhet i statsforvaltningen som ble lansert høsten 2015. Strategi og handlingsplaner er tilgjengelig på regjeringen.no. (Gjentas i 2017)
Lotteri- og stiftelsestilsynet	Tildelingsbrev	2016	Kartlegge brukeropplevelse Vurdere tiltak for å forbedre tjenestene	3. Forutsetninger 3.6 Fellesføringer	8	Fellesføring	side 8-9: I henhold til Kommunal- og moderniseringsdepartementets rundskriv H-14 /2015 gjelder følgende fellesføring for 2016: «Som et ledd i arbeidet med en enklere hverdag for folk flest ønsker regjeringen å styrke kontakten mellom brukerne og forvaltningen. I 2016 skal virksomheten kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten. Virksomheten står fritt til selv å velge metode for kartleggingen. Virksomheter som allerede har etablert gode systemer for brukerundersøkelser og brukerdialog skal vurdere behovet for å forbedre eksisterende initiativer eller å iverksette nye. På bakgrunn av kartleggingen skal virksomheten vurdere og eventuelt ta initiativ til tiltak som kan forbedre tjenestene. I årsrapporten for 2016 skal virksomheten omtale resultatet av kartleggingen og eventuelt beskrive hvilke tiltak som planlegges eller allerede er iverksatt.» For nærmere omtale viser vi til vedlagte rundskriv (vedlegg 6).
Lotteri- og stiftelsestilsynet	Tildelingsbrev	2017	Iverksette og planlegge effektiviseringstiltak (digitalisering) Gjøre rede for hvordan gevinstene hentes ut	3. Forutsetninger 3.8. Fellesføringer for 2017	7	Fellesføring	side 7-8: Lotteri- og stiftelsestilsynet skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal det gjøres rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder. <input type="checkbox"/> Som et ledd i arbeidet med en enklere hverdag for folk flest ønsker regjeringen å styrke kontakten mellom brukerne og forvaltningen. I 2017 skal Lotteri- og stiftelsestilsynet kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten. Tilsynet står fritt til selv å velge metode for kartleggingen. Virksomheter som allerede har etablert gode systemer for brukerundersøkelser og brukerdialog skal vurdere behovet for å forbedre eksisterende initiativer eller å iverksette nye. På bakgrunn av kartleggingen skal tilsynet vurdere og eventuelt ta initiativ til tiltak som kan forbedre tjenestene. I årsrapporten for 2017 skal resultatet av kartleggingen omtales og tilsynet må eventuelt beskrive hvilke tiltak som planlegges eller allerede er iverksatt. For nærmere omtale viser vi til vedlagte rundskriv.
<b>Landbruks- og matdepartementet (LMD)</b>							
Mattilsynet	Tildelingsbrev	2013	Gjennomføre forenklinger i regelverk Beskrive digitaliseringstiltak Beskrive effekter av nyere IKT-løsninger	4.2. Forenkling, effektiv ressursbruk og økt brukervennlighet	13		side 13: En forutsetning for å nå målene i landbruks- og matpolitikken er et omfattende virkemiddelapparat. Samtidig er det nødvendig at dette virkemiddelapparatet er så effektivt og enkelt som mulig for næringsdrivende og forvaltningen for øvrig. Resultatindikatorer: <input type="checkbox"/> Gjennomførte forenklinger av regelverket for brukerne og forvaltningen <input type="checkbox"/> Kvalitativ beskrivelse av virksomhetens tjenester som er digitalisert og i hvilket omfang de digitaliserte tjenestene brukes (volum og brukergrupper) <input type="checkbox"/> Kvalitativ beskrivelse av effekter av nyere IKT-løsninger (gevinstrealisering) internt i virksomhetene og hos brukere
Mattilsynet	Tildelingsbrev	2014	Følge krav i digitaliseringsrundskrivet	4. Omstillingsdyktig, effektiv og robust forvaltning 4.2. Forenklig, effektiv ressursbruk og økt brukervennlighet	14	Digitaliseringsrundskrivet	side 14: Ulike brukere skal ha tilgang til gode digitale tjenester og løsninger der hvor det er hensiktsmessig. Digitalisering er et viktig virkemiddel for forenkling samt kostnadseffektive og brukervennlige tjenester og løsninger både for brukere og forvaltning. Det vises til Rundskriv P-4/2013 Digitaliseringsrundskrivet og brev fra Landbruks- og matdepartementet den 11. september 2013 med orientering om krav i dette rundskrivet. I tillegg er det viktig at alle brukere møter en forvaltning som er serviceorientert og gir relevante råd. Mattilsynet må vurdere behovet for evalueringer og brukerundersøkelser Resultatindikatorer: <input type="checkbox"/> Gjennomførte forenklinger av regelverket for brukerne og forvaltningen <input type="checkbox"/> Kvalitativ beskrivelse av virksomhetens tjenester som er digitalisert og i hvilket omfang de digitaliserte tjenestene brukes (volum og brukergrupper) <input type="checkbox"/> Kvalitativ beskrivelse av effekter av nyere IKT-løsninger (gevinstrealisering) internt i virksomhetene og hos brukere

Mattilsynet	Tildelingsbrev	2014	Rapporter inn tidstyver Foreslå tiltak	4. Omstillingsdyktig, effektiv og robust forvaltning 4.3. Regjeringens fellesføring: Redusere og fjerne tidstyver i forvaltningen	14	Fellesføring	side 14-15: Statlige virksomheter skal i forbindelse med årsrapporten for 2014 rapportere til eget departement om arbeidet med fjerning av "tidstyver". Det vil si effektivisering av egen drift, regelforenkling og andre gjennomførte forenklingstiltak i egen virksomhet og overfor innbyggere, næringsliv og offentlige virksomheter. I tillegg bes virksomhetene innen 1. september 2014 om å foreslå forenkling av regelverk eller prosedyrekrav fastsatt av andre som skaper "tidstyver" for virksomheten. Forklaring til fellesføringen og begrepene fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet Forenkling er ett av regjeringens satsingsområder. En viktig strategi i den forbindelse er å arbeide med å identifisere, redusere og fjerne tidstyver. Å redusere og fjerne tidstyver kan dreie seg om å gjøre møtet og samhandlingen med offentlig sektor enklere for innbyggere og næringsliv. Det handler også om å effektivisere offentlig sektor slik at ansatte i offentlig sektor kan få mer tid til kjerneoppgavene og øke kvaliteten i oppgaveløsningen. Tidstyver kan være forårsaket av forhold som virksomheten og virksomhetsledelsen selv kan gjøre noe med, slik som tungvinte arbeidsrutiner. Tidstyver kan også skyldes forhold virksomheten ikke har kontroll med, slik som lov, regelverk, innrapporteringskrav og prosedyrer fastsatt av andre myndigheter. I fellesføringen bes virksomhetene om å arbeide både med interne tidstyver som virksomheten selv har kontroll med, og eksterne tidstyver som virksomheten selv ikke har kontroll med. Mulig bistand Virksomhetene kan henvende seg til Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) for å få bistand til hvordan kartleggings- og identifiseringsarbeidet kan gjennomføres, hvordan virksomhetene kan arbeide med å redusere tidstyver i egen virksomhet, og for å lære av andres erfaringer.
Mattilsynet	Tildelingsbrev	2015	Forenkle og sikre konstandseffektive og brukevennlige tjenester (digitalisering) Rapportere inn tidstyver Rapporter på tiltak og prioritere tiltak som har konkrete effekter for brukerne	3. Mål og faglige prioriteringer 3.2. Nærmer styringssignaler 3.2.7. Administrative forhold	11	Digitaliseringsrundskrivet	side 11-12: For å legge til rette for effektiv forvaltning, skal Mattilsynet arbeide etter følgende delmål: Delmål 1: En enkel og brukervennlig forvaltning med god kvalitet Målet med en enkel og brukervennlig forvaltning med god kvalitet skal nås gjennom forenkling og effektiv ressursbruk. Digitalisering er et viktig virkemiddel for forenkling og for å sikre kostnadseffektive og brukervennlige tjenester og løsninger både for brukere og forvaltning. Vi viser for øvrig til LMDs Instruks om økonomi- og virksomhetsstyring i Mattilsynet og Rundskriv H-7/14 Digitaliseringsrundskrivet. Arbeidet med å identifisere og fjerne tidstyver er også viktig for å nå målet om en enkel og brukervennlig forvaltning. Statlige virksomheter har i 2014 rapportert inn aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk m.m. gitt av andre som oppleves som tidstyver i det daglige arbeidet. Regjeringen følger nå opp disse innspillene. Virksomhetene skal også rapportere i årsrapporten for 2014 om sitt arbeid med å forenkle regelverk, bruke klart språk, og forenkle rutiner og ordninger de kan gjøre noe med selv. Dette skal følges opp som et ledd i et kontinuerlig forbedringsarbeid. I 2015 skal Mattilsynet prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne. Mattilsynet skal også vurdere, og eventuelt ta initiativ til, tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlig på tvers av flere statlige virksomheter.
Mattilsynet	Tildelingsbrev	2015	Melde inn tidstyver	5. Rapportering 5.1. Årsrapport 5.1.4 Regjeringens fellesføring om forenkling	16	Fellesføringer	side 15: Jf. pkt 3.2.7 om arbeidet med tidstyver skal Mattilsynet innen 01.06.2015 melde inn i Difis rapporteringsløsning, eller på annen egnet måte, om brukerrettede tidstyver i egen virksomhet. Mattilsynet skal så i dialog med Landbruks- og matdepartementet velge ut brukerrettede tidstyver de kan gjøre noe med og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne disse. I årsrapporten for 2015 skal det rapporteres på en felles mal om arbeidet med å avvikle brukerrettede tidstyver i egen virksomhet, og hvordan det skal arbeides videre med disse.
Mattilsynet	Tildelingsbrev	2016	Forenkle og sikre konstandseffektive og brukevennlige tjenester (digitalisering)	3. Mål og faglige prioriteringer 3.2. Nærmer styringssignaler 3.2.7. Administrative forhold	12	Digitaliseringsrundskrivet	side 12: Delmål 1: En enkel og brukervennlig forvaltning med god kvalitet Målet om en enkel og brukervennlig forvaltning med god kvalitet skal nås gjennom forenkling og effektiv ressursbruk. Digitalisering er et viktig virkemiddel for forenkling og for å sikre kostnadseffektive og brukervennlige tjenester og løsninger både for brukere og forvaltning. Vi viser for øvrig til LMDs Instruks om økonomi- og virksomhetsstyring i Mattilsynet og Rundskriv H-7/14 Digitaliseringsrundskrivet.



Mattilsynet	Tildelingsbrev	2016	Kartlegge brukeropplevelsen Berkive tiltak som planlegges eller er iverksatt	5. Rapportering 5.1. Årsrapport 5.1.4. Fellesføring i tildelingsbrevene for 2016	17	Fellesføring	<p>side 17: Som et ledd i arbeidet med en enklere hverdag for folk flest, ønsker regjeringen å styrke kontakten mellom brukerne og forvaltningen. I 2016 skal Mattilsynet kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten. Mattilsynet står fritt til selv å velge metode for kartleggingen. Virksomheter som allerede har etablert gode systemer for brukerundersøkelser og brukerdialog skal vurdere behovet for å forbedre eksisterende initiativer eller å iverksette nye. På bakgrunn av kartleggingen skal Mattilsynet vurdere og eventuelt ta initiativ til tiltak som kan forbedre tjenestene. I årsrapporten for 2016 skal Mattilsynet omtale resultatet av kartleggingen og eventuelt beskrive hvilke tiltak som planlegges eller allerede er iverksatt. Vi henviser til rundskriv H-14/2015 om fellesføring i tildelingsbrevene for 2016.</p> <p>side 17: 5.1.3 Andre rapporteringskrav Utover kravene som fremgår av Instruksen og av pkt. 6.1.4 over skal det i årsrapporten del IV rapporteres på følgende forhold:  <input type="checkbox"/> Mattilsynets arbeid med bemanning og omstilling  <input type="checkbox"/> Nøkkeltall for bruk av lærlinger, likelønn, deltid, midlertidige ansatte, og sykefravær fordelt på kjønn, jf. veileder «Statlige virksomheters likestillingsredegjørelse etter aktivitets- og rapporteringsplikten»  <input type="checkbox"/> Kvalitativ beskrivelse av Mattilsynets tjenester som er digitalisert og i hvilket omfang de digitaliserte tjenestene brukes (volum og brukergrupper)  <input type="checkbox"/> Kvalitativ beskrivelse av effekter av nyere IKT-løsninger  <input type="checkbox"/> Status i arbeidet med styringssystem for informasjonssikkerhet i virksomheten  <input type="checkbox"/> Antall og omtale av gjennomførte risiko- og sårbarhetsanalyser  <input type="checkbox"/> Sammenheng mellom inntekter fra gebyrene og utgifter ved å utføre de gebyrpliktige oppgavene</p>
Mattilsynet	Tildelingsbrev	2017	Effektiviseringskrav på 0,8%	3. Mål og faglige prioriteringer			<p>side 4: Regjeringen har innført en avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform og forventer at alle statlige virksomheter gjør tiltak for å bli mer effektive. For 2017 er kravet for alle driftsutgifter som tildeles over statsbudsjettet, satt til 0,8 pst. Dette er innarbeidet i beløpet som er stilt til disposisjon.</p>
Mattilsynet	Tildelingsbrev	2017	Forenkle og sikre konstandseffektive og brukevennlige tjenester (digitalisering)	3. Mål og faglige prioriteringer 3.2. Nærmer styringssignaler 3.2.8. Administrative forhold		Digitaliseringsrundskrivet	<p>side 13: Delmål 1: En enkel og brukervennlig forvaltning med god kvalitet Resultatkravet skal nås gjennom forenkling, digitalisering og effektiv ressursbruk. Digitalisering er et viktig virkemiddel for forenkling og for å sikre kostnadseffektive og brukervennlige tjenester og løsninger både for brukere og forvaltning. I Meld. St. 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet, beskriver regjeringen hovedprioriteringene i IKT-politikken. Vi viser for øvrig til Rundskriv H-09/16 Digitaliseringsrundskrivet og LMDs Instruks om økonomi- og virksomhetsstyring i Mattilsynet.</p>
Mattilsynet	Tildelingsbrev	2017	Rapportere på andel tjenester som er digitalisering Vurdering av effekter av nyere IKT-løsninger	5. Rapportering 5.1 Årsrapport 5.1.4. Andre rapporteringskrav			<p>side 19: Utover kravene som fremgår av Instruksen og av pkt. 5.1.1 over skal det i årsrapporten del IV rapporteres på følgende forhold:  <input type="checkbox"/> Mattilsynets arbeid med bemanning og omstilling  <input type="checkbox"/> Nøkkeltall for bruk av lærlinger, likelønn, deltid, midlertidige ansatte, og sykefravær fordelt på kjønn, jf. veileder «Statlige virksomheters likestillingsredegjørelse etter aktivitets- og rapporteringsplikten»  <input type="checkbox"/> Andel av virksomhetens tjenester som retter seg mot eksterne brukere (for eksempel forvaltningsorganer, private virksomheter, enkeltpersoner), som er digitalisert og i hvilket omfang de digitaliserte tjenestene brukes (volum og brukergrupper).  <input type="checkbox"/> En vurdering av effekter av nyere IKT-løsninger internt i virksomhetene og hos brukere.  <input type="checkbox"/> Antall gjennomførte øvelser, med en kort beskrivelse av type øvelse  <input type="checkbox"/> Antall gjennomførte risiko- og sårbarhetsanalyser, med en kort beskrivelse av området analysen dekket  <input type="checkbox"/> Status i arbeidet med styringssystem for informasjonssikkerhet i virksomheten  <input type="checkbox"/> Sammenheng mellom inntekter fra gebyrene og utgifter ved å utføre de gebyrpliktige oppgavene</p>
Mattilsynet	Tildelingsbrev	2017	Rapport iverksatt og planlagte effektiviserings tiltak (digitalisering) Redgjøring for hvordan effektiviseringsgevinsten er tatt ut	5. Rapportering 5.1 Årsrapport 5.1.4. Fellesføring i tildelingsbrevene for 2017		Fellesføring	<p>side 20: Det vises til rundskriv H-3/17. Mattilsynet skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal Mattilsynet gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder.</p>

Statens Landbruksforvaltning (ble Landbruksdirektoratet i 2014 med reindriftsforvaltningen)	Tildelingsbrev	2013	Effektivisere tjenestene med digitalisering Oppnå gevinster med nye IKT løsninger	4. Omstillingsdyktig, effektiv og robust forvaltning 4.2. Forenkling, effektiv ressursbruk og økt brukervennlighet	22	Digitaliseringsrundskrivet	Side 22: En forutsetning for å nå målene i landbruks- og matpolitikken er et omfattende virkemiddelapparat. Samtidig er det nødvendig at dette virkemiddelapparatet er så effektivt og enkelt som mulig for næringsdrivende og forvaltningen for øvrig. I dette arbeidet spiller IKT en sentral rolle. De overordnede føringene for regjeringens IKT-politikk er nedfelt i St. meld. nr. 17 (2006-2007), i St. meld. nr. 19 (2008-2009), og i rundskriv P10/2012 (digitaliseringsrundskrivet) fra Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet. Resultatindikatorer: <input type="checkbox"/> Andel av virksomhetens tjenester som er digitalisert og i hvilket omfang de digitaliserte tjenestene brukes (volum og brukergrupper) <input type="checkbox"/> Effekter av nyere IKT-løsninger (gevinstrealisering) internt i virksomhetene og hos brukere
Statens Landbruksforvaltning (ble Landbruksdirektoratet i 2014 med reindriftsforvaltningen)	Tildelingsbrev	2014	Effektivisere tjenestene med digitalisering Oppnå gevinster med nye IKT løsninger	4. Omstillingsdyktig, effektiv og robust forvaltning 4.2. Forenkling, effektiv ressursbruk og økt brukervennlighet	20	Digitaliseringsrundskrivet	side 20-21: En forutsetning for å nå målene i landbruks- og matpolitikken er et godt virkemiddelapparat som er så effektivt og enkelt som mulig for næringsdrivende, andre brukere og forvaltningen for øvrig. Knappe ressurser må brukes mest mulig kostnadseffektivt for å nå ønskede resultater. Digitalisering er et viktig virkemiddel for forenkling samt kostnadseffektive og brukervennlige tjenester og løsninger både for brukere og forvaltning. Vi viser til rundskriv P-4/2013 Digitaliseringsrundskrivet og brev fra departementet av 11.09.13 med orientering om krav i dette rundskrivet. SLF må i 2014, innenfor de rammer som blir gitt av LMD på IKT-området, prioritere arbeidet med videreutvikling og effektivisering av datasystemene, herunder IKT-sikkerhet. SLF skal tilby brukerne nye elektroniske tjenester via virksomhetens nettsider og portalen til næringslivet, Altinn. Landbruks- og matdepartementet Tildelingsbrev for 2014 for SLF Side 21 av 28 Det er viktig at alle brukere møter en forvaltning som er serviceorientert og gir relevante råd. SLF må vurdere behovet for evalueringer og brukerundersøkelser for å kunne skaffe kunnskap om brukernes opplevelse av brukervennlighet. SLF skal gjennomgå regelverk og komme med innspill til forenklinger i prosedyrer, forskrifter og lovverk, jf. også anmodning i kap. 2.2 om innspill til forenkling av jordbruksavtalens virkemidler og kap. 4.3. Tjenestekatalogen SLF fikk i 2012 i oppdrag å gjennomføre en evaluering av tjenestekatalogen, jf. tildelingsbrevet for 2012. Tjenestekatalogen eies av LMD og driftes av SLF. SLF anbefaler at tjenesten avvikes grunnet liten nytte. På bakgrunn av evalueringen har LMD vedtatt at tjenestekatalogen skal avvikes og ber SLF iverksette dette. Resultatindikatorer: <input type="checkbox"/> Andel av virksomhetens tjenester som er digitalisert og i hvilket omfang de digitaliserte tjenestene brukes (volum og brukergrupper) <input type="checkbox"/> Effekter av nyere IKT-løsninger (gevinstrealisering) internt i virksomhetene og hos brukere <input type="checkbox"/> Gjennomførte evalueringer og brukerundersøkelser
Statens Landbruksforvaltning (ble Landbruksdirektoratet i 2014 med reindriftsforvaltningen)	Tildelingsbrev	2014	Rapportere på fjerning av "tidstyver" Foreslå forenkling fastatt av andre som skaper tidstyver	4. Omstillingsdyktig, effektiv og robust forvaltning 4.3. Forenkling, effektiv ressursbruk og økt brukervennlighet	21	Fellesføring	side 21: Statlige virksomheter skal i forbindelse med årsrapporten for 2014 rapportere til eget departement om arbeidet med fjerning av "tidstyver". Det vil si effektivisering av egen drift, regelforenkling og andre gjennomførte forenklingstiltak i egen virksomhet og overfor innbyggere, næringsliv og offentlige virksomheter. I tillegg bes virksomhetene innen 01.09.14 om å foreslå forenkling av regelverk eller prosedyrekrav fastsatt av andre som skaper "tidstyver" for virksomheten. Forklaring til fellesføring og begrepene fra Kommunal- og regionaldepartementet Forenkling er ett av regjeringens satsingsområder. En viktig strategi i den forbindelse er å arbeide med å identifisere, redusere og fjerne tidstyver. Å redusere og fjerne tidstyver kan dreie seg om å gjøre møtet og samhandlingen med offentlig sektor enklere for innbyggere og næringsliv. Det handler også om å effektivisere offentlig sektor slik at ansatte i offentlig sektor kan få mer tid til kjerneoppgavene og øke kvaliteten i oppgaveløsningen. Tidstyver kan være forårsaket av forhold som virksomheten og virksomhetsledelsen selv kan gjøre noe med, slik som tungvinte arbeidsrutiner. Tidstyver kan også skyldes forhold virksomheten ikke har kontroll med, slik som lov, regelverk, innrapporteringskrav og prosedyrer fastsatt av andre myndigheter. I fellesføringen bes virksomhetene om å arbeide både med interne tidstyver som virksomheten selv har kontroll med, og eksterne tidstyver som virksomheten selv ikke har kontroll med. Virksomhetene kan henvende seg til Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) for å få bistand til hvordan kartleggings- og identifiseringsarbeidet kan gjennomføres, hvordan virksomhetene kan arbeide med å redusere tidstyver i egen virksomhet, og for å lære av andres erfaringer.

Landbruksdirektoratet	Tildelingsbrev	2015	Digitalisere for forenkling og sikre kostnadseffektivitet Rapporter på arbeidet med å fjerne tidstyver Prioritere tiltak som gir effekter for brukerne	3.2.5. Administrasjon	8	Digitaliseringsrundskrivet og Fellesføringer	side 8-9: Landbruks- og matdepartementet legger vekt på at forvaltningen er effektiv. En slik forvaltning er en forutsetning for å realisere hovedmålene i landbruks- og matpolitikken. Når det gjelder administrative krav og forventninger må instruks for økonomi- og virksomhetsstyring sees i sammenheng med dette tildelingsbrevet. Følgende delmål skal bidra til en effektiv forvaltning: Delmål 1: En enkel og brukervennlig forvaltning med god kvalitet Målet med en enkel og brukervennlig forvaltning med god kvalitet skal nås gjennom forenkling og effektiv ressursbruk. Digitalisering er et viktig virkemiddel for forenkling og for å sikre kostnadseffektive og brukervennlige tjenester og løsninger både for brukere og forvaltning, jf. Rundskriv H-7/14 Digitaliseringsrundskrivet. Arbeidet med å identifisere og fjerne tidstyver er også viktig for å nå målet om en enkel og brukervennlig forvaltning. Statlige virksomheter har i 2014 rapportert inn aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk m.m. gitt av andre som oppleves som tidstyver i det daglige arbeidet. Regjeringen følger nå opp disse innspillene. Virksomhetene skal også rapportere i årsrapporten for 2014 om sitt arbeid med å forenkle regelverk, bruke klart språk, og forenkle rutiner og ordninger de kan gjøre noe med selv. Dette skal følges opp som et ledd i et kontinuerlig forbedringsarbeid. I 2015 skal Landbruksdirektoratet prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne. Direktoratet skal også vurdere, og eventuelt ta initiativ til, tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlig på tvers av flere statlige virksomheter.
Landbruksdirektoratet	Tildelingsbrev	2015	Rapportere på andel tjenester som er digitalisering Vurdering av effekter av nyere IKT-løsninger	5. Rapportering Forenkling og digitalisering	25		side 25: Forenkling og digitalisering For å få en oversikt over IKT-utviklingen i sektoren bes det særskilt om kort rapportering på følgende: <input type="checkbox"/> Andel av direktoratets tjenester som retter seg mot eksterne brukere (for eksempel forvaltningsorganer, private virksomheter, enkeltpersoner), som er digitalisert og i hvilket omfang de digitaliserte tjenestene brukes (volum og brukergrupper) <input type="checkbox"/> En vurdering av sannsynlige effekter av nyere IKT-løsninger (gevinstrealisering) internt i direktoratet og hos brukere
Landbruksdirektoratet	Tildelingsbrev	2015	Velge ut brukerrettede tidstyver med dep Rapportere arbeidet med å avvikling og videre arbeide med brukerrettede tidstyver	5. Rapportering Regjeringens fellesføring	26	Fellesføringer	side 26: Det vises til kap 3.2.5 om arbeidet med tidstyver. Landbruksdirektoratet skal innen 01.06.2015 melde inn i Difis rapporteringsløsning om brukerrettede tidstyver i egen virksomhet. Direktoratet skal i dialog med LMD velge ut brukerrettede tidstyver de skal kan gjøre noe med og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne disse. I årsrapporten for 2015 skal det rapporteres på en felles mal om arbeidet med å avvikle brukerrettede tidstyver i egen virksomhet, og hvordan det skal arbeides videre med disse.
Landbruksdirektoratet	Tildelingsbrev	2016	Effektiviseringskrav på 0,7% av alle driftsygter Forenkle og sikre konstandseffektivitet med Digitalisering Brukerkartlegging som skal legge grunnlag for tiltak for å forbedre tjenestene	3. Administrative krav	9	Digitaliseringsrundskrivet og Fellesføringer	side 9-10: Regjeringen har innført en avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform og forventer at alle statlige virksomheter gjør tiltak for å bli mer effektive. For 2016 er effektiviseringskravet satt til 0,7 pst. av alle driftsutgifter som er bevilget over statsbudsjettet. Kravet er innarbeidet i Landbruksdirektoratets driftsbudsjett for 2016. Landbruks- og matdepartementet Tildelingsbrev for 2016 for Landbruksdirektoratet Side 10 av 30 Landbruksdirektoratet støtte opp under LMDs tverrgående mål om en effektiv landbruks- og matforvaltning med utgangspunkt i sin egenart. LMD har et delmål om en enkel og brukervennlig forvaltning med god kvalitet. Dette skal nås gjennom forenkling og effektiv ressursbruk. Digitalisering er et viktig virkemiddel for forenkling og for å sikre kostnadseffektive og brukervennlige tjenester og løsninger både for brukere og forvaltning. Vi viser for øvrig til Rundskriv H-17/15 Digitaliseringsrundskrivet av 20.11.15. Som et ledd i arbeidet med en enklere hverdag for folk flest ønsker regjeringen å styrke kontakten mellom brukerne og forvaltningen, jf. rundskriv H-14/2015 fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet om fellesføring i tildelingsbrevene for 2016. Landbruksdirektoratet skal kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten. Direktoratet står fritt til selv å velge metode for kartleggingen. Virksomheter som allerede har etablert gode systemer for brukerundersøkelser og brukerdiallog skal vurdere behovet for å forbedre eksisterende initiativer eller å iverksette nye. På bakgrunn av kartleggingen skal direktoratet vurdere og eventuelt ta initiativ til tiltak som kan forbedre tjenestene.

Landbruksdirektoratet	Tildelingsbrev	2016	Rapportere på brukerkartleggingen Beskrive tiltak som planlegges og er iverksatt Rapportere på andel tjenester rettet mot eksterne brukere Vurdere effektivitet av nyere IKT-løsninger	7. Rapportering 7.1. Årsrapport	26	Fellesføringer	side 26: LMD ber Landbruksdirektoratet om å utarbeide årsrapport med årsregnskap som beskriver direktoratets virksomhet. Rapportering skal utarbeides etter de krav som er satt i Bestemmelsene til Reglementet for økonomistyring i staten, virksomhetsinstruksen, relevante rundskriv og dette tildelingsbrevet. Rapporteringen skal gi et dekkende bilde av virksomhetens aktiviteter og resultater. Kravene under kap. 2 Mål og hovedprioriteringer rapporteres hovedsakelig under Del III – Årets aktiviteter og resultater i årsrapporten. Kravene under kap. 3 Administrative krav rapporteres hovedsakelig i Del IV – Styring og kontroll. I årsrapporten for 2016 skal Landbruksdirektoratet omtale resultatet av kartleggingen av hvordan brukerne opplever virksomheten, jf. regjeringens fellesføring omtalt under punkt 3 i dette tildelingsbrevet, og eventuelt beskrive hvilke tiltak som planlegges eller allerede er iverksatt. For å få en oversikt over IKT-utviklingen i sektoren bes det særskilt om en kort rapportering i årsrapporten på følgende: <input type="checkbox"/> Andel av virksomhetens tjenester som retter seg mot eksterne brukere (for eksempel forvaltningsorganer, private virksomheter, enkeltpersoner), som er digitalisert og i hvilket omfang de digitaliserte tjenestene brukes (volum og brukergrupper). <input type="checkbox"/> En vurdering av effekter av nyere IKT-løsninger internt i virksomhetene og hos brukere.
Landbruksdirektoratet	Tildelingsbrev	2017	Sikre kostnadseffektive og brukervennlige tjenester med digitalisering Følge krav i Digitaliseringsrundskrivet	2. Mål og hovedprioriteringer 2.2.5. Administrasjon En enkel brukervennlig forvaltning med god kvalitet	7	Digitaliseringsrundskrivet	Henviser til Digital Agenda...  side 7: En enkel og brukervennlig forvaltning med god kvalitet Målet om en enkel og brukervennlig forvaltning med god kvalitet skal nås gjennom forenkling, digitalisering og effektiv ressursbruk. Landbruksdirektoratet skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten, jf. regjeringens fellesføring for 2017. Digitalisering er et viktig virkemiddel for forenkling og for å sikre kostnadseffektive og brukervennlige tjenester og løsninger både for brukere og forvaltning. I Meld. St. 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet, beskriver regjeringen hovedprioriteringene i IKT-politikken. Vi viser for øvrig til Rundskriv H-09/16 Digitaliseringsrundskrivet og LMDs Instruks om økonomi- og virksomhetsstyring i Landbruksdirektoratet.
Landbruksdirektoratet	Tildelingsbrev	2017	Vurder digital forvaltningsløsninger som erstatning for papirbaserte rutiner og sikre rasjonell oppfølging av forvaltningstiltak	2. Mål og hovedprioriteringer 2.3. Nye oppgaver i 2017 2.3.8. Skogbruk Digitalisere forvaltning av skogsområder	10		side 10: Digitalisert forvaltning på skogområdet Det varierer hvor langt digitalisering til erstatning for papirbaserte rutiner har kommet på skogområdet. Digital stedfesting av tiltak bidrar til rasjonell oppfølging av forvaltningstiltak. Landbruksdirektoratet bes vurdere hvilke digitale forvaltningsløsninger som kan være aktuelle, herunder tekniske løsninger og verktøy for innsamling og kartfesting av data, ev. hjemmelsgrunnlag for dette, samt kravspesifisering av konkrete forvaltningsløsninger, og anslå kostnadene for disse løsningene.
Landbruksdirektoratet	Tildelingsbrev	2017	Brukerkartlegging Gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak Gjøre rede for hvordan effektiviseringstiltakene kan omdisponeres Rapportere på andel tjenester rettet mot eksterne brukere Vurdere effektivitet av nyere IKT-løsninger	7. Rapportering 7.1. Årsrapport	27	Fellesføringer	side 27-28: LMD ber Landbruksdirektoratet om å utarbeide årsrapport med årsregnskap som beskriver direktoratets virksomhet. Rapportering skal utarbeides etter de krav som er satt i Bestemmelsene til Reglementet for økonomistyring i staten, virksomhetsinstruksen, relevante rundskriv og dette tildelingsbrevet. Rapporteringen skal gi et dekkende bilde av virksomhetens aktiviteter og resultater. Kravene under kap. 2 Mål og hovedprioriteringer rapporteres hovedsakelig under Del III – Årets aktiviteter og resultater i årsrapporten. Administrative krav, jf. kap. 2.2.5, rapporteres hovedsakelig i Del IV – Styring og kontroll. I årsrapporten for 2016 skal Landbruksdirektoratet omtale resultatet av kartleggingen av hvordan brukerne opplever virksomheten, jf. regjeringens fellesføring omtalt i tildelingsbrevet for 2016, og eventuelt beskrive hvilke tiltak som planlegges eller allerede er iverksatt. I årsrapporten for 2017 skal Landbruksdirektoratet gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak, jf. regjeringens fellesføring for 2017. Det skal her framgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder. For å få en oversikt over IKT-utviklingen i Landbruksdirektoratet ber LMD om at det i årsrapporten gis en kort rapportering på følgende: <input type="checkbox"/> Andel av virksomhetens tjenester som retter seg mot eksterne brukere (for eksempel forvaltningsorganer, private virksomheter, enkeltpersoner), som er digitalisert og i hvilket omfang de digitaliserte tjenestene brukes (volum og brukergrupper). <input type="checkbox"/> En vurdering av effekter av nyere IKT-løsninger internt i virksomheten og hos brukere (forvaltningsorganer, private virksomheter, enkeltpersoner) (rapportering på dette punktet samordnes i årsrapporten med rapporteringen på regjeringens fellesføring over).
Nærings- og fiskeridepartementet ( NFD )							

Fiskeridirektoratet	Tildelingsbrev	2013	Alle skjemaer skal gjøre tilgjengelig elektronisk Rapportere om restanser og fornyings tiltak Data tilgjengelig/viderebruk for interne og eksterne brukere	4. Mål, prioriteringer og oppdrag i 2013 4.6. Fornyning og brukerretting	16		side 16-17: Fiskeridirektoratet har følgende delmål innenfor fornying og brukerretting: • En brukerrettet, rasjonell og effektiv saksbehandling. • Effektive og rasjonelle IKT-løsninger. Det er et mål at alle skjema skal gjøres tilgjengelige i elektronisk form på direktoratets nettsider. Det skal gjøres løpende vurderinger om skjema kan tas ut, slås sammen eller bør tilpasses nye krav. 4.6.1 En brukerrettet, rasjonell og effektiv saksbehandling Saksbehandlingen i Fiskeridirektoratet skal ha god kvalitet og vedtak skal treffes innenfor gitte frister. Forvaltningsreformen i 2010 medførte overføring av enkelte forvaltningsoppgaver fra Fiskeridirektoratets regionkontorer til fylkeskommunene. Fiskeridirektoratet skal samarbeide tett med fylkeskommunene for å sikre informasjons- og dokumentasjonsflyt og at saksbehandlingsfrister holdes. Direktoratet må også i 2013 regne med en del veiledningsoppgaver overfor fylkeskommunene. Konkrete oppdrag • Rapportere om restanser og fornyings tiltak etter samme mal og frister som i 2012. 4.6.2 Effektive og rasjonelle IKT-løsninger Fiskeridirektoratet skal ha en teknisk infrastruktur som legger til rette for å utføre sine oppgaver på en mest mulig hensiktsmessig måte. Registre og databaser skal i størst mulig grad være tilgjengelige for departementet og eksterne aktører. Fiskeridirektoratet bes om å fortsette arbeidet med å gjøre Side 17 direktoratets data bedre tilgjengelig internt i fiskeriforvaltningen og for eksterne brukere. Fiskeridirektoratet skal arbeide videre med metadata for sine registre og databaser, og vurdere hvilke data som kan offentliggjøres. Fiskeridirektoratet skal gjøre data tilgjengelig for viderebruk i maskinlesbare formater. Retningslinjene for viderebruk av offentlige data er tilgjengelig på <a href="http://www.regjeringen.no/viderebruksretningslinjer">www.regjeringen.no/viderebruksretningslinjer</a> .
Fiskeridirektoratet	Tildelingsbrev	2013	Rapportere på restanser og hvorfor de ikke er ferdigbehandlet	6. Rapportering og budsjettinnspill 6.1. Restanserapportering	19		side 19: Det skal føres oversikter over saksbehandlingsrestanser og iverksettes tiltak for å holde restanse så lave som mulig. Restanseoversiktene skal rapporteres til departementet ved utløpet av hvert kvartal. Rapporteringen skal inneholde beskriver av restanser som gjelder om gjelder enkeltvedtak, enkelthenvendelser, enkeltpersoner og næringsdrivende der det framgår hvorfor ikke henvendelsen er ferdigbehandlet.
Fiskeridirektoratet	Tildelingsbrev	2014	Rapporter om fjerning av tidstyver Foreslår forenkling av andres tidstyver	5. Personalforvaltning og spesielle temaer 5.1. Fjerning av tidstyver	9	Fellesføringer	side 9: Å redusere eller fjerne tidstyver dreier seg dels om å gjøre møtet og samhandlingen med offentlig sektor enklere for innbyggere og næringsliv, og dels om å effektivisere offentlig sektor slik at ansatte i offentlig sektor kan få mer tid til kjerneoppgavene og øke kvaliteten i oppgaveløsningen. Statlige virksomheter skal i forbindelse med årsrapporten for 2014 rapportere til eget departement om arbeidet med fjerning av "tidstyver". Det vil si effektivisering av egen drift, regelverksforenkling og andre gjennomførte forenklingstiltak i egen virksomhet og overfor innbyggere, næringsliv og offentlige virksomheter. I tillegg bes virksomhetene innen 1. september 2014 om å foreslå forenkling av regelverk eller prosedyrekrav fastsatt av andre som skaper "tidstyver" for virksomheten.
Fiskeridirektoratet	Tildelingsbrev	2015	Videreutvikle elektroniske verktøy Alle relevante skjema skal gjøre tilgjengelig elektronisk	3. Mål og prioriteringer 3.2. Prioriteringer 2015 Forenkle rapportering for næringen og bedre tilgjengeliggjøring av data	3		side 3: Fiskeridirektoratet skal arbeide for å forenkle rapportering og skal bidra til at de rapporteringskrav som pålegges næringene kan oppfylles så enkelt som mulig. Fiskeridirektoratet skal styrke arbeidet med å gjøre direktoratets data bedre tilgjengelig internt i fiskeriforvaltningen og for eksterne brukere. Fiskeridirektoratet skal styrke arbeidet med å videreutvikle elektroniske verktøy og samtidig oppdatere, kvalitetssikre og vedlikeholde sine ulike registre. Opplæring og kvalitets sikring av saksbehandlingen skal gis høy prioritet. Direktoratet skal ha som mål at alle relevante skjema gjøres tilgjengelige i elektronisk form på direktoratets nettsider.
Fiskeridirektoratet	Tildelingsbrev	2015	Rapportere på tidstyver Prioritere tiltak og melde inn initiativ Igangsette tiltak i dialog med DEP	4. Føringer og oppdrag i 2015 4.5 Brukerrettede tidstyver	5	Fellesføringer	side 5-6: Statlige virksomheter har i 2014 rapportert inn aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk, m.m. gitt av andre som oppleves som tidstyver i det daglige arbeidet. Regjeringen følger nå opp disse innspillene. Virksomhetene skal også rapportere i årsrapporten for 2014 om sitt arbeid med å forenkle regelverk, bruke klart språk, og forenkle rutiner og ordninger de kan gjøre noe med selv. Dette skal følges opp som et ledd i et kontinuerlig forbedringsarbeid. I 2015 skal Fiskeridirektoratet prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne. Direktoratet skal også vurdere - og eventuelt ta initiativ til - tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlige på tvers av flere statlige virksomheter. Innen 1. juni 2015 skal direktoratet melde inn i Difis rapporteringsløsning, eller på annen egnet måte, om brukerrettede tidstyver i egen virksomhet. Virksomhetene skal så i dialog med sitt eierdepartement velge ut brukerrettede tidstyver de selv kan gjøre noe med og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne disse. I årsrapporten for 2015 skal det rapporteres på en felles mal om arbeidet med å avvikle brukerrettede tidstyver i egen virksomhet, og hvordan det skal arbeides videre med disse.

Fiskeridirektoratet	Tildelingsbrev	2015	Effektivisering krav, reduksjon av driftsbudsjett med 0,5%	6. Budsjettvedtak og fullmakter for 2015 6.4. Endringer fra og med 2015 - budsjett og regnskap	9		side 9: Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform Regjeringen innfører f.o.m. 2015 en avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform. Regjeringen forutsetter at alle statlige virksomheter gjennomfører tiltak for å bli mer effektive, og har en intensjon om at den årlige overføringen til fellesskapet settes til 0,5 pst. av alle driftsutgifter som bevilges over statsbudsjettet. I budsjettforliket ble satsen justert til 0,6 pst. for 2015. For å oppnå en varig effekt må tiltakene være en del av en planlagt prosess. Regjeringen vil derfor la dette inngå som en fast del av budsjettarbeidet framover. Utgangspunktet for overføringen til fellesskapet i de årlige budsjettforslagene vil være saldert budsjett for foregående år.
Fiskeridirektoratet	Tildelingsbrev	2016	Prioritere tiltak for effektiv dialog med næringsaktører ("Min Side") Effektiviseringskrav kutt driftsbudsjett med 0,7%	4. Føringer og oppdrag i 2016 4.4. Målinger og drift av virksomheten	5	Fellesføringer	side 5: Fiskeridirektoratet har gjennomført en rekke tiltak som legger til rette for rasjonell IKT-anvendelse, og dette arbeidet blir viktig også i 2016. Fiskeridirektoratet skal prioritere tiltak for en enklere og mer effektiv dialog med næringsaktørene, herunder arbeidet med "Min side" for næringsaktørene. Det er også viktig at utviklingen av det nye heldekkende saksbehandlingssystemet for akvakulturtilsyn og ressurskontroll (SAGA) følger planen. Regjeringen forutsetter at alle statlige virksomheter gjennomfører tiltak for å bli mer effektive, og i 2016 er den årlige overføringen til fellesskapet satt til 0,7 pst. av alle driftsutgifter som bevilges over statsbudsjettet. I denne sammenheng vil departementet vise til betydningen av å bekjempe "tidstyver". Det forutsettes at arbeidet med omorganiseringen av Fiskeridirektoratet gis prioritet i 2016. Målet skal være å optimalisere direktoratets organisasjon, slik at det kan bli frigjort ressurser til tilsyn og forvaltning, samtidig som man sikrer kompetansen og gode fagmiljøer i Fiskeridirektoratet. Oppdrag: - Fiskeridirektoratet skal sikre fremdrift i utviklingen av SAGA med sikte på ferdigstillelse første halvår 2017. - Fiskeridirektoratet skal gjennomføre de nødvendige omorganiseringer for å sikre større og mer slagkraftige enheter og frigjøre ressurser til tilsyn, kontroll og annen forvaltning.
Fiskeridirektoratet	Tildelingsbrev	2016	Kartlegge brukeropplevelsen Vurdere tiltak på bakgrunn av kartleggingen Inngangsette tiltak	4. Føringer og oppdrag i 2016 4.5. Måling av brukereffekter - Fellesføringer	5	Fellesføringer	side 5: Som et ledd i arbeidet med en enklere hverdag for folk flest ønsker regjeringen å styrke kontakten mellom brukerne og forvaltningen. I 2016 skal Fiskeridirektoratet kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten. Fiskeridirektoratet står fritt til selv å velge metode for kartleggingen. Virksomheter som allerede har etablert gode systemer for brukerundersøkelser og brukerdiallog skal vurdere behovet for å forbedre eksisterende initiativer eller å iverksette nye. På bakgrunn av kartleggingen skal Fiskeridirektoratet vurdere og eventuelt ta initiativ til tiltak som kan forbedre tjenestene. I årsrapporten for 2016 skal Fiskeridirektoratet omtale resultatet av kartleggingen og eventuelt beskrive hvilke tiltak som planlegges eller allerede er iverksatt.
Fiskeridirektoratet	Tildelingsbrev	2017	Prioritere tiltak for effektiv dialog med næringsaktører ("Min Side") Effektiviseringskrav kutt driftsbudsjett med 0,8%	4. Føringer og oppdrag i 2017 4.4. Utvikling og drift av virksomheten	5		side 5: Fiskeridirektoratet har gjennomført en rekke tiltak som legger til rette for rasjonell IKT-anvendelse, og dette arbeidet blir viktig også i 2017. Fiskeridirektoratet skal prioritere tiltak for en enklere og mer effektiv dialog med næringsaktørene, herunder arbeidet med "Min side" for næringsaktørene. Det er også viktig at utviklingen av det nye heldekkende saksbehandlingssystemet for akvakulturtilsyn og ressurskontroll (SAGA) følger planen. Regjeringen forutsetter at alle statlige virksomheter gjennomfører tiltak for å bli mer effektive. I 2017 er overføringen til fellesskapet satt til 0,8 pst. av alle driftsutgifter som bevilges over statsbudsjettet. I denne sammenheng vil departementet vise til betydningen av å bekjempe "tidstyver". Det forutsettes at arbeidet med omorganiseringen av Fiskeridirektoratet gis prioritet i 2017. Målet skal være å optimalisere direktoratets organisasjon, slik at det kan bli frigjort ressurser til tilsyn og forvaltning, samtidig som man sikrer kompetansen og gode fagmiljøer i Fiskeridirektoratet. Oppdrag: - Fiskeridirektoratet skal sikre fremdrift i utviklingen av SAGA med sikte på at SAGA tas i bruk første halvår 2017. - Fiskeridirektoratet skal gjennomføre de nødvendige omorganiseringer for å sikre større og mer slagkraftige enheter og frigjøre ressurser til tilsyn, kontroll og annen forvaltning.
Fiskeridirektoratet	Tildelingsbrev	2017	Gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak (digitalisering) Gjøre rede for hvordan gevinstene av tiltakene kan hentes ut	4. Føringer og oppdrag i 2017 4.5. Digitalisering og effektivisering		Fellesføringer	side 6: Fiskeridirektoratet skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med for eksempel omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal Fiskeridirektoratet gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder. Kommunal- og moderniseringsdepartementet vil sende ut et rundskriv med utdypende forklaring på hvordan fellesføringen skal forstås og hvordan virksomhetenes resultater skal gjengis i årsrapportene

Sjøfartsdirektoratet	Tildelingsbrev	2013	Ta i bruk nytt saks-arkivsystem Følge opp regjeringen digitaliseringsstrategi Til rettelegge elektronisk dialog med brukerne	Mål 5: Kvalitet i alle ledd 5.4. Direktoratet skal ha fokus på kontinuerlig oppfølging. Forbedring og effektivisering av tjenestene	7	indirekte digitaliseringsrundskrivet?	side 7: Ta i bruk nytt system for personlige sertifikat, refusjonsordningen og nytt saks- og arkivsystem i 2013. Tiltak for forbedring og forenkling av dets tjenester overfor den maritime næringen. Følge opp regjeringens digitaliseringsprogram. Videreføre prosjekt og planleggingssystemet til bruk i saksbehandling. Tilrettelegge for elektronisk dialog med brukerne.
Sjøfartsdirektoratet	Tildelingsbrev	2014	Legge vekt på digital tjenester	2. Overordnede utfordringer og prioriteringer	2		side 2 Sjøfartsdirektoratet også i tiden fremover fremstår som en moderne sjøfartsadministrasjon som tilbyr gode løsninger for den maritime næringen. For å sikre norsk sjøfarts-administrasjons omdømme og konkurransevne skal Sjøfartsdirektoratet også i 2014 legge vekt på digitale tjenester, tilgjengelighet og service, og opprettholde fokuset på kvalitet og saksbehandlingstid. Direktoratet skal være åpne for innovative tekniske og operasjonelle løsninger og en pådriver for å redusere forurensning fra fartøy.
Sjøfartsdirektoratet	Tildelingsbrev	2014	Tilrettelegge for økt elektronisk dialog med brukere Følge regjeringens mål om elektronisk forvaltning	Mål 3: NIS og NOR skal være attraktive kvalitetsregistre Direktoratet skal ha fokus på kontinuerlig oppfølging, forbedring og effektivisering av tjenestene gjennom brukervennlige IT-løsninger.	5	indirekte digitaliseringsrundskrivet? ("digitaliseringsprogram")	side 5: Videreutvikle direktoratets nettsider med fokus på brukervennlighet og elektroniske tjenester (24/7). Tilrettelegge for økt elektronisk dialog med brukerne ved å følge opp regjeringens digitaliseringsprogram. For å følge regjeringens mål om elektronisk forvaltning, bør elektronisk tinglysing vurderes som et prosjekt.
Sjøfartsdirektoratet	Tildelingsbrev	2014	Rapporter om fjerning av tidstyver Foreslår forenkling av andres tidstyver	5. Personalforvaltning og spesielle temaer Fellesføring 2014: Redusere og fjerne tidstyver	11	Fellesføring	side 11: Statlige virksomheter skal i forbindelse med årsrapporten for 2014 rapportere til eget departement om arbeidet med fjerning av "tidstyver". Det vil si effektivisering av egen drift, regelverksforenkling og andre gjennomførte forenklingstiltak i egen virksomhet og overfor innbyggere, næringsliv og offentlige virksomheter. I tillegg bes virksomhetene innen 1. september 2014 foreslå forenkling av regelverk eller prosedyrer fastsatt av andre som skaper "tidstyver" for virksomheten. Bakgrunn og nærmere om begrepet tidstyver. Forenkling er ett av regjeringens satsingsområder. En viktig strategi i den forbindelse er å arbeide med å identifisere, redusere og fjerne tidstyver. Å redusere og fjerne tidstyver dreier seg dels om å gjøre møtet og samhandlingen med offentlig sektor enklere for innbyggere og næringsliv, og dels om å effektivisere offentlig sektor slik at ansatte i offentlig sektor kan få mer tid til kjerneoppgavene og øke kvaliteten i oppgaveløsningen. Å redusere og fjerne tidstyver skal for eksempel bidra til at lærere kan få mer tid til undervisning og leger mer tid til pasientbehandling. Tidstyver kan være forårsaket av forhold som virksomheten og virksomhetsledelsen selv kan gjøre noe med, slik som tungvinte arbeidsrutiner. Tidstyver kan også skyldes forhold virksomheten ikke har kontroll med, slik som lov, regelverk, innrapporteringskrav og prosedyrer fastsatt av andre myndigheter. I fellesforingen bes virksomhetene om å arbeide både med interne tidstyver som virksomheten selv har kontroll med, og eksterne tidstyver som virksomheten selv ikke har kontroll med. Bistand Virksomhetene kan henvende seg til Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) for å få bistand til hvordan kartleggings- og identifiseringsarbeidet kan gjennomføres, hvordan virksomhetene kan arbeide med å redusere tidstyver i egen virksomhet, og for å lære av andres erfaringer.
Sjøfartsdirektoratet	Tildelingsbrev	2015	Legge vekt på digital tjenester	3. Mål og prioriteringer 3.2. Prioriteringer 2015	3		side 3: Sjøfartsdirektoratet skal legge vekt på å være en moderne og effektiv sjøfartsadministrasjon som tilbyr gode løsninger, digitale tjenester, tilgjengelighet og service til den maritime næringen.
Sjøfartsdirektoratet	Tildelingsbrev	2015	Videreutvikle elektroniske tjenester Tilrettelegge for økt dialog med brukerne Jobber for å forenkling av drift Følge opp brukerundersøke	4. Føringer og oppdrag i 2015 Kontinuerlig oppfølging, forbedring og effektivisering av tjenestene gjennom brukervennlige IT-løsninger.	8	indirekte digitaliseringsrundskrivet? ("regjeringens digitaliseringsprogram")	side 8: Videreutvikle direktoratets skjemateneste til også å omfatte skipsregistrens skjema. Videreutvikle direktoratets nettsider med fokus på brukervennlighet og elektroniske tjenester (24/7). Etablere 24 timers service for betjening av henvendelser knyttet til norskregistrerte skip. Tilrettelegge for økt elektronisk dialog med brukerne ved å følge opp regjeringens digitaliseringsprogram. Direktoratet skal jobbe for å effektivisere egen drift, forenkle regelverk og iverksette andre forenklingstiltak overfor innbyggere, næringsliv og offentlige virksomheter. Følge opp brukerundersøkelser i 2013/2014 og forberede ny undersøkelse i 2016.

Sjøfartsdirektoratet	Tildelingsbrev	2015	Rapportere på tidstyver Prioritere tiltak og melde inn initiativ Igangsette tiltak i dialog med DEP	4. Føringer og oppdrag i 2015 4.2 Fellesføringer Brukerrettede tidstyver	9	Fellesføringer	side 9: Statlige virksomheter har i 2014 rapportert inn aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk, m.m. gitt av andre som oppleves som tidstyver i det daglige arbeidet. Regjeringen følger nå opp disse innspillene. Virksomhetene skal også rapportere i årsrapporten for 2014 om sitt arbeid med å forenkle regelverk, bruke klart språk, og forenkle rutiner og ordninger de kan gjøre noe med selv. Dette skal følges opp som et ledd i et kontinuerlig forbedringsarbeid. I 2015 skal Sjøfartsdirektoratet prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne. Direktoratet skal også vurdere – og eventuelt ta initiativ til – tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlige på tvers av flere statlige virksomheter. Innen 1. juni 2015 skal Sjøfartsdirektoratet melde inn i Difis rapporteringsløsning, eller på annen egnet måte, om brukerrettede tidstyver i egen virksomhet. Virksomhetene skal så i dialog med sitt eierdepartement velge ut brukerrettede tidstyver de selv kan gjøre noe med og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne disse. I årsrapporten for 2015 skal det rapporteres på en felles mal om arbeidet med å avvikle brukerrettede tidstyver i egen virksomhet, og hvordan det skal arbeides videre med disse.
Sjøfartsdirektoratet	Tildelingsbrev	2016	Legge vekt på gode digital tjenester	3. Mål og prioriteringer i 2016 3.2. Prioriteringer 2016	3		side 3: For å bli den foretrukne maritime administrasjonen skal Sjøfartsdirektoratet være en kundeorientert og effektiv administrasjon. Det skal legges vekt på rask respons og gode svar som er i henhold til serviceerklæringen, gode digitale løsninger, et tilstrekkelig, klart og brukervennlig regelverk, og risikobasert prioritering av oppgaver slik at innsatt-sen rettes mot områder som gir størst gevinst på helse, miljø og sikkerhet.
Sjøfartsdirektoratet	Tildelingsbrev	2016	Kartlegge brukeropplevelse Vurdere tiltak som kan forbedre tjenestene	4. Føringer og oppdrag i 2016 4.2. Målinger og brukereffekter (eller lignende)	4	Fellesføringer	side 4 Det vises til H-14 / 2015 - Rundskriv - Fellesføring i tildelingsbrevene for 2016. Som et ledd i arbeidet med en enklere hverdag for folk flest ønsker regjeringen å styrke kontakten mellom brukerne og forvaltningen. I 2016 skal Sjøfartsdirektoratet kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten. Sjøfartsdirektoratet står fritt til selv å velge metode for kartleggingen. Virksomheter som allerede har etablert gode systemer for brukerundersøkelser og brukerdiallog skal vurdere behovet for å forbedre eksisterende initiativer eller å iverksette nye. På bakgrunn av kartleggingen skal Sjøfartsdirektoratet vurdere og eventuelt ta initiativ til tiltak som kan forbedre tjenestene. I årsrapporten for 2016 skal Sjøfartsdirektoratet omtale resultatet av kartleggingen og eventuelt beskrive hvilke tiltak som planlegges eller allerede er iverksatt .
Sjøfartsdirektoratet	Tildelingsbrev	2017	Legge vekt på gode digital og lett tilgjengelige tjenester	3. Mål og prioriteringer i 2017 3.2. Prioriteringer 2017	3		side 3: For å bli den foretrukne maritime administrasjonen skal Sjøfartsdirektoratet være en kundeorientert og effektiv administrasjon. Det skal legges vekt på forenkling for den maritime næringen gjennom gode digitale og lett tilgjengelige tjenester, dialog og et til-strekkelig, klart og brukervennlig regelverk. Videre skal direktoratet videreføre risiko-basert prioritering av oppgaver slik at innsatsen rettes mot områder som gir størst ge-vinst på liv, helse og miljø og materielle verdier.
Sjøfartsdirektoratet	Tildelingsbrev	2017	Gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak (digitalisering) Gjøre rede for hvordan gevinstene av tiltakene kan hentes ut	4. Føringer og oppdrag 2017 4.1. Digitalisering og effektivisering		Fellesføringer	side 4: Sjøfartsdirektoratet skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosess-forbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal Sjøfartsdirektoratet gjøre rede for iverksatte og planlagte effektivise-ringstiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsproses-ser og tjenester er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektivise-ringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områ-der. Kommunal- og moderniseringsdepartementet vil sende ut et rundskriv med utdypende forklaring på hvordan fellesføringen skal forstås og hvordan virksomhetenes resultater skal gjengis i årsrapportene.
<b>Olje- og energidepartementet (OED)</b>							
Norges vassdrags- og energidirektoratet (NVE)	Tildelingsbrev	2013	Vurdere hvordan IKT skal bidra til utvikling av tjenestene NVE skal følge retningslinjene som gis i Digitaliseringsrundskrivet	5. Administrative forhold 5.4. IKT	11	Digitaliseringsrundskrivet	Overordnet målsetning å gjøre brukernes målsetning med det offentlige enklere og å frigjøre ressurser... Henviser til Rundskriv P-10/2012
Norges vassdrags- og energidirektoratet (NVE)	Tildelingsbrev	2013	Redgjøre for tiltak eller planer for å sikre mer effektiv ressursbruk i oppgavegjennomføringen, herunder tiltak som berører organisering og administrative støttefunksjoner	6. Rapportering og resultatoppfølging 6.3. Årsrapport 6.3.1. Effektiv ressursbruk og resultater	13		



Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE)	Tildelingsbrev	2014	NVE skal følge retningslinjene i Digitaliseringsrundskrivet	3 Andre forutsetninger og krav 3.6. Digitaliseringsrundskrivet	9	Digitaliseringsrundskrivet	side 9: I april 2012 la regjeringen fram digitaliseringsprogrammet "På nett med innbyggerne". Digitalisering skal føre til et bedre og raskere møte med offentlig sektor for innbyggere og næringsliv, og bedre ressursbruk. Nettbaserte tjenester skal være hovedregelen for forvaltningens kommunikasjon med innbyggere og næringsliv. Digitaliseringsrundskrivet (Rundskriv P-4/2013) gir føringer for hvordan virksomhetene skal digitalisere for å tilby bedre tjenester og effektivisere driften. Det inneholder viktige pålegg og anbefalinger fra ulike regelverk og beslutninger sentralt, for å lette oversikten for virksomhetene. I tillegg redegjør rundskrivet for prosessen med IKT-relaterte investeringer i 2015-budsjettet. NVE skal følge retningslinjene som gis i dette rundskrivet.
Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE)	Tildelingsbrev	2014	Spille inn forslag til forenkling av regelverk og prosedyrer som skaper tidstyver for virksomheten	3. Andre forutsetninger og krav 3.7. Identifisering og fjerning av tidstyver	9		side 9: For å bedre kvalitet og tilbudsomfang skal alle statlige virksomheter i 2014 arbeide med å redusere eller fjerne tidstyver. Dette gjelder både i egen virksomhet og overfor innbyggere, næringsliv, kommuner og andre offentlige virksomheter. I tillegg bes NVE innen 1. september 2014 å spille inn forslag til forenklinger av regelverk og prosedyrer som skaper tidstyver for virksomheten.
Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE)	Tildelingsbrev	2015	Prioritere tiltak som gir effekter for brukerne Vurdere og ta initiativ til tiltak Melde inn brukerrettede tidstyver I dialog med DEP velge ut tidstyver og igangsette tiltak for å redusere	3. Andre forutsetninger og krav 3.5 Identifisering og fjerning av tidstyver	9	Fellesføringer	Side 9-10: NVE har i 2014 rapportert inn aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk med mer gitt av andre som oppleves som tidstyver i det daglige arbeidet. Departementet følger nå opp disse innspillene. NVE skal også rapportere i årsrapporten for 2014 om sitt arbeid med å forenkle regelverk, bruke klart språk, og forenkle rutiner og ordninger de kan gjøre noe med selv. Dette skal følges opp som et ledd i et kontinuerlig forbedringsarbeid. I 2015 skal NVE prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne. NVE skal også vurdere, og eventuelt ta initiativ til, tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlige på tvers av flere statlige virksomheter. Innen 1. juni 2015 skal NVE melde inn i Difis rapporteringsløsning om brukerrettede tidstyver i egen virksomhet. Virksomhetene skal så i dialog med Olje- og energidepartementet velge ut brukerrettede tidstyver de selv kan gjøre noe med og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne disse. I årsrapporten for 2015 skal det rapporteres på en felles mal om arbeidet med å avvikle brukerrettede tidstyver i egen virksomhet, og hvordan det skal arbeides videre med disse.
Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE)	Tildelingsbrev	2015	Redgjøre for tiltak eller planer for å sikre mer effektiv ressursbruk i oppgavegjennomføringen, herunder tiltak som berører organisering og administrative støttefunksjoner Beskrive hvordan arbeidet med tidstyver følges opp Utarbeide gevinstrealiseringsrapport for IKT-relaterte prosjekter	4. Rapportering og resultatoppfølging 4.5. Årsrapport	11	Digitaliseringsrundskrivet	side 11: Under kapittel III Årets aktiviteter og resultater i årsrapporten skal det gis en beskrivelse og oversikt over hvordan NVEs driftsbudsjett og årsverk fordeles seg på mål. Det bes også om en orientering om hvordan NVE styrer ressursbruken for å sikre at fastsatte mål og resultatkrav oppnås. Videre bes det redegjort for hvilke tiltak NVE har eller planlegger gjennomført for å sikre mer effektiv ressursbruk i oppgavegjennomføringen, herunder tiltak som berører organisering og administrative støttefunksjoner. side 11: Identifisering og fjerning av tidstyver NVE skal beskrive hvordan arbeidet med å fjerne tidstyver følges opp, etter følgende mal: - hvilke tidstyver NVE selv har prioritert å fjerne - tiltak for å fjerne utvalgte tidstyver (planlagte, under arbeid og gjennomførte). - resultater av arbeidet. Effektene for brukerne er spesielt interessante. Gevinstrealisering ved IKT-prosjekter Det vises til digitaliseringsrundskriv H-7/14 fra KMD med en sammenstilling av pålegg og anbefalinger vedrørende digitalisering. Rundskrivet gir føringer blant annet om realisering og måling av gevinster ved IKT-relaterte prosjekt. I Prop. 1 S meddelelser blant annet Nærings- og fiskeridepartementet Stortinget en sammenfatning av de årlige besparelsene som Altinn har medført for offentlig sektor. Etater som har tjenester i Altinn skal følge opp at gevinstene knyttet til bruken av Altinn tas ut. For å gi et dekkende bilde av gevinster av IKT-relaterte prosjekter, bes NVE utarbeide en årlig gevinstrealiseringsrapport som et vedlegg til årsrapporten, herunder en vurdering av Altinn-tjenester. Rapporten kan utarbeides på bakgrunn av DFØs anbefalinger til rapportering av gevinstrealiseringer.
Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE)	Tildelingsbrev	2016	Kartlegge brukeropplevelsen Vurdere tiltak på bakgrunn av kartleggingen Ingangsette tiltak	3. Andre forutsetninger og krav 3.6. Brukerundersøkelser	9	Fellesføringer	side 9: Som et ledd i arbeidet med en enklere hverdag for folk flest ønsker regjeringen å styrke kontakten mellom brukerne og forvaltningen. I 2016 skal NVE kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten. NVE står fritt til selv å velge metode for kartleggingen. Dersom NVE allerede har etablert gode systemer for brukerundersøkelser og brukerdiallog skal behovet for å forbedre eksisterende initiativer eller å iverksette nye vurderes. På bakgrunn av kartleggingen skal NVE vurdere og eventuelt ta initiativ til tiltak som kan forbedre tjenestene. I årsrapporten for 2016 skal NVE omtale resultatet av kartleggingen og eventuelt beskrive hvilke tiltak som planlegges eller allerede er iverksatt

Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE)	Tildelingsbrev	2017	Gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviserings tiltak (digitalisering) Gjøre rede for hvordan gevinstene av tiltakene kan hentes ut	5. Andre forutsetninger og krav 5.3. Effektivisering og produktivitetsforbedringer	7	Fellesføringer	side 7: NVE skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med for eksempel omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal NVE gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviserings tiltak. Det skal fremgå at tiltak som omfatter digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder.
Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE)	Tildelingsbrev	2017	Effektivisere arbeidsprosesser og innhentig av data (digitalisering) Økte tilgjengeligheten av NVEs data (digitalisering)	5. Andre forutsetninger og krav 5.4. Oppgradering og videreutvikling av IKT-systemene	7	Fellesføringer	side 7-8: I budsjettet for 2017 er det øremerket 7 mill. kroner til en særskilt satsing på å videreutvikle og oppgradere IKT-systemene i NVE, jf. omtale i Prop. 1 S (2016-2017). Videre vises det til evalueringen av om NVE har hensiktsmessige IKT-systemer, jf. Menon-publikasjon nr. 23/2016 om evaluering av NVE. Digitalisering skal bidra til effektivisering av arbeidsprosesser i NVE og innhenting av data som rapporteres inn til NVE, samt øke tilgjengeligheten av NVEs data for ulike brukergrupper, jf. NVEs satsingsforslag for perioden 2017-2020 og fellesføring om effektivisering og produktivitetsforbedringer i staten. NVEs bes om å anvende Digitaliseringsrådet til kvalitets sikring av digitaliseringsprosjekter, jf. Digitaliseringsrådets anbefalinger om prosjektjennomgang ( <a href="https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitalisering-og-samordning/digitaliseringsradet">https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitalisering-og-samordning/digitaliseringsradet</a> ). NVE bes om å konkretisere arbeidet i et styringsdokument, en fremdriftsplan og plan for gevinstrealisering som oversendes departementet innen 1. mars 2017. Departementet vil følge opp dette arbeidet i den ordinære styringsdialogen.
Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE)	Tildelingsbrev	2017	Overskrivde budsjett for å finansiere digitaliseringsprosjekter som kan effektivisere driften og gi innsparinger	7. Budsjett og fullmakter	12	Digitaliseringsrundskrivet	side 12: Fullmakt til å overskride gitt tildeling Under visse forutsetninger gis NVE fullmakt til å overskride: <input type="checkbox"/> post 01 Driftsutgifter og post 21 Spesielle driftsutgifter med inntil 2 prosent av tildelingen mot tilsvarende merinntekter, jf. punkt 2.4 i R-110. <input type="checkbox"/> post 01 Driftsutgifter og 21 Spesielle driftsutgifter med inntil 5 prosent til investeringsformål mot tilsvarende innsparing i løpet av de fem følgende budsjettår, jf. punkt 2.6 i R-110 og digitaliseringsrundskrivet. Ordningen vil kunne brukes til å finansiere digitaliseringsprosjekter som kan effektivisere driften og gi innsparing i virksomheten.
Oljedirektoratet (OD)	Tildelingsbrev	2013	Følge krav i digitaliseringsrundskrivet	5. Administrative forhold 5.4. IKT	10	Digitaliseringsrundskrivet	side 10 trekker frem overordnet målsetning om å gjøre brukernes møte med det offentlige enklere og frigjøre ressurser. Henviser til Rundskriv P-10/2012 for hvordan forvaltningsorganer skal digitalisere for å tilby bedre tjenester og effektivisere driften
Oljedirektoratet (OD)	Tildelingsbrev	2013	Redgjøre for tiltak eller planer for å sikre mer effektiv ressursbruk i oppgavegjennomføringen, herunder tiltak som berører organisering og administrative støttefunksjoner	6. Rapportering og resultatoppfølging 6.3. Årsrapport 6.3.2. Effektiv ressursbruk og resultater	13		
Oljedirektoratet (OD)	Tildelingsbrev	2014	OD skal følge retningslinjene i Digitaliseringsrundskrivet	4. Andre forutsetninger og krav 4.4. Digitaliseringsrundskrivet	10	Digitaliseringsrundskrivet	side 10: Digitaliseringsprogrammet "På nett med innbyggerne" skal føre til et bedre og raskere møte med offentlig sektor for innbyggere og næringsliv, og bedre ressursbruk. Nettbaserte tjenester skal være hovedregelen for forvaltningens kommunikasjon med innbyggere og næringsliv. Digitaliseringsrundskrivet (Rundskriv P-4/2013) gir føringer for hvordan virksomhetene skal digitalisere for å tilby bedre tjenester og effektivisere driften. Det inneholder viktige pålegg og anbefalinger fra ulike regelverk og beslutninger sentralt, for å lette oversikten for virksomhetene. I tillegg redegjør rundskrivet for prosessen med IKT-relaterte investeringer i 2015-budsjettet. OD skal følge retningslinjene som gis i dette rundskrivet.
Oljedirektoratet (OD)	Tildelingsbrev	2014	Spille inn forslag til forenkling av regelverk og prosedyrer som skaper tidstyver for virksomheten	4. Andre forutsetninger og krav 4.5. Identifisering og fjerning av tidstyver	10	Fellesføringer	side 10: For å bedre kvalitet og tilbudssomfang skal alle statlige virksomheter i 2014 arbeide med å redusere eller fjerne tidstyver. Dette gjelder både i egen virksomhet og overfor innbyggere, næringsliv, kommuner og andre offentlige virksomheter. I tillegg bes OD innen 1. september 2014 å spille inn forslag til forenklinger av regelverk og prosedyrer som skaper tidstyver for virksomheten.

Oljedirektoratet (OD)	Tildelingsbrev	2015	Prioritere tiltak som gir effektivitet for brukerne Vurdere og ta initiativ til tiltak Melde inn brukerrettede tidstyver I dialog med DEP velge ut tidstyver og igangsette tiltak for å redusere	3. Andre forutsetninger og krav 3.4 Identifisering og fjerning av tidstyver	9	Fellesføringer	side 9: OD har i 2014 rapportert inn aktiviteter, tiltak, prosedyrer, regelverk med mer gitt av andre som oppleves som tidstyver i det daglige arbeidet. Departementet følger nå opp disse innspillene. OD skal også rapportere i årsrapporten for 2014 om sitt arbeid med å forenkle regelverk, bruke klart språk, og forenkle rutiner og ordninger de selv kan gjøre noe med selv. Dette skal følges opp som et ledd i et kontinuerlig forbedringsarbeid. I 2015 skal OD prioritere tiltak som gir konkrete effekter for brukerne. OD skal også vurdere, og eventuelt ta initiativ til, tiltak som vil forenkle brukernes kontakt med det offentlige på tvers av flere statlige virksomheter. Innen 1. juni 2015 skal OD melde inn i Difis rapporteringsløsning om brukerrettede tidstyver i egen virksomhet. Virksomhetene skal så i dialog med Olje- og energidepartementet velge ut brukerrettede tidstyver de selv kan gjøre noe med og igangsette tiltak for å redusere eller fjerne disse. I årsrapporten for 2015 skal det rapporteres på en felles mal om arbeidet med å avvikle brukerrettede tidstyver i egen virksomhet, og hvordan det skal arbeides videre med disse.
Oljedirektoratet (OD)	Tildelingsbrev	2015	Redgjøre for tiltak eller planer for å sikre mer effektiv ressursbruk i oppgavegjennomføringen, herunder tiltak som berører organisering og administrative støttefunksjoner Beskrive hvordan arbeidet med tidstyver følges opp Utarbeide gevinstrealiseringsrapport for IKT-relaterte prosjekter	4. Rapportering og resultatoppfølging 4.3. Årsrapport	11	Digitaliseringsrundskrivet	side 10: Identifisering og fjerning av tidstyver OD skal beskrive hvordan arbeidet med å fjerne tidstyver følges opp, etter følgende mal: <input type="checkbox"/> hvilke tidstyver OD selv har prioritert å fjerne <input type="checkbox"/> tiltak for å fjerne utvalgte tidstyver (planlagte, under arbeid og gjennomførte). <input type="checkbox"/> resultater av arbeidet. Effektene for brukerne er spesielt interessante. Gevinstrealisering ved IKT-prosjekter Det vises til digitaliseringsrundskriv H-7/14 fra KMD med en sammenstilling av pålegg og anbefalinger vedrørende digitalisering. Rundskrivet gir føringer bl.a. om realisering og måling av gevinster ved IKT-relaterte prosjekter. I Prop. 1 S meddeler bl.a. Nærings- og fiskeri-departementet Stortinget en sammenfatning av de årlige besparelsene som Altinn har medført for offentlig sektor. Etater som har tjenester i Altinn skal følge opp at gevinstene knyttet til bruken av Altinn tas ut. For å gi et dekkende bilde av gevinster av IKT-relaterte prosjekter, bes NVE utarbeide en årlig gevinstrealiseringsrapport som et vedlegg til årsrapporten, herunder en vurdering av Altinn-tjenester. Rapporten kan utarbeides på bakgrunn av DFØs anbefalinger til rapportering av gevinstrealiseringer.
Oljedirektoratet (OD)	Tildelingsbrev	2016	Kartlegge brukeropplevelsen Vurdere tiltak på bakgrunn av kartleggingen Igangssette tiltak	4. Andre forutsetninger og krav 4.2.. Brukerundersøkelser	9	Fellesføringer	side 9: Som et ledd i arbeidet med en enklere hverdag for folk flest ønsker regjeringen å styrke kontakten mellom brukerne og forvaltningen. I 2016 skal Oljedirektoratet kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten. Oljedirektoratet står fritt til selv å velge metode for kartleggingen. Dersom det allerede er etablert gode systemer for brukerundersøkelser og brukerdiallog, skal behovet for å forbedre eksisterende initiativer eller iverksette nye vurderes. På bakgrunn av kartleggingen skal Oljedirektoratet vurdere og eventuelt ta initiativ til tiltak som kan forbedre tjenestene. I årsrapporten for 2016 skal Oljedirektoratet omtale resultatet av kartleggingen og eventuelt beskrive hvilke tiltak som planlegges eller allerede er iverksatt.
Oljedirektoratet (OD)	Tildelingsbrev	2017	Gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak (digitalisering) Gjøre rede for hvordan gevinstene av tiltakene kan hentes ut	4. Andre forutsetninger og krav 4.2. Effektivisering og produktivitetsforbedringer	8	Fellesføringer	side 8: Oljedirektoratet skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med for eksempel omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal Oljedirektoratet gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak. Det skal fremgå at tiltak som omfatter digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder.
Oljedirektoratet (OD)	Tildelingsbrev	2017	Hentet ut gevinster ved overgang til digital post Overskrivde budsjett til investeringsformål mot tilsvarende innsparing i løpet av neste 5 følgende budsjettår	6. Budsjett og fullmakter 6.1. Utgifter	11		Sees i sammenheng med tilsvarende åpning i NVE, men der snakkes det konkret om Digitalisering, her er det innsparing generelt. ... Side 10: Økningen under post 01 har i hovedsak sammenheng med kompensasjon for virkningen av lønnsoppgjøret i staten for 2016 og innføring av en forenklet modell for innbetaling av pensjonspremie for statlige virksomheter fra 2017, jf. vårt brev av 3. november 2016. Videre er det fra og med 2017 hentet ut innsparinger ved overgang til digital post. side 11: Under visse forutsetninger gis Oljedirektoratet fullmakt til å overskride: <input type="checkbox"/> post 01 Driftsutgifter og 21 Spesielle driftsutgifter med inntil 2 prosent av tildelingen mot tilsvarende merinntekter, jf. punkt 2.4 i R-110. <input type="checkbox"/> post 01 Driftsutgifter og 21 Spesielle driftsutgifter med inntil 5 prosent av tildelingen til investeringsformål mot tilsvarende innsparing i løpet av de fem følgende budsjettår, jf. punkt 2.6 i R-110.