

Til KMD  
Fra Skate-direktørene

## Konkrete råd fra Skate til KMD og departementene

### Innledning

Digitaliseringsstrategien, Innovasjonsmeldingen og departementsstrategien «Gode hver for oss. Best sammen» utfordrer styringssystemet. Samfunnet blir mer komplekst, og flere politikkområder favner mer enn ett departement og mer enn én sektor. Innbyggernes etterspørsel etter sammenhengende tjenester øker. Forvaltningen må levere enda bedre tjenester til innbyggerne, næringsliv og frivillige organisasjoner og skape en mer effektiv offentlig sektor. Målet er å få brukerne til å oppleve én digital offentlig sektor. Dette kan ikke løses i den enkelte virksomhet, kommune eller sektor. Vi må samarbeide på tvers for å skape sammenhengende tjenester som løser brukernes behov – uavhengig av hvem som leverer tjenesten.

For å lykkes må vi sammen prøve ut nye former for samarbeid og nye måter å styre på, både på tvers, på virksomhetsnivå og departementsnivå, og over forvaltningsnivåene. Vi har behov for et tydelig taktskifte og vi mener forutsetningene er gode for å lykkes sammen.

Vi har seks anbefalinger til departementene som vi håper kan være et nyttig grunnlag i det videre arbeidet. Våre anbefalinger berører flere viktige tema som er kjent for departementene fra før: brukerretting, samarbeid, styring, finansiering, innovasjon og regelverk.

### **Sett i gang utprøving av ny metodikk for å effektivisere og jobbe mer tverrfaglig og smidig med regleverksarbeid**

Prosessene og metodikken for lovarbeid tar lang tid og ofte gjøres lovarbeid adskilt fra tjenesteutvikling og digitalisering. Våre erfaringer er at nødvendige lovendringer for å skape mer sammenhengende tjenester kan ta flere år. Vi går noen ganger glipp av muligheten til å forenkle tjenestene og forbedre brukeropplevelsen. Samtidig finnes eksempel på at man får det til når behovet for brukerne er åpenbart og viljen er sterk hos berørte. Lovarbeid i koronaperioden og regleverksarbeidet i a-krimssamarbeidet er eksempel på dette. KS og KMD har startet opp et arbeid med policy labs som skal jobbe for å finne nye løsninger på komplekse samfunnsutfordringer. Her vil man jobbe med reguleringsutfordringer i form av spesifikke case. Digitaliseringsdirektoratet vil publisere en veileder for digitaliseringsvennlig regelverk, i oktober 2021.

Vi har god erfaring av tidlig samarbeid mellom virksomheter og departement på regelverksområdet. Vi må unngå lange sekvensielle prosesser mellom departement og etat. Vi anbefaler at det prøves ut ny metodikk for arbeid med regelverk. Det bør legges opp til at tjenesteutvikling/digitalisering og konkretisering av regelverk gjøres samtidig og tverrfaglig. Vi utvikler tjenester basert på smidige prinsipper og ser at potensialet til forenkling og forbedring ligger i å vurdere regelverket, tilgang til data og teknologi sammen.

Det er i dag flere lover under ulike departement som regulerer varianter av samme forhold. Det er behov for å fjerne overlapp mellom regelverk. Dette kan være krevende å etterleve og det gir krevende lovendringsarbeid. Vi anbefaler at ett departement får ansvar for politikktutvikling som omfatter flere departement og forvaltningsnivå. Vi anbefaler at departementene arbeider for lovminimering slik at overlapp reduseres og at ikke nye overlapp oppstår ved endringer i lover.

### **Prøv ut finansieringsmekanismer som bidrar til trinnvis utvikling og samarbeid på tvers i livshendelsene**

Dagens finansieringssystem er ikke i stor nok grad tilrettelagt for tverrsektorielle satsninger, smidig utvikling og innovasjon. Vi opplever at statens prosjektmodell for store investeringsprosjekt kolliderer med smidig utvikling og innovasjon. Behovsdrivet og smidig tjenesteutvikling innebærer ofte å bruke

pengene på en annen måte enn før – ikke nødvendigvis å bruke mer penger. En av hovedutfordringene er finansiering av det ressurskrevende og tidlige arbeidet med livshendelsene. Det er vanskelig å sette opp gevinst-caser helt fra start. Det kan eksempelvis forventes at gevinstene ved tiltaket vil komme et annet sted enn der man normalt tar kostnadene.

Vi anbefaler at det prøves ut løsninger for mer trinnvis finansiering av tjenesteutvikling med deltakere fra flere sektorer for en eller flere av livshendelsene. Hvordan kan departementene bruke mulighetsrommen i det formelle styringssystemet som for eksempel felles budsjettposter, felles mål for satsinger og samordnede tildelingsbrev?

Eksempel vi kan lære av er at flere land tar nå i bruk trinnvise finansieringsmodeller, som f.eks. 10x Investments i USA og «Utmaningsdriven innovation» i Sverige. I disse finansieringsmodellene deles forløpet inn i fire faser: undersøkelse, oppdagelse, utvikling og skalering hvor man tar stilling til finansiering i overgangene mellom fasene.

### **Sørg for å ha fagdialog om brukerinnsett, utfordringer og muligheter**

Fornylelse og utvikling skal bidra til forenkling og forbedring for brukerne og effektivisering av forvaltningen. For å få dette til må flere virksomheter samarbeide med brukerens behov i sentrum. Departementene har flere av virkemidlene som skal til for å få til samarbeid på etatsnivå. Vi anbefaler at departementet får innsikt i brukerbehov, utfordringer og muligheter slik at de kan tilrettelegge for og prioritere arbeidet med innovasjon og tjenesteutvikling på tvers av sektorer og forvaltningsnivå.

Sørg for å etablere dialog med virksomhetene om brukernes behov, og gjør det sammen med berørte departementer og kommunal sektor. Etterspør konkrete innbyggererfaringer. Dette vil gi departementene et godt bilde over hvilke sektorer som bør samarbeide om å finne gode løsninger. Vår erfaring er at historier fra ekte brukere engasjerer på tvers av virksomheter og sektorer. Hvordan kan dere, sammen med virksomhetene, bruke innsikt i brukerens behov for å skape samarbeid på tvers?

En virksomhet tok initiativ til å arrangere mini-seminarer for dem som jobbet med det aktuelle fagområdet i departementet. Disse seminarene var løsrevet fra etatsstyringen. Dette førte til at de utviklet et felles språk og en felles tankegang mellom departement og direktorat, som igjen ga en bedre og tillitsbasert styringsdialog.

### **Prøv ut nye arbeidsformer for helhetlig tverrgående styring i livshendelsene**

I forarbeidene til strategien «Gode hver for oss. Best sammen» pekes det på at svak samordning og samarbeid på tvers i arbeidet med sektorovergrepene samfunnsproblemer reduserer departementsfellesskapets evne til å løse dem. Dette medvirker også til at samordning på etatsnivå blir tilsvarende krevende, selv om viljen er til stede. På virksomhetsnivå ser vi at samarbeidene noen ganger organiseres i nettverk eller økosystem hvor tillit, frivillighet og åpenhet mellom aktørene er viktige premisser for samarbeidet. OECD beskriver nettverksstyring som et komplement til etablerte styringsformer. Her legges det vekt på blant annet prosesser-ikke strukturer, fleksibilitet, åpen dialog og helhet. Vurder hvordan nettverksstyring kan prøves ut på departementsnivå.

Vi anbefaler at administrativ og politisk ledelse i departementene og kommunesektoren involveres tidlig for å sikre samordning av styringssignaler på tvers av departementer og sektorer. Aktørene på dette nivået bør arbeide mer på tvers om både prioritering og finansiering. Departementene må være aktive og se helheten.

Virkemidler kan være å etablere en ekspedisjonssjefsgruppe (møter), tverrdepartemental arbeidsgruppe, tydeliggjøre roller og ansvar mellom departementer og virksomheter, koordinere budskap i etatsstyringsmøter og tildelingsbrev samt koordinere rapportering. De prioriterte livshendelsene i Digitaliseringsstrategien eller et utvalg av disse kan brukes til å prøve ut nye styringsformer i 2022. Dette vil bidra til kunnskap om tverrgående styring.

### **Etterspør radikalt nye løsninger på store problemer**

I innovasjonsmeldingen setter regjeringen opp tre prinsipper for å fremme innovasjon i offentlig sektor:

- Politikere og offentlige myndigheter må gi handlingsrom og insentiver til å innovere.
- Ledere må utvikle kultur og kompetanse for innovasjon, der man har mot til å tenke nytt og lærer av feil og suksesser.
- Offentlige virksomheter må søke nye former for samarbeid.

Politiske bestillinger er en viktig innovasjonsdriver og disse bestillingene er ofte formulert på tvers av sektorer og virksomheter. Vi anbefaler at departementene etterspør innovative løsninger for å løse store problemer. Gi virksomhetene handlingsrom til å komme opp med radikale løsninger som løser tverrgående utfordringer en gang. Sørg for at arbeidet gjøres med et utenfra og inn perspektiv, se samfunnsoppdraget utenfra, men også se utover egen samtid - ta høyde for fremtiden og usikkerhet. Hvordan kan departementene bidra til av vi finner radikalt nye løsninger på store problemer? Etterspør hvordan teknologi og data kan brukes/utnyttes til samfunnets beste. Dette vil også bidra til at digitale økosystemet utvikles til felles nytte.

Livshendelsene og tjenesteutvikling med brukeren i sentrum kan være drivere for innovasjon og omstilling. Skate har sett hvordan man i arbeidet med flere av livshendelsene har brukt innovasjonsmetodikk for å gå til kjernen av brukerbehovene.

### **Still krav til samarbeid og legg vekt på felles resultater**

Digitaliseringsstrategien peker på at virksomhetene mangler insentiver for å samarbeide om tjenesteutvikling med andre sektorer og forvaltningsnivåer. Dette bekreftes også av våre erfaringer. Også innovasjonsmeldingen peker på behovet for å utvikle insentiver for å løse oppgavene på nye måter.

Vi anbefaler at departementene tar rollen som aktiv pådriver for samarbeidsprosjekter, både innenfor sin egen sektor og på tvers av sektorene. Vurder også hvordan dere kan være en pådriver for samarbeid med privat sektor. Dette bør også gjenspeiles i departementenes forventninger til lederne i de underliggende etatene, og lederne bør i større grad bli målt på samarbeid.

Etterspør hvilke andre virksomheter og sektorer som bør delta i arbeidet og hvordan dette kan forbedre tjenestene for brukerne. Hvordan kan departementene bidra til at felles utfordringer løses sammen?

Departementene kan også legge til rette for godt gevinstarbeid når finansieringen skjer ett sted, mens gevinstene tas ut et annet sted. Etterspør gevinster for brukeren som følge av samlet innsats, på tvers av virksomheter som bidrar til resultatene.

### **Oppsummering**

Vi ønsker å være ambisiøse på vegne av innbyggere, næringsliv og frivillig sektor. Vi håper våre anbefalinger kan være til nytte for departementene og at de bidrar til at vi er best sammen på alle nivå og over forvaltningsnivå. Vi møter gjerne til ytterligere dialog om disse temaene.

### **Vedlegg**

Kilder til inspirasjon:

- DFØ-notat 2021:1, Kunnskapsgrunnlag om nye organisasjonsformer i forvaltningen: [DFO-notat-2021-1-Kunnskapsgrunnlag-om-nye-organisasjonsformer-i-forvaltningen.pdf](#)
- Informasjon om strategien «Gode hver for oss. Best sammen»
  - o Strategi Gode hver for oss. Best sammen, mai 2021: [Gode hver for oss. Best sammen \(regjeringen.no\)](#)
  - o Artikkel Stat og styring 2020-2
- Innovasjonsmeldingen, Meld. St. 30 (2019–2020) En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse, <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?ch=1>
- Utkast Veileder for styring og organisering av sammenhengende digitale tjenester (DFØ/Digdir).

- Skates fagdager 6. mai 2021, referat fra Skates innspill til politisk ledelse i KMD.  
[https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/skates-fagdagar-5-6-mai-2021-referat/2503#621\\_samanhengande\\_tenester](https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/skates-fagdagar-5-6-mai-2021-referat/2503#621_samanhengande_tenester)
- Skates erfaringsrapport: <https://www.digdir.no/media/1328/download>
- Digitaliseringsrådets erfaringsrapporter: <https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/digitaliseringsradet-sine-erfaringsrapportar/1871>
- Debattinnlegg, Finansavisen, 2. august 2021:  
<https://finansavisen.no/nyheter/debattinnlegg/2021/07/25/7702984/abelia-direktor-krise-krever-strategi-ogsa-i-politikken>