

Beregnet til
Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Dokument type
Rapport

Dato
Juli 2015

RAPPORT TEKNOLOGI OG SAMHANDLING



Revisjon **3**
Dato **10.07.2015**
Utført av **Lars van Marion**

INNHOLDSFORTEGNELSE

1.	SAMMENDRAG	3
2.	INNLEDNING	5
2.1	Bakgrunn	5
2.2	Metode	7
3.	EKSEMPLER PÅ UTBRETT SAMHANDLINGSTEKNOLOGI	9
4.	ARBEIDSGIVERPOLITISK AVDELING – FORHANDLER, RÅDGIVER OG FORVALTNINGSUTVIKLER	14
4.1	Ansvarsoppgaver	14
4.2	Mål- og interessentgrupper	14
4.3	Hvordan jobber APA	15
4.4	Hvilke teknologiske verktøy brukes til å understøtte arbeidsprosessene	17
4.5	Digital kompetanse i APA	20
4.6	Utfordringer	20
5.	ERFARINGER MED TEKNOLOGISTØTTET SAMHANDLING	23
5.1	Mattilsynet – samhandling gjennom fagsystem	23
5.2	NFD – Mobilitets- og samhandlingsprosjektet MOBSAM	28
5.3	Utlendingsdirektoratet – EFFEKT	34
5.4	Cisco – produsent og ekstrembruker av samhandlingsteknologi	38
5.5	Utenriksdepartementet – alle oppgaver ett sted	41
5.6	Oppsummering av de viktigste læringspunktene for APA fra casevirksomhetene.	44
6.	ANALYSE OG ANBEFALING	45
6.1	Innledning	45
6.2	Intern samhandling i APA	46
6.3	Ekstern samhandling, APA og de lokale arbeidsgiverfunksjonene	53
6.4	Forutsetninger for å etablere effektive samhandlingsløsninger internt i APA og eksternt med brukerne	65
6.5	Anbefaling:	68

Vedlegg 1

Resultater fra spørreundersøkelse blant statlige HR-ledere og teknologi og samhandling

1. SAMMENDRAG

Rambøll har på oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementets Arbeidsgiverpolitiske avdeling (APA) kartlagt muligheter og konsekvenser digitale verktøy gir for APAs ansvarsområder.

Hensikten med oppdraget har vært:

- Å få økt kunnskap om hvilke muligheter og konsekvenser teknologi/digitale verktøy gir for å arbeide på nye og mer effektive måter i staten
- Å få bedre forståelse for hvordan bruk av teknologi/digitale verktøy og nye arbeidsformer kan bidra til en mer effektiv samhandling internt i APA og eksternt med brukerne, som i hovedsak er HR- funksjonene i statlige virksomheter
- Å kartlegge hvilke behov APAs brukere har til tjenester fra APA, og hvordan disse tjenestene kan tilbys på en mest mulig effektiv måte.

Som en del av oppdraget er det utarbeidet fem casebeskrivelser av virksomheter som på forskjellige måter har anvendt teknologi for bedre samhandlingen internt og/eller med sine brukere. I tillegg er det gjennomført intervjuer med en referansegruppe og ledergruppen i APA. Rambøll har videre gjennomført en spørreundersøkelse blant alle HR-ledere i staten knyttet til deres forventninger til samhandling mellom den lokale og sentrale arbeidsgiverfunksjonen.

Rambøll anbefaler at APA jobber systematisk med å etablere samhandling som arbeidsform. Med samhandling menes hvordan en arbeider sammen, kommuniserer og deler informasjon. I første omgang innebærer det at avdelingen kartlegger og dokumenterer sine arbeidsprosesser, og blir enige i framgangsmåten for å løse de sentrale ansvarsoppgavene som ligger til avdelingen. Som en del av prosessbeskrivelsene bør det framkomme hvilke forventninger som ligger til samhandling mellom hvilke seksjoner innen de forskjellige fagområdene.

For å understøtte denne samhandlingen bør det implementeres IKT-baserte samhandlingsverktøy. Avdelingen jobber allerede i dag mye digitalt, og virker å ha kompetansen til å ta nye løsninger i bruk relativt raskt. IKT- og samhandlingsverktøyene APA har tilgang til i dag vurderes av hverken APA selv eller Rambøll til å være særlig egnet til den type informasjonsbehandling.

APA virker å nyte relativt stor grad av tillitt i den lokale arbeidsgiverfunksjonen. Det viser seg i en stor grad av tilfredshet i virksomhetene med informasjonen de får fra APA, og det nærmest overveldende ønsket om at en tenkt styrket rådgivningsfunksjon bør ligge i APA.

Samtidig er det etter Rambølls syn rimelig å lese store ønsker og forventninger i undersøkelsen blant HR-lederne til at avdelingen skal kunne tilby flere tjenester, spesielt innen rådgivning rundt regelverkanvendelse og i forbindelse med omstillingsprosesser.

Selv ved en styrking av den sentrale arbeidsgiverfunksjonen med flere ressurser enn i dag, vil det være vanskelig å se for seg at en avdeling plassert i departementet kan ta en utpreget operativ rolle. Uavhengig av plassering, har Rambøll tre sentrale anbefalinger for å imøtekomme behovet for mer og bedre samhandling mellom den sentrale og den lokale arbeidsgiverfunksjonen:

1. Videreutvikle Statens personalhåndbok til å bli en så god informasjonstjeneste for regelverks- og avtaletolkning at det vil være mulig å henvise flere av de daglige henvendelser knyttet til regelverket dit. En slik informasjonstjeneste bør tilby både en oversikt over hvordan regelverket er anvendt i konkrete saker – og en oppdatert «ofte stilte spørsmål» (OSP, FAQ).
2. Klargjøre hvilke forventninger avdelingen skal kunne ha til fagdepartementenes HR-avdelinger. Om en ønsker å gå videre med en desentralisert modell, hvor departementenes

HR-avdelinger skal ha et strategisk ansvar for å utvikle arbeidsgiverpolitikken i sine sektor – så må det iverksettes tiltak for å øke kompetansen i fagdepartementene slik at de kan fylle denne rollen.

3. Etablere et digitalt interessefellesskap som benytter samhandlingsteknologien til å øke kunnskap lokalt, dele erfaring og hente ut kollektivt rådgivning

Det digitale interessefellesskapet bør etableres som en netjtjeneste for statlige HR-ansatte hvor sentrale data, dokumenter og relevante tjenester gjøres tilgjengelige. Netjtjenesten bør være integrert med SPH, men kunne tilby de lokale arbeidsgiverfunksjonene innsikt i prosessene knyttet utarbeidelse av arbeidsgiverpolitiske strategier, og mulighet til å komme med innspill til disse prosessene. Tjenesten bør videre legge til rette for utstrakt diskusjon, kunnskaps- og erfaringsdeling mellom HR-ansatte. APA bør ta en aktiv rolle i disse diskusjonene, bidra til avklaringer der det er behov og benytte muligheten til å få tilbakemelding til å kontinuerlig forbedre den statlige arbeidsgiverpolitikken og tjenestene fra avdelingen.

2. INNLEDNING

I perioden mars – juni 2015 har Rambøll Management Consulting gjennomført en kartlegging av hvilke muligheter og konsekvenser digitale verktøy gir for å arbeide på nye og mer effektive måter. Kartleggingen er gjort på oppdrag for Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD). Rapporten skal brukes til å gi økt kunnskap til Arbeidsgiverpolitisk avdeling (APA) i utviklingen av den sentrale arbeidsgiverpolitikken og i rollen som statens sentrale arbeidsgiverfunksjon. Utredningen skal gi APA bedre forståelse for og økt bevissthet om hvordan digitale samhandlingsløsninger og nye arbeidsformer kan bidra til mer effektiv samhandling internt i egen avdeling, mellom seksjonene og eksternt ut mot avdelingens brukere. Videre har APA ønsket en kartlegging av hvilke behov de lokale arbeidsgiverne i staten har til tjenester fra departementet. Herværende prosjekt har således både et internt og et eksternt perspektiv.

Rapporten er i utgangspunkt skrevet med APA som målgruppe, men beskrivelsen av APAs oppgaver og utfordringer er med overlegg beskrevet såpass utdypende at også interessenter utenfor APA skal kunne lese den med godt utbytte.

Arbeidsgiverpolitisk avdeling i KMD har ansvaret for den sentrale arbeidsgiverfunksjonen i staten. Dette innebærer blant annet å forvalte og utvikle lover, avtaler, administrative bestemmelser, og rammevilkår for statens personal- og arbeidsgiverpolitikk. Avdelingen skal også være pådriver, rådgiver og støttespiller ved omstilling i forvaltningen i forbindelse med personalspørsmål og i lederutvikling. Arbeidsgiverpolitikken skal medvirke til at virksomhetene oppnår gode resultater gjennom fornying og effektivisering.

Den nye generasjonen arbeidstakere, som nå er på vei inn i arbeidslivet, har andre forventninger enn tidligere generasjoner hva gjelder bruk av teknologi i sitt daglige arbeid. Økt kunnskap om hvordan man kan utnytte digitale samhandlingsløsninger til å jobbe mer effektivt vil både ha en effektiviseringsgevinst, samtidig som det vil kunne bidra til å styrke mulighetene for å rekruttere og beholde godt kvalifiserte medarbeidere i staten. Effektive og brukertilpassede tjenester har gjennom flere år vært et sentralt mål i arbeidet med å fornye statlig sektor.

For å skape et godt kunnskapsgrunnlag, har Rambøll innhentet erfaringer fra virksomheter - fire offentlige og én privat - som har kommet langt i å ta i bruk teknologi for å fremme samhandling og effektivisere interne og brukerrettede prosesser.

2.1 Bakgrunn

Norge er i verdenstoppen mht. befolkningens tilgang til teknologi, og forventningene til mer bruk av teknologi har økt de siste årene. Stadig flere har tilgang på mobile kommunikasjonsenheter både privat og i jobbsammenheng, og forventningene om å bruke disse enhetene og de mulighetene som enhetene tilbyr øker. Blant annet viser tall fra IT i praksis 2015¹ at stadig flere innbyggere foretrekker å kommunisere digitalt med det offentlige, og at de har en positiv opplevelse av gevinstene ved digital kommunikasjon. Funn fra IT i praksis indikerer at den nye generasjonen arbeidstakere i størst grad ønsker å bruke digitale tjenester. Siden 2012 har foretrukket innbyggerkommunikasjon med forvaltningen via nettside eller elektronisk selvbetjeningsløsning hatt en økning fra 20 % til 29 %. Dette betyr at nesten en tredjedel av innbyggerne foretrekker å kommunisere digitalt med forvaltningen. Dersom vi ser dette fra et demografisk perspektiv, viser IT i praksis at det er innbyggerne i alderen 25-39 som i høyest grad foretrekker digital kommunikasjon.

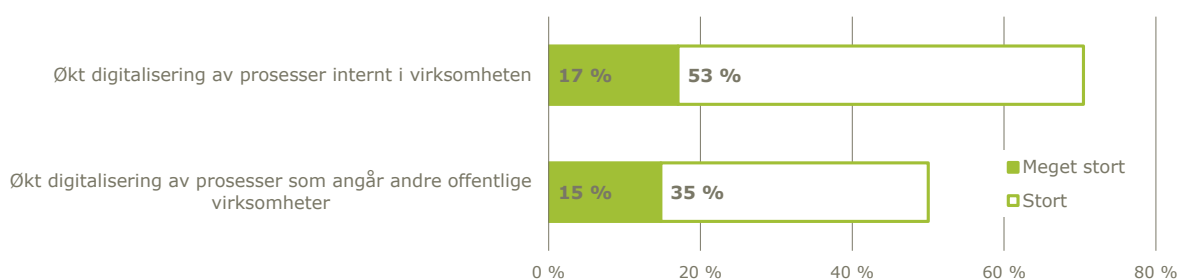
På samme måte som befolkningen i økende grad forventer å få skreddersydde, lett tilgjengelige og godt koordinerte tjenester - og at forvaltningen står for en forståelig og samordnet

¹ En undersøkelse som retter seg mot IT-ansvarlige og virksomhetsansvarlige i de 500 største offentlige og private virksomhetene i Norge.

myndighetsutøvelse - forventer også de som i dag er på vei inn i arbeidslivet stadig mer av sine arbeidsgivere. Dette gjelder blant annet bruk av teknologi og nye arbeidsformer. Det forventes at arbeidsoppgaver skal kunne utføres på alle enheter; som PC, mobil og nettbrett. Økt bruk av gruppe- og prosjektarbeid fører blant annet til at det stilles nye krav til samhandlingsløsninger. Bedre samhandling kan gi økt nytteverdi og verdiskaping, og teknologien er et viktig verktøy for å skape god samhandling.

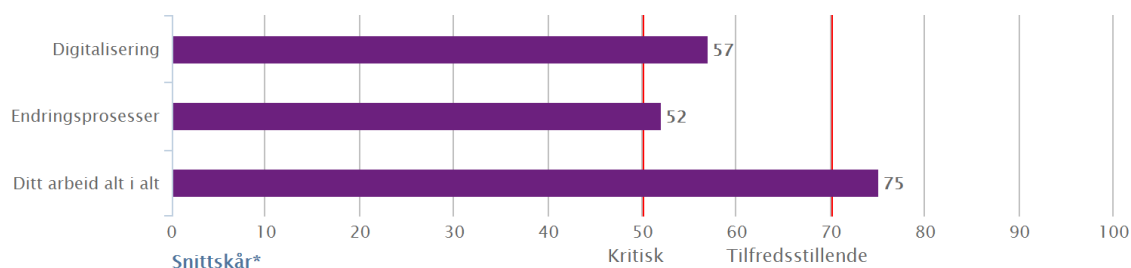
IT i praksis 2015 viser at øverste IT-ansvarlige i de største statlige virksomhetene ser et stort eller meget stort potensial ved ulike tiltak i virksomhetene. Størst er potensialet knyttet til økt digitalisering av prosesser internt i egen virksomhet, hvor hele 70 % sier at det uutnyttede potensialet er stort eller meget stort. Også innen økt digitalisering av prosesser som angår andre offentlige virksomheter er potensialet betydelig.

Hvor stort er potensialet i virksomheten ved følgende tiltak (øverste IT-ansvarlige, statlige virksomheter, n = 88)



I Difis medarbeiderundersøkelse i staten fra 2013 påpekes det også at potensialet knyttet til digitalisering ikke utnyttes godt nok. I denne undersøkelsen bruker man temaet digitalisering om hvordan de statsansatte oppfatter bruk av teknologi i det daglige arbeidet, opplæring i bruk av nye tekniske løsninger, og oppfatningen og utnyttelsen av potensialet som ligger i digitale løsninger. Digitalisering handler i nevnte undersøkelse om hvordan teknologi brukes i arbeidssituasjonen, og ikke om virksomhetens arbeid med å levere digitale offentlige tjenester.

Utsnitt av medarbeiderundersøkelsen i staten 2013



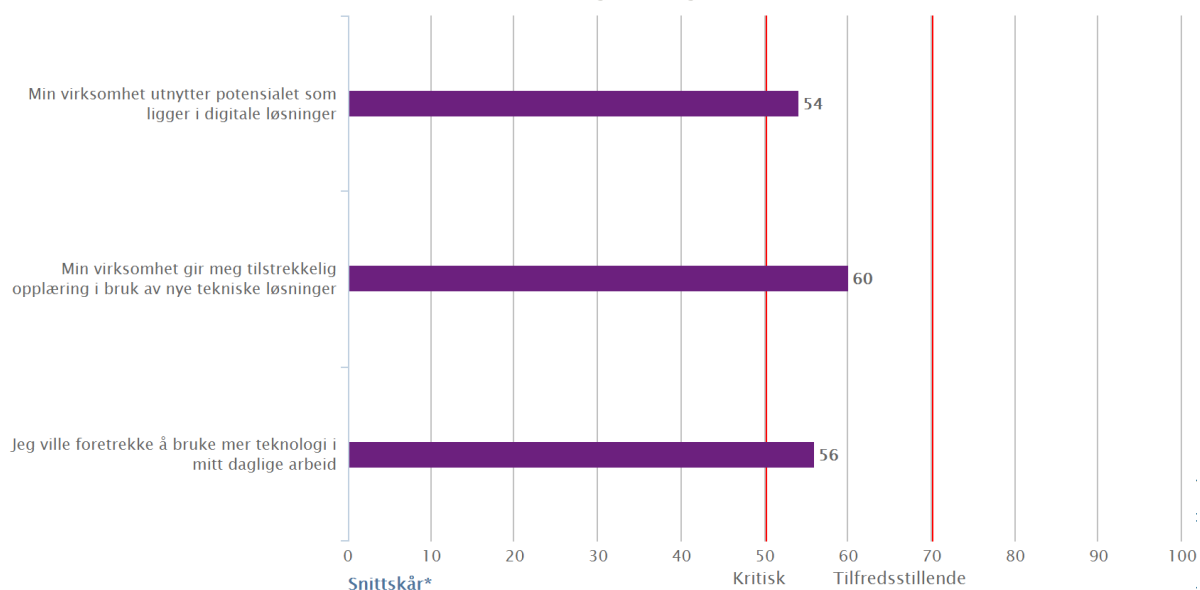
Undersøkelsen viser at statsansatte er delvis fornøyd med temaet «digitalisering», og gir det en samlet snittskår på 57. Dette er et relativt dårlig resultat i medarbeiderundersøkelsen. Kun tilfredsheten med endringsprosesser er lavere.

Videre viser Difis medarbeiderundersøkelse at elektronisk saksbehandling og -arkiv, samt delt møteplanlegging, er svært utbredt som digital arbeidsform. Langt færre har tilgang til digitale arbeidsverktøy som videokonferanse og hjemmekontorløsning. Utbredelsen av arbeidsverktøy som samhandlingsplattformer og sosiale medier henger ytterligere etter.

Motivasjonen for å ta i bruk mer teknologi må ses i lys av hvor utbredt ulike digitale løsninger allerede er i virksomheten. Difis medarbeiderundersøkelse viser at de som allerede har tatt i bruk nyere digitale arbeidsformer som samhandlingsplattform og hjemmekontorløsning, også er de som i størst grad vil foretrekke å bruke mer teknologi. De samme er også mer enig i at virksomheten gir tilstrekkelig opplæring i bruken. Undersøkelsen viser også at disse er mer enige

i at man har mulighet for å utnytte sin kompetanse i jobben, og mener at det er kultur for kompetanseutvikling i deres virksomhet.

Utsnitt av medarbeiderundersøkelsen i staten 2013 – Området digitalisering



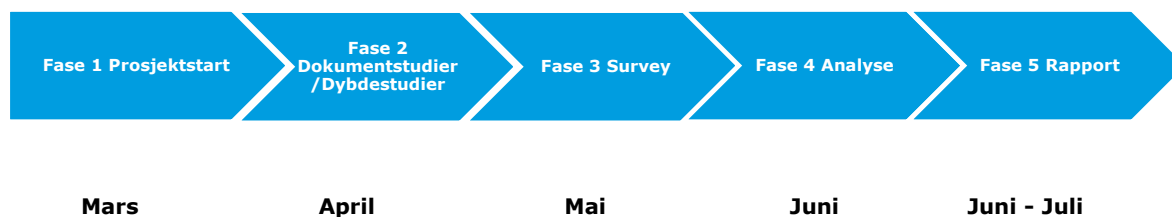
I likhet med IT i praksis viser Medarbeiderundersøkelsen at virksomhetene ikke utnytter potensialet som ligger i digitale løsninger. Teamet *digitalisering* ender med en snittskår på 54. Svarfordelingen viser at 29 prosent mener at virksomheten ikke utnytter potensialet i digitalisering. Blant ansatte mellom 25 og 34 år mener 39 prosent at potensialet ikke utnyttes.

Det er nylig utarbeidet en strategi for samhandling i departementsfellesskapet: Sammen om jobben – digital samhandling i praksis (DSS, 10.02.15). Arbeidet som pågår skal legge grunnlaget for organisasjonsutvikling gjennom innføring av helhetlige samhandlingstjenester, hvor arbeidsprosesser og teknologi ses i sammenheng. Samhandlingen skjer internt i departementene, mellom departementer, med underliggende virksomheter og med eksterne aktører. For å lykkes med samhandling i departementsfellesskapet, er det helt nødvendig å se utvikling av arbeidsprosesser, kompetanse og teknologi i sammenheng.

2.2 Metode

Datagrunnlaget i rapporten baserer seg hovedsakelig på informasjon innhentet gjennom dokumentstudier, semistrukturerte - kvalitative intervjuer i form av casebesøk, utført i april 2015 og en spørreundersøkelse, gjennomført mai 2015.

Forenklet oversikt over gjennomføringsplan



I datainnsamlingens fase to ble det gjennomført intervjuer med fem beste praksis-virksomheter. Virksomhetene ble valgt i samråd med prosjektgruppen i APA og ble valgt på bakgrunn av deres erfaringer med teknologidrevne endringsprosesser, ekspertise i samhandlingsteknologi og praktiske løsninger på utfordringer som kan knyttes til utfordringer i APA. Mattilsynet, Nærings- og fiskeridepartementet, Utenriksdepartementet, Utlendingsdirektoratet og Cisco ble valgt ut som casestudier. Gjennomgangen av casebesøkene er presentert i kapittel 5. I tillegg ble det

gjennomført casebesøk hos APA, både med en referansegruppe og avdelingens ledergruppe. Rambøll har også hatt samtale med fagansvarlig for regjeringen.no i DSS og Lovdatas markedsavdeling. Hensikten med disse samtalene var å få kunnskap om hvilke muligheter og begrensninger som lå i bruk av regjeringen.no og Lovdata som samhandlingsplattform med eksterne brukere, samt få en større forståelse av hvilke planer DSS har for å utvikle sitt tilbud av samhandlingsløsninger.

For å etablere oversikt over behov og forventninger brukerne har til APA, gjennomførte Rambøll i mai en spørreskjemaundersøkelse rettet mot HR-ledere i staten. Spørreskjemaet som ble benyttet i kartleggingen besto av 6 faste spørsmål, samt et åpent tekstfelt hvor respondentene kunne beskrive med egne ord hva som var viktig for dem.

Spørreundersøkelsen ble distribuert til samtlige HR-ledere i staten (totalt 221). Av de 221 som mottok spørreskjemaer, har 135 gjennomført hele undersøkelsen, og samlet svarprosent er dermed 61 %. 5 respondenter har besvart deler av undersøkelsen, dette utgjør 2 %. Totalt har 13 av 15 departementer besvart undersøkelsen.

Oversikt over samlet status for spørreundersøkelsen

	Respondenter	Prosent
Komplette besvarelser	135	61 %
Noen svar	5	2 %
Ingen svar	81	37 %
I alt	221	100 %

I tillegg til intervjuer og spørreskjema er det gjennomført dokumentstudier. Dette har vært viktig for å forstå rammene og utfordringene APA står overfor. Nedenfor presenteres noen av de sentrale dokumentene i kartleggingen:

- IKT-strategi for departementene som har felles IKT-drift 2015-2019
- Utredning om effektivisering mv av de administrative funksjonene i departementsfellesskapet, CapGemini 2014
- Strateginotat 2015 – APA
- Virksomhetsplan 2015 – APA
- Formidling av det personalpolitiske regelverket Rapport fra en forstudie til FAD ved Arbeidsgiverpolitisk avdeling, Deloitte, 2012
- Digital jobbhverdag i Kunnskapsdepartementet
- Gjennomgang av den statlige arbeidsgiverfunksjonen - Rapport til Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Deloitte, 2015
- HR /OU -STRATEGI for Nærings- og Handelsdepartementet 2009-2012
- Prosjekt for mobilitet og samhandling – Sluttrapport, NHD 2012
- «Sammen om jobben» - strategi for samhandling i departementsfellesskapet, DSS 2015

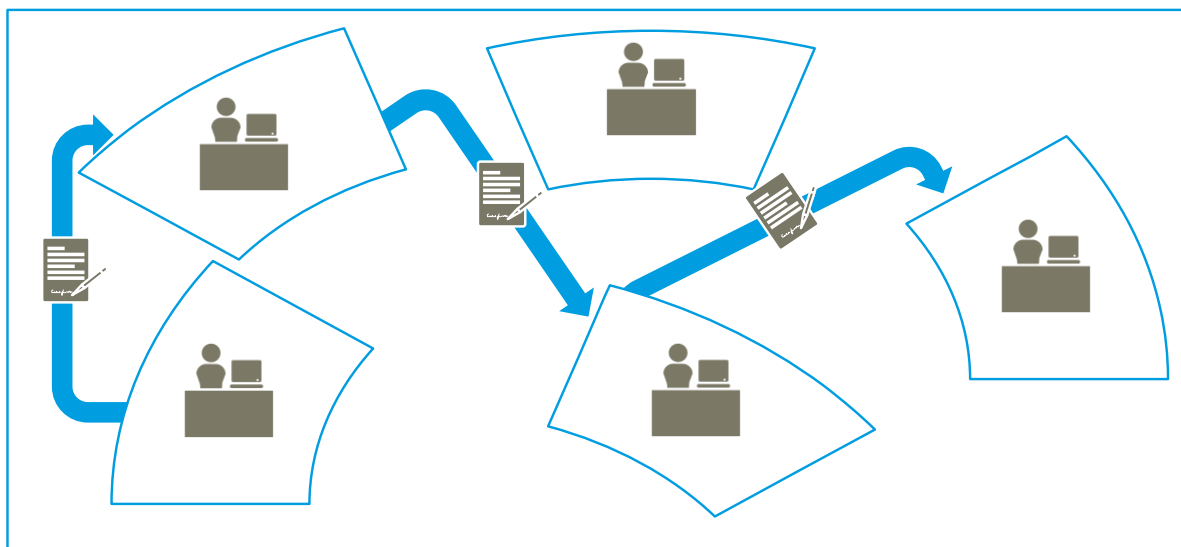
Den metodiske fremgangsmåten har hatt fokus på å oppnå god reliabilitet og validitet i alle ledd av undersøkelsen. Til sammen vurderer Rambøll at informasjonstilgangen gir et godt grunnlag for å besvare kartleggingens problemstillinger.

3. EKSEMPLER PÅ UTBREDT SAMHANDLINGSTEKNOLOGI

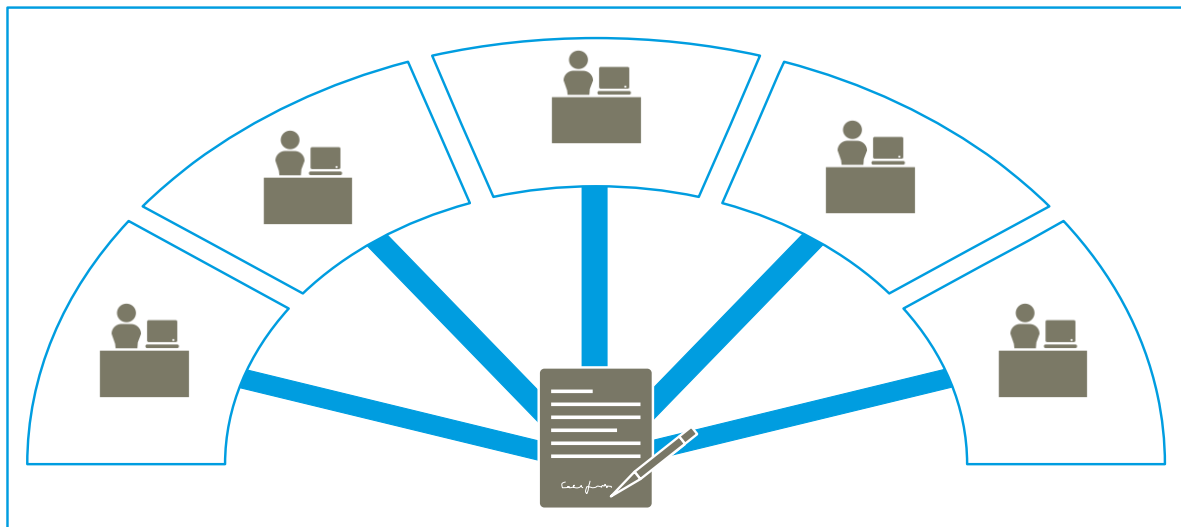
Samordning og samarbeid er en viktig del av digitaliseringen i offentlig sektor, både internt og eksternt ut mot brukere. På den ene siden handler digitaliseringen i offentlige sektor om bedre tjenester til innbyggere og næringsliv. På den andre siden handler det om mer effektiv bruk av offentlige ressurser. De to hovedmålene henger selvsagt tett sammen og det må tenkes helhetlig for at digitaliseringsarbeidet skal bli vellykket. Mer effektiv bruk av offentlige ressurser handler grovt sett om samordning av fellesfunksjoner, forenkling, effektivisering og automatisering av arbeidsprosesser.

Samhandling er unikt i sitt potensial med tanke på å involvere og påvirke de ansatte, andre virksomheter, samt brukere og eventuelle kunder. Samhandling har eksistert lenge før PCer og smarttelefoner var en del av arbeidsplassen. Selv om de siste fremskritt innen samhandlingsteknologi har brakt økt bevissthet og fokus på samarbeid og samhandling, gir også dagens teknologi en særskilt mulighet til å revurdere og endre måter offentlige virksomheter kan samarbeide på.

Der hvor man tidligere måtte sende informasjon mellom enkelt aktører, kan man ved bruk av teknologi understøtte arbeidsprosesser på en mer effektiv måte. Figuren nedenfor illustrer et scenario hvor aktørene deler informasjon, men hvor aktørene selv aktivt må sende informasjon en-til-en, og informasjonen ikke distribueres til alle samtidig.



Samarbeid er mye mer enn bare teknologi, teknisk arkitektur, løsninger og produkter. Samarbeid er transformativ erfaring som integrerer mennesker, prosesser og teknologi. Således kan man se samarbeid som en katalysator for utvikling fra bare å bruke teknologi til å bruke teknologien til å tenke nytt, endre prosesser og tilpasse kultur. Som et resultat av dette må helhetlig samhandlingsstrategi og –arkitektur adressere teknologien, i tillegg til de effektene løsningene vil ha på en organisasjons prosesser og kultur. Nedenfor illustreres dette gjennom et scenariet hvor alle aktørene har tilgang på samme informasjon til en hver tid, og endringer som gjøres i denne informasjonen er tilgjengelig for de resterende aktørene i sanntid. Man slipper således å repetere prosessen med å motta, bearbeide og videresende informasjon for hver gang en ny aktør bidrar.



Et vellykket samarbeid er ikke et "one size fits all" tiltak. For eksempel vil en stor moden offentlig virksomhet med mange ansatte sannsynligvis ha en annen samarbeidsprofil enn mindre virksomheter med få ansatte. Organisasjoner bør derfor vurdere kompleksiteten innenfor egen sektor. For eksempel kan samarbeidsløsninger som er effektive innen én sektor ha liten eller minimal anvendelsesverdi innenfor en annen sektor. Dette kan eksempelvis skyldes at én sektor er underlagt svært strenge regulatoriske bestemmelser. Et konkret eksempel er innen helsesektoren hvor helseforetakene er underlagt svært strenge krav til informasjonssikkerhet, og derfor ikke uten videre kan ta i bruk nye teknologiske samhandlingsverktøy uten omfattende testing og kvalitetssikring. Det vil imidlertid være mulig å bruke erfaringer fra «beste praksis»-eksempler som er etablert innenfor en sektor og tilpasse disse slik at de også kan brukes inn i en annen sektor.

Brukervennlighet er den primære forutsetning for suksess innen samarbeidsteknologi. Vellykket bruk av samarbeidsteknologi er avhengig av "nettverkseffekten", som sier at et produkt eller tjenestens verdi øker etter hvert som flere mennesker bruker det. Før et samarbeidsverktøy kan skape verdi, må det ha aktive deltakere. Men uten en klar innretning til store virksomhetsendringer og mål, risikerer man at samarbeidsteknologier fremstår som isolerte siloer av funksjonalitet. Videre er det slik at hvis kun den enkelte ansatt eller den enkelte avdeling velger å benytte de mulighetene som er tilgjengeliggjort, vil de potensielle gevinstene reduseres betydelig.

Nedenfor presenteres og beskrives noen sentrale samhandlingsløsninger som omtales i rapporten.

LYNC/SKYPE FOR BUSINESS

Lync/Skype for business er et samhandlingsverktøy som følger med Microsofts Office-pakke som er tilgjengelig på både PC og mobil. Verktøyet tilbyr en rekke funksjonaliteter, som:

Status på tilgjengelighet ("presence")

Status på tilgjengelighet, eller "Presence", gir informasjon til dine kontakter om din tilgjengelighet. Denne statusen oppdateres automatisk ved integrasjon med Outlook-kalender og hvis du er i Lync-samtaler, møter eller i presentasjoner der du ikke ønsker å bli forstyrret.

Fordel: Tiden andre bruker for å nå deg reduseres kraftig da de slipper å kontakte deg når du er opptatt. Du sparer tid ved å se status på andre.

Lynmeldinger (Instant Messaging/Chat)

Chat er tekstbasert kommunikasjon med stavekontroll og noen få ikoner. Hvis det er åpnet opp for det så kan filer sendes via chat.

Fordel: Til bruk for raske avklaringer på spørsmål som ikke krever lange utdypende svar.

Telefoni

Tale er en viktig mulighet i Lync. Teknisk sett er det forskjell om en ringer PC-PC, telefon-telefon eller PC-telefon, men for Lync-brukerne oppleves det likt.

Fordel: Telefon blir flittigere brukt for samhandling med en eller flere. Bedre samhandling gir bedre kvalitet på leveranser. Med riktig bruk kan også telefonikostnadene reduseres.

Video

Videokonferanse kan benyttes for å redusere reisevirksomhet, spare miljø og få mer effektiv kommunikasjon mellom mennesker uansett lokasjon. Lync kan vise 5 samtidige videostrømmer.

Fordel: Det å se ansikt og kroppsspråk er viktig i enkelte sammenhenger og med Lync video møter får du en fleksibel løsning der deltakere kan delta på PC, Mobil eller nettbrett, via Lync klient eller et web-grensesnitt. Ved å se kroppsspråk kan en forstå budskapet bedre. Med riktig bruk kan også kostnader reduseres.

Program- og skjermdeling

"Presence", chat, tale og video gir god samhandlingsmulighet, men noen ganger er det nødvendig å presentere/vise informasjon og kanskje sammen gjøre endringer på samme informasjon- og data grunnlag. Lync har dette fundamentet.

Fordel: Det går raskere når en ser den samme informasjonen.

SHAREPOINT

SharePoint er en webapplikasjonsplattform som tilbys via en Microsoft Office server. Plattformen har ulike applikasjoner og funksjoner, som:

Dokumenthåndtering

SharePoint brukes ofte til å lagre og administrere elektroniske dokumenter. Ved hjelp av dokumentegenskaper (metatager) er søking og gjenfinning av dokumenter enkelt. SharePoint har løsninger for sentral håndtering av maler i Excel, Word og PowerPoint. Malene lagres kun ett sted, er tilgjengelige for alle og er enkle å vedlikeholde.

Fordel: Det er enkelt å dele og finne dokumenter.

Dokumentsamarbeid og samtidig redigering

Dokumentsamarbeid betyr at flere forfattere jobber sammen på et dokument eller en samling av dokumenter og de kan redigere et dokument samtidig.

Fordel: Arbeidsdokumenter og informasjonsdokumenter trenger kun å lagres en plass, og alle som har tilgang til dokumentet har mulighet til å jobbe samtidig i dette.

Intranet

Intranett er en måte å sentralisere tilgangen til virksomhetens informasjon og applikasjoner. Intranettet bidrar til at virksomheten kan håndtere intern kommunikasjon, informasjon og applikasjoner på en enkel og effektiv måte.

Fordel: Intranettet kan føre til økt engasjement blant medarbeidere, fordi de til en hver tid får oppdatert informasjon fra virksomheten. Intranett kan også redusere kostnader ved nyansettelser fordi man får samlet informasjon om nyansatte på en plass.

Extranet

Dersom en virksomhet har behov for å dele informasjon med brukere/medarbeidere internt i egen virksomhet og brukere utenfor egen virksomhet kan dette gjøres via Extranet. Ved å utvide en eksisterende SharePoint webapplikasjon får man et eget webområde som eksponerer samme innhold til alle brukere, uavhengig hvilket sikkerhetsdomene de tilhører.

Fordel: Gir muligheter til å dele samme informasjon etc. med interne og eksterne brukere.

Publiseringssystem

Publiseringssystemet i SharePoint gir brukerne mulighet til å kommunisere effektivt med egne ansatte og eksterne brukere. Funksjonen gjør det mulig å opprette, godkjenne og publisere webinnhold til intranett, extranet og andre webområdet med et helhetlig utseende.

Fordel: Publiseringssystemet kan brukes til å lage, publisere, administrere og kontrollere en stor, dynamisk samling av innhold.

CRM (KUNDERELASJONSHÅNDTERING)

Et CRM-system er et elektronisk informasjonssystem som støtter arbeidsprosesser for å håndtere brukerkontakt ved hjelp av en programvare. Enkelt forklart er et CRM-system en måte for systematisk å håndtere henvendelser fra eksterne brukere. Et CRM-system involverer bruk av teknologi til å organisere, systematisere, automatisere og synkronisere salg, kunderelasjoner og support. Som bruksområdet for APA vil support i form av brukerenhendelser fra HR-ledere og andre knyttet til juridiske avklaringer være det mest sentrale. CRM-systemet gjør det mulig å gjenfinne, lagre, systematisere henvendelser fra eksterne brukere og vil typisk inneholde både brukerregister og dialogregister. Et CRM-system fungerer i utgangspunktet uavhengig av hvilken kommunikasjonskanal brukerne velger å benytte, være seg telefon, mail, FAQ o.l. CRM-systemets funksjon handler om at de henvendelsene som mottas lagres og håndteres på en felles plattform, slik at medarbeiderne kan bruke informasjonen i systemet til å besvare henvendelsene. CRM kan gjennomføres på flere måter; virksomheten kan gå til anskaffelse av ferdig hylleware, utvikle egne systemer eller bruke enkle Excel-ark eller lignende.

Brukerdialog

Et CRM-system kan bidra til at en virksomhet på en enkel og effektiv måte kan håndtere og systematisere henvendelser fra eksterne brukere. Ved å lagre brukerdialoger, enten det skjer via chat-funksjon, mail eller telefon sørger man for at de som mottar henvendelser internt i virksomheten til en hver tid vet hvilken informasjon den eksterne brukeren har fått. Ved å systematisere henvendelsene vil man også kunne sørge for at brukere som stiller samme spørsmål får de samme svarene, uavhengig av hvilken medarbeider internt i virksomheten som besvarer henvendelsen, og hvilken kanal som er benyttet.

Fordel: Virksomheten vil oppfattes mer helhetlig fra et eksternt brukerperspektiv, fordi brukerne opplever at de får samme svar, uavhengig av hvilken medarbeider i virksomheten som besvarer henvendelsen. Virksomheten vil også oppleve at de i større grad samkjører svar til eksterne brukere. Ved gode, etablerte søkefunksjoner vil medarbeiderne lettere gjenfinne like henvendelser, og man sørger således for at kommunikasjonen internt og eksternt blir lik. En annen fordel er at virksomheten kan utnytte ressursene på en mer effektiv måte ved å sørge for en deling mellom 1. linje-henvendelser og 2. andrelinje-henvendelser. 1. linje vil typisk behandle de enkleste henvendelsene og passer således best til de saksbehandlere med minst erfaring. 2. linjen vil besvare de henvendelsene som krever noe mer kompetanse. Ved å dele henvendelsene på en slik måte vil man både øke kompetansen til 1.linjen samtidig som 2. linjen bruker sin tid på en mer hensiktsmessig måte.

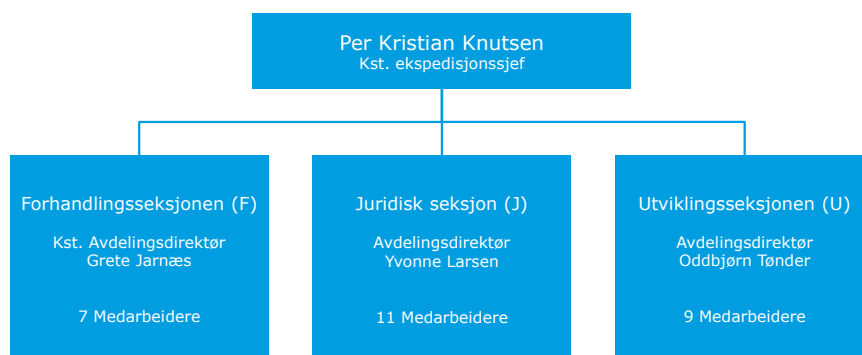
4. ARBEIDSGIVERPOLITISK AVDELING – FORHANDLER, RÅDGIVER OG FORVALTNINGSUTVIKLER

4.1 Ansvarsoppgaver

APA har ansvaret for å forvalte og utvikle lover, avtaler, administrative bestemmelser, rammevilkår mv. for statens personal- og arbeidsgiverpolitikk. Avdelingen skal også være pådriver, rådgiver og støttespiller i omstilling og organisasjonsutvikling i forvaltningen, personalspørsmål og lederutvikling.

APA har rundt 31 medarbeidere. Statens personaldirektør leder avdelingen og har en ledergruppe på tre avdelingsdirektører, som leder hhv forhandlingsseksjonen, juridisk seksjon og utviklingsseksjonen.

Organisering av APA per 15.06.2015



Den sentrale arbeidsgiverfunksjonen slik den er organisert i APA i dag har et bredt og spredt ansvar og en kompleks oppgaveportefølje knyttet til flere, prinsipielt nokså ulike funksjoner innenfor arbeidsgiverrollen:

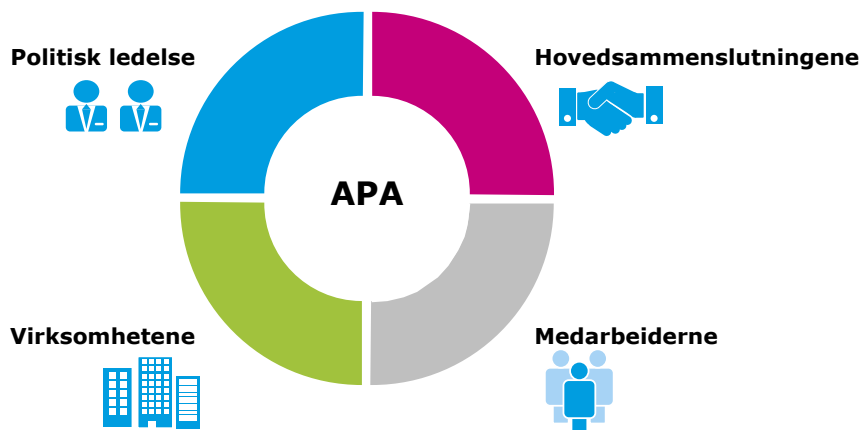
- Avdelingen er departementets fagmiljø for utvikling og gjennomføring av den statlige arbeidsgiverpolitikken
- Avdelingen har både forhandlings- og forvaltningsansvar for felles avtale-, regel- og rammeverk knyttet til lønns- og arbeidsvilkårene i staten
- Avdelingen er det sentrale kontaktpunktet for virksomhetene knyttet til deres praktiske utøvelse av rollen som arbeidsgiver
- Avdelingen har ansvar for leveranse av konkrete fellestjenester, utviklings- og opplæringstiltak som er knyttet til den statlige arbeidsgiverfunksjonen.

4.2 Mål- og interessentgrupper

Avdelingen jobber svært bredt med tanke mål- og interessentgrupper. Rambøll har gjennom intervjuene identifisert at APA i det daglige virket har kontakt med følgende:

- Politisk ledelse
- Hovedsammenslutningene
- HR-ledere i øvrige departementer
- HR-ledere (og andre) i statlige virksomheter
- Ansatte i statlige virksomheter
- Tillitsvalgte i virksomhetene
- Private virksomheter
- Andre avdelinger i KMD, inkl kommunikasjonsenheten
- Difi (som fagstyrer av områdene ledelse, kompetanse og organisasjon)
- Media

Illustrasjon av APA i forhold til de viktigste interessentgruppene



3

4.3 Hvordan jobber APA

4.3.1 Som departementets fagmiljø for utvikling og gjennomføring av den statlige arbeidsgiverpolitikken

APA ser selv at en viktig rolle er å være et faglig sekretariat for politisk ledelse. I det ligger å støtte politisk ledelse og regjeringen i å forberede og gjennomføre sin politikk innen rammene satt av Stortinget. Som politisk sekretariat leverer avdelingen innspill og anbefalinger til beslutninger om innretning av arbeidsgiverpolitikken.

Denne rollen, og den nærheten til politisk ledelse som å være organisert som en departementsavdeling, gjør APA spesiell sammenlignet med andre arbeidsgivere. APA erkjenner selv at nærheten til regjeringen gjør at de må opptre annerledes enn hva andre arbeidsgiverorganisasjoner ville gjort. Blant annet gjør rollen at APA i mindre grad på selvstendig faglig grunnlag kan uttale seg om ulike virkemidler og tiltak i arbeidsgiverpolitikken. Samtidig gir det å være en fagavdeling i et departement en pondus og legitimitet knyttet til de vurderingene og beslutningene som kommer med.

APA opplever at rollen som faglig sekretariat for politisk ledelse har blitt mer sentral og krever mer ressurser de senere år. I rollen ligger det å respondere på politiske bestillinger som handler om å utvikle et område i en bestemt retning. Oppgavene er allikevel ofte preget av å være ad-hoc, ved at det kommer bestillinger til å utarbeide flak, taler, artikler og lignende. Slike oppgaver formidles enten direkte fra politisk ledelse til avdelingsledelsen, eller de kommer gjennom departementets kommunikasjonsenhet.

Politisk ledelse og avdelingen har som oftest tett kontakt i forkant og underveis i forhandlinger for å avklare fullmakter. Særlig gjelder dette i forhandlinger om de store avtalene.

4.3.2 Som ansvarlig for forhandlinger og forvaltning av felles avtale-, regel- og rammeverk knyttet til lønns- og arbeidsvilkårene i staten

Både referansegruppen og ledergruppen opplever gjennomføring av de ulike forhandlingene som svært styrende for avdelingens aktiviteter og ressursbruk. Avtaler inngås med tidsbegrenset varighet, og når det nærmer seg tid for reforhandlinger og fornying blir det satt av ressurser i avdelingen til det.

Internt i avdelingen samarbeides det i forberedelsene av disse forhandlingene. Fremgangsmåten er noe forskjellig fra hovedtariffavtalen og særavtaler, men felles for begge typer er at fagpersoner i APA blir aktivert avhengig av tema for forhandlinger. Forhandlingsseksjonen sender i forkant av forhandlinger ut en generell forespørsel om innspill, og seksjonene blir enig internt om hva de ønsker å spille inn til prosessen.

Hovedtariffavtalen er svært omfattende, og arbeidet med reforhandling av denne krever i utgangspunktet ressurser fra hele avdelingen. Utviklingsseksjonen er allikevel i mindre grad enn de to andre seksjonene involvert. I forkant av forhandlingene kommer seksjonene med innspill til områder og tema de mener bør tas opp til forhandling. Tilsvarende involveres departementenes personalledernetverk i denne prosessen. Det gjennomføres et oppstartsmøte før forhandlingene starter, hvor departementene deltar og tar med underliggende virksomheter dersom de vurderer det som nødvendig. Innspillene som kommer kan være veldig konkrete, og mottas enten muntlig i møtet eller skriftlig i etterkant.

Forhandlingsseksjonen har ansvar for å utarbeide et sammendrag av innspillene. Sammendraget deles ikke med virksomhetene som kommer med innspillene, men presenteres muntlig i departementenes personalledernetverk. Selve forhandlingene gjennomføres mellom APA og hovedsammenslutningene, i en relativt lukket prosess.

Ved forhandlinger av særavtaler involveres færre, men samarbeidet med de involverte framstår som tettere. Særavtalene vil som oftest være for et mindre fagfelt som angår et knippe departementer og direktorater.

For alle forhandlingene ble det pekt på utfordringer i å få tilstrekkelig intern involvering og informasjonsflyt. Ansvarsfordelingen mellom Forhandlingsseksjonen og Juridisk seksjon kan tidvis oppleves som uklar, og kan resultere i parallell oppgaveløsning og forskjellig forståelse av hvordan reglene skal anvendes.

Referansegruppen opplever at involvering og samhandling med fagdepartementenes HR-avdelinger som et område hvor det er ulik praksis fra sektor til sektor. I møtet med referansegruppen ble forhandlingene om særavtale om godtgjørelse mv. på tokt nevnt som eksempel. Der jobber saksbehandler i juridisk seksjon i direkte kontakt med de berørte virksomhetene, fordi regelverket er særpreget for disse få virksomhetene.

På den ene siden anses fagdepartementene av APA som et viktig ledd mellom avdelingen og brukerne. De er viktige ved at de har sektoransvar for personal- og lønnspolitikk innenfor sitt område. Tidligere skulle all kontakt gå gjennom fagdepartementet. Nå er det lettere for virksomhetene å ta direkte kontakt med APA og vice versa. Referansegruppen peker på at resultatet er at fagdepartementene har blitt litt mindre involverte.

På den annen side er det forskjeller i hvor involvert fagdepartementer ønsker å være. Noen departementer har egne HR-forum for sine underliggende virksomheter, andre følger i mindre grad opp dette området. Det påvirker også hvor mye kontakt APA har med de enkelte departementene: de som har tett kontakt med sine underliggende virksomheters HR-ledere og -avdelinger er også mer relevante samarbeidspartnere for APA.

I alle tilfeller peker referansegruppen på at når avdelingen ikke holder kontakten med fagdepartementet, så får heller ikke departementene bygget opp sin egen kompetanse. At ikke fagdepartementene kan svare på spørsmål om HR og omstilling antas av referansegruppen å øke arbeidsbelastningen på APA, spesielt knyttet til håndtering av løpende henvendelser.

4.3.3 Som det sentrale kontaktpunktet for virksomhetene knyttet til deres praktiske utøvelse av rollen som arbeidsgiver

APA, og spesielt juridisk seksjon, har en aktiv rolle i å bistå arbeidsgivere og ansatte i forvaltningen i hvordan arbeidsgiverrollen skal forstås. APA er en utadvendt departementsavdeling i den betydning av at de har svært mye kontakt med eksterne interessenter. Dette er i hovedsak ansatte i HR-funksjoner i statlige virksomheter som tar kontakt, men APA mottar og besvarer også spørsmål fra private virksomheter og enkeltpersoner. Virksomhetene henvender seg til APA med problemstillinger knyttet til hvordan de skal forstå bestemmelser i regelverk og Statens personalhåndbok.

Kontakten skjer først og fremst telefonisk. Saksbehandlerne på de enkelte områdene (som reiseregulativet og tjenestemannsrett) blir hovedsakelig oppringt direkte, henvendelsene går sjeldnere gjennom sentralbord. Erfarne medarbeidere får typisk flere henvendelser enn nyansatte, fordi HR-lederne i statlige virksomheter har kjennskap til disse personene, og velger derfor å bruke sine kontakter aktivt. Det har vært gjort forsøk med å kartlegge tidsbruken til dette, og det ble anslått at de aktuelle medarbeiderne i avdelingen bruker halvparten av tiden sin til telefonisk besvarelse.

Avdelingen opplever at virksomhetene som tar kontakt som oftest er ute etter svar på avgrensede og konkrete problemstillinger, mange av dem også enkle å besvare. Allikevel er det en utfordring at mange ønsker å løse konkrete saker, til tross for at ansvaret for det ligger i den enkelte virksomhet. Både referansegruppen og ledergruppen peker på at de av noen virksomheter benyttes som en overordnet HR-avdeling som har myndighet til å avgjøre saker endelig. Årsaken til dette blir av referansegruppen vurdert til kan være flere, som beskrevet under pkt 4.4.1

Fra ledergruppen ble det uttrykt forståelse for at virksomheter tar kontakt med avdelingen. Problemstillingene kan være så konkrete, og konsekvensene av å gjøre feil så store, at det er lite sannsynlig at Statens personalhåndbok eller andre skrevne ressurser vil kunne være tilstrekkelige til å finne en løsning. Innenfor noen områder, som tariff, er heller ikke all relevant informasjon dokumentert. I forhandlingene kan det ha framkommet informasjon som har betydning for hvordan bestemmelsen skal forstås. Dette helhetsbildet er ikke alltid til stede når bestemmelser kommuniseres, og gjør avdelingen avhengig av nøkkelpersoner som var med i de aktuelle prosessene. Det innebærer også at disse nøkkelpersonene er de som må svare virksomhetene som tar kontakt for vurderinger.

- 4.3.4 Som ansvarlig for leveranse av konkrete fellestjenester, utviklings- og opplæringstiltak som er knyttet til den statlige arbeidsgiverfunksjonen

Området er ulikt de andre ansvarsoppgavene i avdelingen, og Utviklingsseksjonens kontaktflate er også noe annerledes enn øvrige seksjoner. Innen dette området er det mindre kontakt med de enkelte virksomhetene og hovedsammenslutningene, men desto mer med departementenes personalsjefer.

Mye av de operative oppgavene på området skjer i Difi, og spesielt i Avdeling for ledelse og organisering. APA-U har blant annet ansvar for at det utvikles en felles e-læringsplattform i staten, men oppgaven blir i sin helhet utført i Difi. Utviklingsseksjonen samhandler også mye med Avdeling for IKT og fornying (AIF), både i forbindelse med etatsstyringen av Difi, men også i forbindelse med Program for bedre styring og ledelse i staten.

4.4 Hvilke teknologiske verktøy brukes til å understøtte arbeidsprosessene

4.4.1 Statens Personalhåndbok

Statens personalhåndbok (SPH) framstår sammen med telefonapparatet som avdelingens viktigste kommunikasjonsverktøy. SPH er et oppslagsverk for lønns- og personalspørsmål i staten. Her er oppdatert informasjon om lov, avtaler, administrative bestemmelser og annet regelverk som setter rammer for og regulerer rettigheter og plikter for alle som er ansatt eller søker stilling i staten. Målgruppen er bred, og omfatter foruten virksomhetenes HR-ansatte og hovedsammenslutningene også alle statlige ansatte og tillitsvalgte.

Avdelingen framhever at SPH i realiteten gir svar på svært mange av de problemstillingene som reises i telefonhenvendelsene, og APA kunne ønske at flere benyttet seg av denne. Fra referansegruppens side er det en antakelse om årsaken til at det er slik er tredelt. For det første kan det være knyttet til HR-avdelinger i staten anser omtalen i SPH som omstendelig og vanskelig tilgjengelig, og at der er usikker på om omtalen dekker akkurat deres problemstilling. Da blir det til at de heller ringer APA for avklaringer.

For det andre kan det være mer bekvemt og konfliktdempende for HR-avdelinger å løfte vanskelige saker til APA, selv om de har både kunnskapen og muligheten til å avgjøre slike saker selv.

For det tredje kan manglende utnyttelse av SPH være knyttet til at det tar tid å endre gamle vaner og bygge kompetanse knyttet til å benytte nye løsninger fullt ut. HR-ansatte har inntil 2013 vært vant med å få en trykket utgave av SPH. Det var først i 2015 at SPH for første gang utelukkende ble distribuert digitalt. Det krever også noe digital kompetanse å benytte nettversjonen. Både referanse- og ledergruppen pekte på at det fra gammelt av har vært slik at HR-ansatte kunne være usikre på om det som i SPH var oppdatert og gjeldende, og derfor ringt for å få bekreftet. Den utfordringen skal i prinsippet være løst med å kun føre digital versjon – der skal alt til en hver tid være oppdatert. Allikevel ringer HR fra statlige virksomheter inn med relativt enkle spørsmål.

SPH ligger i dag tilgjengelig på Lovdata sin plattform. APA har ansvar for innholdet, mens publisering og endringer legges inn av Lovdatas ansatte. Både referansegruppa og ledergruppa erfarer at teksten i SPH kan bli bedre på begrunnelser og anvisning av anvendelsesområder for de enkelte bestemmelsene. Det tas til orde for å bygge ut omtalen med flere case som viser hvordan bestemmelsene har blitt anvendt. Avdelingen peker samtidig på at det er vanskelig å gjøre endringer i innholdet av SPH. Hovedsammenslutningene er våre på tolking og endringer gjort av KMD, og forventer i praksis å bli hørt hver gang det legges til en kommentar til eller presisering av en bestemmelse.

I Lovdatas plattform er det en Lovdata Pro-tjeneste som tilbyr en rekke muligheter til å legge inn kommentarer og vurderinger, og å dele disse med utvalgte grupper. Denne funksjonaliteten er i liten grad tatt i bruk. Det er en gjengs oppfatning i samtalene med avdelingen at det er et uutløst potensial i hvordan SPH kan brukes i dialogen med HR-avdelingene i staten. Samtidig vil disse tjenestene ligge bak en betalingsmur, i den forstand at det bare er virksomheter som abonnerer på Lovdata Pro som vil ha tilgang til dette. I følge Lovdata har de aller fleste virksomheter i staten tilgang til Pro-tjenesten.

4.4.2 Regjeringen.no

I likhet med SPH er regjeringen.no et viktig verktøy for å kommunisere avtalene og bestemmelsene APA har ansvar for. I tillegg benyttes regjeringen.no til å kommunisere rundt APAs andre ansvarsområder, som ledelse og omstilling. APA har ansvar for noen av de mest etterspurte dokumentene på hele regjeringen.no, for eksempel lønnstabeller i staten og reiseregulativ. Fra første halvår 2015 vil APA selv ha ansvar for å publisere sine saker og dokumenter på regjeringen.no.

4.4.3 Websak

Websak er sak- og arkivsystemet, og tilbys gjennom DSS' fellestjenester. Referansegruppen opplever at Websak brukes i mindre grad enn det som kunne være ønskelig. Løsningen oppleves som vanskelig og tungvint, og lite tilpasset behovene avdelingen har. Å legge inn saker er komplisert, og det er i realiteten ikke et godt verktøy for å loggføre henvendelser som kommer på telefon. Konsekvensen er at relativt lite av avdelingens aktiviteter registreres.

Søkefunksjonaliteten framheves som dårlig, og avhengig av at saksbehandler legger inn relevante trefford ved etablering av dokumenter og saker. Referansegruppen opplever at realiteten er at må bruke mye tid på, og ikke alltid lykkes med, gjenfinning av saker. Blant relaterte utfordringer med Websak er at det ikke er én tilgjengelig arkivbase å forholde seg til. Arkivsaker fra før etableringen av KMD er ikke samlet, det ble i stedet etablert en ny arkivbase med det nye departementet 1.1.2014. Det fører til at å følge sakshistorikk og lignende saker innebærer å måtte åpne flere forskjellige arkivklienter. Saker eldre enn 2004 må en inn i det fysiske arkivet for å finne.

Fra referansegruppen ble det poengtert at der Websak i sin tid ble presentert som et saksbehandlings- og samhandlingsverktøy, framstår det i realiteten mer som et arkivverktøy. Det ble pekt på at også DSS erkjenner at løsningen ikke er bra nok, og at det er påbegynt en prosess for å få på plass en ny løsning om noen år. Ledergruppen på sin side mener Websak i all hovedsak fungerer godt, og dekker avdelingens behov. Spesielt blir det framhevet muligheten lederne har til å følge saker oppover i organisasjonen, og følge opp merknader fra politisk ledelse. I KMD benytter alle Websak, også politisk ledelse. Det ble poengtert at når hele ansvarskjeden benytter løsningen er det mye lettere å få fanget opp og formidlet hva som er styringssignalene og valgt retning. Samtidig erkjente også ledergruppen at det er mye korrespondanse og mange arbeidsprosesser som aldri blir dokumentert i Websak.

4.4.4 E-post og filserver

Både referanse- og ledergruppen bekrefter at e-post er den prefererte kommunikasjonskanalen internt, og at e-post benyttes intensivt til både formell og uformell kontakt. Dokumenter utveksles internt på denne måten, og legges ofte på avdelingens område på filserver. Referansegruppen peker på at det i realiteten etableres en rekke skyggearkiver innen de enkelte saksfeltene. Mappedstrukturen beskrives som «lite håndterbar», og det kan være utfordrende å finne igjen dokumenter også her. Samtidig antas det at mange dokumenter ligger på den enkelte ansattes hjemmeområde. APA er bevisst problemstillingen, og har blant annet på et avdelingsseminar i 2014 identifisert manglende kompetansedeling som en viktig utfordring for avdelingen. Etter avdelingsseminaret i 2014 var det enighet om at det skulle utarbeides bedre struktur på filserver, publiseres mer med informasjonsverdi på intranettet, samt mer lagring av dokumenter på fellesområder. Det framstår ikke som avdelingen i særlig grad har fulgt opp denne henstillingen.

Referansegruppen er ikke kjent med om det eksisterer regler eller faste rutiner for hvordan e-post og filserver skal benyttes.

Selv om det er mulig å journalføre e-poster direkte fra Outlook inn i Websak, var referansegruppen i tvil om det ble benyttet i tilstrekkelig grad. Ledergruppen var helt sikker på at det ikke ble det. De ble fremhevet at en del saker ikke var egnet for journalføring i Websak, slik som interne dokumenter knyttet til forhandlingsstrategier og krav fra hovedsammenslutningene. Slike dokumenter blir heller distribuert med e-post og ved hjelp av dokumentlagring på filserver.

4.4.5 Intranett

"Innblikk" er intranettet for Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Departementet har en egen strategi for intranettet. Målet er at Innblikk skal være den viktigste interne kommunikasjonskanalen for arbeid og sosiale aktiviteter. Intranettet skal bidra til kunnskapsdeling mellom medarbeidere og enheter i departementet. Det skal være den mest oppdaterte og pålitelige interne kommunikasjonskanalen internt og det skal fungere som et bindeledd mellom medarbeidere og enheter i KMD.

Kommunikasjonsenheten er redaktør for intranettet, men hver avdeling har egne underliggende nettsider hvor de selv er ansvarlig for innholdet. APA har 4 ansatte med redigeringstilgang. Det er i hovedsak en person som er ansvarlig for publisering av saker på APAs avdelingssider. Hver fredag publiseres "ukeslutt" på APAs sider, hvor ekspedisjonssjefen oppsummerer ukas viktigste saker i avdelingen. Ellers brukes avdelingssidene til å publisere diverse informasjon om interne aktiviteter i avdelingen og relevante saksbehandlingsverktøy mv.

APA opplyser om at det våren 2015 ble det gjennomført en brukerundersøkelse av Innblikk. Undersøkelsen bekreftet at Innblikk er viktigste kanalen for arbeid og sosiale aktiviteter i departementet. Det kom i tillegg frem at det er et ønske blant medarbeiderne om flere artikler om aktuelle saker og arbeid i avdelingene.

4.4.6 Lync, OneNote og Sharepoint

Lync er tilgjengelig for APA, men benyttes bare sporadisk til korte meldinger mellom medarbeiderne. Utviklingsseksjonen har nylig fått tilgang til en Sharepoint-løsning, og bruker dette forsiktig. Der deles informasjon om aktuelle saker og artikler. Der legges også seksjonens arbeidslister ut.

Det har vært eksperimentert med å benytte OneNote i forbindelse med møter. Imidlertid har dette så langt ikke blitt særlig utbredt. APA har bedt DSS om opplæring, men fått som svar at det i DSS heller ikke finner kompetanse på hvordan applikasjonen skal brukes eller hvordan den kan bidra i å effektivisere jobbhverdagen.

4.4.7 Statens sentrale tjenestemannsregister

Statens sentrale tjenestemannsregister (SST) er et register som omfatter arbeidstakere i det statlige tariffområdet. Ansatte i statlig foretak, statlige aksjeselskaper, statlige stiftelser eller andre organisasjoner som staten eier er ikke med i tjenestemannsregisteret. Pr. 1. mars 2014 er antall ansatte i det statlige tariffområdet 152 518. Statistikken brukes blant annet som grunnlag for produksjon av ulike lønns- og personalstatistiske oversikter. Registeret har eksistert siden 1973. Fra og med år 2000 har datainnsamlingen skjedd via SSB på oppdrag fra KMD. Tjenestemannsregisteret oppdateres to ganger årlig.

4.5 Digital kompetanse i APA

Ledergruppen og referansegruppen har begge en erkjennelse av at den digitale brukerkompetansen i avdelingen kunne vært bedre, og det samme med kompetanse i å benytte digitale verktøy til å forbedre arbeidsprosesser. Det oppleves å være lite entusiasme rundt digitale løsninger, og heller ingen belønningssystemer for de som fremmer bruk av nye løsninger. De ansatte i APA har den samme fagprofilen som i andre departementer (jurister, økonomer og samfunnsvitere), og anser seg ikke som verre enn andre departementsavdelinger.

De siste årene har det, som en konsekvens av at relativt mange eldre ansatte har sluttet, vært en forynging av avdelingen. De nyansatte i avdelingen stiller krav til økt bruk av samhandlingsteknologi, og er mer vant med å bruke teknologi. Dette har ført til at den digitale modenheten er større enn tidligere og samtidig er det en økende interesse for og forventinger til at avdelingene skal løse oppgavene med moderne teknologiske verktøy og metoder.

Fra referansegruppen ble det uttrykt en forventning om at ledelsen går foran i bruken av nye verktøy og metoder. Det er ikke alltid tilfelle, noe som kan oppleves som frustrerende. For eksempel er ikke avdelingsledelsen aktive brukere av Lovdata Pro – og bidrar heller ikke i utviklingen av dette potensialet med SPH. Det ble pekt på at statsråden i flere sammenhenger fremhever at det er et lederansvar å se potensialet i egen virksomhet.

Avdelingen er nylig utstyrt med bærbare PC'er, etter så langt å ha hatt stasjonære maskiner. PC'ene har sømløst integrasjon med plattformen, slik at det kan jobbes som på kontoret uavhengig av hvor man sitter. Alle i avdelingen har også smarttelefon med tilgang til e-post og kalender. Det er forskjeller på de ansatte hvor mye de benytter muligheten for hjemmearbeid. Hjemmearbeid anses i alle henseende som et supplement til kontorarbeid. Det er ikke i APA aksept for å ha hjemmekontor, med begrunnelse i regelverket APA selv forvalter. Bestemmelsene om kjernetid er knyttet til tilstedeværelse på arbeidsstedet.

Avdelingen opplever at det ikke gis tilstrekkelig med opplæring i forbindelse med IT-verktøyene som er tilgjengelig. Som eksempel fra ledergruppa ble det nevnt at Lync plutselig var tilgjengelig, uten at det på noen som helst måte ble kommunisert hvorfor og til hvilket bruk.

4.6 utfordringer

4.6.1 Samarbeid mellom seksjonene

Avdelingsledelsen mener det er både rom og behov for mer samhandling mellom avdelingens seksjoner. Fra ekspedisjonssjefen ble det uttrykt som et behov for å opptre som én knyttet neve.

Som det ble pekt på i forbindelse med beskrivelsen av arbeidsprosessene knyttet til avtaleforhandlinger (pkt 4.3.2), så oppleves det at den interne involveringen og forankringen ikke er tilstrekkelig planmessig og grundig. Både referansegruppen og ledergruppen var av den oppfatning at det ble utført dobbeltarbeid – spesielt mellom APA-J og APA-F. Det etterlyses mer gjenbruk av arbeid på tvers av seksjonene, og mer kunnskap/informasjon om hvilke områder og tema det var utført arbeid på.

4.6.2 Strategisk rådgiver i forbindelse med omstilling

I den omtalte Deloitte-rapporten (2015) etterspørres det at avdelingen i større grad opptrer som en strategisk aktør i omstillingsprosesser i staten, og veileder i hvordan de skal løse konkrete utfordringer. APA erfarer selv at i den grad de møter en slik etterspørsel, er behovet knyttet til APA som en sparringspartner og rådgiver rundt hvor mye risiko virksomhetene kan ta i omstillingsprosesser, og hvor langt de kan strekke regel- og avtaleverket. Ledergruppen mener det er en utfordrende rolle å ha all den tid en er organisert i departementet, hvor statsråden i prinsippet må svare for alt departementet gjør. Med det blir statsråden en overordnet HR-leder i staten, noe som vil være en stor endring fra i dag. En slik rolle mener ledergruppa det ikke er naturlig ligger i departementet.

Fra referansegruppen ble det pekt på at det i den store omstillingsprosessen rundt flytting av tilsyn for 10-15 år siden ble etablert en egen omstillingsenhet for statlige virksomheter. Dette miljøet ble over tid flyttet til Difi, og det er lite igjen av denne kompetansen nå. Det ble vurdert dit hen at virksomheter i omfattende omstillinger har et større behov for kompetanse og bistand enn det man kan få fra APA og Difi i dag. Slike virksomheter bør da heller bør henvende seg til advokater med ekspertise i arbeidsrett.

4.6.3 Tilrettelegger for et interessefellesskap mellom statlige HR-avdelinger

I Deloitte-rapporten (s. 20) trekkes det fram at den sentrale arbeidsgiverfunksjonen må utvikle dialogen med virksomhetene. Respondentene har ytret ønsker om flere egne arenaer kun for arbeidsgivere, med aktuelle fellestemaer som «treffer». Det etterspørres av flere en løsning som bedre tilrettelegger for å utvikle et interessefellesskap mellom de statlige arbeidsgiverne. Dette vil bidra til at de sammen kan tydeliggjøre felles behov og sammen kan styrke sin påvirkning på det som skjer sentralt. I dette ligger det også en mulighet for å øke erfaringsdeling og læring på tvers mellom virksomheter i staten.

Både ledergruppen og referansegruppen er svært positive til at det gjøres tiltak for å etablere et slikt interessefellesskap. Det trekkes fram at dette vil gjøre det lettere å ha en kanal å diskutere problemstillinger med, både løpende og i forbindelse med forhandlinger. Et slikt interessefellesskap vil, slik avdelingen ser det, kunne bidra til økt kompetanseutvikling hos de lokale HR-avdelingene, og også hos departementenes HR-avdelinger. Operasjonaliseringen av interessefellesskapet blir allikevel vurdert som en utfordring, og avdelingen ser for seg at dette kan være alt fra en virtuell tjeneste til en egen organisasjon.

4.6.4 Innsikt i virksomhetenes behov, involvering i forhandlingene

De lokale arbeidsgiverne i staten har gjennom Deloitte-rapporten uttrykt at forhandlingsprosessen er for lite transparent. I samme rapport (s. 27) vises det også til en nokså unison tilbakemelding fra virksomhetene Deloitte var i kontakt med om at fokus og rolleforståelse i forbindelse med forhandlingene i større grad må være basert på innsikt i virksomhetenes utfordringer og behov. Prosessen foreslås å bli mer virksomhetsstyrt, gjennom mer og bedre samhandling mellom virksomhetene og APA i for- og etterkant.

I tråd med omtalen under 4.6.3 er avdelingen svært positiv til nærmere samarbeid med HR-avdelinger i virksomheter og departementer. Det ble framhevet at nettopp i forbindelse med forhandlinger vil det være svært verdifullt. Samtidig understreker referansegruppa at selve forberedelsene til forhandlingene er konfidensielle, og at det i kritiske faser er svært viktig med streng informasjonskontroll.

4.6.5 Ressursbruk i forbindelse med eksterne henvendelser

Avdelingen selv mener at ressursene de bruker på å svare på henvendelser fra eksterne tar svært mye tid, og at denne tiden går på bekostning av de andre oppgavene avdelingen har.

4.6.6 Manglende dokumentasjon av henvendelser og svar

Telefonhenvendelser blir ikke loggført, ei heller hva henvendelsen gjaldt og hvordan den ble besvart/. Avdelingen ser at dette kan føre til dobbeltarbeid, og at avdelingen kan løse relativt like saker på ulike måter. Referansegruppen har ingen spesielle tanker om hvordan henvendelser kan systemiseres annerledes.

4.6.7 Forenkling av avtaleverk

Måten avdelingen løser forhandlingsoppgavene på oppleves av referansegruppen som reaktiv, i den forstand at det er tidspunktet for avtaleutløp som bestemmer når det skal arbeides med et område - og ikke nødvendigvis et spesielt ønske om å utvikle et område. Det ble pekt på at dette er et område som burde stå lagelig til for å forenkle, forbedre og fornye - i tråd med de føringene som er gitt hele departementet fra politisk ledelse. Så lenge avtalene behandles sak for sak, dato for dato, er det vanskelig å jobbe strategisk over tid. Avtalene oppleves av APA også tidvis som så detaljorienterte at det er utfordrende å bidra til reell utvikling av området det forhandles om. Referansegruppen satt også med inntrykk av at nyansatte kunne oppleve fremgangsmåten som avventende og ad-hoc, og at flere etterspør en mer strategisk tilnærming til oppgaveløsningen.

Samtidig ble det påpekt at det å holde alle tariffavtalene åpne samtidig, med den hensikt å forenkle og se disse i sammenheng, ville gi hovedsammenslutningene en uforholdsmessig stor mulighet til - og effekt av - å bruke trenering av forhandlingene til å presse gjennom egne standpunkter. Ledergruppen så for seg at det vil kunne være mulig å endre og fornye både forberedelser internt, og samhandling/forankring med hovedsammenslutningene og virksomhetene i avtaleprosessene. Men de påpeker samtidig at det vil være utfordrende å gjøre store endringer tatt i betraktning at KMD/APA er én av fem parter.

4.6.8 Manglende tilgang til digitale verktøy

Som beskrevet under pkt 4.4, mener avdelingen at IKT-verktøyene de tilbys ikke er tilstrekkelige, og at bruken av dem ikke er god nok.

I møtene blir det i liten grad fra referanse- eller ledergruppe uttrykt eksplisitte ønsker om nye digitale verktøy, utover forbedring av de eksisterende. Et unntak er ønsket om et presedensregister, men det er ingen forventning om at det skal etableres som et helt nytt system. Fra referansegruppen kom det også opp et ønske om en sms-varslingstjeneste til kontaktpersonene i øvrige departementer. Spesielt i forbindelse med forandlinger av avtaleverk vil det være behov for og ønske om hyppige oppdateringer, av typen «nå er det brudd» og «tidsfristen for xxx er xxx».

5. ERFARINGER MED TEKNOLOGISTØTTET SAMHANDLING



5.1 Mattilsynet – samhandling gjennom fagsystem

5.1.1 Om Mattilsynet

Mattilsynet ble etablert i 2004 gjennom en sammenslåing av Statens næringsmiddeltilsyn, Statens dyrehelsetilsyn, Statens landbrukstilsyn samt Fiskeridirektoratets sjømatkontroll og 89 kommunale næringsmiddeltilsyn. De er en stor tilsynsmyndighet med svært vidtfavnende ansvarsområder. Til sammen jobber om lag 1300 ansatte i Mattilsynet.

5.1.2 Hva gjør Mattilsynet interessant som case

- Lang erfaring med teknologidrevne endringsprosesser.
- Tett samarbeid mellom HR og IT
- Tilsynsløsning, MATS, har vunnet prestisjeprisen 2012 Global Awards for Excellence in Adaptive Case management

5.1.3 Organisering og oppgaver

Organisasjonen har nylig vært gjennom en større omorganisering. Antall forvaltningsnivåer er nå redusert fra 3 til 2. Da Mattilsynet ble opprettet i 2004 bestod det av ett hovedkontor, åtte regionskontor og over 60 distriktskontorer. I den nye modellen er antall regioner redusert til fem, mens dagens lokale kontorstruktur beholdes. Region- og lokalkontorene er nå slått sammen til ett lokalnivå. Dette har ført til færre ledere og større lederspenn. Resultatet er mer selvstyrte team og større grad av fjernledelse, noe som stiller store krav til digitale samhandlingsløsninger.

Mattilsynet har en rekke oppgaver overfor aktørene i matkjeden, fra produsenter til forhandlere, butikker, serveringssteder og de som driver med import/eksport av næringsmidler. Noen av oppgavene er forvaltningsoppgaver, men hoveddelen av Mattilsynets virksomhet er knyttet til tilsyn av dyr, planter, fisk og mat. I tillegg er det som i andre virksomheter en rekke ansatte som har støttefunksjoner innen IT, HR, arkiv og annet. I denne beskrivelsen har vi for enkelthets skyld lagt hovedvekt på å beskrive tilsynsdelen av Mattilsynet.

5.1.4 Digitale løsninger for enhetlig tilsyn

Ved etablering hadde Mattilsynet over 40 ulike fagsystemer. Et klart formulert mål ved etableringen var å skape et enhetlig tilsyn på tvers av alle fagområdene. De ønsket et nytt og mer effektivt fagsystem som kunne være med på å dra organisasjonen i samme retning.

Resultatet var etableringen av «Mattilsynets TilsynsSystem» (MATS), et saksbehandlingssystem som brukes daglig av over 1200 ansatte. Løsningen dekker hele prosessen fra planlegging til gjennomføring og registrering av tilsyn. I hvert steg i prosessen får man på skjermen forklaringer, henvisninger til relevante regler og hjelp til å gå videre. En av de store utfordringene ved etableringen av MATS var at Mattilsynet var en sammenslåing av mange ulike systemer, kulturer og etablerte måter å jobbe på. Målet var derfor å lage en løsning som sikret et enhetlig og helhetlig tilsyn - altså sikre at like saker ble behandlet etter samme regelverk og forståelse, uavhengig av geografi eller fagområde.

Før man laget systemet ble de forskjellige arbeidsprosessene i Mattilsynet nøye beskrevet og evaluert. Brukerhistorier (use-cases) ble brukt som metode for å beskrive prosessene. Fagsiden var i stor grad de som tok frem kravene som ble stilt til systemet, og ansattrepresentanter fra alle fagområder i tilsynet var sentrale i hele utviklingsfasen. De omforente prosessene for tilsyn er lagt inn i MATS, og brukes til å styre tilsynsprosessene i enhetlig retning – samtidig som det skal gi inspektørene og de andre ansatte et moderne verktøy for å forberede, utføre og følge opp tilsyn.

I 2012 vant Mattilsynet den internasjonale prestisjeprisen «Global Awards for Excellence in Adaptive Case Management» for IT-løsningen MATS, samme år ble løsningen også tildelt

Fyrlyktprisen, en pris som gis til offentlige IT-løsninger som kan gjenbrukes av andre. I 2013 fikk løsningen Bedre stat-prisen for digitalt verktøy som bidrar til å skape et helhetlig og enhetlig tilsyn.

Systemet håndterer et stort omfang av elektroniske skjemaer og har integrasjon og pålogging via Altinn. Virksomheter som produserer mat bruker MATS som selvbetjeningsløsning til å registrere, søke og kontrollere egen saksinformasjon, noe som bidrar til å avlaste Mattilsynets saksbehandlere.

SLIK JOBBER MATTILSYNET MED MATS

Alle oppgaver ett sted

Saksbehandler eller inspektør får sin oppgaveliste gjennom systemet. Oppgavene kan komme fra nærmeste leder, en kollega i Mattilsynet, inspektøren selv eller være generert av systemet i forbindelse med en pågående tilsynssak, en bekymringsmelding meldt inn via nettsiden eller for eksempel generert av at det fra Enhetsregisteret i Brønnøysund er registrert en ny næringsmiddelaktør innen inspektørens fagfelt og geografiske ansvarsområde. Oppgavene indikerer hvilken sak det er, hvor i saksbehandlingsprosessen den ligger, og hvilken handling som kreves av inspektøren.

Tilgang til all informasjon om tilsynsobjektene

Alle prosessstegene i et tilsyn ligger inne i MATS, det samme gjør all tilgjengelig informasjon om tilsynsobjektet. MATS er integrert med sak-/arkivsystemet ePhorte, slik at all korrespondanse i forbindelse med tilsynsobjektet er tilgjengelig der og da. Også alle brev som skapes gjennom tilsyn blir skrevet i MATS, allerede utfylt med informasjon som er skaffet til veie i tidligere prosesssteg. Brev blir arkivert i ePhorte uten at inspektøren trenger å gjøre noe spesielt for det.

Bistand til utvelgelse av tilsyn

Utvelgelse av hvem som skal ha tilsyn er basert på risiko, altså hva som har mest sannsynlighet og konsekvens skal skje. Det eksisterer funksjonalitet i MATS for å bidra til å vurdere risiko, men i praksis er det inspektørenes egne erfaringer og kunnskap som legges til grunn i denne vurderingen. MATS er allikevel viktig i forberedelsen til tilsyn, i og med at det er der inspektørene kan granske historikken til virksomheten. Også tilsynsmetodikken planlegges i utgangspunktet i MATS.

Standardiserte aktivitetstrinn

Alt i MATS er oppgavebasert. For hver tilsynsvirksomhet er det et sett standardiserte oppgaver med aktivitetstrinn. Noen aktivitetstrinn er obligatoriske, og kan ikke overstyres av inspektøren. For hvert trinn er det utfyllende hjelpetekster, og lenker direkte til Lovdata for den eller de relevante bestemmelsene. Alle opplysningene og vurderingene som registreres blir klassifisert i henhold til Mattilsynets kravpunktsmal. Saksbehandlingen gjøres i MATS, og resulterer i beslutningen om å ikke gjøre noe mer, et vedtak og eventuelt et varsel om at tiltak må gjennomføres i virksomheten.

Samarbeid og gjenbruk

Underveis i saksbehandlingen kan inspektøren sende saken sin til kollegaer andre steder i organisasjonen. Tilsynsmedarbeiderne i Mattilsynet har lik tilgang til MATS, og kan legge notater på virksomheter utenfor egne ansvarsområder om de blir kjent med relevant opplysninger. De kan også gjenbruke andres vurderinger i sitt eget arbeid.

5.1.5 Strategi forankret i virksomheten

Mattilsynet har arbeidet systematisk med utvikling av ny IKT-strategi med en tett kobling til virksomhetsstrategien. Strategiarbeidet startet med en modenhetsanalyse av IKT-tilstanden i virksomheten. Modenhetsanalysen omfattet 10 områder hvor dagens tilstand og fremtidig tendens ble vurdert. Både IKT og fag var involvert i arbeidet. Dette bidro til å skape en bredere forståelse i organisasjonen rundt både viktigheten av IKT og at tiltak måtte gjøres for å henge

med i den raske teknologiske utviklingen. Dette var viktig for at virksomhetsledelse skulle se på IKT som et strategisk virkemiddel.

5.1.6 «Inspektøren i fokus»

Mattilsynet har mottatt mye ros for sitt arbeid med tilsynssystemene. Likevel oppleves det ikke ved hovedkontoret eller ute i felt at de er helt i mål med å ha et enhetlig tilsyn. Også næringen er veldig opptatt av enhetlighet, og de har lenge ment at Mattilsynet ikke opptre tilstrekkelig enhetlig. Mattilsynet ble i 2012 kritisert av Riksrevisjonen for manglende måloppnåelse på dette punktet.

«Inspektøren i fokus» er et begrep og et fokusområde som ledelsen er svært opptatt av i endringsprosessene som pågår nå. Det forventes at inspektørene skal få enda bedre verktøy for å gjøre jobben sin enda mer effektivt. Disse endringene er en operasjonalisering av strategien fra 2012. Det jobbes i organisasjonen med holdninger og kultur for å oppnå dette, samtidig som det er identifisert behov for bedre teknologisk støtte. Planen er å benytte mer ressurser til operativt tilsyn, slik at inspektørene må tilbringe mindre tid på kontoret. Slik Mattilsynet ser for seg fremtidens arbeidsplass er det mer samhandling og mer saksbehandling ute i felt.

Selv om tilsynssystemet i dag anses som et gode og en forbedring i retning av et mer enhetlig tilsyn, oppleves den sterke prosessstyringen i systemet som rigid og ikke alltid i tråd med hva fagfolkene mener er god praksis. I møtet med en inspektør ble det også demonstrert at det fra tid til annen er behov for å lage små snarveier rundt systemet for å at det skal passe med hvordan et tilsyn faktisk gjennomføres.

5.1.7 Støttesystemer for bedre samhandling

Det strategiske valget med å sette inspektørens arbeidsoppgaver i fremste rekke, samt den nye organisasjonsmodellen, stiller store krav til effektiv internkommunikasjon på tvers av regioner og i regioner som dekker store areal og flere lokasjoner. Mattilsynet har investert store beløp i videokonferanseutstyr, og har nå 100 kontorer med slikt utstyr. Erfaringene er at dette benyttes i svært stor grad, og at det bidrar til mer effektiv samhandling.

Mattilsynet har også innført programmet Lync i stor skala som erstatning for alle skrivebordstelefoner. Ansatte i Mattilsynet benytter seg av Lyncs funksjoner for chat, tale og til dels video. Hovedkontoret ser også at funksjonen med skjermdeling mellom de ansatte, for eksempel ved arbeid med dokumenter, er en svært nyttig funksjon for bedre samhandling i organisasjonen.

I forlengelsen av MATS, har MATS-eksperter tatt i bruk MATS-blogg som støtteverktøy. Løsningen er en kunnskapsbase hvor alle mulige aspekter ved tilsynsløsningen kan diskuteres og stilles spørsmål ved. På sentralt hold oppleves MATS-bloggen som et veldig viktig samhandlingsverktøy. Det ble bekreftet på lokalt hold, men samtidig antydnet at det ikke tas fullt ut i bruk enda.

Nettsidene er også en viktig kanal for å håndtere eksterne interessenter. Mattilsynet bruker denne aktivt, og forsøker blant annet systematisk å rute alle bekymringsmeldinger fra publikum gjennom nettsiden.

5.1.8 Innføring og opplæring

Mattilsynet har en strategi om stegvis innføring av nye systemer. De har ikke kjørt store millionprosjekter, men rullet ut ved hjelp av enkel pilotering. For Mattilsynet er det et poeng å benytte hyllevarer i størst mulig grad. Ved innføring av Lync (og i og for seg alle andre systemer), har IT-avdelingen brukt lang tid på selv å bli eksperter på løsningen. I tilfellet med Lync hadde IT-avdelingen og utvalgte entusiast-brukere brukt den i ett år før den ble rullet ut til resten av organisasjonen. På den måten ble en rekke barnesykdommer luket ut før den store massen.

E-læring benyttes også i stor grad. Da Lync ble rullet ut skjedde dette diskret hos de enkelte brukerne. «Plutselig» hadde de tilgang til løsningen. I etterkant benytter de seg av nanolæring,

hvor det sendes det ut en e-post med informasjon om hva som har skjedd og skal skje. Der følger det med lenker til videosnutter på et par minutter, og som de ansatte kan se på når det passer. Etter hvert introduseres mer og mer funksjonalitet gjennom disse minikursene. Dette har vært en stor suksess. For Lyncs del var innføringen gjort på en måned. Da kunne de fjerne telefonene uten at det skapte ulemper i organisasjonen.

IT og HR samarbeider tett på kompetanseområdet, og tilbyr gjennom året en rekke kurs fra en omfattende kurskatalog.

Nytt intranett har blitt tatt i bruk i 2015, og det er store forventninger knyttet til dette. Intranettet er organisert i henhold til fagområdene – og i stor grad forventes det at dette skal bidra til bedre samhandling og kvalitet på tilsynets oppgaveløsning.

5.1.9 Videre utvikling

Selv om Mattilsynet framstår som en svært moden organisasjon i å benytte digitale løsninger til å løse arbeidsoppgavene og til samhandling, er det fortsatt mange prosesser som er manuelle og papirbaserte. Inspektørene i felt noterer på papirblokker, og må bruke tid til å punche inn notatene i MATS når de kommer tilbake på kontoret. Prøver av biologisk materiell som skal sendes til laboratorium for analyse blir fortsatt påsatt klistremerker manuelt, noe som jevnlig skaper misforståelser og feil. Planteinspektørene må fortsatt utsette seg for fare ved å klatre opp i tretopper, og under inspeksjoner av dyrefor må inspektørene inspisere siloer på hasardiøse måter.

En mobil klient for MATS er høyt prioritert, og forventes å gjøre saksbehandling ute i felt langt lettere. Blant annet scanning av strekkoder på prøver vil kunne sikre datakvaliteten på analysedata.

Mattilsynet har etablert et endringsråd (direktører fra avdelingen + regionsdirektører): helhetlig tankegang mht oppgraderingen av MATS, kostnader som må planlegges inn. Endringsrådet skal reetableres i ny organisasjon.

Mattilsynet vil også bli bedre på å håndtere eksterne henvendelser. Det vurderes å etablere et regelverkssenter som kan styrkes med inspektører som kan besvare faglige spørsmål.

5.1.10 Læringspunkter

Skal man jobbe enhetlig i en stor organisasjon krever det at prosesser kartlegges og beskrives. Med innføring av et nytt system for samhandling og produksjon av tjenester vil det som oftest komme endringer i hvordan man gjør ting. Men med å være nøye i beskrivelsen av dagens prosesser, er det enklere å designe nye og bedre prosesser.

Mattilsynet mener selv at et suksesskriterie er å legge stor vekt på å utvikle systemene med brukerne i fokus. Begrunnelsen er at funksjonaliteten kun er ute hos brukerne, og om de ikke bruker systemet eller ikke bruker det «riktig» vil innføring av ny teknologi være bortkastet eller gjøre situasjonen verre enn den var. Det innebærer at det er fagsiden som må ta føringen på kravstillingen til nye systemer og funksjonalitet. Det må være klare forventninger til at fagsiden tenker nøye gjennom hva de har og hva de ønsker før IT og eksterne leverandører involveres.

Samtidig er det viktig å ha en forventningsavstemming mellom fag og IT. Mattilsynet framholder at suksess forutsetter at en ikke gaper over for mye samtidig, men heller spiser elefanten i små biter. Mattilsynet har en strategi om stegvis innføring av nye systemer. De har etter MATS ikke kjørt store millionprosjekter, men rullet ut ved hjelp av enkel pilotering. For Mattilsynet er det et poeng å benytte hyllevare i størst mulig grad.

Oppsummert:

- Beskriv og kartlegg eksisterende prosesser før man designer nye
- Systemene må utvikles med brukerne i fokus.
- Fagsiden må ta føringen, ikke IT og eksterne leverandører

- Ikke gap over for mye samtidig, bruk hyllevare der det er mulig

5.2 NFD – Mobilitets- og samhandlingsprosjektet MOBSAM



5.2.1 Om Nærings- og fiskeridepartementet

Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) har ansvaret for å utforme en fremtidsrettet nærings- og sjømatpolitikk. Departementet ble etablert 1. januar 2014, som en sammenslåing av daværende Nærings- og handelsdepartementet (NHD), sentrale deler av Fiskeri- og kystdepartementet og en avdeling fra Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet. Man valgte da å videreføre NHD sine arbeidsprosesser inn i det nye departementet.

5.2.2 Hva gjør NFD interessant som case

- Belyser arbeidsformer tett inntil APA. Saksbehandling og politisk sekretariat.
- Sannsynlig best practice av departementene innenfor DSS-felleskapet. Høy modenhet og erfaring i å ta nye arbeidsformer i bruk. Fokus på mobilitet, samhandling, effektiv informasjonsdeling
- Kan belyse hva som er mulig å få til av teknologistøttet samhandling innenfor rammene av et sentralisert og strengt styrt IT-miljø

5.2.3 MOBSAM-prosjektet (Mobilitet og samhandling)

Høsten 2009 ble det utarbeidet en HR-/organisasjonsutviklingsstrategi og en IKT-strategi i NHD. Begge strategiene identifiserte et behov for økt mobilitet og effektiv samhandling i departementet. Eksisterende rammer for teknologi ble ikke ansett som tilstrekkelige for å oppnå strategien. For eksempel ble det påpekt at Depsak (sak-/arkivsystemet) fungerer for å ta fagsaker i linjen, men i mindre grad fungerer for reell samhandling i utarbeidelsen av saken.

På denne bakgrunn ble det vedtatt å opprette et forprosjekt, med mål om å utarbeide effektive og riktige arbeidsformer og -prosesser i departementet. Piloten ble gjennomført i Handelspolitisk avdeling i 2010 og erfaringene fra piloten dannet grunnlag for etableringen av MOBSAM-prosjektet i januar 2011. Mandat og prosjektanbefaling ble behandlet av ledergruppen i desember 2010.

Prosjektet hadde som mål å stimulere og effektivisere måten departementet arbeidet og samhandlet på ved bruk av rett IKT-verktøy. Videre skulle prosjektet definere nye og gode arbeidsprosesser og arbeidsformer i hele departementet, og på denne måten bedre kvalitet på departementets arbeid. NFD skulle samhandle på tvers av avdelinger, og bruke IKT-verktøy for å understøtte dette. Hensikten var at det man produserte skulle være tverrfaglig belyst. En ønsket å se på hvordan man kunne jobbe sammen smartere ved et bevisst forhold til samhandlingsformer, IKT-verktøy og mobilt utstyr som bærbare datamaskiner og mobiltelefoner. En ambisjon var å legge til rette for en skalerbar organisasjon, hvor ressursene kunne benyttes på tvers og fordeles der hvor arbeidsbelastningen var størst. NFD er også et departement hvor de ansatte reiser mye, og da særlig Handelspolitisk avdeling. De trengte derfor å kunne jobbe også når de er på reise, og ikke er på kontoret. For NFD dreide dette seg i stor grad om å kunne velge flere måter og arenaer å samhandle på og benytte seg av den kompetansen som finnes i departementet, uavhengig tid, sted og hvilken avdeling man faktisk jobber i.

I prosessen ble hele organisasjonen involvert i å kartlegge prosesser, og hvilke teknologiske verktøy en kunne benytte for å understøtte disse prosessene. Dette var tema i ledermøter blant avdelingslederne og på ledersamlinger. Prosjektet har hatt departementsråden som prosjekteier og har dermed sikret ledelsesforankring. Toppledelsen har og har hatt fokus på at saker som er tverrfaglige sendes til de berørte dersom dette ikke allerede er gjort.

NFD vurderer selv at prosjektet har gitt gode resultater på flere områder. For eksempel gjennomføres nå prosessen med utarbeidelse av statsbudsjettet på en bedre og mer fleksibel måte enn før, takket være nye arbeidsbeskrivelser og teknologi som legger opp til samhandling på tvers av avdelinger. Også flak og andre dokumenter deles og gjenbrukes nå på en helt annen måte enn tidligere. Toppledelsen følger opp, og sender tilbake saker hvor tverrfaglig involvering er fraværende.

Prosjektet hadde 12 milepæler. Rambøll velger å presentere 10 av mest relevante, sammen med en beskrivelse av hvordan de ble gjennomført. Til sammen framstår dette som et godt eksempel og erfaringsgrunnlag for en prosess med sikte på å innføre en økt mobilitet og effektiv samhandling i et departement som er underlagt DSS felles IT-plattform for departementene (og for den saks skyld også andre organisasjoner).

MILEPÆLER I MOBSAM

Milepæl 1: Gjennomførte forprosjekt, utarbeide ferdig struktur for SharePoint.

I løpet av våren 2011 ble det utarbeidet en overordnet policy for hvordan SharePoint skulle struktureres og brukes i NHD. Dette baserte seg på erfaringene fra piloten. Bl.a. ble det vedtatt at plattformen skulle organiseres etter arbeidsområdene og at det på disse områdene kun skulle jobbes med faglig relatert materiale. I tillegg ble det etablert arbeidsområder for hver avdeling til administrativt bruk, samt egne arbeidsområder for faglige nettverk. Strukturen på arbeidsområdene underbygger mulighetene for økt samhandling på tvers av avdelingene. Det ble også vedtatt at det ikke skulle benyttes mapper i dokumentbibliotekene, men at filtreringsmuligheten ved bruk av kolonner og merkelapper i stedet skulle benyttes. Dette gjør at dokumenter og informasjon lett kan søkes opp og legger til rette for bedre kunnskaps- og informasjonsdeling.

Milepæl 2: Definere hvilke oppgaver som avdelingene skal gjennomføre i SharePoint, inkludert oppgaver på tvers.

Avdelingene ble bedt om å gi innspill på hvilke oppgaver fra handlingsplanen de ønsket å gjennomføre i SharePoint høsten 2011. Prosjektet besøkte avdelingene for å hjelpe dem på vei, samt at dette ble tatt opp med lederne i departementet, bl.a. på cafémøter. Cafémøter er samlinger hvor alle lederne er tilstede. Disse settes opp hver 14 dag. Bl.a. statsbudsjettet 2012 og enkelte stortingsmeldinger og strategier ble satt opp som oppgaver som skulle gjennomføres i SharePoint.

Milepæl 3: Definere arbeidsprosesser og hvordan disse kan forbedres, inkludert hvem som skal involveres og hvilke IKT-systemer som skal benyttes. Felles arbeidsprosesser (som budsjettprosessen, taleskriving etc.) skal inkluderes.

I piloten ble det definerte sju arbeidsprosesser, inkl. en generell prosessbeskrivelse. Våren 2011 presenterte MOBSAM-prosjektet disse i avdelingene og det ble bedt om at prosessene skulle kommenteres på og ev. justeres, samt at avdelingene skulle utarbeide tilsvarende prosessbeskrivelser av større arbeidsoppgaver i sin avdeling. Dette resulterte i total 19 prosessbeskrivelser, beskrevet punktvis.

For å kunne benytte og formidle informasjonen og prosessene slik hensikten var, var det behov for å innhente ekstern hjelp til å modellere prosessene. Det ble bestemt at sju prosessbeskrivelser skulle modelleres. Disse ble valgt ut, da de beskriver arbeidskrevende oppgaver, med stor grad av samhandling på tvers av seksjoner og avdelinger:

- Generell prosess
- Styre av underliggende virksomheter
- Statsbudsjett og statsregnskap
- Besøk og konferanser
- Taleskriving
- R-notat

Milepæl 4: Definere forbedringstiltak og indikatorer/effektiviseringsparametre (myke; opplevd effektivitet og harde; kvantitativt) og gjøre eventuelle nullpunktsmålinger.

I pilotperioden til prosjektet utarbeidet pilotavdelingen totalt 23 forslag til tiltak som skulle iverksettes for å imøtekomme målområdene; *bedre samhandling, bedre mobilitet og bedre miljøprofil*. Tiltakene som omhandler bedre samhandling går ut på bruk av SharePoint på flere måter, bruk av Lync, kjøreregler for bruk av samhandlingsteknologi, bedre kontorfasiliteter, osv. Bedre mobilitet gjelder bruk av bærbare PCer på møter, bruk av mobiltelefon for å sjekke e-post når man ikke er på kontoret og økt kompetanse innen informasjonssikkerhet. Bedre miljøprofil gjelder ulike tiltak som skal ivareta miljøet, herunder innføring av kode for bruk av printer, obligatorisk vurdering av muligheter for videokonferanse før eventuelle reiser planlegges og økt kompetanse om fasiliteter for videokonferanse.

Milepæl 5: Utarbeide nødvendige retningslinjer (for eksempel for etablering av prosjekt, forholdet mellom DepSak og SharePoint etc).

Det har blitt utarbeidet en rekke retningslinjer, rutinebeskrivelser og veiledninger i forbindelse med innføring av nye samhandlingsmåter og for bruk av nytt IKT-verktøy og mobilt utstyr. Disse ligger på Infoportalen (se omtale i senere avsnitt) og er presentert i nyheter på intranett, i avdelingene og på café-møter.

Bl.a. er det utarbeidet:

- prinsipper for samhandling
- beskrivelse av grensesnittet mellom SharePoint og DepSak (NFDs saks- og arkivsystem)
- rutiner og skjemaer for bestilling av nye arbeidsrom, kolonner og merkelapper
- evalueringsskjema, som skal benyttes når større arbeid er avsluttet
- informasjonstekster rundt bruk av SharePoint, Office-programmer, ulike samhandlingsformer, bruk av mobilt utstyr m.m.

Milepæl 6: Gjennomføre samlinger om samhandling (avdelingsvis og ledersamling).

Våren 2011 ble det arrangert avdelingsvise heldagssamlinger om det å jobbe i team. Seminaret ble holdt av en ekstern aktør. Hensikten med kursene var å gi innspill og ideer til nye samhandlingsmetoder og slik inspirere til nytenkning i måter å samarbeide på. Kursene ga en innføring i når det kan være hensiktsmessig å jobbe teambasert og ga noen metoder/teknikker for hvordan jobbe sammen i grupper.

Milepæl 7 og 8: i) Gjennomføre fellessamling om teknologi og samhandling og ii) Gjennomføre oppfølgingsseminar om samhandling (halvdags).

I følge mandatet, skulle det gjennomføres en fellessamling om teknologi og samhandling i september 2011 og et oppfølgingsseminar om samhandling i mars 2012. I styringsmøtet i august 2011 ble det vedtatt at seminaret i september skulle utsettes og sees i forbindelse med det planlagte oppfølgingsseminaret i mars 2012. I april ble det arrangert et seminar om samhandling i lys av ny teknologi på Telenor Expo. Målet var å lage en dag til inspirasjon rundt dette emnet. Hovedtemaene var:

- Hvordan ny teknologi kan være et nyttig arbeidsverktøy (SharePoint, Lync, videokonferanseutstyr)
- Hva som kjennetegner god/mindre god kommunikasjon
- Sikkerhet ved bruk av mobilt utstyr

Seminaret har fått gode tilbakemeldinger fra NHDs ansatte. Prosjektgruppen anser seminaret for å ha vært en viktig aktivitet for å øke bevisstheten rundt- og synliggjøre mulighetene ved å ta i bruk nye arbeidsformer.

Milepæl 9: Gjennomføre IKT-kompetansekartlegging og kursing.

Våren 2011 fikk alle ansatte et to-timers kurs i hvordan jobbe smartere i Office. I tillegg ble det foretatt en kartlegging av ansattes kompetanse i Office-programmene Word, Excel, PowerPoint og Outlook og ansatte ble satt opp på kurs våren og høsten 2011.

Milepæl 10: Ta i bruk mobilt utstyr og programvare.

Mobilt utstyr: Etter planen skulle mobilt utstyr distribueres til NHDs ansatte puljevis i løpet av høsten og vinteren 2011/2012. Tanken bak å gjøre dette gradvis, var å sikre tilstrekkelig opplæring i bruk av utstyret og i sikkerhetsrutiner. Pga. 22. juli-hendelsen fikk alle mobilt utstyr i august 2011. I den forbindelse har ansatte fått omfattende opplæring i bl.a. bruk av smarttelefoner, synkronisering av e-post mellom mobiltelefon og Outlook, i bruk og sikkerhetsrutiner av mobile dokumenter, herunder kurs i verdivurdering av informasjon osv. I det å innføre mobilt utstyr ligger også at ansatte har måttet ha opplæring i installering og bruk av nye programvarer på bl.a. mobiltelefonen. For mange har dette vært en bratt læringskurve. Det at alle fikk mobilt utstyr samtidig, gjorde at A-avdelingen tok ansvaret for utrulling og opplæringstiltakene.

SharePoint: Våren 2011 fikk alle ansatte tilgang til SharePoint. Som beskrevet i omtalen av milepæl 1, ble avdelingene bedt om å komme med innspill til hvilke arbeidsområder de hadde behov for i SharePoint, utover områdene som fulgte av de største arbeidsområdene i departementets handlingsplan. På samme måte ble avdelingene bedt om å velge noen oppgaver fra handlingsplanen som skulle gjennomføres i SharePoint (omtalt under milepæl 2). Prosjektgruppen bistod avdelingene med å definere behov for arbeidsområder og utvelgelsen av oppgaver som skulle gjøres i SharePoint.

Det har blitt iverksatt en rekke opplæringstiltak for å heve ansattes SharePoint-kompetanse, både ved å arrangere obligatoriske grunnkurs i SharePoint for alle ansatte, oppfriskningskurs, drop-in-kurs, kurs for prosjektledere, innføringskurs for nyansatte og ved å besøke avdelingene.

Lync: Det er DSS som har ansvaret for å implementere Lync. Etter først å ha benyttet en enkel versjon av Office Communicator, som i hovedsak ble benyttet som et rent chatteprogram, fikk alle i NHD tilgang til Lync vinteren 2012. Erfaringene viste imidlertid at det var en teknisk og sikkerhetsmessig utfordring tilknyttet det å åpne for nettmøter mellom en person som jobber fra Citrix og en som jobber på fastnett. Det samme gjelder det å kunne dele arbeidsflate og invitere flere enn to personer inn i en samtale/et nettmøte.

5.2.4 Samarbeid HR og IT

En viktig del av opptakten til MOBSAM-prosjektet var et ønske fra departementsråden om å modernisere departementet. Ny HR/OU-avd. direktør ble rekruttert, og gjennom intervjuer og

workshops ble en organisasjonsutviklingsstrategi for departementet utarbeidet. Rapportering skjer direkte til departementsråden.

HR-direktøren og IT-direktøren peker på at det gode samarbeidet dem og deres seksjoner imellom har vært avgjørende for at NFD i stor grad har lyktes med økt teknologistøttet samhandling. Videre trekker det fram to viktige faktorer for at samarbeidet har vist seg vellykket. Det ene er betydningen av å følge en fastlagt strategi. Det andre er viktigheten av systematisk arbeid.

HR og IT driver endringsprosjektene sammen. I hovedtrekk fungerer modellen slik at HR er ansvarlig for å få definert HR/OU mål og IKT følger opp med løsninger. IT har meninger om hva HR gjør, og motsatt. I NFD har det vært en fruktbar dynamikk.

5.2.5 Opplæring

Gjennom MOBSAM-prosjektet erfarte NFD at det var et større informasjonsbehov om endringsprosessen enn forutsatt. Det ble derfor iverksatt tiltak med å utforme informasjonsplaner og strategier. I følge NFD er det i mindre grad behov for å gi opplæring spesifikt i teknologien som benyttes. Derimot legges det mye vekt å få en omforent kunnskap om prosessene i departementet. Alle nyansatte får opplæring i arbeidsprosessene og kursenes, slik at de skal jobbe på lik måte som resten av departementet.

Det tilbys fremdeles jevnlig kurs i nye elektroniske verktøy og applikasjoner, IKT-sikkerhet, arbeidsprosesser og prosjektarbeid.

Prosjektet er nå overført til linjen, men etableringen av nytt departement gjør at NFD har kjørt opplæring i flere runder.

5.2.6 utfordringer

Som det framkommer under redegjørelsen av MOBSAMs milepæler, var samarbeidet med DSS en utfordring i starten. Over tid har imidlertid NFD opplevd at samarbeidet har blitt konstruktivt og godt. Blant utfordringene NFD opplevde i starten var at de måtte bruke mye tid og krefter på å påvirke DSS til å imøtekomme deres behov. Men DSS har en komplisert styringsstruktur, og er avhengig av også de øvrige departementene som er med og bestiller funksjonalitet fra DSS.

NFD opplevde en stor endring i DSS sin evne og vilje til å støtte NFD etter at DSS etablerte Samhandlingsprogrammet ved årsskifte 2011/2012. Dialogen mellom NFD og DSS ble betraktelig forbedret og DSS klarte å imøtekomme NFD behov for brukerstøtte og hjelp til teknisk oppsett, bl.a. ved å sørge for å hente inn ekstern bistand ved behov. Dette har vært et viktig bidrag til at MOBSAM-prosjektet har kunnet gjennomføres.

Selv om NFD selv jobber med alle sine prosjekter i SharePoint, er det ikke mulig å åpne DSS' SharePoint-løsning for samhandling med omverdenen. NFD er et samordningsdepartement, og er avhengig av hyppig samarbeid med kollegaer i andre departementer. Det er ikke mulig med dagens løsning. Departementet er heller ikke helt i land med målsettingen om full mobilitet. Det er tekniske utfordring med å åpne dokumenter fra SharePoint og saksbehandlingssystem på smarttelefoner.

NFD jobber aktivt for å påvirke utviklingen av den felles departementsplattformen, og understreker at de ønsker å støtte DSS slik at DSS blir gode leverandører. Som en del av påvirkningsarbeidet, og arbeidet med fornying av arbeidsprosesser generelt, har NFD hatt som policy å være pilot på «alle» nye fellesløsninger fra DSS, som sak-/arkivsystem, Lync, SharePoint, Windows7 og fjernaksess.

5.2.7 Læringspunkter

Erfaringene fra NFD er et godt eksempel på hvordan innføring av ny samhandlingsteknologi alene betyr lite, og det ikke kan være mer enn en del av en større innsats for å endre arbeidsformer. Ledelsen i NFD presiserer dette presist som at «IKT er verktøy for å nå hovedmålene». Mobilitet og samhandling har vært et viktig fokusområde og NFD arbeider fortsatt med å få til godt

samarbeid på tvers av organisasjonen. NFD presisere også at selv om hele prosjektet ikke nødvendigvis brukes slik det opprinnelig var tiltenkt, har de funnet praktiske løsninger og tilpasninger underveis. De arbeider kontinuerlig med dette i dag, selv om prosjektet formelt er avsluttet.

Rambøll erfarer at suksessfaktorer hos NFD er at de hele tiden har jobbet ut fra en strategi med klart mål og klare visjoner. Og de har holdt seg til den under hele prosessen. Ledelsen i NFD understreker betydningen av å stå i omstilling over tid, selv når det butter. I tilfellet NFD ble verdien av god planlegging også tydelig. Hendelsen 22. juli 2011 etterlot departementets lokaler fullstendig rasert. I den svært krevende prosessen med å holde hjulene i gang samtidig som departementet skulle gjenoppbygges, hadde man allerede målene, strategien og virkemidlene klare. På grunn av MOBSAM-prosjektet visste man hvilket utstyr man måtte ha, og NFD hadde allerede satt krav til hvordan bygg og kontorlokaler måtte være for å få utbytte av nye, teknologistøttede arbeidsformer. Dette grunnarbeidet gjorde etter NFDs oppfatning at de kunne flytte inn i nye lokaler ett år raskere enn det som ellers ville vært vanlig.

NFD peker på at HR og IT må jobbe tett sammen om man skal lykkes med teknologistøttet endring i arbeidsprosesser. Samtidig er det nødvendig med ledelsesforankring, gjerne helt til topps. En lærdom NFD har hatt gjennom sitt MOBSAM-prosjekt er at det er lett å undervurdere behovet for en informasjonsplan og informasjonsstrategi.

Oppsummert:

- Innføring av ny teknologi vil alene gi liten effekt
- Jobb ut i fra en strategi med klare mål – stå i omstillingen over tid
- God planlegging gjør at endrede behov kan håndteres enklere og raskere
- HR og IT må jobbe tett sammen når arbeidsprosesser skal endres
- Endring må forankres hos toppledelsen, men eies av fagsiden.

5.3 Utlendingsdirektoratet – EFFEKT

5.3.1 Om Utlendingsdirektoratet

Utlendingsdirektoratet (UDI) er den sentrale etaten i utlendingsforvaltningen. UDI skal sette i verk og bidra til å utvikle innvandrings- og flyktningpolitikken til regjeringen. UDI skal legge til rette for ønsket og lovlig innvandring og sørge for at de som oppfyller vilkårene, får komme til Norge. Samtidig har UDI en kontrollfunksjon og skal se til at systemet ikke blir misbrukt.

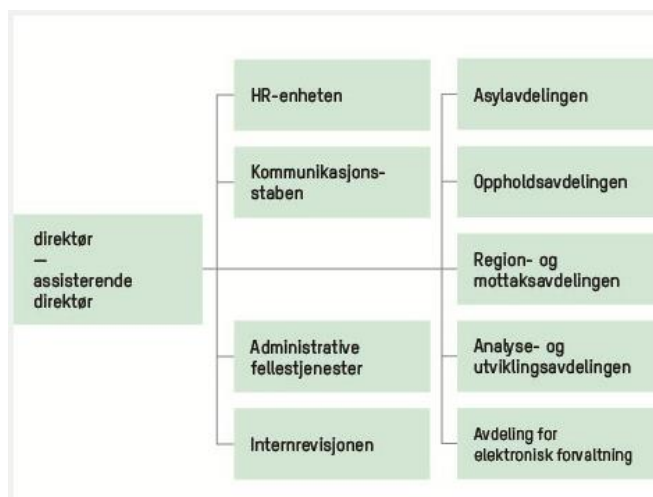
UDI behandler søknader om beskyttelse (asyl), besøksvisum, familieinnvandring, oppholdstillatelser for å arbeide og studere, statsborgerskap, permanent oppholdstillatelse og reisedokumenter. De også fatter vedtak om bortvising og utvising. I tillegg har de ansvar for at alle asylsøkere får tilbud om et sted å bo mens de venter på at vi skal behandle søknadene deres, og for å finne gode løsninger for de som vil reise tilbake til hjemlandet sitt.

5.3.2 Hva gjør UDI interessant som case

- Tyngde innenfor tradisjonell, statlig saksbehandling
- Rekrutterer mange yngre og nyutdannede
- Har relativt nylig innført nye IT-systemer som skal sikre høy grad av samordning og effektivitet i saksbehandling
- Kan sammen med UD-caset kan belyse teknologistøttet samhandling mellom forskjellige offentlige virksomheter. UD og UDI har samarbeidet om arbeidsflyt gjennom EFFEKT-programmet

5.3.3 Organisering og oppgaver

UDI er linjeorganisert med avdelinger for de ulike sakstypene, samt støttefunksjoner. Se organisasjonskart nedenfor.



UDI er en statlig virksomhet som i hovedsak driver med det som kan kalles tradisjonell saksbehandling. Samtidig jobber de svært tett på andre offentlige virksomheter, og spesielt Politiet, Utlendingsnemnda, IMDi og Utenriksdepartementet.

I UDI er det Oppholdsavdelingen som har de fleste sakene, mellom 80.000 og 90.000 vedtak fattes hvert år. Avdelingen har åtte - ni ulike sakstyper, og har organisert seg basert på dette. Asylavdelingens hovedoppgave er å behandle søknader om asyl og intervju asylsøkere på en forsvarlig og effektiv måte. Avdelingen er også med på å utvikle regelverket på asylfeltet. De har typisk færre saker enn mange andre, men disse er mer arbeidskrevende. Avdelingen behandler ca. 10.000 – 11.000 saker pr. år.

5.3.4 Digital løsning for hele utlendingsforvaltningen - EFFEKT

EFFEKT ble opprettet med basis i satsningen «En enklere elektronisk hverdag» og ble etablert høsten 2007 og avsluttet våren 2013. EFFEKT ble organisert som et program med programledelse og til sammen et 20-talls prosjekter. EFFEKT har levert en rekke løsninger som er tatt i bruk, og disse har endret måten det jobbes på i utlendingsforvaltningen. Før EFFEKT besto utlendingsforvaltningens løsninger i hovedsak av DUF (Dataselement for Utlendingsforvaltningen) i tillegg til visumbehandlingssystemet NORVIS for UD. Det fantes ingen løsninger for søkere/publikum, arkivene var papirbasert, informasjon fra andre etater ble innhentet manuelt, man var ikke integrert med VIS (Schengen-avtalens Visum Informasjonssystem), og PU (politiets utlendingsenhet) hadde små og fragmenterte løsninger.

EFFEKT-prosjektet startet i utgangspunktet i IT-avdelingen, men ble løftet ut og etablert som et avdelingsovergrepene program. Bakgrunnen for valget var at dette ikke skulle være et rent IT-prosjekt. Man ønsket i større grad å koble det til fagsiden i direktoratet, men også fagsiden i de andre aktørene i utlendingskjeden. EFFEKT er således ikke et teknisk prosjekt, men først og fremst et prosjekt for innføring og organisasjonsendring.

På operativt nivå er det UDI, UNE, IMDi, POD og UD ved utenriksstasjonene som er tilknyttet programmet og løsningen. UDI har vært programeier. EFFEKT-programmet er fundert på UDIs strategiplan 2007-2010 og IKT-strategi og IKT-handlingsplan for UDI og utlendingsforvaltningen 2008-2010. En av UDIs hovedstrategier i perioden 2007 – 2010 var en sterk satsning på brukerservice og mer effektive arbeidsformer, herunder å realisere potensialet for bruk av IKT.

5.3.5 IKT-støttet saksbehandling og brukerhåndtering

UDI er én del av saksgangen i utlendingsforvaltningen, men UDI møter sjelden brukerne først. Søknader leveres enten til Politiet eller til Utenriksstasjonene. Det vil si at vanligvis begynner saksgangen hos andre enn UDI – enkelte ganger avsluttes den også andre steder. EFFEKT-programmet har hatt som fokus at hele utlendingsforvaltningen bruker det *samme* systemet i hele dette saksforløpet.

Det innebærer at saker sendes mellom offentlige virksomheter, men slik at alle er i samme løsning og kan se de samme vurderingene som er gjort. En slik sømløs saksbehandlingsskjede øker både saksbehandlerne effektivitet, og reduserer feilrisikoen betraktelig. Samtidig er en del av sakene initiert av brukerne selv, gjennom digitale selvbetjeningsløsninger. Også dette sparer saksbehandlere i utlendingskjeden for mye tid og ressurser.

En annen utfordring med å ha at et felles standardssystem for saksbehandlingen er at saksforløpet er like komplisert i de vanskelige sakene som i de enkleste. UDI opplyser at de har hatt noen utfordringer med å lage et forenklet løp for de enkleste sakene. Dette fører til at saksbehandlerne må gjennom samme antall klikk, uavhengig av hvor omfattende saken er. UDI har derfor bygget opp en medarbeiderstab som jobber mellom fag og IKT som er begeistret for å finne løsninger som kan kutte antall klikk pr. saksforløp. Dette er personer som har noe teknisk bakgrunn, og som stadig ser etter nye måter å forbedre arbeidsprosessene på, de leter etter gode løsninger og promoterer det innad. De jobber nedenfra og opp. UDI sørger for å fasilitere møter hvor disse personene møtes, som har ført til positive opplevelser.

UDI har jobbet med å effektivisere og styrke veiledningstjenesten, og har integrert denne i saksbehandlingen. UDI ønsket i større grad å gi brukerne tilgang til saksbehandlere, noe som har ført til at brukerne er mer fornøyd nå enn tidligere. En av grunnene til at man la om veiledningstjenesten var at man tidligere hadde generalister som svarte på henvendelser. Nå har man mer kompetanse hos de som svarer. UDI har ca. 5000-6000 telefonhenvendelser pr. uke, og rundt 500-600 epost. For å håndtere den store mengden brukerhenvendelser har UDI en turnusordning hvor saksbehandlere sitter i åpne kontorlandskap og svarer på telefoner. UDI har systemstøtte for mottak av henvendelser på en slik måte at saksbehandlerne får loggen til den aktuelle saken henvendelsen gjelder, og kan se hva som er svart tidligere. Telefoner blir logget i et eget system som heter SuperOffice. En utfordring med telefonkontakt er ventetiden. I snitt har man ventetid på 23-24 minutter, men i perioder er det ventetid helt opp mot en time. UDI har

etablert et call-back-system. UDI har jobbet aktivt for å redusere antall brukerhenvendelser ved å være proaktiv med informasjon i forbindelse med søknader. Brukerne får i større grad enn tidligere informasjon i form av epost og SMS om hvordan saken står. Ledelsen har i dag god oversikt over telefonkøen til enhver tid, og hvor mange som jobber med det.

Politiet og Utlendingsnemnda har ikke tilgang til SuperOffice, slik at henvendelser som retter seg til disse aktørene kan resultere i andre svar enn de man får hos UDI. UDI opplyser om at det uansett vil være en utfordring med henvendelser fra brukere, fordi samme spørsmål kan både stilles ulikt, og oppfattes ulikt av den som mottar henvendelsen.

UDI er videre i startfasen med å ta i bruk Lync, og har i 2015 rullet det ut til hele organisasjonen. Region- og mottaksavdelingen bruker Lync aktivt ut mot UDIs seks regionkontorer, også videotelefoni. Resten av UDI bruker det i begrenset grad.

- 5.3.6 Personvern og sikkerhet er utfordrende med mer samhandling og tilgang på tvers av virksomheter. En utfordring ved å utvikle omfattende samhandlings- og saksbehandlingsløsninger er at svært mye informasjon blir tilgjengelig på en gang. Utlendingsforvaltningen forvalter en stor mengde personsensitive opplysninger. Selv om systemet har noen tilgangsbegrensninger er ikke disse veldig avanserte. Alle har ikke tilgang til alle dokumenter. I prinsippet har man imidlertid tilgang til mer enn man trenger. Dersom enkeltpersoner er inne i saker de ikke har tilknytning til kan dette fanges opp ved mistanke, fordi all bruk av DUF loggføres. UDI opplyser om at de har en til to slike saker pr. år.

Man praktiserer ikke hjemmekontor for saksbehandling i UDI av sikkerhetsmessige årsaker. Det er - imidlertid - mulig å bruke saksbehandlingssystemet mobilt. Dette er forbeholdt daglig beredskapsvakt og politiet (i helgene). De har ikke gradert nett, men enkelte graderte saker, disse er på papir.

- 5.3.7 Digital samhandling gir gevinster – UDI har tatt de ut EFFEKT-programmet har jobbet systematisk med gevinstrealisering gjennom hele prosessen. En forutsetning for finansiering av EFFEKT var at det ble laget forpliktende gevinstrealiseringsplaner for alle etatene i utlendingsforvaltningen.

Det er utarbeidet gevinstrealiseringsrapporter hvor man årlig har evaluert hvordan man når effektmålene. I tillegg er de økonomiske gevinstene vurdert for hver enkelt etat. Man her hele tiden vurdert gevinst- og forbedringstiltak.

Kuttene som gjøres hos de ulike avdelingene i UDI og de andre etatene i utlendingsforvaltningen har ført til et gevinstrealiseringsfokus. Alle avdelinger og etater lagde sine egne gevinstrealiseringsplaner. Det er helt sentralt at fagsiden tar eierskap til løsningene, da gevinstrealisering også handler om å tilpasse organisasjon og arbeidsprosesser til løsningene, samtidig som fagsiden må bestille tilpasninger i løsningene de ser nødvendige. Aktivitetene henger sammen med forpliktelsene, ettersom avdelingene fikk eierskap til forpliktelsene.

Det har ikke vært nødvendig å si opp personell i forbindelse med innføringen av den nye teknologien. Hovedgrunnen er store svingninger i saksvolumet. UDI har heller sett på hvordan man kan øke fleksibiliteten internt i virksomheten, ved å bruke medarbeiderne der hvor arbeidsbelastningen er høyest og å omskolere medarbeidere, hovedsakelig kontorpersoneell, som har mistet arbeidsoppgaver. Det ligger i UDI sin strategi å bli bedre på dette, og den nye IT-løsningen legger til rette for å gjøre dette mulig. Samtidig peker UDI på at stillingsvernet i utgangspunktet er så sterkt i staten at det ikke er lett å ta ut gevinster i form av store nedbemanninger.

- 5.3.8 Opplæring
Flere av løsningene ble overlevert uten innhold, dvs. at regler og autotekster måtte lages av avdelingene etter hvert som de tok løsningene i bruk. Løsningen ble utviklet i en prosess hvor avdelingene selv ble bevisst på hvordan løsningene kunne brukes og hvilke regler som måtte implementeres. Dette var en prosess man slet litt med, og det ble nødvendig med enkelte ambassadører – egne roller - internt som bidro med tilrettelegging, opplæring og kreativ

tenkning om hvordan løsningene kunne brukes. Slike omstillingsprosesser tar tid, og krever tålmodighet. En av utfordringene til UDI var at det forelå gevinstforpliktelser, slik at det var planlagte kutt i midler som måtte imøtekommes.

Prosjektet bisto med opplæring etter hvert som løsningene ble innført. Det ble gjennomført teknisk opplæring i systemet, for noen funksjoner og løsninger ble det også laget e-læring.

Ved forenkling av funksjoner gjennomføres ikke egne kurs. Da vil de som tester funksjonene lære om resten.

5.3.9 Rekruttering

UDI rekrutterer mange unge, nyutdannede, medarbeidere til saksbehandlerstillinger. Erfaringen til UDI tilsier at det er vanskelig å rekruttere erfarne saksbehandlere fra andre etater for å gjøre enkel saksbehandling. UDI erfarer imidlertid ikke at de unge og nyutdannede er mer kompetente på IT enn resterende. De erfarer at prosessforståelse og evnen til å vurdere og å bidra med konkrete forbedringsforslag er personavhengig og ikke er knyttet til alder.

5.3.10 Læringspunkter

For UDI har det vært et suksesskriterie at fagsiden eier løsningene som utvikles. De ser det som viktig at prosjekter som EFFEKT ikke blir rene IT-prosjekter. Verktøyene må være det fagsiden ønsker og har behov for for å løse oppgavene sine bedre og mer effektivt. Det er det bare fag selv som vet hvordan kan skje.

En ytterligere grunn til at fagsiden må eie løsningene er knyttet til et annet suksesskriterie: det må hele tiden være fokus på å ta ut gevinster fra IT-systemene og samhandlingsløsningene man innfører. Og det er linjen som må eie ansvaret for at dette skjer, siden det også er her gevinstforpliktelsen tas ut. Om det legges til prosjektet eller IT-avdelingen vil det sjeldent lykkes å ta ut gevinstene der de oppstår.

Videre mener UDI at gevinst og gevinstuttaket må være en del av styringsdialogen med departementet, slik at det ikke skjer på siden av den ordinære dialogen.

For å lykkes med å utrulling av de nye systemene, har UDI gode erfaringer med å involvere et «korps» med mennesker som er mellom fag og IKT. Rådet er å engasjere de som har en genuin interesse for endring, og å finne å dyrke de som har nye ideer.

Oppsummert:

- Det er bare fagsiden som vet hvordan oppgavene kan løses bedre, de må også eie løsningene som utvikles
- Hold fokus på å realisere gevinstene. Innføring av samhandlingsteknologi gir potensielt store tids- og kostnadsbesparelser.
- Engasjer og involver nøkkelpersoner og ildsjeler (Train the trainer).



5.4 Cisco – produsent og ekstrembruker av samhandlingsteknologi

5.4.1 Om Cisco

Cisco ble etablert i 1984 og er i dag en av verdens ledende aktører innen nettverks- og samhandlingsløsninger. Etter oppkjøpet av norske Tandberg i 2010 er Cisco verdens største leverandør av videotelefoniløsninger. I tillegg til å produsere løsningene, arbeider Cisco aktivt med å ta i bruk flere typer samhandlingsløsninger i sin arbeidshverdag.

5.4.2 Hva gjør Cisco interessant som case

- Markedsledende leverandør av samhandlingsløsninger.
- Svært mye kompetanse på området. Driver egen FOU rundt teknologistøttet mobilitet i arbeidslivet
- Legger prestisje i å bruke egne løsninger maksimalt
- Bidrar med erfaringer fra privat sektor, også i et internasjonalt perspektiv

5.4.3 Tilgjengeliggjøring av samhandlingsløsninger

Cisco benytter sine egne løsninger intensivt. Hos Cisco er det sjeldent at alle er på kontoret til samme tid. Det har utviklet seg en kultur hvor man ikke spør hvor medarbeiderne er – man spør om de kan delta på møter eller ikke. Poenget er at man skal kunne være med på møtene uansett hvor man fysisk befinner seg. I Cisco er møter et tidspunkt, ikke et sted. Dette er en trend de ser mer og mer. Hensikten er å få de ressursene man har til å gjøre mer. Ved å la ressursene bidra virtuelt vil man potensielt kunne få mer ut av den enkelte medarbeider. Særlig ser man dette i forbindelse med reiser. Hvorfor bruke en hel dag på å reise når man skal delta på et møte som kun varer i en time? Som produsent av samhandlingsteknologi er Cisco opptatt av å adressere utfordringen med at det fysiske rommet forsvinner.

Ved å la mennesker kunne bidra virtuelt mener Cisco man kan få mer ut av den enkelte medarbeider. I Cisco gjennomføres det over 13.000 videomøter årlig, både interne og ut mot kunder. Og det fører til mer effektiv ressursbruk. Bruk av video har redusert Cisco sine reisekostnader med 57 % på ti år, noe som for konsernet har gitt en anslått årlig besparelse på 584 mill. dollar.

Videokonferanseløsningene fungerer i alle rom, på alle pulter og i alle lommer. Ciscos mål er at samme løsning fungerer fra mobil til styrerom. Det vil si at Cisco har utviklet løsningen på en slik måte at man ringer en person, ikke en enhet. På denne måten kan motparten svare på den enheten som passer best, være seg mobil, PC, videorom, osv. Medarbeiderne er helt uavhengige av hvor de befinner seg. Samtalen kan starte på en mobiltelefon, men når man går inn i et rom med dedikert videoutstyr fortsetter samtalen automatisk og uforstyrret på utstyret som står der.

5.4.4 Fleksibilitet for både arbeidsgiver og arbeidstaker – en måte å imøtekomme forventningene til den digitale generasjonen

Alle selgere og systemingeniører i Cisco har fått dedikert videotelefonistyr installert i sitt eget hjem. Det er ikke forventet at medarbeiderne skal ha møter til alle døgnets tider, men tilgangen fører til at de som ressurspersoner kan nå hverandre og kunden der kunden er, samtidig som de sitter hjemme. Medarbeiderundersøkelser i Cisco viser at fleksibilitet verdsettes høyere enn lønnsøkning, og Cisco bruker nettopp denne fleksibiliteten aktivt i sin rekruttering. Den nye generasjon arbeidstakere – den såkalte *Y-generasjonen* – har samhandlet på denne måten i årevis før de kommer ut i arbeidslivet. De har hatt kollokvier på Skype og delt dokumenter via Google Docs, og er aktive brukere av ny teknologi. Cisco tror derfor at forventningene til at arbeidsgivere tilbyr fleksibilitet og samhandlingsløsninger, vil bli høyere i tiden som kommer. Cisco erfarer at det er store endringer i forventninger til hvordan arbeidslivet skal være, særlig i privat sektor. Trendene viser at arbeid ikke er en plass man drar til, men en oppgave man utfører. Videre ser de at det er mer gruppearbeid på tvers i virksomhetene. De private virksomhetene følger ikke nødvendigvis linjen når de skal utføre arbeidsoppgaver. Det jobbes annerledes, man jobber mer på tvers og man ønsker i større grad å kunne skalere arbeidskraften

og fordele personell der behovet er størst. I offentlig sektor mener Cisco dette ikke er like tydelig, her jobber man mer tradisjonelt i linjen, og har faste arbeidsstasjoner.

Tilgangen til avansert videotelefoni- og samhandlingsverktøy gjør Cisco evner å skalere den enkelte ressurs på en helt annen måte enn tidligere. Men for virkelig å dra nytte av samhandlingsløsninger er man avhenging av nettverkseffekten, og at løsningene er tilgjengelige for alle. Samtidig erfarer Cisco at det ikke nytter å sette inn teknologi uten at prosesser endres. Man er avhenging av at noen viser hva teknologien kan brukes til og at det gjennomføres tilstrekkelig opplæring. Ofte er det her det svikter, enten at opplæringen ikke er god nok, eller at teknologien er noe kun ledelsen får.

5.4.5 Bedre utnyttelse av kontorarealet

Cisco praktiserer *clean desk*, noe som betyr at den enkelte medarbeider ikke har en fast arbeidsstasjon. Ettersom mange av medarbeiderne ikke er fysisk til stede i kontorlokalene, har de bevisst valgt underdekning av arbeidsstasjoner. Dette fører til at Cisco utnytter kontorplassen på en ny og mer effektiv måte enn tidligere. Samtidig stiller det krav til samhandlingsteknologien, som må kunne brukes på alle områder uavhengig av hvor man velger å arbeide fra. Erfaringer fra kunder tilsier at om samhandlingsteknologien ikke er svært god og tilgjengelig for alle, så vil *clean desk* og underdekning av arbeidsstasjoner være hensiktsløst.

5.4.6 Mobile enheter kan kombineres med høy sikkerhet

Selskapet har registret over 210.000 enheter, fordelt på ca. 138.000 *Company Owned Device* (COD) og 73.000 *Bring Your Own Device* (BYOD). Ciscos erfaringer tilsier at dersom tilgang til samhandlingsløsningene kan gis på enhetene som medarbeiderne bruker, vil bruken av teknologien øke. Mange virksomheter er imidlertid, av sikkerhetsmessige årsaker, skeptiske til å la medarbeidere bruke egne enheter i arbeidssammenheng. Cisco er selv en stor leverandør av IT-sikkerhetstjenester, og er tydelige på at man fint kan kombinere streng sikkerhet med bruk av BYOD.

Ved introduksjon av nye teknologi vil potensielt behovet for IT-support øke. Cisco har løst dette ved å utvikle det det omtaler som *zero touch IT*. Det vil si at den enkelte medarbeider får fjernhjelp til de utfordringene de har med teknologien. Dette har effektivisert måten IT-avdelingen arbeider på, slik at de kan bruke mer tid på forretningsmessige tiltak.

5.4.7 Opplevelsen må være i sentrum

Tradisjonelt har bransjen vært veldig teknologiorientert. Men når man lager løsninger for markedet er ikke teknologien det mest interessante. Løsningene må fungere, men det er opplevelsen må være i sentrum. Man finner alltid teknologien som gjør behovene mulig. Ved å sette opplevelsen i sentrum skaper man entusiasme, og man oppnår høyere oppslutning.

Det finnes ikke én samhandlingsløsning som passer for alle brukere, og det finnes ikke én løsning som dekker alles behov til en hver tid. Derfor er det viktig å finne løsninger som kan tilpasses brukerne i den situasjonen de er i. Behovene kan endre seg i løpet av en arbeidsdag. Når man har hjemmekontor har man noen behov, i bilen har man andre behov. Det samme gjelder for kontorplassen på arbeidsplassen, på flyplassen osv. I Cisco har man tatt tak i dette ved at man har utviklet løsninger som dekker flere behov, og løsninger som man kan vokse med. Behovene kommer til å vokse. Det derfor viktig å ikke ha en silobasert tilnærming, altså at man ikke har én samhandlingsløsning for telefon, én for e-post, én for tilstedeværelse osv.

Cisco har laget et project work place hvor de har laget flere scenarioer med forslag til hvordan man kan bygge samhandlingsrom som fungerer. Dette er spesielt rettet mot bruk av video. De har forsket på og testet hva som er optimal høyde og bredde på rom, skjermstørrelse, avstand mellom skjerm og bord, vinkel på skjerm osv. Scenarioene er skalerbare, slik at antall personer som skal delta vil påvirke nevnte faktorer.

5.4.8 utfordringer ved innføringen av ny teknologi

Cisco har ikke opplevd store utfordringer internt i egen organisasjon ved innføring av samhandlingsteknologi. Ettersom teknologien rulles ut til alle er det viktig at ledelsen er en del av brukergruppen. I Cisco er man bevisst på dette, og ledelsen er aktive brukere. Cisco satser sterkt på tilgjengeliggjøring av teknologien til alle ansatte, samt å investere i opplæring. En suksessfaktor for å lykkes med aktiv bruk av samhandlingsteknologi er å legge nok tid og ressurser i opplæringen. Dersom dette ikke gjøres, ender man opp med en teknologi som ikke brukes. I Cisco bruker de mye *video in demand*, som sørger for universell opplæring for alle. De benytter også *train the trainer prinsippet*, hvor de lærer opp superbrukere som sendes på kurs, og lærer opp resten når de kommer tilbake.

Av juridiske utfordringer knyttet til innføring av ny teknologi peker Cisco på at. Et eksempel de selv har erfaring med muligheten fastlegene har for å bruke virtuell kommunikasjon i behandling av pasienter og kompensasjon knyttet til dette. Virtuell konsultasjon vil kunne øke effektiviteten i forhold til hvordan man behandler pasienter. Blant annet brukes slik teknologi mellom Haukland sykehus i Berge til oljeplattformer. Men situasjonen i dag er at flere leger unngår dette, fordi de får en lavere refusjonssats for virtuell konsultasjoner enn fysiske konsultasjoner.

5.4.9 Læringspunkter

På oppfordring kom Cisco med flere læringspunkter - som de har hatt selv og som de har erfart hos andre - som de mener vil være relevante:

- Det fysiske møterommet må oppheves, jobben er ikke en plass man går til, men noe man utfører.
- Ikke innfør ny teknologi uten å endre prosessene. Endringen er en del opplæring.
- Tilgjengeliggjøring til de ansatte. Alle i virksomheten må få tilgang. Hjelper ikke at noen har det.
- Video skalerer ressurser på en veldig effektiv måte.
- Må ikke være silobasert teknologi. Det er ikke hensiktsmessig å ha en løsning for video, en for chatt, en for telefon, en for pc, osv.
- Det er viktig å tenke på hvilke funksjoner som skal introduseres først. Man må finne de lavhengende fruktene og introdusere disse først, samtidig som man har en langsiktig strategi.



UTENRIKSDEPARTEMENTET

5.5 Utenriksdepartementet – alle oppgaver ett sted

5.5.1 Om UD

Utenriksdepartementets (UD) oppgave er å arbeide for Norges interesser internasjonalt. Departementet har 1400 ansatte i Norge og på utenriksstasjonene som er norske, samt 1100 lokalt ansatte på 102 lokasjoner. UD er nesten dobbelt så stort som det nest største departementet, og utgjør over en tredel av alle ansatte i departementsfelleskapet

5.5.2 Hva gjør UD interessant som case

- Håndterer kompleks samhandling. Ansatte ved mange lokasjoner, spredt over hele verden. Mange eksterne interessenter i og utenfor forvaltningen.
- Har investert i, og utviklet, egen IT-plattform utenfor DSS. Kan sammen med NFD-caset bidra til å belyse hvordan departementsoppgaver kan løses på forskjellige måter, ved bruk av forskjellige teknologiske løsninger.
- Bidrar til å belyse sikkerhetsaspektet spesielt

5.5.3 Organisering og oppgaver

På mange områder skiller UD seg fra andre departementer, noe som gjør at løsningene de velger også er annerledes. Sentrale ansvarsområder som UD trekker fram er

- utenriksøkonomiske forhold, som eksportlisenser
- bistandsforvaltning
- utlendingsforvaltning
- EØS-/Schengensaker
- konsulærsaker

Fagområdene er mange, og som alle departementer er UD et sekretariat for sin politiske ledelse. Men saksgangen i UD vil ofte være atypiske fra saker i øvrige departementer, som gjennomgående er mer politisk orienterte. Mange av prosessene som skjer i UD kunne vært hos underliggende etater, hadde de ikke vært utenlands. I motsetning til andre sektorer er departementet stort, mens etatene under (Fredskorpset og NORAD) er få og små.

5.5.4 Utfordringer

UD har et stort behov for samhandling med interne og eksterne, men har samtidig i norsk forvaltningsmålestokk spesielle utfordringer. Disse er knyttet til departementets størrelse, alle lokasjonene de har (og spredningen av disse) og at krav til sikkerhet er svært høye.

At departementet er så stort innebærer at mange også har mye de skulle sagt.

Utenriksstasjonene skal være et UD i «miniatyr», og for avdelingene i Oslo er det viktig å formidle styringssignaler og ha en tett kontakt med ambassadene og stasjonene. Å få samkjørt denne kontakten på en effektiv måte er potensielt svært tidskrevende, og setter store krav til koordinering og oversikt.

Å ha så mange lokasjoner i utlandet betyr også at en UD i sin oppgaveutførelse og samhandling må forholde seg til forskjellige tidssoner, språk, bankvesen etc. UD skal ansette og ha arbeidsgiveransvar for svært mange utenlandske statsborgere ved utenriksstasjonene, noe som medfører at de også må håndtere forskjellig regelverk avhengig av hvilket land det er snakk om. Videre opererer UD med en rotasjonsordning, hvor de ansatte veksler mellom å jobbe hjemme og på utenriksstasjoner med 3-5 års sykluser. Totalt har UD ca. 550 tilsettingsprosesser i året, inkl. også midlertidige tilsettelser for utsendte bl.a. fra andre departementer.

Sikkerheten er knyttet til at UD både håndterer mye personsensitivt materiell, for eksempel i forbindelse med utlendingssaker - men også informasjon med stor sikkerhets- og beredskapsmessig betydning for riket. I store deler av verden kan en ikke uten videre stole på at kommunikasjonslinjer.

5.5.5 Hvordan få 102 lokasjoner over hele verden til å jobbe sammen

UD har løst en del av disse utfordringene ved å standardisere teknologien gjennom hele organisasjonen, og ved å innføre samarbeidsverktøy. Medarbeiderne på utenriksstasjonene har den samme arbeidsflaten som de som sitter i Oslo.

UD har valgt å utvikle egne løsninger for å håndtere forsvarlig drift, sikkerhet og god samhandling mellom sine ansatte. Den felles IT-plattformen for departementene som tilbys av DSS dekker ikke behovene UD har, for eksempel til å kunne jobbe på tvers av forskjellige, og til dels ustabile fysiske nett. Dette er også en oppfatning som deles av DSS selv. På områder der det er lite forskjell mellom UD og øvrige departementer benytter også UD seg av fellestjenester. Dette gjelder f.eks. publiseringsplattform for nettsider og en del systemer knyttet til HR-området som leveres av DFØ. Totalt betjener UD's IT-avdelingen omtrent like mange brukere som DSS gjør, men med under halvparten av bemanningen.

Ny teknologi gjør det mulig å ta flere administrative oppgaver hjem til Oslo, eksempelvis innen regnskap, økonomiforvaltning, IKT og arkiv. På flere stasjoner overføres også flere oppgaver til lokalt ansatte. Disse tiltakene vil avlaste noen av stasjonene og frigjøre ressurser til andre prioriterte arbeidsoppgaver, hjemme og ute.

Departementet har en aktiv holdning til sourcing. Administrative tjenester som andre kan utføre bedre på vegne av departementet blir identifisert og vurderes fortløpende satt ut. Et nytt elektronisk arkiv- og saksbehandlingssystem fører Utenriksdepartementet over på samme system og plattform som øvrige departementer, og vil på sikt legge til rette for en felles drifts- og arkivtjeneste. Videre vil systemet ruller ut til stasjonene. Stasjonene vil samtidig knyttes til hele utenriksstjenestens arkiv og lette informasjonsflyten mellom departementet og alle stasjonene.

UD benytter videotelefoniløsningen Skype for Business i stor grad mellom utenriksstasjonene, i møter mellom departementet og utenriksstasjonene og i kurs og opplæring. UD benytter også SharePoint i stor grad som verktøy for samhandling.

5.5.6 Eksempler på hvordan teknologi støtter arbeidet i UD

1. Håndtering av rotasjonsordningen

Utenriksstjenesten kjennetegnes av høy intern rotasjon og hyppige skifter av arbeidssted mellom utenriksstasjonene og departementet. UD har to bølger med forflytning av mennesker: en på høsten og en på våren. Tilblivelse av utlysningstekster har tidligere vært en tung prosess med mange eposter frem og tilbake. I tillegg ble fysiske mapper sendt mellom landene. Dette er i tillegg til å være svært tidkrevende også utfordrende for personvernet.

Ansettelsesprosessen er nå standardisert og alle maler ligger på Sharepoint. Alle avdelinger har gitt tilbakemeldinger om stor tilfredshet med dette. Lync benyttes som et intervjuverktøy, og gjør at UD og søkere sparer mye tid og penger. Innføringen av verktøyene har vært en gradvis prosess, men bruk har nå blitt svært vanlig. UD selv mener de har lyktes fordi en har hatt en kombinasjon av at de ansatte ser muligheter, og villighet fra ledelsen.

2. Utforming av tildelingsbrev til utenriksstasjonene

Hver av de 102 utenriksstasjonene skal ha sitt eget tildelingsbrev, og alle avdelingene i UD skal gi sine styringssignaler i disse brevene. Tidligere var denne prosessen uoversiktlig, og løst ved at det ble sendt e-poster mellom alle som ga innspill. Å sette sammen endelig tildelingsbrev var en tidkrevende øvelse i å håndtere forskjellige innspill og versjoner, og risikoen for å gjøre feil stor.

Nå kladder avdelingene og seksjonene sine bidrag på Sharepoint-sites, slik at de er praktisk talt ferdige før de sendes til sak-/arkivløsningen for behandling og ekspedering.

3. Sikkerhet og beredskap

Det er behov for å dele gradert informasjon mellom samfunnssektorer, ikke minst under kriser og i beredskapssammenheng. UD har en sentral rolle i denne sammenhengen. UD skal benytte Forsvarets løsning for høygradert datakommunikasjon til dette formålet. Forsvarets system er vurdert som en god løsning ut fra sikkerhetshensyn og hensynet til robusthet ved ev. bortfall av

kritisk infrastruktur i sivil sektor. Alle med behov i UD for å jobbe med gradert informasjon har en fysisk boks knyttet til sin skjerm, hvor de fysisk kan svitsje over til sikker plattform. Dette gjelder 600 brukere.

Å ha et slikt nett tilgjengelig gjør at mer informasjon kan deles mellom de relevante aktørene, noe som bidrar til at kvaliteten øker og responstiden synker.

4. Tilskuddsforvaltning

Tilskuddsmidler er et sentralt virkemiddel for å gjennomføre norsk utenriks- og utviklingspolitikk, og et stort antall saksbehandlere i utenriksstjenesten har tilskuddsforvaltning som en sentral arbeidsoppgave. Fram til 2004 lå oppgavene i NORAD, og NORAD gir fortsatt råd.

UD har et egenutviklet system for å betale ut bistand (PTA) for å håndtere innspill til, utbetaling av og oppfølging av tilskudd. Her har også NORAD tilgang, slik at det blir en enhetlig saksgang. Dette bidrar til effektivisering av arbeidet sammenlignet med tidligere, men dette er samtidig et sted hvor UD ser et utviklingsbehov. Saksbehandlingsverktøyet er bygget som mange andre verktøy, uten en innebygget måte for å samhandle og gjenbruke informasjon fra andre steder. Saksdokumenter som PTA benytter seg av ligger ofte flere steder enn ett sted. UD ser nå på hvordan man kan unngå det, og ønsker at alle utestasjoner skal benytte seg av elektronisk arkiv.

5.5.7 Samhandling med andre statlige aktører

Samhandling med andre departement gjøres gjennom e-post. UD og de øvrige departementene vil snart bruke samme løsning for lavgradert informasjon, som gjør at prosessen rundt r-notater vi bli enklere.

UD er for mange utlendinger det første møte med norske myndigheter. En stor del av utlendingssakene starter i UD, ved at det er utenriksstasjonene som mottar søknader om bl.a. visum, opphold og familiegjenforening. Det er UDI som eier og drifter disse systemene, mens det er UDs ansatte som bruker dem. Det har vært en utfordrende arbeidsdeling, og det skaper noe usikkerhet å ikke å kontroll over systemer egne ansatte skal bruke.

UD er i ferd med rulle ut et eget system for logging og handtering av publikumshenvendelser (f.eks. via telefon) både i departementet og ved utenriksstasjonene. Dette vil være en versjon av Microsoft CRM, tilpasset spesielt UD's behov.

5.5.8 Involvering og kompetanseutvikling

UD har et eget IT-strategisk forum hvor ledelsen, IT-siden og fagforeninger møtes for å diskutere erfaringer med IT-systemer og muligheter og behov for videreutvikling av departementets tjenester. UD mener at de ansatte er representert i større grad enn i andre departementer, noe som også henger sammen med at organisasjonsgraden i UD er svært høy. Det er etablert et eget forhandlingsutvalg i forbindelse med innføring av nye systemer. Ledelsen i UD oppfatter at de ansatte er tilfreds med involvering i prosessene. Fagforeningen sier i fra hvis ikke, og da settes det inn tiltak.

UD gjennomfører også regelmessige brukertilfredshetundersøkelser. Erfaringen har vært at de ansatte ser et potensial i bedre brukerdokumentasjon og bedre opplæring. De syns også at mange nye IT-løsninger er krevende. Pga. rotasjonsordningen har ansatte i UD mange forskjellige funksjoner i løpet av karrieren, og flere føler de må ha kontroll på veldig mange systemer og verktøy samtidig.

UD har forsøkt å imøtekomme dette ved er å tilby kurs systematisk gjennom UKS (Utenriksstjenestens kompetansenter – www.uks.mfa.no). Det gjennomføres undersøkelser for å avdekke hvor kompetansen må økes. Det er i mindre grad opplæring i generell IKT, men i konkrete systemer.

Utvikling og utrulling av nye systemer i UD er strukturerte, og benytter en fast metodikk. Opplæringsplaner inngår da som en del av prosjektene. Også ved oppgraderinger planlegges og

tilrettelegges det for opplæring. Resultatet er en relativt stor kursmengde for alle som kommer hjem og alle som drar ut.

5.5.9 Læringspunkter

UDs erfaring er først og fremst at det kan være svært tids- og kostnadsbesparende å benytte forskjellige former for samhandlings- og kommunikasjonsteknologi. For UD, med sin voldsomme spredning av lokasjoner over en rekke tidssoner, er dette veldig tydelig. Tidligere var praktiske forhold rundt kontakt med og styring av utenriksstasjonene svært ressurskrevende.

UD erfarer at standardisering av løsninger på tvers av alle lokasjonene er en forutsetning for å få effektiv utnyttelse av teknologi i virksomheten. Dette kan godt skje gradvis, for det forutsetter nøye planlegging.

UD har også gode erfaringer med involvering av de ansatte. Selv om bidragene ikke alltid er like presise, er det å gjennomføre forankringsprosesser viktig for å gi legitimitet for endringer. God opplæring og kursing har vist seg som et suksesskriterie for å få nytte av innføring av ny teknologi. Dette er noe UD etter hvert har satset mye på.

Videre peker UD på betydningen av en multi-sourcing strategi. Det innebærer at man hele tiden må være åpen for å legge drift og utvikling av IT-systemer ut til andre aktører som potensielt gjør det bedre og billigere. UD mener dette bør gjøres også i de andre departementene, og at det sannsynligvis vil bedre muligheten for samhandling, ref. CapGemini-rapporten om felles administrative tjenester i staten. Mange generiske verktøy for elektronisk kommunikasjon er ikke integrert på alle departementer, og det kan gi muligheter for samhandling.

Oppsummert:

- Standardisering av løsninger gir mest effektiv utnyttelse av teknologien
- Involvering av ansatte sikrer forankring i hele organisasjonen

5.6 Oppsummering av de viktigste læringspunktene for APA fra casevirksomhetene.

- Begynn med å beskrive dagens prosesser.
- Åpen og grundig planlegging av framtidens prosesser og prinsipper for samhandling.
- ...først da kan APA tenke på teknologivalget.
- Samhandlingsteknologi gir store muligheter for skalering av ressurser dit behovet er størst.
- Hold fokus på å realisere gevinstene. Innføring av samhandlingsteknologi gir potensielt store tids- og kostnadsbesparelser.
- Endring må forankres hos toppledelsen, men eies av fagsiden.
- Engasjer og involver nøkkelpersoner og ildsjeler (Train the trainer).

6. ANALYSE OG ANBEFALING

6.1 Innledning

APA er en del av et offentlig forvaltningsorgan, et departement og et sekretariat for politisk ledelse med krav og føringer fra offentlighetsloven, forvaltningsloven og arkivloven, med hierarkiske strukturer og leveranser som følger linjen administrativt og til politisk ledelse. Det er både rutine- og ikke-rutiniserte oppgaver. Ekspertenes faglighet opererer slik sett innenfor et relativt regulert regime hvor rutiner, prosedyrer, åpenhet, etterprøvnbarhet, informasjonssikkerhet og beredskap utgjør viktige rammebetingelser med retningslinjer som må følges. Samtidig står offentlig sektor, også departementene, overfor digitaliseringsutfordringer knyttet til mobile og fleksible arbeidsformer, endringer i arbeidsplassens fysiske infrastruktur og krav om smartere jobbing med bruk av digitale verktøy. APA har et stort kontaktnett og –behov med omverdenen, og hvordan APA jobber vil påvirke andres oppgaveutførelse.

APA opplever selv at det er endringer i forventinger til oppgaveutførelsen, og at det fører til større press på de tilgjengelige ressursene i avdelingen. Et eksempel er at rollen som sekretariat for politisk ledelse siden 2013 oppleves som mer ressurskrevende enn tidligere, samtidig som det ikke er endringer i forventningene til ressursinnsatsen på avdelingens øvrige områder.

Hvis ikke oppgavemengden reduserer, må det 1) flyttes ressurser intern i APA til de områdene hvor det er størst etterspørsel, 2) settes inn tiltak for å effektivisere oppgaveutførelsen der det monner mest og/eller 3) tilføres mer personellressurser til APA.

Tatt i betraktning at den sittende regjeringens forventning om at offentlig sektor skal løse tilsvarende eller større oppgaver uten vekst i offentlige utgifter, er alternativ 3 lite sannsynlig. Forventningene om at offentlig sektor skal levere mer for mindre, viser seg tydelig gjennom introduksjonen av en «avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform» i statsbudsjettet 2015. Denne innebærer introduksjon av årlige kutt i alle statlige virksomheters driftsbudsjett på 0,6 prosent. Virksomhetene må selv finne en måte å dekke inn dette. Ett av satsingsområdene for den nye regjeringen er *En enklere hverdag for folk flest*, hvor det i Sundvoldenerklæringen blant annet heter at:

Regjeringen vil utnytte de store mulighetene som ligger i moderne informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) for å skape et enklere møte med en døgnåpen offentlig sektor, høyere kvalitet i tjenestene, økt verdiskaping og bedre beslutninger.

Innunder denne satsingen har særlig jakten på de såkalte *tidstyvene* fått stor oppmerksomhet. Tidstyver anses som tungvinte arbeidsrutiner, regler og rapporteringer som stjeler tid fra de brukerrettede oppgavene. For å fjerne tidstyvene blir digitalisering omtalt som et betydningsfullt virkemiddel.

Rambøll vurderer alternativ 1) *flytte ressurser dit det er behov* og 2) *sette inn tiltak for mer effektiv oppgaveutførelse* som områdene med mest potensial for APA. Begge deler vil, etter Rambølls vurdering, være mulig med en mer smidig og prosessorientert organisasjon understøttet av riktig samhandlingsteknologi.

Samtidig er det slik at APA som fagavdeling har et betydelig ansvar for at statens personalpolitikk utvikles slik at det i hele statsforvaltningen er mulig å utnytte IKT for å nå virksomhetenes målsettinger. Et eksempel her er hvordan bestemmelser rundt arbeidstid og –sted vil legge føringer for grad av hjemmekontor og i hvilken grad en kan etablere arbeidssteder med underdekning av arbeidsstasjoner. Den siste tidens diskusjon rundt utforming av det nye regjeringsskvarialet aktualiserer denne utfordringen.

Utfordringene knyttet til teknologi og samhandling som Rambøll har observert kan oppsummeres som;

Internt	Internt og eksternt	Eksternt
<ul style="list-style-type: none"> • Manglende dokumentasjon av arbeidsprosesser og informasjon • Sårbarhet knyttet til at mye udokumentert kunnskap ligger hos nøkkelpersoner • Mangler i koordinering av saker på tvers • En ustrukturert og ressurskrevende håndtering av eksterne henvendelser 	<ul style="list-style-type: none"> • Lignende henvendelser kan gi forskjellig svar avhengig av hvilken seksjon eller saksbehandler som får henvendelsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende samhandling og kunnskapsutvikling mellom HR-funksjonene i staten • Uklar arbeidsdeling mellom APA og fagdepartementenes HR-funksjoner • Manglende forankring i virksomhetenes HR-funksjon i utarbeidelsen av den sentrale arbeidsgiverpolitikken

Analysen, funn og anbefalinger i dette kapitlet er strukturert etter hvorvidt det angår den interne samhandlingen i APA, om det angår APAs samhandling med sine eksterne interessenter.

6.2 Intern samhandling i APA

6.2.1 Samhandlingspotensiale mellom seksjonene

Gjennom intervjuer og dokumentstudier har Rambøll fått inntrykk av APA som en avdeling hvor det både er behov for - og utføres - samhandling mellom seksjonene. Spesielt forhandlingsseksjonen (APA-F) og juridisk seksjon (APA-J) har en gjensidig avhengighet i forbindelse med avtaleforhandlinger, og i forbindelse med hvordan regel- og avtaleverk skal tolkes underveis og i etterkant av forhandlingene.

Gjennom intervjuer med både ledelsen og ansatte i APA, og gjennom tilgang til dokumenter som oppsummerer avdelingens egen innsats for å identifisere interne tidstyver, erfarer Rambøll at avdelingen har utfordringer med tilstrekkelig samhandling og informasjonsflyt. Dette gjelder både internt i avdelingen og i samhandlingen med de eksterne interessentene, som drøftet under punkt 6.3.

Spesielt tydelig er manglende samhandling i forbindelse med utarbeidelse av hovedtariffavtalen (HTA). Samhandlings- og koordineringsutfordringene oppstår f.eks. når APA-F i forhandlings situasjoner tar stilling til juridiske spørsmål uten at det er drøftet eller avklart med APA-J. Tilsvarende rapporterer APA at det jevnlig utføres dobbeltarbeid, der flere seksjoner jobber med samme problemstilling uten at de vet om hverandre. I samtalen kom det også fram at det skjer at seksjonene svarer ulikt på lignende henvendelser fra eksterne.

Målgruppene til seksjonene har i stor grad overlapp, for eksempel gjelder dette HR-funksjonene i fagdepartementene. Videre har alle seksjonene kontaktflater mot hovedsammenslutningene og også de lokale HR-avdelingene i statlige virksomheter. Det er rimelig å anta at utenforstående i mindre grad forholder seg til APAs seksjoner, men til avdelingen som én enhet: statens sentrale arbeidsgiverfunksjon. Dette understreker betydningen av at den interne samhandlingen er god, noe som også ble understreket med at avdelingens ekspedisjonssjef ønske om at «avdelingen burde framstå som en knyttet neve».

Beskrivelsen av nå-situasjonen innebærer dobbeltarbeid og dobbeltkommunikasjon. Ut ifra det er det rimelig å påpeke at det i APA er et gevinstpotensial ved mer samhandling, simpelthen ved at en da kan bruke mindre ressurser på å oppnå samme effekt. Medarbeidere i APA etterlyser i intervjuene selv mer kunnskap og informasjon om hvilke områder og tema seksjonene jobber med. Selv om intranettet benyttes til noe deling av slik informasjon, virker det ikke det å være tilstrekkelig. Ved å i større grad dokumentere hva seksjonene jobber med, og gjøre dokumentasjonen lett tilgjengelig for alle i avdelingen vil sannsynligvis legge til rette for mer samhandling. Men systematisk å beskrive og dokumentere avdelingens aktiviteter er ressurskrevende. Omfanget av en slik tilnærming må være tilpasset den gevinsten som en anslår kommer ut av det. Se mer i avsnitt 6.4.

Rambøll har ikke fått inntrykk av APA som en reisende avdeling, og ser således ikke et nevneverdig behov for at avdelingen fokuserer på videotelefonløsninger for å samhandle internt i egen avdeling. Slik teknologi kan imidlertid være aktuelt i forbindelse med samhandling med eksterne brukere.

6.2.2 Manglende dokumentasjon av aktivitet og arbeidsprosesser

Intervjuene med referanse- og ledergruppen etterlater et inntrykk av at APA i manglende grad dokumenterer sine løpende arbeidsoppgaver. Websak benyttes til å dokumentere den formelle saksbehandlingen, men spesielt i forhandlingssituasjoner og i den daglige kontakten med HR-avdelingene i staten er det manglende rutiner og praksis for å journalføre dokumenter eller på annet vis dokumentere hva som har skjedd.

Mest fraværende virker dokumentasjonen å være i forhandlingssituasjonene rundt hovedtariffavtalen og særavtaler. Avdelingen virker å legge mer vekt på at informasjonen ikke skal tilflyte uvedkommende enn å dokumentere hvilke vurderinger og betraktninger som er gjort i forkant og underveis. Det nevnes eksempler der bestemmelser i avtaleverk er knyttet til helt spesielle forhold i forhandlingssituasjonen, men der vurderingene rundt disse forholdene aldri er nedfelt skriftlig. På den måten er det bare de som var til stede under forhandlingene som har grunnlaget for å vurdere den reelle bakgrunnen og rekkevidden av bestemmelsen, og hvilke problemstillinger den er ment å avhjelpe.

Den løpende kontakten med HR-avdelinger i staten er omfattende, og å håndtere denne kontakten tar en stor del av avdelingens ressurser. Det finnes ikke i APA et system for å loggføre eksterne henvendelser, og heller ikke et dedikert system for å hente opp tidligere faglige vurderinger når man svarer på henvendelsene. Både UDI og UD er virksomheter med stor grad av publikumskontakt. UDI benytter et CRM-system for å loggføre henvendelsene, og dokumentere hvem som tok kontakt, hva som var utgangspunktet for kontakten og hvilke svar og råd UDI ga i den aktuelle saken. UDI benytter dette systemet til å styre virksomheten, slik at de kan sette inn ressurser der etterspørselen er størst. Med grunnlag i dette systemet er det også enklere å benytte hele organisasjonen til å svare på eksterne henvendelser, i og med at en har dokumentert tidligere vurderinger. UD planlegger å innføre et system ikke ulikt det i UDI.

APA selv beskriver et ønske om et presedensregister, hvor en knytter de faglige vurderingene tidligere gjort av avdelingen opp mot de enkelte bestemmelsene i lov- og avtaleverk. Presedensregisteret vil kunne nyttiggjøres både internt i avdelingen for å sikre enhetlige besvarelser ved henvendelser, men også eksternt ved at brukere bedre kan orientere seg i hvilke vurderinger departementet har lagt til grunn i tolkingen av regel- og avtaleverk.

Å dokumentere sine aktiviteter innebærer også at man må identifisere *hvordan* man jobber, altså arbeidsprosessene. I Nærings- og fiskeridepartementets MOBSAM-prosjekt var beskrivelser og senere re-design av viktige arbeidsprosesser helt sentral, og en milepæl som måtte nås før man begynte med innføringen av samhandlingsteknologien. Gjennom å beskrive prosessene fikk NFD en felles forståelse av hvordan oppgaveløsningen skulle skje blant partene som potensielt skal samhandle, samtidig som det ble enklere å si i hvilke faser det er behov for samhandling mellom avdelinger og seksjoner. Kjernen i de fleste kvalitetssikringssystem er også knyttet til nettopp å kunne dokumentere hva man har gjort sammenlignet med den vedtatte prosessen for hvordan noe skal gjøres.

I APA finnes det generelle rutiner for hvordan saker skal håndteres, for eksempel i saksgang. Disse framstår imidlertid ikke å være knyttet spesielt til APAs spesifikke oppgaver, men er felles for departementet. Rutinene virker også å være utarbeidet ut ifra andre hensyn en samhandling, slik som etterlevelse av arkivregelverk og departmentsinstruksen. Ut i fra Rambølls kjennskap har ikke APA nedskrevne prosessbeskrivelser for de forskjellige arbeidstypene i avdelingen.

Utover å forhindre dobbeltarbeid og -kommunikasjon vil mer samhandling vil også legge forholdene til rette for at avdelingen kan løse oppgavene sine bedre, og bidra til at avdelingens

samlede kompetanse utnyttes optimalt. Det trenger ikke å innebære at alle jobber i team eller vet alt om hva andre gjør. Det kan være så enkelt som at en lar andre, med en annen bakgrunn, kvalitetssikre eget arbeid.

6.2.3 APA bør opptre enhetlig som rådgiver og problemløser for lokale HR-avdelinger

Et godt eksempel på konsekvensene ved manglende beskrivelse av prosesser og manglende løpende dokumentasjon av arbeidet er hvordan APA håndterer rollen som rådgiver for virksomhetenes lokale HR-avdelinger.

APA får svært mange henvendelser daglig knyttet til lokale HR-funksjoners anvendelse av avtale- og regelverk på sitt område. Rambølls undersøkelse blant de statlige HR-lederne viser også en stor etterspørsel etter denne typen tjenester. Over 80 % svarer de har behov fra bistand av APA til regel- og avtaletolkning.

Som tidligere beskrevet, skjer det at ellers like henvendelser og spørsmål besvares ulikt, og at det avhenger av hvilken seksjon eller saksbehandler man snakker med. Denne manglende enhetligheten genererer usikkerhet internt i organisasjonen, og kan føre til feil og inkonsekvent regelanvendelse. Det kan igjen få negative konsekvenser for de lokale arbeidsgiverfunksjonene og enkeltmedarbeidere i staten.

I en kunnskapsorganisasjon, hvor man i stor grad lener seg på den enkelte fagressurs' tolkningskompetanse og vurderinger, er det ikke unaturlig at det er en ulik forståelse av hvordan noe skal forstås. Imidlertid er det problematisk om denne ulike forståelsen gjør at man i realiteten taler med to tunger. Åpenhet, etterprøvbarehet og likebehandling er bærende prinsipper for statsforvaltningen. Som tidligere beskrevet vil et oppdatert presedensregister kunne avhjelpe problemstillingen med manglende enhetlig vurdering av det sentrale regel- og avtaleverket.

De fleste forvaltningsmiljøer er kunnskapsorganisasjoner. Over alt hvor det ligger et forvaltningsskjønn til grunn for forståelsen av en bestemmelse vil det være utfordringer med en enhetlig forståelse og praktisering av bestemmelsen. Gjennom beskrivelsen av case-virksomhetene kom det fram at dette er en problemstilling som flere har jobbet systematisk med. Mest tydelig er det Mattilsynet, hvor noe av begrunnelsen for både etableringen av selve tilsynet – og så etableringen av MATS – var behovet for et enhetlig tilsyn av Mattilsynets ansvarsområder.

For Mattilsynet var nøkkelen til å framstå enhetlig en kartlegging av eksisterende, og grundig beskrivelse av framtidige, arbeidsprosesser. I denne prosessen kom det fram mange ulikheter i hvordan de forskjellige delene av Mattilsynet løste tilsynelatende lignende oppgaver, og en ulik forståelse av hva tilsynsoppgaven besto av. For Mattilsynet var en viktig del av prosessen å skape en felles forståelse i hele organisasjonen av hvordan et tilsyn skulle gjennomføres, og hva tilsynsobjektene kunne forvente seg. Ved at man gjorde en grundig jobb med å beskrive hvordan det ble jobbet, var det også lettere å forankre endringene som ble gjort. Alle ble hørt, men ikke alle ønsker kunne etterkommes.

IKT kan være et verktøy som sørger for at man får en stringent utførelse av de *prosedyrer* som følger en godt beskrevet og forankret prosessbeskrivelse. Verktøyene kan gi tilgang til tidligere praksis på lignende områder, og bidra til å dokumentere hva en har gjort, slik at andre siden kan nyttiggjøre seg disse erfaringene.

Lignende erfaringer som hos Mattilsynet observerte vi oss også i UDI og NFD. I f.eks. NFD ble enhetlig forståelse av hvordan de ulike arbeidsprosessene skulle være ansett som en forutsetning for å innføre samhandlingsteknologien.

6.2.4 Behov for en mer skalerbar organisasjon

Som nevnt ovenfor mener APA at politisk ledelses forventinger til avdelingen er endret over de siste årene. Dette poenget understreker behovet for en skalerbar organisasjon, som raskt kan tilpasse seg endrede forventinger – f.eks. ved at sakstilfanget på et område endres, eller ved at noen oppgaver overføres til andre.

Gjennom intervjuene mener Rambøll å se at APA ikke i særlig grad har et skalerbart system eller en skalerbar organisasjon som kan håndtere forskjellige typer eksterne og interne henvendelser. Seksjonene er relativt små og består av medarbeidere med solid kompetanse innen sine respektive fagfelt. Dette fører til at de ulike nøkkelkompetansene er fordelt på et relativt lite antall mennesker, hvorpå APA i mindre grad evner å utnytte den enkelte medarbeiders nøkkelkompetanse på en effektiv og ressursbesparende måte. Det gjør APA relativt sårbare, fordi:

- APA er avhengig av nøkkelkompetanse hos et lite antall ansatte. Det er samtidig mye udokumentert kunnskap som vil forsvinne om disse ansatte forsvinner.
- APA tillater at eksterne gjør ressursprioriteringene for dem. Det er aksept for at det ringes direkte til saksbehandlerne, og ingen styring av når det skal være mulig eller hvilke typer henvendelser APA svarer på. Å ringe direkte til saksbehandlere er ingen uting i de fleste andre departementer. Men når en har så tydelig, operative oppgaver som APA har i forbindelse med avtale- og regelverk gjør det at mengden henvendelser blir så stor at en både bør vurdere å sette rammer for hvordan, samt sørge for at større deler av avdelingen kan bidra til å «ta unna» saker når de kommer.

I gjennomgangene av casevirksomhetene var flere bevisste på at innføring av samhandlingsteknologi var motivert av nettopp å skape skalerbarhet.

Det mest tydelige eksemplet på det var i UDI, som har sakstyper hvor det i stor grad er hendelser utenfor virksomhetens kontroll som avgjør hvor mye arbeid de vil ha, og på hvilke områder. For eksempel vil oppgangstider i økonomien føre til mer etterspørsel etter kompetent utenlandsk arbeidskraft, og ditto flere søknader om arbeidstillatelse. Tilsvarende vil utbrudd av krig og humanitære kriser føre til at asylområdet får en økning av saker.

UDI løser på overordnet nivå dette ved å opp- og nedbemanne avdelingene. De har unntak fra de generelle bestemmelsene i arbeidsmiljøloven om midlertidige ansettelser. Allikevel har også UDI en kultur for å flytte sine ansatte dit behovet er størst. Eksempelvis har UDI realisert store gevinster ved EFFEKT-programmet uten å måtte si opp ansatte som ellers ville vært overflødige. De blir heller flyttet dit hvor etterspørselen etter ressurser er størst. UDI har et CRM-system for mottak av henvendelser på en slik måte at saksbehandlerne får loggen til den aktuelle saken henvendelsen gjelder, og kan se hva som er svart tidligere. Erfaringene fra UDI tilsier allikevel at det er behov for kompetente mottakere av henvendelsene. Det er ikke tilstrekkelig å bemanne mottaksfunksjonen med generalister og et godt IT-system.

Også for NFD er skalerbarhet et uttalt mål, noe som ble understøttet av de endringene som er gjort i organisasjonsform. NFD beveger seg fra klassiske avdelings- og seksjonsinndelinger til en mer team-basert modell. Sammen med utstrakt bruk av Sharepoint og innføring av felles prosessbeskrivelser på tvers av fagområdene, bidrar det til at medarbeiderne i NFD er fleksible i oppgaver de kan anvendes på.

Ciscos viste hvordan satsing på skalerbarhet bidro til enklere å mobilisere ressurspersoner fra hele organisasjonen. Så lenge en gjorde seg uavhengig av fysisk plassering, kunne ressurser benyttes enklere på tvers av lokasjoner og organisering i virksomheten. For Cisco innebærer det at sentrale ressurspersoner ble brukt på prosjekter i hele konsernet, og de kunne aktiveres på kort varsel.

Mattilsynet benytter ikke et CRM-system, men vurderer det. De har allikevel som en målsetting at antallet eksterne henvendelser skal reduseres til et minimum. Mattilsynet ønsker å oppnå det gjennom å ha så gode informasjonsressurser på sine nettsider at brukerne kan ledes dit.

6.2.5 Gjenfinning av informasjon

Manglende rutiner rundt dokument- og informasjonsbehandling innebærer at sentral dokumentasjon befinner seg spredt i medarbeidernes e-postkasser, hjemmeområder, på avdelingens filserver og i saks- og arkivsystemet. Det finnes ikke et enhetlig gjenfinningssystem, og en er i stor grad prisgitt at informasjon deles ad-hoc på oppfordring.

Dette er problemstillinger som også kom opp i møtet med NFD og UD. For deres del har løsningen vært, med stor suksess, å implementere Microsofts Sharepoint-løsninger. Med en Sharepoint-løsning har hele departementet raskt kunne jobbe sammen på dokumenter, noe som har gitt en langt raskere og smidigere prosess i utarbeidelse av dokumenter hvor det er mange innspill som skal inkorporeres.

For å lykkes med dette, ble det brukt store ressurser i NFDs MOBSAM-prosjekt til å enes om en god struktur for informasjonslagring i Sharepoint-løsningen. Gjennom en intuitiv struktur, og utstrakt bruk av emneord mener NFD selv at de i langt større grad enn tidligere finner igjen og får gjenbrukt relevant informasjon.

Spesielt APA-U jobber også med andre avdelinger i departementet, slik at verdien av en slik samhandlingsløsning blir størst om den brukes av hele KMD, og ideelt sett kan brukes på tvers av alle departementene og underliggende virksomheter. Dette er også et formål som framkommer i IKT-strategien for departementene som har felles IKT-drift (DSS, 2015).

Departementene har som mål at [...] ansatte og politisk ledelse skal kunne jobbe hvor som helst, samhandle internt og eksternt samt dele kunnskap med andre. Det er avgjørende at IKT-systemene har høy oppetid og tilgjengelighet [...]

APA har ingen systemer som er i nærheten av å håndtere denne typen behov for samhandling og informasjonsgjenfinning. Websak kunne vært benyttet, men struktur og funksjonalitet der er ikke innrettet mot rask gjenfinning av historikk og relevante saker. Websak har også begrensede muligheter til å benyttes som en logg for telefoniske henvendelser. Som beskrevet under punkt 6.2.2 opplever APA at de har behov for løsninger som lar en raskt gjenfinne informasjon om lignende saker, eller saker på samme virksomhet som tar kontakt.

6.2.6 Tilgang til og bruk IKT-verktøy

APA har tilgang til, og bruker, den samme IKT-plattformen som resten av Kommunal- og moderniseringsdepartementet. I korte trekk innebærer det standard kontorprogramvare gjennom Microsoft Office-pakken. Avdelingen benytter i hovedsak filserver til dokumenter, og ACOS Websak som saks- og arkivsystem. De ansatte har nylig fått bærbare datamaskiner, og alle har smarttelefoner med tilgang til e-post og kalender.

I møtene med referansegruppen og ledergruppen rapporteres det om usikkerhet med hensyn til arkivverdighet, merking og behandling av dokumenter, dokumenthåndtering og -flyt, lagringssted/lagringsmåte, søk og gjenfinning, informasjonsdeling og digitalt basert samhandling /samarbeid. Det synes åpenbart at informasjonshåndteringen er en tidstyv og et problem for mange ansatte. Dette kommer til uttrykk i hvordan programvare som Websak, Outlook, Sharepoint, Lync brukes og underbrukes eller underutnyttes.

Et illustrerende eksempel er at det er én seksjon (APA-U) som benytter Sharepoint til deling av en del av sine arbeidsrelaterte dokumenter. Bruken framstår som relativt tilfeldig, og i liten grad knyttet til samarbeid om konkrete saker eller dokumenter. Løsningen benyttes på en måte som det like godt kunne bli brukt e-post eller intranettet til. Samtidig er det bare en tredel av avdelingen som har tilgang til løsningen, så eventuell bruk til samhandling rundt produksjon av dokumenter og saker vil være begrenset til APA-U.

Et nokså åpenbart poeng i denne sammenhengen, som ble tydelig i møtet med Cisco, er betydningen nettverkseffekten har for hvilken verdi samhandlingsløsningen får. For Ciscos del er

det enkelt. Om den du skal snakke med ikke har tilgang til videotelefonistyr, kan du heller ikke gjennomføre et videomøte med vedkommende. Gjennom å utstyre alle sine ansatte med dedikert videotelefonistyr viser også Cisco at dette er en utfordring de tar på alvor for å fremme intern samhandling.

Potensialet i samhandlingsteknologi ligger i å knytte medarbeiderne som kan eller bør samarbeide sammen. Om bare *noen* gjør det, vil verdien av verktøyet synke ned mot null om den du skal samhandle og kommunisere med ikke har tilgang og/eller kompetanse. Tilsvarende utfordring gjelder all samhandlingsteknologi, også gammel og utprøvd teknologi som e-post.

Rambøll oppfatter KMDs bruk av DSS' IKT-plattform i liten grad å være innrettet mot samhandling på tvers. Både i samtaler med APA selv, men også i møtet med NFD og UD, blir det trukket fram at det valgte sak-/arkivsystemet primært er rettet mot saksgang – altså prosessen fra dokumentet er ferdig og det går i linjen opp til politisk ledelse. Men det vil ofte være i prosessen i forkant av at en sak sendes til godkjenning at samhandlingsbehovet og –gevinsten er størst.

APA antas å være bundet av KMDs beslutning om å bruke den felles plattformen som DSS tilbyr. Rambøll anser det som lite sannsynlig (eller heldig) at KMD går ut av DSS IKT-fellesskap. Videre analyse tar derfor utgangspunkt i hvordan bedre samhandling innen de rammene som er gitt ved at KMD er etatsstyrer av DSS, og dermed en selvsagt bruker av DSS' løsninger.

I denne sammenhengen er det likevel relevant å peke på erfaringene fra UD, som valgt å utvikle egen plattform, nettopp av hensyn til at DSS ikke kan tilby den fleksibiliteten og funksjonaliteten de trenger for å håndtere den store mengden med lokasjoner, folk og operative oppgaver. Sammenlignet med øvrige departementsavdelinger har APA også relativt mange operative oppgaver, som innebærer kontakt med eksterne om enkeltsaker.

6.2.7 Forenkling, fornying og forbedring av avtaleverk

Som beskrevet i kapittel 2, opplever både ledelsen og medarbeiderne i APA at måten avtaleinstituttet er innrettet på ikke legger til rette for forenkling eller strategisk utvikling av et område.

Rambøll deler avdelingens syn på dette som en utfordring. Endring på dette området krever en stor grad av vilje og samarbeidsevner hos politisk ledelse og i hovedsammenslutningene, og en vurdering av hensiktsmessighet eller grad av mulighet har ikke vært innenfor dette oppdragets målsettinger.

På et overordnet nivå kan det allikevel bemerkes at det vil kunne være lettere å drive fram strategiske endringer om en har et effektivt system for å håndtere endringsønsker. Om en kan dokumentere omfang og innhold i et endringsbehov er det lettere få aksept for at noe må gjøres. Dette krever på et generelt grunnlag en metodisk tilnærming til innovasjons- og endringsledelse.

Vekting av arbeidsoppgaver og tidsbruk

	Haster	Haster ikke
Viktig	Problemer Mail Telefoner Deadlines	Forebygging Strategi Planlegging Relasjonsbygging Utforsking av nye muligheter
Mindre viktig	Avbrytelser Uventede besøk Mange telefoner Mange mail Mange møter	Trivialiteter Mange telefoner Mange mail «Small talk»

Med utgangspunkt i prioriteringsmatrisen over, tilsier erfaring at for mange ansatte i APA bruker mesteparten av sin tid i kvadratene til venstre. De bruker altså tiden på såkalte «brannslukkingsoppgaver» som er viktige og må løses, men oppfatter også flere av de mindre viktige hasteoppgavene, som viktige. I praksis betyr det at man bruker tid på mindre viktige avbrytelser, møter, mail og telefoner som kunne vært prioritert andre steder. Tiden bør i større grad brukes til oppgaver som faller inn under kvadratet øverst til høyre - på forebyggende aktiviteter, som for eksempel relasjonsbygging.

6.2.8 Modenhet i organisasjonen for endring

Samtidig er innføring av, og tilgang til, bedre teknologi ikke en tilstrekkelig forutsetning for at samhandlingen blir bedre. Samhandling krever samarbeidsvilje og -evne. Rambøll erfarer at det i APA virker å være et ønske om å jobbe tettere for å unngå de åpenbart uheldige sidene ved lite samhandling. Samtidig framstår avdelingen som nokså avventende til om det var mulig å gjøre større endringer i situasjonen. Gjennom samtalene med referanse- og ledergruppen ble samtalene rundt et tema flere ganger avrundet med at «vi kunne gjerne sett det var annerledes». I mindre grad ble det imidlertid drøftet *hvordan* arbeidsprosessene burde endres, eller pekt på *mulighetene* ved mer samarbeid.



Formelen over benyttes i møte med organisasjoner som forteller om utfordringer tilknyttet implementering av en endring. Effekten av tiltaket en ønsker å gjennomføre er avhengig av to variabler. Den første er kvaliteten på tiltaket. Basert på vår erfaring opplever vi at majoriteten av organisasjonene vi møter har relativt god kontroll på dette. Altså er det ofte høy kvalitet på det som leveres. utfordringen oppstår når medarbeidere skal akseptere leveransen. Ofte blir man så

opptatt av å levere fra seg god kvalitet, for eksempel utvikle et perfekt IT-system, at man glemmer å fokusere på brukergruppen som skal ta dette i bruk i sin daglige praksis. Det samme gjelder for strategiprosesser. De er sjelden interndrevne, slik at nivåene i organisasjonen som berøres dessverre ikke er involvert i prosessen. Slik manglende involvering og samhandling blir ofte ikke en tydelig utfordring før det er for sent å snu. De som eier prosjektet og Q, altså løsningen, kan på dette tidspunktet være så tilfreds og overbevist av egen løsning at eventuelle endringsønsker fra brukergruppen blir utfordrende å imøtekomme. Dette kan skape to motsatser som i verste fall kan ende opp med å stå på hver sin side av bordet på grunn av manglende arbeid med A. Hvordan skaper man en kultur hvor A ivaretas og medarbeiderne blir hørt og sett? Det første og viktigste tiltaket er å utvikle ledere som er «tett på». Dette vil drøftes videre under pkt 6.4.

6.2.9 Digital kompetanse

APA framstår som «normalt» kompetent på bruk av digitale verktøy, og vil slik Rambøll ser det med tilstrekkelig opplæring kunne ta i bruk alle vanlige samhandlingsløsninger.

Flere av case-virkomhetene, som UD, UDI og Mattilsynet, pekte på at et suksesskriterium ved innføring av et teknologibasert endringsprosjekt var å engasjere og involvere ildsjelene. Å ha lokale ambassadører og superbrukere rundt i organisasjonen. APA peker på at de har hatt en forynging av avdelingen de siste årene, og at det slik sett er en større etterspørsel etter nye, mer effektive løsninger enn det har vært tidligere.

6.3 Ekstern samhandling, APA og de lokale arbeidsgiverfunksjonene

Et særtrekk ved APA er det er en svært «publikumsorientert» avdeling sammenlignet med andre deler av KMD og øvrige departementer. Alle tre seksjonene jobber i stor grad ut mot eksterne brukergrupper som i sum omfatter mange virksomheter og miljøer. Selv om avdelingen opplever at de bruker mere ressurser enn tidligere på å betjene politisk ledelse, framstår det for Rambøll at hovedvekten av arbeidet skjer ut mot eksterne interessenter.

Kontakten med de eksterne interessentene er delvis formalisert, for eksempel gjennom forhandlingsinstituttet i forbindelse med utarbeidelse av hovedavtalen, hovedtariffavtalen og særavtaler. Det er, som tidligere nevnt, jevnlig møter i et eget personalledernetverket for departementene og APA-U arrangerer årlig fysiske møteplasser for HR-ledere og ansatte som Statens Personallederkonferanse, topplederkonferansen i staten m.v. Gjennom fagansvaret for Difis tilbys virksomhetene kurs og konferanser som «HR-dagen» og konferanser om inkluderende arbeidsliv og lignende.

6.3.1 Deloittes gjennomgang av den statlige arbeidsgiverfunksjonen

Som beskrevet i kapittel 2, ble det i forkant av at Rambøll startet utarbeidelsen av denne rapporten levert en gjennomgang av den statlige arbeidsgiverfunksjonen fra Deloitte. Rapporten peker på en rekke områder hvor det hevdes å være behov for utvikling og endring i den statlige arbeidsgiverfunksjonen.

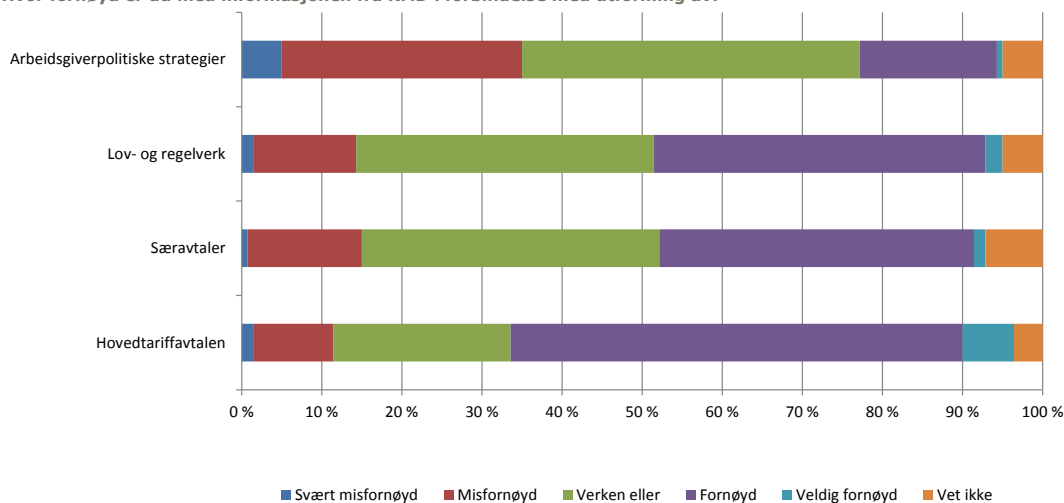
Rambølls og Deloittes undersøkelser har et forskjellig utgangspunkt, men spesielt på dette området – utvikling av samhandling med eksterne interessenter – vil det være overlapp i de undersøkelsene som er gjort. Denne rapporten vil supplere noen av funnene i Deloittes rapport, både ved at det gjøres funn som bekrefter Deloittes beskrivelser men også funn som modererer eller peker i andre retninger enn Deloittes beskrivelser.

6.3.2 Resultater fra undersøkelse blant statlige HR-ledere

Som en del av kartleggingen har Rambøll gjennomført en elektronisk spørreundersøkelse blant alle statlige HR-ledere. Bakgrunnen for undersøkelsen var å avdekke i) brukernes tilbakemeldinger om informasjon og samhandling mellom den sentrale og lokale arbeidsgiverfunksjonen og ii) brukernes behov vedrørende faglig bistand fra APA. I all hovedsak

er de statlige HR-lederne relativt godt fornøyde med den informasjonen som APA gir i forbindelse med sine fagområder. Spesielt gjelder dette i forbindelse med utformingen av hovedtariffavtalen, hvor 62 % svarer de er fornøyd eller veldig fornøyd.

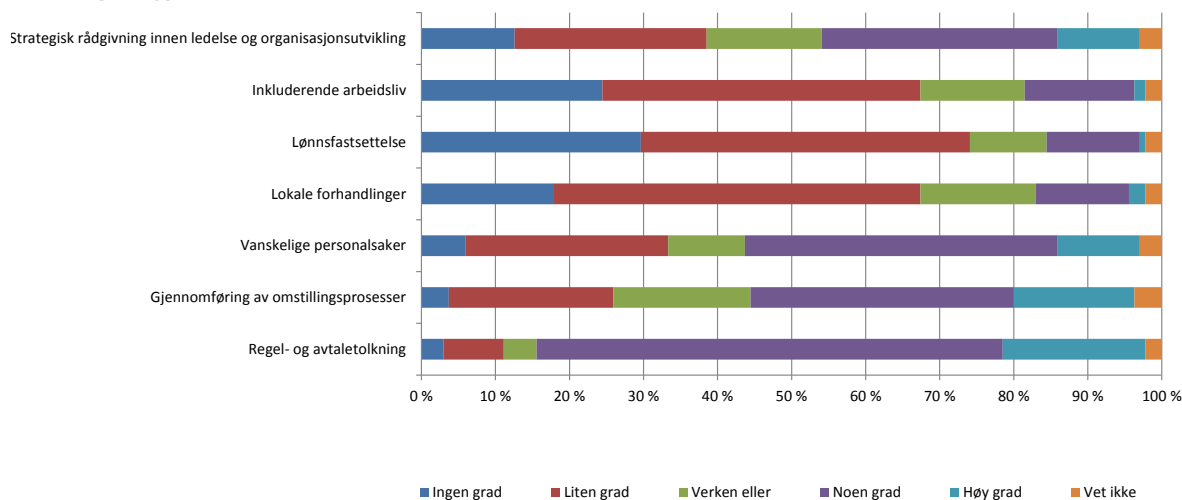
Hvor fornøyd er du med informasjonen fra KMD i forbindelse med utforming av:



Informasjon i forbindelse med lov og regelverk er det 43,4 % som er fornøyd eller veldig fornøyd med, mens det for informasjon i forbindelse med utforming av særavtaler er 40,7 % som sier seg fornøyd eller veldig fornøyd. Begge disse spørsmålene har en høy andel svar som er «vet ikke» eller «verken heller» (43,5% for lov- og regelverk, og 44,2% for særavtaler). Få er regelrett misfornøyd. Det kan indikere at det er lite bevissthet og/eller etterspørsel i de lokale HR-avdelingene rundt informasjon fra den sentrale arbeidsgiverfunksjonen. Samtidig kan det også bety at informasjonen gis på et tilstrekkelig nivå, men at det heller ikke er mer enn det. Det kan forstås som en indikasjon på at det er et potensial for *forbedring* av eksisterende informasjonsressurser, og kan bidra til en antakelse om at det ikke er behov for å starte fra «scratch» med å etablere en ny løsning for informasjonsdeling.

Informasjon om arbeidsgiverpolitiske strategier skiller seg ut i denne sammenhengen, ved at det er mange som svarer de er misfornøyd eller svært misfornøyd med informasjonen (35%), mens det er relativt få som sier seg fornøyd eller veldig fornøyd (17,7%). Dette forsterker funn i Deloitte's rapport, hvor det stilles spørsmål ved om den sentrale arbeidsgiverfunksjonen i tilstrekkelig grad er orientert mot strategisk utvikling, og at det etterspørres mer involvering fra de lokale arbeidsgiverfunksjonene.

I hvilken grad opplever du at din virksomhet har behov for bistand fra KMD om:

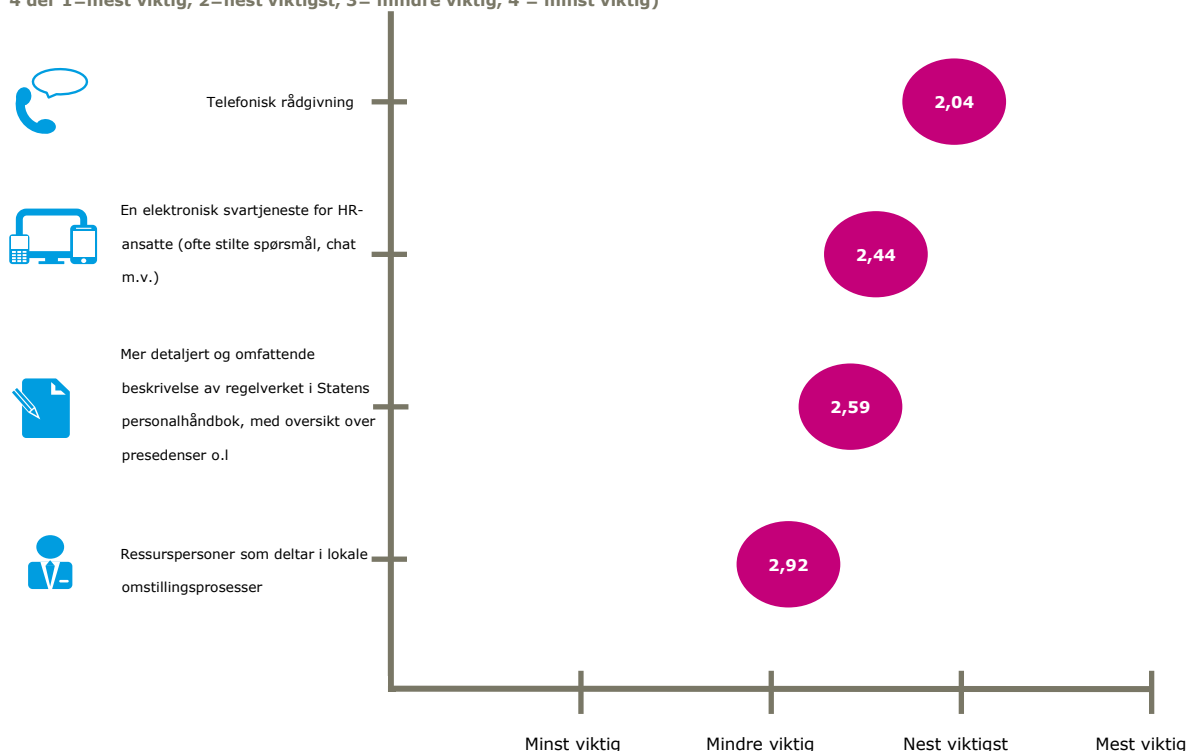


På spørsmål om hvilket *behov* for bistand HR-lederne i statlige virksomheter har, peker tre områder seg ut hvor det i mindre grad er behov. Det er inkluderende arbeidsliv (16,4 % svarer de opplever behov for bistand i noen eller høy grad), lønnsfastsettelse (13,3%) og gjennomføring av lokale forhandlinger (14,8 %). I den andre enden av skalaen er det hele 82,7 % som mener de i noen eller høy grad har behov for regel og avtaletolkning. Dette behovet understreker både potensialet i APA for å påvirke utformingen og praktiseringen av den statlige arbeidsgiverpolitikken, men det gir også en klar pekepinn på at det er innen dette området de største forventningene knyttet til APAs bistand ligger.

Godt og vel halvparten av HR-lederne i staten (51,9 %) peker på et behov for bistand i forbindelse med gjennomføring av omstillingsprosesser, mens 53,3 % har behov for bistand i forbindelse med vanskelige personalsaker. Ut i fra intervjuene med de statlige case- virksomhetene kan det virke som om det er en sammenheng, da omstillingsprosesser erfaringsmessig genererer noen vanskelige personalsaker i forbindelse med at arbeidsoppgaver endres eller forsvinner.

Spørsmålet knyttet til behov for bistand peker i retning av at det er et ønske om å styrke den sentrale arbeidsgiverfunksjonens rådgivningskapasitet.

Hvordan ville du foretrukket at en eventuell styrking av rådgivningsfunksjon for HR og omstilling ble løst: (Ranger alternativene fra 1 til 4 der 1=mest viktig, 2=nest viktigst, 3= mindre viktig, 4 = minst viktig)



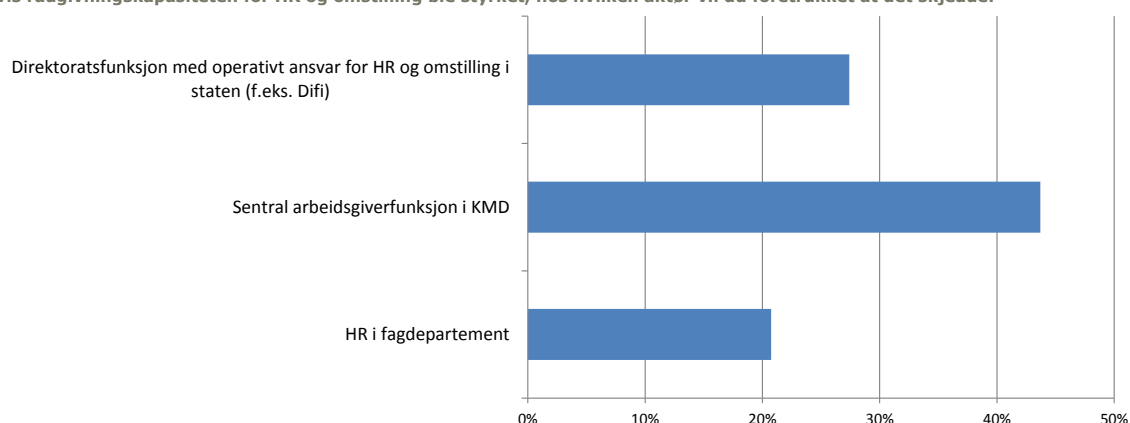
På spørsmål om hvordan respondentene ville rangere fire mulige kanaler for styrking av rådgivningsfunksjonen, er den klart foretrukne måten telefonbasert rådgivning. Det styrker anbefalingen under punkt 6.5 om at APA bør tilstrebe seg en mer strukturert håndtering av alle telefonhenvendelsene de får.

Rambøll tolker plasseringen av «En elektronisk svartjeneste for statlige HR-ansatte (ofte stilte spørsmål, chat mv)» og «Mer detaljert og omfattende beskrivelser av regelverket i SPH, men oversikt over presedens o.l.» som avventende men positive.

HR-lederne i staten anser det som, i denne sammenhengen, minst ønskelig å benytte dedikerte ressurspersoner til å bidra inn i de lokale omstillingsprosjektene. Det kan være et uttrykk for at den lokale arbeidsgiverfunksjonen opplever seg som autonome i hvordan de skal utøve sitt arbeidsgiveransvar. Dette er også i tråd med den ansvarsmodellen som foreligger i dag. I intervjuene med APA kommer det også klart fram at APA ikke ser seg selv som en overordnet personalavdeling i staten som skal inn å løse enkeltsaker, og ta føringen på endringsprosesser i virksomhetene.

Undersøkelsen viser at virksomhetene er delt i synet på hvor en eventuell styrking av rådgivningskapasiteten bør legges.

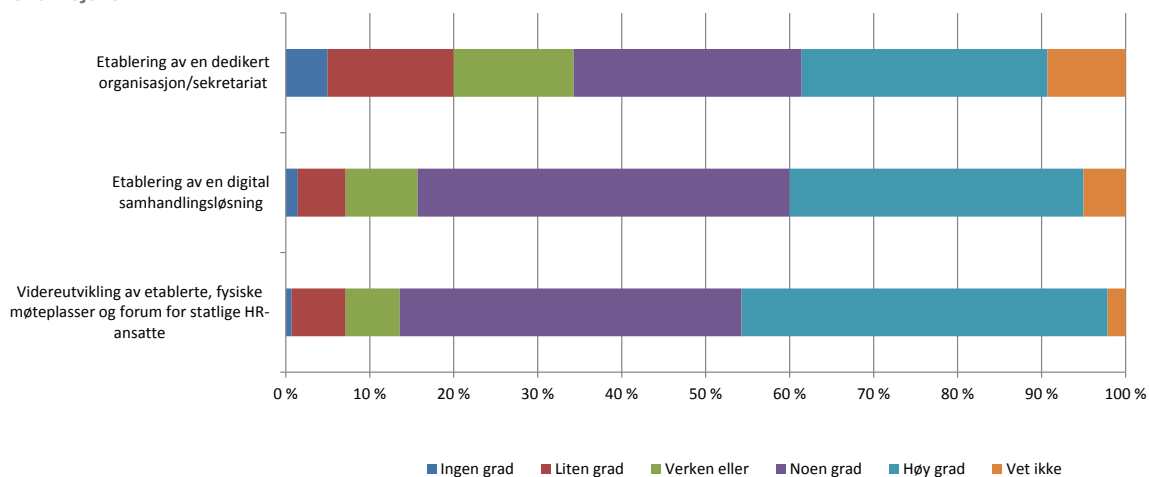
Hvis rådgivningskapasiteten for HR og omstilling ble styrket, hos hvilken aktør vil du foretrukket at det skjedde:



En solid hovedvekt av respondentene (43,7 %) mener en slik styrking bør skje i APA. Det kan forstås som en tillitserklæring til den jobben APA gjør og har gjort, og den kompetansen som er i avdelingen. Kun 20,7 % mener det bør skje i sitt eget moderdepartements HR-avdeling. I intervjuene med APA ble det gjentatte ganger understreket at fagdepartementene har et sektoransvar for at den sentrale arbeidsgiverpolitikken blir fulgt opp i sine underliggende virksomheter. Sektoransvarsprinsippet er også gjeldene på andre sentrale områder, som styring, faglig mål- og resultatoppnåelse og økonomi. I lys av dette kan det være underlig at så få ønsker at en styrking av rådgivningsfunksjonen skal skje i «eget» departement. Noe av forklaringen kan ligge i at det i flere fagdepartementer ikke er en utstrakt koordinering av HR-feltet i sine underliggende virksomheter, og at sektoransvaret således i mindre grad praktiseres på dette området. Det kan oppleves som vanskelig å foreslå styrking av en funksjon som i realiteten ikke er der. Tilsvarende er det bare 27,4 % som mener en styrking bør skje i en direktoratsfunksjon. I og med at det per i dag ikke eksisterer en slik funksjon, er det rimelig å anta at respondentene er svært ut i fra sine egne forventninger til hva en slik funksjon skal være, eller eventuelt manglende forventninger.

Dette gjenspeiler seg også på spørsmål om i hvilken grad HR-lederne mener etablering av en dedikert organisasjon/sekretariat kan bidra til bedre samhandling mellom de lokale HR-funksjonene og den sentrale arbeidsgiverfunksjonen. Selv om 46,4 % er positive til dette, svarer 23,6 % «vet ikke» eller «verken eller».

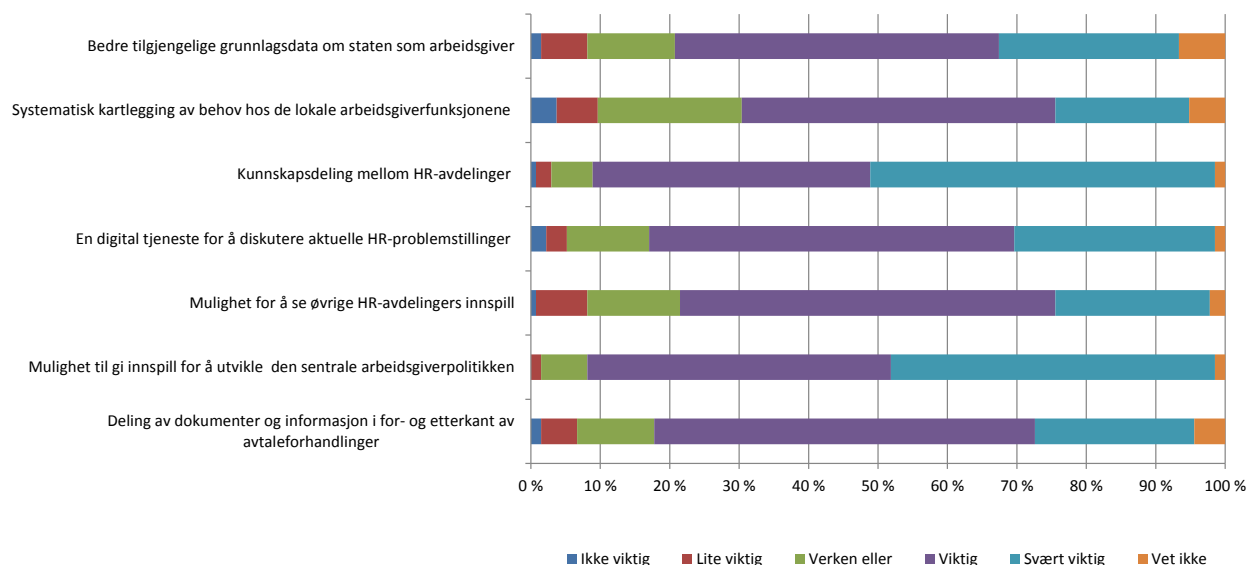
I hvilken grad mener du følgende arenaer kan bidra til bedre samhandling mellom de lokale HR-funksjonene og den sentrale arbeidsgiverfunksjonen



HR-lederene er aller mest positive til å videreutvikle de etablerte, fysiske møteplassene mellom de lokale HR-funksjonene og den sentrale arbeidsgiverfunksjonen for å bedre samhandlingen. 84,3 % mener dette høy eller noen grad vil bidra til mer samhandling. Samtidig er det også i stor grad positive holdninger til å etablere en digital samhandlingsløsning, hvor 79,3 % tror dette i noen eller høy grad vil bidra til bedre samhandling. Som drøftet over, er respondentene mer avventende til etablering av en ny organisasjon/direktorat som skal ha ansvar for samhandlingen.

På spørsmål om hvilke tjenester og funksjoner en ønsker å se i en eventuell framtidig arena for samhandling, kommer det tydeligere frem at HR-lederne er positive til en samhandlingsarena. I grove trekk er det stor etterspørsel etter *alle* de foreslåtte tjenestene, men spesielt positive er HR-lederne til en arena for å dele kunnskap og erfaringer på tvers av virksomhetene. Videre er det mulighetene til å gi innspill i utviklingen av den sentrale arbeidsgiverpolitikken høyt etterspurt. Det som i minst grad etterspørres er systematiske kartlegginger fra APA om behov hos de lokale arbeidsgiverfunksjonene. Dette er et interessant funn i lys av hvor stor grad dette behovet blir trukket frem i Deloitte's gjennomgang av arbeidsgiverfunksjonen.

I en eventuell framtidig arena for samhandling, hvor viktig mener du følgende tjenester ville være:



Undersøkelsen understøtter og styrker anbefalingene fra en Deloitte-rapport fra 2012: *Formidling av det personalpolitiske regelverket*, hvor det ble anbefalt tre hovedområder for utvikling:

- I. Forbedring og fornying av regelverksproduktene og formidlingstiltakene
- II. Utvikling av FAD/APA sin rolle fra regelfokus til noe bredere HR-fokus, og fra faglig ekspert og serviceinstans til aktiv pådriver og drivkraft for utvikling
- III. Tilrettelegging for erfarings- og kompetansedeling, samarbeid og samhandling mellom personalfunksjoner og arbeidsgiver- og personalpolitiske kompetansemiljøer i staten for felles læring og utvikling

6.3.3 Informasjon og veiledning om hvordan lov- og regelverk er utformet og skal anvendes

Med tanke på at de fleste HR-lederne i staten opplever å ha størst behov for bistand i forbindelse med avtale- og regelverksfortolkning, er trolig det største gevinstpotensialet en kombinasjon av telefonisk rådgivning, en elektronisk svartjeneste og en mer detaljert og omfattende beskrivelse av regelverket i Statens personalhåndbok. Ved å samkjøre disse alternativene vil APA kunne

styrke sin rådgivningstjeneste samtidig som de i større grad enn i dag kan guide HR-ledere til skriftlig materialet som besvarer deres problemstillinger.

Det finnes allerede etablerte og relevante eksempler på kontaktpunkt for bistand og rådgivning innen spesifikke juridiske områder hvor lov og tilhørende forskrifter er forklart, eksemplifisert og hvor publikum har mulighet til å stille spørsmål direkte til jurister med ekspertise innen fagfeltet. <http://www.personvernskolen.no> er et slikt eksempel. Personvernskolen var et forskningsprosjekt ved Senter for rettsinformatikk, en del av det juridiske fakultetet ved Universitetet i Oslo, om bruk av teknologi i skolen og hvordan dette har innvirkning på elevers, lærere og foretattes personvern. Som en del av prosjektet fikk aktørene i skolesektoren anledning til å sende inn spørsmål om hvordan aktuelle personvernutfordringer i skolen kan løses. Spørsmålene ble besvart av en gruppe eksperter på personvern sammensatt av representanter fra Datatilsynet, Elevorganisasjonen og Senter for rettsinformatikk. I tillegg er personopplysningsloven forklart med konkrete eksempler knyttet til bruk av personopplysninger i skolen. Personvernskolen fungerte således både som en informasjonsbank med forklarende og presiserende tolkninger av et konkret regelverk, og som et kontaktpunkt hvor enkeltpersoner kan stille spørsmål knyttet til konkrete handlinger. Alle spørsmål ble anonymisert og gjort generelle før de deretter publiseres på nettsiden. Dette medførte at andre aktører i skolesektoren, som er i samme situasjon, kunne finne svar på sine utfordringer blant de publiserte svarene. Ved prosjektets slutt var omkring 200 ulike henvendelser besvart.

Dersom man ønsker å styrke rådgivningstjenesten i APA i tilknytning til bistand til avtale- og regelverksfortolkning vil en modell som beskrevet over kunne fungere godt. Både ledergruppen og referansegruppen beskriver at de virksomhetene som tar kontakt med APA om problemstillinger knyttet til avtale- og regelverksfortolkning ofte er ute etter svar på avgrensede og konkrete problemstillinger, mange av henvendelsene er også enkle å besvare. Ved å etablere en tjeneste hvor HR-ledere, og andre kan henvende seg til en felles nettbasert portal, kan man i større grad enn hva APA evner i dag, lede aktørene til informasjonskilder hvor de selv kan finne svar på sine problemstillinger. Trolig vil også en mer detaljert og omfattende beskrivelse av SPH, med tilhørende eksemplifiseringer, på sikt bidra til at dette blir en mer foretrukket kanal for å tilegne seg kunnskap.

Det er gjennom Statens Personalhåndbok APA formidler de sentrale bestemmelsene i den statlige arbeidsgiverpolitikken. APA tilbyr SPH i dag som en tjeneste under Lovdata, og benytter Lovdatas tekniske plattform. Det ligger avansert funksjonalitet i Lovdata Pro-plattform, bl.a. med mulighet for å kunne personalisere boken gjennom individuelle innloggings- og skrivemuligheter. Løsningen har også mulighet for deling av kommentarer til en avgrenset krets, men denne muligheten benyttes i liten grad av APA eller andre brukere av SPH.

Rambøll vurderer Lovdatas plattform som egnet til formålet, som er å formidle regelverket på en lett tilgjengelig måte. Gjennom Lovdata er det gode muligheter til å tilpasse innhold og form til brukerens behov, og løsningen lar seg relativt lett inkorporere i andre løsninger. For eksempel var henvisninger og oppslag i relevant regelverk integrert i Mattilsynets tilsynsløsning MATS. Mattilsynet utfører tilsyn med basis i et stort antall regelverk, og deres viktigste virkemiddel er enkeltvedtak. Regelanvendelse er derfor svært sentralt i alt tilsynet gjør. Inspektøren blir hele tiden geleidet gjennom det relevante regelverket, med direktelenker til relevante passasjer i Lovdata. Når et vedtak skal skrives, genererer systemet automatisk et vedtaksbrev med en innledning hvor det viktigste regelverket gjengis. Denne teksten hentes fra Lovdata, og tilbys gjennom et eget API (et teknisk grensesnitt for integrering og presentasjon av forskjellige datakilder). Lovdata tar betalt for å gjøre API'et tilgjengelig.

APA har fortsatt et potensiale i å utvikle innholdet i SPH, men mangler i innholdet kan i liten grad lastes selve løsningen til Lovdata. Lovdata brukes i praksis av alle jurister i forvaltningen, og APA selv antar at det betyr at det i alle virksomheter er nøkkelpersoner som også har tilgang til Pro-

versjonen. Lovdata selv kan ikke bekrefte at alle offentlige virksomheter har tilgang til Pro-versjonen, men gir uttrykk for at det er mange som har det.

Rambøll vil allikevel advare mot at APA knytter for mye innhold i SPH eksklusivt til de med Lovdata Pro-tilgang. Det vil for det første være viktig at SPH, og det sentrale avtaleverket på området, er tilgjengelig for en bredere brukergruppe enn statlige HR-funksjoner. Som gjennomgangen av interessenter og målgrupper viser har APA en bred kontaktflate. Videre er det ikke slik at det bare er jurister som benytter SPH. Det er også grunn til å anta de som benytter SPH mer sporadisk, altså interessenter som ikke jobber i statlige HR-avdelinger, vil ha nytte av merknader og kommentarer fra APA og muligens også fra andre brukere.

APA kan oppfordre brukerne av SPH til å betale for tilgang til Lovdata Pro, men vil neppe ha mulighet til å påvirke utover det. Lovdata Pro innebærer at brukervirksomheten må betale 12-1300 kroner inkl. mva per bruker i året. Om APA allikevel ønsker å utnytte mulighetene i pro-versjonen, side vil det i følge Lovdata være teknisk mulig å gjøre denne tilgjengelig for alle brukerne av SPH. Det vil snarere være et spørsmål om pris og betalingsvilje fra APAs side, som i så fall må ta denne kostnaden. Kostnaden vil være gjenstand for forhandling mellom APA og Lovdata.

Hvordan SPH kan videreutvikles må også ses i sammenheng med analysen og drøfting under punkt pkt 6.3.6 *Etablering av en digital samhandlingsarena*. Rambøll vurderer samlet sett ikke Lovdata som en egnet løsning for diskusjon, involvering og videreutvikling av det personalpolitiske regelverket i staten, men heller som god formidlingsplattform som kan brukes sammen med andre løsninger.

APA selv gir et entydig uttrykk for at SPH kan bli bedre, og mener verdien av løsningen vil øke om bestemmelsene suppleres med mer utfyllende beskrivelser av eksempler/case eller dybdebeskrivelser av KMD policy og meninger på ulike personalpolitiske områder. Rambølls mener dette virker å være en god vurdering, og at anvendeligheten vil øke om det framstår klarere hvordan regel- og avtaleverket kan eller skal anvendes i forbindelse med konkrete saker. HR-lederne rangerer også dette midt på treet (en snittscore på 2,44 på en skala fra 1-4, hvor 1 er mest viktig og 4 minst viktig), men en må anta at om de etter å ha brukt en mer utvidet SPH opplever at de vil bli mer trygge på egen anvendelse av regelverket.

Det innebærer samtidig at det vil være en god vurdering å utvide SPH med mer detaljert informasjon om praktisering av regelverket fordi det kan medføre at flere saker kan løses lokalt, uten at APA må belastes med å svare på gjentatte, enkle spørsmål om regelanvendelse. Gjennom intervju Rambøll har hatt med APAs ledergruppe og referansegruppe kommer det fram en tilnærmet unison beskrivelse av en lite strukturert tilnærming til henvendelser utenfra. Spesielt gjelder dette henvendelser som er knyttet til forståelse og anvendelse av APAs eget regelverk. Dette er omtalt under punkt 4.3.3, hvor også APAs ressursbruk knyttet til dette drøftes. Dette er også et argument for å ikke innføre unødvendige barrierer for å få full tilgang til relevant informasjon, ref drøftingen over om å legge funksjonalitet eksklusivt for brukere av Lovdata pro.

6.3.4 Utvikling av dialog og samhandling med virksomhetene

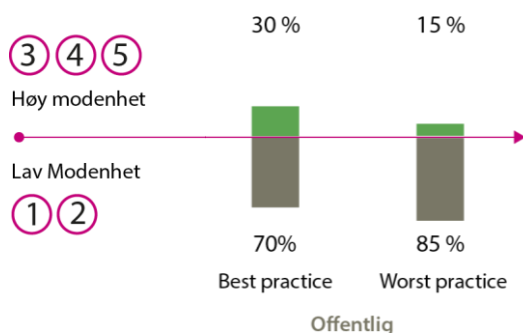
I møtet med de statlige case-virksomhetene var ikke bistand fra APA i forbindelse med omstilling i særlig grad etterspurt, til tross for at det ble spurt eksplisitt om det. Dette inntrykket modereres gjennom spørreundersøkelsen, hvor rundt halvparten av HR-lederne mener dette i noen eller høy grad er et behov.

Slik ressurstilgangen og ansvarsporteføljen til APA er i dag, er det etter APAs syn lite kapasitet til å tilfredsstille behovet om faglig støtte til omstillingsprosesser. Men faglig støtte innebærer ikke nødvendigvis at alt må ligge på APAs skuldre. Faglig støtte kan også skje mellom statlige virksomheter, og kunnskap kan tilegnes fra hverandre og gjennom deling av erfaringer og beste praksis.

Deloitte-rapporten fra 2015 peker på et behov for et interessefellesskap mellom de statlige HR-funksjonene. Dette behovet blir understreket av at HR-lederne i vår undersøkelse svarer så tydelig at de ønsker at en samhandlingsarena skal være en arena for også utveksling av erfaringer.

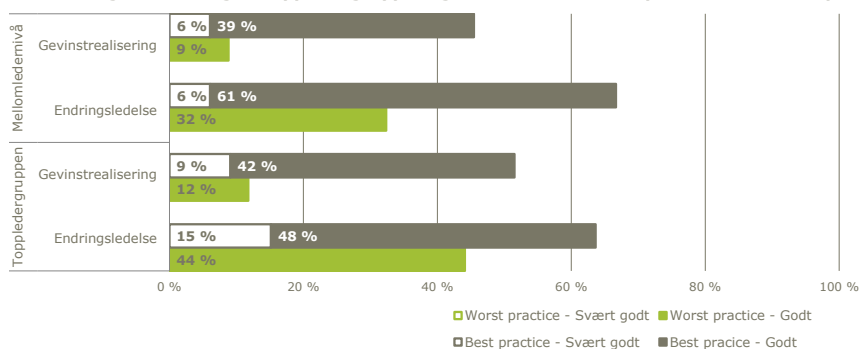
En klar fordel med et formalisert interessefellesskap er at virksomhetene gis verktøy og en arena for å tilegne seg kunnskap fra andre virksomheter som har vært gjennom omstillingsprosesser. De som i dag har god kunnskap om endrings- og omstillingsprosesser har ofte lært dette gjennom de prosessene de har vært gjennom. De fleste virksomheter gjennomgår sjeldent større omstillingsprosesser. Dermed vil erfaring og kompetanse fra de som har gjennomført omstillingsprosesser være relevant for andre virksomheter som ikke har tilsvarende erfaring, men hvor virksomheten skal gjennom en større omstillingsprosess.

Funn fra IT i praksis 2015 viser at modenheten innen endringsledelse har hatt en positiv økning de siste årene, men den generelle modenheten i offentlige virksomheter er fortsatt lav. Dette understreker behovet for erfaringsdeling mellom de som har mye erfaring med endrings- og omstillingsprosesser, og de som ikke har det. Noe av forklaringen på at modenheten gradvis øker på dette området kan være – som antydnet ovenfor - at stadig flere offentlige virksomheter gjennomfører større omstillingsprosesser, og dermed blir mer bevisst på viktigheten av å arbeide systematisk med endringsledelse. IT i praksis viser at det er de virksomhetene som har opparbeidet seg høy modenheten innen endringsledelse også er de virksomhetene som leverer de beste resultatene innen digitalisering av sine arbeidsprosesser, altså beste praksis-virksomhetene.



Videre viser IT i praksis en korrelasjon mellom virksomhetene hvor øverste IT-ansvarlige vurderer kompetansenivået til mellomledere og toppledergruppen innen endringsledelse som godt eller svært godt og beste praksis-virksomhetene. Ingen av *worst practice*-virksomhetene i offentlig og sektor, rapporterer om svært godt kompetansenivå innen endringsledelse hos toppledergruppen eller på mellomledernivå. Det er således en klar sammenheng mellom de virksomhetene som oppnår de beste resultatene med sine IT-investeringer og kompetansenivå innen endringsledelse på topp- og mellomledernivå.

IT-ansvarliges vurdering av toppledergruppens og mellomledernes kompetansenivå fordelt på best og worst practice(offentlig)



Funnene fra IT i praksis viser viktigheten av å ha en systematisk tilnærming til endringsledelse, og at virksomhetene sørger for at både mellomledere og toppledere har det nødvendige kompetansenivået denne disiplinen krever.

6.3.5 Fagdepartementenes rolle og kompetanse

Rambøll opplever at rolle- og ansvarsfordelingen mellom fagdepartementenes HR-avdelinger og APA er noe uklar. På den ene siden mener APA at det foreligger et sektoransvar for departementenes HR-funksjon hva gjelder underliggende virksomheters utvikling av HR-området og deres praktisering av den statlige personalpolitikken.

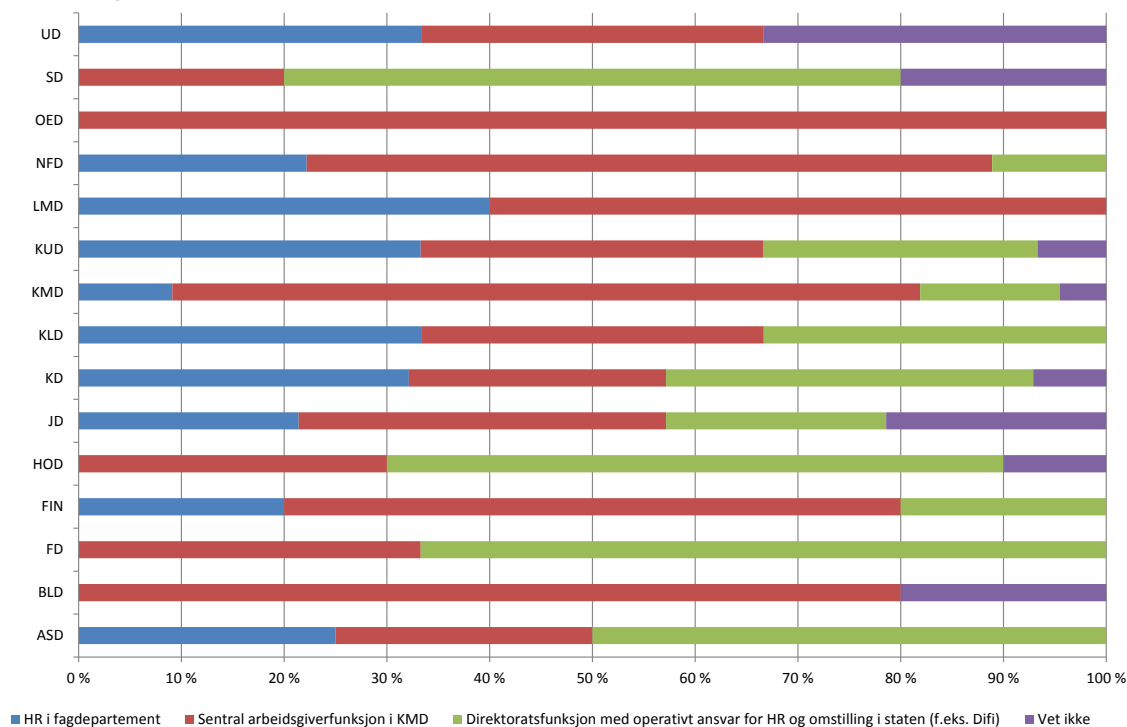
På en annen side omtaler APA i samtalen dette som «hvordan det egentlig skal være», og det framkommer som svært ulikt hvordan departementene skjøtter dette ansvaret. Noen departementer har egne personalledernetter, hvor departementets HR-avdeling tar en aktiv rolle i å utvikle arbeidsgiverrollen i underliggende virksomheter. Dette gjelder imidlertid et mindretall av departementene.

Det er APA-U som i hovedsak er seksjonen som forvalter kontakten med departementenes HR-avdelinger, blant annet gjennom Departementenes personalledernetter. Rambøll har et begrenset grunnlag til å vurdere hvordan denne kontakten fungerer, men i samtaler med APA framstår det som at samhandlingsformen i liten grad er strategisk innrettet. APA benytter Personalledernettet til å orientere om pågående prosesser og endringer, men stiller i liten grad krav til departementene om hvordan de skal følge opp denne informasjonen i styringsdialogen med underliggende virksomheter.

Resultatet er at APA, etter eget syn, i praksis tar ansvar for oppgaver som egentlig skal ligge i de enkelte HR-avdelingene. Antakelsen om at sektoransvaret i de enkelte fagdepartementene ikke fungerer tilfredsstillende blir styrket av undersøkelsen, hvor bare 21 % av de statlige HR-lederne kunne ønske at en styrking av rådgivningsfunksjonen på feltet bør skje i HR-avdelingen i eget fagdepartement.

Av de resterende HR-lederne er det et klart flertall som gir inntrykk av at de ønsker at det er den sentrale arbeidsgiverfunksjonene i KMD som er det miljøet hvor disse oppgavene bør ligge. At sektoransvaret for HR-området praktiseres forskjellig i de departementene er, som tidligere nevnt en mulig forklaring.

Hvis rådgivningskapasiteten for HR og omstilling ble styrket, hos hvilken aktør vil du foretrukket at det skjedde (fordelt på departementsområdet)



Som det framkommer av grafen over, er det variasjon mellom sektorene i hvilken grad de har tiltro til at det er fornuftig å styrke rådgivningskapasiteten i eget departements HR-avdeling. Rambølls antakelse er at dette gjenspeiler fagdepartementenes innsats som sektoransvarlig for gjennomføring av og rådgivning i forbindelse med arbeidsgiverpolitikken.

De øvrige seksjonene (enn APA-U) har også kontakt med departementenes HR-avdelinger, spesielt i forbindelse med forhandlinger av særavtaler innen et fagdepartements område. Men også her blir det tydelig at i hvilken grad departementene tar ansvar for egne virksomheter påvirker hvordan APA jobber, og hvilke ressurser som må settes inn. I samtalen med APA ble det klart at for enkelte sektorer ville det være å anse som en tidstyv å involvere fagdepartementet i forhandlingene og utviklingen av særavtaler.

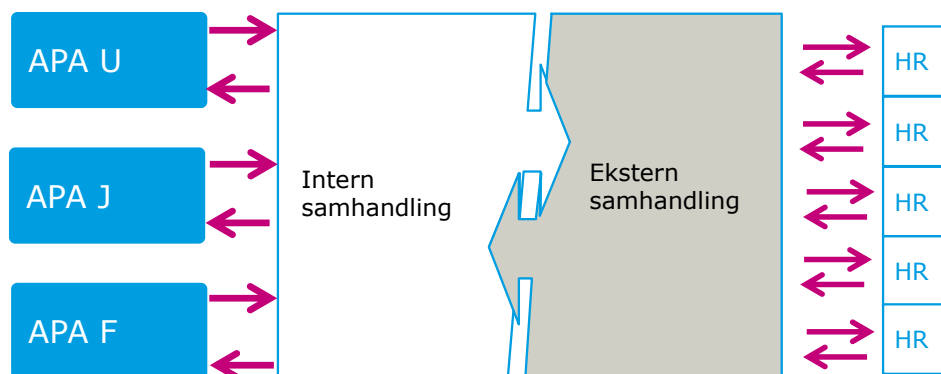
Rambøll vil anbefale at det klargjøres hvilke forventninger avdelingen skal kunne ha til fagdepartementenes HR-avdelinger. Om en ønsker å gå videre med en desentralisert modell, hvor departementenes HR-avdelinger skal ha et strategisk ansvar for å utvikle arbeidsgiverpolitikken i sine sektor – så må det iverksettes tiltak for å øke kompetansen i fagdepartementene slik at de kan fylle denne rollen.

En målsetting med et slikt kompetanseløft bør i så fall være å spre «belastningen» og ressursbruken knyttet til å svare på enkeltspørsmål i forbindelse med tolking av regel- og avtaleverk.

6.3.6 Etablering av en digital samhandlingsarena

Selv om virksomhetene i all hovedsak er tilfreds med informasjonen som gis fra APA innen de forskjellige ansvarsområdene, er HR-direktørene svært åpne for å etablere arenaer for mer samhandling mellom HR-funksjonene i staten, og mellom den lokale og sentrale arbeidsgiverfunksjonen. 80% svarer at de er positive til å etablere en digital samhandlingsløsning, og det er spesielt innen kunnskapsdeling HR-lederne ser potensialet i en slik løsning.

En slik digital samhandlingsarena kan i praksis være en forlengelse av en intern samhandlingsplattform, med mye delt funksjonalitet knyttet til dokumentdeling og raskt gjenfinning av sentrale data. Det vil være naturlig at SPH inngår som en integrert del av løsningen, noe Rambøll i tråd med omtalen under punkt 6.3.3 vurderer å være fullt ut mulig. Det samme gjelder å gjøre tilgjengelig sentrale grunnlagsdata, som lønnsstatistikk og data fra det sentrale tjenestemannsregisteret som eies av APA, men driftes av SSB.



Figuren ovenfor illustrerer hvordan de ulike seksjonene i APA kan samhandle på en intern samhandlingsplattform, og hvordan informasjon fra den interne plattformen kan brukes i den eksterne samhandlingen med brukerne. Figuren illustrerer også at det er et skille mellom samhandlingen som er internt i APA, og den samhandlingen som foregår eksternt med brukerne. Samtidig vil mye av samhandlingen internt ha betydning for ekstern samhandling, og vice versa.

En samhandlingsløsning kan danne rammen rundt mye av APAs daglige og rutinemessige kommunikasjon med sine brukere i de statlige, og suppleres med støtte for utsending av meldinger via e-post og sms om ønskelig. Svar på henvendelser kan deles fortløpende, og bidra til en langsiktig kompetanseheving av både departementenes og de underliggende virksomhetenes kompetanse om rammene for arbeidsgiverpolitikken og -ansvaret.

MATS-bloggen i Mattilsynet kan i så måte være et eksempel til inspirasjon. Der diskuterer brukere av tilsynsløsningen forskjellige framgangsmåter, utfordringer og endringsønsker. Samtidig kan de stille spørsmål, og Mattilsynets IT-avdeling og superbrukere på fagsiden deltar aktivt i å besvare spørsmål og generelt i diskusjonene.

En slik tjeneste vil *supplere* andre viktige (og fysiske) møteplasser mellom den sentrale og de lokale arbeidsgiverfunksjonene, og tilby en ramme for en dag-for-dag kontakt mellom den lokale og den sentrale arbeidsgiverfunksjonen.

I figuren ovenfor kan altså den interne samhandlingen bestå av bruk av SharePoint (og/eller andre systemer), mens den eksterne samhandlingen benytter regjeringen.no som paraply-løsning samtidig som man henter informasjonselementer fra den interne samhandlingsløsningen. Rambøll anser regjeringen.no som en hensiktsmessig plattform for å samhandle eksternt med brukerne. Regjeringen.no bruker Episerver som publiseringsverktøy og det er teknisk mulig å gjøre SharePoint-funksjonalitet og -innhold tilgjengelig gjennom denne (imidlertid er det per i dag ikke en type tjeneste DSS støtter). Det vil trolig ikke påløpe vesentlig økte lisenskostnader ved en slik løsning, da DSS allerede har de nødvendige lisensene og lisenskostnader inngår i «pakken» departementene får når de kjøper IKT-tjenester derfra. Imidlertid vil det påløpe kostnader ved implementering av en slik løsning, og ressursene til å bistå med implementering må kjøpes eksternt. DSS har nylig inngått avtaler om eksterne konsulent- og utviklingstjenester på disse områdene, og vil i så fall være behjelpelige med å gjøre avrop på avtalene. Rambøll anslår at kostnadene ved å sette opp en slik løsning vil ligge mellom 500.000 og 750.000 kr, eks. mva. I tillegg må de påregnes årlige kostnader til vedlikehold.

Trolig vil de største kostnadene være knyttet til den interne prosessen i APA med å få etablert løsningen. Rambøll mener det gjennom arbeidet med rapporten ikke er synliggjort at denne type kompetanse, som forutsetter en kombinasjon av fagkunnskap, spesialisert IT-kompetanse og prosjektlederkompetanse ligger i APA. For å få inn riktig kompetanse kan APA enten rekruttere fagperson(er) med en slik kompetanseprofil, eller leie ekstern bistand. Her er det viktig å minne om at generell teknisk kompetanse ikke er tilstrekkelig. Kompetansen som beskrevet er etterspurt i markedet, slik at kostnaden sannsynligvis vil ligge i overkant av 1 million kroner årlig.

I samtale med DSS' fagansvarlige for regjeringen.no kom det fram at det ikke vil være aktuelt å benytte dagens regjeringen.no som *applikasjon* fordi denne brukes av alle departementene. Her er det imidlertid viktig å skille mellom applikasjonen og kanalen regjeringen.no. Selve applikasjonen vil det ikke være tillatt å gjøre større endringer med, men det vil være mulig å lage en ny instans av Episerver (en «klone» av regjeringen.no), slik at det rent designmessig ser likt ut og framstår for brukerne som den samme kanalen. Man vil da kunne gjenbruke de investeringene og kompetansen som DSS allerede har og koble denne nye løsningen opp mot SharePoint. Det betyr at brukerne utad ikke vil merke noen forskjell.

Det vil være DSS' strategi for samhandling i departementsfellesskapet «Sammen om jobben» (2015) som legger premissene for hvilken teknologi som kan benyttes og når den blir tilgjengelig for departementene. Rambølls anbefalte samhandlingskonsept vil være fullt mulig å gjennomføre innenfor de konseptuelle rammene som beskrives i «Sammen om jobben». Imidlertid er tidsperspektivet for å utvikle fellesløsningene uklare, og DSS vil være avhengig av ny finansiering for å kunne gjennomføre strategien.

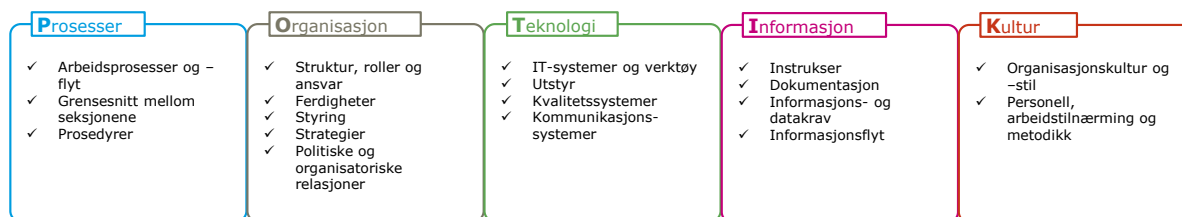
Om APA ønsker å gå videre med å utvikle en samhandlingsløsning innen rammene av plattformen DSS tilbyr, anbefales det at det tas kontakt med DSS om et samarbeid. APA bør foreslå å pilotere ny funksjonalitet, og kan slik sett bidra til bedre samhandling i sentralforvaltningen. APAs mulige samhandlingskonsept vil ha åpenbar gjenbruksverdi for andre avdelinger og departementer – samt bidra til å øke DSS' kompetanse.

6.4 Forutsetninger for å etablere effektive samhandlingsløsninger internt i APA og eksternt med brukerne

Rambøll har gjennom kartleggingen funnet flere tilfeller hvor APA, med mindre interne endringer, kan effektivisere samhandlingen både internt i egen avdeling, mellom seksjonene og ut mot eksterne brukere og annet publikum. For å kunne hente ut potensialet er det imidlertid en forutsetning med endret kultur, opplæring innen bruk av ny teknologi og tilstrekkelig planlegging av hvordan den fremtidige praksisen skal se ut.

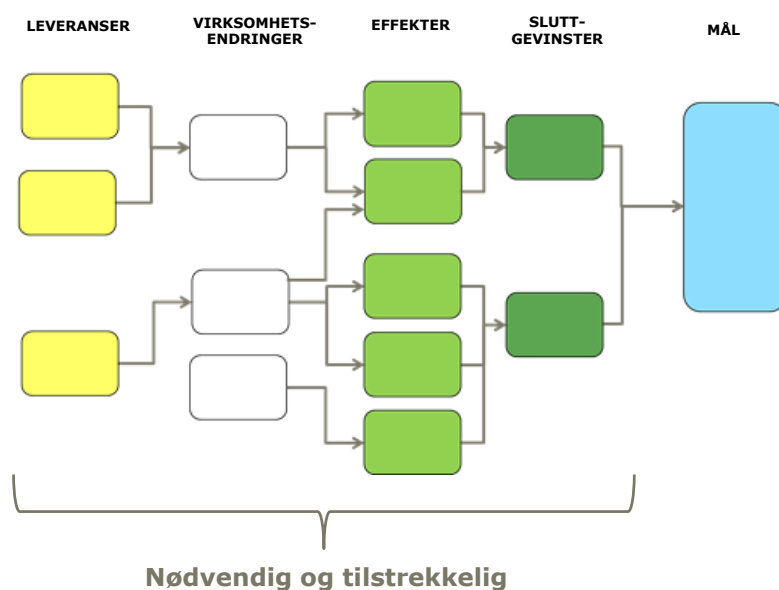
Som nevnt tidligere i rapporten ytrer både referansegruppen og ledergruppen i APA et ønske om å dele informasjon mer effektivt internt i egen avdeling. APA-U har så vidt begynt å ta i bruk SharePoint, men det gis ikke uttrykk for at seksjonen har en klar plan på hvordan SharePoint skal brukes, og kjenner kun i begrenset grad hvilke muligheter som ligger i programvaren. Rambøll erfarer gjennom casebesøkene at en av de viktigste forutsetningene for å evne og utnytte potensialet som ligger i samhandlingsteknologi er og først endre arbeidsprosesser og – rutiner og deretter velge de tekniske løsningene som best understøtter dette. Cisco, UDI og NFD rapporterer om at dette har vært en forutsetning for å lykkes med effektiv bruk av samhandlingsteknologi.

Rambøll anbefaler derfor at APA først beskriver hvordan avdelingens og seksjonenes daglige praksis ser ut når ønsket fremtidig tilstand er oppnådd, altså fremtidig praksis. Her må APA beskrive det som avdelingen og seksjonene skal gjøre i fremtiden og hvorfor dette er viktig. POTIK (Prosesser, Organisasjon, Teknologi, Informasjon og Kultur) kan benyttes som et utgangspunkt og sjekkliste over elementer som blir berørt.



Selv i små endringsprosesser er det nødvendig å beskrive hvilken endret adferd avdelingen har og hvordan den gir ønskede gevinster. Forståelse og beskrivelse av fremtidig praksis er også et viktig element for å sikre at avdelingen er i førersetet av egen endring.

Videre anbefaler Rambøll at APA lager et kart over hvilke endringer som må på plass. Prosessen med å tegne kart over hvordan leveranser og endringer av daglig praksis gir effekter, krever at APA analyserer hvilke handlinger (årsak og virkning) som resulterer i ønskede gevinster. Ikke minst med hensyn til om avdelingen har iverksatt tilstrekkelige og (kun) nødvendige endringstiltak for å sikre ønsket fremtidig praksis. Kartet tegnes fra høyre mot venstre, slik at man begynne med å definere hva som er avdelingens mål, hvilke sluttgevinster avdelingen ønsker å oppnå, hvilken effekt dette vil medføre, hvilke virksomhetsendringer som må til og til slutt hvilke leveranser som best understøtter dette.



Kartet tydeliggjør overfor avdelingens ledelse hvilke endringer som må gjennomføres før effekter oppnås. Kartet viser også innbyrdes avhengigheter – med hensyn til tid, effekter og gevinster. Kartet vil bidra til å tydeliggjøre at det er avdelingen, og ikke tilfeldigheter, som styrer endringsprosessen.

Gevinstene må være omdreiningspunktet for styring av endringsprosessene, derfor må APA styre etter det som er viktigst. Gevinster, inkludert effekter og endringer i daglig praksis, skal formuleres som måleindikatorer. Slik kan APA og ledelsen styre og prioritere etter det som er viktigst for avdelingen – nemlig realisering av gevinstene.

Før APA beslutter innføring av samhandlingsteknologien som kan bidra til å utnytte de potensielle gevinstene, er det nødvendig at APA etablerer en kultur og aksept for informasjonsdeling blant alle ledere og medarbeidere. Først når APA har etablert en slik kultur, og gjort de nødvendige endringene, kan avdelingen i realiteten ta en beslutning om hvilke samhandlingsverktøy som best understøtter de nye arbeidsprosessene. Videre vil det være nødvendig å sørge for at alle ansatte, både ledere og medarbeidere får den nødvendige opplæringen og kompetansen slik at

de selv opplever at de klarer å utnytte teknologien på en effektiv måte. Dette krever imidlertid en innsats, og det er ikke alltid like enkelt å imøtekomme utfordringene som oppstår.

I slike endringsprosesser er endringsledelse et vesentlig og nærmest avgjørende element. Endringsledelse handler om å lede en virksomhet fra gammel etablert praksis, til en ny hverdag. Dette gjelder ikke først og fremst planlegging av endringen, men om å lede selve implementeringen av endringen som kreves for å lykkes i etableringen av ny praksis. Dette stiller krav til APAs ledelse. Det vil være viktig med forankring i toppledelsen, noe som også gjentas av flere av casevirksomhetene i denne rapporten. Forankring hos toppledelsen handler om hvorvidt leder har den tilstrekkelige kompetansen og forståelsen, og hvorvidt virksomheten(e) har en kultur som fremmer samarbeid og samhandling. Lederne må være i stand til å forstå avdelingens strategiske muligheter og begrensninger i å ta ut verdi av teknologistøttede endringsprosesser. De må evne å se hvilken nytteverdi bruk av IKT potensielt kan bidra til, og således se potensialet som finnes både internt i den enkelte seksjon, mellom seksjonene i avdelingen og eksternt ut mot avdelingens brukere. Til slutt må lederne forstå hva som kreves av egen avdeling for å kunne gjennomføre vellykkede endringer. Først da vil mulighetsrommet som ligger i effektiv bruk av samhandlingsteknologi kunne utnyttes fullt ut, til gode for både seksjonenes medarbeidere, ledere og de eksterne brukerne.

Endringsledelse er følgelig tett knyttet opp til gevinstrealisering, noe som stiller krav til å rette oppmerksomheten mot struktur, systemer, prosesser og rutiner. Sist, men ikke minst må det fokuseres på holdninger, adferd og relasjoner blant menneskene i hele avdelingen.

Dersom APA ikke sørger for å skape den nødvendige kulturen, ikke sørger for kompetanseheving innen bruk av teknologi og ikke setter av tilstrekkelig med tid og ressurser til å planlegge de teknologidrevne endringene som mer effektiv bruk av samhandlingsteknologi krever, vil det være knyttet risiko til hvorvidt medarbeiderne aksepterer og tar i bruk den nye teknologien. Som beskrevet i punkt 6.2.7 er *effekten* av et tiltak lik *kvaliteten* på leveransen * *aksept* hos medarbeiderne. Dersom medarbeiderne ikke aksepterer leveransene vil ikke APA få utnyttet potensialet som ligger i effektiv bruk av samhandlingsteknologi. Det er medarbeiderne som i utgangspunktet skaper muligheten for å oppnå effektene, samtidig kan medarbeiderne skape utfordringer, fordi mennesker flest er engasjert i sitt arbeid. Det innebærer gjerne at de vil involveres, ha medbestemmelse og få mene noe om eventuelle tiltak, prosjekter og systemer som kan komme til å påvirke hverdagen deres. Dersom de ikke opplever å få dekket dette behovet vil de oppleve usikkerhet, og stiller spørsmål ved hvordan endringen kommer til å påvirke hverdagen deres og om det blir annerledes å gå på jobb. I denne situasjonen opplever organisasjoner det som populært kalles «resistance to change». Det er viktig at denne motstanden ivaretas på en ryddig måte, og at man har fokus på opplæring og involvering. Opplæring krever at det settes av tilstrekkelig med tid, samt at opplæringsopplegget kvalitetssikres for å oppnå ønsket resultat. Det vil si at de ansatte er i stand til å anvende verktøyene etter at opplæring er gjennomført. Dersom APA evner å ivareta medarbeiderne gjennom endringsløpet vil man samtidig legge til rette for en vellykket implementering, noe som er avgjørende for å skape aksept blant medarbeiderne.

Å skape aksept for samhandlingsløsninger internt i APA er en forutsetning for å lykkes med samhandlingsløsninger mot de eksterne brukerne. Først når avdelingens medarbeidere bruker løsningene vil man kunne dra nytte av å bruke samhandlingsteknologi ut mot de eksterne brukerne. Dersom medarbeiderne i APA ikke aksepterer og tar i bruk samhandlingsteknologien vil dette føre til at de eksterne brukerne ikke opplever at de teknologibaserte samhandlingsarenaene gir den ønskede effekten, og vil således ikke bruke disse aktivt. Statens personellhåndbok kan brukes som eksempel. Ved en mer omfattende bruk av SPH vil ekstern bruk av denne kreve at medarbeidere internt i APA fyller SPH med relevant og tydelig informasjon. Dersom dette ikke blir tilfelle, vil ikke de eksterne brukerne oppleve at SPH ivaretar deres behov, og de vil søke andre kanaler. Nettverkseffekten gjør seg derfor først og fremst gjeldende internt i APA. Dersom kun

noen få av avdelingens medarbeidere tar i bruk samhandlingsløsningene, vil effektene som løsningene kan bidra til, være nærmest lik null.

6.5 Anbefaling:

Rambøll anbefaler at APA jobber systematisk med å etablere samhandling som arbeidsform. I første omgang innebærer det at avdelingen kartlegger og dokumenterer sine arbeidsprosesser, og blir enige i framgangsmåten for å løse de sentrale ansvarsoppgavene som ligger til avdelingen. Som en del av prosessbeskrivelsene bør det framkomme hvilke forventinger som ligger til samhandling mellom hvilke seksjoner innen de forskjellige fagområdene.

For å understøtte denne samhandlingen bør det implementeres IKT-baserte samhandlingsverktøy. Avdelingen jobber allerede i dag mye digitalt, og virker å ha kompetansen til å ta nye løsninger i bruk relativt raskt. IKT- og samhandlingsverktøyene APA har tilgang til i dag vurderes av hverken APA selv eller Rambøll til å være særlig egnet til den type informasjonsbehandling

Tatt i betraktning at rammene rundt bruk av IKT-verktøy i KMD og APA er bundet til DSS' felles IKT-plattform, anbefaler Rambøll at APA tar i bruk en Sharepoint-løsning for lagring og deling av informasjon, og samhandling ved utarbeidelse av dokumenter og sakskomplekser. Det finnes flere lignende løsninger som Sharepoint (som Alfresco, Huddle, IBM Notes m.m.), men disse tilbys ikke gjennom DSS' IKT-plattform. Løsningen bør settes opp slik at den understøtter en arbeidsflyt lik de omforente prosessbeskrivelsene som avdelingen har kommet fram til.

Case-beskrivelsene peker på at de viktigste suksesskriteriene for vellykket innføring av teknologistøttede endringsprosesser er:

1. Forankre endringen hos ledelsen
2. Engasjer og involver nøkkelpersoner og ildsjeler. (Train the trainer)
3. Sats på tilrettelagt opplæring

Om APA skal innføre et system av denne typen, vil Rambøll anbefale at det utarbeides en plan for innføring som inkorporerer alle disse kriteriene.

APA bør videre vurdere en profesjonalisering av apparatet rundt mottok og behandling av eksterne henvendelser på avtale- og regelområdet. Undersøkelsen viser at det er på dette området verdien av APA er største for den statlige HR-funksjonen. Rambøll anbefaler at det anskaffes et enkelt CRM-system. Sammen med Sharepoint-løsningen vil CRM-systemet kunne bidra til å øke enhetligheten i hvordan avdelingen besvarer eksterne henvendelser, heve avdelingens kompetanse på tvers av fagområdene, samt lage et informasjonssystem med potensiale for at «alle» vil være i stand til å besvare de fleste henvendelsene. Et slikt CRM-system vil dekke avdelingens etterspørsel etter et løpende oppdatert presedensregister for intern bruk. Et CRM-system vil også kunne tilby ledelsen viktig styringsinformasjon, ved at en til enhver tid har oversikt over hvor mange eksterne henvendelser en har, hvor ressurskrevende de er og hvor i organisasjonen etterspørselen er størst.

Det at APA selv mener de fleste henvendelsene er om avgrensede og «enkle» problemstillinger indikerer at det er mye å hente på å utforme digitale informasjonsressurser som i større grad gjør HR-avdelingen i stand til å løse problemstillingen på egen hånd. Se drøfting under punkt 6.3.

APA virker å nyte relativt stor grad av tillitt i den lokale arbeidsgiverfunksjonen. Det viser seg i en stor grad av tilfredshet i virksomhetene med informasjonen de får fra APA, og det nærmest overveldende ønsket om at en tenkt styrket rådgivningsfunksjon bør ligge i APA.

Samtidig er det etter Rambølls syn rimelig å lese store ønsker og forventinger i undersøkelsen til at avdelingen skal kunne tilby flere tjenester, spesielt innen ytterligere rådgivning rundt regelverkanvendelse og i forbindelse med omstillingsprosesser. Videre framkommer det et stort behov for mer kunnskaps- og erfaringsdeling mellom de lokale arbeidsgiverfunksjonene.

Selv ved en styrking av den sentral arbeidsgiverfunksjonen med flere ressurser enn i dag, vil det være vanskelig å se for seg at en avdeling plassert i departementet kan ta en så operativ rolle. Uavhengig av plassering, har Rambøll tre sentrale anbefalinger for å imøtekomme behovet for mer og bedre samhandling mellom den sentrale og den lokale arbeidsgivervirksomheten.

1. Videreutvikle Statens personalhåndbok til å bli en så god informasjonstjeneste for regelverks- og avtaletolkning at det vil være mulig å henvise flere av de daglige henvendelser knyttet til regelverk dit. En slik informasjonstjeneste bør tilby både en oversikt over hvordan regelverket er anvendt i konkrete saker – og en oppdatert «ofte stilte spørsmål» (OSP, FAQ).
2. Klargjøres hvilke forventninger avdelingen skal kunne ha til fagdepartementenes HR-avdelinger. Om en ønsker å gå videre med en desentralisert modell, hvor departementenes HR-avdelinger skal ha et strategisk ansvar for å utvikle arbeidsgiverpolitikken i sine sektor – så må det iverksettes tiltak for å øke kompetansen i fagdepartementene slik at de kan fylle denne rollen.
3. Etablere et digitalt interessefellesskap som benytter samhandlingsteknologien til å øke kunnskap lokalt, dele erfaring og hente ut kollektivt rådgivning

Det digitale interessefellesskapet bør etableres som en nettjeneste for statlige HR-ansatte hvor sentrale data, dokumenter og relevante tjenester gjøres tilgjengelige. Nettjenesten bør være integrert med SPH, men kunne tilby de lokale arbeidsgiverfunksjonene innsikt i prosessene knyttet utarbeidelse av arbeidsgiverpolitiske strategier, og mulighet til å komme med innspill til disse prosessene. Tjenesten bør videre legge til rette for utstrakt diskusjon, kunnskaps- og erfaringsdeling mellom HR-ansatte. APA bør ta en aktiv rolle i disse diskusjonene, bidra til avklaringer der det er behov og benytte muligheten til å få tilbakemelding til å kontinuerlig forbedre den statlige arbeidsgiverpolitikken og tjenestene fra avdelingen.

Om APA velger å gå videre med en slik løsning, vil Rambøll anbefale en prosess hvor HR-ansatte og -ledere i stor grad involveres gjennom workshops.

Slike samhandlingsplattformer finnes det mye erfaring med. Erfaringene fra Mattilsynet, og deres MATS-blogg tilsier at det er fordelaktig å benytte hyllevare, for eksempel Sharepoint-plattformen. En ekstern samhandlingsplattform vil kunne skje som en forlengelse av en intern samhandlingsplattform, ref anbefalingen under pkt 6.3.6. Samhandlingsløsningen bør kunne etableres innen rammene for DSS' og departementenes samhandlingsstrategi «Sammen for jobben».

Om DSS allikevel ikke kan tilby en slik løsning, anbefaler Rambøll at APA går ut i markedet. Det vil i så fall være i tråd med anbefalt utviklings- og forretningsmodell i departementenes IT-strategi.

**VEDLEGG 1
RESULTATER FRA SPØRREUNDERSØKELSE BLANT STATLIGE HR-LEDERE
OG TEKNOLOGI OG SAMHANDLING. GJENNOMFØRT I PERIODEN 18.
MAI – 1. JUNI 2015**

Hvor fornøyd er du med informasjonen fra KMD i forbindelse med utforming av:							
	Svært misfornøyd	Misfornøyd	Verken eller	Fornøyd	Velldig fornøyd	Vet ikke	Total
Hovedtariffavtalen	1,4%	10,0%	22,1%	56,4%	6,4%	3,6%	100,0%
Særavtaler	0,7%	14,3%	37,1%	39,3%	1,4%	7,1%	100,0%
Lov- og regelverk	1,4%	12,9%	37,1%	41,4%	2,1%	5,0%	100,0%
Arbeidsgiverpolitiske strategier	5,0%	30,0%	42,1%	17,1%	0,7%	5,0%	100,0%
I hvilken grad mener du følgende arenaer kan bidra til bedre samhandling mellom de lokale HR-funksjonene og den sentrale arbeidsgiverfunksjonen							
	Ingen grad	Liten grad	Verken eller	Noen grad	Høy grad	Vet ikke	Total
Videreutvikling av etablerte, fysiske møteplasser og forum for statlige HR-ansatte	0,7%	6,4%	6,4%	40,7%	43,6%	2,1%	
Etablering av en digital samhandlingsløsning	1,4%	5,7%	8,6%	44,3%	35,0%	5,0%	
Etablering av en dedikert organisasjon/sekretariat	5,0%	15,0%	14,3%	27,1%	29,3%	9,3%	
I en eventuell framtidig arena for samhandling, hvor viktig mener du følgende tjenester ville være:							
	Ikke viktig	Lite viktig	Verken eller	Viktig	Svært viktig	Vet ikke	Total
Deling av dokumenter og informasjon i for- og etterkant av avtaleforhandlinger	1,5%	5,2%	11,1%	54,8%	23,0%	4,4%	
Mulighet til gi innspill for å utvikle den sentrale arbeidsgiverpolitikk	0,0%	1,5%	6,7%	43,7%	46,7%	1,5%	

ken								
Mulighet for å se øvrige HR-avdelingers innspill	0,7%	7,4%	13,3%	54,1%	22,2%	2,2%		
En digital tjeneste for å diskutere aktuelle HR-problemstillinger	2,2%	3,0%	11,9%	52,6%	28,9%	1,5%		
Kunnskapsdeling mellom HR-avdelinger	0,7%	2,2%	5,9%	40,0%	49,6%	1,5%		
Systematisk kartlegging av behov hos de lokale arbeidsgiverfunksjonene	3,7%	5,9%	20,7%	45,2%	19,3%	5,2%		
Bedre tilgjengelige grunnlagsdata om staten som arbeidsgiver	1,5%	6,7%	12,6%	46,7%	25,9%	6,7%		
I hvilken grad opplever du at din virksomhet har behov for bistand fra KMD om:								
	Ingen grad	Liten grad	Verken eller	Noen grad	Høy grad	Vet ikke		
Regel- og avtaletolkning	3,0%	8,1%	4,4%	63,0%	19,3%	2,2%		
Gjennomføring av omstillingsprosesser	3,7%	22,2%	18,5%	35,6%	16,3%	3,7%		
Vanskelige personalsaker	5,9%	27,4%	10,4%	42,2%	11,1%	3,0%		
Lokale forhandlinger	17,8%	49,6%	15,6%	12,6%	2,2%	2,2%		
Lønnsfastsettelse	29,6%	44,4%	10,4%	12,6%	0,7%	2,2%		
Inkluderende arbeidsliv	24,4%	43,0%	14,1%	14,8%	1,5%	2,2%		
Strategisk rådgivning innen ledelse og organisasjonsutvikling	12,6%	25,9%	15,6%	31,9%	11,1%	3,0%		
Hvis rådgivningskapasiteten for HR og omstilling ble styrket, hos hvilken aktør vil du foretrukket at det skjedde:								
	Respon-	Prosent						
	denter							
HR i fagdepartement	28	20,7%						
Sentral arbeidsgiverfunksjon i KMD	59	43,7%						

Direktoratsfunksjon med operativt ansvar for HR og omstilling i staten (f.eks. Difi)	37	27,4%					
Vet ikke	11	8,1%					
I alt	135	100,0%					
Åpen tekst - Er det eventuelt andre tjenester du mener bør tilbys gjennom en samhandlingsarena							
UTVIKLING AV EN HELTHETLIG HR STRATEGI FOR STATEN		1					
Generell rådgivning, eks blogg og diskusjonsfora		1					
Erfaringsutveksling på aktuelle tema innenfor HR området		1					
En felles samhandlingsarena bør være en felles plattform for arbeidsgiverpolitikk i staten. Jeg ønsker meg en felles rekrutteringsportal for alle statlige stillinger, med lenker til alt relevant regelverk. En felles statlig personalhåndbok med lenker til alt relevant regelverk, slik at man kan legge inn lokale tilpasninger (med et annet brukergrensesnitt enn i Lovdata). En felles statlig lederhåndbok, bygget på lederplattformen, og med relevante lenker. En samhandlingsplattform for streikeberedskap, slik at vi minimerer bruk av epost til enkeltpersoner. Muligens også en plattform for statlig arbeid med lærlinger? Chattefunksjon om regelverk, slik at man kan sende inn spørsmål og få svar på dem? Og til og med kanskje en plattform for statlig statistikkproduksjon, hvor man enkelt kan finne all relevant statistikk for SST og SSB, og få bistand hvis man står fast.....		1					
Dele best practice på ulike områder der statlige arb.givere er forventet å drive utviklingsarbeid, t.d. e-løysingar		1					
Veiledning i tolkning av lov- og avtaleverk på forespørsel fra lokal		1					

arbeidsgiver i konkrete saker.							
Det er særlig viktig å styrke samspillet mellom store statlige arbeidsgivere og den sentrale arbeidsgiverfunksjonen. Den dialogen må ikke "drukne" i altfor store forsamlinger av smått og stort.		1					
Best practise på HR-områder, feks rekruttering, div policies, strategier etc så alle kan både lære av hverandre, dele og slippe å finne opp hjulet på nytt hver gang.		1					
Savner rådgivningsfunksjon på arbeidsgiversiden. Staten er arbeidsgiver, men ingen arbeidsgiverorganisasjon		1					
Savner gode standard skjemaer og mulighet for å spille inn behov for endringer i skjemaene, for eksempel		1					
- taushetserklæring knyttet til forvaltningslovens bestemmelser		1					
- arbeidsavtale med standard tekst "for tiden" så lenge det er et anbefalt råd.		1					
For at samhandlingsarenaer skal være til nytte må vi ha definer hva som er felles for departementene og hva som ikke er det. Mye har potensiale til å være felles.		1					
Hvordan ville du foretrukket at en eventuell styrking av rådgivningsfunksjon for HR og omstilling ble løst: (Ranger alternativene fra 1 til 4 der 1=mest viktig, 2=nest viktigst, 3=tredje viktigst og 4=minst viktig). -							
Mer detaljert og omfattende beskrivelser av regelverk i Statens personalhåndbok, med oversikt over presedens o.l.	2,59						

En elektronisk svartjeneste for statlige HR-ansatte (ofte stilte spørsmål, chat m.v.)	2,44						
Telefonbasert rådgivning	2,04						
Ressurspersoner som bidrar i lokale omstillingsprosjekter.	2,92						