

Beregnet til
Difi

Dokument type
Sluttrapport

Dato
15. juni, 2017

EVALUERING AV TIDSTYV PROSJEKTET HOVEDPROSJEKTRAPPORT



EVALUERING AV TIDSTYV PROSJEKTET

HOVEDPROSJEKTRAPPORT

Revisjon **1**
Dato **2017/06/15**
Utført av **Philip Nur, Jon Hovland Honerud, Lars van Marion**
Kontrollert av **Lars van Marion**

Forsidefoto <https://www.flickr.com/photos/bazzadarambler/>
Rettigheter: Attribution 2.0 Generic
(CC BY 2.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>

INNHOILDSFORTEGNELSE

1.	SAMMENDRAG	1
2.	ENGLISH SUMMARY	3
3.	OM EVALUERINGEN	6
3.1	Om oppdraget	6
3.2	Historikk	7
3.3	Ressurser og aktiviteter – funn fra forprosjektet	9
3.4	Teoretisk analyseramme for hele evalueringen	10
3.5	Forandringsteori for evaluering av prosjektet Fjerne tidstyver	11
3.6	Begrepsavklaring	13
3.7	Evalueringens struktur	15
3.8	Måling av måloppnåelse	15
4.	HAR FORVALTNINGEN ENDRET SEG ETTER TIDSTYVPROSJEKTET?	18
4.1	Utfallsindikatorer	18
4.2	Resultatindikatorer	19
4.3	Effektindikatorer	23
4.4	Oppsummering av indikatorer på måloppnåelse	24
5.	CASESTUDIE AV TIDSTYVER I FORVALTNINGEN	26
5.1	Caseoversikt	26
5.2	Oversikt over alle tidstyvcasene	41
5.3	Funn fra casestudien	43
5.4	Hvilke utfall førte tidstyvprosjektets virkemiddelbruk til i virksomhetene?	43
5.5	Hvilke umiddelbare resultater kom som følge av utfallene? (resultat A)	49
5.6	De mer langsiktige resultatene som utfallene og de kortsiktige resultatene har ført til (resultat B)	54
5.7	Effektmålene Feil! Bokmerke er ikke definert.	
5.8	Opplever departementene måloppnåelsen annerledes enn virksomhetene?	60
5.9	Oppsummering av funn fra caseanalysen	62
6.	TIDSTYVPROSJEKTETS BIDRAG TIL MÅLOPPNÅELSEN	64
6.1	Sammenheng mellom tidstyvprosjektet og behandling av tidstyven	64
6.2	Tidstyvprosjektets bidrag	68
7.	KONKLUSJON /RAMBØLLS VURDERING	74

TABELLER OG FIGURER

Tabell 1: Benytter offentlige virksomheter følgende ressurser? (ja)	22
Tabell 2: I hvilken grad opplever du at regjeringens initiativ for å fjerne tidstyver har hatt betydning for innretningen på virksomhetenes fornying- og forbedringsarbeid?.....	24
Tabell 3: Oversikt over utvalgte tidstyvcase	42
Tabell 4: Utfall i tidstyvprosjektet.....	44
Tabell 5: Oversikt over de nærliggende resultatmålene	49
Tabell 6: Oversikt over de langsiktige resultatmålene	54
Tabell 7: Differansen mellom virksomhet og departement i henhold til mest utbredte funn	61
Tabell 8: Sammenheng mellom case og tidstyvprosjektet.....	65
Figur 1: Analyseramme – forandringsteorien til tidstyvprosjektet.....	12
Figur 2: Status for oppfølging av innspill til tidstyvdatabasen per 12. juni 2017	26
Figur 3: Oversikt effekter i tidstyvprosjektet	58
Figur 4: Resultatet fra clusteranalysen av forandringsteorien	69

VEDLEGG

Metodenotat

1. SAMMENDRAG

1.1 Om oppdraget

Tidstyvprosjektets effektmål er ambisiøse: enklere samhandling mellom innbyggere, kommuner, frivillig sektor og næringsliv med offentlig sektor, og at ansatte i offentlige virksomheter får mer tid til kjerneoppgaver.

Rambøll og Red Tape Crossing har på oppdrag for Difi evaluert tidstyvprosjektet. Hovedformålet med evalueringen har vært å undersøke om tidstyvprosjektet har virket etter de mål som er nedfelt for prosjektet, og å vurdere hensiktsmessigheten og virkningene av virkemidler som tidstyvprosjektet har hatt til rådighet. Evalueringen har ikke vurdert behandlingen og resultatet av alle 1800 innmeldte tidstyver, men har tatt utgangspunkt i 28 tidstyvcase som til sammen utgjør ca 270 innmeldte tidstyver. Vi har gått i dybden og vurdert om tidstyvarbeidet i seg selv har gitt effekter gitt de overordnede målene for tidstyvprosjektet. Ambisjonen har vært å sannsynliggjøre eller avkrefte om denne typen innsats i hele staten har en virkning på forbedringsarbeidet.

I evalueringen har Rambøll tatt utgangspunkt i to sentrale spørsmål:

- I hvilken grad oppnår man de ønskede effektene av tidstyvarbeidet?
- Kan effektene knyttes til tidstyvarbeidets innsats?

Gjennom denne evalueringen er det belyst årsaker og sammenhenger som peker på at tidstyvprosjektet har vært vellykket. Men vi peker også på tilfeller der offentlige virksomheter har vurdert det til at prosjektet og virkemidlene ikke har virket etter sin hensikt. Resultatet fra evalueringen kan bidra til at Difi, og KMD, står bedre faglig rustet til å arbeide med tidstyver og kontinuerlig forbedringsarbeid fremover.

Prosjektet består av et forprosjekt og et hovedprosjekt. Forprosjektet har pågått i perioden juli-desember 2015, mens hovedprosjektet hadde oppstart i februar 2016 med ferdigstilling juni 2017.

For å få en full forståelse av hvordan tidstyvprosjektet har virket, anbefales det også å lese forprosjektrapporten fra desember 2015. I forprosjektrapporten vurderte vi særskilt hvordan virkemiddelbruken var egnet til å igangsette de tiltenkte aktivitetene i forvaltningen.

1.2 De viktigste funnene

Det mest utbredte resultatet av forvaltningens arbeid med tidstyver er at de ansatte opplever økt legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring i virksomhetene og at de opplever et sterkere fokus på kontinuerlig forbedring. Ansatte opplever også at arbeidet med å fjerne tidstyver har bidratt til å forenkle regelverk og øke kvaliteten i oppgaveløsningen. Til slutt mener majoriteten av virksomheter og departementer som inngår i casestudiet at en mulig langtidseffekt av tidstyvarbeidet er at ansatte får mer tid til kjerneoppgaver.

Vi mener at tidstyvprosjektet kan knyttes til disse effektene på to måter:

For det første har tidstyvprosjektet bidratt til å identifisere konkrete tidstyver, og dermed sørge for en isolert måloppnåelse i henhold til de ønskede resultatene og effektene. Evalueringen avdekker allikevel relativt få eksempler på at tidstyver er avdekket og eliminert som en følge av tidstyvprosjektet. Vi ser at forvaltningen stort sett kjenner sine tidstyver fra før, og at det for mange av de innmeldte tidstyvvene var igangsatt et arbeid med løsning på det tidspunktet tidstyven ble meldt inn.

For det andre finner vi at prosjektet har fungert mest og best på en mer indirekte måte, ved å støtte opp under, gi legitimitet og åpne opp muligheter for det generelle forbedrings- og forenklingsarbeidet som forvaltningen bedriver. Vi har observert parallelle prosjekter, virkemidler og initiativ med samme formål som tidstyvprosjektet i den samme tidsperioden. Tidstyvprosjektet

har hatt en positiv samspillseffekt med disse tiltakene, ved å putte en velkjent merkelapp på et allerede oppstartet arbeid. Konkrete prosjekter som skal løse utfordringer som har blitt gitt merkelappen tidstyv har fått et momentum de sannsynlig ellers ikke ville fått.

Evalueringen finner også gjennom casestudien at noen forventede resultater av tidstyvprosjektet ikke har slått til. Dette gjelder eksempelvis spredning av gode eksempler og erfaring, økt grad av selvbetjening gjennom digitale løsninger og enklere språk. For eksempel har spredning av gode eksempler vært et viktig virkemiddel for tidstyvprosjektet, fordi de ble antatt å bidra til økt faglig samarbeid på tvers av forvaltningen. I evalueringen finner vi at det er sannsynlig at tidstyvprosjektet har ført til økt tverrfaglig samarbeid. Men dette kan i mindre grad tilskrives prosjektets spredning av gode eksempler. Informantene peker heller på at samarbeidet kom til fordi de regler og ansvarsforhold var så uklare at det selv så et behov for samordning.

1.3 Gjennomføring av evalueringen

Det er en utbredt bevissthet rundt kompleksiteten rundt det sammensatte årsaksforholdet ved «fjerningen av en tidstyv». Dette kan gjøre det utfordrende å se konkrete resultater av evalueringen. Videre er det en utfordring at det i mange tilfeller vil være et langt tidsspenn mellom iverksettelse av tiltak og måloppnåelse. Evalueringen har på bakgrunn av dette valgt å bruke bidragsanalyse som tilnærming for å analysere og vurdere hvordan en intervensjon som tidstyvprosjektet opptrer i forhold til de ønskede resultatene. En essensiell del av bidragsanalysen har vært å definere en forandringsteori i samarbeid med arbeidsgruppen for tidstyvprosjektet.

Forandringsteorien ble etablert som en del av forprosjektet gjennom intervjuer, casebesøk og workshops med arbeidsgruppen. Dette har vært viktig for å få en felles forståelse for de ulike elementene og problemstillingene som skal undersøkes i hovedprosjektet, og hvordan aktivitetene i tidstyvprosjektet var ment å påvirke resultat og effektoppnåelse.

For å måle måloppnåelsen fra tidstyvprosjektet og sammenstille dette med forandringsteorien ble det gjennomført to ulike datainnsamlinger med forskjellig innfallsvinkel. For det første ble det samlet inn data på indikatorer for de fleste resultat- og effektmålene i forandringsteorien. Disse indikatorene baserer seg på et bredt utvalg relevante spørreundersøkelser. For det andre ble det gjennomført en casestudie av 28 utvalgte tidstyver fra tidstyvdatabasen til Difi og i samarbeid med arbeidsgruppen i tidstyvprosjektet. Ved å trekke fokuset ned fra forvaltningen som helhet og inn på de enkelte tidstyvene - og prosessen med å fjerne disse, tegner det seg et mer detaljert og nyansert bilde av hvilke virkninger tidstyvprosjektet har hatt.

1.4 Konklusjoner og anbefalinger

Samlet sett mener Rambøll at prosjektet har vært vellykket. Det er sannsynlig at prosjektet har bidratt positivt til holdninger, aktiviteter og resultater som antas å understøtte effektmålene: (1) enklere samhandling for innbyggere, frivillig sektor, kommuner og næringsliv med offentlig sektor og (2) ansatte i offentlig sektor får mer tid til kjerneoppgavene. Vi finner at arbeidet spesielt har vært rettet mot effektmål 2; mer tid til kjerneoppgaver.

Ressursene og virkemidlene som KMD og Difi stilte til rådighet ga på sentrale områder de utfallene som var forutsatt, og disse har igjen bidratt til ønskede resultater hos mange statlige virksomheter. Som politisk initiativ vurderes jakten på tidstyver også som vellykket: forvaltningen har respondert på de politiske signalene. Selv de delene av forvaltningen som har vært mest kritisk til prosjektet har vært lojale mot styringssignalene, og etablert en organisasjon for å kartlegge og behandle tidstyver.

Tidstyvprosjektet har imidlertid ikke gjort at forvaltningen har oppdaget et stort antall nye tidstyver. Vi har heller ikke vært i stand til å se en utvikling på selve effektmålene: statistikken tyder verken på at målgruppene opplever en enklere samhandling med offentlig sektor eller at ansatte i offentlig sektor opplever å ha mer tid.

Men ved å støtte opp under, gi legitimitet og åpne opp muligheter for det generelle forbedrings- og forenklingsarbeidet som forvaltningen bedriver kan tidstyvprosjektet ha virket forløsende for arbeidet med enkelte tidstyver. Tidstyvprosjektet synes også å ha virket positivt i samspill med andre forbedringsinitiativ. Evalueringen vil påpeke at en videre satsning på kontinuerlig forbedring kan være mindre ressurskrevende, mer realistisk og noe det vil være desto større behov for etter store igangsatte prosjekter for å realisere de langsiktige effektene om at ansatte får mer tid til kjerneoppgaver og en enklere samhandling mellom det offentlige og innbyggere, privat næringsliv og frivillig sektor.

Vi ønsker å trekke fram to anbefalinger for videre arbeid:

1) Mer fokus på kontinuerlig forbedringsarbeid, mindre på enkeltsaker

Casestudien tyder på at forvaltningen stort sett kjenner tidstyvne sine fra før, i alle fall tematisk. Tidstyvprosjektets mest betydningsfulle bidrag har ikke vært å avdekke konkrete tidstyver, men å gi legitimitet og fokus til det kontinuerlig forbedrings- og forenklingsarbeidet som bedrives i forvaltningen.

Vi anbefaler derfor at nye satsninger rettet mot forbedring og forenkling av offentlig sektor tar utgangspunkt i å forsterke alle de gode initiativene og motiverte medarbeiderne som jobber med kontinuerlig forbedring. Offentlig forvaltning bedriver etter vårt syn et godt og utbredt forbedringsarbeid. Denne evalueringen har vist at tidstyvprosjektet har hatt størst effekt på det løpende forbedringsarbeidet i virksomhetene.

2) Sørg for fortsatt sterk politisk forankring

Evalueringens funn må i tillegg ses i sammenheng med den tunge politiske forankringen tidstyvprosjektet har hatt. Tidstyvmerkelappen har vært en viktig del av oppmerksomheten og fokuset på forbedring som flere virksomheter opplevde som positivt. Politisk forankring, oppmerksomhet og bruk av «harde» styringsvirkemidler som fellesføringer i tildelingsbrev har hatt stor betydning for at tidstyvprosjektet/forbedringsprosjekter har fått et momentum i statsforvaltningen. Forvaltningens løpende forbedringsarbeid vil naturligvis ikke nyte like stor politisk oppmerksomhet, men funnene fra evalueringen understreker hvor viktig og betydningsfull forankring i regjeringen og hos nøkkelstatsråder kan være.

Vi vil derfor anbefale at videre initiativer, og spesielt av det omfang tidstyvprosjektet har hatt, utløper av den politiske styringen. I praksis innebærer det at lignende type «løft» bare vil lykkes om den inngår som en uttalt politisk satsing fra regjeringen eller en statsråd med gjennomslagskraft mot hele forvaltningen.

2. ENGLISH SUMMARY

Rambøll and Red Tape Crossing have on behalf of the Agency for Public Management and eGovernment (Difi) evaluated the project "removing time thieves in the public sector". The main purpose of the evaluation has been to investigate whether the time thief project has functioned according to the goals and objectives set forward by the project, and to assess the expediency and effect of the means that has been used to reach these goals. The evaluation will also reveal any reasons or context that shows how the project or its measures have failed to work as intended, at which point the evaluation will advise and suggest changes to the application of the project. The results of the evaluation contribute to Difi and the Ministry of Local Government and Modern-

isation (KMD) understanding of the time thief project, and make them better equipped to conduct future projects on making public sector better.

The project "removing time thieves" is part of the government's commitment "A simpler life for most people" together with other efforts such as digitizing projects and better regulation project. The time thief projects' expected impact is ambitious: simpler interaction between citizens, municipalities, voluntary sector, businesses and the public sector, and that public sector employees gain more time to do core tasks. There is a common understanding that the interrelationships behind task of removing time thieves can be confounding and complex. This can make it challenging to see the concrete results of this evaluation. Furthermore, in many cases there is a wide time gap between implementation of project measures and the expected outcomes. With that mind, the evaluation will apply a contribution analysis, an analytical framework that assesses how an "intervention preforms in relation to its desired outcomes". An essential step of this contribution analysis has been to define and establish a theory of change together with the time thief project reference group.

The theory of change for the time thief project was established as part of the feasibility study. The theory of change establishes a common understanding of the different elements and issues to be examined, and how the activities and measures of the intervention assumingly induce the expected outputs and outcomes from the project.

To measure the achievement of project objectives and compare this to the theory of change, the evaluation is based on two types of data collections with different approaches. Firstly the evaluation collected data based on quantitative indicators of the project objectives based on the theory of change. The indicators measures changes in the public administration that can be lead back the time thief project. Secondly the evaluation conducts a case study of 28 selected time thieves in collaboration with Difi and the reference group, from the time thief database.

At the outset, the evaluation takes a broad approach, measuring changes in the public administration and user experience that may indicate time thief project achievement of objectives. The evaluation finds few indicators of change that can be related to the time thief project. The evaluation finds, however that citizen's experience a somewhat more effective interact with public administration, while businesses experience modest change towards simpler interactions. Although no change can be observed on the indicator, high shares of users do not find the interaction with public administration as time consuming. For in public administration there is equally little evidence to conclude that the employees have gained more time to do core tasks. It is clear that more employees find that their tasks have become more purposeful for society. This however is not reflected by any increase in a higher focus on creating results or effective use of resources.

As it has been difficult observing outcomes and impacts of the time thief project in a broad perspective, this evaluation has supplemented the data collection with a case study of selected time thieves. From here the evaluation departs from a broad perspective of public administration as a whole and narrows in on the process of treating selected time thieves, uncovering much more details and a nuanced picture of the process. Overall, the evaluation finds that the cases involved in the removal of time thieves have a relatively broad achievement of objectives across most elements of the theory of change.

The most widespread outcomes observed in the case study are experiences of increased legitimacy in working with simplifying and improving the agencies, increased focus on continuous improvement, simplifying regulations and not least, a majority of informants in cases say that a long term impact could be that employees in public sector gain more time to do core tasks.

The evaluation also finds that the case study reveals that certain expected outputs and outcomes have been lacking form the removal of time thieves. These findings represent areas where the

time thief project has not functioned properly. The reasons and context behind this is complex, but the expected results of sharing experience and good examples, increased use of self service through digital solutions and simplifying language, are examples of outputs and outcomes that the time thief project have not succeeded in achieving.

There are also elements of the design of the time thief project which seem to not function as intended. The case study has uncovered that a large share of informants have experienced increased cooperation across public sector, however there is little evidence to suggest that this evidence is connected the sharing of experience and good examples or the need for an overview of external time thieves, as assumed in the theory of change. Increased cooperation across the public sector seems to be derived from the need for coordination and dialog related to uncertain regulations and responsibilities.

Overall, the case study finds plausible evidence to suggest that more cases will give public sector employees more time for core tasks as a long term impact. The evaluation also finds that the time thief project may have contributed to more cases focusing on making simplifying the interaction between public administration and society a long term impact.

Finally, the evaluation has assessed whether the observed achievement of objectives can be associated with the time thief project intervention. The case study shows that only a minority of the selected cases have a strong affiliation with the time thief project. However, the evaluation finds that these cases, which would not have been treated if not for the project, have a higher chance of achieving the least widespread objectives. In other words, the few cases based on time thieves that were identified and treated closely linked to the activities and outputs of the time thief project were more likely to achieve objectives as establishing meeting places, gain overview over external time thieves and sharing experiences and good examples. This is may not be surprising, however it does underscore the fact that only a few time thieves have been "discovered" and treated as a result of the time thief project.

Nevertheless, the evaluation does find that the time thief project's broadest and greatest contribution has been in an indirect effect, giving support, legitimacy, and opening up possibilities for the general continuous simplification and improvement of the public administration that the government engages in. In addition, several parallel projects, initiatives and measures with the same purpose take place in public sector. The time thief project appears to have a positive interaction effect in relation to other initiatives to the extent that it contributes to put well-known labels on already initiated process.

The time thief project's most influential contribution has been to increase the focus and legitimacy of continuous work to simplify and improve public sector administration, in a manner that specific projects intended to treat challenges that have been given the label time thief have gained a momentum it otherwise would not.

Altogether, Rambøll assess the time thief project as a success, in terms of it most likely to contribute to activities and results that has underpinned the impact goals: (1) simpler interaction between citizens, municipalities, voluntary sector, businesses and (2) the public sector, and that public sector employees gain more time to do core tasks.

The data's gathered have strengthened the central hypothesis of the underlying theory of change. The resources and means provided by the Ministry of Modernization and Local Government, and Difi, contributed positively to the desired impacts in public sector.

However, the project has not by considerable means contributed to public sector discovering a range of previously unknown time thieves.

3. OM EVALUERINGEN

Rambøll, med bistand fra Red Tape Crossing, presenterer med dette hovedprosjektrapporten som er andre og siste leveranse i evalueringen av prosjektet «Fjerne tidstyver». Prosjektet består av et forprosjekt og et hovedprosjekt. Forprosjektet har pågått i perioden juli- desember 2015, mens hovedprosjektet hadde oppstart i februar 2016 med ferdigstillelse juli 2017.

3.1 Om oppdraget

Tidstyvarbeidet inngår i regjeringens satsingsområde «En enklere hverdag for folk flest» sammen med satsingene *Program for bedre styring og ledelse i staten, Økt valgfrihet, Digitalisering og Enklere regelverk*. Målet er at tidstyvprosjektet skal bidra til *en enklere hverdag for folk flest*, gjennom å *fjerne eller redusere tidstyver i forvaltningen, både interne og eksterne*. Dette skal resultere i at *forvaltningen får mer tid til å bruke til prioriterte oppgaver, og at innbyggere skal bruke mindre tidsbruk i møte med forvaltningen og mer tid til egen disposisjon*.

Rambøll og Red Tape Crossing fikk sommeren 2015 i oppdrag av Difi å evaluere tidstyvprosjektet. Hovedformålet med evalueringen har vært å undersøke om tidstyvprosjektet virker etter de mål som er nedfelt for prosjektet, og å vurdere hensiktsmessigheten og virkninger av virkemidler som er benyttet for å nå målene. Evalueringen skal også belyse eventuelle årsaker og sammenhenger der det vurderes at prosjektet og virkemidlene ikke virker etter sin hensikt, for deretter å veilede og foreslå endringer til innretning av prosjektet. Resultatet fra evalueringen skal bidra til at Difi, og KMD, står bedre faglig rustet til å arbeide med tidstyver og kontinuerlig forbedringsarbeid fremover.

Konkret har evalueringen jobbet etter følgende resultatmål:

- Et kunnskapsgrunnlag som dokumenterer resultater og effekter av tidstyvprosjektet
- En systematisk vurdering av virkemidler og tiltak som benyttes i arbeidet, herunder vurdering av i hvilken grad virkemidler og tiltak bidrar til at tidstyvprosjektet når sine mål
- En analyse av årsaker og sammenhenger der det vurderes at prosjektet og virkemidlene ikke virker etter sin hensikt, og herunder å veilede og foreslå endringer i innretning av tidstyvprosjektet
- Vurdere forutsetninger for realisering av målene for tidstyvprosjektet, og hvilken betydning Difi og KMD har hatt for eventuell måloppnåelse
- Presentere og diskutere resultater underveis i prosjektet for å sikre læring og utvikling underveis i prosjektperioden

Forprosjektet ble gjennomført i perioden august – desember 2015 og hadde som formål å etablere en analysemodell og et metodisk opplegg for innhenting og systematisering av resultater og effekter av tidstyvarbeidet. I tillegg skulle forprosjektet evaluere og vurdere i hvilken grad virkemidler og tiltak som var iverksatt fra KMD og Difi hadde resultert i tilsiktete aktiviteter i forvaltningen, samt presentere noen gode eksempler på statlige virksomheters arbeid med tidstyver. Resultatene fra forprosjektrapporten vil kort gjennomgå i sluttrapporten, og resultatene brukes i den endelige analysen. Hele forprosjektrapporten kan lastes ned fra Difis nettsider, https://www.difi.no/sites/difino/files/forprosjektrapport_evaluering_av_prosjektet_fjerne_tidstyver.pdf.

I forprosjektet definerte vi, i samarbeid med prosjektets arbeidsgruppe, tidstyvprosjektets *forandringsteori*. Forandringsteori er et lett kommuniserbart analytisk rammeverk, som handler om å gjøre den logiske koblingen mellom *hva* man gjør, og *hvorfor* man gjør det, eksplisitt. Det er en visuell fremstilling av prosjektets mål, kortsiktige- og langsiktige resultater, aktiviteter og ressurser og sammenhengen mellom disse. Forandringsteorien fremstilles visuelt for å tydeliggjøre sammenhenger mellom de ulike elementene av innsatsen, og hvordan disse skal virke for å oppfylle målsetningen. Gjennom forandringsteorien kan man fokusere mot de viktigste dimensjonene ved innsatsen man har satt seg for å nå målene.

Tidstyvprosjektets effektmål er ambisiøse: *enklere samhandling mellom innbyggere, frivillig sektor og næringsliv med offentlig sektor og at ansatte i offentlige virksomheter få mer tid til kjerneoppgaver*. Alle involverte har vært bevisst på at dette er resultater av sammensatte årsaksforhold og politiske initiativ. Dette kan gjøre det utfordrende å se konkrete resultater av evalueringen. Videre er det en utfordring at det i mange tilfeller vil være et langt tidsspenn mellom iverksettelse av tiltak og måloppnåelse. Gjennom å bruke forandringsteori som analyseramme for evalueringen kan vi imidlertid synliggjøre, sannsynliggjøre og eventuelt motbevise hva man kan oppnå med tidstyv arbeidet, og dermed hvordan vi kan evaluere arbeidet.

Hovedprosjektet hadde oppstart i februar 2017 og er todelt. Hovedprosjektet har hatt som mål å systematisere oversikt over resultater og effekter av tidstyvprosjektet, samt en forvaltningsanalyse av prosjektets rammebetingelser, organisering og innretning. Det er viktig å påpeke at det ikke har vært innenfor hovedprosjektets målsetninger og endelig bevise tidstyvprosjektets bidrag til oppnåelse av effektmål. Det vi sikter mot er størst mulig sikkerhet knyttet til de kausale koblingene, men det vil likevel alltid være en viss grad av usikkerhet knyttet til kausalitet.

3.2 Historikk

I dette avsnittet vil vi kort beskrive tidstyvprosjektet, tidstyvprosjektets mål og dets organisering. Beskrivelsene baserer seg blant annet på skriftlig dokumentasjon, intervjuer og prosjektbeskrivelser av tidstyvprosjektet.

3.2.1 Om tidstyvprosjektet

Regjeringens arbeid med å fjerne tidstyver er en form for politisk initiert forbedringsarbeid det er god tradisjon for i norsk forvaltning. Tidstyv arbeidet inngår i regjeringens satsingsområde «En enklere hverdag for folk flest» sammen med satsingen på «Program for bedre styring og ledelse i staten». Videre inngår tidstyv arbeidet i regjeringens satsingsområder: *Økt valgfrihet, Digitalisering og Enklere regelverk*. Målet er både å gjøre møtet og samhandlingen med offentlig sektor enklere for innbyggere og næringsliv, og å effektivisere offentlig sektor slik at ansatte kan få mer tid til kjerneoppgavene og øke kvaliteten i oppgaveløsningen. Arbeidet med tidstyvprosjektet startet i 2014 og avsluttes i 2017.

Tidstyvprosjektet har som samfunns mål å bidra til å skape *en enklere hverdag for folk flest*. Likeledes har tidstyvprosjektet som resultatmål å *fjerne eller redusere tidstyver i forvaltningen*. Dette har tidstyvprosjektet formulert som to langsiktige effekter for både forvaltningen og innbyggere. For forvaltningen er effektmålet at *forvaltningen skal få mer tid til kjerneoppgaver*. For innbyggerne er effektmålet enklere samhandlingen mellom det offentlige og brukerne, *noe som antas vil gi brukerne mer tid til egen disposisjon*.¹

3.2.2 Organisering av tidstyvprosjektet

Tidstyv arbeidet følger i utgangspunktet de vanlige linje- og sektoransvarsprinsippene for styring i staten. KMD er prosjekteier for tidstyvprosjektet, og har den overordnede politiske og administrative styringen. I tillegg har KMD ansvaret for kommunikasjon om prosjektet med de andre departementene. Herunder ligger også rollen som bestiller til de andre departementene, samt at KMD har en rolle som koordinator og pådriver i tidstyv arbeidet. Gjennom ansvaret for etatsstyring av Difi er KMD også oppdragsgiver for Difis operative arbeid.

Difi er prosjektleder for tidstyvprosjektet, og er ansvarlig for den daglige driften av prosjektet. I Difi er det opprettet en prosjektgruppe som består av en prosjektleder med to støtteressurser. Prosjektgruppens ansvar er å lede og understøtte delprosjekter, samt kvalitetssikre ulike delleveranser.

Som prosjektleder skal Difi også ha oversikt over innhold og prosess i tidstyvprosjektet, drifte og videreutvikle tidstyv databasen, samt være en rådgiver overfor KMD om tidstyvprosjektets inn-

¹ Styringsdokument- tidstyvprosjektet (versjon 2)

hold og fremdrift. Difi har også fått en koordinerings- og rådgiverrolle overfor forvaltningen, blant annet som veileder og formidler av kunnskap basert på materiale fra tidstyvdatabase.

Gjennom arbeidet er det etablert og tatt i bruk en rekke virkemidler. Difi har som nevnt et særlig ansvar for å dele kunnskap og formidle gode eksempler på metoder og verktøy for å fjerne tidstyver i statlige virksomheter. Innenfor kunnskapsdeling er en viktig rolle å arrangere erfaringsseminarer om aktuelle temaer tilknyttet tidstyvprosjektet.

Fagdepartementene er ansvarlig for å følge opp arbeidet med tidstyvprosjektet i underliggende virksomheter, og et særlig ansvar for å følge opp innmeldte tidstyver. I tillegg har departementene også en rolle i å identifisere og rapportere tidstyver selv. Som en del av oppfølgingen av tidstyvarbeidet har det vært en forventning om dialog og samarbeid mellom eierdepartement og underliggende virksomhet, for eksempel gjennom de ordinære etatsstyringsmøtene. Eierdepartementene har et særlig ansvar for å behandle samtlige innspill om tidstyver som er meldt inn på sitt ansvarsområdet, behandle alle innspill, formidle helhet og prioriteringer til KMD knyttet til hvilke innspill som er meldt inn. Videre skal de gi informasjon tilbake til virksomhetene om status for behandling av innspill/innmeldte tidstyver.

3.2.3 Fellesføringer i tildelingsbrevene

Departementene gir sine underliggende etater årlige tildelingsbrev som beskriver mål, prioriteringer og økonomiske rammer for virksomheten det kommende året. I tillegg til konkrete forventninger, kan det i tildelingsbrevene gis gjennomgående eller overordnede føringer som skal gjelde for alle forvaltningsorganer i staten. Dette kalles fellesføringer. I *Fellesføringer i tildelingsbrevene for 2010 – orientering om ny ordning og tinging til departementa om forslag til fellesføringer for 2010* fremkommer det at «*Ei fellesføring er eit pålegg til alle departement og etatar om ein aktivitet på eit særskilt område. Ei fellesføring skal vere like viktig å gjennomføre for verksemdene som eit pålegg frå ein statsråd til ei underliggjande verksemd.*»² Fellesføringer er nedfelt i rundskriv, og behandlet av Regjeringen.

I forbindelse med oppstarten av tidstyvprosjektet ble det utviklet fellesføringer om tidstyvarbeidet for statlige virksomheter. *Fellesføringen for 2014* knyttet til tidstyvprosjektet sa følgende:

«Statlige virksomheter skal i forbindelse med årsrapporten for 2014 rapportere til eget departement om arbeidet med fjerning av "tidstyver". Det vil si *effektivisering av egen drift, regelforenklning og andre gjennomførte forenklingstiltak i egen virksomhet og overfor innbyggere, næringsliv og offentlige virksomheter.*

I tillegg bes virksomhetene innen 1. september om å foreslå forenkling av regelverk eller prosedyrekrav fastsatt av andre som skaper "tidstyver" for virksomheten».³

Fellesføringen for 2014 la altså vekt på at statlige virksomheter skulle rapportere inn hvordan virksomhetene selv arbeider med fjerning av tidstyver, i tillegg til å rapportere inn tidstyver som påføres virksomheten av andre statlige virksomheter. Innrapportering av tidstyver fra de statlige virksomhetene skjedde gjennom en elektronisk løsning for registrering, tidstyvdatabase, utviklet av Difi.

Som en oppfølging av fellesføringen for 2014 ble det for 2015 også gitt fellesføringer for tidstyvarbeidet. I 2015 skulle virksomhetenes arbeid med å redusere tidstyver særlig omfatte brukerrettede tiltak. *Fellesføringen for 2015* sier følgende:

«*Innen 1. juni 2015 skal virksomheter med direkte ansvar for sluttbrukere utenfor staten (innbyggere, næringsliv, ideelle organisasjoner og kommuner) melde inn tidstyver for sluttbrukere,*

² <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/fellesforingar-i-tildelingsbrev-for-2010/id562901/>

³ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/fellesforing-i-tildelingsbrev-for-2010/id748563/>

det vil si rutiner, regelverk, IKT-løsninger eller annet som sluttbrukere utenfor staten opplever som kilder til unødvendig tidsbruk i sin kontakt med virksomheten.»

I årsrapporten for 2015 skal alle statlige virksomheter beskrive hvordan arbeidet med å fjerne tidstyver følges opp, etter følgende mal:

- Hvilke tidstyver virksomheten selv har prioritert å fjerne
- Tiltak for å fjerne utvalgte tidstyver (planlagte, under arbeid og gjennomførte)
- Resultater av arbeidet. Effektene for brukerne er spesielt interessante⁴

Det ble ikke fulgt opp med konkrete fellesføringer i 2016 eller 2017 knyttet til tidstyvarbeidet, men i 2016⁵ var fellesføringen knyttet opp mot det overordnede satsningsområde *en enklere hverdag for folk flest*. Tildelingsbrevet fra 2016 er brukerorientert, og handler om å kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten og på bakgrunn av dette vurdere eventuelle tiltak som kan forbedre tjenester. Videre står det: *«I årsrapporten for 2016 skal (virksomheten) omtale resultatet av kartleggingen og eventuelt beskrive hvilke tiltak som planlegges eller allerede er iverksatt».*

3.3 Ressurser og aktiviteter – funn fra forprosjektet

Som det framgår av figur 1. (side 12) vil tidstyvprosjektet virke ved å gjøre bruk av sentrale ressurser og sette i gang enkelte aktiviteter som skal føre til prosjektets ønskede resultater og langsiktige effekter. KMD og Difi har initiert og gjort bruk av en rekke virkemidler i tidstyvprosjektet. Disse ble evaluert i forprosjektet og de mest sentrale funnene vil bli gjengitt under dette kapittelet.

Fellesføringen i tildelingsbrevene har vært en helt sentral ressurs, som pekte på samfunnsmålene og tilhørende konkrete aktiviteter som statlig forvaltning måtte foreta seg. Det ble videre satt av ressurser og en organisasjon både i departementet og i Difi, med en forventning om at det skulle bidra til et systematisk arbeid med å identifisere og eliminere tidstyver i forvaltningen.

Gjennom forprosjektet ble det sannsynliggjort at ressursbruken og de påfølgende aktivitetene førte til at det ble igangsatt et slikt arbeid i forvaltningen. Det ble ikke gjort godt arbeid overalt, metodebruken var ikke alltid optimal, oppfølgingen av prosessene kunne antagelig vært bedre, men det overordnede bildet var at det har skjedd noe av betydning gjennom arbeidet. Vår vurdering var at flere av virkemidlene har hatt stor betydning for arbeidet, mens andre hadde et uforløst potensial.

Vi vurderer bruken av *fellesføringer i tildelingsbrev* som et vellykket og samlenende virkemiddel for å igangsette tidstyvarbeidet i statlig sektor. En klar overvekt av informantene i forprosjektet pekte på dette som avgjørende for at det ble igangsatt relevant aktivitet. Flere peker på at det foregikk eksisterende forbedringsarbeid i virksomheten, men at dette arbeidet fikk økt legitimitet og oppmerksomhet som følge av fellesføringene.

Difis servicefunksjon og verktøykasse er et annet virkemiddel i arbeidet som vurderes som vellykket av informantene. Det virker å være et stort behov for et rådgivningsorgan, og Difi får relativt gode skussmål for hvordan de har løst oppgaven. Virksomhetene etterspør imidlertid mer praktisk hjelp, og Difi kunne ideelt sett av ressurser til å bistå i mer konkrete tilfeller.

Tidstyvdatabasen vurderer vi som middels vellykket som virkemiddel, men med et stort utnyttet potensial. Som et grunnleggende verktøy for å melde inn tidstyver har databasen fungert godt. Det er imidlertid uttrykt av flere et ønske om enkelt å kunne følge utviklingen av «egne» tidstyver, og det oppleves av mange at løsningen ikke dekker dette behovet. En mer brukervennlig tidstyvdatabase vil også kunne gjøre kommunikasjon og systematisering av tidstyver enklere.

⁴ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Fellesforing-i-tidelingsbrevene-for-2015/id2341853/>

⁵ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/fellesforing-i-tidelingsbrevene-for-2016/id2465026/>

Fellessamlinger og erfaringsseminarene trekkes frem som nyttige arenaer og potensielt gode virkemiddel. Men våre undersøkelser tyder på at de ikke helt har truffet behovene i sektorene. Vi mener at det i større grad må tilpasses arenaer for forskjellige målgrupper, og at innholdet tilpasses de enkelte målgruppene.

Vår vurdering er at fellessamlinger i departementsfellesskapet i større grad burde rettes mot fagsiden i departementene, og ikke administrasjonsavdelingene slik det i stor grad er gjort. Gjennom å involvere fagressursene i departementene tettere kommer en også nærmere det reelle etatsstyringsnivået. Dette vil også kunne skape en sterkere tilknytning til departementets og virksomhetenes ledelse.

3.4 Teoretisk analyseramme for hele evalueringen

Alle innsatser har en underliggende forestilling om årsakssammenheng; man har et mål man ønsker å oppnå og en aktivitet man utfører, i dette tilfelle et mål om at ulike brukere opplever en forenkling i statlige virksomheter. Dette oppdraget skal svare på hvilke resultater og effekter som følger av arbeidet med å «fjerne tidstyver». Samtidig skal oppdraget også svare på hvordan og hvorfor eventuelle resultater og effekter forekommer. Ved å sette lys på kausale relasjoner i forholdet mellom innsats, aktiviteter, resultater og effekter, ønsker vi ikke bare å konstatere eventuell addisjonalitet, men også å forklare hvilke faktorer som fungerer som drivere eller hindringer i realiseringen av ønsket utfall. Dette kalles bidragsanalyse, og er en analytisk tilnærming for å analysere og vurdere hvordan en «intervensjon opptrer i forhold til dens ønskede resultater». En bidragsanalyse søker å forklare følgende:

«I hvilken grad kan oppnådde resultater tilskrives intervensjonen, og hvilke faktorer har fungert som drivere eller hemmere i realiseringen av de ønskede resultater.»

Vi forstår at prosjektet «Fjerne tidstyver» arbeider mot følgende målsettinger:

- Fjerne unødvendige oppgaver for å gi arbeidstakerne mer tid til de brukerrettede oppgavene
- Forenkle prosedyrer og regelverk som skaper unødvendig byråkrati
- Utvikle flere brukervennlige digitale tjenester og digitalisere saksbehandlingen i det offentlige
- Stimulere til at stat og kommune skriver klart og forståelig slik at innbyggerne kan ivareta sine rettigheter og plikter og bruke mindre tid på kommunikasjon med det offentlige

Årsaken til at vi velger å benytte forandringsteori i evalueringen i hovedprosjektet er at vi vurderer det som et velegnet verktøy i evalueringssammenheng generelt, og særlig når en slik innsats som tidstyvarbeid skal vurderes. En god forandringsteori gir mening for de involverte aktørene, den er mulig og realiserbar og den skal være mulig å teste og måle. Det gir oss en mulighet til å formulere de logiske antakelsene tidstyvarbeidet hviler på, og etterprøve om man når sine målsettinger og oppnår resultater. Ved å visualisere og eksplisitt beskrive arbeidets langsiktige effekter og underliggende aktiviteter, skapes også et svært nyttig redskap i kommunikasjonen med de ulike interessentene. Forankring av målsetninger og forståelse for hva som kreves for å komme dit er en sentral arbeidsoppgave i de fleste innsatser, og forandringsteorien er et nyttig redskap i den sammenheng.

Gjennom å bruke forandringsteori som analyseramme for evalueringen kan vi synliggjøre og sannsynliggjøre hva man kan oppnå med tidstyvarbeidet, og dermed hvordan vi kan evaluere arbeidet. Med en tydelig formulert forandringsteori som bakteppe vil vi videre gjennomføre en bidragsanalyse. Bidragsanalysen vil kunne svare på hvorvidt måloppnåelsen skyldes tidstyvarbeidet.

3.4.1 Etableringen av forandringsteorien

Som en del av forprosjektet av evalueringen definerte Rambøll, i samarbeid med arbeidsgruppen, forandringsteorien for tidstyvprosjektet. Dette gjorde vi for å få en felles forståelse for de ulike elementene og problemstillingene som skal undersøkes i hovedprosjektet, og hvordan aktivitetene er ment å påvirke resultat og effektoppnåelse. Gjennom intervjuer, casebesøk og workshops med arbeidsgruppen har vi undersøkt og identifisert effektmålene, resultatmålene, utfall, aktiviteter og ressurser i tidstyvprosjektet, og hvordan elementene henger sammen.

Arbeidet med å utforme forandringsteorien ble strukturert gjennom en workshop med arbeidsgruppen, med påfølgende kommenteringsrunde blant de som var tilstede og de som ikke hadde anledning til å delta i workshopen. Målet for workshopen var å bli enige om:

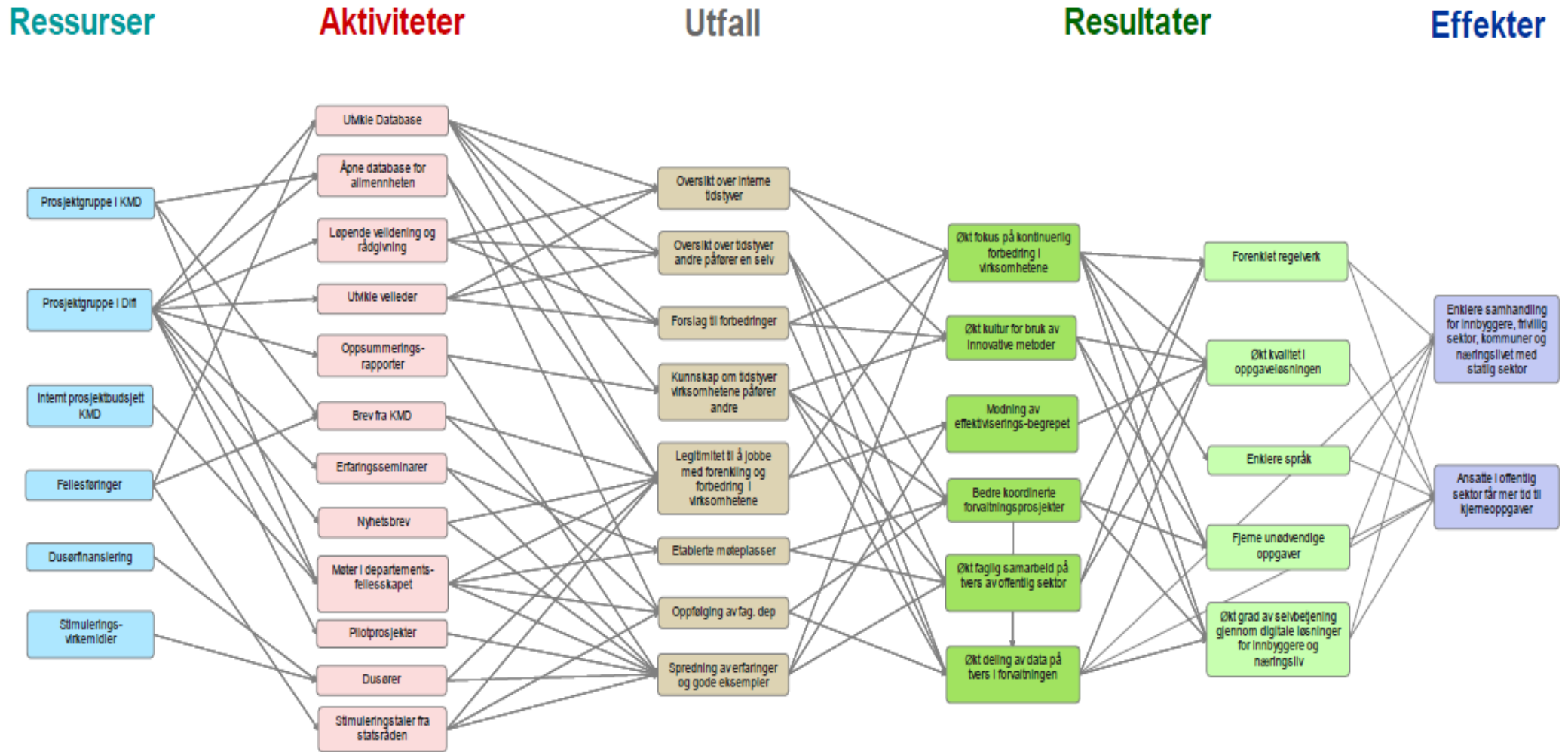
- Hvilke effekter skal tidstyvprosjektet oppnå.
- Hvilke resultater kreves for å nå effektene.
- Hvilke utfall skal til for å skape de nødvendige forutsetningene for å nå resultatene.
- Hvilke aktiviteter er iverksatt for å nå utfallene.
- Hvilke ressurser har prosjektet hatt tilgjengelig for å iverksette aktivitetene.

Vi startet prosessen med å identifisere tidstyvprosjektets effektmål, deretter jobbet vi oss bakover gjennom de ulike trinnene. For hvert trinn forsøkte vi å bevisstgjøre oss hvilke kritiske antagelser vi la til grunn for å se årsakssammenhenger.

3.5 Forandringsteori for evaluering av prosjektet Fjerne tidstyver

I figur 1. fremstilles en visualisering av forandringsteorien for tidstyvprosjektet. Under følger en utfyllende tekst som forklarer innholdet i forandringsteorien og noen redegjørelser for de viktigste valgene som er gjort i prosessen.

Figur 1: Analyseramme – forandringsteorien til tidstyvprosjektet



3.5.1 Effekter

Effekter handler om å vurdere hvorvidt tidstyvprosjektet oppnår sine langsiktige effekter. For tidstyvprosjektet betyr det *enklere samhandling mellom offentlig sektor og brukerne*, samt at *de ansatte i offentlig sektor får mer tid til kjerneoppgaver*.

Som vi har nevnt, og skal komme tilbake til, kan det være en utfordring å påvise langsiktige effekter knyttet til aktiviteter gjennomført i tidstyvprosjektet, da disse vil kunne realiseres på mye senere tidspunkt. Det sentrale i evalueringen blir således å få etablert gode rapporteringssystemer som indikerer hvorvidt nødvendige forutsetninger for effektene er oppfylt. Det betyr at en vurdering av effektene i mange tilfeller kan omfatte måloppnåelse lengre tilbake i resultatkjeden. Ettersom hovedprosjektet avsluttes i 2017 vil vi trolig ikke kunne si eksplisitt om effektmålene er oppnådd. Vi må derfor i større grad fokusere på resultatmålene og utfallene for å sannsynliggjøre oppnåelse av effektmålene.

3.5.2 Resultater

Resultater refererer til de mer kortsiktige målene, eller hvilke resultater som kreves for å nå ønskede effekter.

Som vi kan se av visualiseringen har enkelte av resultatene fått en spesiell posisjon, nemlig; *forenklet regelverk, økt kvalitet i oppgaveløsningen, enklere språk, fjerne unødvendige oppgaver og økt grad av selvbetjening gjennom digitale løsninger for innbyggere og næringsliv*. Disse resultatene vil i stor grad komme som følge av andre resultater, og ligger tett opp mot effektene.

I andre rekke blant resultatene har vi altså plassert de resultatene Rambøll sammen med oppdragsgiver har kommet frem til at man ønsker å oppnå og som kommer som følge av utfallene. Resultatene kan for enkelthets skyld deles i tre; de som går på intern forbedring i virksomhetene, de som går på bedre samarbeid på tvers av offentlig sektor og de som går på økt forståelse av hva effektivisering betyr.

3.5.3 Utfall

Et trinn videre bakover i visualiseringen fremstilles de *utfallene* man tar sikte på at aktivitetene som gjennomføres vil generere. Det er viktig å huske at dette er et forsøk på å trekke inn de viktigste elementene, og det derfor er en lang rekke utfall man kunne tatt med. De som er nevnt her har alle blitt påpekt under workshopen sammen med arbeidsgruppen og er koblet til konkrete aktiviteter i leddene bakover i den kausale kjeden.

3.5.4 Aktiviteter

Det nest siste leddet i forandringsteorien referer til de konkrete *aktivitetene* som er gjennomført i tidstyvprosjektet. Vi minner om at aktivitetene fokuserer utelukkende på hva tidstyvprosjektet har gjort, og ikke den enkelte virksomhet. Tanken er at prosjektets aktiviteter skal bidra til å aktivisere virksomhetene til å gjennomføre tiltak. I forandringsteorien er resultatene av disse aktivitetene visualisert som utfall.

3.5.5 Ressurser

Det siste leddet i forandringsteorien referer til de konkrete *ressursene* tidstyvprosjektet rår over. Også her vil vi understreke at ressursene som virksomhetene har satt inn for å løse de pålagte oppgavene er utenfor selve tidstyvprosjektets forandringsteori.

3.5.6 Tilgrensede aktiviteter og innsatser

I tillegg til de ressurser, aktiviteter, utfall, resultater og effekter som tidstyvprosjektets forandringsteori har beskrevet, har Rambøll identifisert andre aktiviteter og innsatsområder som kan ha en påvirkning på tidstyvprosjektets oppnåelse av resultat- og effektmål.

3.6 Begrepsavklaring

Som et uttrykk for tidstyvprosjektets utbredelse i dagligtale er det viktig å avklare hva vi mener med flere av begrepene som inneholder ordet «tidstyv» i denne evalueringen.

I evalueringen vil det henvises til *tidstyvcase*. Dette er de utvalgte tidstyvene vi har valgt å studere og som er basert på en innmeldt tidstyv fra tidstyvdatabasen til Difi. Det må understrekes at tidstyvdatabasen inneholder tidstyver som er meldt inn flere ganger. Dermed vil ikke en tidstyv i dette utvalget kunne sammenlignes med antall innspill i tidstyvdatabasen, ettersom en tidstyv kan være opphav til et titalls innspill. En tidstyvcase vil derfor kunne representere flere innspill i tidstyvdatabasen. Videre består våre tidstyvcase av flere intervju fra virksomheter og departement.

I flere tilfeller refereres det til en virksomhets *tidstyv*arbeid. Rambøll definerer dette som arbeidet eller prosessen de ulike aktørene i en tidstyvcase er involvert i for å behandle eller løse en tidstyv. Dette innebærer ikke en kobling til tidstyvprosjektets' innsats. Virksomhetene har de siste årene beskrevet hvordan de har arbeidet med tidstyver/kontinuerlig forbedring i sine årsrapporter på virksomhetsnivå.

Som beskrevet under pkt. 3.2.4 har regjeringen i to omganger benyttet fellesføringene til tildelingsbrev for å gi krav til gjennomføring av tidstyv

arbeid i virksomhetene. Gjennom fellesføringene i 2014 og 2015 har regjeringen beskrevet tidstyvbegrepet ut i fra fire ulike typer tidstyver; generelle tidstyver, tidstyver «bak skranken», tidstyver «foran skranken», tidstyver «mellom skrankene».

Generelle tidstyver kan beskrives å være:

- Ineffektive møter, sosiale medier, eposter, dårlig ledelse, datasystemer som ikke fungerer og lignende

Tidstyver «bak skranken» kan beskrives å være:

- Tid benyttet på oppgaver som ikke er knyttet til kjernevirksomheten
- Aktiviteter som det brukes for mye tid i forhold til å nå målene for virksomheten som unødig rapportering, dobbeltarbeid, unødige rutiner og lignende

Tidstyver «foran skranken» kan beskrives å være:

- Unødig tid borgere eller næringsliv må bruk på å forholde seg til offentlig sektor
- Vanskelige skjemaer til utfylling, manglende nettløsninger, byråkratiske ordninger og lignende

Tidstyver «mellom skrankene» kan beskrives å være:

- Mangelfulle rutiner for samhandling mellom virksomheter om tjenesteyting eller myndighetsutøvelse

I forandringsteorien skilles det mellom *interne* og *eksterne tidstyver*, noe som i realiteten referer til hvem tidstyven er meldt inn av. Alle tidstyver vil på et tidspunkt bli en internt tidstyv hos de som eier problemstillingen. Av de 28 casene i evalueringen er 27 eksterne tidstyver i den forstand at den er innmeldt fra andre enn den virksomheten som måtte behandle tidstyven. En intern tidstyv kan defineres som tidstyver man opplever i egen virksomhet. En intern tidstyv kan eksempelvis omhandle unødvendig treg saksbehandling eller uklare regler som gjør at ansatte i egen eller andre virksomheter må bruke mye tid på avklaring på forhånd. En ekstern tidstyv defineres som tidstyver i andre virksomheter som påvirker en egen. Eksterne tidstyver kan eksempelvis være ulike prosesser i andre virksomheter eller departement som en virksomhet er avhengig av.

Informanter har under evalueringen uttalt at skillet mellom interne og eksterne tidstyver er forvirrende og lite meningsbærende, fordi de til tider oppleves å overlapper hverandre. Noen tidstyver henger sammen med visse forvaltningsprosesser som ikke kun gjelder en virksomhet, eksempelvis rapportering og andre former for informasjonsutveksling.

3.7 Evalueringens struktur

Som vi beskriver under pkt 3.3 og 3.4 bruker denne evalueringen bidragsanalyse som overordnet analyseramme. Formålet med en bidragsanalyse er å observere måloppnåelsen i praksis og sammenligne disse med prosjektets antatte virkningsforløp. Vi har derfor strukturert datainnsamlingen og analysen etter forandringsteoriens mål. Dermed kan vi beskrive resultatene fra innsamlingen av både kvantitativ og kvalitativ data satt opp mot forandringsteorien. Dette vil gi oss et bilde av hvordan tidstyvprosjektet har fungert og ikke minst hva som har vært de mest sentrale resultatene og effektene av prosjektets innsats.

Funnene fra evalueringen kan deles inn i tre hoveddeler:

- Kapittel 4 – Resultater som følge av tidstyvprosjektet for forvaltningen og for brukere
- Kapittel 5 – Casestudie av utvalgte tidstyver og resultatene av arbeidet
- Kapittel 6 – Analyse av tidstyvprosjektets bidrag til måloppnåelsen

Kapittel 4. vil fokusere på om det har skjedd en målbar endring i forvaltningen og blant brukeres opplevelse av samhandling med det offentlige. Dette gjøres ved på bakgrunn av indikatorer for de fleste resultat- og effektmålene i forandringsteorien. Disse indikatorene baserer seg på et bredt utvalg relevante spørreundersøkelsene.

Kapittel 5. gjennomgår casestudiet, og representerer en innsnevring og et dypdykk ned i forvaltningen. Fordi det forventes å være vanskelig å finne indikasjoner på endringer som en følge av tidstyvprosjektet på bakgrunn av årlige spørreundersøkelser, er casestudiet en meget viktig del av evalueringen. Casestudien baserer seg på et bredt utvalg av tidstyver. Kapittel 5 vil omhandle funnene fra denne casestudien som vil struktureres i henhold til forandringsteorien.

I kapittel 6 vil vi behandle spørsmålet om tidstyvprosjektets betydning for forvaltningens arbeid med å fjerne en tidstyv. Med andre ord er det ikke slik at den måloppnåelsen som rapporteres i kapittel 5. automatisk vil kunne tilskrives tidstyvprosjektet. Derfor vil den kausale sammenheng mellom utfallene, resultatene og effektene i forandringsteorien vil behandles nærmere i kapittel 6. Diskusjonen er basert på funnene fra casestudien.

3.8 Måling av måloppnåelse

For å fange opp utfalls-, resultat- og effektmål fra tidstyvprosjektet som det framgår av forandringsteorien har Rambøll utarbeidet et sett statistiske indikatorer, gjennomført en casestudie av utvalgte tidstyver, og en gjort en analyse av tidstyvprosjektets betydning for måloppnåelsen. Det må understrekes at de følgende datainnsamlings- og analysemetodene som beskriver under er å anse som en del av den overordnede bidragsanalysen som er evalueringens rammeverk.

3.8.1 Statistiske indikatorer

Det er en forutsetning å utvikle gode indikatorer dersom det skal være mulig å vurdere hvorvidt tidstyvprosjektet virker etter hensikten. Innenfor rammene av hovedprosjektet er det imidlertid ikke mulig å knytte statistiske indikatorer til alle resultater og utfall. Vi må derfor velge ut noen indikatorer som vi anser som mest sentrale. De utvalgte indikatorene knyttes til de temaene vi ser som spesielt viktig å belyse i hovedprosjektet, og som i størst grad bidrar til å kunne måle om effektmålene er oppnådd.

En indikator er en kvantifiserbar dataenhet, og indikatoren må være sensitiv, det vil si at den kvantitative målenheten må variere signifikant når det skjer en forandring i variabelen som måles. Vi vil fokusere på om det har vært signifikant utvikling/ending innenfor de ulike indikatorene. Ved å kombinere statistikk (som strekker seg tilbake i tid) med kvalitative intervjuer og case-testing, vil vi forsøke å si noe om endringene/utviklingen skyldes tidstyv arbeidet, eller andre faktorer. Det er viktig å minne om at indikatorene var i bevegelse også før tidstyvprosjektet ble igangsatt, det vil derfor være vanskelig å si eksplisitt om tidstyvprosjektet har bidratt i den ene

eller andre retningen. Dette gjelder spesielt for de indikatorene hvor det ikke eksiterer statistikk eller tidligere publiserte dokumentasjon.

I tillegg til overstående har vi definert følgende utfordringene ved å måle resultatoppnåelse i tidstyvarbeidet:

- Flere av effektene og resultatene handler om generelle utviklingsmål i forvaltningspolitikken, og er i så måte uendret som mål. Dermed vil innsatser som Digitaliseringsrådet og medfinansieringsordningen kunne ha positiv innvirkning.
- Mange av tidstyvene peker på tiltak eller forslag som er gammelt nytt, men som blir tatt opp nå. Det er dermed vanskelig å si om de er direkte konsekvens eller ikke.
- Mange av forslagene legges inn i relaterte endringsprogrammer, for å gjennomføres der. Dette gjelder for eksempel program for bedre styring og ledelse i staten. Hvor mye som da er effekt i form av påvirkning av pågående programmer, kan være vanskelig å identifisere.
- Mye av hindringer eller alternative virkninger handler om holdninger og kompetanse. Forvaltningen er i endring, og de ansatte har stadig høyere utdanning, og slik sett vil endring skje naturlig.
- Offentlige virksomheter har i mange tilfeller satt i gang egne effektiviserings- og moderniseringstiltak. Flere av disse tiltakene sammenfaller i tid med tidstyvarbeidet, men er ikke nødvendigvis koplet mot dette.

Det er derfor viktig å supplere bruken av statistiske målindikatorer med en inngående casestudie av arbeidet med å fjerne tidstyver.

3.8.2 Casestudie

Gjennom tidstyvprosjektet har Rambøll i samarbeid med Difi valgt ut 30 tidstyvcase for nærmere analyse. Av disse har 2 case ikke latt seg gjennomføre ettersom informanter ikke har vært tilgjengelige. Totalt har Rambøll gjennomført intervjuer i 28 tidstyvcase. Disse casene representerer en tidstyv som har blitt spilt inn gjennom tidstyvprosjektet og Difis tidstyvdatabase. Ofte har flere spilt inn tidstyver som handler om de samme forhold eller ordninger. Utvalget på 28 tidstyvcase representerer derfor nærmere 270 innmeldte tidstyver i tidstyvdatabase. Noen av disse casene har blitt utkvittert og løst, mens andre har ikke det. En case kan igjen involvere flere offentlige og private virksomheter. Til sammen har vi gjennomført 85 intervjuer i evalueringen av tidstyvprosjektet.

På grunn av dette rike datagrunnlaget har Rambøll hatt muligheten til å gjennomføre en mer avansert analyse av tidstyvcasene. Ved å bruke den kvalitative analyseprogramvaren Nvivo har vi kunnet kvantifisere det kvalitative intervjumaterialet. Dette er også kjent som en innholdsanalyse. Enkelt sagt vil en kvantitativ innholdsanalyse gå ut på å klassifisere og telle ulike forekomster av verdier i en tekst, for å kunne foreta en systematisk analyse i henhold til et etablert analysesammeverk. Rambøll har gjort dette ved å ta utgangspunkt i forandringsteorien til tidstyvprosjektet. Deretter har intervjumaterialet blitt kodet i henhold til forandringsteoriens utfalls-, resultat- og effektmål. Slik har vi kunne skape et kvantitativt datasett over hvordan informantene i tidstyvcasene har arbeidet og hvilke resultat de har opplevd på bakgrunn av dette.

En slik kvantitativ innholdsanalyse gjør at vi kan behandle det store datamaterialet på en mer systematisk måte. Det gjør også at vi kan presentere konkrete tall på i hvor stor andel av tidstyvcasene det oppleves tidstyvprosjektets utfalls-, resultat- og effektmål. Rambøll vil videre foreta en finkoding av resultatene fra innholdsanalysen for å gå i dybden på enkelte interessante funn. Dette gjør at vi kan utdype bredden og dybden innenfor et resultatmål. Sagt med andre ord vil vi kunne systematisk beskrive hvorvidt informantene på tvers av case har lignende forståelse av for eksempel effektivisering, eller om beskrivelsene spriker.

Det må understrekes at funnene fra en slik innholdsanalyse ikke kan kobles direkte til tidstyvprosjektet. Det vil i første omgang kun være mulig å si noe om hva informantene i hver case opple-

ver som resultatet av sitt arbeid. Flere av disse casene kan nødvendigvis ikke kobles til tidstyvprosjektet. Eksempelvis vil det ikke være mulig å konkludere med at det mest utbredte resultatet blant tidstyvcasene er på grunn av tidstyvprosjektets innsats.

3.8.3 Clusteranalyse

Indikatorerene og casestudiet vil sørge for et bredt og variert utgangspunkt for å måle målsetningene til tidstyvprosjektet. Rambøll har derfor gjennomført en clusteranalyse som en del av den overordnede bidragsanalysen for å si noe om hvilke deler av tidstyvprosjektet som har vært viktigst og hvilke resultater som kan knyttes til tidstyvprosjektets innsats.

En clusteranalyse er en statistisk teknikk som gjør at vi lettere kan avdekke mønstre i store datamengder. Dette gjøres ved å ta utgangspunkt i funnene fra casestudien som beskrevet tidligere. Cluster henspiller på grupper av funn som korrelerer statistisk. Det vil si at vi kan finne hvilke funn fra casestudien som oftere henger sammen og derfor med større sannsynlighet har påvirket hverandre. Funnene fra en slik analyse gjør at vi kan sammenligne funnene fra casestudiene med antagelsene fra forandringsteorien. Hvis analysen finner at de samme funnene henger sammen på liknende måte som forandringsteorien antar kan vi med større sikkerhet konkludere hvilke resultater og effekter som tidstyvprosjektet har hatt stor eller liten betydning for.

4. HAR FORVALTNINGEN ENDRET SEG ETTER TIDSTYV-PROSJEKTET?

Kapittel 4. vil fokusere på om det har skjedd en målbar endring i forvaltningen og blant brukeres opplevelse av samhandling med det offentlige på områder som tidstyvprosjektet har forsøkt å påvirke. Indikatorene for å måle dette er basert på et bredt utvalg relevante spørreundersøkelser, eksempelvis «Bruk av IKT i staten», «Medarbeiderundersøkelsen i staten», «Innbyggerundersøkelsen» og Rambølls undersøkelse «IT i praksis». Vi kan si noe om er hvorvidt endringer tidstyvprosjektet har hatt som mål å bidra til, har funnet sted, men ikke om endringene er en direkte følge av tidstyvporsjektet.

Evalueringen har hatt som mål å samle inn så mye relevant statistikk som mulig for å vurdere alle elementene i forandringsteorien. Bl.a. har Rambøll å inkludert spørsmål om effekten av tidstyvprosjektet i den årlige undersøkelsen IT i praksis.

Ved å bruke statistiske indikatorer for fange opp mulige målbare konsekvenser for offentlige ansatte og samhandlingen vil evalueringen starte bredt. Det vil imidlertid måtte forventes få indikasjoner på endringer på bakgrunn av årlige spørreundersøkelser som går over få år. Til det er resultatmålene for omfattende. Derfor vil evalueringen gjøre et dypdykk i kapittel 5. og presentere funn fra en casestudie av arbeidet med utvalgte tidstyver.

4.1 Utfallsindikatorer

4.1.1 Oversikt over tidstyver

Det antas at virksomhetene kan få bedre oversikt over tidstyvene ved å bruke tidstyvdatabasen og derfor brukes antall innmeldte tidstyver som en indikator. Ved å bruke indikatoren *oversikt over tidstyver* slår vi sammen interne og eksterne tidstyver fra forandringsteorien.

Antall innmeldte og publiserte tidstyver i Difi sin database økte fra rundt 1400 til over 1800 fra 2015 og 2016. Det er teknisk mulig å registrere egne tidstyver i databasen, uten at disse viderefremmes og legges ut i den offentlig publiserte databasen. Difi oppgir at det samlede antallet i tidstyvdatabasen er et sted mellom 2000 og 3000 tidstyver.

Det er mulig å slå fast at tidstyvdatabasen har blitt godt brukt, noe som betyr at et høyt antall virksomheter må ha sendt inn tidstyver. Dette kan indikere at mange virksomheter har kartlagt og sendt inn sine interne tidstyver og dermed har fått oversikt over interne tidstyver.

Siden databasen legger til grunn at tidstyven skal oversendes til den virksomhet som har best forutsetninger for å løse den, er det også sannsynliggjort at offentlige virksomheter som en følge av tidstyvprosjektet har fått større oversikt over eksterne tidstyver.

4.1.2 Forslag til forbedringer

Noen innmeldte tidstyver omhandler konkrete utfordringer som skaper problemer for offentlige virksomheter. Disse beskriver ikke alltid et forslag til forbedring. For å si noe om tidstyvprosjektet har bidratt til at virksomhetene også spille inn forslag til forbedringer er denne indikatoren *antall innmeldte tidstyver hvor det foreligger forslag til forbedringer*.

I henhold til et utdrag fra tidstyvdatabasen fra 24. februar 2016 var det litt under 1800 innmeldte tidstyver hvor det forelå forslag til en løsning. Hvis vi ser dette i sammenheng med totalt antall innmeldte tidstyver er det tilnærmet alle tidstyver som inneholder forslag til løsning.

Det er altså en meget høy andel tidstyvinnsspill med forbedringsforslag. Det betyr at virksomhetene i sitt tidstyvarbeid har vært opptatt av å ikke kun påpeke utfordringer, men nesten alltid komme med forbedringsforslag. Det er ikke tilsvarende mulig å si noe om hvorvidt virksomheter

har tatt i mot og oppfattet disse forslagene som gode, men det kan argumenteres for at dette funnet viser oss at sannsynligheten for at virksomheter som tar i bruk tidstydatabasen også vil få et forslag til forbedring.

4.2 Resultatindikatorer

4.2.1 Økt kvalitet i oppgaveløsningen

Vi har anvendt tre indikatorer på resultatet «Økt kvalitet i oppgaveløsningen».

Den første indikatoren bygger på *Innbyggerundersøkelsen* (Difi 2015), og måler innbyggernes oppfatning av kvalitet i tjenestene som det offentlige tilbyr. Indikatoren viser en 6 % økning fra 2013 til 2015. I 2013 sa 59 % av de undersøkte innbyggerne seg helt eller delvis enig i at det offentlige tilbyr tjenester av god kvalitet, mens det var tilsvarende 65 % andel som svarte det samme i 2015.

Den andre indikatoren baserer seg på *Bruk av IKT i staten* (SSB 2016), hvor det spørres om offentliges virksomheters tjenester har økt i kvalitet. Indikatoren viser her en nedgang på 2 prosentpoeng fra 66 % i 2014 til 64 % i 2015 av ansatte i staten som oppgir at virksomhetene i ganske stor grad og svært stor grad har økt kvaliteten på sine tjenester.

Den siste indikatoren er basert på *IT i praksis* (Rambøll 2016) og vurderer mer konkret i hvilken grad virksomhetene har realisert konkrete gevinster i forbindelse med IKT-investeringer og i denne sammenheng om de har opplevd økt kvalitet i virksomhetsprosesser (høy grad og noen grad). I 2015 svarte 85 % at de hadde i høy eller noen grad opplevd økt kvalitet i virksomhetsprosesser, mens denne andelen sank noe til 83 % i 2016, altså en nedgang på 2 prosentpoeng.

Oppsummert er det veldig lite som tyder på en klar endring i opplevd kvalitet i oppgaveløsningen i det offentlige. Det er en klar økning blant innbyggere som opplever økt kvalitet i tjenestene til det offentlige. Når vi tar med undersøkelser som spør det offentlige selv ser det ut til å være mindre positive resultater. Samtidig er endringene så små at det er vanskelig å si noe konkret om resultatet. Det kan virke som om innbyggerne har opplevd en økning i kvaliteten i tjenestene, men at det offentlige selv ikke har opplevd en tilsvarende kvalitetsøkning i sin egen oppgaveløsning på bakgrunn av disse undersøkelsene.

4.2.2 Enklere språk

Indikatoren baserer seg på *Innbyggerundersøkelsen* (Difi 2015), og viser at i 2015 var 41 % av innbyggerne helt eller delvis enige i at det offentliges brev, brosjyrer og lignende var enkle og forstå. Dette er kun en framgang med 1 prosentpoeng sammenlignet med 2013. I 2015 var det 27 % av innbyggerne som helt eller delvis mente at det offentlige legger vekt på å lage lover og forskrifter som har et klart og forståelig språk, en nedgang på 1 prosentpoeng sammenlignet med 2013. Det er også liten endring i hvor stor andel av befolkningen som mener det offentliges skjemaer er forståelige og enkle å fylle ut. I 2015 var 37 % helt eller delvis enige, noe som var en framgang på 1 prosentpoeng fra 2013. Kun 28 % sa i 2015 seg enige eller delvis enige i at det offentliges vedtak i enkeltsaker er lette og forstå. Samme andel som i 2013.

Samlet sett er det ingen betydelig endring blant innbyggere som tilsier at det offentlige bruker enklere språk i sin samhandling med samfunnet. Det er også et relativt lavt antall som sier de opplever det offentlige som enkle å forstå i utgangspunktet.

4.2.3 Økt grad av selvbetjening gjennom digitale løsninger for innbyggere og næringsliv

Det er anvendt to indikatorer basert på *Rambølls IT i praksis* (2013-2016), og en fra *SSBs Bruk av IKT i staten* (2016).

IT i praksis 2016 viser at andelen som oppgir å ha vært i kontakt med det offentlige i forbindelse med søknad, melding, bestilling eller innrapportering via nettside eller andre elektroniske selbetjeningsløsninger, økte fra 45 % til 49 % fra 2013 til 2016. Andelen som oppgir at de noen gang har kommunisert med offentlige via nettside eller elektronisk selvbetjening har økt enda mer, fra 68 % i 2013 til 75 % i 2016.

Det offentlige selv oppgir en liten nedgang i hvor stor grad nettbaserte selvbetjeningsløsninger brukes i undersøkelsen Bruk av IKT i staten⁶. Andelen som oppgir at de i stor eller svært stor grad benyttet slike løsninger sankt fra 43 % i 2014 til 41 % i 2015. Det har også vært en nedgang i etablering av nye selvbetjeningstjenester for innbyggere og næringsliv. 53 % av det offentliges svarer at de etablerte nye tjenester i 2014, mens andelen var på 48 % i 2015.

Rambølls IT i praksis undersøkelse viser at andelen av offentlige virksomheter som oppgir at hoveddelen av deres tjenester tilbyr selvbetjeningsløsninger har økt betraktelig de siste tre årene. Fra 32 % i 2014 til 51 % i 2016.

Statistikken fra Rambøll gir en indikasjon på at selvbetjeningsløsninger brukes i økende grad. Både innbyggerne selv og det offentlige oppgir at bruk av selvbetjeningsløsninger øker. SSBs *Bruk av IKT i staten* gir et noe annet bilde, men denne undersøkelsen viser utvikling kun over to år - og gir ikke et like godt bilde av utviklingen over tid. Samlet sett viser indikatorene at det er grunn til å tro at bruken og omfanget av selvbetjeningsløsninger har vært økende de siste årene.

4.2.4 Økt fokus på kontinuerlig forbedring i virksomhetene, samt å forhindre at nye tidstyver oppstår

For å måle økt fokus på kontinuerlig forbedring har vi basert oss på indikatorer som bruker statistikk fra medarbeiderundersøkelsen i staten og Rambølls IT i praksis.

Den første indikatoren måler hvordan virksomhetene arbeider med endringsprosesser som et mål på økt fokus på forbedring. IT i praksis viser en økende modenhet innen endringsledelse. På en skala fra 1 til 5 der 5 indikerer høyere modenhet har gjennomsnittet blant virksomhetene økt fra 1,49 i 2013, til 2,24 i 2016.

Den andre indikatoren vil fange opp virksomhetens gjennomføringsevne av nye tiltak. Medarbeiderundersøkelsen i staten viser at andelen som opplever at endringsprosessen i sin virksomhet har bidratt til bedre resultatoppgjøring for virksomheten har sunket fra 50 % til 47 % fra 2013 til 2015.

Den tredje indikatoren måler virksomhetenes arbeid med gevinstrealisering i investerings- og endringstiltak. *IT i praksis* viser en økende modenhet innen gevinstrealisering blant offentlige virksomheter. På en skala fra 1 til 5 der 5 indikerer høyere modenhet har gjennomsnittet blant virksomhetene økt fra 1,41 i 2013 til 1,97 i 2016. Dette indikerer først og fremst et økende fokus blant virksomheter på gevinstrealisering og metodikk for å realisere gevinster og bli mer effektive i oppgaveløsningen. På den andre siden viser undersøkelsen en nedgang i andel virksomheter som oppgir å ha realisert konkrete gevinster i forbindelse med IKT-investeringer. Mens det ikke har skjedd noen endring i andelen som oppgir å ha fått økt kvalitet i virksomhetsprosesser på 85 %, har derimot andelen som mener de har effektivisert sin virksomhetsprosess sunket fra 88 % til 80 % fra 2015 til 2016. I samme periode har andelen som har realisert gevinster i form av bemanningskutt sunket fra 27 % til 24 %, og andelen som oppgir å ha fått faktiske kostnads- og budsjettkutt sunket fra 54 % til 48 %.

Den siste indikatoren sier noe om fokus på kontinuerlig forbedring i styring og drift. I følge medarbeiderundersøkelsen har andelen som oppgir at det å skape resultater har høy prioritet i sin virksomhet holdt seg stabilt høy på 72 % i 2013 og på 73 % i 2015.

⁶ SSB Bruk av IKT i staten, publisert 09.05.2017

Samlet sett mener vi indikatorene for økt fokus på kontinuerlig forbedring fanger opp en økt modenhet i virksomhetene, samt et noe svakt skifte fra gevinstrealisering forstått som effektivisering og gevinstrealisering som økt kvalitet. Det er ikke mulig å si noe om hvorvidt disse resultatene kan tilskrives tidstyvprosjektet. Men det er interessant å bemerke at både casegjennomgangen og statistikkgjennomgangen finner at økt kvalitet i oppgaveløsningen har vært et utbredt resultat.

4.2.5 Økt kultur for bruk av innovative metoder

Vi har sett på statistikk for to ulike indikatorer for å fange opp mulig økt kultur for bruk av innovative metoder.

Den første indikatoren måler modenheten til offentlige virksomheter i innovasjonsstyring. Dette baseres på statistikk fra IT i praksis. Undersøkelsen fremsetter resultatene på en skala fra 1-5 der 5 indikerer høy modenhet i virksomheten. Tallene viser at gjennomsnittet for offentlige virksomheter steg fra 1,68 i 2013, til 1,88 i 2016. Altså ser vi en svak økning i modenhet innen innovasjonsstyring.

Den andre indikatoren måler virksomhetenes arbeid med innovasjon, og er basert på IT i praksis' spørsmål fra 2014 til 2016. Undersøkelsen spør om innovasjon er en del av organisasjonskulturen og virksomhetsstrategien. Tallene viser at 77 % var i høy eller noen grad enige i påstanden i 2014. Den samme gruppen svarte henholdsvis 71 % og 80 % i 2015 og 2016. På spørsmål om medarbeidere bidrar i innovasjonsprosesser og kommer med initiativ og ideer, er henholdsvis 86 %, 80 % og 84 % i 2014, 2015 og 2016 i høy eller noen grad enige i dette. Til slutt spørres det om innovasjon drives fram i samarbeid med eksterne, hvor henholdsvis 60 %, 57 % og 65 % i 2014, 2015 og 2016 var enige i høy eller noen grad.

Samlet sett ser vi en svak økning i modenheten til offentlige virksomheter innen innovasjonsstyring. Det er derimot ikke mulig å konkludere med en entydig økning i indikator for virksomheters arbeid med innovasjon.

4.2.6 Modning av effektiviseringsbegrepet

Vi har samlet inn statistikk på en indikator for å fange opp modning av effektiviseringsbegrepet. Indikatoren måler i hvilken grad virksomhetene får en bedre forståelse av at effektivitet handler om å gjøre de samme arbeidsoppgavene, men på en mer effektiv måte, og ikke nødvendigvis knyttet opp mot økonomi. Statistikken baserer seg på Rambølls undersøkelse *IT i praksis*.

I undersøkelsen stilles det spørsmål om i hvilken grad virksomhetene har realisert konkrete gevinster i forbindelse med IKT-investeringer. I 2015 svarte 88 % at de hadde effektivisert virksomhetsprosesser, mens 85 % svarte at de hadde økt kvaliteten i virksomhetsprosessene. I 2016 var det sank andelen som hadde effektivisert virksomhetsprosesser til 80 %, mens andelen som hadde økt kvaliteten i virksomhetsprosesser holdt seg stabilt på 85 %.

Dette kan indikere at effektivitet har blitt mindre prioritert som en gevinst alene. Det er likevel ingen økning i kvalitet i virksomhetsprosessene, så det vil ikke være mulig å si at den ene gevinsten har økt på bekostning av den andre.

Dette bør ses i sammenheng med indikatoren for økt fokus på kontinuerlig forbedring som viser at det er en tendens til økt fokus på kvalitet over «klassiske» effektiviseringsgevinster som bemanningskutt.

4.2.7 Økt faglig samarbeid på tvers av offentlig sektor

Vi bruker en indikator for å kunne si om det har vært en økning i samarbeid i offentlig sektor. Denne indikatoren måler hvor stort potensialet for økt samarbeid og fellesløsninger med andre i offentlige virksomheter.

I IT i praksis stilles det spørsmål til offentlige virksomheter hvor de blir bedt om å vurdere hvor stort potensialet for økt samarbeid og fellesløsninger med andre virksomheter er. Andelen som oppgir at potensialet er stort eller meget stort var på 74 % 2014, 68 % i 2015 og 71 % i 2016.

Det er tydelig at potensialet for økt samarbeid i seg selv anses som høyt av en klar majoritet. Denne andelen har sunket noe fra 2014 til 2016, men det er kun snakk om 3 prosentpoeng. Potensialet for økt samarbeid må dermed anses som like stort gjennom hele perioden. Men andre ord kan det ikke ses at denne indikatoren tilsier at det har vært økt faglig samarbeid i offentlig sektor.

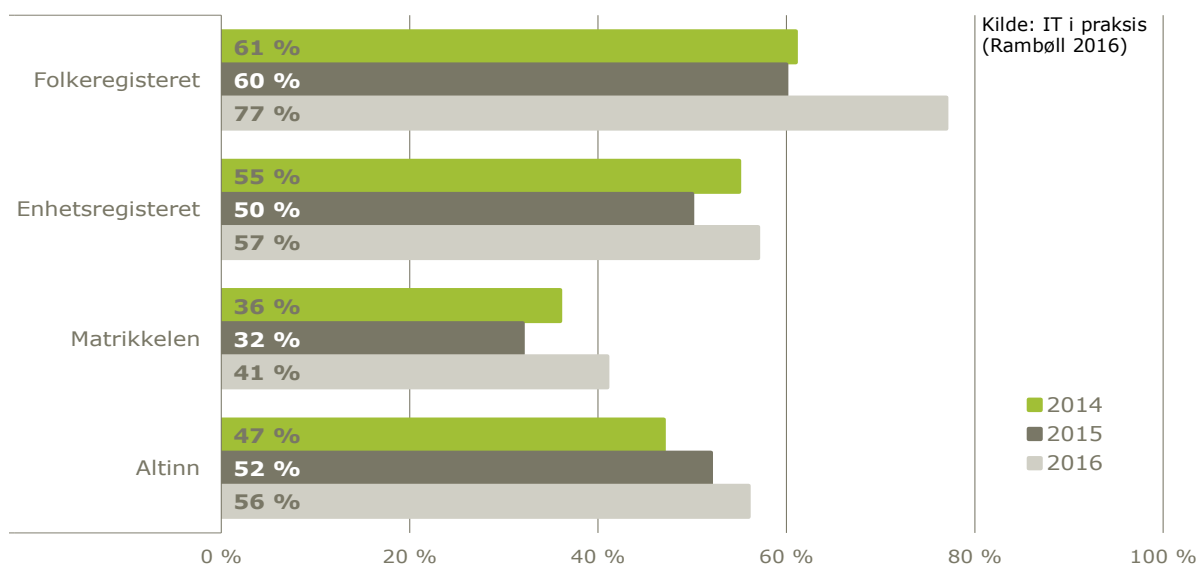
4.2.8 Økt deling av data på tvers i forvaltningen

For å undersøke om det har skjedd endringer på dette resultatmålet har vi anvendt en indikator basert på om virksomhetene i offentlig sektor gjør bruk av åpne data eller data fra andre virksomheter.

Indikatoren er basert på statistikk fra IT i praksis (2014-2016). Undersøkelsen stiller to spørsmål om virksomhetenes data bruk. Det første spør i hvilken grad virksomhetene bruker ulike ressurser for å samle inn data. Tabell 1. under viser resultatene.

Som det framgår av tabellen er det en tydelig økning i bruken av disse ressursene fra 2014 til 2016. Særlig det siste året viser en stor økning i hvor stor grad virksomheter henter data.

Tabell 1: Benytter offentlige virksomheter følgende ressurser? (ja)



Det andre spørsmålet handler om i hvilken grad virksomhetene opplever manglende tilgang på data med tilstrekkelig kvalitet som barrierer for å realisere virksomhetsstrategien. Andelen som svarer opplever dette i høy eller noen grad var 36 % i 2014, 32 % i 2015 og 39 % i 2016.

Samlet sett har andelen som opplever manglende tilgang på data som en barriere økt noe, men det er ikke nok til å kunne påpeke noen entydig endring. Det betyr likevel at en kan argumentere for at virksomhetene ikke har opplevd en tydelig økning i tilgjengelige data med høy kvalitet over denne tidsperioden. Det må også ses i motsetning til tabell 1. som kan indikere noe økt bruk av data på tvers i forvaltningen.

4.3 Effektindikatorer

4.3.1 Enklere samhandling for innbyggere, frivillig sektor og næringslivet med offentlig sektor

Indikatorerne for innbyggernes opplevde samhandling med offentlig sektor viser en svak positiv endring. IT i praksis peker på at en større andel av innbyggerne, fra 79 % i 2015 til 82 % i 2016, opplever at deres behov blir ivaretatt i samhandling med offentlig sektor.

Enda større positiv endring ser vi i opplevd effektivitet i samhandling med offentlig sektor. Fra 77 % av innbyggerne i 2015 til 83 % i 2016, opplevde at kontakten med det offentlige var effektiv.

Når det kommer til enkel bruk av offentlige tjenester, her målt som digitale tjenester, er det ingen endring. Både i 2015 og i 2016 viser IT i praksis at det var 77 % av innbyggerne som oppfattet de digitale offentlige tjenestene som enkle å bruke.

Denne endringen kan settes i sammenheng med forutgående utvikling. Fra 2013 til 2015 er det en svak negativ trend der en synkende andel av befolkningen oppfattet samhandlingen med offentlig sektor som god. Fra 2015 kan det se ut som trenden snur. Samlet må dette vurderes som en svak positiv forbedring av innbyggernes opplevde samhandling med offentlig sektor. Det må likevel understrekes at endringene ikke viser en forbedring fra årene før tidstyvprosjektet ble iverksatt. Det er kun snakk om en foreløpig forbedring sammenlignet med utgangspunktet 2015.

Indikatorerne for næringslivets opplevde samhandling med offentlig sektor viser liten endring. Det er et høyt antall bedrifter som rapporterer og leverer offentlige skjema via Altinn, en tjeneste som i økende grad oppleves som enkel å bruke, fra 74 % i 2013 til 84 % i 2015. Det er derimot ingen nevneverdig økning i andel som opplever at sin bedrift bruker mindre tid på offentlig skje-maarbeid som et resultat av å bruke Altinn.

Indikatorerne fra næringslivet er hentet fra Brønnlysundregistrenes årsmelding 2016 og brukerundersøkelsen for Altinn, og tyder på at samhandlingen med det offentlige har blitt enklere, men ikke mindre tidkrevende. Det er fremdeles over 60 % av som opplever at bedriften bruker mindre tid ved bruk av Altinn enn før Altinn ble introdusert, men det kan ikke spores noen videre forbedring av næringslivets tidsbruk knyttet til samhandling med det offentlige etter 2015.

Samlet sett er effektmålet for enklere samhandling for innbyggere, frivillig sektor og næringslivet med offentlig sektor vanskelig å vurdere som oppnådd. Det er noen tegn til at innbyggerne opplever at samhandlingen med offentlig sektor er noe mer effektivt nå enn før 2015, mens næringslivet opplever at samhandlingen er enklere. Det er en høy andel som opplever at samhandlingen også er mindre tidkrevende, men det er ingen endringer som kan påpekes.

4.3.2 Ansatte i offentlig sektor får mer tid til kjerneoppgaver

Indikatoren baserer seg på statistikk fra Medarbeiderundersøkelsen i staten⁷ 2013 og 2016. I 2013 mente 78 % av statlige ansatte at de opplever at arbeidet de utfører har et tydelig samfunnsnyttig formål. I 2016 var det 85 % som svarte det samme. Imidlertid mener ikke de ansatte at virksomheten løser sine oppgaver mer effektivt. Andelen som mener sin virksomhet har en effektiv ressursbruk er kun endret fra 57 % til 56 % fra 2013 til 2016. Andelen som mener sin virksomhet har høy prioritet på å skape resultater har heller ikke endret seg nevneverdig, men holder seg stabilt høy rundt 72 % i 2016.

Samlet sett kan vi delvis påpeke en effekt i henhold til om ansatte i offentlig sektor får mer tid til kjerneoppgaver. Det er tydelig at flere ansatte mener at arbeidet de utfører har et samfunnsnyttig formål. Dette kan derimot ikke sies å være et resultat av at statlige virksomheter har fokusert mer på å skape resultater, eller effektiv ressursbruk. Dermed kan vi ikke utelukke at endringen

⁷ Difi 2013 og 2016. <https://www.difi.no/rapporter-og-statistikk/undersokelser/medarbeiderundersokelsen-i-staten>

kan ha sammenheng med at tidstyvprosjektet har fjernet unødige oppgaver eller ført til mindre dobbeltarbeid.

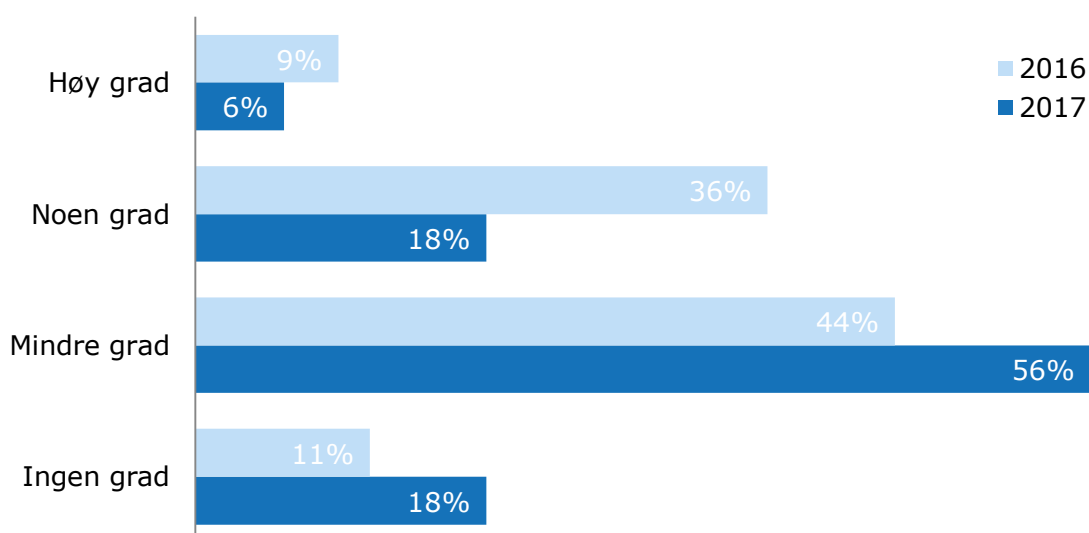
I tillegg er det viktig å vurdere alternative forklaringer til den foreslåtte forandringsteorien til tidstyvprosjektet. Sentralt her er hvorvidt andre forenklings- og moderniseringstiltak i virksomhetene eller sektorene som kan ha større forklaringskraft enn tidstyvprosjektets innsats.

4.3.3 Tidstyvprosjektets betydning for virksomhetenes fornying- og forbedringsarbeid

I Rambølls årlige *IT i praksis* er virksomhetsledere spurt direkte om de mener tidstyvprosjektet har hatt betydning for deres fornying- og forbedringsarbeid. Dette inngår ikke som en del av forandringsteorien, men kan tolkes som tidstyvprosjektets sammenheng og betydning for en langsiktig atferdsendring i forvaltningen. Spørsmålet om tidstyvprosjektets betydning har kun blitt stilt to år, og gjør det vanskelig å skulle peke på langsiktige trender, men det er likevel verdifull informasjon som kan si oss noe om hvilken andel av virksomheter det er snakk om.

Tabell 2. under viser resultatene for 2016 og 2017. I 2016 svarte et høyt antall (45 %) at tidstyvprosjektet i høyt eller noen grad påvirket hvordan virksomhetene arbeidet med fornying. I 2017 svarer bare 24 % det samme.

Tabell 2: I hvilken grad opplever du at regjeringens initiativ for å fjerne tidstyver har hatt betydning for innretningen på virksomhetenes fornying- og forbedringsarbeid?



Kilde: IT i praksis
(Rambøll 2016-2017)

Det er vanskelig å skulle påpeke hva som kan være bakgrunnen for en slik nedgang. En mulig forklaring kan være at det var mer oppmerksomhet om tidstyvprosjektet i perioden 2015/2016 enn perioden 2016/2017. Siden 2015 har det for eksempel ikke vært fellesføringer knyttet til tidstyvprosjektet.

I 2017 opplever over halvparten av virksomhetene at tidstyvprosjektet kun har hatt mindre grad av betydning. Samlet sett kan det sies at de store variasjonene mellom 2016 og 2017 indikerer at virksomhetene er usikre på tidstyvprosjektets langsiktige betydning for deres fornying- og forbedringsarbeid.

4.4 Oppsummering av indikatorer på måloppnåelse

Kapittel 4 har vist at det er vanskelig å fange opp resultater fra tidstyvprosjektet i forvaltningen og blant brukere. Det er ikke uventet, men gjør at vi har lite grunnlag for å kunne si om tidstyv-

prosjektet har gitt resultater for forvaltningen og brukerne som en helhet. Det som blir tydelig er at forbedring, forenkling og effektiviseringsmål for øvrig holder seg svært stabile over perioden 2014-2016.

Det er noen resultat som skiller seg ut. Noen av de få endringene vi kan observere er at det er grunn til å tro at bruken og omfanget av selvbetjeningsløsninger har vært økende de siste årene, samt at brukere i større grad enn ansatte opplever at kvaliteten på offentlige tjenester har økt.

Dette er også interessant å se i sammenheng med *økt fokus på kontinuerlig forbedring og modning av effektiviseringsbegrepet* som indikerer en svak endring fra effektivisering i form av kostnadsbesparelser til økt kvalitet i oppgaveløsningen. Oppsummert kan vi derfor si at en av de få endringene vi kan observere er en indikasjon på at det har skjedd en modning av effektiviseringsbegrepet. Dette kan ikke tilskrives tidstyvprosjektet uten videre, og må ses i sammenheng med andre funn fra casestudien.

Tilslutt er det interessant at det er en klar nedgang i andel virksomheter som mener tidstyvprosjektet har hatt betydning for deres fornyings- og forenklingsarbeid. Det må likevel understrekes at det er en høyere andel som opplever at tidstyvprosjektet har hatt en betydning for deres fornyings- og forenklingsarbeid enn de som mener det ikke har hatt noen betydning.

5. CASESTUDIE AV TIDSTYVER I FORVALTNINGEN

I dette kapittelet vil vi gjennomgå funn fra en casestudie av utvalgte tidstyver og resultatene fra arbeidet med å fjerne en tidstyv i forvaltningen. Vi flytter søkelyset fra forvaltningen som helhet og evaluerer den konkrete prosessen med å fjerne en tidstyv. Fordi det var få indikasjoner på endringer er det viktig å supplere datainnsamlingen med casestudie for å fange opp måloppnåelse på tidstyvprosjektets omfattende forandringsteori. Funnene fra denne casestudien vil derfor være det mest sentrale grunnlaget for å evaluere måloppnåelsen og betydningen av tidstyvprosjektet.

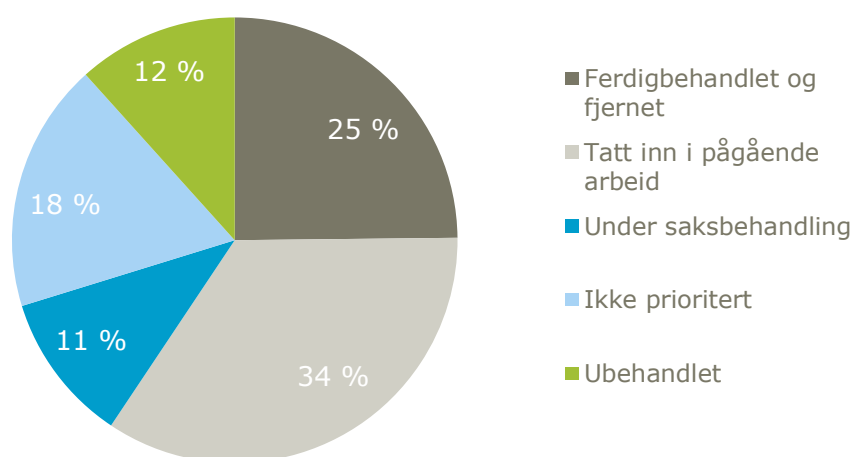
Først presenterer vi en caseoversikt over alle de utvalgte tidstyvene, virksomhetene som er tilknyttet arbeidet med tidstyver, og bakgrunn for tidstyven og status i arbeidet. Deretter presenterer vi funnene på tvers av casene. Det vil si hvordan intervjuene i tidstyvcasene beskriver arbeidet med å behandle innspill, fjerne en tidstyv og hvilke mulige resultater og effekter dette kan ha gitt i følge informantene i de utvalgte casene. Analysen struktureres i henhold til forandringsteorien og resultatene presenteres etter hvilke funn som er mest utbredt på tvers av casene.

5.1 Caseoversikt

Casestudiet baserer seg på i utgangspunktet 30 case som er valgt ut i overenstemmelse med oppdragsgiver og en arbeidsgruppe bestående av representanter fra KMD, Difi, Mattilsynet, Kunnskapsdepartementet, Fylkesmannen i Oppland, Arbeidstilsynet og Brønnøysundregistrene. To av casestudiene ble ikke gjennomført da det viste seg komplisert å få tak i aktører med kjennskap til prosessen.

Totalt har Rambøll gjennomført casestudie av 28 tidstyvcase og 85 intervjuer med virksomheter og departementer. I Difis tidstyvdatabase er det per 12.juni 2017 1740 tidstyvinnspill, i all hovedsak det som kan klassifiseres som eksterne tidstyver. Vårt utvalg av tidstyvcase står for til sammen 267 innspill i tidstyvdatabaseen. Figur 2. under viser en oversikt over status for oppfølgingen av innspillene til tidstyvdatabaseen⁸.

Figur 2: Status for oppfølging av innspill til tidstyvdatabaseen per 12. juni 2017



Som det framgår av figur 2. er majoriteten av innspillene ferdigbehandlet eller tatt inn i pågående arbeid. Rambølls utvalg av case består hovedsakelig av innmeldte tidstyver som per. juni 2017 er ferdig behandlet og fjernet. 16 av våre 28 utvalgte case er nå vurdert som ferdigbehand-

⁸ Basert på et utdrag fra Difis tidstyvdatabase per. 12.06.2017.

let. 6 av 28 er tatt inn i pågående arbeid. Kun én case er under saksbehandling, 3 av 28 ikke er prioritert eller ikke fulgt opp. To av de 28 casene er blitt avvist. Vår utvalgt har dermed en høyere andel ferdigbehandlede tidstycase enn den totale andelen i tidstyvdatabase.

5.1.1 Kunngjøring ved separasjon og skilsmisse

Bakgrunn for tidstyven

Ved begjæring om skilsmisse der det ikke er mulig å få tak i vedkommende som man skiller seg fra, er fylkesmannen pålagt å henge kunngjøringen i fylkesmannens lokaler i tillegg til å kunngjøre det i Norsk lysningsblad. Årsaken er at det ikke er egne bestemmelser om dette i ekteskapsloven, og det derfor er domstolslovens §181 som legger føringene. Forslagstiller opplever at denne type kunngjøring er gått ut på dato, og medfører en unødvendig oppgave for forvaltningen.

Berørte aktører

Fylkesmannsembetene, Justisdepartementet, Barne- og likestillingsdepartementet

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

Dette er ikke et omfattende problem, og vi har også fått rapporter om at fylkesmennene i tilfeller overser kravet, ettersom det ikke har noen funksjon. BLD ser det ikke som hensiktsmessig å ha egen bestemmelse om dette i ekteskapsloven, ettersom domstolsloven har slik bestemmelse. JD ser ingen grunn til at det ikke skal være en egen bestemmelse om dette i domstolsloven, ettersom lovens bestemmelser er generelle, og det å henge opp et fysisk oppslag i domstolssammenheng helt klart kan ha en nytte og relevans. Det er et pågående arbeid med revidering av domstolsloven, som antagelig vil gi noe større rom for å vurdere hva som er mest hensiktsmessig kunngjøring med tanke på mottak, og da særlig med tanke på muligheter for digital kunngjøring. Dette vil sannsynligvis fortsatt være helt generelle bestemmelser.

Status

Ikke fulgt opp.

5.1.2 Offentlige anskaffelser

Bakgrunn for tidstyven

Tidstyven er sum av en rekke innspill (91) som er knyttet til anskaffelsesregelverk i offentlig sektor. I hovedsak knyttes innspillene til omfattende og ressurskrevende krav til prosesser.

Berørte aktører

Nærings- og fiskeridepartementet, Difi, hele forvaltningen.

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

Før tidstyvprosjektet ble det nedsatt et utvalg, som avleverte *NOU 2014:4 Enklere regler –bedre anskaffelser* sommeren 2014. Samtidig med dette begynte EU et omfattende arbeid med revidering av EU-regelverket.

NFD samlet omkring 200 høringsuttalelser ut fra NOU-en, og rapporterer at dette har vært konkrete, gode innspill med mye nyttig for forbedret og forenklet regelverk. I følge NFD og Difi har ingen av innspillene gjennom Tidstyvarbeidet gitt merverdi, eller påpekt områder som ikke er omtalt mer konkret og relevant i høringsinnspillene.

Status

Tatt inn i pågående arbeid.

5.1.3 Automatisering av tilskuddsforvaltning hos fylkesmannsembetene

Bakgrunn for tidstyven

Tidstyven er basert på 9 innmeldte tidstyver fra fylkesmannsembetene. Fylkesmennene behandler en rekke tilskuddsordninger. Alt er basert på manuelle løsninger og med systemer som ikke snakker sammen, noe som oppleves som lite effektivt. Flere knytter forslag til å lage en løsning hvor søknadene er elektroniske og integrert med saksbehandlingssystem og utbetalingssystem.

Berørte aktører i forvaltningen

Fylkesmannsembetene, Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

Utbetalingsmodul er utviklet og tatt i bruk. Løsning registrer inn tilskudd for utbetaling som EHF, slik at man slipper å overføre manuelt. Nye behov vil bli vurdert fortløpende. Selve fakturaflyten er gått ned fra rundt tre-fire dager til en halv dag. I tillegg er det spart tid til manuell punching. Løsningen ble utviklet av Fylkesmannen i Sogn og Fjordane (FMSF). KMD ga 250 000 i tilskudd til drift slik at FMSF sin løsning kan brukes av alle fylkesmennene. Både KMD og FMSF ser dette som en direkte konsekvens av oppfølging av tidstyvforlaget, selv om det hadde vært luftet og diskutert tidligere.

Status

Delvis ferdigbehandlet og fjernet.

5.1.4 Frist for å fremskaffe institusjonsplass

Bakgrunn for tidstyven

Tidstyven ble spilt inn av Fylkesnemndene for barnevern og sosiale saker, som skal fatte vedtak om plassering av ungdom med alvorlige atferdsvansker på institusjon, jf. barnevernloven § 4-24. Slike saker skal behandles raskt. I en del tilfeller tar det lang tid før Bufetat har bestemt hvilken institusjon som skal tilbys, slik at forslaget til hvilken institusjon ungdommen skal plasseres på ikke foreligger før kort tid før nemndsbehandlingen/under møtet i nemnda. Forslag til løsning på tidstyven innebærer en frist for Bufetat til å fremskaffe forslag til institusjonsplass.

Berørte aktører i forvaltningen

Fylkesnemndene for barnevern og sosiale saker, Bufetat, BLD.

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

Når forslaget til institusjon foreligger i god tid kan ungdommen og foreldrene gjøre seg godt kjent med institusjonen, og i visse tilfeller kan forhandlingsmøte i fylkesnemnda da utgå fordi ungdommen og foreldrene samtykker til en forenklet behandling av saken. Dette kan spare tid og ressurser.

Bufetat mente forslaget var en dårlig ide, og fikk støtte av departementet. Det har et økonomisk aspekt og et rettssikkerhetsaspekt. Vedtak i fylkesnemnden omhandler tvang, det vil si pålagt innlegging på institusjon der det er relativt stort rom for bruk av tvang. Prosessen starter ved at kommunen fatter vedtak om en bestemt type omsorg på behandlingsinstitusjon (§4-24). I slike tilfeller har Bufetat bistandsplikt, men forespørselen sendes videre til et nasjonalt inntaksteam, som bare jobber med slike saker. De gjør dokumentkontroll, for å vurdere om det er rus eller atferd, og om det er høy eller lavrisiko, viktig med tanke på hvilke typer brukere som bør være sammen. Dette innebærer omfattende informasjonsinnhenting fra kommunen om barnet, dokumentasjon de ikke nødvendigvis har, og i følge Bufdir er det ikke sikkert det kunne vært gjort raskere.

Etter å ha dannet seg et bilde, er det et mottaksteam som vurderer alternative plasser. I tillegg er det et økonomisk aspekt, fordi vedtak i fylkesnemnden bare kan omhandle ett konkret behandlingstilbud. Man må derfor være helt sikker på å ha plassen, slik at om informasjon skulle gis ut tidligere, ville man måtte betale for plassen. Aktørene mente kostnadssiden ville vært større enn gevinsten, særlig med tanke på barnets rettssikkerhet.

Status

Forslaget er avvist.

5.1.5 Budsjettprosess i Statsbygg

Bakgrunn for tidstyven

Finansdepartementet stiller regelmessig budsjettrelaterte spørsmål til Statsbygg. Utkvittering av spørsmålene er tidkrevende for Statsbygg. Statsbygg opplever mengde og detaljeringsnivå på budsjettspørsmål fra Finansdepartementet for stor i forhold til deres ansvarsforhold.

Berørte aktører i forvaltningen

Statsbygg, Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD), Finansdepartementet (FIN).

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

I perioden tidstyvarbeidet startet, var oppfølgingen av Statsbygg lagt til en ny avdeling i FIN. I følge KMD var det helt åpenbart at FIN i stor grad sendte spørsmål for å få opplæring, heller enn egentlige spørsmål knyttet til budsjett og virksomhet.

KMD har hatt en gjennomgang av hvilke typer spørsmål som går videre til Statsbygg. De aller fleste spørsmål går videre, men oftere med et forslag til svar. Det er blitt vesentlig mindre og vesentlig mindre krevende spørsmål fra FIN, markant mindre i siste runde med budsjett. I KMD vurderes dette i stor grad å ha sammenheng med opplæring. Samtidig har de hatt, på bakgrunn av tidstyvarbeidet, en gjennomgang av hva slags spørsmål som kommer, hva som kan gjøres for å fordele byrden, og i hvilken grad spørsmålene kan knyttes til Statsbygg og KMD sine leveranser til FIN, og om disse kan forbedres.

Status

Ferdigbehandlet og fjernet.

5.1.6 Elektronisk tilrettelegging av høringsinstituttet

Bakgrunn for tidstyven

Innspill fra Utdanningsdirektoratet som viser til at det er tidskrevende å håndtere høringer, både som fagpersonell og som brukere/næringsliv. Forslag om en kunne effektivisere prosessen med elektronisk tilrettelegging og gjennomføring.

Berørte aktører i forvaltningen

KMD, Utdanningsdirektoratet, alle høringsinstanser.

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

DSS, som har ansvar for drift og forvaltning av regjeringen.no, hadde tatt initiativ til å oppgradere høringspubliseringsløsningen som gjør det mulig å ta imot høringer på regjeringen.no. Det er riktignok kun departementene som kan benytte denne løsningen til å ta imot hørings svar. Løsningen var altså allerede på plass før KMD fikk tilsendt denne tidstyven, men kun for høringer som sendes ut fra departementene.

KMD tolket dette innspillet som et meldingsutvekslingsproblem, og det var dermed enkelt å kvittere ut denne når løsningen til DSS allerede var på plass. En utfordring med dette forslaget og andre forslag er manglende presiseringer av hva tidstyven og løsningsforslaget innebærer.

Status

Ferdigbehandlet og fjernet, men løsning ikke anvendbar for hele forvaltningen.

5.1.7 Innbetaling av årsavgift Frivillighetsregisteret

Bakgrunn for tidstyven

Enheter registrert i Frivillighetsregisteret måtte årlig betale kr 135 i årsavgift. Det var 34 046 enheter registrert i Frivillighetsregisteret pr. 26. mai 2015, og disse enhetene fikk tilsendt faktura i e-post eller i posten. 15-20 % av enhetene som fikk tilsendt faktura på årsavgiften fikk også tilsendt purring. Returpostandelen som måtte følge opp var i 2014 15 %, noe som også er høyt. Både utsendelse av faktura og puringer skapte mye arbeid for det offentlige og oppfølging av

disse skapte også mye arbeid for enhetene registrert i Frivillighetsregisteret. Enhetene som ikke betaler årsavgift ble slettet fra Frivillighetsregisteret, og mange av de som ikke betaler meldte seg inn i registeret på nytt.

Berørte aktører i forvaltningen

Brønnøysundregistrene, Kulturdepartementet (KUD)

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

Brønnøysundregistrene vurderte at arbeidet som ble utført på Frivillighetsregisteret ikke svarte seg i forhold til beløpets størrelse. Dette ble også fulgt opp i en egen enhet som jobber med for- enklingsarbeid. Problemstillingen ble meldt til KUD som del av tidstyvarbeidet. KUD hadde uavhengig av dette begynt å se på det på bakgrunn av innspill fra frivillig sektor. For KUD sitt vedkommende, handlet dette i mindre grad om tidsbruk i forvaltningen, men om å forenkle for frivilligheten. Løsningen ble at Brønnøysundregistrene fikk overføring sentralt til drift av registeret, og årsavgiften ble fjernet.

Status

Ferdigbehandlet og fjernet

5.1.8 Tilsetting av fylkeslege – embetsstilling

Bakgrunn for tidstyven

Etter omleggingen av fylkesmennene i 2003 ble fylkeslegen eneste gjenværende tjenestemann, noe som innebar ansettelse ved kongelig resolusjon. Ordningen medfører at tilsettingsprosessen både tar betydelig lengre tid, mer arbeidstid og gir større «glipe» mellom avgående fylkeslege og påtroppende fylkeslege. Alle disse faktorene påfører embetet kostnader direkte og indirekte i form av ressursbortfall. I tillegg kompliserer det personalmessige forhold.

Tidstyven ble meldt inn av Fylkesmannen i Vestfold "siden det tilfeldigvis var en slik ansettelse akkurat da", og det ble foreslått at fylkeslege bør gjøres om til tjenestemannsstilling.

Berørte aktører i forvaltningen

KMD, HOD, fylkesmannsembetene, Helsetilsynet.

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

Enighet blant de fleste aktørene om at dette var en lite hensiktsmessig løsning, og at ansettelsesprosessen rundt fylkesleger burde endres.

Fylkesmannen i Vestfold spilte dette inn på selvstendig initiativ. KMD var kjent med problemstillingen, men hadde ikke fulgt det opp tidligere. Helsedepartementet hevder at dette er "noe som har modnet seg som en erkjennelse over tid", mens Helsedirektoratet mener at dette var noe som kom til saksbordet særlig på grunn av tidstyvarbeidet.

Resultatet var at HOD fremmet endringer i helsepersonell-loven og helsetilsynsloven som innebærer at fylkesmannen får fullmakt til å ansette fylkesleger.

Status

Ferdigbehandlet og fjernet

5.1.9 Fylkesmannens embetsoppdrag

Bakgrunn for tidstyven

Denne casen er en sammenslåing av 19 innspill i tidstyvdatabasen. Fra flere av fylkesmannsembetene kom det innspill enten knyttet spesifikt til styringsstruktur, eller mer konkrete tema knyttet til overlappende rapportering og lignende. Fylkesmannen har vært styrt gjennom 19 ulike tildelingsbrev, ett tildelingsbrev fra hver virksomhet som har områder eller interesser som FM skal føre tilsyn med eller være stedlig representant for staten i spørsmål om. Hver for seg ga

disse tildelingsbrevene instruksjoner om oppgaver, men bare tildelingsbrevet fra KMD ga budsjett og føringer om økonomi. Det varierte i sektorene om det var departementet eller direktoratene som ga tildelingsbrevet. Konsekvensen var utydelig styring, overlappende krav, og komplisert oppfølging for fylkesmennene.

Berørte aktører i forvaltningen

KMD, fylkesmannsembetene

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

KMD tok initiativ til et prosjekt med mål om å samles om en felles styringsstruktur, med felles måleparameter, mål og felles tildelingsbrev. Dette resulterte i både et samlet tildelingsbrev og en database/portal over styringsparameter som er offentlig tilgjengelig.

Prosjektet ble etablert parallelt med at tidstyvprosjektet ble etablert, og med utgangspunkt i noen av de samme politiske styringssignalene fra politisk ledelse i KMD. Innspillene fra tidstyvarbeidet som var koblet til dette temaet, enten helt konkret, eller gjennom fortolkning av hva tidstyven handlet om, ble videresendt til prosjektet. I følge prosjektlederen var det ingen av innspillene i seg selv som fikk betydning, men muligheten til å koble tiltaket til tidstyvarbeidet og til forvaltningsforenkling og forbedring ga et sterkere mandat for å trekke inn de andre etatsstyrerne av FM.

Status

Tatt inn i pågående arbeid

5.1.10 Helsekrav førerrett

Bakgrunn for tidstyven

Oppfylte helsekrav er et av tre vilkår for å oppnå førerrett. Fylkesmannen avgjør dispensasjonsøknader fra helsekravene. Situasjonen da tidstyven ble meldt inn var at mange personer trengte dispensasjon fra førerkortforskriftens helsekrav, og de fleste som søkte om det, fikk det innvilget. Forsaget til løsning innebar at helsekravene ble justert i samsvar med kriteriene fra Helsedirektoratet for å kunne gi dispensasjon, slik at en kunne unngå et stort antall saker. Casen er knyttet til 6 innrapporterte tidstyver fra fylkesmannsembeter.

Berørte aktører i forvaltningen

HOD, SD, Helsedirektoratet, Statens Vegvesen, fylkesmannsembetene, politiet.

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

Problemstillingene var kjent fra tidligere, men det hadde vært lite framdrift i arbeidet før i 2014. Både KMD og HOD fremholder at dette har vært et av de mest sentrale oppfølgingspunktene overfor Helsedirektoratet til enhver tid.

Etter forslag fra Helsedirektoratet sendte Vegdirektoratet 15. desember 2014 utkast til nytt Vedlegg 1 til forskrift om førerkort. Forskriften ble endret sommeren 2016, og nye regler trådte i kraft i oktober 2016. Mest sentralt i dette er en tydeliggjøring av helsekravene, slik at flere som tidligere automatisk fikk dispensasjon, i dag får dette uten søknad. Dette førte umiddelbart til langt færre dispensasjons- og klagesaker hos fylkesmannsembetene.

Tidstyvprosjektet anses å hatt betydning for denne prioriteringen. En videre utvikling av førerrett-området ble også innlemmet i Difis stimuleringsordning for innovasjon ved tjenstedesign.

Status

Følges opp i pågående arbeid.

5.1.11 Godkjenning av utenlandske utdanninger

Bakgrunn for tidstyven

Opptakskontorene ved de enkelte utdanningsinstitusjonene godkjenner regelmessig utenlandsk utdanning. Det er utviklet en applikasjon GAUS (søketjeneste for Godkjenning Av Utenlandske Studier), slik at saksbehandlere som jobber med godkjenning av utenlandsk utdanning får tilgang å lese andre institusjoners behandling og vedtak, dette bidrar til økt kvalitet og likebehandling. Vedtakene som gjøres av NOKUT ble ikke registrert i GAUS -basen. Vedtakene fantes bare på papir, og kun tilgjengelige for NOKUT og den aktuelle student.

Berørte aktører i forvaltningen

Universiteter og høyskoler, NOKUT, Kunnskapsdepartementet (KD)

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

For Universitet i Agder (forslagstiller) var dette noe som kom opp gjennom arbeidet med tidstyv-arbeidet, et arbeid som ble koblet på et generelt arbeid med gjennomgang av arbeidsprosesser for forenkling og forbedring. KD fulgte opp innspillet til tidstyvprosjektet, og ga bestilling til NOKUT om å gjennomføre. NOKUT er nå pålagt å legge inn sine vurderinger i GAUS.

Status

Ferdigbehandlet og fjernet.

5.1.12 Pensjonsberegning - grupper på skip

Bakgrunn for tidstyven

I dag tjener sjømenn opp pensjon på grunnlag av tid på skip, og om de er overordnede eller underordnede arbeidstakere. Dette har skapt utfordringer for Pensjonstrygden for sjømenn, særlig innen offshoresektoren, hvor skillet mellom overordnet og underordnet er vanskelig å definere. Offshoresektoren er nå den største medlemsdelen av Pensjonstrygden for sjømenn, både økonomisk og i antall. Pensjonstrygden for sjømenn foreslo at premiene beregnes utelukkende basert på inntekt. Dette vil forenkle innrapporteringen og vil kunne redusere antall innrapporteringer i løpet av året fra 6 til 1-2. Casen er basert på 4 rapporterte tidstyver i tidstyvdatabase.

Berørte aktører i forvaltningen

Pensjonstrygden for sjømenn, Arbeids- og sosialdepartementet (ASD), NAV.

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

Da innspillet kom i tidstyvdatabase var det allerede satt ned et utvalg som skulle vurdere pensjonsordning for arbeidstakere til sjøs. De leverte oppfølging av NOU 2014:17 Pensjonsordning for arbeidstakere til sjøs.

Her ligger et forslag til ny ordning som foreslår at man legger om ordningen til å basere seg på inntekt. Oppfølging av tidstyven er dermed naturlig oppfølging av utvalgsarbeidet. ASD skal også følge opp lovforslag, når de får tid.

Status

Tatt inn i pågående arbeid.

5.1.13 Krav om samtykke for å behandle personopplysninger i bostøttesaker

Bakgrunn for tidstyven

Søkere om bostøtte måtte aktivt samtykke til at Husbanken kunne innhente inntektsdata og andre opplysninger som var helt nødvendige for at søknaden kunne behandles. Kravet om samtykke var en særordning for Husbanken, og i utakt med Personvernmeldinga. Det skapte en arbeidskrevende gjennomføring av søknadsprosessen med uklar rettslig situasjon. Ga betydelige utfordringer for IKT-modernisering og innføring av elektronisk søknad.

Berørte aktører i forvaltningen

Husbanken, KMD, Skatteetaten.

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

KMD satte i gang et relativt omfattende regelverksarbeid, på oppfordring fra Husbanken. A-ordningen, og muligheten til å få oppdaterte inntekstdata var av stor betydning for at arbeidet ble igangsatt. For å utnytte muligheten var det behov for et nytt hjemmelsgrunnlag. Kravene om samtykke i bostøtteleven ble endret, noe som åpnet opp for at Husbanken kunne tilby en rekke nye digitale tjenester til sine brukere.

Arbeidet med å løse utfordringen ble igangsatt uavhengig av tidstyvprosjektet, og aktørene er tydelig på at dette startet som del av ordinær samhandling med underliggende etat. Imidlertid kan aktørene fortelle at tidstyvbegrepet har festet seg i de berørte virksomhetene, og ført til at man stiller spørsmålene om forenkling og forbedring oftere og mer konsekvent.

Status

Ferdigbehandlet og fjernet.

5.1.14 Konsolidert versjon av relevante forordninger

Bakgrunn for tidstyven

Endringsforskrifter til EU-lover er i dag ikke konsolidert i Lovdata, slik norsk regelverk er. Det betyr at lesere for hvert enkelt lovkrav må lese seg fram til om dette er endret i endringsforskrift, og dette kan være mange dokumenter å lese gjennom. Finanstilsynet får mange henvendelser fra tilsynsenheter og andre med spørsmål knyttet til forståelsen av forordningene, noe som oppleves å ta uforholdsmessig mye tid for fagpersonell.

Berørte aktører i forvaltningen

Finanstilsynet, Finansdepartementet, Utenriksdepartementet, Justis- og beredskapsdepartementet, (Lovdata).

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

Finanstilsynet har hatt møte med JD og lovdata om temaet, men har ikke fått gehør for at noe må gjennomføres. For tilsynet sin del, handler dette i noen grad om tidsbruk, fordi det er ganske omfattende arbeid å identifisere hver enkelt gang hva som er gjeldende rett, men ikke minst et stort spørsmål om rettsikkerhet, fordi det er vanskelig å overholde regelverket når det er så tungt tilgjengelig. I tillegg er en sentral utfordring at UD bruker lang tid på oversettelser (2-4 år), noe som gjør at regelverket, selv om det er gjeldende, bare foreligger som engelskspråklige pdf-dokumenter som vedlegg.

Det går likevel klart fram at denne konkrete problemstillingen er Finansdepartementet sitt ansvar. Mattilsynet har tilsvarende utfordringer med regelverk, og gjennomfører konsolideringer selv. UD hevder tydelig å ikke ha noen rolle i etablering og tilpasning av norsk regelverk, ettersom dette må være et sektoransvar. Lovdata peker på at de ikke kan publisere konsoliderte EU-forordninger før de er oversatt av UD og godkjent av myndighet i angjeldende sektor.

Status

Ikke fulgt opp.

5.1.15 Rapportering og roller i beredskaps-/krisesituasjoner

Bakgrunn for tidstyven

Styring av fylkesmennene på samfunnssikkerhet og beredskap er det flere direktorater som er ansvarlige for. Fylkesmannsembetene opplever merarbeid knyttet til dobbelrapportering til Helse- og beredskapsdirektoratet og DSB i beredskaps-/krisesituasjoner, og opplever også enkelte ganger rolleuklarhet fra samme aktører. Dette oppleves å ta uforholdsmessig mye tid for fagpersonell.

Berørte aktører i forvaltningen

Helse- og beredskapsdirektoratet, Direktoratet for sivil beredskap, fylkesmannsembetene, Helse- og omsorgsdepartementet, Justisdepartementet, Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

Utslagsgivende for at denne tidstyven ble meldt inn var erfaringer etter en større øvelse i 2014. Da ble det sendt relativt like bestillinger til fylkesmannsembetene, men med forskjellige formkrav og frister.

Direktoratene fikk tilbakemelding fra embetene, og tok tak i det med en gang. Bestillinger fra Helsedirektoratet og DSB til fylkesmannsembetene blir nå samkjørt, direktoratene har kontinuerlig kontakt under kriser og sørger for at bestillinger av informasjon ikke dobles. Direktoratene koordinerer på tvers, hva de bestiller og når det gjøres. I de fleste tilfeller vil det være DSB som da gjør jobben ned mot embetet.

Aktørene er usikre på om problemstillingen hadde blitt utkvittert om det ikke ble meldt inn som en tidstyv. Det er enighet om at prioriteringen fikk litt mer vekt da det også kom der, men tror det hadde blitt jobbet med en løsning uavhengig av tidstyvprosjektet.

Status

Ferdigbehandlet og fjernet.

5.1.16 Lokale energiutredninger

Bakgrunn for tidstyven

Frem til 2015 var nettselskapene pålagt å produsere en "lokal energiutredning" og presentere denne for kommunene. Utredningen fulgte en streng mal, og omfattet energibruken i kommunen. Ettersom nettselskapene bare har direkte tilgang til informasjon om spenningsnettet, måtte de benytte innleid kompetanse for å kartlegge energibruk. SSB har produsert energibruks-statistikk, men sluttet med dette i 2009 fordi tallene ble svært usikre, med tanke på usikker og vanskelig tilgang til data om oljefyring, vedfyring og også sentralvarme. Tidstyven ble spilt inn fra NVE, og NVE hadde forskriftshjemmel til selv å gjennomføre endringer.

Berørte aktører i forvaltningen

NVE, kommunene.

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

Arbeidet med å fjerne lokale energiutredninger ble gjennomtenkt uavhengig av tidstyvarbeidet, og kom til ved at en leder i NVE og en konsulent som tidligere jobbet med å utarbeide utredninger begynte å jobbe i NVE, og disse snakket sammen. Konsulenten hadde i tillegg med seg erfaring om hvor usikre utredningene etter hvert ble, og også i hvor stor grad mange kommuner var totalt uinteressert i rapporten, og møtepunkteen med kommunen opplevdes som et rent pliktløp fra kommunens side. Forskriftsendringen ble sendt på høring fra NVE, og det kom mange innspill tilbake.

For nettselskapene sin del, har fjerningen vært en lette, ettersom det har vært krevende å finne energidata. Agder energi trekker likevel fram at de brukte anledningen til å jobbe spesielt med spennings situasjonen, og å bruke utredningen som et utgangspunkt for å vurdere hvordan reguleringsplaner i kommunen vil påvirke spennings situasjonen. Det er et varierende bilde fra kommunene, mange opplever utredningene som helt overflødige, mens noen trekker fram at de nå er pålagt en omfattende oppgave, og at det er vanskelig å finne fram til den informasjonen de trenger hos nettselskapene, og identifisere rett kontaktperson i nettselskapet.

NVE er likevel svært positive til tidstyvarbeidet, og presiserer at selv om dette er noe de jobber med hele tiden, så trenger de en bestilling for å ta en overordnet gjennomgang og feste blikket på virkninger for brukere.

Status

Ferdigbehandlet og fjernet.

5.1.17 Miljørapportering

Bakgrunn for tidstyven

Casen baserer seg på to innmeldte tidstyver fra Statsbygg og Havforskningsinstituttet. Tidstyven peker på at virksomheter som er miljøsertifisert likevel årlig må besvare spørreundersøkelse og rapportere miljøpåvirkning tematisk gjennom rapporteringssystemet Miljørapp som var driftet av Difi. Systemet var knyttet til tematikken miljøvennlige anskaffelser. Rapporteringen besto av rundt 20 sider med mange spørsmål, men tematisk svært nære kravene til miljøsertifisering. Forslagsstillerne mente det burde være tilstrekkelig å rapportere at man har et sertifisert/eksternrevidert styringssystem.

Berørte aktører i forvaltningen

Alle statlige virksomheter, Klima- og miljødepartementet, Difi.

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

Finansieringen for Miljørapp forsvant i 2014, noe som medførte at ordningen og rapporteringskravene ble avvirket. Miljørapportering i Miljørapp var en frivillig ordning, hvor etatslederne og eller departementene har gitt pålegg om at dette skal utføres basert på om de har miljøledelse eller ikke. Det finnes ingen lov eller forskrift som gir et slikt pålegg.

Et av innspillene i tidstyvdatabase refererer til at de er Miljøfyrtårn, og ut i fra innspillet kan det virke som om tidstyven handler like mye om rapporteringskravene til virksomhetene som er Miljøfyrtårn. Men dette er en annen ordning og ikke koblet til rapporteringen i Miljørapp.

Status

Ferdigbehandlet og fjernet.

5.1.18 Manglende helhetlig forvaltning mellom naturskadefondet og Landbruksdirektoratet

Bakgrunn for tidstyven

NVE har meldt inn spørsmål om koordinering ved større naturskade, mellom NVE sin bistandsordning, Statens naturskadefond og naturskadepoolen. Naturskadefondet er rettighetsbasert, og handler om erstatning som ikke omfattes av forsikring. Naturskadepoolen er en lovpålagt pool for å sikre utbetaling (unngå konkurs) ved store forsikringsutbetalinger i forbindelse med naturskade. Bistandsordningen er skjønnsbasert, og innebærer tilskudd fra NVE til sikringstiltak. I tillegg til dette kommer også NVE sitt sikringsarbeid akutt i forbindelse med naturskade.

Koordineringen mellom aktørene er krevende, særlig med tanke på mange ulike takseringsfunksjoner. I tillegg er det for NVE et poeng at mottakere av forsikringspremier ikke er pliktig å innrapportere dette, og at det dermed kan hende at man får utbetaling for opprettingsarbeid som NVE allerede har gjennomført. Dagens regelverk gir begrensninger i NVEs tilgang til informasjon om hva som gis av erstatning til skadelidte etter en hendelse. Forsikringselskapene har taushetsplikt om slike opplysninger, slik at det må innhentes informasjon fra de skadelidte.

Berørte aktører i forvaltningen

NVE, Olje- og energidepartementet, Landbruksdirektoratet, Landbruks- og matdepartementet, politiet, (forsikringselskaper).

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

Det har uavhengig av tidstyvarbeidet blitt foretatt en opprydding i grenseganger mellom Naturskadefondet og forsikringer, som først og fremst handler om tomtemålsgrænse. Naturskadeloven ble endret i 2014. Forsikringen dekker nå all skade opp til fem mål opparbeidet tomteareal, mens øvrig går på statens naturskadefond. Fondet forvaltes av Landbruksdirektoratet, som de siste årene har jobbet med omfattende forskriftsendring og digitalisering av løsninger, som blant annet innebærer en vesentlig forenklet vurdering av takst, og en samordning mellom forsikringselskap og naturskadefond i taksering. Det viktigste endringen er at lensmannsskjønnet faller

bort: Dels er dette en oppgave politiet normalt ikke har og som kan forsinke, dels innebar dette en klageprosess gjennom rettsvesenet, som var svært tidkrevende. Nå er det en klageprosess basert på forvaltningsloven.

Gjennomgangen av ordningene indikerer at partene fortsatt har utfordringer med samarbeidet. For Finans Norge er det helt uaktuelt å gi informasjon om utbetalinger, men det kan være aktuelt å ha et samarbeid knyttet til reell bistand fra NVE. Landbruksdirektoratet uttrykker en viss overraskelse over at NVE spilte inn tidstyven, siden de har hatt god dialog tidligere. Finans Norge gir på sin side uttrykk for at NVE er motivert av å minske sine utbetalinger, men at dette er NVE sitt ansvar å koordinere. De hevder videre at NVE ofte er tilbakeholdne i samarbeidet.

Innspillet fra NVE ble ikke tatt til følge. Arbeidet med ny forskrift for naturskadeutbetalinger fra fondet vil gi betraktelige forenklinger for brukerne, en raskere og mindre ressurskrevende prosess, bedre ansvarsavklaringer mellom privat og offentlig forsikring – men har ikke blitt initiert av tidstyvarbeidet. Likevel blir det antydning at det kan ha hatt betydning for gjennomføring av forskriftsarbeidet i sluttfasen.

Status

Tatt inn i pågående arbeid.

5.1.19 Innhenting av dokumentasjon i pasientskadesaker

Bakgrunn for tidstyven

Norsk pasientskadeerstatning (NPE) innhenter en stor mengde (pasient-)journaldokumentasjon, likningsopplysninger, trygdeinformasjon etc. fra helsevesenet, skattemyndighetene og NAV. Innhenting må i dag basere seg på samtykke fra erstatningssøker i hvert enkelt tilfelle. Dette er svært tid- og ressurskrevende, både for NPE og aktørene nevnt over. NPE ønsker en lovhjemmel for å innhente slike opplysninger uten å innhente/dokumentere samtykke i hver enkelt sak.

Berørte aktører i forvaltningen

NPE, Helse- og omsorgsdepartementet.

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

NPE mener selv at det er ressurskrevende å innhente samtykke for hver enkelt av de 5-6000 sakene de behandler hvert år.

Den innmeldte tidstyven ble behandlet av departementet, som raskt konkluderte med at en ikke ønsket å gå videre med tiltak. Det ble ikke innhentet ikke noe ytterligere informasjon fra NPE, og departementet gjorde en egen vurdering av at det ikke kunne være en veldig stor tidstyv å hente inn samtykkeskjemaene.

Status

Forslaget ikke tatt til følge.

5.1.20 For lange og unødvendige veiledninger i Statens personalhåndbok

Bakgrunn for tidstyven

Personalhåndboken oppleves å ha unødvendige og omstendelige retningslinjer. Forslagsstiller peker på PM 2014-8 *Veileder om gaver i tjenesten* som eksempel, som er på 22 sider. Det burde iht forslaget holde lenge med heftet om etiske retningslinjer som allerede finnes.

Berørte aktører i forvaltningen

Kommunal- og moderniseringsdepartementet, statlig forvaltning.

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

KMD har utgitt en egen veileder knyttet til gaver, fordi dette var etterspurt. De jobber også med enklere veiledere for å gi en enkel oversikt over hvilke vurderinger man bør ta i gavesituasjoner

konkret, basert på grønt, gult og rødt lys. Ansvarlig leder var "litt overrasket" over dette innspillet, og har, tross svært positiv innstilling til tidstyvarbeidet generelt, vanskelig for å forstå at det å gi en ekstra veiledning og forklaring kan være et problem.

Arbeidet med språklig og innholdsmessig forenkling av personalhåndboken ble beskrevet som et kontinuerlig arbeid. Samtidig ble det arbeidet med en arbeidsgiverstrategi og en veiledertjeneste for arbeidsgivere i staten. Synspunktet ble tatt med inn i denne prosessen og i arbeidet med den nye veiledertjenesten.

Status

I tidstyvdatabasen: «Under saksbehandling». Reelt sett: «Tatt inn i pågående arbeid».

5.1.21 Forvaltning av rentemidler fra skogfond

Bakgrunn for tidstyven

Skogfondet består av midler som skogeierne plikter å sette av ved alt salg av tømmer og bio-brensel. Formålet med ordningen er å sikre finansiering av en bærekraftig forvaltning av skogressursene. Skogfondet skal gi skogeieren et bedre grunnlag for langsiktige investeringer, samt sikre viktige miljøverdier i den skogen som virket kommer fra, eller i annen skog som skogeieren har.

Landbruksdirektoratet gir fylkene retningslinjer for budsjettering av bruken av midlene og fylkesmennene gir tilsvarende retningslinjer for kommunene. Oppgaver for forvaltningen Rentemiddelbudsjettering gjøres hvert år, der alle kommunene skal anslå oppsparte renter og fordele disse. Disse budsjettforslagene sendes til FM til godkjenning som returnerer godkjent budsjett til hver enkelt kommune. FM lager et eget budsjett over fylkesinntrukne rentemidler. Dette må godkjennes av Landbruksdirektoratet. Hvis renteinngangen er mindre enn kr. 50 000 er det mulig å søke fritak om innbetaling til sentralt hold. Slike søknader skal fylkesmannen gjøre en vurdering av før de oversendes Landbruksdirektoratet til evt. godkjenning.

I forslag til løsning ble det foreslått tre endringer:

- Kommunen får disponere rentemidler lokalt (kun rammegodkjenning av FM).
- Søknad om fritak fra sentral inntrekning (under 50 000 kroner) innvilges automatisk.
- All disponering av rentemidler skjer etter nyttår – da vet vi hva faktiske oppsparte renter er.

Casen er basert på fem innmeldte tidstyver, fire fra fylkesmannsembeter og ett fra Landbruksdirektoratet.

Berørte aktører i forvaltningen

Landbruksdirektoratet, Landbruks- og matdepartementet, fylkesmannsembetene, kommunene, (skogeiere).

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

Vurderingen til Landbruksdepartementet var at ordningen er mer omfattende enn hva løsningene til forslag tok høyde for. Forslagene dreide seg i realiteten om å unngå budsjettering av kommende renteinntekter. Direktoratet mener det hører med til regnskap og økonomiforvaltning at det lages et budsjett, og at det er viktig for bevisstgjøring av pengebruk. Derfor ble forslaget om å kun disponere regnskapsførte midler avvist. Forslaget om rammegodkjenning ble også avvist av direktoratet.

Landbruksdirektoratet ønsket en mer effektiv og digital løsning (løsningen var papirbasert) basert på eksisterende regelverk. Det elektroniske opplegget som direktoratet selv foreslo tar utgangspunkt i at dataene allerede ligger regnskapssystem. Løsningen innebar at kommunene i regnskapssystemet kunne legge inn et budsjett, hvor det legges inn en saksflyt/prosess til FM-embetet. FM kunne så legge inn sine budsjett og sende til direktoratet.

Ny digital løsning er innført, og kommunene må ta det i bruk. Dette er en del av et større fag-system som heter ØKS (Økonomistyring i skogbruket).

Forslaget om automatisk innvilgning av fritak fra sentral inntrekning under 50.000 kr ble gjen-nomført, fordi direktoratet ikke så noen grunn til å fortsette med tidligere ordning. Situasjonen var at alle som søkte uansett fikk dette fritaket. For å lage et mer rettferdig system innførte di- rektoratet en trappesats – fra 2 % på 50 000 til 4 % på 100 000. Trappesatssystemet var noe de vurderte å gjøre på eget initiativ, men kom som følge av innspillet i tidstyvarbeidet. Ordningen er delvis automatisert, men kommunene må selv regne ut og budsjetter hvor mye som skal trekkes inn, før de endelige regnskapstallene kommer.

Status

Ferdigbehandlet og fjernet.

5.1.22 Erstatning av tap av sau på beite - parallelle ordninger

Bakgrunn for tidstyven

Et fylkesmannsembete meldte inn at en hadde to nesten parallelle ordninger for erstatning av tap av sau på beite. KLD har ordninga «Erstatning for tap og følgekostnader når husdyr blir drept eller skadet av rovvilt», og LMD har «Erstatning for tap av sau på utmarksbeite». Det å ha to overlappende ordninger ble sett på som ineffektivt, og en kunne ikke se gevinster ved å opprett- holde to separate ordninger.

Berørte aktører i forvaltningen

Landbruks- og matdepartementet, Landbruksdirektoratet, Klima- og miljødepartementet, fylkes- mannsembetene.

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

LMD fjernet sin ordning i 2015, slik at det nå er bare KLDs ordning for erstatning som saueeierne kan søke rovdyrerstatning fra.

LMD tok initiativ til å forenkle dette området som en del av en større oppfølging av Stortingets mål om å forenkle landbrukspolitikken. Departementet var noe overrasket over at akkurat denne ordningen var kommet inn i tidstyvprosjektet, men delte oppfatningen om at det kunne være uhensiktsmessig med to lignende ordninger. Allikevel, i perioden før 2014 hadde Landbruksdirek- toratet samkjørt søknadsfristene for ordningene med Miljødirektoratet, slik at om en hadde søkt på den ene ordningen hadde man automatisk søkt på det andre. Miljødirektoratets ordning stilte strengere krav til dokumentasjon av kravet enn landbruksforvaltningens ordning, men den opp- rinnelige forenklingen gjorde at bonden fikk den erstatningen som samlet ga høyest utbetaling.

Forslaget om å fjerne LMDs ordning kom opp igjen i forbindelse med jordbruksoppgjøret 2015, men hadde blitt forberedte over flere år - og hadde således ikke noe med tidstyvarbeidet å gjøre. Ressursbruken på fylkesmannsnivå var ikke i særlig grad tema for akkurat denne forenklingen. Forenklingen har ført til at det utbetales samlet mindre erstatning til sauebønder som mister dyr på utmarksbeite enn før ordningen ble fjernet.

Status

Ferdigbehandlet og fjernet.

5.1.23 Rett kopi

Bakgrunn for tidstyven

NOKUT har tidligere vært pålagt gjennom forskrift å kreve rett kopi av vitnemål og attester. I praksis har dette ikke hatt noen verdi for NOKUT, som uansett kontrollerer vitnemål på bakgrunn av registerdata. Dette har tatt tid både for NOKUT, og ikke minst for brukerne.

Berørte aktører i forvaltningen

NOKUT, Kunnskapsdepartementet.

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

KD er blitt gjort oppmerksom på temaet ved flere anledninger, og slik de beskriver det er kommet fram i flere uformelle sammenhenger, og satt fart i forbindelse med forrige regjerings forenklingsinitiativ «Enkelt og greit», der det ble foretatt en rask avklaring med NOKUT som støttet innspillet, og ut fra dette ble det startet et forskriftsarbeid.

Resultatet av arbeidet er en forskriftsendring, som innebærer at rett kopi ikke lenger er et krav. NOKUT vurderer dette til en ganske omfattende ressursbesparing, med tanke på søknader som må sendes i retur. Hver tar ca. 10 minutter, men det er et relativt stort antall.

Status

Ferdigbehandlet og fjernet.

5.1.24 Timeregistrering og reiseregning i DFØs SAP Portal

Bakgrunn for tidstyven

Timeregistrering og reiseregning i SAP, som blir brukt av de fleste brukere av DFØ sine tjenester, oppleves av svært mange som mer tidkrevende enn de systemene det har erstattet. Casen er basert på ca. 100 innmeldte tidstyver med samme tematikk. Det pekes på at løsningen er lite brukervennlige, ustabile, at det tar lang tid å skulle logge seg inn og fylle ut nødvendige data og at det ikke er regningsvarende.

Berørte aktører i forvaltningen

DFØ, Finansdepartementet, alle statlige kunder på DFØs SAP-plattform.

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

DFØ har fått utviklet en SAP app som bygger på SAP og rapporterer direkte inn, slik at reiseregning og timeregistrering blir enklere. Appen ble besluttet utviklet helt uavhengig av tidstyvarbeidet. Men det er her viktig å merke seg at DFØ opererer som en tilbyder til kunder, og i innsalget til virksomhetene har tidstyvargumentet vært vesentlig.

Mange virksomheter har tatt i bruk appen, men svært få har jobbet tydelig og målrettet med å implementere den, det har vært en "organisk innføring", ved at interesserte tar den i bruk, og omfanget av bruken er begrenset.

Status

Ferdigbehandlet og fjernet.

5.1.25 Underrettelse om utvisningsvedtak

Bakgrunn for tidstyven

I dag er det politiet som underretter om utvisningsvedtak til utlendinger som soner fengselsstraff. Forslaget går ut på at UDI eller UNE sender utvisningsvedtaket direkte til Kriminalomsorgen slik at fengselet ved fengselsbetjenter underretter vedtaket direkte. På den måten unngår man politidistriktet som mellomledd, og politiet kan frigjøre ressurser til kjerneoppgaver.

Berørte aktører i forvaltningen

Politiet, Kriminalomsorgen, Utlendingsdirektoratet, Utlendingsnemnda, Justisdepartementet.

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

Politidirektoratet vurderte forslaget, og er enig i at det både vil være mulig for fengselsbetjenter å underrette utvist fange og at det vil kunne være hensiktsmessig med en slik løsning ressursmessig. Imidlertid vil en slik løsning forutsette at det etableres digitale kommunikasjonsløsninger som per i dag ikke finnes mellom utlendingsforvaltningen og kriminalomsorgen. Videre vil det

kreve et relativt omfattende regelendringsarbeid, og det må være mye dialog mellom de involverte aktørene. Sik dialog finnes i dag, men er begrenset.

Fra Politidirektoratets ståsted er det ikke i dag ressurser til å gjennomføre et slikt arbeid, og det er heller ikke signaler fra Justisdepartementet om at dette skal prioriteres framfor andre viktige utviklingsoppgaver.

Status

Ikke prioritert ut fra en vurdering av kostnader knyttet til tiltaket.

5.1.26 Tildelingsbrev fra to departement, med rapporteringskrav til begge

Bakgrunn for tidstyven

Sjøfartsdirektoratet fikk tildelingsbrev fra både NFD og KLD, men med samme, og kanskje større rapporteringskrav til KLD til tross for at KLD kun tildelte minimale midler.

Berørte aktører i forvaltningen

Sjøfartsdirektoratet, Nærings- og fiskeridepartementet, Klima- og miljødepartementet.

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

Sjøfartsdirektoratet var i en situasjon hvor de måtte lage to budsjettforslag, mottok to tildelingsbrev, dobbel tertialrapportering og måtte skrive to årsrapporter. Det lave nivået på bevilgning fra KLD, 4,1 mill., kunne tilsa at man samordnet tildelingsbrevene og styringssignalene. Dermed også forbedre mål og rapporteringskrav i etatsstyringen.

Tidstyvprosjektet kan ha satt casen høyere på dagsorden. NFD fulgte opp tidstyven gjennom ordinære arbeidsprosesser ved å sende notat opp til politisk ledelse for klarering, og kom deretter en beslutning. Hadde i forkant hatt kontakt med KLD hvor det framkom at de ønsket det samme. Deretter så man på de to tildelingsbrevene, og hvordan man kunne slå de sammen til ett brev. KLD, NFD og Sjøfartsdirektoratet var alle involvert i prosessen.

Fra 2015 ble det et felles tildelingsbrev. Nå får KLD oversendt førsteutkast til tildelingsbrev, før det sendes til direktoratet.

Status

Ferdigbehandlet og fjernet.

5.1.27 Godkjenning av AFP-avtaler

Bakgrunn for tidstyven

Når en virksomhet utenfor staten med pensjonsordning i Statens pensjonskasse (SPK), ønsker AFP i SPK, måtte virksomheten inngå tariffavtale om dette med de ansatte. Tariffavtalen måtte godkjennes av Arbeids- og sosialdepartementet (ASD). Oversendelse fra SPK til ASD tok tid både for SPK og ASD, både å skrive brevene samt innregistrere utgående og inngående brev i det elektroniske arkivsystemet. Prosedyren ble opplevd som unødvendig av SPK.

Berørte aktører i forvaltningen

SPK og ASD.

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

ASD fulgte opp saken, og det ble innledet kontakt mellom juridisk avdeling i SPK og ASD. Flere av de som jobber i ASD har tidligere jobbet i SPK, så man kjenner hverandre. Leder til en del uformell kontakt utenom etatsstyringsmøtene. Det ble vurdert om enten å endre loven slik at SPK kunne godkjenne tariffavtaler om AFP, eller at ASD ga SPK fullmakt til å godkjenne tariffavtaler om AFP.

Forslaget var ikke nytt, men aktørene vurderer det dit hen at tidstyvprosjektet denne gangen ga nødvendig drahjelp til å finne en løsning. I brev av 30.04.2015 ble det delegert fullmakt av ansvar for å godkjenne tariffavtaler om AFP til Statens Pensjonskasse.

Status

Ferdigbehandlet og fjernet.

5.1.28 Vergemål - saksbehandlingsverktøyet «ARVE»

Bakgrunn for tidstyven

I 2014 hadde fylkesmannen vært lokal vergemålsmyndighet i over et år. Det elektroniske saksbehandlersystemets versjon 1 var fortsatt ikke godkjent. Systemet hadde nedetid i lange perioder, og ble av et fylkesmannsembete vurdert som den klart største tidstyven innenfor kommunalavdelingens ansvarsområde. Casen er basert på ni innkommende tidstyver i tidstyvdatabasen.

Berørte aktører i forvaltningen

Fylkesmannsembetene, Statens sivilrettsforvaltning, Justisdepartementet, Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Vurderinger knyttet til tidstyven av aktørene

«ARVE» var en helt sentral del av vergemålsreformen som trådte i kraft i juli 2013. Den skulle sørge for full kontroll over sakene til landets 50.000 vergetrengende. Informasjon fra Nav, leger, Skatteetaten og sykehus skulle samles ett sted. Ved hjelp av Arve skulle fylkesmennene følge opp verger, enkelt se hvilke verger det kom klager på og kontrollere pengebruken. Leveransene for ARVE var midlertid svært mangelfulle, og førte til at en rekke oppgaver i lang tid måtte løses manuelt. Dette ga seg utslag i svært store overtidstall og frustrasjon.

I 2016 begynte situasjonen å stabilisere seg. Statens sivilrettsforvaltning tok over ansvaret for utvikling av vergemålsapplikasjonen. Saksbehandlingsverktøyet ble delvis etablert på nytt som VERA og ble godkjent. Alle fylkesmannsembeter, i tillegg til Statens sivilrettsforvaltning, tok systemet i bruk i løpet av året. Det er fremdeles feil og mangler i systemet, men VERA representerer en stor forbedring sammenliknet med ARVE.

Selv om manglene i ARVE/VERA ble svært ressurskrevende for de berørte aktørene, opplever ikke JD dette som en tidstyv i egentlig forstand - men som en mangelfull løsning. Oppfølging av de mangelfulle leveransene var heller ingen konsekvens av tidstyvarbeidet.

Status

Tatt inn i pågående arbeid.

5.2 Oversikt over alle tidstyvcasene

I tabell 3. er en visuell framstilling av de utvalgte tidstyvcasene omtalt over. Tabellen er i enkelte ruter fargekodet blå for å indikere en sammenheng mellom langsiktige resultater og effekter de enkelte casene omhandler og har som mål. I tillegg er det en kolonne for «sammenhengen med tidstyvprosjektet», som indikerer arbeidet med tidstyven har sammenheng med tidstyvprosjektets innsats. Noen caser har en sammenheng med tidstyvprosjektet, men tidstyven har likevel blitt avvist eller ikke prioritert.

Tabell 3: Oversikt over utvalgte tidstyvcase

Tidstyvcase	Resultater					Effekter		
	Forenklet regelverk	Økt kvalitet i oppgaveløsningen	Enklere språk	Fjerne unødvige oppgaver	Økt grad av selvbetjening gjennom digitalisering	Ansatte får mer tid til kjerneoppgaver	Enklere samhandling mellom det offentlige og brukere	Sammenheng med tidstyvprosjektet
Kunngjøring ved separasjon og skilsmisse								Ikke prioritert
Innhenting av dokumentasjon i pasientskadesaker								
Lokale energiutredninger								Usikkert
Underrettelse om utvisningsvedtak								Ikke prioritert
For lange og unødvendige veiledninger i Statens personalhåndbok		Usikkert						Avvist
Automatisering av tilskuddsforvaltning hos fylkesmannsembetene					Usikkert	Usikkert		
Godkjenning av utenlandske utdanninger								
Godkjenning av AFP-avtaler								Usikkert
Rapportering og roller i beredskaps-/krisesituasjoner				Usikkert				
Konsolidert versjon av relevante forordninger								
Tilsetning av fylkeslege – embetsstilling								
Forvaltning av rentemidler fra skogfond								
Tildelingsbrev fra to departement, med rapporteringskrav til begge				Usikkert				
Fylkesmannens embetsoppdrag								
Helsekrav førerrett								Usikkert
Frist for å fremskaffe institusjonsplass				Usikkert				Avvist
Offentlige anskaffelser								
Elektronisk tilrettelegging av høringsinstittuttet								
Miljørapportering								
Erstatning av tap av sau på beite - parallelle ordninger								
Bestille time for oppkjøring								
Samtykke til personopplysninger i bostøttesaker								
Pensjonsberegning - grupper på skip								
Rett kopi								
Manglende helhetlig forvaltning mellom naturskade-fondet og Landbruksdirektoratet								
Timeregistrering og reiseregning i DFØs SAP Portal								
Budsjettprosess i Statsbygg								Usikkert
Vergemål-saksbehandlingsverktøyet «ARVE»								
Innbetaling av årsavgift Frivillighetsregisteret					Usikkert			Usikkert

5.3 Funn fra casestudien

I intervjuene stilte vi spørsmål om bakgrunn, aktiviteter og vurderinger knyttet til tidstyvprosjektet i forbindelse med den aktuelle problemstillingen. I tillegg stilte vi en serie spørsmål knyttet til arbeidet med tidstyver i virksomheten, samt arbeidsformer og kultur rundt innovasjons- og forbedringsarbeid i virksomheten.

Basert på de 28 studerte tidstyvcasene og det omfattende informasjonsgrunnlaget har vi gjennomført en kvantitativ innholdsanalyse av intervjuene i tidstyvprosjektet. Rambøll kan derfor presentere en avansert og mer eksakt oversikt over hvilke utfall, resultater og effekter som omtales mest i intervjuene. Dette sier oss noe om hva som hvilke av de ulike utfallene, resultatene og effektene som framgår av forandringsteorien som har gjort seg gjeldende i praksis.

Casestudiet er basert på omtaler av tema som igjen har blitt tolket og kvantifisert. Det vi har grunnlag for å si noe om er derfor hvordan de aktuelle aktørene beskriver sitt arbeid med å melde inn tidstyvinnspill, behandle innspills forslag, og ikke minst fjerne tidstyven. Spørsmålet om tidstyvprosjektets påvirkning og sammenheng med måloppnåelsen behandles i kapittel 6.

5.4 Hvilke utfall førte tidstyvprosjektets virkemiddelbruk til i virksomhetene?

I henhold til forandringsteorien kan *utfall* beskrives som førstehåndsvirkningene av tidstyvprosjektet. I forprosjektet kunne vi som sagt fastslå at ressursene som ble stilt til rådighet og de aktivitetene som ble igangsatt fra KMD og Difi førte til at det i store deler av forvaltningen ble igangsatt et stort arbeid med å identifisere og eliminere tidstyver. Førte dette til de ønskede utfallene, og i hvor stor grad?

De utfallene som har blitt direkte koblet til aktivitetene bakover i forandringsteorien er *oversikt over interne tidstyver, oversikt over tidstyver andre påfører en selv, forslag til forbedringer, kunnskap om tidstyver virksomhetene påfører andre, legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring i virksomhetene, etablere møteplasser, oppfølging av fagdepartement og spredning av erfaring og gode eksempler*.

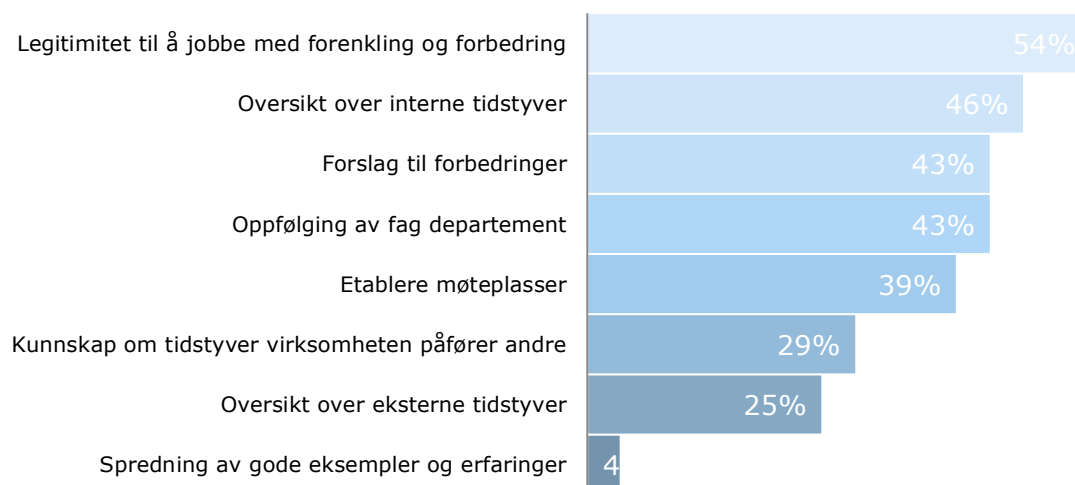
Tabell 4. under viser en oversikt over hvilke utfall som har blitt mest omtalt blant intervjuobjektene som andel av tidstyvcasene. Som det framgår av tabellen er *legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring i virksomhetene* det klart mest omtalte utfallet blant intervjuene i tidstyv-casene.

I en gjennomgående høy andel av tidstyvcasene forteller informantene om tilstedeværelsen av utfallene fra forandringsteorien. Det kan sies at utfallene som innledningsvis ble formalisert i forandringsteorien tydelig er å finne igjen i de utvalgte tidstyvcasene. Et unntak er *spredning av erfaring og gode eksempler*, som er lite utbredt.

Vi merker oss videre at *oversikt over interne tidstyver* omtales betydelig oftere enn *eksterne tidstyver*. Dette kan indikere at tidstyvarbeidet i størst grad har vært rettet mot forbedring i egen virksomhet. Samtidig, som tidligere drøftet, oppleves skillet mellom interne og eksterne tidstyver som noe forvirrende. Tidstyvne i tidstyv-databasen er primært eksterne, men blir interne for de som starter arbeidet med å behandle dem.

Videre oppleves det i over 40 % av casene at innspillene og det generelle tidstyvarbeidet har fått opp gode *forbedringsforslag*. Den samme andelen opplever også at *fagdepartementene følger opp* forbedringsarbeidet på ulike måter.

Tabell 4: Utfall i tidstyvprosjektet



5.4.1 Legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring i virksomhetene
Som det framgår av tabell 4, finner vi at det i over halvparten av tidstyvcasene oppleves at arbeidet med tidstyvene har ført til en større *legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring i virksomhetene*. Det vil si 15 av 28 tidstyv-caser.

Fordi disse kategoriene er basert på kvalitative kilder vil de ulike tolkningene av legitimitet variere noe. Derfor kan det være fruktbart å beskrive rekkevidden av de ulike oppfatningene som framgår av intervjuene.

Noen informanter hevder et tidstyvprosjektet har hatt et politisk fokus ved seg som gjør at innspill og forbedringsforslag i en større grad enn før blir prioritert. Tidstyvprosjektet har blitt så velkjent at arbeidet med en *tidstyv* i seg selv bærer med seg en viss legitimitet. I tillegg har tidstyvprogrammet sørget for at tidligere forenklings- og forbedringsarbeid som forvaltningen ikke har fått løst, nå fikk et mulighetsrom for å trekke fram «gamle» kjente tidstyver, som en informant under forklarer:

«Det er enkelt og greit overskriften og den politiske assosiasjonen det får, dette gjør at arbeidet kan dytte ting videre. Har kunnet bruke tidstyvarbeidet for å kunne legitimere det vi har forsøkt å få til. Både statlig program for bedre styring og ledelse, og tidstyv-arbeidet.»

- Intervju med Kommunal- og moderniseringsdepartementet i tidstyv-casen «Automatisk tilskuddsforvaltning hos fylkesmannsembetene».

Sitatet viser også at tidstyvprogrammet ikke har foregått i et vakuum, men i en forvaltning som allerede driver liknende forenklings- og forbedringsarbeid, i tillegg til parallelle initiativ som det statlige programmet for bedre styring og ledelse. Det har betydning for hva vi kan si om årsakssammenhengen mellom tidstyvprosjektet og mulige utfall, resultater og effekter som vi har redegjort for tidligere.

Det at legitimitet dukker oftest opp som et utfall av prosjektets aktiviteter, kan likevel indikere at tidstyvprosjektets mest fremtredende bidrag ikke nødvendigvis er en isolert direkte effekt, men en samspillseffekt. Med andre ord kan det tenkes at tidstyvprosjektet bidrar til å gi legitimitet til forenkling og forbedring både i henhold til konkrete innspill om tidstyver, men også overfor andre parallelle initiativ og ikke minst det generelle forenklings og forbedringsarbeidet som forvaltningen bedriver til daglig.

5.4.2 Oversikt over interne tidstyver

Med *oversikt over interne tidstyver* ønsker vi å beskrive om virksomhetene gjennom tidstyvprosjektets aktiviteter har gitt de ansatte bedre forutsetning for å melde fra om tidstyver de opplever i egen virksomhet og at de får den faglige støtten de trenger, i tillegg til en metodikk som gjør det enklere å identifisere tidstyver.

I vår analyse av tidstyvcasene finner vi at utfallet fra forandringsteorien om å få oversikt over interne tidstyver er noe informantene opplever i 46 % av tidstyvcasene.

I intervjuene framkommer det generelle beskrivelser av hvordan virksomhetene har tatt tak i tidstyarbeidet og i visse tilfeller er det en egen koordinator som har samlet opp forslagene om tidstyver. Slike virksomheter har organisert arbeidet ved å dele oversikten av tidstyver i to; én prosess for interne og én for eksterne. Noen koordinatorene har samlet inn tidstyvinnspill fra ulike avdelinger i virksomheten og rapportert inn etter veilederen til Difi. Det har også da blitt laget en intern oppsummering av de interne tidstyvne. Langt fra alle virksomhetene har fulgt denne prosessen like tett, men altså 46 % av casene oppgir at de på ulike måter har samlet inn og fått oversikt over interne tidstyver.

Oversikten over interne tidstyver har altså ofte hengt sammen med et generelt forarbeid der virksomheten har fått hele organisasjonen til å undersøke og melde opp mulige tidstyver. Det er få som oppgir at de har blitt klar over interne tidstyver som et resultat av andre virksomhetes arbeid. Derfor er det heller ikke uventet at det framkommer av intervjuene at en betydelig andel av tidstyvne som virksomhetene fikk oversikt over allerede var kjente. Tidstyvprosjektet kan likevel ha gitt en merverdi, som denne informanten forklarer:

« Dette har jo likevel hatt noe for seg, det å faktisk gjøre opp status på hvor prosessen står. Mye er jo tatt i ordinær styringsdialog, og forsøk på budsjettprosesser. Det er mange av forslagene som vi egentlig behandler uavhengig av arbeidet, men det å kunne vise til tidstyarbeidet kan brukes som ekstra argument.»
- Intervju med Barne- og likestillingsdepartementet i tidstyvcasen «Frist for å fremskaffe institusjonsplass».

Det å få en oversikt over mulige tidstyver kan også ha bidratt til å gjenopplive tidligere forbedrings- og forenklingprosesser av «gamle» tidstyver. Igjen ser vi at tidstyvprosjektet ikke kan forstås isolert sett, men heller som et initiativ som trer inn i en forvaltningskultur der det i tillegg eksisterer flere andre forbedringsinitiativ

På den andre siden er det noen informanter som ikke opplever skillet mellom interne og eksterne tidstyver som fruktbart. Det oppleves som om skillet er kunstig fordi interne og eksterne tidstyver til tider overlapper hverandre. Noen tidstyver henger sammen med visse forvaltningsprosesser som ikke kun gjelder en virksomhet, eksempelvis rapportering og andre former for informasjonsutveksling.

5.4.3 Forslag til forbedringer

Et utfall som vi allerede har sett henger tett sammen med det å få *oversikt over tidstyver* er *forslag til forbedringer*. Forslag til forbedring kan defineres som om det gjennom innspill til tidstyv-databasen oppsto gode nye forslag til forbedring som ble mottatt av riktig virksomhet. Utfallet henger tett sammen med det å sende inn *innspill* om mulige tidstyver. Som vi har sett er t ofte virksomheter fullt klar over problemet, men disse har ikke latt seg løse, eller det er blitt nedprioritert. Forslag til forbedring handler til en viss grad om nye forslag som informantene opplever som gode.

Analysen viser at det i 43 % av tidstyvcasene omtales at arbeidet har medført positive forbedringsforslag.

Flere av innspillene blir opplevd som gode og som noe virksomhetene kan gjøre noe med. Ofte var innspillene problemer som var kjente, og som nå ble prioritert på grunn av tidstyvprosjektet. Andre nyanserer dette og beskriver innspillene som lavthengende tidstyver som ville blitt eliminert uansett. Noen beskriver innspillene som gode fordi de passet inn i et pågående arbeid og derfor ble gjennomført. Dette gjelder også ofte avsender av innspillene. De ser på tidstyvprosjektet som en mulighet for å sende inn en sak som de allerede har startet et arbeid rundt.

Det er imidlertid flere som retter kritikk til type og omfang av innspillene i tidstyvprosjektet. En virksomhet beskriver at de i begynnelsen av prosjektet var veldig forsiktige med å nedprioritere tidstyver. I ettertid har de erkjent at det ble for mange småsaker som var vanskelig å håndtere parallelt med store effektiviserings- og utviklingsprosesser. På den andre siden vedgår virksomheten at de fikk fjernet mange små tidstyver raskt, tidstyver som man burde ha fjernet tidligere.

En annen virksomhet hevder likeledes at alle innspillene førte til for mye involvering av toppledelse på små enkeltsaker. Interne prosesser ble plutselig tema på etatsstyringsmøter, noe som oppleves å gå på tvers av signalene fra program for bedre styring og ledelse.

«Tidstyarbeidet er per definisjon detaljstyring»

- Intervju med Arbeids- og sosialdepartementet i tidstyvcasene «Godkjennelse av AFP-avtaler» og «Pensjonsberegning - grupper på skip».

For at gode forbedringsforslag skal være et betydningsfullt utfall er det viktig at forslagene ikke blir lagt i en skuff. En informant beskriver dette som det «verste som kan skje med tidstyvprosjektet». Mens oversikt over tidstyver og gode innspill er en viktig del av tidstyarbeidet er det viktig at det blir gitt tilbakemelding på arbeidet som gjøres. En slik tilbakemelding eller dialog om hvordan innspillene skal følges opp og særlig hvordan dette skal bli en del av det videre arbeidet til de enkelte virksomhetene. Dette leder oss over på neste utfall, oppfølging av fagdepartement.

5.4.4 Oppfølging av fagdepartement

I hvilken grad fagdepartementene følger opp innspill fra underliggende virksomheter er et viktig utfall i forandringsteorien, og som vi har sett, noe som etterlyses hos våre intervjuerkilder. Vår analyse viser at det i 43 % av casene oppleves at deres *fagdepartement følger opp* deres innspill. Intervjuene viser at behovet for oppfølging går utover den konkrete behandling av et tidstyvinnspill.

I første omgang beskrives det ofte som viktig at fagdepartement og ledelse engasjerer seg, og ser utfordringen med en aktuell tidstyv. Videre oppleves det som nyttig at departementet holder fokus og press oppe på fjerningen av tidstyven. Dette krever en god forankring i fagdepartementet, i tillegg til at det er en god dialog mellom departement og underliggende virksomhet. Flere informanter fremhever en god dialog, et godt samarbeid, og til tider støtte i form av ressurser til å gjennomføre endringer, som viktige deler av oppfølgingen fra fagdepartementet.

«Hvis ikke toppledelsen hadde trykket på så hadde det bare blitt ripp-prosjekt. Da hadde det bare blitt en vond jobb vi bare må gjennomføre. Det at det fikk trykk ovenfra gjorde at det ble et bra prosjekt».

- Intervju med Norges vassdrags- og energidirektorat i tidstyvcasen «Lokale energitredninger».

KMDs rolle som prosjekteier, koordinator og pådriver i tidstyarbeidet framkommer betydningsfullt blant intervjuerkildene på dette punktet. Flere fremhever det som viktig at KMD kom med påminnelser som holdt fokuset på tidstyarbeidet oppe.

Det er også eksempler på informanter som hevder at disse sidene ved oppfølgingen er mangelfull. Det fremheves at fagdepartement må være engasjert i saken og lydhør overfor virksomhet-

ene, hvis ikke kan de utgjøre et forsinkende ledd der virksomhetene må sitte å vente på avgjørelse fra sentralt hold.

5.4.5 Etablere møteplasser

I henhold til forandringsteorien kan tidstyvprosjektet føre til at virksomheter og departement *etablerer møteplasser* i regi av tidstyvarbeidet. Analysen viser at i 39 % av casene har informantene beskrevet at arbeidet med å fjerne en tidstyv har førte til etablering av møteplasser og til tider økt møtevirksomhet.

Vi har allerede sett at oppfølging av fagdepartement til en viss grad kobles til et godt samarbeid og dialog. På samme måte beskrives viktigheten av møteplasser. Mange av tidstyvcasene er kompliserte, og krever koordinering og hyppig dialog mellom flere virksomheter og departement. Med dette som underliggende behov, beskriver informantene flere formål og ulike måter å etablere møtefora. I noen tilfeller er det gjennomført flere workshops, ofte med formål om å samkjøre styringsprinsipper eller avklare ansvarsforhold. Arbeidsmetoder og erfaringer fra tidstyvarbeidet har også vært et tema.

Møtevirksomheten har den fordel at aktørene som er involvert i en tidstyv blir bedre kjent, det senker terskelen for dialog, og underbygger et bedre samarbeid eller gjør koordinering enklere. I stedet for å etablere møteplasser for å løse tidstyver, virker det som om møteplassene brukes for å understøtte andre utfall og resultater som antas å ha en positiv virkning på tidstyvarbeidet.

«Vi har etablert møtefora som ligner veldig på det som er etatsstyring nå. Vi har vært samlet før, men vi brukte hver våre styringsdokumenter. Nå presses vi til å faktisk samarbeide om styringskrav og oppfølging av krav».

– Intervju med Helsedirektoratet i tidstyvcasen «Tilsetting av fylkeslege – embetsstilling».

Det understrekes at noen av møteplassene allerede var etablert, men hvor tidstyvarbeidet etter hvert har fått stor plass. Tidstyvprosjektet «brukes for alt det er verdt», noe som har vært en gjenganger i mange av de beskrivelsene av virkningen tidstyvprosjektet har hatt.

5.4.6 Kunnskap om tidstyver virksomhetene påfører andre

Virksomhetene antas også gjennom tidstyvprosjektet å få bedre kunnskap om hvilke tidstyver de kan påføre andre. I vår analyse framgår det at 29 % av tidstyvcasene er opplevd å ha fått bedre kunnskap om hvordan deres virksomhet påfører andre tidstyver.

Flere av informantene ser denne kunnskapen i sammenheng med deres oversikt over interne og eksterne tidstyver. Denne oversikten gjør departement og virksomheter mer bevisst på hvem som er involvert i en konkret sak og på hvilken måte det påvirker dem.

De fleste tidstyvne som virksomhetene blir klar over er vidt forskjellige. Et mindretall beskriver likevel flere tilfeller av dobbeltrapportering. Selv om det er få fellestrekk mellom tidstyvne er det fremheves det i intervjuene at samarbeid, møtevirksomhet og løpende dialog var viktige grunner til at de ble klar over tidstyven, men også som viktige arbeidsformer i arbeidet med å løse tidstyven.

5.4.7 Oversikt over eksterne tidstyver

Som vi har vært inne på finner vi en vesentlig lavere andel av tidstyvcase som beskriver at de har fått *oversikt over eksterne tidstyver* sammenlignet med interne. Analysen viser at 25 % av tidstyvcasene har fått bedre oversikt over tidstyver andre virksomheter påfører dem. Det er en betydelig forskjell sammenlignet med utfallet om å få *oversikt over interne tidstyver*.

Vil dette si at flere virksomheter og departement opplever det som mer relevant og bruke tid på interne forhold enn å kartlegge hvordan andre virksomheter påvirker dem?

I intervjuene beskrives arbeidet med å få oversikt over eksterne tidstyver som nyttig. Flere tar i bruk arbeidsgruppe som arbeidsform for å gå gjennom innspill eller for å skaffe seg oversikt fra andre virksomheter relatert til én tidstyv. Som en informant fremhever blir det spilt inn veldig mange forslag, også på tvers av sektor og linje. Det beskrives som avgjørende at tidstyvprosjektet åpner opp for en slik dialog på tvers i forvaltningen, innenfor forutsigbare rammer.

Det kan virke som jobben med å få oversikt over eksterne tidstyver hovedsakelig har vært et ledd i innsamlingen av innspill til tidstyvdatabasen. Dette er et viktig ledd i tidstyvprosjektet. På den andre siden er oversikt over interne tidstyver preget av en mer direkte kobling til forbedringsarbeidet. Det vil si at arbeidet med å skaffe seg en oversikt over interne forhold ikke nødvendigvis blir til innspill i databasen, men på ulike måter inngår i forbedrings- og forenklingsarbeidet til virksomhetene. Som en informant forklarer:

«Arbeidet kan være avhengig av eksterne tidstyver, men det er nok mest å hente fra interne prosesser».

- Intervju med Norsk pasientskadeerstatning i tidstyvcasen «Innhenting av dokumentasjon i pasientskadesaker».

Det må igjen fremheves at en del informanter mener skillet mellom interne og eksterne er kunstig. Det kan dermed tenkes at aktørene i tidstyvcasene ikke har aktivt skilt mellom interne og eksterne tidstyver i sitt oversiktsarbeid, noe som kan ha hatt betydning for den store forskjellen mellom eksterne og interne tidstyver.

5.4.8 Spredning av erfaring og gode eksempler

I motsetning til de øvrige utfallene i forandringsteorien er det kun én tidstyvcase som beskriver formidlingen av gode eksempler som en del av tidstyvarbeidet. Dette tilsvarer en andel på kun 4 % av alle tidstyvcase som er undersøkt.

I følge forandringsteorien antas det at *nyhetsbrev, møter i departementsfellesskapet, oppsummeringsrapporter, erfaringsseminarer, pilotprosjekter, dusører og stimuleringssamtaler fra statsråden* vil kunne føre til spredning av erfaring og gode eksempler. I forprosjektet ble disse aktivitetene gjennomgått. Noe av det vi da fant var at en disse aktivitetene i mindre grad har hatt stor påvirkningskraft på utfallet.

I intervjuene fremgår det at de som opplever en god spredning av erfaringer og eksempler har fått dette gjennom tidstyvinnspillene. En informant forklarer det slik:

«Når det er så mange som er meldt inn, og så mange er utkvittert. Få mer innsyn i hvordan andre har jobbet og fått til ting og lære litt beste praksis på tvers».

- Intervju med Krisestøtteenheten (JD) i tidstyvcasen «Rapportering og roller i beredskaps-/krisesituasjoner».

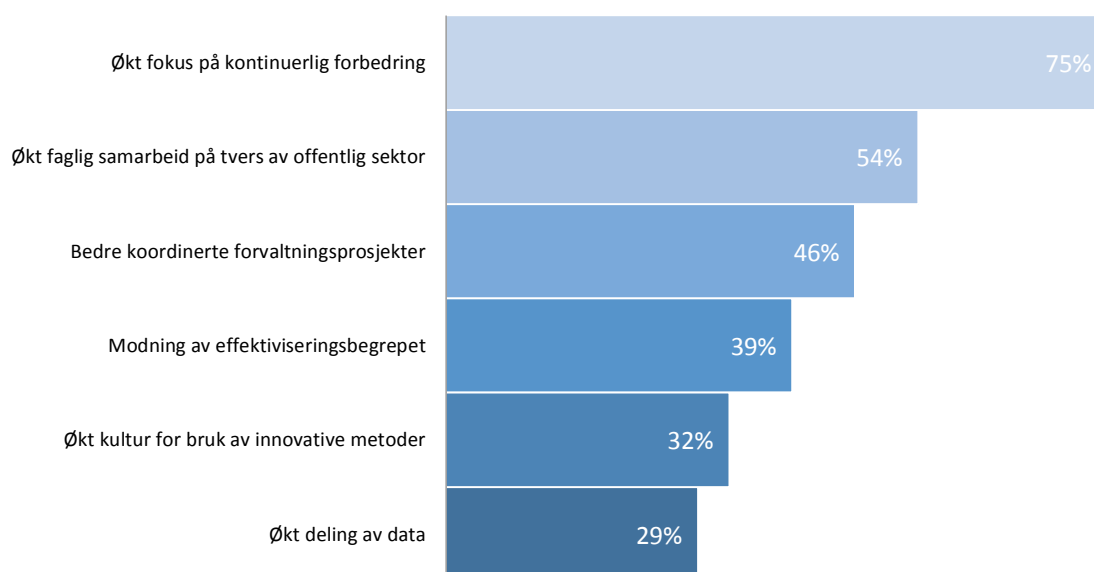
Det oppgis at det er behov for å løfte frem de gode eksemplene enda mer, særlig fra virksomhetssiden. I forprosjektet er det en del som omtaler bruken erfaringsseminarene som nyttige, men som ikke godt nok tilpasset målgruppen; de som driver med tidstyvarbeidet i virksomhetene. Seminarene ble opplevd som for overordnet og teori-preget. Det kan antas at behovet for erfaringer og gode eksempler er tilstede, men at tidstyvprosjektet ikke i tilstrekkelig grad har fremmet dette i gjennomføringen av prosjektet.

5.5 Hvilke umiddelbare resultater kom som følge av utfallene? (resultat A)

Vi har i forandringsteorien delt opp resultatene i to, de mest nærliggende resultatene og de mer langsiktige resultatene som det antas kan føre til tidstyvprosjektets effektmål. I første omgang vil vi fokusere på de mest nærliggende resultatene (resultat A) som har blitt direkte koblet til utfallene bakover i forandringsteorien. Det antas at de nærliggende resultatmålene utgjør et viktig grunnlag for å kunne nå de mer langsiktige.

Disse resultatene er *økt fokus på kontinuerlig forbedring, økt kultur for bruk av innovative metoder, modning av effektiviseringsbegrepet, bedre koordinerte forvaltningsprosjekter, økt faglig samarbeid på tvers av offentlig sektor og økt deling av data på tvers i forvaltningen.*

Tabell 5: Oversikt over de nærliggende resultatmålene



Tabell 5. viser en oversikt over hvilke resultater som har blitt mest omtalt blant informantene knyttet til tidstyvcasene. Som det framgår av tabellen er *økt fokus på kontinuerlig forbedring* resultatet som omtales mest blant intervjuvilkene. I 75 % av tidstyvcasene beskrives det på ulike måter hvordan arbeidet med en tidstyv har gitt et økt fokus på forbedring, både i forbindelse med den enkelte tidstyv, men også i den daglige virksomhet. Kontinuerlig forbedring blir også omtalt vesentlig hyppigere enn de øvrige resultatene. Også *samarbeid på tvers* og *koordinerte forvaltningsprosjekter* omtales relativt hyppig, i henholdsvis 54 % og 46 % av tidstyvcasene.

I motsetning til den deskriptive fordelingen av utfallene, ser det ut til at alle resultatene til en viss grad gjør seg gjeldende i praksis. De minst omtalte resultatene *kultur for bruk av innovative metoder* og *deling av data* dekkes likevel av nesten en tredjedel av casene.

Vi vil under gjennomgå resultatmålene enkeltvis:

5.5.1 Økt fokus på kontinuerlig forbedring

Det mest framtrædende resultatet er *økt fokus på kontinuerlig forbedring*, som framkommer i 75 % av alle tidstyvcasene. Ser vi dette i sammenheng med de øvrige resultatene i forandringsteorien blir det tydelig at dette er en meget høy andel.

Med utgangspunkt i forandringsteorien antas det at utfallene *oversikt over interne tidstyver, forslag til forbedringer, legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring og spredning av erfaring-*

er og gode eksempler vil kunne føre til økt fokus på kontinuerlig forbedringer. Det interessant at alle disse utfallene, med unntak av spredning av eksempler og erfaring, var de tre mest utbredte utfallene. Dette kan underbygge forandringsteoriens kausale koblinger mellom de tre utfallene og fokus på kontinuerlig forbedring.

Et annet element er at fokus på kontinuerlig forbedring er et bredt definert resultat. Dette reflekteres også i intervjuene som beskriver flere måter fokus på kontinuerlig forbedring har gjort seg gjeldende. Et flertall av informantene som beskriver økt fokus på kontinuerlig forbedring knytter dette til en form for effektivisering. Gjennom arbeidet med å skaffe oversikt over interne tidstyver oppgir et flertall at de blir mer bevisst på om man jobber effektivt i enkelte prosesser. Det vil si at tidstyvarbeidet ikke bare har vært innrettet mot konkrete problemer som må løses, men også mot de generelle arbeidsprosessene i virksomhetene og i departementene. Dette er fordi virksomhetene erkjenner at fokus på kontinuerlig forbedring er en viktig forutsetning for å lykkes også etter tidstyvprosjektet, som en informant forklarer:

«Offentlig forvaltning har alltid jobbet med effektivisering. Tidstyvprosjektet har kanskje vært med på å systematisere arbeidet mer. Tidstyvarbeidet er en arbeidsform og ikke et skippertak en gang i blant».
- Intervju med Kulturdepartementet i tidstyvcasen «Innbetaling av årsavgift Frivillighetsregisteret».

Det er derfor flere informanter som spesifiserer at tidstyvprosjektet ikke kan være noe som skjer ofte. Tidstyvprosjektet er et tidskrevende initiativ, men som potensielt kan spare tid langsiktig. Det er derfor viktig at tidstyvprosjektet kan oversettes til en kultur for kontinuerlig forbedring og ikke et gjentakende prosjekt som da ikke vil gi en langsiktig gevinst. Derfor understreker flere informanter at de har tatt i bruk konkrete arbeidsmetoder, som for eksempel *Lean-metodikk* for å sikre en kompetanse og en arbeidsmetode for det videre forbedrings- og forenklingsarbeidet.

Dette er interessant ettersom de største utfordringene for kontinuerlig forbedring som trekkes fram er manglende kompetanse blant ansatte som ikke klarer å tenke effektivisering og heller kun etterspør mer ressurser.

5.5.2 Økt faglig samarbeid på tvers av offentlig sektor

Det er tydelig at faglige spørsmål som går på tvers av offentlig sektor blir diskutert med andre virksomheter eller interessenter som kan bli påvirket i behandlingen av tidstyvcasene. I 54 % av alle tidstyvcasene vi har studert fremheves det at arbeidet med tidstyvene har involvert eller økt det faglige samarbeidet på tvers av offentlig sektor.

I forandringsteorien antas det at økt samarbeid på tvers vil kunne fremmes av utfallene *oversikt over eksterne tidstyver, etablerte møteplasser og spredning av gode eksempler*. Det er interessant at samarbeid på tvers var antatt å være knyttet til det som viste seg å være de tre minst utbredte utfallene blant tidstyvcasene. Det står i motsetning til det vi observerte for resultatet *fokus på kontinuerlig forbedring*. Det kan indikere at resultatet samarbeid på tvers ikke henger sammen med disse utfallene i forandringsteorien. Det at det likevel er mange case som beskriver økt samarbeid på tvers må kunne tolkes som at samarbeid påvirkes av andre faktorer enn det forandringsteoriens antagelser tilsier.

Å se nærmere på hvordan informantene i tidstyvcasene beskriver samarbeidet på tvers, kan gi oss mer innsikt i om det er helt andre faktorer i forandringsteorien som har bidratt til økt samarbeid, eller om det er faktorer utenfor tidstyvprosjektet.

De fleste beskrivelsene i intervjumaterialet av samarbeid, omhandler samarbeid om å behandle en tidstyv som påvirker flere virksomheter eller departement. Disse diskuterer ofte en felles løsning, plattform eller tjeneste som involverer flere virksomheter. Rolleavklaring, diskusjoner om

ansvarsområde og regelverksavklaring er gjennomgangstema. Samlet sett er det forvaltningsrammen rundt tidstyvarbeidet som er tema i samarbeidet.

Andre former for samarbeid, som ikke er like gjentakende i intervjuene, er samarbeid om informasjonsdeling og samarbeid med fagdepartement. Det er et mindretall som beskriver samarbeidet om kun faktisk fjerningen av tidstyvene.

Et annet element knyttet til samarbeid i tidstyvarbeidet er den generelle dialogen på tvers blant virksomheter og departement. Denne dialogen beskrives som nyttig og underbyggende for dem som opplever et godt samarbeid.

Oppsummert er det tydelig at beskrivelsene av samarbeid ikke er i overensstemmelse med forandringsteoriens antagelser. Samarbeid i forvaltningen handler oftere om koordinering rundt styringsforhold, roller, ansvarsområder og regelverk. Kanskje det dermed ikke er overraskende at behovet for koordinerte forvaltningsoppgaver også beskrives i en høy andel av tidstyvcasene.

5.5.3 Bedre koordinerte forvaltningsprosjekter

Vår analyse av tidstyvcasene viser at 46 % av casene beskriver koordinering av forvaltningsoppgaver og prosjekter som en del av sitt tidstyvarbeid.

I henhold til forandringsteorien antas det at *oversikt over eksterne tidstyver, kunnskap om tidstyver virksomheten påfører andre, etablerte møteplasser og oppfølging av fagdepartement* vil kunne før til bedre koordinerte forvaltningsprosjekter.

Som vi observerte ved resultatmålet *samarbeid på tvers* beskrev informantene ofte samarbeid om rammene rundt forvaltningsoppgavene. Det kan til tider minne mer om en koordinering. Hvordan vil da informantene beskrive arbeidet med *koordinering av forvaltningsprosjekter* satt opp mot dette bakteppet?

Vi ser at de fleste intervjuene i tidstyvcasene omtaler koordineringen av ulike former for felles løsninger, plattformer, system eller tjenester. Dette kan innebære felles digitale løsninger eller et nytt styringssystem. I slike tilfeller vil ofte mangelen på koordinering være en del av tidstyven.

Flere tar også opp koordinering mellom virksomheter som har felles ansvarsområde som eksempelvis på sikkerhetsområdet. Behovet for en form for styringskoordinering tas opp rundt disse tidstyvcasene, f.eks. bruk av nye felles styringsdokumenter, eller en avklaring av regelverk og roller. Slik koordinering innebærer veldig ofte en mye kontakt mellom departement og underliggende virksomheter.

Det er også flere som oppgir problemer med å få koordinert oppfølgingen av tidstyven. Det er klart færre sammenlignet med de som har opplevd bedre koordinering, men det må likevel fremheves at i enkelte tidstyvcase har samordningen blitt opplevd som uryddig. En informant beskriver det som vanskelig å håndtere tidstyver som en virksomhet ikke eier alene, innenfor rammene til tidstyvprosjektet.

Samlet sett er det klart at en stor andel opplever *bedre koordinerte forvaltningsoppgaver* noe som resonnerer godt med antakelsene i forandringsteorien.

Det er slående hvor like beskrivelsene av resultatene for koordinering og samarbeid er i intervjuene. De tidstyvcasene som tar opp behovet for økt koordinering og samarbeid er også de som etterlyser et avklart styringssystem i henhold til roller, ansvar og oppgaver. Det kan tenkes at koordinering og samarbeid som resultat oppleves som overlappende av informantene. I praksis betyr det at de to kategoriene konvergerer mer enn antatt og derfor kanskje blir påvirket av de samme utfallene bakover i forandringsteorien. Dette skal vi se nærmere på i kapittel 6.

5.5.4 Modning av effektiviseringsbegrepet

Med utgangspunkt i forandringsteorien antas det at *legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring i virksomhetene* og *spredning av gode eksempler* vil kunne føre til modning av effektiviseringsbegrepet. I vår analyse finner vi en modning av effektiviseringsbegrepet fremkommer i 39 % av tidstvycasene.

Dette er et resultat som skiller seg noe ut fra de øvrige resultatene ettersom dette er en mer kvalitativ vurdering fra informantene. Vår analyse har derfor tatt utgangspunkt i om informantene diskuterer effektivisering på en måte som kan indikere en endring eller modning. Hva denne modningen innebærer, vil vi også kunne forstås bedre ved å gå nærmere inn på hvordan informantene beskriver effektivisering.

Effektivisering forstås i hovedsak som å fjerne unødvendige oppgaver og at ansatte sparer tid. Dette er også former for effektivisering vi finner igjen i retorikken rundt tidstvyarbeidet og også i forandringsteorien.

Nesten like mye omtalt er en form for ressurs- og kostnadseffektivisering. Dette perspektivet beskriver ofte behovet for å gjøre mer med de samme eller mindre ressurser. Der er også et perspektiv som er betydelig mer omdiskutert og til tider er informanter kritiske til denne formen for effektivisering.

En noe mindre andel beskriver bedre styring i forvaltningen som en form for effektivisering. Dette omhandler ofte bruk av mange styringsdokumenter, tydeligere bruk av mål og resultatstyring og rolleavklaring. Disse effektivitetsbeskrivelsene er mest fremtredende. Et mindretall beskriver ulike interessante perspektiver som effektivisering som arbeidsmetode, gjennom dialog og samarbeid og gjennom digitalisering.

Samlet sett må det understrekes at i 39 % av tidstvycasene omhandler at det i virksomheten har vært gode diskusjoner av effektiviseringsbegrepet. Det er et funn i seg selv at så mange engasjerer seg i spørsmålet om hva de legger i effektivisering.

«Det er jo med på å dreie fokus mot forenkling og effektivisering, uavhengig av om det kommer noe veldig konkret ut av det tiltaket spesifikt. Så er det jo likevel med å sette fokus på forenklingsrollen og den plikten vi har til å gjøre ting så effektivt som mulig».

- Intervju med Brønnøysundregisteret i tidstvycasen «Innbetaling av årsavgift Frivillighetsregisteret».

Det er flere informanter som oppgir at det rett og slett har fått et økt fokus på effektivisering.

5.5.5 Økt kultur for bruk av innovative metoder

I forandringsteorien er økt kultur for bruk av innovative metoder koblet til utfallene *oversikt over interne tidstvyer, forslag til forbedringer* og *kunnskap om tidstvyer virksomheten påfører andre*. Kultur for bruk av innovative metoder er i likhet med effektiviseringsbegrepet litt mindre håndfaste resultater enn de øvrige. Dermed er det også i dette tilfellet interessant å se nærmere på hva informantene legger i økt kultur for bruk av innovative metoder, og ikke minst hva som anses som innovative metoder.

I analysen ser vi at 32 % av alle informantene har opplevd en økt kultur for bruk av innovative metoder. Det er noe færre tidstvycase hvor informantene opplever økt kultur for bruk av innovative metoder enn case der det oppleves modning av effektiviseringsbegrepet, likevel er det forskjellen så beskjeden at det kan argumenteres for at resultatene har visse likheter.

Det er to generelle beskrivelser av økt kultur for bruk av innovative metoder som framkommer mye i intervjuene. Den mest fremtredende beskrivelsen handler om digitalisering og automatisering. Flere informanter oppgir at de jobber med effektivisering, og bruker da digitalisering for å etablere nye løsninger. Andre formål er bedre dialog og løpende samarbeid ved bruk av IKT-løsninger. Samtidig fremheves det at digitalisering kan være komplisert og tidkrevende.

Et annet tema som ofte beskrives er hvordan økt kultur for bruk av innovative metoder henger sammen med en bevisstgjøring av behovet for å kontinuerlig tenke effektivisering. Det som beskrives av informantene er en kobling mellom fokus på kontinuerlig forbedring og bruk av innovative metoder. Med andre kan man finne de mer innovative metodene ved og hele tiden være bevisst arbeidet man gjør og effektiviseringspotensialet. Som en informant beskriver:

«Vi tenker hele tiden effektivisering, nå vurderer vi muligheten for robotisering internt».

- Intervju med Sjøfartsdirektoratet om tidstycasen «Pensjonsberegning - Grupper på skip».

Et mindretall beskriver også andre formål for bruk av innovative metoder som bedre arbeidsmetoder og brukerfokus. Samlet sett er det interessant å merke seg at beskrivelsene av innovative metoder og effektivisering er tett knyttet sammen i intervjuene. Dette underbygger også det vi har observert tidligere i resultatet *modning av effektiviseringsbegrepet*.

5.5.6 Økt deling av data på tvers i forvaltningen

Med utgangspunkt i forandringsteorien antas det at *oversikt over tidstyver andre påfører en selv, forslag til forbedringer, kunnskap om tidstyver virksomheten påfører andre, oppfølging av fagdepartement bedre koordinerte forvaltningsprosjekter og økt faglig samarbeid på tvers av offentlig sektor* vil kunne føre til økt deling av data på tvers i forvaltningen.

I vår analyse finner vi at informantene opplever økt deling av data på tvers i forvaltningen i 29 % av tidstycasene. Samlet sett er dette det minst fremtredende av resultatene i henhold til forandringsteorien. (Det er likevel verdt å understreke at 29 % er en betydelig andel sammenlignet med andelene for *utfall* i forandringsteorien).

Deling av data er et håndfast resultat som ikke trengs å vurderes på lik måte som de øvrige resultatene vi har redegjort for. Dette reflekteres i intervjuene der deling av data beskrives på en gjennomgående lik måte. En majoritet av tidstycasene beskriver behovet for bedre informasjon flyt og deling av data som en viktig del av en effektiv forvaltning. En informant beskriver det slik:

«For å lykkes må man få tilgang til data og mulighet til å utnytte dette til effektivisering og automatisering».

- Intervju med Sjøfartsdirektoratet i tidstycasen «Pensjonsberegning - Grupper på skip».

Det at deling av data her blir koblet til effektivisering, er ikke helt ulikt det vi observert for resultatet *økt kultur for bruk av innovative metoder*. Det vil si at de deling av data beskrives som en forutsetning for effektivisering. Mangel på gode informasjonssystemer og ikke minst tilgjengelige data gjør at virksomheter må bruke mye tid på å hente inn data.

I visse tilfeller er det vanskelig å dele data på grunn av hensyn til rettsikkerhet og personvern. Det er tidkrevende for virksomheter å innhente samtykke til sensitive data, men det argumenteres med at samtykkekrav er der av en grunn. Derfor kan ikke alle tilfeller anses som en tidstyv. Det er derimot et stort potensiale for forbedring.

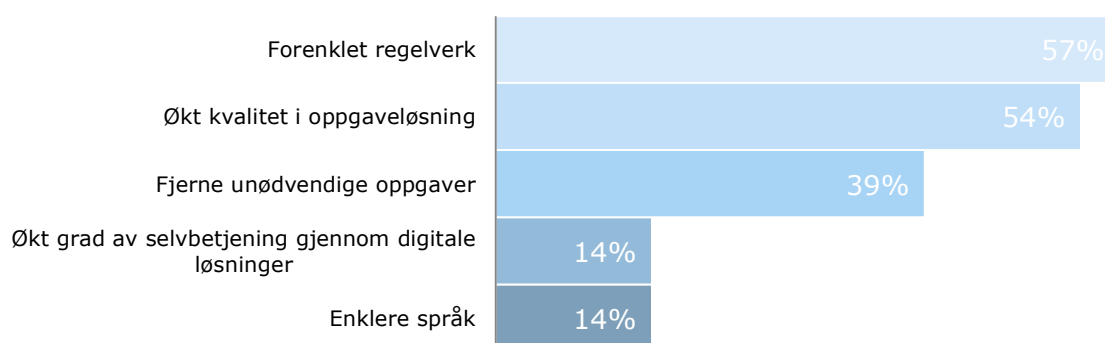
Majoriteten av informantene forstår behovet for økt deling av data som et ledd i effektiviseringsarbeidet. Det er også betegnende for funnene vi har gjort for *Resultat A* i forandringsteorien sett under ett.

5.6 De mer langsiktige resultatene som utfallene og de kortsiktige resultatene har ført til (resultat B)

I forandringsteorien deles resultatmål inn i to grupper, A og B. Gruppe A var, som vi så, de antatt umiddelbare effektene av utfallene av tidstyvprosjektets virkemiddelbruk. Gruppe B står i en spesiell posisjon da det antas at disse resultatene vil påvirke de endelige effektmålene i tidstyvprosjektet. Resultat B antas også å komme som følge av resultat A.

Resultatene i gruppe B er *forenklet regelverk, økt kvalitet i oppgaveløsningen, enklere språk, fjerne unødvendige oppgaver og økt grad av selvbetjening gjennom digitale løsninger for innbyggere og næringsliv.*

Tabell 6: Oversikt over de langsiktige resultatmålene



Som det framgår av tabell 6, er *forenklet regelverk* og *kvalitet i oppgaveløsningen* de resultatene som anses som mest fremtredende på tvers av tidstyvcasene. Med en andel på henholdsvis 57 % og 54 % kan det sies at det i majoriteten av tidstyvcasene vi har undersøkt har blitt jobbet med forenkling av regelverk og heving av kvalitet i oppgaveløsningen.

Noe mindre fremtredende er resultatet *fjerne unødvendige oppgaver*, samtidig kommer til uttrykk i 39 % tidstyvcasene, godt over en tredjedel. Til slutt framstår resultatene *økt selvbetjening gjennom digitalisering* og *enklere språk* som mindre tilstedeværende resultater i vårt utvalg.

Samlet sett viser vår analyse av tidstyvcasene at det mest fremtredende resultatet fra tidstyvarbeidet har vært et forenklet regelverk og bedre kvalitet i oppgaveløsningen. Dette kan tolkes på ulike måter. Tabell 6. indikerer at arbeidet med å forenkle regelverket har vært mest nødvendig og derfor fremtrer oftest. En annen måte å tolke dette er at regelverksforenkling har vært de enkleste å ta tak i, men at det er flere andre forhold som er like viktige, men som ikke lar seg løse like lett.

Slike spørsmål gjør det verdifullt å se nærmere på hvordan de enkelte resultatmålene beskrives i intervjuene.

5.6.1 Forenklet regelverk

I vår analyse framstår *forenklet regelverk* som det mest fremtredende resultatet fra de forutgående resultatene i forandringsteorien. I 57 % av alle tidstyvcasene blir det av informanter hevdet at forenklet regelverk har vært et resultat av arbeidet med tidstyven.

Med utgangspunkt i forandringsteorien antas det at *økt fokus på kontinuerlig forbedring, bedre koordinerte forvaltningsprosjekter og økt faglig samarbeid på tvers av offentlig sektor* vil kunne føre til forenklet regelverk. Disse resultatmålene er også de mest fremtredende av resultatgruppe A. Dermed ser vi også i dette tilfellet at forandringsteoriens antagelser forsterkes av vår analyse. Det følger også mønsteret fra resultatgruppe A der *fokus på kontinuerlig forbedring* var koblet med de tre mest fremtredende utfallene bakover i forandringsteorien.

I intervjuene er det tydelig at regelverket rundt en tidstyv oppleves som en vesentlig del av utfordringen. Dette innebærer som oftest at det gjøres en endring eller forenkling av regelverket rundt den relevante saken. I intervjuene gis det flere eksempler på regelverk som trengs å endres. Det er flere tilfeller der tidstyver er knyttet til et utdatert lovverk, hvor det nå arbeides med å etablere nye regler. Det er likevel en gjennomgangstema som går igjen, behovet for forenkling. En majoritet av informantene som beskriver utfordringer ved regelverket mener det er en del av forenklingsarbeid.

«Traff i tiden. Vi rydder opp i regelverk der det gamle henger igjen. Her kunne man profilert det for tre departementer og da var tidstyvprosjektet relevant. Vi har fokus på forenkling hele tiden».
– Intervju med Olje- og energidepartementet i tidstyvcasen «Lokale energiutredninger».

Forenkling forstås som små justeringer der regelverket er utydelig. Eksempler på dette er uklare styringsdokumenter, tildelingsbrev, veiledere, regelverk som etterlater en gråsoner, og en ren forenkling av lovtekst slik at saksbehandlingen går raskere. Med andre ord er det færre tilfeller der regelverket i seg selv utgjør en konkret tidstyv, selv om det også observeres i noen case. Majoriteten av de som tar opp regelverksforenkling peker på mindre justeringer som kan sees i sammenheng med det løpende forbedrings og forenklingsarbeidet i forvaltningen.

Et mindretall beskriver også regelverksforenkling i sammenheng med initiativ for å få et enklere språk inn i forvaltningen. Samlet sett kan denne koblingen ikke sies å være utbredt. Dette underbygges av tabell 6. som viser at resultatmålet *enklere språk* framkommer vesentlig sjeldnere enn forenklet regelverk.

Det identifiseres også enkelte utfordringer ved forenklingsarbeidet. EU-direktiver oppleves ofte som veldig kompliserte å forstå, og forenkling av direktiver krever ofte mer tid enn andre regelverk. I tillegg oppleves politiske enkeltvedtak og detaljerte anmodningsvedtak fra Stortinget som kompliserende for målsettingen om forenklet regelverk.

5.6.2 Økt kvalitet i oppgaveløsningen

Økt kvalitet i oppgaveløsningen handler om å heve nivået på forvaltningens oppgaveløsning. Dette kan i visse tilfeller gå på akkord med effektivisering og forenkling.

Med utgangspunkt i forandringsteorien antar vi at *økt fokus på kontinuerlig forbedring i virksomhetene, mer bruk av innovative metoder, modning av effektiviseringsbegrepet og økt deling av data på tvers av offentlig sektor* vil kunne føre til økt kvalitet i oppgaveløsningen.

Vår analyse viser at 54 % av alle tidstyvcasene opplever *økt kvalitet i oppgaveløsningen* som et resultat av arbeidet med en tidstyv. Men det kan være større spredning i hva informantene legger i begrepet kvalitet enn i *forenklet regelverk*.

Samlet sett må det kunne sies at det er en bred oppfatning om at arbeidet med å behandle tidstyver har hatt som mål, og har ført til, økt kvalitet i oppgaveløsningen. Hva dette innebærer varierer kraftig. Det gis likevel ofte en forståelse av at digitalisering og effektivisering er viktige initiativ for å oppnå en videre kvalitet i oppgaveløsningen.

Denne forståelsen setter derimot likhetstegn mellom økt kvalitet og effektivisering. Det må understrekes at dette ikke deles av alle. Som en informant utdyper:

«Effektivisering i offentlig sektor er å løse samfunnsoppdraget på best mulig måte både for eier og bruker med minst mulig ressursbruk, men uten at det går ut over kvalitet og sikkerhet».

– Intervju med NOKUT i tidstycasen «Rett kopi».

Det kan settes spørsmålstegn ved koblingen mellom økt effektivisering og økt kvalitet. Det er mange forvaltningsoppgaver som tar tid og som nødvendigvis bør ta tid. Det er også informanter som beskriver økende rapporteringskrav samtidig som arbeidsoppgavene øker. Intervjuene gir ingen konkrete beskrivelser hvor kvaliteten har blitt forringet av effektivitetskrav. Dermed kan det argumenteres for at slike spørsmål viser god bevissthet og modenhet rundt effektiviseringsinitiativ.

5.6.3 Fjerne unødvendige oppgaver

I forandringsteorien antas det at resultatmålet om å *fjerne unødvendige oppgaver* henger sammen med *økt fokus på kontinuerlig forbedring, mer bruk av innovative metoder og bedre koordinerte forvaltningsprosjekter*. Det er interessant om forvaltningen identifiserer mange unødvendige oppgaver fordi det på mange måter utgjør en ren tidstyv.

I vår analyse finner vi i at det i 39 % av tidstycasene rapporteres å ha blitt arbeidet med å fjerne unødvendige oppgaver. Det er vesentlig lavere enn de andre resultatmålene, men som nevnt kan det argumenteres for at fjerning av unødvendige oppgaver både effektiviserer og hever kvaliteten i oppgaveløsningen i forvaltningen. På bakgrunn av dette må det kunne sies å være et betydelig funn at over en tredjedel av tidstycasene oppgir at de arbeider med å fjerne unødvendige oppgaver.

I intervjuene framgår det at de unødvendige oppgavene sjeldent dreier som om større deler av forvaltningens arbeidsoppgaver. Oppgavene som oftest oppleves som unødvendig relaterer seg til rapporteringskrav. Det er ofte informantene opplever doble rapporteringsløp eller unødvendige krav og utdatert regelverk.

«Endringene har ikke vært de helt store, for eksempel på ansvarsområder, der har man gjort en liten sjau, ettersom det har blitt liggende oppgaver som for eksempel burde vært sanert».

– Intervju med Barne- og likestillingsdepartementet i tidstycasen «Frist for å framskaffe institusjonsplass».

Det er eksempler på noen få tidstycase der selve tidstyven handler om å fjerne en unødvendig oppgave. Disse relaterer seg også til ulike typer krav som viser seg å ikke være relevant for noen.

Samlet sett kan det sies at dette resultatmålet gir en god indikasjon på hvor stor andel av tidstycasene som har omhandlet typiske tidstyver, og hvor mye som har omhandlet en mer løpende effektiviseringsinnsats der oppgaver og arbeidsrutiner har blitt forenklet og forbedret.

5.6.4 Økt grad av selvbetjening gjennom digitale løsninger

Med utgangspunkt i forandringsteorien antar vi at dette resultatet *økt grad av selvbetjening gjennom digitale løsninger* vil henge sammen med *økt fokus på kontinuerlig forbedring, mer bruk av innovative metoder, bedre koordinerte forvaltningsprosjekter og økt deling av data på tvers i forvaltningen*.

Det er kun i 14 % av tidstycasene det beskrives økt grad av selvbetjening som et resultat av tidstyvarbeidet.

I intervjuene beskriver en hoveddel av informantene ulike digitaliseringsinitiativ som kan føre til økt selvbetjening for både innbyggere og næringsliv. Disse går ut på digitalisering av tjenestene til virksomheter. Resultatmålet *økt grad av selvbetjening gjennom digitale løsninger* kan tenkes å ha fordeler for både innbyggere og ansatte i forvaltningen. Det vil si at selvbetjening gjør at ansatte kan bruke mer tid på andre kjernep oppgaver. Det er likevel ikke alle som setter likhetstegn mellom effektivisering og økt selvbetjening, som en informant forklarer:

«Gevinstene av prosjektene vi gjennomfører blir tatt ut hos brukere som får enklere saksbehandling. For vår del koster det minst like mye, og arbeidsbelastningen på de ansatte kan øke noe».

– Intervju med Husbanken i tidstyvcase «Krav om samtykke for å behandle personopplysninger i bostøttesaker».

Husbankens perspektiv er ikke rådende blant de andre virksomhetene vi har snakket med, men det nyanserer selvbetjening som resultatmål. Som vi observerte ved økt bruk av innovative metoder kan digitalisering være en tidkrevende, kostbar og komplisert prosess i ulike deler av forvaltningen. Gitt tiden fra tidstyvcase er meldt inn er det dermed ikke urimelig at økt selvbetjening ikke har blitt realisert enda.

Fordi resultatmålet i seg selv beskriver sluttproduktet av en komplisert prosess er det ikke uventet at fjerning av unødvendige oppgaver, forenklet regelverk, eller økt kvalitet i oppgaveløsningen er mer fremtredende resultater.

Samlet sett kan vi derimot si at alle som beskriver muligheten for økt selvbetjening setter brukere i fokus, selv om det ikke ved hver anledning gir gevinster for de ansatte, i hvert fall på kort sikt.

5.6.5 Enklere språk

Vi finner 14 % av tidstyvcase som identifiserer enklere språk som et resultat av sitt tidstyvarbeid. Det er like stor andel som vi observerte for økt grad av selvbetjening gjennom digitale løsninger. Mens vi har argumentert for at økt grad av selvbetjening ikke lar seg gjennomføres i like enkel grad som de øvrige resultatmålene, kan ikke det samme sies for enklere språk. Hva er grunnen til at det i så få av tidstyvcase beskriver som et resultat?

I forandringsteorien er enklere språk kun koblet til *økt fokus på kontinuerlig forbedring*. Det vil si at enklere språk forstås som et mer isolert resultat av forbedringsinitiativ rettet mot språk i forvaltningen, som Difis og Språkrådets klarspråksarbeid.

I intervjuene er det tydelig at fokus på klart språk i forvaltningen ses i sammenheng med forenklingarbeid.

«Forenkling er et viktig argument for oss. Klarspråk har en side mot effektivisering og vi har derfor brukt mye tid og ressurser med tanke på klarspråk-forenkling».

– Intervju med Kommunal- og moderniseringsdepartementet i tidstyvcase «Krav om samtykke for å behandle personopplysninger i bostøttesaker».

Klart språk er hovedsakelig en fordel for brukere i møte med offentlig forvaltning. Som vi har sett gjennom hele beskrivelsen av utfall og resultatmål fra forandringsteorien, er det klare indikasjoner på at intern effektivisering har kommet i forsetet.

Det er derfor ikke uventet at dette reflekteres i tidstyvprosjektets endelige effektmål.

5.7 Opplever forvaltningen at effektmålene om mer samhandling og mer tid påvirkes av tidstyvarbeidet?

Effekter handler om å vurdere hvorvidt tidstyvprosjektet oppnår sine mål for langsiktige virkninger i samfunnet. Tidstyvprosjektets effektmål er *enklere samhandling med offentlig sektor for brukerne*, samt at *de ansatte i offentlig sektor får mer tid til kjerneoppgaver*.

Som vi har nevnt, og skal komme tilbake til, kan det være en utfordring å påvise langsiktige effekter knyttet til aktiviteter gjennomført i tidstyvprosjektet. Disse vil kunne realiseres på et mye senere tidspunkt. Det sentrale i evalueringen har vært å etablere gode rapporteringssystemer som indikerer hvorvidt nødvendige forutsetninger for effektene er oppfylt. Det betyr at en vurdering av effektene i mange tilfeller kan omfatte måloppnåelse lengre tilbake i resultatkjeden. Vi vil derfor i større grad fokusere på resultatmålene og utfallene for å sannsynliggjøre oppnåelse av effektmålene.

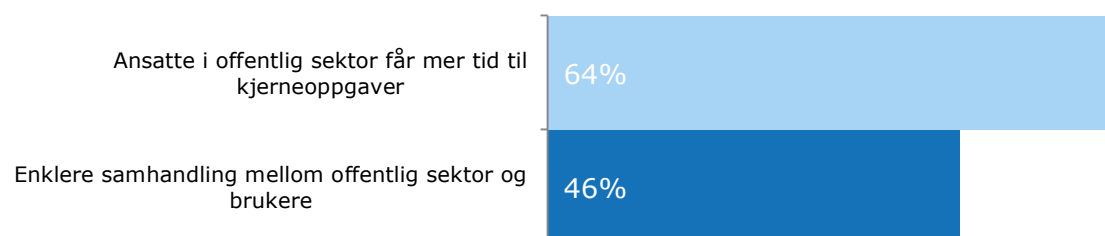
Med tanke på at flere tilgrensede innsatsområder og aktiviteter forsøker å bidra til resultater som fører til de samme effektene som tidstyvarbeidet vil det kunne, ved flere anledninger, være utfordrende å knytte faktisk oppnåelse av effektene til tidstyvprosjektet alene. Det samme gjelder i de tilfeller hvor man ikke kan observere at de tiltenkte effektene har inntruffet. Andre innsatser eller aktiviteter kan ha hatt en minst like stor påvirkning. Tidstyvprosjektet har relativt ambisiøse effektmål, og det er derfor viktig å være klar over at det er mange kontekstuelle faktorer man ikke rår over, og som kan påvirke måloppnåelsen. Dette vil vi diskutere videre i kapittel 6.

I casestudien har vi gjennomgått de utvalgte tidstyvcasene og undersøkt i hvor mange av disse informantene oppgir at de selv opplever effekter av sitt tidstyvarbeid. Det er også tilfeller der informanter kan vise til konkrete effekter, men vi har ikke grunnlag i datamaterialet for å verifisere disse videre.

Som det framgår av figur 3, er den mest fremtredende effekten som oppleves av informantene i tidstyvcasene at de ansatte for mer tid til kjerne oppgaver. I hele 64 % av tidstyvcasene mener informanter at å fjerne tidstyven vil spare ansatte i forvaltningen for tid.

På den andre siden er det i 46 % av tidstyvcasene informanter som mener tidstyvarbeidet vil gjøre hverdagen enklere for brukere i samhandling med offentlig sektor. Det er en betydelig lavere andel, men som vi skal se nærmere på, er det store forskjeller mellom de to resultatmålene som gir disse utslagene.

Figur 3: Oversikt effekter i tidstyvprosjektet



5.7.1 Ansatte i offentlig sektor får mer tid til kjerneoppgaver

I 64 % av tidstyvcasene mener informantene arbeidet med å løse en tidstyv vil føre til spart tid for ansatte i offentlig sektor som gir dem mulighet til å bruke mer tid på kjerneoppgaver.

I forandringsteorien antas det at *forenklet regelverk, økt kvalitet i oppgaveløsningen, enklere språk, fjerne unødige oppgaver og økt grad av selvbetjening gjennom digitale løsninger for innbyggere og næringsliv* vil føre til at ansatte i offentlig sektor får mer tid til kjerneoppgaver. Det vil si at alle resultatmål A (de umiddelbare resultatene) er koblet til dette effektmålet. I tillegg antas det at *økt deling av data på tvers av forvaltningen* fra resultatmål B kan føre til spart tid for ansatte.

Fordi effektmålet er koblet til alle resultatmålene bakover i forandringsteorien er det vanskelig å skille ut hvilke resultater som har størst påvirkning på om ansatte sparer tid. Det er derimot mulig å se nærmere på hvordan effekten beskrives av informantene. I kapittel 6. behandler vi spørsmålet om sammenhenger i tidstyvprosjektet nærmere.

I intervjuene er det i all hovedsak mer effektiv saksbehandling som fremheves som en positiv effekt av tidstyarbeidet. I noen tilfeller kan dette innebære at unødvendige oppgaver eller krav som er overflødige fjernes og dermed gir saksbehandlere mindre å gjøre. Det gjelder fjerning av dobbelrapportering, avklaring av regelverk, unødvendige veiledere og lignende. Dette er en form for tidsparing som resonnerer med forandringsteoriens forståelse av effektmålet, der ansatte skal få mer tid til sine kjerneoppgaver.

Det er derimot interessant at et flertall av informantene fremhever at det er effektivisering av saksbehandlingen gir mer tid til kjerneoppgaver, i større grad enn færre oppgaver. Det vil si at tidstyarbeidet har rettet fokus på hvordan saksbehandlingen gjennomføres, og at gevinsten som oftest har vært spart tid, men ikke færre oppgaver.

De som fremhever effektivisering av saksbehandlingen for å få mer tid til kjerneoppgaver mener dette kommer av bedre samarbeid, økt deling av data eller bedre systemer i form av digitale styringsplattformer.

«Innebærer ikke mindre å gjøre. Gevinsten er tiden som har medgått».
– Intervju med Helsedirektoratet i tidstycasen «Tilsetting av fylkeslege - embetsstilling».

Skillet mellom en effektivisering av saksbehandlingsprosessen, og fjerning av unødvendige eller overlappende oppgaver og regelverk kan si oss noe om årsakssammenhengen mellom det å få mer tid til kjerneoppgaver og de bakenforliggende resultatene. Mens det i forandringsteorien antas at resultat B vil ha en nærmest direkte sammenheng med effektmålene kan det virke som om det er tydelig at også resultat A er en viktig i denne sammenhengen. Faktorer som økt fokus på kontinuerlig forbedring, økt samarbeid og koordinering og ikke minst deling av data har vært viktige elementer for å effektivisere saksbehandlingen.

Dette betyr ikke at resultater som forenklet regelverk og fjerning av unødvendige oppgaver har vært ubetydelige. Argumentet er at effekten for ansatte i offentlig sektor ser ut til å ha vært avhengig av en opprydding av regelverk og fjerning av unødvendige oppgaver i tillegg til at det har vært essensielt at de ansatte selv har blitt mer bevisst på behovet for å effektivisere, og forbedre arbeidet sitt kontinuerlig.

Denne kausale sammenhengen vil undersøkes nærmere i kapittel 6.

5.7.2 Enklere samhandling mellom offentlig sektor og brukere

I 46 % av alle tidstycasene beskriver informanter at arbeidet med å behandle tidstyven kan hatt en positiv effekt for brukere i form av enklere samhandling med offentlig sektor. Det er en betydelig lavere andel enn effekten knyttet til at ansatte får mer tid til kjerneoppgaver, noe det kan være flere grunner til.

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi at *forenklet regelverk, enklere språk, fjerne unødige oppgaver, økt deling av data på tvers av forvaltningen og økt grad av selvbetjening gjennom digitale løsninger* vil føre til at innbyggere, frivillig sektor og næringsliv opplever en enklere samhandling med offentlig sektor. Dette effektmålet antas ikke å henge sammen med resultatmålet *økt kvalitet i oppgaveløsningen* som anses som et mer «bak skranken»-resultat.

Heller ikke for dette effektmålet kan vi konkludere på hvilke resultater som har hatt størst påvirkning. Det er allikevel interessant å undersøke hvordan informantene i tidstyvcasene beskriver hvordan deres arbeid kan ha positiv effekt for brukeres samhandling med det offentlige. Dette gir oss et rikere innblikk i hvilken kontekst informantene beskriver gevinster for brukere.

Informantene som beskriver positive effekter for brukeres samhandling med det offentlige, peker på mange ulike årsaker og forklaringer. Et av de få gjennomgangstemaene er at arbeid med økt selvbetjening og digitalisering vil føre til enklere samhandling for brukere.

Det er derimot ikke gitt at en slik effekt for brukerne er overlappende med positiv effekt for de ansatte. For resultatmålet om økt selvbetjening, ble det observert at effektivisering og selvbetjening ikke alltid kan oppnås samtidig. Motsatt er det ofte tilfellet at effektivisering for de ansatte også vil være fordelaktig for brukerne. I dette henseende er det interessant å bemerke at informantene ofte ser forenklet regelverk og bedre saksbehandling i sammenheng med bedre samhandling med brukere.

Interessant nok er det også en mindre andel som konkret mener tidstyvprosjektet har ført til en større brukerorientering. Som vi har observert tidligere er det tydelig at informantene i de utvalgte tidstyvcasene har god kjennskap til effektivisering i offentlig forvaltning, og har vært med på flere lignende initiativ tidligere. Det er derimot flere som oppgir at de nå ser interne effektiviseringsinitiativ i sammenheng med brukernes behov. Som en informant forklarer:

«Vi ser behovet for forbedring og effektivisering hos oss selv, samtidig som at det er brukernes behov at vi jobber effektivt».

– Intervju med Norsk pasientskadeerstatning i tidstyvcasen «Innhenting av dokumentasjon i pasientskadesaker».

Samlet sett er det grunnlag for å si at forvaltningen jobber for å finne effektive og brukervennlige løsninger. Vi har observert at det i en majoritet av tidstyvcasene er fokusert på interne tidstyver og interne effektiviseringsinitiativ. Samtidig er det tydelig at flere får øynene opp for hvordan brukerbehov kan bli ivarettatt, og ikke minst hvordan forbedring og forenkling av forvaltningen kan komme den enkelte bruker til gode.

5.8 Opplever departementene måloppnåelsen annerledes enn virksomhetene?

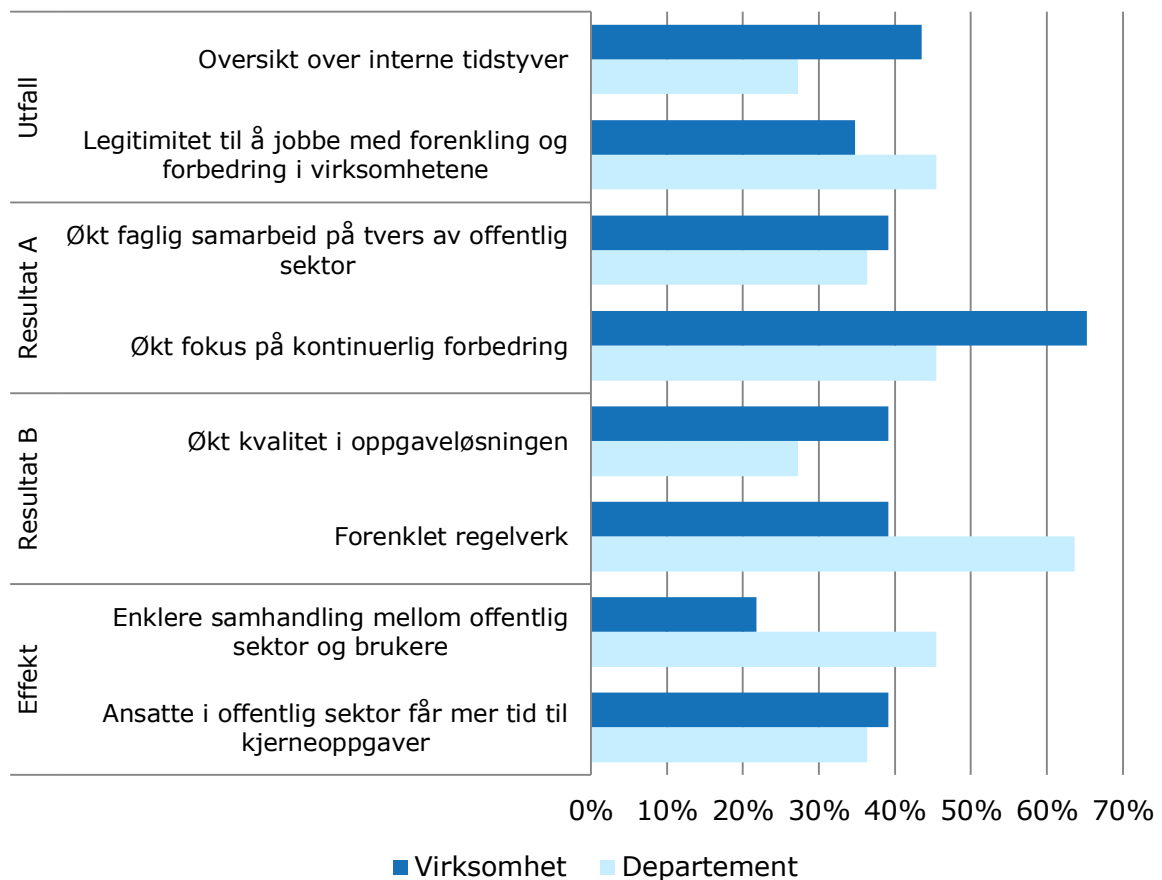
Som tidligere beskrevet kan kartleggingen av et enkelt tidstyvcase bestå av intervju med flere informanter fra både offentlige virksomheter, fagdepartement og berørte aktører rundt forvaltningen. I casestudien har vi så langt ikke skilt mellom uttalelsene fra virksomheter og departement, men vil nå gjennomgå dette for de mest utbredte funnene. Dette gjør at vi kan undersøke om det er gjennomgående ulikheter.

I forprosjektrapporten beskrev vi hvordan departementene gjennomgående var mindre tilfreds med arbeidet og innretningen av tidstyvprosjektene enn de underliggende virksomhetene. Årsaken var sannsynligvis at arbeidsbelastningen strukturelt sett, spesielt i de innledende fasene med innrapportering av tidstyver, var vesentlig større i departementene. Omfanget av innspill som kom inn var stort, innspill skulle sorteres på rett ansvarsområde, vurderes og følges opp. Arbeidet ble opplevd omfattende, og var styrt av innkomne saker. Videre ga flere departementer (men ikke alle) uttrykk for at virkemiddelbruken i tidstyvprosjektet var uegnet, og at innblanding fra KMD ble vurdert som uheldig og uønsket.

Tabell 7. under viser en oversikt over de to mest utbredte funnene innenfor hver del av tidstyv-prosjektets forandringsteori. Det er til sammen 23 virksomheter og 11 departementer. Tabellen viser hvor stor andel av henholdsvis virksomhetene og departementene som opplevde et utfalls-, resultat- eller effektmål. Tabell 7. kan altså tolkes som hvor stor andel av enten virksomheter eller departementer i vårt utvalg som opplever måloppnåelse.

Tabellen gir ikke grunnlag for å trekke ut eksakte tall på forskjellen mellom virksomhetene og departementene, men kan gi en indikasjon på hvilke områder som vektlegges mest av disse to.

Tabell 7: Differansen mellom virksomhet og departement i henhold til mest utbredte funn



Som det framgår av tabell 7. er det flere utfall, resultat og effekter som virksomhetene og departementene opplever relativt likt. Dette gjelder legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring i virksomhetene, økt faglig samarbeid på tvers av offentlig sektor, og opplevelsen av at ansatte i offentlig sektor får mer tid til kjerneoppgaver. Differansen mellom virksomheter og departement er her så lav at det bør tolkes som det ikke er en reell forskjell.

Det er imidlertid flere interessante differanser mellom virksomhetene og departementene. Det er en større andel av alle virksomhetene som opplever at arbeidet med å fjerne en tidstyv har gitt bedre oversikt over interne tidstyver. Det er ikke overraskende ettersom at tidstyvprosjektet har hatt et relativt praktisk fokus på fjerning av tidstyver i offentlige virksomheter. Virksomhetene sitter nærmere behandlingen av enkeltsaker og også nærmere sluttbrukerne. Det er også primært virksomhetene som har iverksatt innsamling av tidstyver, og også bare de som er pålagt å rapportere i årsmeldingen.

Av de mest nærliggende resultatene (resultat A) ser vi at en større andel virksomheter (65%) opplever økt fokus på kontinuerlig forbedring enn i departementene (45%). Dette kan indikere at

kontinuerlig forbedring er noe som har vært særlig viktig for virksomhetene. Departementene opplever også relativt høy måloppnåelse på dette punktet, men det kan indikere at arbeidet med tidstyver har gjort et mindre inntrykk på fornyings- og forbedringsarbeidet.

Når det kommer til de mer langsiktige resultatene (resultat B) er det et interessant skille mellom de to mest utbredte resultatene fra casestudiet. Mens en større andel av virksomhetene opplever økt kvalitet i oppgaveløsningen enn departementene, er dette snudd for de som opplever å ha forenklet regelverk. Hele 64 % av alle departementene opplever at forenklet regelverk har vært et resultat av arbeidet med å behandle en tidstyv. Også dette kan sannsynligvis forklares med arbeidsdelingen mellom departementer og direktorater, hvor sentrale deler av regelverket forvaltes i departementene. Det er sannsynlig at det er særlig på dette området at departementene selv har opplevd at tidstyvarbeidet har påvirket deres dag-til-dag oppgaver.

Til slutt ser vi at en betydelig større andel av departementene peker på at arbeidet med tidstyver kan føre til enklere samhandling mellom det offentlige og brukere, sammenlignet med virksomhetene.

Oppsummert indikerer dette at selv om departementene jevnt over vurderer tidstyvprosjektet til å ha en lavere måloppnåelse enn det de underliggende virksomhetene gjør, så har prosjektet hatt positive virkninger også der – og spesielt på de områdene som er nærmest departementenes arbeidsoppgaver.

5.9 Oppsummering av funn fra caseanalysen

Samlet sett har casegjennomgangen vist at arbeidet med å behandle tidstyver har bidratt til høy måloppnåelse på de fleste utfall-, resultat- og effektmålene fra forandringsteorien.

De mest utbredte funnene er at informantene i tidstyvcasene har opplevd økt legitimitet i jobben til å jobbe med forenkling og forbedring i virksomhetene, økt fokus på kontinuerlig forbedring, har jobbet mest med forenkling av regelverk og ikke minst opplevd at ansatte i offentlig sektor får mer tid til kjerneoppgaver. Dette indikerer at tidstyvprosjektet har vært positivt oppfattet blant de involverte i tidstyvcasene.

Noen av de minst utbredte utfallene og resultatene indikerer områder der tidstyvprosjektet ikke har virket etter antakelsene. Dette gjelder eksempelvis spredning av gode eksempler og erfaring, økt grad av selvbetjening gjennom digitale løsninger og enklere språk.

Det er også deler av tidstyvprosjektets innretning som ikke ser ut til å ha fungert som antatt. Casestudien har avdekket at en stor andel har opplevd økt faglig samarbeid på tvers av forvaltningen, men at dette har hatt lite å gjøre med spredning av gode eksempler og behovet for å skaffe seg oversikt over eksterne tidstyver. Økt faglig samarbeid ser heller ut til å være et resultat av behovet for samordning og dialog rundt uklare regler og ansvarsforhold.

Casestudien sannsynliggjør at effektmålet om at ansatte i offentlig sektor får mer tid til kjerneoppgaver er den mest sannsynlige langsiktige effekten av tidstyvbehandling. Rambøll finner i tillegg at tidstyvprosjektet kan ha bidratt til at det er igangsatt arbeid med mål om å gjøre samhandlingen mellom det offentlige og brukere enklere.

Gjennomgangen har også gått noe i dybden på de kausale koblingene som forandringsteorien legger til grunn. Overordnet kan det sies at mønsteret av sammenhenger mellom tidstyvprosjektet og de utfallene og resultatene som forandringsteorien fremsetter understøttes av tidstyvcase-ene. De mest utbredte utfallene er koblet til de mest utbredte resultatene som igjen har en kausal kobling til den mest utbredte effekten. En bidragsanalyse kan derfor si at tidstyvprosjektets innsats kan ha hatt betydning for hvordan tidstyvarbeidet har blitt gjennomført og oppfattet i forvaltningen. For å gi oss et mer sikkert grunnlag for å si hvilke resultat- og effektmål som kan

knyttet til tidstypprosjektets bidrag vil vi i kapitel 6. gjennomføre en grundigere statistisk analyse av funnene fra casestudien.

6. TIDSTYVPROSJEKTETS BIDRAG TIL MÅLOPPNÅELEN

I dette kapittelet undersøker vi i hvilken grad måloppnåelsen som ble observert i kapittel 5. kan tilskrives tidstyvprosjektet, og hva som i så fall har vært tidstyvprosjektets viktigste bidrag. Formålet er å følge evalueringens bidragsanalyse der vi undersøker om det er overenstemmelse mellom forandringsteoriens antagelser og de observerte utfalls-, resultat- og effektmålene.

Dette vil gjøres ved bruk av to teknikker. Først vil vi undersøke sammenhengen mellom våre utvalgte tidstyvcase og tidstyvprosjektet. Dette gjøres ved å studere hvordan informantene i casestudien opplever at tidstyvprosjektet har påvirket deres arbeid med å fjerne en tidstyv. I tabell 3. kategoriserte vi case etter om de hadde en sammenheng med tidstyvprosjektet eller ikke. Vi vil her nyansere dette bildet basert på beskrivelser fra informantene. Et viktig funn her er at i case der arbeidet med å fjerne en tidstyv var igangsatt før tidstyvprosjektet har arbeidet også nytt godt av ulike bidrag fra tidstyvprosjektets innsats.

Videre vil det gjøres en vurdering av tidstyvprosjektets konkrete bidrag til måloppnåelsen som ble observert i casestudien. Dette vil gjøres ved en clusteranalyse, en statistisk undersøkelse som plasserer de ulike utfalls-, resultat- og effektmålene som informantene beskriver, i sammenheng, eller grupper. Det viktigste med en slik teknikk er at vi kan se alle elementene fra forandringsteorien i sammenheng og undersøke hvilke deler som opptrer oftere sammen og dermed kan sies å påvirke hverandre.

Samlet sett gjør en slik sammenligning mellom observert måloppnåelse og antagelsene fra forandringsteorien at vi kan si om måloppnåelsen kan tilskrives tidstyvprosjektets innsats. Dette er essensen i en bidragsanalyse. Ikke minst vil vi kunne si noe mer konkret om hvilke deler av tidstyvprosjektet som har vært viktigst for at informantene har opplevd måloppnåelse på de ulike utfalls-, resultat- og effektmål. Slik kan vi tegne et bilde over hva som har fungert bra og hva som ikke har fungert like godt i gjennomføringen av tidstyvprosjektet. Dette vil utgjøre verdifull informasjon om fremtidig innretning av forbedrings og forenklingens initiativ i offentlig sektor.

6.1 Sammenheng mellom tidstyvprosjektet og behandling av tidstyven

Som det framgår av tabell 3. har kun 11 av 28 case en absolutt sammenheng med tidstyvprosjektet, i den forstand at arbeidet med å behandle tidstyven kom som en følge av at den ble rapportert i tidstyvdatabasen. Gjennom intervjuene har vi likevel merket oss at informantene ofte beskriver at tidstyvprosjektet kan ha hatt en innvirkning på behandlingen av tidstyvcasen, selv om det i utgangspunktet har skjedd uavhengig av tidstyvprosjektet. Det vil si at selv om arbeidet med å fjerne en tidstyv allerede var vurdert og eventuelt igangsatt, observerte vi at informanter til tider beskriver tidstyvprosjektet som fremmede, muliggjørende og forløsende. Med andre ord kan tidstyvprosjektet ha virket understøttende for allerede igangsatte initiativ.

På bakgrunn av det informantene forklarete i casestudien bør sammenheng med tidstyvprosjektet fordel nyanseres. Basert på samtalene med informantene har vi fremsatt en skala over ulike sammenhenger. Skalaen går fra lav til høy sammenheng med tidstyvprosjektet. Formålet er å få fram den nyanserte beskrivelsen av sammenhengen mellom behandlingen av en tidstyv og selve tidstyvprosjektet som framkommer av informantene i casestudien.

Uavhengig av tidstyvprosjektet betegner tilfeller der informantene mener at behandlingen av tidstyven ikke er initiert på bakgrunn av tidstyvprosjektet, og at vurderingene og arbeidet hadde blitt gjort uten hjelp fra tidstyvprosjektet. Med andre ord er det vanskelig å si om resultatene fra disse casene kan tilskrives tidstyvprosjektet.

Mulig bidrag betegner tilfeller der informanter mener at behandlingen av tidstyven ikke ble initiert på bakgrunn av tidstyvprosjektet, men hvor informantene samtidig opplever at tidstyvpro-

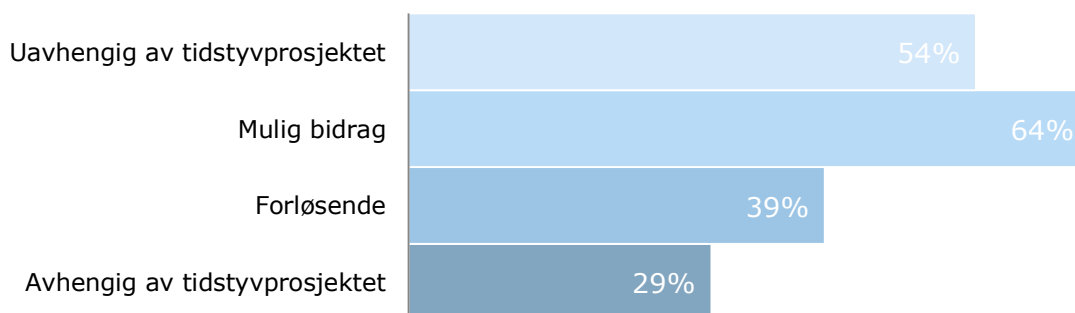
sjektet i ettertid har hatt en indirekte påvirkning på ulike deler av caset. Det er tilfeller hvor informantene underveis har blitt bevisst på tidstyvprosjektet og dets overordnede mål og politiske forankring. Disse kan ikke utelukke at tidstyvprosjektet har påvirket gjennomføringen og innretningen av arbeidet med den konkrete tidstyven.

Forløsende betegner på samme måte som de øvrige, tilfeller der tidstyven ikke har blitt initiert på bakgrunn av tidstyvprosjektet, men at prosjektet har hatt en direkte påvirkning på behandlingen av tidstyven. Ved slike tilfeller har arbeidet med tidstyven blitt prioritert og fått god drahjelp av tidstyvprosjektet som økte bevisstheten rundt effektivisering og kvalitet i offentlig forvaltning. Informanter som beskriver slike tilfeller opplevde til tider at behandlingen av en tidstyv ble lettere på grunn av tidstyvprosjektet.

Den siste kategorien har vi kalt *avhengig av tidstyvprosjektet* som indikerer informantene mener behandlingen av tidstyven ble initiert på bakgrunn av tidstyvprosjektet og som et resultat av tidstyvprosjektets innspill eller interne oversikt over tidstyver. Vi kan dermed anta at resultatene av disse casene vil være nært knyttet tidstyvprosjektets innsats.

Et viktig forbehold er at disse kategoriene ikke er gjensidig utelukkende, som vil si at en tidstyv-case kan både beskrives som å være *uavhengige* og ha fått et *mulig bidrag* fra tidstyvprosjektet. Dette gjør at andelene som blir presentert under ikke er en endelig konklusjon av hva slags effekt tidstyvprosjektet har hatt. Formålet er heller å presentere variasjonen som informantene beskriver. Dette viser at tidstyvprosjektet også har påvirket behandlingen av tidstyver, selv om de ikke har blitt initiert på bakgrunn av tidstyvprosjektet

Tabell 8: Sammenheng mellom case og tidstyvprosjektet



Tabell 8. viser en oversikt over tidstyvcasenes sammenheng med tidstyvprosjektet. Det interessante her er hvor stor andel tidstyvcase som opplever en indirekte og direkte påvirkning av tidstyvprosjektet, selv om de ikke har blitt initiert på bakgrunn av tidstyvprosjektet.

6.1.1 Case som er uavhengige av tidstyvprosjektet

I 54 % av tidstyvcasene oppgis det at tidstyvprosjektet ikke hatt noen betydning for at det ble startet et arbeid med å fjerne den enkelte tidstyven. I disse tilfellene beskriver ofte informantene at behandlingen av en tidstyv ville blitt gjennomført uavhengig av tidstyvprosjektet. I slike tilfeller var gjerne problemet allerede beskrevet og arbeidet med en løsning igangsatt. Det er derfor vanskeligere å si noe om hvor mye tidstyvprosjektets innsats har hatt av betydning i disse tilfeller.

Dette betyr at i over halvparten av de undersøkte casene vi har gjennomført intervjuer, har informanter beskrevet tidstyvprosjektet som i stor grad irrelevant for behandlingen av tidstyven. Slik blir det lett å anta at tidstyvprosjektet har hatt liten betydning for resultatene vi har observert i casestudien. Det vi derimot finner er at tidstyvprosjektets bidrag ikke kan isoleres til et spørsmål om casen ble igangsatt uavhengig av tidstyvprosjektet.

6.1.2 Mulig bidrag

Som det framgår av tabell 8. opplever informantene i 64 % av casene at tidstyvprosjektet kan ha hatt et *mulig bidrag* på arbeidet med å fjerne en tidstyv. Selv om informantene i stor grad mener behandlingen av tidstyven hadde blitt gjort uavhengig av tidstyvprosjektet, beskriver de ulike måter likevel prosjektet bidratt positivt til behandlingen av tidstyven. En informant beskriver det slik.

«Det var en god anledning til å få tidstyven inn gjennom tidstyvarbeidet, men dette hadde nok trolig skjedd uansett».

– Intervju med Husbanken i tidstyvcasen «Krav om samtykke for å behandle personopplysninger i bostøttesaker».

Det at en majoritet av informantene i casene mener tidstyvprosjektet kan ha hatt et mulig bidrag i arbeidet med å fjerne en tidstyv er et interessant funn. Tidstyvprosjektet har kanskje ikke utløst arbeidet med den konkrete tidstyven, eller vært utslagsgivende for at problemet ble løst. Det vi likevel observerer er at informanter mener tidstyvprosjektet i løpet av prosessen av å fjerne en tidstyv, kan ha bidratt til økt motivasjon, fokus eller bevissthet rundt tidstyvarbeidet. Sist, men ikke minst er det flere informanter som beskriver den politiske prioriteringen som en viktig faktor. En informant utdypet dette slik:

Grunnen til at dette har festet seg og har betydning for hvordan vi tenker? Det henger nok sammen med at denne regjeringen har vært tydelig på dette fra begynnelsen. Det oppleves som intuitivt å ha et fokus på dette og ha et mer bevisst forhold til disse tingene. Det er jo ikke noe helt nytt. Det er jo ikke sånn at vi ikke har tenkt på sånt før. Men begrepet er noe nytt, og det er lett å huske å forstå. Da er det kanskje enklere å huske på det».

– Intervju med Kommunal- og moderniseringsdepartementet i tidstyvcasen «Krav om samtykke for å behandle personopplysninger i bostøttesaker».

Dette er interessant fordi det ikke bare viser oss en annen måte som tidstyvprosjektet har hatt en innvirkning på, det kan også argumenteres for at dette er den mest utbredte måten tidstyvprosjektet har bidratt til å fjerne tidstyver i forvaltningen. Tidstyvprosjektet har helt tydelig bidratt til å fremheve effektivisering i forvaltningen, og ser ut til forsterke allerede påbegynte initiativ.

Det at tidstyvprosjektet kan ha gitt et *mulig bidrag* i flere tidstyvcase sammenlignet med hvor mange case som i utgangspunktet oppfattes som *uavhengige av tidstyvprosjektet* er også signifikant i den grad det betyr at tidstyvprosjektet faktisk har påvirket casene i større grad enn antatt og i større omfang.

Et forbehold i denne analysen vil være at kategorien *mulig bidrag*, er tolket i veldig vid forstand og vil dermed romme et større potensiale for å fange inn flere tidstyvcase. I dette henseende rommer denne kategorien case som uttaler at tidstyvprosjektet kan ha et mulig bidrag, og case der informantene ikke kan utelukke at tidstyvprosjektet har hatt en påvirkning, men er ikke bevisst en slik sammenheng.

6.1.3 Forløsende

Det er 39 % av tidstyvcasene som har opplevd at tidstyvprosjektet har virket *forløsende* for tidstyvarbeidet og ikke minst for at tidstyven ble løst. Dette er tilfeller der informanter igjen mener behandlingen av en tidstyv ikke har blitt initiert på bakgrunn av tidstyvprosjektet. Samtidig opplever informantene i disse tilfellene at tidstyvprosjektet var utslagsgivende for at tidstyvbehandlingen ble gjennomført, fikk prioritet og ble løst. I slike tilfeller har informantene nytt godt av oppmerksomheten og fokuset på å drive effektiviseringsarbeid som tidstyvprosjektet har bragt med seg.

Denne kategorien beskriver også tidstyvcase der informantene opplever at tidstyv arbeidet har ført til en høyere prioritering eller fokus på en måte som har vært viktig for å gjennomføre prosessen med å fjerne tidstyven. Dette beskrives slik av en informant:

«Tanken om tidstyven hadde vært der på forhånd, men vi fikk kanskje ekstra motivasjon gjennom tidstyv arbeidet for å få litt forgang i prosessen».

– Intervju med Arbeids- og sosialdepartementet i tidstyv casen «Kunngjøring ved separasjon og skilsmisse».

Kategorien *forløsende* henspiller også på informantenes opplevelse av at behandlingen av tidstyven var i en prosess som i visse tilfeller hadde stagnert, men hvor å finne en løsning på tidstyven nå ble løftet fram og prioritert. I visse tilfeller opplever informantene at tidstyv prosjektet også gjorde det mulig å etablere mer omfattende løsninger enn de ellers kunne regne med, som en informant forklarer:

«Det har vært med på å øke bevisstheten rundt dette. Tipper at mye av det vi har foreslått ikke hadde blitt noe av hvis jeg ikke kunne sagt "dette vil fjerne en tidstyv"».

– Intervju med ansatt i fylkesmannsembete i tidstyv casen «Automatisert tilskuddsforvaltning hos fylkesmannsembetene».

Med en slik forståelse av hvordan tidstyv prosjektet påvirker forvaltningens arbeid med tidstyver kan vi si at når det i 39 % av alle casene oppleves at tidstyv prosjektet har virket *forløsende* må dette anses som en betydelig andel.

6.1.4 Case som er avhengig av tidstyv prosjektet

Tabell 8. viser at i 29 % av tidstyv casene ble behandlingen av tidstyven initiert og gjennomført på grunn av tidstyv prosjektet alene. Dette er tidstyver som har blitt identifisert, sendt inn som innspill i tidstyv databasen og blitt mottatt av riktig departement og underliggende virksomheter. Med andre ord opplever informantene i disse casene at tidstyv prosjektet har vært avgjørende for at tidstyven ble behandlet. Vi antar derfor at 29 % av vårt utvalg av tidstyver kan kobles mer eller mindre direkte til tidstyv prosjektets innsats. Resultatene fra disse casene kan dermed knyttes til tidstyv prosjektets bidrag.

Denne kategorien kan tolkes som motsetningen til den første, altså case som er uavhengige av tidstyv prosjektet. Samlet sett utgjør disse ytterpunktene for hvor tett koblet tidstyv casene kan sies å være til tidstyv prosjektets innsats.

6.1.5 Usikker sammenheng

I oppsummeringen av casene fra tabell 3, så vi at det er flere case med usikker sammenheng med tidstyv prosjektet. Som tidligere omtalt handler dette om at informantenes beskrivelse av tidstyv casens sammenheng med tidstyv prosjektet.

I tabell 3. er det til sammen 5 av 28 case som har en usikker sammenheng med tidstyv prosjektet. I stor grad skjer dette fordi informantene ikke klarer å vurdere tidstyv prosjektet isolert fra andre lignende initiativ i forvaltningen. Et godt eksempel på dette er Kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanners *program for bedre styring og ledelse i staten*⁹. Som en informant beskriver:

⁹ Jan Tore Sanner (2014). Fornye, forenkle, forbedre. Tale på digitaliseringskonferansen 2014. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Digitaliseringskonferansen-2014/id761732/>

«Jeg klarer ikke å skille mellom Sanner sine tidstyv og fornye, forenkle og forbedre».

– Intervju med ansatt i fylkesmannsembete i tidstyvcasen «Automatisert tilskuddsforvaltning hos fylkesmannsembetene».

Dette er også en god illustrasjon av hvor vanskelig det kan være å isolere en konkret effekt av tidstyvprosjektet alene. Det vi derimot kan gjøre er å se nærmere på hvilke utfall, resultater og effekter av tidstyvprosjektet som har kan sies å ha størst betydning for tidstyvcasene.

6.1.6 Oppsummering av sammenheng mellom tidstyvprosjektet og tidstyven

Analysen av sammenhengen mellom tidstyvprosjektet og behandlingen av en tidstyv har avdekket nyansene mellom tidstyver som hadde blitt gjennomført uavhengig av tidstyvprosjektet, og tidstyver som ble gjennomført på grunn av prosjektet. Det viktigste funnet er at selv om 54 % av casene vi har valgt ut var uavhengige av tidstyvprosjektet, opplevde informanter i 64 % av casene at prosjektet hadde en positiv påvirkning på behandlingen av tidstyven.

Det hadde ikke vært merkelig om det var en lavere andel som mente tidstyvprosjektet hadde hatt et *mulig bidrag*, enn andel case som er *uavhengige av tidstyvprosjektet*. I tillegg er det interessant at 39 % av alle casene har hatt en direkte og til tider utslagsgivende påvirkning på fjerningen av en tidstyv, selv om arbeidet hadde blitt gjennomført uavhengig av tidstyvprosjektet.

6.2 Tidstyvprosjektets bidrag

Forandringsteorien er den antatte virkningsløpet til hele tidstyvprosjektet. Ved å sammenligne forandringsteoriens antagelser med det vi har observert i casestudiet kan vi si noe om hvordan måloppnåelsen kan tilknyttes tidstyvprosjektet. Finner vi at de elementene som er sammenkoblet i forandringsteorien også beskrives i sammenheng i casestudiet kan vi med større sikkerhet si at de utfallene, resultatene eller effektene kan tilskrives tidstyvprosjektet. På bakgrunn av dette vil vi også kunne si hvilke deler av tidstyvprosjektet som har hatt større betydning og hvilke som har vært mindre viktige for den opplevde måloppnåelsen i casestudiet.

For å gjøre dette bruker vi en clusteranalyse. En clusteranalyse er en statistisk teknikk som gjør at vi lettere kan se mønstre i store datamengder. En cluster er en gruppe og betyr at vi vil undersøke hvilke elementer i forandringsteorien som opptrer oftere sammen og kan sies å tilhøre samme gruppe.

Denne analysen vil struktureres rundt de mest interessante gruppene, som betyr at vi ikke vil gå gjennom hele forandringsteorien på nytt. Formålet er å ta opp tråden fra casestudiet og så sammenligne de funnene med forandringsteorien som helhet. I kapittel 5. har vi tidligere pekt på hvordan utfallene, resultatene og effektene oppleves å henge sammen. Disse vil nå kunne undersøkes nærmere.

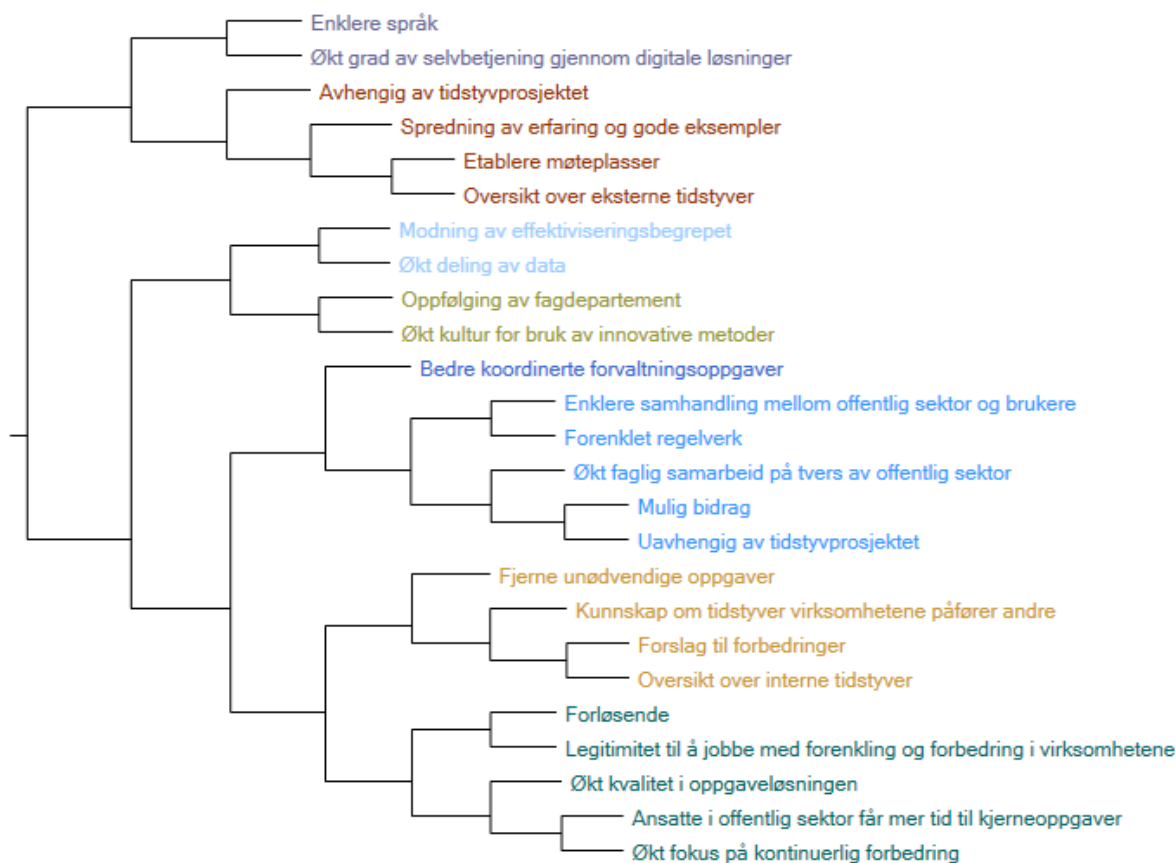
Funnene framgår av figur 4. under. Dette illustreres ved et dendrogram, som kan beskrives som et slektstre som viser hvilke deler av forandringsteorien som henger hyppig sammen. En gruppe illustreres ved bruk av samme fargekode. Jo lenger unna to elementer er fra hverandre, jo mindre korrelerer disse statistisk.

Innholdet i figur 4. kan tolkes slik: resultater som knyttes nærmere hverandre indikerer at det er mange case hvor informantene har opplevd at begge disse resultatene opptrer. Eksempelvis opptrer utfallet *oppfølging av fagdepartement* med resultatet *økt kultur for bruk av innovative metoder*. Dette kan tolkes som at virksomheter som opplever god oppfølging fra sitt fagdepartement, oftere opplever å ha fått styrket sin kultur for bruk av innovative metoder Dette betyr ikke nødvendigvis at den ene har ført til den andre. Hvis vi vil si noe om hva som kan ha være årsaken til et observert resultat må vi ta utgangspunkt i forandringsteorien.

Eksempelet med *oppfølging av fagdepartement og kultur for bruk av innovative metoder* er to elementer som ikke er koblet sammen i forandringsteorien. Derfor kan vi ikke si at den ene har ført til den andre. Det vi kan si er at *oppfølging av fagdepartement* kan ha ført til økt deling av data på tvers i forvaltningen. Disse er koblet sammen i forandringsteorien, og i figur 4. er de plassert veldig nærme hverandre. Vi kan dermed si at informanter i case som opplever oppfølging av fagdepartement mest sannsynlig har bidratt til å gjøre det enklere å dele data på tvers av forvaltningen.

Figur 4. gir et godt overblikk over hvilke elementer i forandringsteorien som henger sammen, slik informantene i casestudien opplever det. Det er også viktig å ta utgangspunkt i forandringsteorien når en tolker resultatene fra figur 4. I dette kapittelet vil vi kun ta for oss de mest interessante gruppene.

Figur 4: Resultatet fra clusteranalysen av forandringsteorien



6.2.1 Tidstvyprosjektets forløsende bidrag

Den første gruppen har vi kalt tidstvyprosjektets *forløsende bidrag*.

I figur 4. er dette gruppen som framkommer nederst og består av effektmålet *ansatte får mer tid til kjerneoppgaver*, resultatmålene *fokus på kontinuerlig forbedring* og *økt kvalitet i oppgaveløsningen*, utfallsmålet *legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring i virksomhetene*, samt den *forløsende* kategorien over sammenheng mellom tidstvyprosjektet og casene. Dette kan

virke som en tilfeldig blanding av elementer fra forandringsteorien, men som vi vil argumentere for, underbygger disse en av de viktigste måtene tidstyvprosjektet har virket på: *forløsende*.

Vi startet med denne gruppen fordi den er blant de mest interessante for å forstå betydningen tidstyvprosjektet har hatt for statlig forvaltning, men også fordi disse elementene korrelerer sterkest. Det vil si at informantene i tidstyvcase oftest beskriver muligheten for at ansatte får mer tid til kjerneoppgaver i sammenheng med at de opplever et økt fokus på kontinuerlig forbedring. I tillegg er det en klar tendens til at de som hevder at tidstyven vil føre til at ansatte får mer tid også opplever økt kvalitet i oppgaveløsningen og en utbredt legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring i virksomhetene. Til slutt er det interessant at dette mønsteret også er denne sammensetningen av faktorer som korrelerer med tidstyvcase som opplever at tidstyvprosjektet har virket *forløsende* i arbeidet med å behandle en tidstyv.

Ikke bare er dette den sterkeste koblingen mellom elementene i forandringsteorien, det underbygger funnene fra casestudiet. Legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring, økt fokus på kontinuerlig forbedring og økt kvalitet i oppgaveløsningen er alle blant de desidert mest utbredte resultatene av fra casestudien, og påvirker hverandre kausalt i henhold til forandringsteorien.

I klartekst betyr dette at case som opplever legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring i virksomhetene har fått et økt fokus på kontinuerlig forbedring. Videre har også disse casene ofte opplevd økt kvalitet i oppgaveløsningen. I siste instans er case som opplever denne rekken av faktorer også i større grad av den oppfatningen om at ansatte i offentlig sektor får mer tid til sine kjerneoppgaver. Det er også denne kombinasjonen av faktorer som tidstyvcase oftest opplever som *forløsende*.

Dette er meget interessant av tre grunner: 1) figur 4. viser at dette er den eneste sammenhengende rekken av elementer fra forandringsteorien som vi også finner igjen i casestudiet, og dermed med stor sikkerhet kan tilskrive tidstyvprosjektet. Det vil si det er kun i denne gruppen i figur 4, vi finner utfallsmål, resultatmål, og effektmål koblet sammen. 2) Denne rekkefølgen er også blant de mest utbredte resultatene i casestudiet. Noe som vi si at dette ikke bare er noe som tydelig kan tilskrive tidstyvprosjektet, men også er det resultatet en majoritet av de utvalgte casene opplever. 3) Til slutt er det interessant at denne rekken av faktorer anses å ha virket *forløsende* på arbeidet med å fjerne tidstyver.

6.2.2 Understøttende bidrag

Ser vi over gruppen i clusteranalysen vi har kalt *forløsende* i figur 4., finner vi en ny gruppe med utfall og resultater fra forandringsteorien. Hvis vi ser nøye etter ser vi at denne gruppen er i «slekt» med gruppen omtalt over. Vi vil derfor argumentere for at denne gruppen hører sammen med den *forløsende* og dermed bør behandles sammen.

Denne gruppen består av utfallsmålene *oversikt over interne tidstyver*, *forslag til forbedringer*, *kunnskap om tidstyver virksomhetene påfører andre*, og resultatmålet *fjerne unødvendige oppgaver*. Med en rekke utfall og kun et resultatmål kan det sies at denne gruppen ikke inneholder en årsaksrekke på samme måte som den *forløsende* gruppen, samtidig som de er tett koblet sammen. Det kan dermed argumenteres for at disse utfallene og resultatene virker understøttende for den *forløsende* årsakssammenhengen skissert over.

Med det mener vi at tidstyvcase som opplever disse utfallene fra tidstyvprosjektet, oftere vil oppleve at tidstyvprosjektet har virket *forløsende*. Case som har fått *oversikt over interne tidstyver*, som har mottatt gode *forslag til forbedring* fra innspillene, og har fått god *kunnskap om tidstyver virksomheten påfører andre*, vil oftere oppleve at *ansatte får mer tid til kjerne oppgaver* og at tidstyvprosjektet har virket *forløsende*.

Til slutt kan det sies at tidstyvcasene som opplever disse utfallene også oftere har resultert i *fjerning av unødvendige oppgaver*. Dette resultatet har også mest sannsynlig vært en viktig del av de tidstyvcasene som har opplevd at tidstyvprosjektet har virket forløsende.

Det er ikke uventet at tidstyvcase som opplever at ansatte får mer tid til kjerneoppgaver har fjernet unødvendige oppgaver. I gjennomgangen av casene i kapittel 5.6.3 ble det derimot framsett en påstand om at fjerning av unødvendige oppgaver ikke har vært like utslagsgivende for å oppnå denne effekten som forventet. Figur 4. understøtter den vurderingen.

6.2.3 Tidstyvprosjektets mulige bidrag

Ettersom vi beveger oss oppover i figur 4. ser vi at neste gruppe, kodet blått, har en noe unik sammensetning. Denne gruppen består resultatmålene, *økt faglig samarbeid på tvers i forvaltningen* og *forenklet regelverk*, i tillegg til effektmålet *enklere samhandling med det offentlige for brukere* og to kategorier av sammenheng med tidstyvprosjektet, *uavhengig av tidstyvprosjektet* og *mulig bidrag*.

Først må det understrekes at denne gruppen bærer preg av at de to kategoriene *uavhengig av tidstyvprosjektet* og *mulig bidrag* i stor grad er overlappende. Som tidligere diskutert i kapittel 6.1. er det mange informanter som mener at tidstyvcasen ville blitt gjennomført uavhengig av tidstyvprosjektet, men som også utdypet at når prosjektet først var i gang kan det ha påvirket positivt på gjennomføringen av tidstyvcasen på andre måter, som ved å gi økt legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring i forvaltningen.

Det som er mest interessant ved denne gruppen er at *økt faglig samarbeid* og *forenklet regelverk* korrelerer sterkt med *enklere samhandling mellom det offentlige og brukere*. Den viktigste faktoren for å forenkle samhandlingen med det offentlige kan dermed sies å være at de offentlige samarbeider bedre i tillegg til å forenkle og avklare regelverk i forvaltningen. I casegjennomgangen i kapittel 5. er også disse resultatene blant de mest utbredte blant tidstyvcasene, i tillegg til å være koblet til effekten for enklere samhandling for brukere gjennom forandringsteorien. Dette gjør at vi med større sikkerhet si at tidstyvprosjektets viktigste bidrag til å forenkle samhandlingen mellom det offentlige og brukere har vært *økt faglig samarbeid på tvers av offentlig sektor* og forenkling av regelverk.

Det er også interessant at denne koblingen korrelerer sterkt med case som har mulig eller ingen sammenheng med tidstyvprosjektet. Det betyr at de fleste av disse casene kunne ha blitt gjennomført uten tidstyvprosjektets innsats. Det kan derimot argumenteres for at tidstyvprosjektet *mulige bidrag* nettopp har vært en økt brukerorientering. Dette støttes av casegjennomgangen av effektmålet der en betydelig andel informanter oppgir at tidstyvprosjektet har økt oppmerksomheten om brukernes behov og hvordan effektivisering kan virke positivt for samhandlingen mellom det offentlige og brukere.

6.2.4 Case som er avhengige av tidstyvprosjektet på og øvrige faktorer

Ser vi videre oppover i figur 4. at bildet endrer seg. Det er en større variasjon av fargekoder som indikerer at de forskjellige elementene fra forandringsteorien ikke korrelerer like sterkt og vanskelig kan plasseres i større grupper. Uten å gå inn på hvert enkelt utfall og resultat kan det sies at det overordnede funnet er at de resterende delene av forandringsteorien har spilt en mindre rolle i tidstyvcasene.

Dette er ikke det samme som å konkludere med at disse utfallene og resultatene er uviktige, men etter hvert som vi beveger oss oppover i figur 4. ser vi at det ikke framkommer en like klar årsaksrekke fra utfall til resultat og effekt. Dette må tolkes som at de øvrige utfallene og resultatene i forandringsteorien har vært mindre betydningsfulle for tidstyvcasene.

Det er derimot flere interessante parvise sammenhenger som kan observeres i figur 4. Et eksem-

pel på dette er korrelasjon mellom *modning av effektiviseringsbegrepet* og *økt deling av data*, som kan indikere at tidstyvcase som har klart å bli bedre på å dele data i offentlig sektor også er de som har gode diskusjoner om hva effektivisering vil si og hvordan det kan gjøres bedre.

Et annet eksempel er korrelasjon mellom *etablering av møteplasser* og *oversikt over eksterne tidstyver*. Dette er et godt eksempel på en sammenheng som er mer intuitiv, men som vi nå med større sikkerhet kan si har påvirket hverandre.

Det mest interessante ved disse resterende funnene er at kategorien for sammenheng mellom casene og tidstyvprosjektet *uavhengig av tidstyvprosjektet* korrelerer sterkest med de utfallene og resultatene som har vært minst utbredt blant casene. Dette kan tolkes som at tidstyvcasene som ikke ville blitt gjennomført uten tidstyvprosjektet også er de casene som i større grad har opplevd de minst utbredte utfallene og resultatene fra forandringsteorien. Vi kan si at jo mer en case har vært avhengig av tidstyvprosjektet, jo større sannsynlighet har de for å oppleve *spredning av gode eksempler og erfaringer, økt grad av selvbetjening gjennom digitalisering* og *enklere språk*.

Dette funnet taler for at det i tidstyvcasene som har vært avhengig av tidstyvprosjektet for å bli gjennomført, også er større sannsynlighet for at de involverte aktørene opplever resultater og effekter i samsvar med tidstyvprosjektets intensjon.

6.2.5 Oppsummering av tidstyvprosjektets bidrag

Formålet med dette kapittelet har vært å si noe om hvilke bidrag tidstyvprosjektet har hatt på den observerte måloppnåelsen fra studiet av tidstyvcasene. Funnene som ble dokumentert i kapittel 5 er styrket. Det vil si at de mest utbredte utfallene, resultatene og effekten som informantene opplever sin en del av å ha arbeidet med å fjerne en tidstyv, også er blant tidstyvprosjektets sterkeste bidrag. Det kan dermed konkluderes med at tidstyvprosjektet kan tilskrives den mest utbredte måloppnåelsen fra tidstyvcasene.

For å oppsummere er de mest utbredte funnene fra tidstyvcasene *legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring, økt fokus på kontinuerlig forbedring, forenklet regelverk* og *at ansatte i offentlig sektor får mer tid til kjerneoppgaver*.

Clusteranalysen av funnene fra casegjennomgangen, som framgår av figur 4, viser at tidstyvprosjektet har virket gjennom en årsaksrekke som går fra legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring, økt fokus på kontinuerlig forbedring, økt kvalitet i oppgaveløsningen og at ansatte i offentlig sektor får mer tid til kjerneoppgaver.

Evalueringen finner at tidstyvprosjektet har bidratt til at det i de utvalgte casevirksomhetene oppleves større legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring, det har blitt et økt fokus på kontinuerlig forbedring, det oppleves økt kvalitet i oppgaveløsningen, og i siste instans at dette har ført til at ansatte i offentlig sektor får mer tid til kjerneoppgaver. Rambøll vil argumentere for at vårt brede caseutvalg gjør at disse funnene kan generaliseres til det øvrige arbeidet med tidstyver i forvaltningen. Dette må likevel ses i sammenheng med at det i utvalget av tidstyvcase er flere ferdigbehandlede tidstyver enn fordelingen i tidstyvdatabsen.

De resterende utfallene og resultatene fra forandringsteorien kan ikke like enkelt kobles til tidstyvprosjektet. Evalueringen finner likevel grunnlag for å si at tidstyvprosjektet kan ha bidratt til enklere samhandling mellom det offentlige og brukere. Vi finner at særlig økt faglig samarbeid på tvers i forvaltningen og forenklet regelverk har bidratt til bedre samhandling. I den grad tidstyvcasene opplever dette kan vi si at tidstyvprosjektet kan ha vært et viktig bidrag.

Tilslutt ble det påpekt en rekke utfall og resultater som tidstyvprosjektet skulle ha bidratt til, men som informantene i tidstyvcasene i begrenset grad opplevde i praksis. Evalueringen finner like-

vel at case med tidstyver som ikke hadde blitt gjennomført uten tidstyvprosjektet også har større sannsynlighet for å oppleve måloppnåelse på de mindre utbredte utfallene og resultatene. Dette vil si at tidstyvcasene som har en tett tilknytning til de igangsatte aktivitetene til tidstyvprosjektet også har større sannsynlighet til å oppleve positive utfall, som å etablere møteplasser, oversikt over eksterne tidstyver, spredning av gode eksempler og erfaring. Dette er langt fra overraskende, men underbygger forståelsen om at kun et fåtall tidstyver ble «oppdaget» og gjennomført på grunn av tidstyvprosjektet.

Rambøll vil dermed understreke at et av de viktigste funnene i denne evalueringen er at tidstyvprosjektet har hatt en større påvirkning på forvaltningens «gamle og kjente» tidstyver ved å understøtte, legitimere og øke kvaliteten på det kontinuerlige arbeidet med forenkling og forbedring i offentlig sektor.

7. KONKLUSJON / RAMBØLLS VURDERING

Samlet sett mener Rambøll at evalueringen av tidstyvprosjektet viser at prosjektet har vært vellykket, i den forstand at det er sannsynlig at det har bidratt positivt til holdninger, aktiviteter og resultater som antas å understøtte effektmålene: (1) enklere samhandling for innbyggere, frivillig sektor, kommuner og næringsliv med offentlig sektor og (2) ansatte i offentlig sektor får mer tid til kjerneoppgavene. Vi finner at arbeidet spesielt har vært rettet mot effektmål 2; mer tid til kjerneoppgaver.

Sentrale deler av forandringsteorien, som er hypotesene prosjektet var begrunnet i, har blitt styrket gjennom datagrunnlaget som evalueringen er basert på. Ressursene og virkemidlene som KMD og Difi stilte til rådighet ga på sentrale områder de utfallene som var forutsatt, og disse har igjen bidratt til ønskede resultater hos mange statlige virksomheter. Som politisk initiativ vurderes jakten på tidstyver også som vellykket: forvaltningen har respondert på de politiske signalene. Selv de delene av forvaltningen som har vært mest kritisk til prosjektet har vært lojale mot styringssignalene, og etablert en organisasjon for å kartlegge og behandle tidstyver.

Tidstyvprosjektet har imidlertid ikke i betydelig grad gjort at forvaltningen har oppdaget nye tidstyver. Vi har heller ikke vært i stand til å se en utvikling på selve effektmålene: statistikken tyder verken på at brukerne opplever en enklere samhandling med offentlig sektor eller at ansatte i offentlig sektor opplever å ha mer tid.

Rambøll understreker at disse funnene ikke kan ses isolert, men som en del av tidstyvprosjektets helhetlige innsats slik den framgår av forandringsteorien i figur 1. Det er sannsynligvis også for kort tid mellom starten av tidstyvprosjektet og de målepunktene vi har til å kunne se eventuelle endringer på effektmålene. Gjennom casestudien finner vi imidlertid en høy måloppnåelse på de fleste av tidstyvprosjektets utfall og resultater. De mest utbredte resultatene kan si oss noe om hva som har vært tidstyvprosjektets største bidrag og som har virket best, og hvilke som ikke har hatt like stor innvirkning.

De målene fra tidstyvprosjektet som er mest utbredt blant de undersøkte tidstyvcasene er utfallene *legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring i virksomhetene, oversikt over interne tidstyver og forslag til forbedringer*. Av de mest nærliggende resultatmålene finner vi *økt fokus på kontinuerlig forbedring, økt faglig samarbeid på tvers av offentlig sektor og bedre koordinerte forvaltningsprosjekter*. De mest utbredte langsiktige resultatene oppleves å være *forenklet regelverk, økt kvalitet i oppgaveløsningen og fjerning av unødvendige oppgaver*. Til slutt er de mest opplevde effektene at *ansatte i offentlig sektor får mer tid til kjerneoppgaver*.

Et interessant funn er at tidstyvcasene som har sitt utspring fra tidstyvprosjektet og tidstyvdata-basen har hatt en større sannsynlighet for å oppnå god måloppnåelse på de mindre utbredte resultat- og effektmålene som framgår av forandringsteorien. Eksempler på slike resultater er *spredning av gode eksempler og erfaringer, økt deling av data på tvers i forvaltningen og enklere språk*. Det kan tolkes som at tidstyver som har blitt oppdaget og behandlet på bakgrunn av tidstyvprosjektet har større sannsynlighet for å oppleve måloppnåelse også på de mindre utbredte resultatene og effektene enn det totale caseutvalget forøvrig.

Rambøll finner allikevel at et mindretall av de utvalgte tidstyvcasene har hatt en direkte kobling til tidstyvprosjektet, tidstyvprosjektet har for mange vært en kanal for å synliggjøre eksisterende forbedringsarbeid eller å påvirke innretningen på det. Men også i disse tilfellene, der tidstyven er kjent fra før og det allerede er igangsatt et forbedringsarbeid, har vi grunnlag for å tro at tidstyvprosjektet har påvirket virksomhetene. I flere tilfeller har tidstyvprosjektet vært forløsende for at det er kommet frem til en løsning på den konkrete tidstyven, i andre tilfeller har tidstyvprosjektet bidratt til å sette fokus på kontinuerlig forbedring.

Og nettopp dette er et gjennomgående funn fra evalueringen: tidstyvprosjektet har økt oppmerksomheten om forbedring og effektivisering i forvaltningen, støttet opp av tydelige politiske signaler om at dette er noe som må prioriteres.

Forvaltningen er altså sannsynligvis relativt godt kjent med sine tidstyver fra før - og har ofte igangsatt et arbeid med å eliminere dem. Evalueringen avdekker relativt få eksempler på at tidstyver er avdekket og eliminert som en følge av tidstyvprosjektet. Evalueringen finner derimot at prosjektet har fungert mest og best på en mer indirekte måte, ved å støtte opp under, gi legitimitet og åpne opp muligheter for det generelle forbedrings- og forenklingsarbeidet som forvaltningen bedriver. I tillegg foregår det andre parallelle prosjekter, virkemidler og initiativ med samme formål. Tidstyvprosjektet har en positiv samspillseffekt med disse tiltakene i den grad tidstyvprosjektet bidrar til å putte en velkjent merkelapp på et allerede oppstartet arbeid. Konkrete prosjekter som skal løse utfordringer som har blitt gitt merkelappen tidstyv har fått et momentum de sannsynlig ellers ikke ville fått.

På den annen side har vi sett at dette kan være problematisk. Tidstyvarbeidet har i noen forstand vært preget av ad-hoc forslag på avgrensede områder. Et fokus på å løse slike forslag kan gi en sub-optimal ressursbruk, ved at områder som oppleves som besværlige løses – mens andre områder som kan gi større og mer omfattende positive ringvirkninger blir nedprioritert. Det er videre benyttet en del ressurser i tidstyvprosjektet, spesielt i de innledende fasene med kartlegging. Gitt at evalueringen viser at de fleste innmeldte tidstyvene allerede var kjent, og for mange var en løsning påbegynt, kan det ikke utelukkes at resultatene ville vært mer eller mindre det samme uten tidstyvprosjektet.

At det er et politisert prosjekt har også bydd på utfordringer. Forprosjektet synliggjorde at det ved etablering av prosjektet var lite tid til planlegging og vurdering av alternativer, noe som førte til at kommunikasjonen rundt forventninger til tidstyvprosjektet mellom KMD, Difi og resten av forvaltningen var uklar. Embetsverket i KMD og Difi har måttet improvisere tiltak og virkemidler. Det har sannsynligvis ført til unødig merarbeid.

Anbefalinger

Tidstyvprosjektet avsluttes fra Difis side i 2017. Hvorvidt det følges opp i sin nåværende form, eller eventuelt revitaliseres i form av nye politiske initiativer vites ikke. Men vi tror det er noen lærdommer fra tidstyvprosjektet som kan tas med inn i eventuelle nye initiativ av lignende art.

Vi ønsker å trekke fram to anbefalinger for videre arbeid:

- 1) Mer fokus på kontinuerlig forbedringsarbeid, mindre på enkeltsaker

Casestudien tyder på at forvaltningen stort sett kjenner tidstyvene sine fra før, i alle fall tematisk. Tidstyvprosjektets mest betydningsfulle bidrag har ikke vært å avdekke konkrete tidstyver, men å gi legitimitet og fokus til det kontinuerlig forbedrings- og forenklingsarbeidet som bedrives i forvaltningen.

Vi anbefaler derfor at nye satsninger rettet mot forbedring og forenkling av offentlig sektor tar utgangspunkt i å forsterke alle de gode initiativene og motiverte medarbeiderne som jobber med kontinuerlig forbedring. For offentlig forvaltning bedriver etter vårt syn et godt og utbredt forbedringsarbeid. Denne evalueringen har vist at tidstyvprosjektet har hatt størst effekt på det løpende forbedringsarbeidet i virksomhetene.

For det første vil en slik innretning spille på lag med det gode arbeidet som gjøres i forvaltningen, og dermed også unngå en «opprivende» effekt som ofte store nye prosjekter kan ha. For det andre har evalueringen vist at blant annet økt fokus på kontinuerlig forbedring også har vært en viktig faktor i gjennomføringen av konkrete tidstyver. Undersøkte tidstyvcase som har opplevd økt legitimitet og fokus på forbedring og forenklingsarbeid, har også opplevd tidstyvprosjektet

som forløsende for arbeidet med «kjente» tidstyver. Det vil si at understøtting av det daglige forbedringsarbeidet ofte utgjør et suksesskriterium for å fjerne mer omfattende utfordringer og tidstyver.

Tilsvarende kan det argumenteres med at tidstyvprosjektets innledningsvise fokus på å løse den enkelte tidstyv kan være noe feilplassert. Selv om formålet har vært, og bør være å fjerne tidstyver som til syvende og sist gir seg utslag i enkeltproblemer og -løsninger, kan det argumenteres for at prosjektets innretning burde ha fokusert på å øke forvaltningens oppmerksomhet, arbeidsmetodikk og kompetanse til å fjerne tidstyver. Det vil si innta en mer indirekte tilnærming til fjerningen av tidstyver. Evalueringen har vist at en tilnærming der tidstyver angripes direkte kan løse noen problemer, men kan samtidig føre til en noe ad-hoc basert anvendelse av ressurser og virkemidler. Det vil være større usikkerhet om en slik tilnærming fører til resultater som står til ressursbruken.

2) Sørg for fortsatt sterk politisk forankring

Evalueringens funn må i tillegg ses i sammenheng med den tunge politiske forankringen tidstyvprosjektet har hatt. Tidstyvmerkelappen har vært en viktig del av oppmerksomheten og fokuset på forbedring som flere virksomheter opplevde som positivt. Politisk forankring, oppmerksomhet og bruk av «harde» styringsvirkemidler som fellesføringer i tildelingsbrev har hatt stor betydning for at tidstyvprosjektet/forbedringsprosjekter har fått et momentum i statsforvaltningen. Forvaltningens løpende forbedringsarbeid vil naturligvis ikke nyte like stor og kontinuerlig politisk oppmerksomhet. Men funnene fra evalueringen understreker hvor viktig og betydningsfull forankring i regjeringen og hos nøkkelstatsråder kan være.

Vi vil derfor anbefale at videre initiativer, og spesielt av det omfang tidstyvprosjektet har hatt, utløper av den politiske styringen. I praksis innebærer det at lignende type «løft» bare vil lykkes om den inngår som en uttalt politisk satsing fra regjeringen eller en statsråd med gjennomslagskraft mot hele forvaltningen.

METODENOTAT

Dette vedlegget vil gå dypere inn i metodikken som er brukt for å samle inn data, gjennomføre analyser og gjennomføre evalueringen av tidstyvprosjektet. Vi har brukt forandringsteorien som et rammeverk for hovedprosjektet. Datainnsamlingen er gjort har blitt brukt som grunnlag for å vurdere status i forhold til tidstyvvarbeidets forandringsteori.

I evalueringen har Rambøll tatt utgangspunkt i to sentrale spørsmål:

- I hvilken grad oppnår man de ønskede effektene av tidstyvvarbeidet?
- Kan effektene knyttes til tidstyvvarbeidets innsats?

Det første spørsmålet har vi å besvart ved å ta utgangspunkt i noen konkrete indikatorer som vi har utviklet. Vi har også gjennomført en casestudie for å fange opp måloppnåelsen knyttet til selve prosessen med å fjerne en tidstyv. Det andre spørsmålet er forsøkt besvart gjennom evalueringens bidragsanalyse, supplert med en clusteranalyse.

1.5 Hvorfor bidragsanalyse

Det er spesielt tre grunner til at vi ønsker å benytte en bidragsanalyse i dette prosjektet:

1. Med en bidragsanalyse kan vi bygge ut forandringsteorien på en slik måte at vi lar den bli et styrende verktøy for den fremtidige datainnsamlingen, og et rammeverktøy å knytte indikatorene opp mot. Dette sikrer en systematisk og gjennomsliktig tilnærming.
2. En godt utformet bidragsanalyse vil lede til gode forklaringer for hvordan de indre mekanismene i tidstyvprosjektet fungerer eller eventuelt ikke fungerer. Slik vil en bidragsanalyse kunne synliggjøre eventuelle prosjektfeil. Med dette bakteppet vil man kunne komme med tydelige anbefalinger.
3. Bidragsanalysen vil også lette Rambølls arbeid fordi tilnærmingene gir en systematisk ramme for evalueringen i hovedprosjektet, og vil gi en mer kostnadseffektiv og fokusert datainnsamling.

Det er viktig å påpeke at det ikke er innenfor hovedprosjektets målsetninger å endelig bevise tidstyvprosjektets bidrag til oppnåelse av effektmål. Det vi sikter mot er størst mulig sikkerhet knyttet til de kausale koblingene, men det vil likevel alltid være en viss grad av usikkerhet knyttet til kausalitet.

Forandringsteorien som ligger bak tidstyvprosjektet er altfor omfattende til at evaluerer kan ta eksplisitt for seg alle mulig kausale koblinger. Rambøll vil i det følgende fokusere på effektmålene, resultatmålene samt utfall. Flere av resultatene har en klar sammenheng og vi kan få informasjon om måloppnåelse fra mer eller mindre de samme informasjonskildene. Det samme gjelder for utfallene. Aktivitetene vil måles i form av om de er gjennomført, og eventuelt hvor mange ganger. Ettersom tidstyvprosjektet allerede har pågått over noen år, er aktivitetene allerede iverksatt. Vi har dermed i flere tilfeller ikke noen nullpunkt å forholde oss til, men vil der det er mulig forsøke å innhente statistikk på utfalls- og resultatindikatorer som strekker seg tilbake i tid. Øvrige vurderinger av om aktiviteter har bidratt til måloppnåelse vil basere seg på case-testing og kvalitative intervjuer.

1.6 Kan måloppnåelse knyttets til tidstyvprosjektets innsats?

For tidstyvprosjektet er det etablert en meget detaljert forandringsteori. Ved å ta utgangspunkt i de kritiske antagelsene som understøtter de logiske koblingene mellom elementene i forandringsteorien, kan vi bygge den ut til å bli en såkalt forankret forandringsteori. Som forandringsteorien nå er blitt presentert, fremstår den som en logisk modell som viser hvordan de ulike aktivitetene gjennom utfall og resultater bidrar til å nå effektene. Ved å eksplisitt gjøre rede for hvilke kritiske antagelser som ligger i hvert ledd vil vi kunne ha et utgangs punkt for å diskutere drivkrefter, kontekstuelle faktorer og alternative forklaringer. En forankret forandringsteori danner således grunnlaget for bidragsanalysen.

For at bidragsanalysen skal kunne si noe om hvorvidt måloppnåelsen som måles i evalueringen kan knyttes til tidstyvprosjektets innsats er det viktig å bruke forandringsteorien systematisk som analyserammeverk. Dette innebærer å undersøke om måloppnåelsen som fanges opp støtter det kausale bidraget som antas i forandringsteorien. Stemmer forandringsteoriens mønster og antatte kausale koblinger overens med datamaterialet har vi gjennomført en deduktiv tilnærming som gjør at vi med større sikkerhet kan konkludere at måloppnåelsen kan tilknyttes tidstyvprosjektet.

En større og mer detaljert teori har større sannsynlighet for å finne avvik. Slike avvik er grunnleggende viktig for å identifisere hvor forandringsteoriens er mindre troverdig og hvor det er behov for bedre data eller videre undersøkelse. Dette er en essensiell del av en bidragsanalyse fordi det gjør at vi kan si hvilke måloppnåelse som tidstyvprosjektet mest sannsynlig har bidratt til og hvilke det ikke har. Slik kunnskap er av fundamental betydning for tidstyvprosjektets eiere. Det kan si oss noe om hvordan tidstyvprosjektet har fungert i praksis og gir dermed unik innsikt i hvilke innsatser som bør videreføres og hvilke som med større sannsynlighet ikke vil ha stor effekt.

1.7 Statistiske indikatorer

Det er en forutsetning å utvikle gode indikatorer dersom det skal være mulig å vurdere hvorvidt tidstyvprosjektet virker etter hensikten. Innenfor rammene av hovedprosjektet er det imidlertid ikke mulig å knytte statistiske indikatorer til alle resultater og utfall. Vi må derfor velge ut noen indikatorer som vi anser som mest sentrale. De utvalgte indikatorene knyttes til de temaene vi ser som spesielt viktig å belyse i hovedprosjektet, og som i størst grad bidrar til å kunne måle om effektmålene er oppnådd.

En indikator er en kvantifiserbar dataenhet, og indikatoren må være sensitiv, det vil si at den kvantitative målenheten må variere signifikant når det skjer en forandring i variabelen som måles.

Fra Rambølls side har vi fokusert på at en god indikator skal være;

- *Tydelig* – Det skal være tydelig hva som måles
- *Relevant* – Indikatoren skal oppfattes som relevant for å måle om prosjektet virker etter hensikten
- *Økonomisk gjennomførbart* – Det må være økonomisk gjennomførbart å samle inn data på indikatoren
- *Tilstrekkelig* – Det man måler på må være tilstrekkelig for å kunne si om prosjektet virker etter hensikten
- *Målbart* – Det må være mulig å måle med utgangspunkt i denne indikatoren

Indikatorene vi ønsker å benytte i hovedprosjektet blir presentert under de enkelte evalueringsemnene i kapittel 5. Vi vil fokusere på om det har vært signifikant utvikling/ending innenfor de ulike indikatorene. Ved å kombinere statistikk (som strekker seg tilbake i tid) med kvalitative intervjuer og casetesting, vil vi forsøke å si noe om endringene/utviklingen skyldes tidstyvarbeidet, eller andre faktorer. Det er viktig å minne om at indikatorene var i bevegelse også før tidstyvprosjektet ble igangsatt, det vil derfor være vanskelig å si eksplisitt om tidstyvprosjektet har bidratt i den ene eller andre retningen. Dette gjelder spesielt for de indikatorene hvor det ikke eksisterer statistikk eller tidligere publiserte dokumentasjon.

I tillegg til overstående har vi definert følgende utfordringene ved å måle resultatoppnåelse i tidstyvarbeidet:

- Flere av effektene og resultatene handler om generelle utviklingsmål i forvaltningspolitikken, og er i så måte uendret som mål. Dermed vil innsatser som prosjektrådet og medfinansieringsordningen kunne ha positiv innvirkning.
- Mange av tidstyvene peker på tiltak eller forslag som er gammelt nytt, men som blir tatt opp nå. Det er dermed vanskelig å si om de er direkte konsekvens eller ikke.
- Mange av forslagene legges inn i relaterte endringsprogrammer, for å gjennomføres der. Dette gjelder for eksempel program for bedre styring og ledelse i staten. Hvor mye som da er effekt i form av påvirkning av pågående programmer, kan være vanskelig å identifisere.
- Mye av hindringer eller alternative virkninger handler om holdninger og kompetanse. Forvaltningen er i endring, og de ansatte har stadig høyere utdanning, og slik sett vil endring skje naturlig.
- Offentlige virksomheter er mer modne enn tidligere, og flere har satt i gang egne effektiviserings- og moderniseringstiltak. Flere av disse tiltakene sammenfaller i tid med tidstyvarbeidet, men er ikke nødvendigvis koplet mot dette.

Ved å bruke forandringsteori vil vi forsøke å måle på enkeltsammenhenger, og tilpasse datamaterialet etter kompleksiteten i forbeholdene og antatt kausalitet.

1.8 Indikatorer på effektmål

1.8.1 Enklere samhandling for innbyggere, frivillig sektor og næringsliv med offentlig sektor

Indikatorstype	Navn på indikator	Definisjon	Kilde	Teknikk for datainnsamling
Effekt	<i>Enklere samhandling 1</i>	Måling av hvor enkelt det er for innbyggere å samhandle med offentlig sektor	Brukertester blant innbyggere. IT i praksis Innbyggerundersøkelsen	Casetest. Dybdestudie av statistikk
Effekt	<i>Enklere samhandling 2</i>	Måling av hvor enkelt det er for frivillig sektor å samhandle med offentlig sektor	Brukertester blant frivillig sektor Brønnøysundregistrene	Casetest. Dybdestudie av statistikk
Effekt	<i>Enklere samhandling 3</i>	Måling av hvor enkelt det er for næringslivet å samhandle med offentlig sektor	Brukertester blant næringslivet IT i praksis Innbyggerundersøkelsen	Casetest Dybdestudie av statistikk

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi at *forenklet regelverk, enklere språk, fjerne unødvendige oppgaver, økt deling av data på tvers av forvaltningen og økt grad av selvbetjening gjennom digitale løsninger for innbyggere og næringsliv* vil føre til at innbyggere, frivillig sektor og næringsliv opplever en enklere samhandling med offentlig sektor. Det er *fordi* vi antar at:

- Forenklet regelverk vil kunne føre til at flere offentlige tjenester kan automatiseres slik at brukerne får enklere tjenester.
- Enklere språk vil kunne føre til at brukere av offentlige tjenester i større grad forstår prosessene de er en del av i dialog med offentlige virksomheter.
- Ved å fjerne unødvendige oppgaver vil man kunne fjerne prosesser i oppgaveløsningen som ikke er nødvendige, dette vil kunne medføre mindre innsats for brukerne som vil oppleve samhandlingen enklere.
- Økt deling av data på tvers av offentlig sektor vil kunne føre til at brukerne ikke trenger å oppgi opplysninger flere steder, men at offentlige virksomheter får tilgang til de opplysningene de trenger.
- Økt grad av selvbetjening gjennom digitale løsninger vil kunne medføre at brukerne i større grad benytter seg av slike tjenester og opplever at kontakten er effektiv og at behovene blir godt ivaretatt.

Knyttet til dette resultatmålet vil de viktigste drivkrefter/hindringer Rambøll ønsker å undersøke være:

- Brukernes holdninger til offentlige tjenester
- Synliggjøring av nye/forbedrede tjenester
- Informasjon fra offentlige virksomheter
- Teknologisk modenhet blant brukerne
- Tilgang til infrastruktur og utstyr blant brukerne

Følgende alternative forklaringer vil undersøkes i hovedprosjektet

- Egeninitierte forenklings- og moderniseringstiltak i virksomhetene eller sektorene
- Annen policy

1.8.2 Ansatte i offentlig sektor får mer tid til kjerneoppgaver

Indikatorstype	Navn på indikator	Definisjon	Kilde	Teknikk for datainnsamling
Effekt	<i>Ansatte i offentlig sektor får mer tid til kjerneoppgaver</i>	Ansatte i offentlig sektors vurdering av hva de bruker arbeidstiden sin på	Medarbeiderundersøkelsen i staten. Brukertester blant ansatte i offentlig sektor	Kvalitative intervjuer av ansatte i offentlige virksomheter. Dybdestudie av statistikk. Casetest.

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi at *forenklet regelverk, økt kvalitet i oppgaveløsningen, enklere språk, fjerne unødige oppgaver, økt deling av data på tvers av forvaltningen, mindre dobbeltarbeid og økt grad av selvbetjening gjennom digitale løsninger for innbyggere og næringsliv* vil føre til at ansatte i offentlig sektor får mer tid til kjerneoppgaver. Det er *fordi* vi antar at:

- Forenklet regelverk vil kunne føre til at flere offentlige tjenester kan automatiseres slik at brukerne får tjenester som krever mindre innsats fra de ansatte i offentlige virksomheter. I tillegg vil enklere regelverk kunne føre til at flere av brukerne forstår meningsinnholdet i regelverket, og dermed i mindre grad må oppsøke offentlige virksomheter med spørsmål om regelverkstolkning. De ansatte i offentlige virksomheter vil dermed få mer tid til kjerneoppgaver.
- Enklere språk vil kunne føre til at flere brukere forstår meningsinnholdet i informasjonen i kontakt med det offentlige, og dermed i mindre grad oppsøker offentlige virksomheter med spørsmål om informasjonen.
- Ved å fjerne unødvendige oppgaver vil man kunne fjerne prosesser i oppgaveløsningen som ikke er nødvendige (enten at de fjernes eller at de automatiseres) og dermed vil de ansatte i offentlige virksomheter få mer tid til kjerneoppgaver.
- Økt deling av data på tvers i forvaltningen vil kunne føre til at ansatte i offentlige virksomheter ikke trenger å etterspørre data fra brukerne og/eller andre offentlige virksomheter.
- Mindre dobbeltarbeid vil kunne føre til at ansatte i offentlige virksomheter frigjør tid som ellers gikk til dobbeltarbeid, som igjen kan brukes på kjerneoppgaver.
- Økt grad av selvbetjeningsløsninger gjennom digitale løsninger for innbygger og næringsliv vil kunne føre til at brukerne gjør større deler av sin egen saksbehandling, eventuelt at enkelte prosesser i saksbehandlingen gjøres fullautomatiserte.

Knyttet til dette resultatmålet vil de viktigste drivkrefter/hindringer Rambøll ønsker å undersøke være:

- Kompetanse til å utnytte oppspart tid.
- Kompetanse og verktøy
- Endringskultur

Følgende alternative forklaringer vil undersøkes i hovedprosjektet

- Egeninitierte forenklings- og moderniseringstiltak i virksomhetene eller sektorene
- Annen policy

1.9 Indikatorer Resultatmål

1.9.1 Enklere regelverk

Indikatorstype	Navn på indikator	Definisjon	Kilde	Teknikk for data-innsamling
Resultat	<i>Forenklet regelverk 1</i>	Måle om man har gjort endringer i eksisterende regelverk med den hensikt å uttrykke rettsregler klarere/bedre	Statistikk over forenklet regelverk gjennom satsningsområdet «enklere regelverk». Publiserte lover og forskrifter på Lovdata. Oversikt over publiserte forskrifter og lover på departementenes hjemmeside.	Dybdestudie av statistikk. Kvalitativ vurdering av endret regelverk

Resultat	<i>Forenklet regelverk 2</i>	Måle om man har endret eksisterende rettsregler med det formål at regelverket tilfredsstillers behov knyttet til en systemløsning	Statistikk over forenklet regelverk gjennom satsningsområdet «enklere regelverk». Publiserte lover og forskrifter på Lovdata. Oversikt over publiserte forskrifter og lover på departementenes hjemmeside.	Dybdestudie av statistikk Kvalitativ vurdering av endret regelverk
Resultat	<i>Forenklet regelverk 3</i>	Måle om nytt regelverk uttrykkes forståelig og tilfredsstillers behov knyttet til systemløsning	Statistikk over forenklet regelverk gjennom satsningsområdet «enklere regelverk». Publiserte lover og forskrifter på Lovdata. Oversikt over publiserte forskrifter og lover på departementenes hjemmeside.	Dybdestudie av statistikk Kvalitativ vurdering av nytt regelverk

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi at *økt fokus på kontinuerlig forbedring, bedre koordinerte forvaltningsprosjekter og økt faglig samarbeid på tvers av offentlig sektor* vil kunne føre til forenklet regelverk, fordi vi antar at:

- Økt fokus på kontinuerlig forbedring i virksomhetene vil kunne rette fokus mot regelverk som ikke tilfredsstillers behov knyttet til systemløsninger, slik at regelverket blir endret.
- Bedre koordinerte forvaltningsprosjekter vil kunne bidra til mer helhetlig tankegang rundt utviklingen og endring av regelverk slik at man i mindre grad foreslår regelverk hvor det er vanskelig å forstå meningsinnholdet, eller at regelverket umuliggjør eller vanskeliggjør bruk av hel- eller delautomatiserte løsninger.
- Økt faglig samarbeid på tvers av offentlig sektor kan bidra til mer helhetlig tankegang rundt utviklingen og endring av regelverk, særlig med henblikk på at regelverket skal tilfredsstillers behov for systemløsninger.

Knyttet til dette resultatmålet vil de viktigste drivkrefter/hindringer Rambøll ønsker å undersøke være:

- Velvilje/kunnskap blant de som skriver lovtekster.
- Politisk vilje.

Følgende alternative forklaringer vil undersøkes i hovedprosjektet

- Næringslivets regelråd som skal være i fulldrift i 2016. Det nye regelrådet skal medvirke til at næringslivet ikke blir påført unødige byrder gjennom nytt eller endret regelverk. Enklere regelverk kan derfor forklares som en konsekvens av regelrådet
- Difis prosjekt «klart lovspråk» skal gjøre språket klarere i fire utvalgte, innbyggerrettede lover og legge grunnlag for en ny arbeidsform som kan brukes i annet lovgivningsarbeid for innbyggerrettede lover.

1.9.2 Økt kvalitet i oppgaveløsningen

Indikatorstype	Navn på indikator	Definisjon	Kilde	Teknikk for data-innsamling
Resultat	<i>Økt kvalitet i oppgaveløsningen1</i>	Måle hvorvidt pålagte arbeidsoppgaver utføres korrekt	Medarbeidere Ledere	Kvalitative intervjuer

	Økt kvalitet i oppgaveløsningen ²	Måle hvorvidt pålagte arbeidsoppgaver utføres rettidig	Status over saksbehandlingstid i virksomhetene. Medarbeidere Ledere	Kvalitative intervjuer
	Økt kvalitet i oppgaveløsningen ³	Måle hvorvidt pålagte arbeidsoppgaver utføres etter prinsippet om likebehandling	Medarbeidere Ledere	Kvalitative intervjuer

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi at *økt fokus på kontinuerlig forbedring i virksomhetene, mindre dobbeltarbeid, mer bruk av innovative metoder, modning av effektiviseringsbegrepet og økt deling av data på tvers av offentlig sektor* vil kunne føre til økt kvalitet i oppgaveløsningen. Det er *fordi* vi antar at:

- Økt fokus på kontinuerlig forbedring i virksomhetene vil kunne skape en kultur som etterstreber at kvaliteten i de oppgavene som utføres skal være så effektive, korrekte og like som mulig.
- Mindre dobbeltarbeid vil kunne føre til at ansatte i offentlige virksomheter bruker mindre tid på dobbeltarbeid, og kan bruke den frigjorte tiden på å sørge for økt kvalitet i oppgaveløsningen.
- Mer bruk av innovative metoder vil kunne føre til at offentlige virksomheter endrer måten de gjennomfører oppgavene på, slik at kvaliteten øker.
- Modning i effektiviseringsbegrepet vil kunne føre til at offentlige virksomheter får en bedre forståelse for at effektivisering også kan bety økt kvalitet.
- Økt deling av data på tvers av offentlig sektor vil kunne føre til at man i større grad deler data fra én kilde, hvor dataeiere har ansvar for datakvaliteten. Dette vil igjen kunne føre til at virksomhetene som har behov for dataene får løst sine pålagte arbeidsoppgaver med data som er oppdaterte, komplette, tidsriktige og konsistente.

Knyttet til dette resultatmålet vil de viktigste drivkrefter/hindringer Rambøll ønsker å undersøke være:

Følgende alternative forklaringer vil undersøkes i hovedprosjektet

- Lederutviklingsprogram

1.9.3 Enklere språk

Indikatorstype	Navn på indikator	Definisjon	Kilde	Teknikk for data-innsamling
Resultat	<i>Enklere språk1</i>	Måle om ansatte i offentlige virksomheter mener at tekster fra det offentlige er korrekte, klare og brukertilpassede	Undersøkelser gjennomført av virksomheter som har brukt metodenotatet til Klart språk. Innbyggerundersøkelsen. Klartspråk i kommunene.	Dybdestudie av statistikk Kvalitative intervjuer
	<i>Enklere språk2</i>	Måle om brukerne mener at tekster fra det offentlige er korrekte, klare og brukertilpassede	Undersøkelser gjennomført av virksomheter som har brukt metodenotatet til Klart språk. Innbyggerundersøkelsen Klartspråk i kommunene	Dybdestudie av statistikk

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi at *økt fokus på kontinuerlig forbedring i virksomhetene* vil kunne føre til forenklet regelverk, *fordi* vi antar at:

- Økt fokus på kontinuerlig forbedring i virksomhetene vil kunne føre til at virksomhetene blir mer bevisst på måten de kommuniserer med brukerne, og dermed gjør nødvendige tiltak for at brukerne forstår den informasjonen som formidles.

Knyttet til dette resultatmålet vil de viktigste drivkrefter/hindringer Rambøll ønsker å undersøke være:

- Velvilje/kunnskap blant de som skal skrive tekstene.

Følgende alternative forklaringer vil undersøkes i hovedprosjektet

- Klar språk i staten. Difi og Språkrådet samarbeider om tiltak for å stimulere til bedre og mer brukervennlige språk i statlige virksomheter. Prosjektet er også tilpasset kommunal sektor

1.9.4 Fjerne unødvendige oppgaver

Indikatorstype	Navn på indikator	Definisjon	Kilde	Teknikk for data-innsamling
Resultat	<i>Fjerne unødvendige oppgaver1</i>	Måle om virksomhetene har fjernet interne prosesser som anses som unødvendige	Rapport fra departementene om status på lavthengende frukter. Tidstyvdatabasen.	Dybdestudie av statistikk. Kvalitative intervjuer.
	<i>Fjerne unødvendige oppgaver2</i>	Måle om virksomhetene har fjernet prosesser som involverer andre som anses som unødvendige	Rapport fra departementene om status på lavthengende frukter. Tidstyvdatabasen	Dybdestudie av statistikk. Kvalitative intervjuer.

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi at *økt fokus på kontinuerlig forbedring i virksomhetene, mer bruk av innovative metoder, bedre koordinerte forvaltningsprosjekter og behandling av innspill* vil kunne føre til fjerning av unødige oppgaver. Det er *fordi* vi antar at:

- Økt fokus på kontinuerlig forbedring i virksomhetene vil kunne føre til virksomhetene arbeider kontinuerlig med å effektivisere interne prosesser, og dermed fjerne de prosessene som ikke er nødvendige.
- Mer bruk av innovative metoder vil kunne føre til at virksomhetene finner nye og mer effektive måter å løse sine oppgaver på, og dermed fjerner overflødige oppgaver.
- Bedre koordinering av forvaltningsprosjekter vil kunne føre til at prosesser som angår flere offentlige virksomheter utformes slik at man ikke legger på unødvendige oppgaver.
- Økt faglig samarbeid på tvers av offentlig sektor vil kunne føre til at virksomheter oppdager dobbeltarbeid eller unødige aktiviteter.
- Behandling av innspill fra databasen vil kunne føre til at virksomhetene og departementene fjerner unødvendige oppgaver.

Knyttet til dette resultatmålet vil de viktigste drivkrefter/hindringer Rambøll ønsker å undersøke være:

- Vilje/forankring i ledelsen til å gjennomføre prosesser for å fjerne unødvendige oppgaver.
- Dialog og kommunikasjon i arbeidet

Følgende alternative forklaringer vil undersøkes i hovedprosjektet

- Andre samarbeidsprosjekter i parallell.

1.9.5 Økt grad av selvbetjeningsløsninger gjennom digitale løsninger for innbyggere og næringsliv

Indikatorstype	Navn på indikator	Definisjon	Kilde	Teknikk for data-innsamling
----------------	-------------------	------------	-------	-----------------------------

Resultat	<i>Økt grad av selvbetjeningsløsninger gjennom digitale løsninger for innbyggere og næringsliv1</i>	Måle antall nye digitale selvbetjeningsløsninger rettet mot innbyggere	Databasen til tidstyvprosjektet. IT i praksis. SSB – Bruk av IKT i staten. Kvalitet på nett (Difi).	Dybdestudie av statistikk.
	<i>Økt grad av selvbetjeningsløsninger gjennom digitale løsninger for innbyggere og næringsliv2</i>	Måle antall nye digitale selvbetjeningsløsninger rettet mot næringsliv og frivillig sektor	Databasen til tidstyvprosjektet. IT i praksis. SSB – Bruk av IKT i staten. Kvalitet på nett (Difi).	Dybdestudie av statistikk.

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi at *økt fokus på kontinuerlig forbedring i virksomhetene, mer bruk av innovative metoder, bedre koordinerte forvaltningsprosjekter og økt deling av data på tvers av forvaltningen* vil kunne føre til økt grad av selvbetjening gjennom digitale løsninger for innbyggere og næringsliv, *fordi* vi antar at:

- Økt fokus på kontinuerlig forbedring i virksomhetene vil kunne føre til at virksomhetene utvikler nye digitale selvbetjeningsløsninger.
 - Mer bruk av innovative metoder vil kunne føre til at virksomhetene endrer prosesser slik at de kan automatiseres gjennom digitale selvbetjeningsløsninger, eller at virksomhetene finner nye behov hos brukerne som fører til at de utvikler nye digitale selvbetjeningsløsninger.
- Bedre koordinerte forvaltningsprosjekter vil kunne føre til at flere offentlige virksomheter går sammen om å utvikle nye digitale selvbetjeningsløsninger.
- Økt deling av data på tvers av forvaltningen vil kunne føre til at offentlige virksomheter får tilgang til relevant data for å utvikle nye digitale selvbetjeningsløsninger.

Knyttet til dette resultatmålet vil de viktigste drivkrefter/hindringer Rambøll ønsker å undersøke være:

- Finansiering til utvikling av digitale løsninger.
- Sektor-eierskap til fagområder og løsninger.

Følgende alternative forklaringer vil undersøkes i hovedprosjektet.

- Egeninitierte selvbetjeningsprosjekter i virksomhetene, uavhengig av tidstyarbeidet.

1.9.6 Økt fokus på kontinuerlig forbedring i virksomhetene, samt å forhindre at nye tidstyver oppstår

Indikatorstype	Navn på indikator	Definisjon	Kilde	Teknikk for data-innsamling
Resultat	<i>Økt fokus på kontinuerlig forbedring i virksomhetene1</i>	Måle hvordan virksomhetene arbeider med endringsprosesser	Medarbeiderundersøkelsen i staten. IT i praksis	Dybdestudie av statistikk.
	<i>Økt fokus på kontinuerlig forbedring i virksomhetene2</i>	Måle virksomhetenes gjennomføringsevne av nye tiltak	Medarbeiderundersøkelsen i staten. IT i praksis.	Dybdestudie av statistikk.
	<i>Økt fokus på kontinuerlig forbedring i virksomhetene3</i>	Måle virksomhetenes arbeid med gevinstrealisering i investerings- og endringstiltak.	IT i praksis.	Dybdestudie av statistikk.

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi at *oversikt over interne tidstyver, forslag til forbedringer, legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring i virksomhetene, og spredning av erfaringer og gode eksempler* vil kunne vil kunne føre til økt fokus på kontinuerlig forbedring i virksomhetene. Det er *fordi* vi antar at:

- Oversikt over interne tidstyver vil kunne føre til at virksomheten får oversikt over prosesser og strukturer som oppleves som tidstyver, og dermed øker virksomheten fokuset på kontinuerlig forbedringsarbeid.
- I sammenheng med foregående vil forslag til forbedringer kunne føre til at virksomhetene får konkrete forslag til hvordan de skal løse og behandle de prosessene og strukturene som oppleves som tidstyver og vurderer og behandler innspillene.
- Legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring i virksomhetene vil kunne føre til at virksomheter som har hatt et ønske om å arbeide med kontinuerlig forbedringsarbeid har fått legitimitet til å gjøre dette gjennom tidstyvarbeidet.
- Spredning av erfaringer og gode eksempler vil kunne føre til at virksomhetene blir inspirert til å arbeide mer systematisk med kontinuerlig forbedring i egen virksomhet.

Knyttet til dette resultatmålet vil de viktigste drivkrefter/hindringer Rambøll ønsker å undersøke være:

- Vilje/kompetanse i virksomhetsledelsen til å arbeide med kontinuerlig forbedring.
- Vilje/kompetanse i overordnet departement til å legge til rette for at virksomheten kan arbeide med kontinuerlig forbedring.
- Finansiering.

Følgende alternative forklaringer vil undersøkes i hovedprosjektet.

- Produktivitets- og avbyråkratiseringsreformen.
- Egeninitierte forenkling- og moderniseringstiltak i sektoren eller virksomhetene.
- Prosessverktøy (herunder; felles statlig prosjektmodell, rådgivning, veiledere, etc.).
- Krav (herunder; Forvaltningsloven, eforvaltningsforskriften, rundskriv etc.).
- Felles infrastruktur.
- Governance (herunder; Statssekretærutvalget for IT, SKATE, etc.).
- Krav fra overordnet departement om at virksomheten skal arbeide med kontinuerlig forbedring (eksempelvis gjennom effektiviseringsprogrammer, etc.)

1.9.7 Økt kultur for mer innovative bruk av innovative metoder

Indikatorstype	Navn på indikator	Definisjon	Kilde	Teknikk for datainnsamling
Resultat	Økt kultur for bruk av innovative metoder ¹	Måle modenheten til virksomhetene i innovasjonsstyring	Medarbeiderundersøkelsen i staten. IT i praksis.	Dybdestudie av statistikk.
Resultat	Økt kultur for bruk av innovative metoder ¹	Måle virksomhetenes arbeid med innovasjon.	IT i praksis.	Dybdestudie av statistikk

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi at *oversikt over interne tidstyver, forslag til forbedringer og kunnskap om tidstyver virksomheten påfører andre* vil kunne føre til økt kultur for bruk av innovative metoder. Det er *fordi* vi antar at:

- Oversikt over interne tidstyver vil kunne føre til at virksomheten får et overblikk over prosesser og strukturer som oppleves som tidkrevende, og iverksetter tiltak for å fornye eller lage nye prosesser og strukturer som skaler verdi for virksomheten, samfunnet eller innbyggere.
- Forslag til forbedringer vil kunne føre til at virksomhetene eksperimenterer med løsninger de i utgangspunktet ikke hadde tenkt på.
- Kunnskap om tidstyver virksomheten påfører andre vil kunne føre til at virksomheten får et overblikk over prosesser og strukturer som oppleves som tidkrevende for andre, og iverksetter tiltak for å fornye eller lage nye prosesser og strukturer som skaler verdi for disse.

Knyttet til dette resultatmålet vil de viktigste drivkrefter/hindringer Rambøll ønsker å undersøke være:

- Vilje/kompetanse i virksomhetsledelsen til å ta i bruk nye metoder.

Følgende alternative forklaringer vil undersøkes i hovedprosjektet.

- Innovasjonsprisen.
- Difis kompetansemiljø for innovasjon i stat og kommune.

1.9.8 Modning av effektiviseringsbegrepet

Indikatorstype	Navn på indikator	Definisjon	Kilde	Teknikk for data-innsamling
Resultat	<i>Modning av effektiviseringsbegrepet</i>	I hvilken grad virksomhetene får en bedre forståelse av at effektivitet handler om å gjøre de samme arbeidsoppgavene, men på en mer effektiv måte, og ikke nødvendigvis knyttet opp mot økonomi.	Virksomhetsledere. Ledergrupper Medarbeidere	Kvalitative intervjuer Dybdestudie av statistikk

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi at *legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring i virksomhetene og spredning av gode eksempler* vil kunne føre til modning av effektiviseringsbegrepet. Det er *fordi* vi antar at:

- Legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedringstiltak vil kunne føre til at virksomhetene arbeider med forenkling og forbedringstiltak, og gjennom dette opparbeider seg en bedre forståelse av hva effektivisering handler om.
- Spredning av gode eksempler vil kunne føre til at flere virksomheter får en bedre forståelse av hva effektivisering handler om.

Knyttet til dette resultatmålet vil de viktigste drivkrefter/hindringer Rambøll ønsker å undersøke være:

- Kompetanse.
- Uklarhet rundt tidstyverarbeidets resultatmål, og hvorvidt disse er økonomiske.

Følgende alternative forklaringer vil undersøkes i hovedprosjektet.

- Kompetansehevingsprogrammer
- Program for bedre ledelse og styring i staten
- Politisk prioritering og debatt.

1.9.9 Bedre koordinerte forvaltningsprosjekter

Indikatorstype	Navn på indikator	Definisjon	Kilde	Teknikk for data-innsamling
Resultat	<i>Bedre koordinerte forvaltningsprosjekter</i>	I hvilken grad blir nye prosjekter hvor flere virksomheter involveres koordinert for å nå felles mål.	Prosjektledere. Prosjekteiere. Styringsgrupper	Kvalitative intervjuer

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi at *oversikt over tidstyver andre påfører en selv, kunnskap om tidstyver virksomheten påfører andre, etablerte møteplasser og oppfølging av fagdepartement* vil kunne føre til bedre koordinerte forvaltningsprosjekter. Det er *fordi* vi antar at:

- Oversikt over tidstyver andre påfører en selv vil kunne føre til at virksomhetene går sammen om å løse felles utfordringer, hvor alle berørte parter blir involvert.
- Kunnskap om tidstyver virksomheten påfører andre kan føre til dialog mellom virksomheter hvor man avklarer utfordringer, og hvor man går sammen om å løse disse.

- Etablerte møteplasser vil kunne føre til at virksomheter blir oppmerksomme på og gjort kjent med planer i andre virksomheter som kan ha en direkte effekt på egen virksomhet.
- Oppfølging av fagdepartement vil kunne føre til et økt trykk fra departementet overfor underliggende virksomheter om å gå sammen med andre virksomheter for å løse felles utfordringer.

Knyttet til dette resultatmålet vil de viktigste drivkrefter/hindringer Rambøll ønsker å undersøke være:

- Kunnskap om andre virksomheters planlagte arbeid.
- Vilje/kompetanse i virksomhetsledelsen til å arbeide på tvers.
- Finansiering.
- Sektoransvarsprinsippet og manglende dialog i prosessen.

Følgende alternative forklaringer vil undersøkes i hovedprosjektet.

- Prosessverktøy (herunder; felles statlig prosjektmodell, rådgivning, veiledere, etc.).
- Krav (herunder; Forvaltningsloven, eforvaltningsforskriften, rundskriv etc.).
- Felles infrastruktur.
- Governance (herunder; Statssekretærutvalget for IT, SKATE, etc.).

1.9.10 Økt faglig samarbeid på tvers av offentlig sektor

Indikatorstype	Navn på indikator	Definisjon	Kilde	Teknikk for datainnsamling
Resultat	<i>Økt faglig samarbeid på tvers av offentlig sektor</i>	I hvilken grad blir faglige spørsmål som går på tvers av offentlige sektor diskutert med representanter fra interessenter og virksomheter som kan bli påvirket.	Toppledergrupper. Faglige koordinatører.	Kvalitative intervjuer

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi at *oversikt over tidstyver andre påfører en selv, kunnskap om tidstyver virksomheten påfører andre, etablerte møteplasser og spredning av gode eksempler* vil kunne føre til økt faglig samarbeid på tvers av offentlig sektor. Det er *fordi* vi antar at:

- Oversikt over tidstyver andre påfører en selv vil kunne føre til mer dialog rundt faglige spørsmål på tvers av offentlige virksomheter.
- Kunnskap om tidstyver virksomheten påfører andre vil kunne føre til mer dialog rundt faglige spørsmål på tvers av offentlige virksomheter.
- Etablerte møteplasser vil kunne føre til at ledere og beslutningstakere kan utveksle erfaringer og kunnskap på tvers av offentlige virksomheter
- Spredning av gode eksempler vil kunne føre til at ledere og beslutningstakere i virksomhetene og departementene blir inspirerte, får kunnskap og utveksler erfaringer med andre.

Knyttet til dette resultatmålet vil de viktigste drivkrefter/hindringer Rambøll ønsker å undersøke være:

- Vilje/kompetanse i virksomhetsledelsen til å samarbeide på tvers.

Følgende alternative forklaringer vil undersøkes i hovedprosjektet.

- Prosessverktøy (herunder; felles statlig prosjektmodell, rådgivning, veiledere, etc.).
- Krav (herunder rundskriv etc.).
- Felles infrastruktur.
- Governance (herunder; Statssekretærutvalget for IT, SKATE, etc.).

1.9.11 Økt deling av data på tvers i forvaltningen

Indikatorstype	Navn på indikator	Definisjon	Kilde	Teknikk for data-innsamling
Resultat	<i>Økt deling av data på tvers i forvaltningen</i>	I hvilken grad blir gjort virksomheter bruk av åpne data eller data fra andre virksomheter.	IT-ledere. IT i praksis	Kvalitative intervjuer Dybdestudie av statistikk
	<i>Økt deling av data på tvers i forvaltningen</i>	I hvilken grad deler virksomheter egne data.	IT-ledere. IT i praksis	Kvalitative intervjuer Dybdestudie av statistikk

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi at *oversikt over tidstyver andre påfører en selv, forslag til forbedringer, kunnskap om tidstyver virksomheten påfører andre, oppfølging av fagdepartement, bedre koordinerte forvaltningsprosjekter og økt faglig samarbeid på tvers av offentlig sektor* vil kunne føre til økt deling av data på tvers i forvaltningen. Det er *fordi* vi antar at:

- Oversikt over tidstyver andre påfører en selv vil kunne føre til økt kunnskap rundt tilfeller hvor andre virksomheter har behov for data som egen virksomhet eier, som igjen kan føre til mer deling av data.
- Kunnskap om tidstyver virksomheten påfører andre vil kunne føre til økt kunnskap rundt tilfeller hvor egen virksomhet eier data som andre virksomheter har bruk for, som igjen kan føre til økt deling.
- Oppfølging av fagdepartement vil kunne føre til økt fokus og trykk fra overordnet departement overfor underliggende virksomheter om å dele data på tvers.
- Bedre koordinerte forvaltningsprosjekter vil kunne føre til at man i større grad evner å benytte seg av allerede eksisterende data i utviklingen av nye tjenester.
- Økt faglig samarbeid på tvers vil kunne føre til at mer kunnskap om meningsinnholdet i dataene slik at man evner å bruke korrekte og relevante data.

Knyttet til dette resultatmålet vil de viktigste drivkrefter/hindringer Rambøll ønsker å undersøke være:

- Vilje/kompetanse i virksomhetsledelsen til å dele data med andre.
- Vilje/kompetanse i virksomhetsledelsen til å bruke data som andre eier.

Følgende alternative forklaringer vil undersøkes i hovedprosjektet.

- Prosessverktøy (herunder; felles statlig prosjektmodell, rådgivning, veiledere, etc.).
- Krav (herunder; Forvaltningsloven, eforvaltningsforskriften, rundskriv etc.).
- Felles infrastruktur.
- Governance (herunder; Statssekretærutvalget for IT, SKATE, etc.).

1.10 Indikatorer Utfall

1.10.1 Oversikt over tidstyver (to utfall)

Indikatorstype	Navn på indikator	Definisjon	Kilde	Teknikk for data-innsamling
Utfall	<i>Oversikt over tidstyver</i>	Antall tidstyver virksomhetene har meldt inn selv	Tidstyvdatabasen. Brev til departementet.	Dybdestudie av statistikk

Her slår vi sammen to utfall til indikatoren så vi må tydeliggjøre to kritiske antagelser:

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi å *utvikle database, løpende veiledning og rådgivning og utvikle veileder* vil kunne føre til oversikt interne tidstyver. Det er *fordi* vi antar at:

- Utvikling av tidstyvdatabasen vil kunne føre til at virksomhetene og de ansatte i offentlig sektor mulighet til å melde fra om tidstyver de opplever i egen virksomhet.
- Løpende veiledning og rådgivning fra Difi om tidstyvarbeidet vil kunne føre til at virksomhetene får den faglige støtten de trenger for å identifisere tidstyver i egen virksomhet.
- Ved å utvikle veileder for å identifisere tidstyver vil virksomhetene kunne få en metodikk som gjør det enklere å identifisere tidstyver i egen virksomhet.

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi å *utvikle database, løpende veiledning og rådgivning og utvikle veileder* vil kunne føre til oversikt tidstyver andre påfører en selv. Det er *fordi* vi antar at:

- Utvikling av tidstyvdatabasen vil kunne føre til at virksomhetene og de ansatte i offentlig sektor mulighet til å melde fra om tidstyver de opplever at andre virksomheter påfører sitt arbeid.
- Løpende veiledning og rådgivning fra Difi om tidstyvarbeidet vil kunne føre til at virksomhetene får den faglige støtten de trenger for å identifisere tidstyver i som påføres av andre.
- Ved å utvikle veileder for å identifisere tidstyver vil virksomhetene kunne få en metodikk som gjør det enklere å identifisere tidstyver som påføres av andre.

Knyttet til dette resultatmålet vil de viktigste drivkrefter/hindringer Rambøll ønsker å undersøke være:

- De ansattes holdning til tidstyvarbeidet.
- Ledelsens holdning til tidstyvarbeidet.

Følgende alternative forklaringer vil undersøkes i hovedprosjektet.

1.10.2 Forslag til forbedringer

Indikatorstype	Navn på indikator	Definisjon	Kilde	Teknikk for data-innsamling
Utfall	<i>Forslag til forbedringer</i>	Antall forslag til forbedringer som er meldt inn sammen med tidstyvene	Tidstyvdatabasen. Brev til departementet.	Dybdestudie av statistikk

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi å *utvikle database, løpende veiledning og rådgivning og utvikle veileder* vil kunne føre til forslag til forbedringer. Det er *fordi* vi antar at:

- Utvikling av tidstyvdatabasen vil kunne føre til at virksomhetene og de ansatte i offentlig sektor mulighet til å melde fra om tidstyver og samtidig komme med forslag til hvordan disse kan forbedres.
- Løpende veiledning og rådgivning fra Difi om tidstyvarbeidet vil kunne føre til at virksomhetene får den faglige støtten de trenger for å identifisere tidstyver og samtidig komme med forslag til hvordan disse kan forbedres

- Ved å utvikle veileder for å identifisere tidstyver vil virksomhetene kunne få en metodikk som gjør det enklere å identifisere tidstyver og samtidig komme med forslag til hvordan disse kan forbedres.

Knyttet til dette resultatmålet vil de viktigste drivkrefter/hindringer Rambøll ønsker å undersøke være:

- De ansattes holdning til tidstyvarbeidet.
- Ledelsens holdning til tidstyvarbeidet.
- Organisering av internt arbeid.
- Endringskultur.

Følgende alternative forklaringer vil undersøkes i hovedprosjektet.

- Kobling til annet organisasjonsutviklingsarbeid.
- Pågående endringsprosesser

1.10.3 Kunnskap om tidstyver virksomheten påfører andre

Indikatorstype	Navn på indikator	Definisjon	Kilde	Teknikk for data-innsamling
Utfall	<i>Kunnskap om tidstyver virksomheten påfører andre</i>	Antall innmeldte tidstyver virksomheten påfører andre.	Oppsummeringsrapporter. Ledere i virksomhetene	Dybdestudie av statistikk Kvalitative intervjuer

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi at å utvikle database og oppsummeringsrapporter vil kunne føre til forslag til forbedringer. Det er fordi vi antar at:

- Utvikling av tidstyvdatabasen vil kunne føre til at virksomhetene får informasjon tidstyver man påfører andre.
- Oppsummeringsrapporter vil kunne føre til at virksomhetene får kunnskap om tidstyver man påfører andre.

Knyttet til dette resultatmålet vil de viktigste drivkrefter/hindringer Rambøll ønsker å undersøke være:

- De ansattes holdning til tidstyvarbeidet.
- Ledelsens holdning til tidstyvarbeidet.

Følgende alternative forklaringer vil undersøkes i hovedprosjektet.

1.10.4 Legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring i virksomhetene

Indikatorstype	Navn på indikator	Definisjon	Kilde	Teknikk for data-innsamling
Utfall	<i>Legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring i virksomhetene</i>	Opplevelsen blant ansatte og ledere i virksomheten om legitimitet til å jobbe med forenkling og forbedring	Ansatte Ledere Medarbeiderundersøkelsen	Dybdestudie av statistikk Kvalitative intervjuer

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi at å utvikle database og oppsummeringsrapporter vil kunne føre til forslag til forbedringer. Det er fordi vi antar at:

- Utvikling av tidstyvdatabasen vil kunne føre til at virksomhetene får informasjon tidstyver man påfører andre.
- Oppsummeringsrapporter vil kunne føre til at virksomhetene får kunnskap om tidstyver man påfører andre.

Knyttet til dette resultatmålet vil de viktigste drivkrefter/hindringer Rambøll ønsker å undersøke være:

- At kunnskapen formidles til riktige personer i virksomhetene og departementene.

Følgende alternative forklaringer vil undersøkes i hovedprosjektet.

- Andre effektiviserings- eller moderniseringstiltak i virksomheten.

1.10.5 Etablerte møteplasser

Indikatorstype	Navn på indikator	Definisjon	Kilde	Teknikk for data-innsamling
Utfall	<i>Etablerte møteplasser</i>	Antall og typer møter	KMD og Difi	Kvalitative intervjuer. Observasjon.
	<i>Etablerte møteplasser</i>	I hvor stor grad deltar virksomhetene på formelle møteplasser i regi av tidstyvarbeidet	Observasjon på møteplasser. Intervju med deltagere Questback	Dokumentstudier, observasjon, kvalitative intervjuer.

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi at *møter i departementsfellesskapet og erfaringsseminarer* vil kunne føre til at man etablerer møteplasser *fordi* vi antar at møter i departementsfellesskapet og erfaringsseminarer danner grunnlag for å dele og utvikle kunnskap.

Knyttet til dette resultatmålet vil de viktigste drivkrefter/hindringer Rambøll ønsker å undersøke være:

- Riktige personer deltar på konferanser og seminarer.
- Innholdet i seminarer og konferanser er tilpasset deltagerne.

Følgende alternative forklaringer vil undersøkes i hovedprosjektet.

- Andre etablerte møteplasser

1.10.6 Oppfølging av fagdepartement

Indikatorstype	Navn på indikator	Definisjon	Kilde	Teknikk for data-innsamling
Utfall	<i>Oppfølging av fagdepartement1</i>	Hvorvidt fagdepartementene har fulgt opp innspill fra underliggende virksomheter	Tidstyvdatabasen. Koordinatorer i departementene. Fagansvarlige i departementene	Dybdestudie av statistikk Kvalitative intervjuer
	<i>Oppfølging av fagdepartement2</i>	Hvorvidt fagdepartementene har videreformidlet status til KMD.	Statusmeldinger til KMD. Koordinatorer i departementene. Fagansvarlige i departementene	Dokumentstudier Kvalitative intervjuer

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi at *å åpne databasen for allmennheten, møter i departementsfellesskapet, brev fra KMD og stimuleringstaler fra statsråden* vil kunne føre til oppfølging av fagdepartementene. Det er *fordi* vi antar at:

- Å åpne tidstyvdatabasen for allmennheten vil kunne føre til en opinionseffekt hvor departementene opplever et økt press for å ta tak i innspillene fra underliggende virksomheter. Åpning av databasen for allmennheten vil også kunne føre til mulighet for innspill og gode forslag fra andre enn de som har meldt inn tidstyven.
- Møter i departementsfellesskapet vil kunne føre til at departementene blir inspirert til å arbeide systematisk med tidstyvarbeidet i samarbeid med underliggende virksomheter.
- Brev fra KMD i form av pådriverbrev og oppfølgingsbrev på status vil kunne føre til at departementene i større grad føler ansvar for å jobbe med tidstyvarbeidet.

- Stimuleringstaler fra statsråden vil kunne føre til at ledelse og ansatte i departementene opplever at dette er en politisk viktig prioritering, som kan føre til fokus på oppfølging og leveranser.

Knyttet til dette resultatmålet vil de viktigste drivkrefter/hindringer Rambøll ønsker å undersøke være:

- Ressurser i departementene
- Motivasjon og holdninger blant ansatte i departementene

Følgende alternative forklaringer vil undersøkes i hovedprosjektet.

1.10.7 Spredning av erfaringer og gode eksempler

Indikatorstype	Navn på indikator	Definisjon	Kilde	Teknikk for data-innsamling
Utfall	<i>Spredning av erfaringer av gode eksempler.</i>	Antall gode eksempler som er formidlet gjennom som en del av tidstyvarbeidet	Oppsummeringsrapporter. Nettsider til Difi og KMD Referater fra møter og taler. Presentasjoner fra møter Nyhetsbrev Dusørpriser	Dokumentstudier

Med utgangspunkt i forandringsteorien sier vi at *nyhetsbrev, møter i departementsfellesskapet, oppsummeringsrapporter, erfaringsseminarer, pilotprosjekter, dusører og stimuleringstaler fra statsråden* vil kunne føre spredning av erfaringer og gode eksempler. Det er *fordi* vi antar at:

- Nyhetsbrev fra prosjektgruppen i Difi vil kunne inneholde erfaringer og gode eksempler.
- Møter i departementsfellesskapet vil kunne inneholde presentasjoner fra virksomheter eller andre ildsjeler som kan formidle erfaringer og gode eksempler.
- Oppsummeringsrapporter vil kunne trekke frem enkelte gode eksempler.
- Erfaringsseminarer vil kunne inneholde presentasjoner fra virksomheter eller andre engasjerte personer/virksomheter som kan formidle erfaringer og gode eksempler.
- Pilotprosjekter vil kunne føre til at Difi og KMD får erfaringer.
- Dusører vil kunne bidra til at gode eksempler trekkes frem og synliggjøres.
- Stimuleringstaler fra statsråden vil kunne inneholde eksempler på virksomheter som har gode eksempler å vise til.

Knyttet til dette resultatmålet vil de viktigste drivkrefter/hindringer Rambøll ønsker å undersøke være:

- Antall personer som har meldt seg på nyhetsbrevet til Difi.
- Hvor mange og hvem som deltar på erfaringsseminarer og møter i departementsfellesskapet.
- Hvor mange og hvem som leser oppsummeringsrapportene fra Difi.
- Hvor mange og hvem som får med seg talene til statsråden.

Følgende alternative forklaringer vil undersøkes i hovedprosjektet.

- Formidling av gode eksempler gjennom andre kanaler, f eks media eller fagfellesskap.

1.11 Casestudie og kvalitative intervju

De kvalitative intervjuene ble gjennomført som personlige intervjuer, telefonintervjuer eller gruppeintervjuer. Endelig utvalg av informanter ble drøftet i samråd med oppdragsgiver. Intervjuene supplerer statistikk og dokumentstudier og gir dybdekunnskaper om *hvorfor/hvorfor ikke* og *hvordan* tidstyvarbeidet har bidratt til å nå målene ved å gå dypere inn i i) hendelser/hendelsesforløp, ii) meninger og vurderinger og iii) kontekst for tiltak og utviklingstrekk.

1.12 Casestudier i forandringsteorien

Metodevedlegget beskriver metodikk for evaluering, basert på forandringsteori. Mange indikatorer kan vi hente fra statistikk, dokumentstudier og andre typer gjennomgående tverrsnittstudier. Hvis vi likevel skal få en indikasjon på konkret endring som er oppnådd, og hvilke drive-re, aktiviteter og ressurser som ligger bak dette, vil konkrete caseundersøkelser være sentrale i å fylle ut bildet, utdype årsakssammenhenger.

Svakheten ved en casetilnærming, er at det ikke gir det fullstendige bildet, derimot ville en total casegjennomgang av alle tidstyver ville være svært ressurskrevende og lite hensiktsmessig. Derfor er dette en av flere datakilder i evalueringen. Utvalg av case er blitt drøftet i samråd med arbeidsgruppen og referansegruppen til tidstyvprosjektet. Vi har foreslått et strategisk utvalg, med fokus på spredning i ansvarlig departement, spredning på gjennomførte og pågående tidstyver, og tidstyver som gjelder henholdsvis foran eller bak skranken. Til det siste, må vi påpeke at vi har trukket ut en egen kategori "foran/bak skranken". Disse er ikke uklare eller ambivalente, men heller interne bak-skranken-prosjekter med helt direkte virkning også foran skranken, for brukere. Et eksempel på dette er krav om "rett kopi"-stempel på kopier av dokumenter fra utdanningsinstitusjoner. Vi ser derfor dette som en distinkt kategori. I tillegg har vi skilt mellom tidstyver som er isolerte og mer eller mindre selvstendige, og de virksomhetsorienterte tidstylene, som i større grad går inn i virksomhetens ordinære gjøremål og arbeidsflyt. Mer om dette i neste avsnitt.

Det må likevel understrekes nok en gang at dette er et strategisk utvalg. I all hovedsak har vi trukket ut tidstyver med et klart potensial, og som kan vise seg å ha effekter knyttet til overordnede mål i arbeidet (jf. effektmålene). Dette er fordi det er lite interessant å gjøre en rekke casestudier om forslag som aldri ble mer enn forslag, eller som var innspill som bommet på oppdraget. Den overordnede, gjennomsnittlige effekten vil vi heller måle med andre typer tverrgående datainnsamling, og er ikke noe casestudier fungerer godt til.

Likevel ønsker vi å ha med noen eksempler på tilsynelatende gode og relevante tidstyver som ikke ser ut til å ha igangsatt noen prosess. Årsaken er at dette vil kunne gi et referansepunkt for å kunne vurdere hva som er reelle drivere eller barrierer innen hver case.

1.13 Kort om casene sin rolle i evalueringen: Hvorfor case

Casetilnærmingen er valgt fordi det gir viktig, utdypende informasjon om både effekter og forklaringer. Gjennom forandringsteoriene (det vil si en strukturert kartlegging av antatte årsaksforklaringer fra innsats til effekt) har vi beskrevet de ulike aktivitetene, resultatene og effektene vi vil identifisere. Det store bildet med tanke på generelle resultater og virkning, innhenter vi gjennom mer kvantitativt orienterte studier.

Casestudier vil i sin natur ikke kunne gi representativ informasjon om helheten i prosjektet. De vil derimot være avgjørende for kunne gi målbar informasjon om effekt og resultat på konkrete områder, og for å teste hypoteser og antakelser om sammenheng. Ikke minst vil casestudiene være viktige for kunne gi svar på verdiøkende effekt ved Tidstyvprosjektet – med andre ord om det uansett ville skjedd.

Utvalget er strategisk. Det er ikke interessant å forsøke å skape representativt bilde. Derimot er det interessant å vise hvordan virkningene fungerer, og å ha en god og relevant bredde i dette.

Videre følger de strategiske valgene vi har tatt i utvalg av case, og som vi mener man bør ta hensyn til.

Hva er et case?

I vår sammenheng er dette ikke gitt, ettersom tidstylene kan forplante seg over flere virksomheter. Vi har derfor tatt utgangspunkt i at *case er nærmeste/mest operativt ansvarlige virksomhet*

og dens arbeid med tidstyven og resultater av dette. I dette ligger naturlig nok casedata i flere sammenhenger vil omfatte innhenting fra andre, berørte virksomheter og brukere.

Som følge av dette, vil naturlig omfang av hvert case variere. Det er også helt naturlig at vi trekker sammen flere innspilte tidstyver i ett case, der de omhandler tilstøtende problemstillinger i samme virksomhet. Det bør likevel understrekes at det ikke nødvendigvis er ett case bare fordi det angår samme virksomhet: Vi skal ikke gjennomføre virksomhetsanalyser, men casestudier.

Hvilke data gir casene?

Noe forenklet kan vi si at datainnsamlingen vil være rettet mot to forhold:

1. Tidstyv-effekt: Hvilken effekt har eller kan vi anta at arbeidet vil ha. I den grad det er mulig, i målbar og etterprøvbar form. Om dette innebærer ett eller to målepunkter avhenger av casets natur.
2. Case: Hvilke mekanismer ligger bak arbeidet med tidstyven og resultatet man har fått. Var Tidstyv-prosjektet utløsende, hvilke årsak-virkning-forhold var av større eller mindre betydning. Hvilke andre virkninger og sammenhenger finner vi?

Derimot skal casestudiene ikke:

- Gi data om virksomhetens organisering og aktivitet som helhet
- Evaluere og gradere hver enkelt virksomhets innsats; vi vil fokusere på nøktern observasjon.
- Gi aggregerbare data om sum-virkninger i tid eller ressursbruk, men derimot relevante eksempler med overføringsverdi

1.13.1 Forholdet mellom ressurser og økonomisk virkning

I kartleggingen tar vi utgangspunkt i de effektmålene som er oppgitt for Tidstyvarbeidet. Dette er henholdsvis virkning for brukere, og bedre tid til kjerneoppgaver for ansatte.

En av fordelene ved casestudiene, er at vi i tillegg til planlagte målinger av virkninger, vil kunne rapportere om andre virkninger, uavhengig av om disse var intenderte, planlagte eller del av programmet. I en bred evaluering som denne, vil det være viktig å dokumentere både måloppnåelse, men også andre virkninger som følge av arbeidet.

Dette innebærer likevel ikke at vi ser som vår oppgave å vurdere samfunnsøkonomisk nytte, eller for den saks skyld virksomhetsøkonomisk nytte, ettersom dette ikke er formulert som mål for arbeidet.

Dersom vi gjennom casene får dokumentert ressursbesparelser, vil dette være en naturlig del av rapporteringen på caset, men det må likevel understrekes at slike rapporterte resultater ikke kan brukes på aggregert nivå, all den tid utvalget av case er dels strategisk, og rapportering av slike funn i noen grad vil være tilfeldig.

Dersom det er interesse for å omsette resultater til samfunnsøkonomisk nytte, er det mange tenkelige innfallsvinkler til dette, og som andre vil kunne følge opp i egne studier dersom det er ønske om dette. For eksempel:

- Verdi av spart arbeidstid / realisering av spart arbeidstid.
- Verdi av reduksjon av feil som følge av forenklet prosess.
- Verdi av brukeres tid, og realisering av verdi av brukeres tid.
- Verdi av tilfredshet, i form av omdømme eller i form brukernes evne og vilje til å investere i relasjonen til virksomheten og dermed forenkle saksbehandling.
- Verdi av redusert antall henvendelser som følge av færre misforståelser.

Det vi ønsker å uttrykke ved dette, er at forenklinger ofte vil kunne ha mer eller mindre direkte virkning på virksomhetens økonomi og eller samfunnsøkonomi, men at dette ikke er vårt oppdrag å kvantifisere.

1.13.2 Ansvarlig departement

Vi har lagt vekt på spredning over ansvarlig departement, det vil si departement med ansvar for virksomhet som ligger nærmest tidstyvens "operasjon".

I dette har vi tatt hensyn også til hvor mange og hvor omfattende tidstyver som er rapportert på hvert departements område. Det innebærer at det er noe flere på departementer med store ansvarsområder og som har mye sektorovergrep og/eller brukerorientert ansvar. Vi har ikke tatt med FD og SMK i utvalget. Det er også komparativt få direkte under FIN, men det kan antas at flere berører FIN sine ansvar indirekte.

Det bør likevel understrekes at vi først og fremst har tatt utgangspunkt i øvrige kriterier, og brukt fordeling per departement som en rettesnor i etterkant for å unngå skjevheter.

1.13.3 Foran eller bak skranken – eller begge

I sorteringen av tidstyver, har vi landet på tre kategorier:

- Foran skranken: Tids- og ressursbruk er i all hovedsak knyttet til innbyggere, næringsliv eller kommuner/fylkeskommuner.
- Bak skranken: Tids- og ressursbruk er i all hovedsak knyttet til statsforvaltningen, og effekt måles primært i tidssparing internt.
- Foran/bak skranken: Den rapporterte tidstyven er knyttet primært til interne forhold, men har konkret og direkte virkning også for innbyggere, virksomheter og/eller kommuner.

Det er en klar overvekt av tidstyver bak skranken. Derfor er det nødvendig å ha med en god del av tidstyvene foran/bak skranken for å vurdere virkning for brukere.

Vi har videre vurdert om tidstyvene primært er rettet mot innbyggere, næringsliv eller kommuner, for å sikre at alle disse er representert i minst ett tilfelle.

1.13.4 Fagområde

Basert på Difi sine vurderinger av totaliteten i tidstyvene som er rapportert inn (jf. arbeidsnotater), har vi lagt vekt på at følgende fag- eller prosessområder bør være representert:

- Rapportering og kontroll
- Etatsstyring
- Samordning og samhandling
- Regelverksendringer
- IKT og digitalisering

Kategoriseringen er knyttet til hva løsningen av tiltakene overordnet sett innebærer, og må sees i lys av andre kategoriseringer som foran/bak skranken og isolert eller virksomhetsorientert tidstyv (neste avsnitt).

1.13.5 Isolert tidstyv eller virksomhet

Denne kategoriseringen er vanskelig men viktig. Flere av tidstyvene er konkrete og håndfaste, og kan isoleres ned til bestemte prosesser, tjenester eller objekter som kan vurderes og måles for seg. Dette kaller vi de isolerte tidstyvene. De er enklere å observere og måle, og gir viktig og presis informasjon. Eksempler kan være dobbeltrapportering i forurensingsdatabasen og timebestilling for oppkjøring.

Det kunne være fristende og behagelig å prioritere bare slike tilfeller, men dette ville gi skjevt og ufullstendig bilde. Mange av tidstyvene er det vi kaller virksomhetsorienterte, enten ved at de berører flere deler av virksomheten eller går inn i virksomhetens kjerneaktiviteter. Særlig ser vi dette på tidstyver som er relatert etatsstyring.

Disse er viktige å ha med, men også å skille ut. De må vurderes og håndteres annerledes enn isolerte tidstyver, men gir viktig og relevant informasjon og data om hvordan prosjektet som helhet har fungert og hvilke virkninger det har hatt. De er vanskeligere å dokumentere og måle, men vil være helt misvisende å utelate.

1.14 Status

Vi har følgende hovedkategorier av status:

- Løst: Tidstyven er håndtert og arbeidet er avsluttet.
- Pågående: Tidstyven er fulgt opp konkret, og er i prosess.
- Tatt inn i pågående arbeid
- Avvist eller ikke fulgt opp.

Vi har gjort et strategisk utvalg. Det vil si at vi i all hovedsak har valgt tidstyver som enten er gjennomført eller er i en prosess (kategori 1-3). Vi har likevel valgt å ta med noen case der arbeidet er avvist eller avsluttet, ettersom disse kan være nyttige kontrollpunkt. Dersom vi ser at det er enkelte kjennetegn som går igjen i vellykket og gjennomført arbeid, er det viktig å se om dette også finnes i arbeid som er avsluttet eller avvist.

Videre er det vesentlig å ha med noen case som er tatt inn i pågående arbeid. Dette vil gi oss viktig informasjon om hvorvidt det at noe tas inn i et pågående arbeid innebærer en reell virkning, og hva dette i praksis innebærer.

1.14.1 Spredning og variasjon, annet.

I tillegg har vi vurdert variasjon i type tidstyver og virkninger mer generelt, i tillegg til disse mer gitte kriteriene. Som eksempel på dette kan vi trekke fram at vi har sett det som relevant også å ta med tidstyver der det først og fremst ser ut til å være kommunikasjonssvikt, og at tiltaket er informasjonsutveksling. Slike innbilte tidstyver også en viktig del av bildet, og konkrete i sine virkninger. Generelt kan vi si at vi har lagt vekt på at totaliteten av case skal gi et mest mulig helhetlig bilde av tidstyvarbeidene som har vært eller er i utførelse.

1.14.2 Kompleksitet i datainnsamlingen

Vi har vurdert kompleksitet i datainnsamlingen i hvert case. Dette er et anslag. Det er ikke basert på antatt kompleksitet i konkret fjerning av tidstyv, men hvor komplekst det er å samle data om case og effekter. Dette er et hensyn vi må ta for å sikre god ressursbruk, det vil si rimelig fordeling av komplekse og mer enkle case.

1.14.3 Potensial

Vi har tatt utgangspunkt i tidstyver som er "gode" tidstyver, det vil si der det er klart av forslagene at det finnes et potensial for fjerning av tidstyver. Det vil si at vi har sortert vekk forslag som enten ikke har noen synlige løsninger eller adresser, eller som ikke innebærer sannsynlige og relevante resultater eller effekter.

Dette har vært brukt som kilde til prioritering i siste fase, og har vært et viktig hensyn særlig i valg av avviste eller ikke oppfulgte tidstyver.

1.15 Metodisk tilnærming enkeltcase

1.15.1 Innledende kategorisering

For hvert enkelt case vil det bli laget et eget *brief* for kategorisering og planlegging av hvert case. *Briefet* inneholder følgende elementer, basert på eksisterende kunnskap og antakelser:

- Beskrivelse av innmeldt tidstyv og overordnet vurdering
 - Isolert tidstyv eller virksomhetsorientert
 - Enkel, moderat, kompleks

- Antatt store, små eller neglisjerbare kostnader.
 - Sentrale kjennetegn ved pågående prosess og resultat
- Siste registrerte status (med utdyping)
 - Gjennomført, pågående, til pågående prosess eller avviklet?
- Tilstøtende tidstyver eller cluster
- Innmelder
- Ansvarlig departement
- Nærmeste, operativt ansvarlige virksomhet
 - Kontaktperson
- Antatt berørte virksomheter
 - kontaktperson
- Antatte interessentvirksomheter
 - Kontaktperson
- Antatt virkning eller betydning for brukere
 - Fordelt på individ, næringsliv og kommuner/fylkeskommuner
 - Type virkning; tidsbesparing, kostnadsbesparing, forenkling, kvalitetsheving, økt etterrettelighet, innsikt/innsyn eller liknende
- Antatt virkning for ansatte i statlig sektor
 - For ansatte i egen virksomhet
 - For ansatte i andre virksomheter
 - Antatt type effekt, fordelt på tidsbesparing/ren effektivisering, forenkling, informasjon, kvalitetsheving, tilfredshet eller annet

Briefen vil bli brukt som utgangspunkt for justeringer, og være et levende arbeidsdokument.

1.15.2 Intervju

Med intervjuer mener vi her de intervjuer med deltakere / ansatte i berørte virksomheter, i motsetning til brukersamtaler.

Formålet med intervjuene er å få dypere innsikt i hvordan, hvor og hvorfor tidstyvene er bearbeidet og arbeid igangsatt. Intervjumateriale vil gi viktig utdypende informasjon reelle tiltak og tidstyvarbeidets innflytelse med videre.

Intervjuer vil være relevant i alle case, omfang vil variere etter kompleksitet og antall interessenter.

Generelt for intervjuene er at vi vil ha en overordnet semi-strukturert intervjuguide, og det vil lages oppsummering for hvert intervju. Intervjuene vil bli anonymisert, men det vil likevel kunne bli aktuelt å be informanter i ettertid om å godkjenne enkeltsitater eller beskrivelser slik at de kan publiseres.

Intervjuene vil i stor grad gjennomføres på telefon.

Generelle intervjuguidene fremgår av vedleggene. Intervjuguidene er innrettet med tanke på effektiv operasjonalisering av kjernetema, og smidig oppstart og gjennomføring av dialogen. Intervjuene skal som hovedregel ta mindre enn én time. Intervjuene er ikke rettet mot personlig og sensitiv informasjon, og vil således ikke utløse krav om rapportering til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste.

1.16 Clusteranalyse

Casestudie og måling av statistiske indikatorer gjør at vi kan måle de deskriptive målsetningene til tidstypprosjektet. Rambøll vil i tillegg gjennomføre en clusteranalyse som en del av den over-

ordnede bidragsanalysen for å si noe om hvilke deler av tidstyvprosjektet som har vært viktigst og hvilke resultater som kan knyttes til tidstyvprosjektets innsats.

En clusteranalyse er en statistisk teknikk som gjør at vi lettere kan se mønstre i store datamengder. Dette gjøres ved å utnytte det kvantitative datasettet vi konstruerer fra innholdsanalysen som beskrevet tidligere. Cluster henspiller på grupper av variabler som korrelerer statistisk. Funnene fra en slik analyse gjør at vi kan sammenligne og underbygge funnene fra casestudiene og de statistiske indikatorene. Skulle clusteranalysen bekrefte mønsteret vi finner fra de øvrige studiene kan vi med større sikkerhet konkludere hvilke resultater og effekter arbeidet med en tidstyv har bragt.

I tillegg kan en clusteranalyse forsterke bidragsanalysens evne til å si oss noe om måloppnåelse kan knyttes til tidstyvprosjektets innsats. Som tidligere beskrevet vil casestudien og indikatorene gi oss mulighet for å si noe om tidstyvprosjektets måloppnåelse. Clusteranalysen finner hvilke av målene som korrelerer statistisk. Hvis analysen finner et mønster som kan sies å stemme med antagelsene til forandringsteorien kan vi med større sikkerhet anta at denne sammenhengen kan knyttes til tidstyvprosjektets innsats.