Departementene

Strategi

Gode hver for oss. Best sammen.

Overordnet strategi for departementsfellesskapet 2021–2025

FORORD

Kjære alle ansatte i departementene

Vi som arbeider i departementene, er del av det politiske og demokratiske styringssystemet i Norge. Vi er faglige sekretariater for politisk ledelse, og skal lojalt legge til rette for og gjennomføre den sittende regjeringens politikk. Vi er ansatt og jobber i ulike departementer, men er også en del av et fellesskap – departementsfellesskapet.

Nå har vi fastsatt ny overordnet strategi for departementsfelleskapet for perioden 2021–2025. Vi kaller strategien "Gode hver for oss. Best sammen". Det beskriver den rollen hvert departement har overfor sin politiske ledelse, men uttrykker også en ambisjon på vegne av departementene som fellesskap, med et samlet ansvar overfor regjeringen.

Denne strategien avløser strategien *"Helhet, kvalitet og effektivitet - Strategi for bedre og mer effektive administrative tjenester i departementsfellesskapet (2016–2020)"*. Strategien tar utgangspunkt i at vi har gode forutsetninger for videreutvikling av departementene og departementsfellesskapet. Men også at vi hver for oss kan utvikle oss, og at vi særlig kan oppnå resultater ved å trekke bedre sammen. Det gjelder både i utviklingen og gjennomføringen av politikk, og når det gjelder å utnytte kompetansen og ressursene mer effektivt på tvers. Ved å videreutvikle fellestjenestene for departementene, kan vi bidra til økt kvalitet i tjenestene og reduserte kostnader.

Samfunnet er blitt mer komplekst, og behovet for å jobbe mer helhetlig med utfordringer som berører flere departementer, er blitt større. Strategien skal derfor bidra til et større helhetsperspektiv i utviklingen og gjennomføring av politikk, gjennom bedre samarbeid og forankring på tvers i departementsfelleskapet. Dette perspektivet gjenfinner vi også i det overordnede målet: *Vi legger til rette for at prioriterte samfunnsutfordringer kan løses*. I tillegg har vi definert tre målområder:

Målområde 1: Mer samordnet utvikling og gjennomføring av politikk
Målområde 2: Et sterkere departementsfellesskap
Målområde 3: Styrket faglighet og en mer attraktiv arbeidsplass med mange muligheter

Formålet med strategien er å gi retning for konkrete tiltak som skal bidra til å realisere det overordnede målet og de tre målområdene. Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) har på vegne av departementsfelleskapet ansvaret for å lede arbeidet, men alle departementene må delta aktivt i gjennomføringen av strategien. Også igangsatte og vedtatte tiltak fra forrige strategiperiode vil bli fulgt opp og gjennomført. KMD skal utarbeide en tiltaksoversikt som oppdateres jevnlig, og som vil formidle endrede og nye prioriteringer gjennom strategiperioden.

Sammen skal vi vise at vi er "Gode hver for oss. Best sammen".
Lykke til med arbeidet!

Vennlig hilsen

Eivind Dale
Departementsråd

GODE HVER FOR OSS. BEST SAMMEN

Kommunal- og moderniseringsdepartementets strategi "Helhet, kvalitet og effektivitet" har gitt rammer for utvikling av administrative fellestjenester til alle departementene. Fra 2016 og fram til i dag har strategien vært retningsgivende for standardiserte arbeidsprosesser og fellesløsninger. Den har bidratt til å effektivisere arbeidet i departementene og til å ruste departementsfelleskapet for senere samling i nytt regjeringskvartal. Dette arbeidet skal fortsette, og vi skal gjennomføre tiltak fra forrige strategiperiode som er satt i gang eller besluttet.

Strategien for departementsfellesskapet for perioden 2021–2025 utvikles i to steg. Dette dokumentet er den overordnede strategien. Den beskriver nåsituasjonen og utgangspunktet for strategien, overordnet mål, utviklingsområder, og ønskede kjennetegn frem i tid. I tillegg angir den strategiske retningsvalg for utforming av tiltak; "det skjer gjennom". Kommunal- og moderniserings-departementet vil basert på strategien utarbeide en separat tiltaksoversikt som angir de konkrete tiltakene som skal gjennomføres for å realisere strategien.

Nåsituasjonen og utgangspunktet for strategien

Det er store forventninger til forvaltningen. Samfunnet blir mer komplekst, og flere politikkområder favner mer enn ett departement og mer enn én sektor. Innbyggernes etterspørsel etter sammenhengende tjenester øker. Vi skal følge opp bærekraftsmålene både nasjonalt og internasjonalt. Det blir flere eldre, og andelen i yrkesaktiv alder faller. Inntektene fra petroleumsnæringen går ned, vi er i det grønne skiftet, og teknologien endrer seg raskt. Kravene til innovasjon og effektiv ressursutnyttelse i offentlig sektor øker. Forvaltningen må være forberedt på å håndtere kriser som følger av for eksempel klimaendringer og pandemier. Derfor kreves det at forvaltningen kan gjøre vurderinger av helheten og av sammenhenger på tvers. Vi må videreutvikle måten vi jobber og samarbeider på.

Mange saker håndterer vi best gjennom sektorene. Oppgaver som kan løses godt sektorvis, bør også i fremtiden løses slik. Effektive samordningsmekanismer og virkemidler utnyttes i dag i stor grad, men kan brukes mer på områder hvor flere departementer har ansvar. Strategien skal bidra til at departementsfellesskapet blir bedre til å møte utfordringer som er komplekse og berører flere sektorer og at disse får høy nok prioritet i departementene.

Forutsetningene er gode. I Norge er det lang tradisjon for at politikere og embetsverk samarbeider godt og respekterer hverandres roller. Embetsverket har tillit i samfunnet og vi har effektive overganger mellom regjeringer. Departementene har vist at de er i stand til å håndtere kriser og til å endre seg når det trengs. Det har skjedd store endringer i departementene de siste 20 årene og departementene har styrket seg i rollen som faglig sekretariat for politisk ledelse. Det foregår allerede mye utviklings- og forbedringsarbeid i departementene, og innsatsen for å utvikle effektive fellestjenester skal videreføres.

Tillit og godt samarbeid mellom politisk ledelse og embetsverk er avgjørende for et velfungerende departementsfellesskap og for en effektiv gjennomføring av regjeringens samlede politikk. Av den grunn er det også viktig at embetsverket har god forståelse for de politiske prosessene og at embetsverkets faglige rolle utøves innenfor politiske rammebetingelser.

Overordnet mål: Vi legger til rette for at prioriterte samfunnsutfordringer kan løses

Det skal vi klare gjennom:

- *Flerfaglighet:* Vi samarbeider på tvers for å utvikle det faglige grunnlaget for politiske beslutninger og i oppfølgingen av vedtatt politikk.
- *Samordning:* Vi følger felles mål og utnytter de samlede ressursene bedre.
- *Attraktivitet:* Vi tiltrekker oss, utvikler og beholder den beste fagkompetansen.

Utviklingsområder i strategiperioden

Oppsummert ser vi særlig fem utviklingsområder for departementsfellesskapet i strategiperioden:

1. Videreutvikling av - og forsøk med - arbeidsmåter som fremmer samordning og samarbeid for å styrke departementsfellesskapets arbeid med sektorovergripende samfunnsutfordringer.
2. Øke den strategiske orienteringen 3–6 år frem i tid og bidra til at departementene leder an i omstillingen av offentlig sektor.
3. Videreutvikle administrative fellestjenester for økt kvalitet og effektiv ressursbruk.
4. Styrke innsatsen for kompetanseutvikling i departementsfelleskapet.
5. Videreutvikle arbeidsformene i departementene og ta i bruk nye digitale løsninger.

Dette ønsker vi skal kjennetegne departementsfellesskapet i 2025

Strategien skal bidra til at departementene og departementsfelleskapet i 2025 kjennetegnes ved at:

- Departementene samarbeider godt om kunnskapsgrunnlag og reformer når det er nødvendig for å lykkes.
- Departementene er et fellesskap med sterk 'vi'-følelse, som har gode og effektive felles-tjenester og er innrettet for å samarbeide og bruke ressurser effektivt.
- Departementene er en attraktiv og effektiv arbeidsplass som tiltrekker, utvikler og beholder riktig fagkompetanse, og som legger til rette for mobilitet mellom sektorene.

Tre målområder

Strategien legger til rette for å utvikle og gjennomføre tiltak innenfor tre målområder og definerer retningsvalg for beslutninger om konkrete tiltak knyttet til hvert av dem. De konkrete tiltakene skal prioriteres og utvikles i tett samarbeid mellom departementene og KMD og fremgå av en tiltaksoversikt. Arbeidet under de ulike målområdene skal virke sammen for å bidra til best mulig måloppnåelse. Derfor vil også retningsvalgene og de konkrete tiltakene kunne ha effekt på ett eller flere målområder.

De tre målområdene er:

Målområde 1	Målområde 2	Målområde 3
Mer samordnet utvikling og gjennomføring av politikk	*Et sterkere departementsfellesskap*	*Styrket faglighet og en mer attraktiv arbeidsplass med mange muligheter*
Sikre helhetsperspektivet ved bedre samarbeid og forankring på tvers av berørte departementer. God faglig tilrettelegging av grunnlaget for politiske beslutninger for å få større kraft i gjennomføringen av tverrsektorielle tiltak.	Bedre forvaltningskompetanse, enhetlige arbeidsprosesser og felles støttefunksjoner med god kvalitet som reduserer hindre for samarbeid på tvers og som gjør at vi bruker de samlede ressursene effektivt.	Departementene er en attraktiv arbeidsplass med sterk faglighet, god rolleforståelse og forståelse for politiske prosesser.
Det skjer gjennom: • økt kvalitet på beslutningsgrunnlag • tidlig involvering av andre departementer for å sikre helhet og bredde • utvikling av arbeidsformer som kan gi merverdi og sikre forankring på tvers på områder med behov for vedvarende og bred samordning • utvikling og vedlikehold av felles kunnskapsbaser på sammensatte politikkfelt • mer samordnet, langsiktig og strategisk styring • vekt på trinnvis reform	*Det skjer gjennom:* • at vi bygger forvaltnings-kompetanse og felles kul-tur på prioriterte områder • at departementenes støttefunksjoner er fellestjenester som styres sentralt der det er effektivt og hensiktsmessig • systematisk beredskaps-arbeid med læring og videreutvikling av rutiner, planer og øvelser • at vi har felles velferdstilbud som skaper 'vi' -følelse	*Det skjer gjennom:* • styrking av embetsverkets faglighet innenfor politisk relevante rammer • økt bevissthet om de syv pliktene for embetsverket • satsing på kompetanse-utvikling, flere karriereveier og økt mobilitet i departementsfellesskapet • at motiverte og kompe-tente ledere går foran som rollemodeller • å videreutvikle nye arbeidsformer og ta i bruk verktøy som fremmer samhandling og innovasjon

Utgitt av:
Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Bestilling av publikasjoner:
Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon
www.publikasjoner.dep.no
Telefon: 22 24 00 00
Publikasjoner er også tilgjengelige på:
www.regjeringen.no

Publikasjonskode: H-2499

Illustrasjoner: Statsbygg/Team Urbis

Design: Departementenes sikkerhets- og
serviceorganisasjon 05/2021