



Hvordan lykkes i arbeidet med samordning?

Ekspedisjonssjef Jan Hjelle



Linjeprinsippet og samordningsutfordringer

- Individuelt statsrådsansvar
- Tradisjon for stor selvstendighet for deptene
- Mangler sterkt sentrum – SMK ”fremst blant likemenn”
- Mangelfullt samsvar mellom tverrsektorielt ansvar og virkemidler
- Belønnings- og sanksjonsvirkemidler knyttet til tverrsektorielle initiativ og innsats – mangelfulle



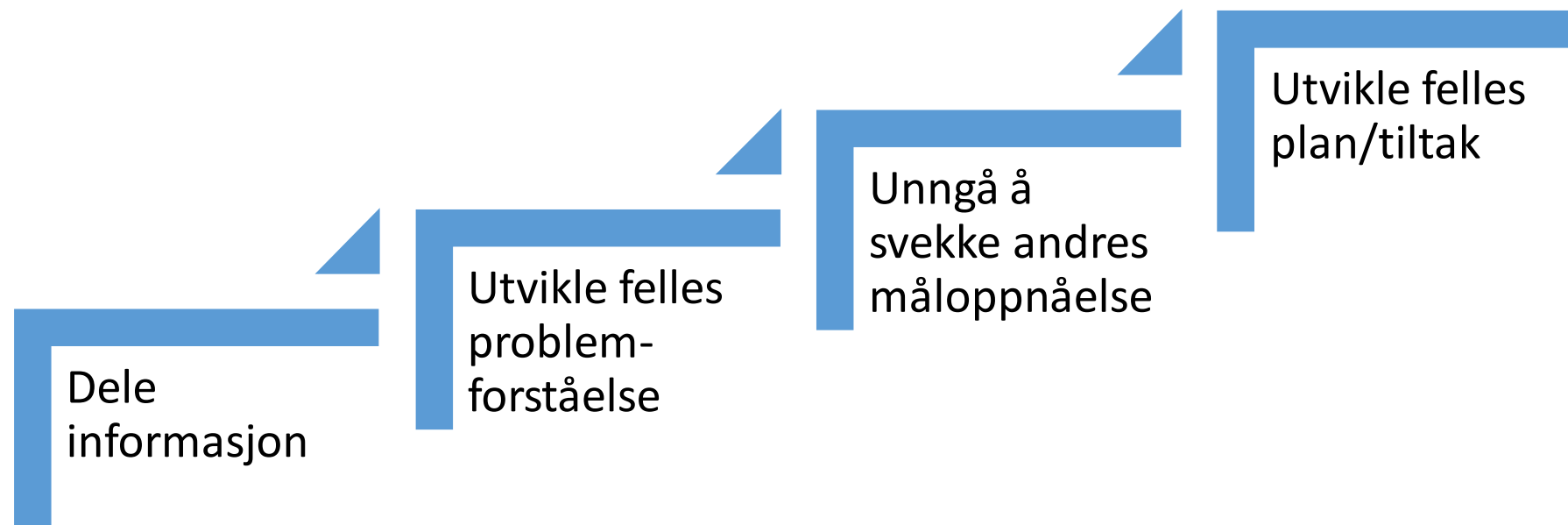
Utviklingstrekk forsterker behovet for samordning – mellom statlige siloer og mellom forvaltningsnivåer

- Et voksende innslag av såkalte «gjenstridige problemer» forsterker behovet for et godt og velutviklet samarbeid mellom sektorer og mellom forvaltningsnivåer
- Nye forventninger til offentlige tjenester, og nye problemer som ikke passer med gamle løsninger
- Samfunnssikkerhet og beredskap, miljø, klima, IKT, innvandring/integrering, likestilling m.fl. eksempler på tverrsektorielle utfordringer som har blitt mer merkbare over tid
- Men samhandling og samordning må være konkret



Hva samordning?

- Mål, verdier, ressurser og aktiviteter ses i sammenheng
- Behovet for samarbeidet vil variere fra oppgave til oppgave
- Samarbeid kan ta mange former, og det er viktig å bli enige om et felles mål for samordningen, jf. samordningsstigen
- Ikke et mål at all samordning skjer på øverste trinn – viktig med riktig nivå



Hvordan kan departementene legge til rette?

- Skjer mye samordning i departementene!
- R-notater
- Delegering av samordningsfullmakt/-virkemidler
- Normativ regulering
 - Lover og forskrifter,
 - Rundskriv, handlingsplaner, standarder,
- Finansiering(modeller)
- Organisering
 - Strukturendring
 - Felles løsninger/komponenter
 - Fagsystemer som knytter ulike etater
- Pedagogiske virkemidler
 - Veiledning, kompetansetiltak, informasjon
 - "Frivillig samordning", kunnskap, kommunikasjon ("Snakke sammen")





Departementene

Strategi

Gode hver for oss.
Best sammen.

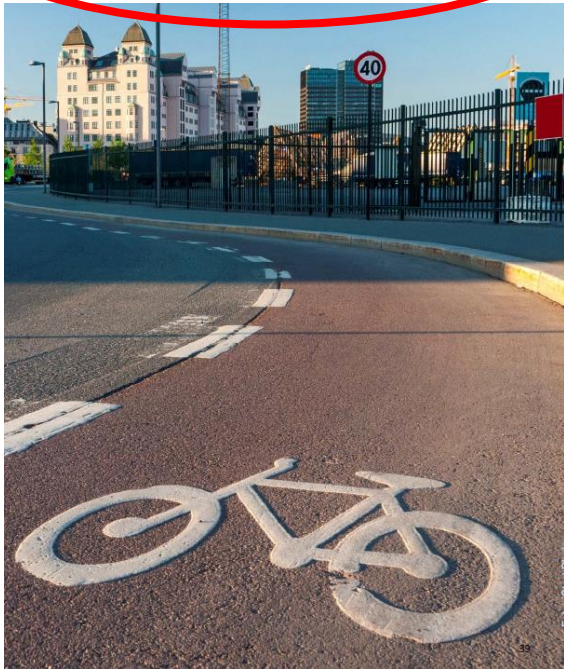
Overordnet strategi for departementsfellesskapet 2021–2025



- Strategien for departementsfellesskapet (2021-2025) ble fastsatt av KMD 5. mai 2021 etter behandling i regjeringen og publisert 31. mai på [regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)
- Strategien eies av departementene samlet, KDD leder arbeidet med oppfølgingen av den.
- Overordnet mål:
Vi legger til rette for at prioriterte samfunnsutfordringer kan løses

Tre målområdene i departementsstrategien

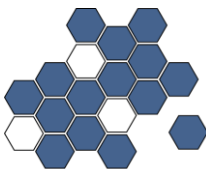
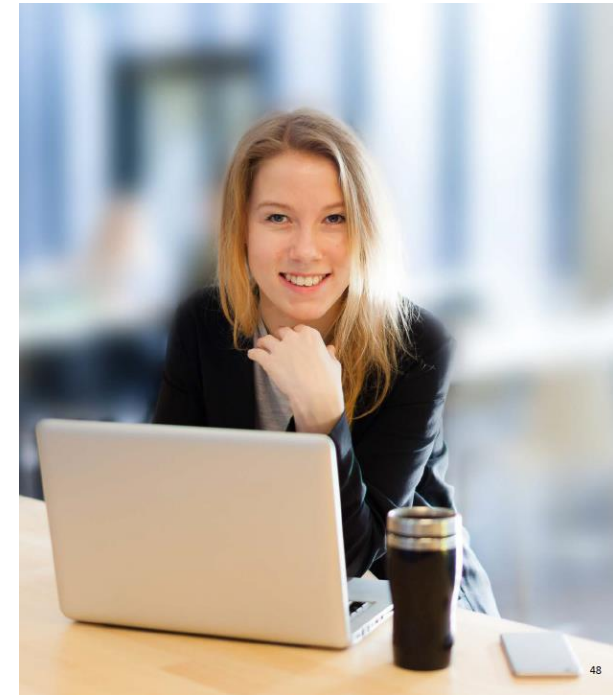
Målområde 1: Mer samordnet utvikling og gjennomføring av politikk



Målområde 2: Et sterkere departementsfellesskap



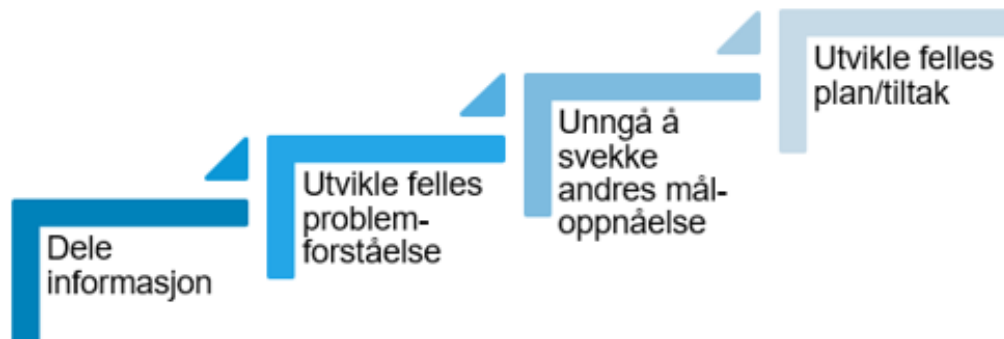
Målområde 3: Styrket faglighet og en mer attraktiv arbeidsplass med mange muligheter



Departementene må ta nye steg på samordningsstigen

Departementene må sette virksomhetene i stand til å samarbeide ved å samordne innsatsen på tvers av sektorene, blant annet ved bruk av lovverk, styringssignaler og ressurser.

Trinn på veien mot samordning



For å håndtere gjenstridige problemer må virksomhetene klatre helt til topps i trappen. Trinn to er imidlertid viktig fordi felles problemforståelse er et premiss for å lykkes med å løse gjenstridige problemer.

Pilotering av nye arbeidsformer fra 2021:

- **Nye arbeidsformer** er foreslått som tiltak i strategien for departementsfellesskapet.
- Kjernegrupper er et nytt virkemiddel for **utvikling av departementene**.
- De skal bidra til å **sikre lederforankring** på tvers på områder med behov for langvarig, vedvarende og bred samordning basert på et **felles kunnskapsgrunnlag**.

Kjernegruppene

Fem piloter i gang:

- **Utsatte barn og unge.**
Ledes av departementsråden i BFD. KD, AID, JD, HOD, KUD og KDD deltar.
- **Kompetanse i staten og departementene.**
Ledes av departementsråden i KDD. KLD, UD, KD, FD og JD deltar.
- **Kunnskapsgrunnlag for krisehåndtering.**
Ledes av departementsråden i KD. JD, FIN, AID, BFD, HOD, NFD og KDD deltar. Det gjør også direktørene for SSB, FO-rådet, FHI og Direktoratet for e-helse.
- **Klima og omstilling.**
Ledes av departementsråden i KLD. FIN, KDD, NFD, OED, SD og LMD deltar.
- **Vann og avløp.**
Ledes av departementsråden i HOD. KLD, KDD, OED og JD deltar.



Hva er en kjernegruppe?



En struktur for samarbeid og samordning som kan gi bedre og mer effektiv måloppnåelse på tvers.



Tett samarbeid på toppledernivå.



Kjernegrupper skal gjøre departementene bedre i stand til å møte store, komplekse samfunnsutfordringer som krysser sektorgrenser og som ikke lar seg løse ved enkeltstående tiltak eller økte budsjettammer alene, men fordrer langsiktig oppmerksomhet.

DFØ sine foreløpige observasjoner

- Barn og unge
 - Kommet lengst, stor organisasjon og stort saksfelt
 - Et tydelig felles eierskap til arbeidet og prosessen
- Klima og omstilling
 - Kommet mye kortere
 - Mindre grad av felles eierskap til arbeidet og prosessen
- Kunnskap i kriser
 - Godt i gang, stor organisasjon
 - Synes etter hvert å ha fått til god prosess mellom departementene
- Mindre å si om Kompetansegruppa og Vann og avløp
 - Kompetansegruppa er enkel i denne sammenheng, Vann og avløp har nylig startet



Modell for å analysere komplekse problemer



Departementsakademiet skal utvikle gode departmentsbyråkrater gjennom å:

- Være en felles arena for kompetanseutvikling i departementsfellesskapet
- Rette seg mot alle ansatte
- Tilrettelegge for deling av kompetanse og læring av hverandre
- Prioritere fellesdepartemental og departementsspesifikk kompetanseutvikling
- Fremme styrket samordning og tverrsektorielt samarbeid
- Bidra til å gjøre departementene til attraktive arbeidsplasser



UNIVERSITETET I BERGEN & NORGES HANDELSHØYSKOLE

Utviklet en erfaringsbasert master i offentlig forvaltning for departementsansatte og underliggende virksomheter

Masterprogrammet skal ha fokus på de store samfunnsutfordringene i vår tid, som stats- og forvaltningsapparatet skal bidra til å løse. Dette er gjenstridige problemer som krever tverrfaglig kunnskap og kompetanse.

I masterprogrammet skal statsvitenskapelige, samfunnsøkonomiske, juridiske og innovasjons- og omstillingsrelaterte perspektiver være integrert.

