



**Viktige samfunnsutfordringer
krever
mer samarbeid
internt i forvaltningen
og
mellom forvaltningsnivåene**

Jan Hjelle, ekspedisjonssjef, KMD

23. sep. 2020



A black and white, blurred photograph of an office environment. In the foreground, a woman in a light-colored top is looking towards a man in a light-colored shirt. In the background, several other people are visible, some sitting at desks and others standing, all out of focus. The lighting is bright, suggesting a modern office space with large windows.

Gode hver for oss Best sammen

**Strategi for utvikling av departementene
som et fellesskap, 2020-2025**



Arbeidsgruppens oppdrag:

«Departementene skal i fellesskap styre offentlig sektor og samarbeide om å løse komplekse og sammensatte samfunnsutfordringer på en så helhetlig og effektiv måte som mulig. I dag er det hindringer i veien for at departementene kan samarbeide effektivt på tvers.

Arbeidet med ny strategi skal derfor ikke bare omfatte de administrative funksjonene, men også omtale grenseflatene mellom alle funksjonene departementene har med tanke på så effektivt og kvalitetsmessig godt samarbeid som mulig.»

Utdrag fra arbeidsgruppens mandat

Trender og utviklingstrekk som påvirker departementene

Teknologiske gjennombrudd

Endret befolkningsatferd og forventninger

En aldrende befolkning

Økt økonomisk, politisk og klimabasert migrasjon

Redusert finansielt handlingsrom

Generasjon Z sin inntreden i arbeidslivet

Større, mer gjenstridige og komplekse problemer

Økt versus redusert tillit til offentlig sektor

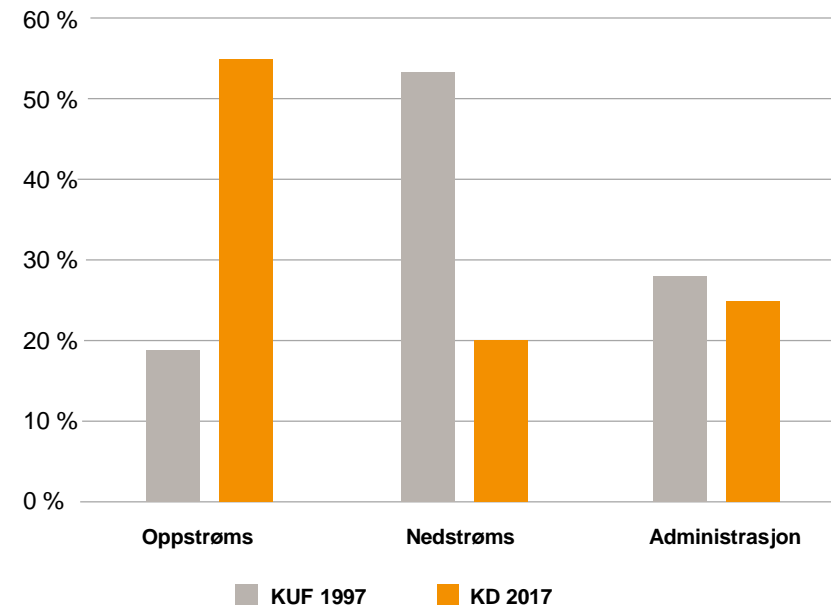
Departementenes roller og kjerneoppgaver



Departementenes blick er vendt oppover

Det har skjedd store endringer i departementene de siste 20 årene. Forvaltningsoppgaver er i stor grad lagt ut. Mer av tidsbruken i departementene defineres opp og inn mot politisk ledelse, mindre ut mot sektor. Dette har vært en villet utvikling, jf. [Hva skjer i departementene? \(Difi 2011\)](#).

Kombinasjonen mediepress, press fra Stortinget og Riksrevisjonen i tillegg til mer komplekse saksfelt og økte forventninger i befolkningen utfordrer departementene i stor grad.



Anslått tidsbruk i KUF 1997 og KD i 2017 på funksjoner opp- og nedstrøms.
Prosentall Kilde: KD 2017



Arbeidsgruppen har pekt på fire hovedutfordringer for departementene

Svak samordning og samarbeid på tvers i arbeidet med sektorovergrepene samfunnsproblemer reduserer departementsfellesskapets evne til å løse dem.

Svak strategisk orientering 3–6 år frem i tid bidrar til at fagligheten settes under press, redusert endringsevne og til at departementene ikke leder an i omstillingsprosesser.

Svak helhetlig tankegang og for svak vilje og evne til å gjennomføre endringer i tråd med gjeldende strategi hindrer effektiv ressursbruk og smidig samarbeid på tvers.

Svak felles tilnærming til kompetanse, kultur og innovativ bruk av teknologi.

Tre målområder som beskriver ønsket utvikling i perioden

1. Mer samordnet utvikling og gjennomføring av politikk

I **2025** blir departementenes kunnskapsgrunnlag til gjennom samarbeid mellom berørte departementer, med vekt på muligheter og potensial.

Virksomhetsstyringen er mer sammenhengende på tvers av departementene og større reformer gjennomføres med samordnet innsats og trinnvis implementering.

2. Et sterkere departementsfellesskap

I **2025** er departementene et fellesskap med sterk 'vi'-følelse, innrettet for å samarbeide og bruke ressurser på tvers for å løse de sektorovergrepene utfordringene.

3. En mer attraktiv arbeidsplass med flere muligheter

I **2025** er departementene en attraktiv og effektiv arbeidsplass som tiltrekker, utvikler og beholder den beste fagkompetansen, og som legger til rette for mobilitet og flere karriereveier.



Prosesser og arbeidsformer som sikrer flerfaglig samarbeid og forankring ved gjenstridige problemer

Formål: Store og sektorovergrepene saker forberedes bedre og mer samlet, og blir en bærebjelke for mer helhetlig og samordnet gjennomføring av politikk.

MÅLOMRÅDE 1

Arbeidsgruppen anbefaler et utvidet formål og fokus for departementenes saksbehandling som trekker oppmerksomheten mot å møte framtidige utfordringer og utløse potensialet i digitale løsninger.

1.1 Flerfaglig saksforberedelse som i tillegg til dagens utredningsinstruks eksplisitt undersøker muligheter og potensial

Endrede innganger til, og spor for saksbehandlingen skal legge til rette for at departementene tar et sterkere ansvar for å forstå og beskrive framtidige tverrgående utfordringer og for å utløse potensialer som ligger i teknologiutviklingen og i bedre bruk av felles ressurser.

1.2 Tverrdepartementale arbeidsformer for å møte utfordringer og utnytte potensial

Endrede løp for saksbehandlingen vil bidra til mer faglig samarbeid om å møte utfordringer, men tilsier også behov for andre arbeidsformer enn utredningsgrupper og forankring over tid for tverrgående samarbeid på saksområder av langsiktig karakter.

Arbeidsgruppen foreslår at det forsøkes ut nye samarbeidsformer:

Kjernegrupper

Et begrenset antall høyt forankrede kjernegrupper vil bestå av departementer som eier gjenstridige problemer sammen. Kjernegrupper skal ivareta samordnet og langsiktig utvikling og gjennomføring av tverrgående politikk på komplekse områder

De vil forvalte felles kunnskapsgrunnlag og sørge for god forankring og oppfølging av vedtatt politikk ved gjenstridige problemer og andre spesielt krevende tverrfaglige oppgaver. Departementsrådene har ansvaret for at felles innsatser og tiltak presenteres og løftes på en koordinert måte overfor politisk ledelse i de aktuelle departementene, og at sakene legges i prosess slik at det legges til rette for samordnet gjennomføring. Ett departement er prosesseier, ellers er eierskapet felles og departementene deler på oppgavene.

Sprintgrupper

En samarbeidsform som brukes til å utforske potensiale og nye muligheter i et mer kortsiktig perspektiv. Den supplerer den tradisjonelle formen for arbeidsgrupper der det trengs dynamikk og rask respons. Den kan også bidra til erstatning for langvarige forprosjekter som ofte er innrettet på liknende vis som arbeidsgrupper.



Digitalisering i offentlig sektor

Én digital offentlig sektor

Digitaliseringsstrategi i samarbeid med KS

- Historisk samarbeid mellom forvaltningsnivåene
- Bred forankring viktig
- Samhandling og samarbeid med kommunesektoren
- Samarbeidsavtale



Livshendelser og sammenhengende tjenester

#Søknadsprosessen i familieinnvandringssaker



#Starte og drive en frivillig organisasjon



Digitalisering i offentlig sektor

Koronautbruddet har vist oss hvor viktig fellesløsninger er for å kunne opprettholde et godt tjenestenivå og lage nye tjenester på kort tid da Norge ble stengt ned

Fellesløsninger og felles prosjekter

- Nye modeller for finansiering og samarbeid
 - DigiFin
 - eByggesak og Digisos
- Nye løsninger etter korona:
- MinID Passport
 - Kompensasjonsordningen for næringslivet

Ny næringsvirksomhet i internasjonal konkurranse krever en strategisk tilnærming

❖ Interdepartemental arbeidsgruppe

- Evaluere strategien fra 2018
- Få innspill fra bransjen – fjerne "stein i skoen"
- Aktuelle temaer/tiltak
 - Tilgang til strøm
 - Datasenterkompetanse i Norge
 - Styrke markedsføringen av Norge
 - Arbeidsplasser i distriktene
 - Stabilitet i rammebetingelser
 - Grønn datasenternæring - sirkularitet
 - Sikkerhetsutfordringer

❖ Ringvirkningsanalyse

- Arbeidsplasser og verdiskaping

