



# Politikkutvikling og –gjennomføring: Kompetansekrav

Seminar Partnerforum 11.10.21

Tor Saglie

# Verdier som grunnlag

- Forvaltningspolitiske
  - Demokrati
  - Rettssikkerhet
  - Faglig integritet
  - Effektivitet
- Ny forvaltningslov (NOU 2019:5) bl.a.:
  - Tillitsskapende: Legitim og rettferdig
  - Samarbeide med andre forvaltningsorganer
- Syv plikter for embetsverket bl.a.:
  - God styring og ledelse
  - Sannhet





## Den faglige hovedutfordringen

Hvordan skal forvaltningen videreutvikle og styrke vår faglige praksis knyttet til politikkutvikling og politikk-iverksetting?

# Hvorfor er dette en viktig utfordring?

- Observerte kvalitetssvikt:
  - Policy virker ikke godt nok i forhold ønsket samfunnseffekt:  
Leveransesvikt
  - Ressursinnsatsen står ikke i forhold til det som blir levert:  
Effektivitetssvikt
  - Policy gir ikke-tilsiktete virkninger
  - Juridisk kvalitet i et mer «føderativt» rettssystem
- Nye samfunnsutfordringer

# Kravet om faglighet har konsekvenser

- Behov for refleksjon over vår faglige praksis i forvaltningen
- Kriterier for god faglig praksis i forvaltningen bør være tydelige
- God faglig praksis krever trening, tilpassede kompetansetilbud og nødvendig ledelsesprioritet

# Kompetanse i tre dimensjoner



Kunnskap



Ferdigheter



Atferd og holdninger

Rammebetingelser  
for faglig god  
politikkutvikling og  
-gjennomføring er  
varierende

Tidsperspektiv: 2 timer vs år

Kompetansemiljøer i forvaltningen

Kompetansemiljøer eksternt: UH-sektor,  
instituttsektor, råd og utvalg

Den politiske dagsorden

Utredningsinstruksen

# Ulike samfunns- messige rammer for politikk- utforming

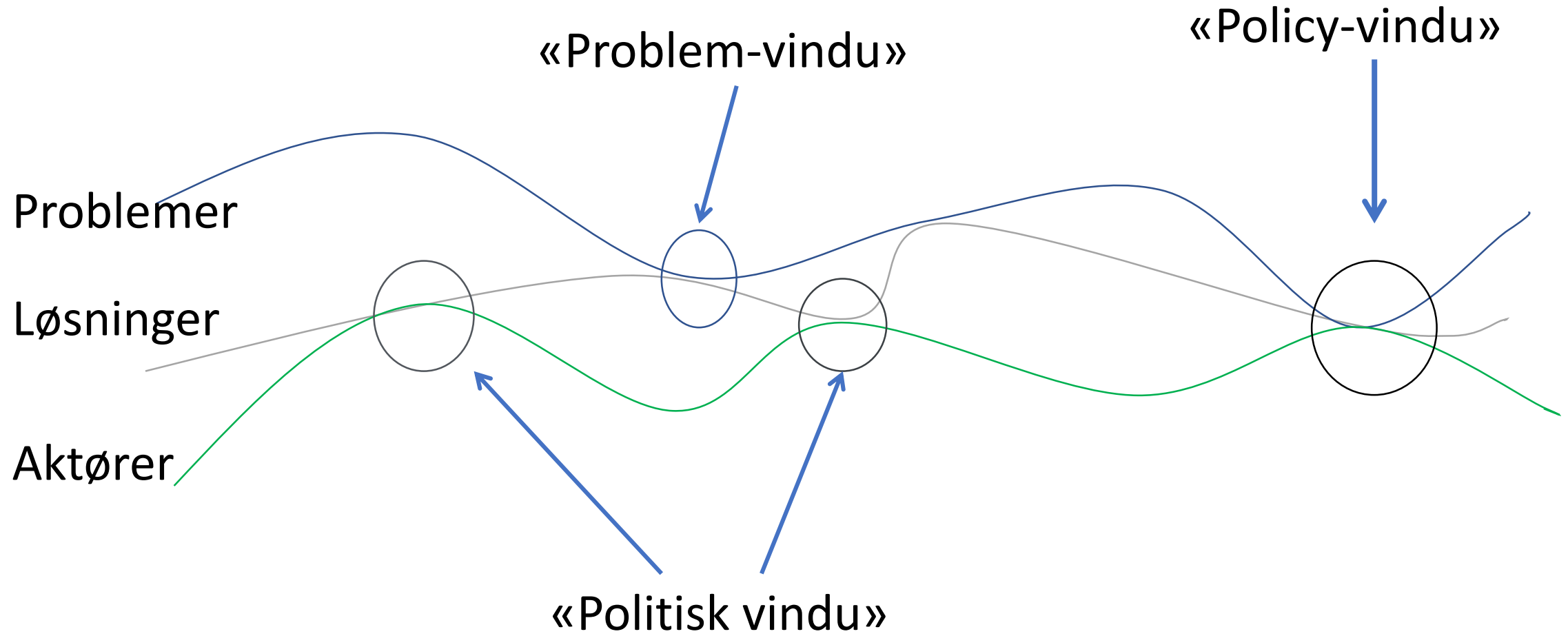
1. Analytisk beslutningstaking
2. Politisk forhandling og «spill»
3. Samfunnsmessig debatt
4. Løse koblinger mellom strømmer av problemer, løsninger og aktører
5. Institusjonelle prosesser



## 4. Løse koblinger av strømmer

- Beslutningsvinduer, tilfeldigheter og ustabilitet
- Mange aktører og ad hoc nettverk med liten stabilitet
- PA: Støtte policyutvikling innen strømmene og utnytte beslutningsvinduer for å realisere gode problem/løsningskombinasjoner

# Strømmer



# Rammebetingelser kan påvirkes!

- Forhandle tid
- Bygge beredskap for bruk av ekstern kompetanse
- Dialog med politisk ledelse

Krever: Ledelse og ferdigheter

# Forvaltningsfagets funksjonsområder

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| 1. Analyse og utredning    | 7. Internkontroll                                 |
| 2. Innkjøp og anskaffelser | 8. HR/personaladministrasjon                      |
| 3. Kommunikasjon           | 9. Juridisk rådgivning/utvikling. Rettsanvendelse |
| 4. Digitale tjenester      | 10. Prosjektstyring                               |
| 5. Økonomi og styring      | 11. Eiendom                                       |
| 6. Internrevisjon          | 12. Sikkerhet                                     |

Retningslinjer, veiledninger og forskrifter o.l. utgjør faglige kvalitetskrav på hvert enkelt område

Politikkutvikling og politikkgjennomføring favner flere funksjonsområder samtidig



# Kompetansestrategi for politikkutvikling og politikkgjennomføring

---

- Faglig kompleks, favner flere fagdisipliner
- Kunnskapstilfang
- Ferdigheter
- Kultur, holdninger og atferd
  
- Savner helhetlig strategi i norsk forvaltning, OECD gitt klare anbefalinger om dette
- Arbeid på gang både i departementsfellesskapet og arbeidsgiverrådet, tilbud fra DFØ under utvikling

# UK Civil Service: Kunnskaps- og ferdighetsnivåer

1. Ny medarbeider med behov for grunnleggende kunnskap og ferdigheter på definerte områder
2. Medarbeidere med erfaring, men med behov for å utvikle bedre ferdigheter på definerte områder
3. «Policy leader», erfaren leder av et policy-område, dyp ekspertise

# Eksempelet UK Civil Service: «Policy profession»: 18 kompetanseområder

Analyse og bruk av evidens	Politikk og demokrati	Politikkgjennomføring
Kunnskap om politikken på et område	Klarspråk og sjangerforståelse	Kunnskap om leveransekontekst, Planlegging av gjennomføring
Statistikk og dataanalyse	Kommunikasjon med parlamentet	Program- og prosjektstyring
Policy-analyse	Finans	Næringsliv: Kontekst og leverandør
Økonomi	Kommunikasjon med interessenter	Evaluering
Teknologi og naturvitenskap	Regional og kommunal forvaltning	Brukerorientert design: Digitale og atferdsmessige innsikter
Perspektiv-og scenario-analyser	Internasjonalt arbeid, EU	Kommunikasjonsferdigheter

## Oppsummert: Hvordan styrke og videreutvikle?

- Verdibasert politikkutvikling og -gjennomføring
- Sikre individuelle ferdigheter
- Noen må gis anledning til spesialisering
- Videreutvikle kompetansetiltakene, bla tverrdepartementale nettverk
- Videreutvikle standarder og veiledninger