



DET KONGELIGE KOMMUNAL-
OG MODERNISERINGSDEPARTEMENT

Statsråden

Til samtlige statsråder

Deres ref

Vår ref

Dato

14/6715-7

26.06.2015

Bedre styring og ledelse i staten

Kjære kollega

I november 2014 satte vi i gang Program for bedre styring og ledelse i staten. Programmet skal styrke statsforvaltningens gjennomføringsevne og resultatorientering. Programmet er godt i gang. Men skal vi oppnå det vi ønsker, har vi og våre embetsverk fremdeles en jobb å gjøre.

Samlet sett vil tiltakene i programmet bidra til bedre resultatorientering og gjennomføringskraft. Programmet vil virke sammen med andre viktige tiltak regjeringen har satt i gang for å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor, slik som arbeidet med tidstyver og avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen. For å sikre god gjennomføringskraft og resultatorientering er innsatsen i hver enkelt sektor avgjørende. Det er bare i fellesskap vi kan oppnå de endringene vi ønsker når det gjelder styring, ledelse, samordning, teknologibruk og gode beslutningsgrunnlag. Derfor er det viktig at både den politiske ledelsen og forvaltningens administrative topplerere tar eierskap til programmets mål og ambisjoner.

I programmet oppfordrer vi til å endre styringspraksisen slik at vi styrer på et begrenset antall mål og med tydeligere prioriteringer, med mindre aktivitets- og detaljstyring. Virksomhetene og lederne bør få større handlingsrom, samtidig som vi stiller dem overfor tydeligere krav om hvilke resultater de skal levere. Å få dette til krever kontinuerlig arbeid.

Jonas Kjærvik og Jostein Askim ved Universitetet i Oslo har gjennomgått tildelingsbrev for 2015 for et utvalg på 71 virksomheter. Undersøkelsen viser at antall mål i år i gjennomsnitt er færre enn i 2012. Samlet antall styringskrav synker noe mindre, mens antall aktivitetskrav øker. Vi styrer altså med færre mål i tildelingsbrevene, men vi har fortsatt mange

aktivitetskrav. Det er med andre ord fremdeles rom for forbedring. Derfor er det viktig at departementene fortsetter arbeidet med å forbedre styringspraksisen overfor virksomhetene.

I arbeidet med å bedre styringspraksis tilbyr DFØ rådgivning for å utvikle styringsdialogen mellom departementer og deres underliggende virksomheter. Jeg håper dere vil benytte dere av tilbudet. I samarbeid med Finansdepartementet har Universitetet i Oslo satt i gang et etterutdanningstilbud om etatsstyring, som skal i gang til høsten. Tilbudet har blitt svært godt mottatt. Jeg håper dette over tid vil bidra til å styrke sentralforvaltningens kompetanse på god etatsstyring.

I programmet arbeider vi også med tiltak for å sikre god samordning og samhandling på tvers av virksomheter og sektorer.

På ledelsesområdet er vi godt i gang med å rulle ut tilbudet om å styrke den strategiske ikt-kompetansen i departementenes ledergrupper og direktørene for sentrale etater. Til høsten vil Difi gjennomføre tiltaket for 3 departementer, og i løpet av våren 2017 skal samtlige departementer ha hatt mulighet til å gjennomgå opplegget. Tilsvarende er Difi i gang med et mer generelt kompetansetilbud rettet mot toppledergrupper i departementene og sentrale statlige virksomheter. Viktige deler av dette tilbudet vil dreie seg om strategisk ledelse, risiko/beredskapsledelse og endringsledelse. I høst blir det kjørt en pilot med 4 toppledergrupper, i 2016 håper vi å få rullet ut opplegget til ytterligere 8 grupper, og i 2017 til 16 ledergrupper. Ganske snart har vi i regi av Difi på plass de siste brikkene i et tverrgående helhetlig opplegg for kompetanseutvikling for ledere i statsforvaltningen. Opplegget skal støtte opp under det som gjøres i sektorene og virksomhetene for at ledere i statsforvaltningen skal være best mulig skikket til å ivareta de krevende og viktige oppgavene og utfordringene forvaltningen er stilt overfor. Kompetanseutviklingen vil rette seg både mot individuelle ledere, ledergrupper og ledes støtteapparat. Difi arbeider også med å vurdere hva som trengs av møteplasser og nettverk for å støtte opp under arbeidet med større gjennomføringskraft og resultatorientering i statsforvaltningen.

På ledelsesområdet har vi som kjent introdusert en lederplakat med tydelige prinsipper for god ledelse. På programmets hjemmeside ligger det tilgjengelig enkel informasjon om hvordan plakaten kan tas i bruk i det enkelte departement og den enkelte virksomhet. Til høsten vil vi fylle på med gode eksempler og mer konkrete forslag til prosess for tilpasning til egen virksomhet. En viktig del av arbeidet med å bidra til bedre ledelse på alle nivåer i statsforvaltningen er at prinsippene i plakaten blir etterlevd. Den nye standard lederlønnskontrakten og rettleidningen til denne vil markere en tettere resultatoppfølging av ledere, og legge til rette for bedre kobling til etatsstyringsdialogen. Vi vil raskt hente erfaringer gjennom et opplegg rettet inn mot en del virksomhetsledere under KMD og Finansdepartementet.

På IKT-området etablerer vi et IKT-prosjektråd og vurderer krav om å følge beste praksis når det gjelder prosjektgjennomføring og gevinstrealisering. For å styrke gjennomføringskraften er vi også i ferd med å slutføre arbeidet med en ny utredningsinstruks som skal bidra til at tiltak og reformer skal være bedre forberedt og dermed lettere kan gjennomføres når de er

besluttet. Her arbeider Difi og DFØ også med en veileder og andre kompetansetiltak som skal hjelpe fagdepartementene med bedre etterlevelse av instruksens krav.

I arbeidet med programmet er det identifisert en del indikatorer som vil fortelle oss om utviklingen går i riktig retning. I tillegg ønsker jeg våren 2016 å innhente informasjon om hvordan det enkelte departement arbeider med styring, ledelse, samordning, strategisk bruk av ikt og sikring av gode beslutningsgrunnlag, hvilke utfordringer sektorene står overfor i arbeidet og hvordan KMD kan bidra til å støtte opp under arbeidet i sektorene.

Jeg håper dere vil bruke tiltakene vi har satt i gang i programmet, blant annet med kompetanseutvikling, veiledning og rådgivning. På programmets hjemmeside (<http://blogg.regjeringen.no/bedrestyringogledelse/>) vil vi kontinuerlig fylle på med informasjon om pågående aktiviteter og faglige innlegg som vil være relevante i arbeidet med bedre styring og ledelse i staten. Vi må alle engasjere oss i dette arbeidet. Samlet sett håper jeg at tiltakene skal være til nytte i vårt felles arbeid med å forbedre gjennomføringskraft og resultatorientering.

Med hilsen



Jan Tore Sanner

Statsministerens kontor

Postboks 8001 Dep

0030 OSLO

Adresseliste

Arbeids- og sosialdepartementet	Postboks 8019 Dep
Barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet	Postboks 8036 Dep
Finansdepartementet	Postboks 8008 Dep
Forsvarsdepartementet	Postboks 8126 Dep
Helse- og omsorgsdepartementet	Postboks 8011 Dep
Justis- og beredskapsdepartementet	Postboks 8005 Dep
Klima- og miljødepartementet	Postboks 8013 Dep
Kulturdepartementet	Postboks 8030 Dep
Kunnskapsdepartementet	Postboks 8119 Dep
Landbruks- og matdepartementet	Postboks 8007 Dep
Nærings- og fiskeridepartementet	Postboks 8090 Dep
Olje- og energidepartementet	Postboks 8148 Dep
Samferdselsdepartementet	Postboks 8010 Dep
Statsministerens kontor	Postboks 8001 Dep
Utenriksdepartementet	Postboks 8114 Dep