



Kommunal- og
moderniseringsdepartementet

Veileder

Bruk av revidert lederlønnsordning – nærmere kobling til etatsstyringen

Januar 2017



Forord

Målet med denne veilederen er i første rekke å styrke departementenes kompetanse i å følge opp de lederne på statens lederlønnssystem som samtidig er virksomhetsledere.

En viktig side ved oppfølgingen innen rammen av lederlønnsordningen er en bedre kobling mellom denne og etatsstyringen av den virksomhet den respektive leder har ansvar for. Det er viktig at de stillings- og resultatkrav som stilles til lederen supplerer og utfyller målene i tildelingsbrevet, slik at lederoppfølgingen og styringsdialogen i sum utgjør en god helhet.

Lederlønnssystemet ble revidert i 2015. Det er utarbeidet nye retningslinjer til erstatning for den tidligere veiledningen. Det har vært og er i stor grad opp til departementene hvordan lederne på ordningen skal følges opp, ut over at de bl.a. skal ha kontraktfestede krav til resultater som skal evalueres i en årlig ledersamtale og følges opp. Dette er nærmere beskrevet i Kommunal- og moderniseringsdepartementets (KMDs) retningslinjer for ordningen. Denne veilederen bygger videre på retningslinjenes anbefalinger til prosess for oppfølging av lederne, og retter søkelyset mot hvordan denne prosessen kan ses i sammenheng med etatsstyringsdialogen. Veilederen er utviklet i samråd med Finansdepartementet som har ansvar for Økonomiregelverkets regulering av etatsstyringen.

Veilederen er først og fremst rettet mot departementene, men den kan også nyttiggjøres av andre arbeidsgivere til lederlønnede, og arbeidsgivere som ønsker å bruke elementer av oppfølgingssystemet i lederlønnsordningen overfor ledere på lavere nivåer.

Januar 2017

Gisle Norheim
Ekspedisjonssjef
Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Innhold

Forord	1
Sammendrag	3
1 Innledning	4
2 Sammenhengen mellom etatsstyringen og lederoppfølgingen	5
2.1 Prinsipielt om etatsstyring og lederoppfølging	5
2.2 Lederlønnssystem og etatsstyring – Prosessuell og innholdsmessig sammenheng ..	5
<i>Prosessuell sammenheng</i>	6
<i>Innholdsmessig sammenheng</i>	6
<i>Lønn og resultater</i>	7
<i>Offentlighet</i>	8
<i>Oppsummering</i>	8
2.3 Rutiner, maler, mv.	8
3 Anbefaling om rutiner	9
3.1 Prosess for lederoppfølgingen	9
3.2 Innhold i stillings- og resultatkravene	9
3.3 Eksempler på stillings- og resultatkrav for ledere	9

Sammendrag

Finansdepartementet (FIN) og Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) har i fellesskap utviklet en veileder for å bidra til å bedre koblingen mellom lederlønnssystemet på den ene siden og etatsstyringen på den annen side. Målet er å bidra til å etablere en god praksis for prosessuell og innholdsmessig sammenheng mellom lederoppfølging og styringsdialog mellom departement og underliggende virksomhet i tråd med intensjonene i *Program for bedre styring og ledelse*.

Veilederen skal formidles til departementsfellesskapet for å bidra til kompetanseoppbygging om koblingen mellom etatsstyringen og statens lederlønnssystem, og som et grunnlag for rådgivning om bruk av systemet.

Denne veilederen bygger i stor grad på de to departementenes prinsipper og praksis når det gjelder oppfølgingen av sine respektive virksomhetsledere, slik det er dokumentert i en prosjektrapport.

Veilederen viser til grunnleggende prinsipper om etatsstyring og lederoppfølging, dessuten til innholdet i ulike styringsdokumenter som instruks til virksomhetsleder, tildelingsbrev og årsrapport (2.1).

I pkt. 2.2 drøftes, med utgangspunkt i mål for revidert lederlønnsordning, en sterkere konsekvenskultur i staten, og en mer enhetlig fastsetting av mål og krav, vurdering og oppfølging av lederne over departementsgrensene. Overordnede intensjoner og krav til ledelse i staten vektlegges sterkere. Lederlønnskontraktene og etatsstyring kan koples på ulike måter.

To ulike, men ikke gjensidig utelukkende, fremgangsmåter skisseres:

- *En prosessuell sammenheng mellom lederlønnssystemet og etatsstyringen*

Sammenhengen vil være overveiende kronologisk, og to tidsrom peker seg ut for å koble ledersamtalen og etatsstyringsdialogen – ifm. slutføringen av tildelingsbrevet eller årsrapportmøtene. Å avholde ledersamtalen i tilknytning til årsrapporteringen anbefales.

- *En innholdsmessig sammenheng mellom de to*

For å sikre koblingen mellom tildelingsbrev og lederkontrakt, bør lederkontrakten ha en referanse til tildelingsbrevets samlede mål- og resultatkrav, for å understreke lederens helhetsansvar og for å gi rom for å gå inn på enkeltområder/mål. En eventuell videreutvikling av enkelte mål/resultatkrav i tildelingsbrevet til krav i lederkontrakten, må gjøres på en slik måte at det ikke fører til at lederens oppmerksomhet dreies for mye fra helheten til enkeltdeler av virksomheten – noe som kan føre til uønsket målforskyvning

Samtidig må det tas hensyn til at kravene i lederkontrakten er personlige krav til lederen. Ledersamtalen er en fortrolig arena som passer til å ta opp temaer – gjerne i dybden - som det ikke er lett å drøfte i store fora som et etatsstyringsmøte. Ledersamtalen egner seg derfor ikke til å drøfte mange krav og mål.

I pkt. 2.3 gis det råd i bruk av KMDs skjemaer som vedlegg til kontrakten. I pkt. 3 er det gjengitt eksempler på konkrete stillings- og resultatkrav fra ulike lederlønnskontrakter (i anonymisert form).

1 Innledning

Målet med revidert lederlønnsordning er:

1. å innføre en sterkere konsekvenskultur i staten, og slik bidra til større gjennomføringsevne og handlekraft. Ordningen tar sikte på å koble lønn nærmere til lederens prestasjoner ift. de pålagte stillings- og resultatkrav. Gode resultater og god måloppfyllelse skal kunne honoreres. Svake resultater skal få konsekvenser gjennom styrket oppfølging og utvikling i lederrollen, evt. redusert lønn og omplassering.
2. å fremme lederdialog og lederutvikling og stimulere til en mer enhetlig og reflektert fastsetting av mål og krav, og vurdering og oppfølging av lederne. KMDs nye retningslinjer for lederlønnsordningen legger derfor vekt på å koble stillings- og resultatkravene nærmere til målene i tildelingsbrevet.
3. samtidig er det naturlig at stillings- og resultatkrav tar hensyn til overordnede intensjoner og krav til ledelse i staten, slik de er nedfelt i lederplakaten «God ledelse i staten» (KMD, 2014). Den sier at ledere i staten skal:
 - Avklare oppdraget og omsette det til mål og strategi
 - Tydeliggjøre ansvar, roller og krav i egen organisasjon
 - Vise tillit, involvere og utvikle organisasjonen kontinuerlig
 - Fremme samhandling og effektiv oppgavefordeling
 - Svare for oppnådde resultater og kvalitet i tjenestene

Lederlønnsordningen har gitt departementene varierende handlefrihet over tid i lønnsdannelsen, men større frihet når det gjelder målfastsetting, vurdering og oppfølging av lederne. Dette har gitt muligheter til å tilpasse bruken av ordningen til det enkelte departements særegne forhold og behov. På den annen side har mangel på faste prosedyrer lagt til rette for ulik praksis mellom departementene. Det kan også ha ført til uønskede kvalitetsforskjeller mellom departementenes bruk av ordningen.

Evalueringen av lederlønnsordningen som Samfunns- og næringslivsforskning (jf. SNF nr. 05/2009) foretok for noen år siden, viste bl.a. at det var forholdsvis liten sammenheng mellom vurderingen av ledernes prestasjoner og lønnsdannelsen.

Finansdepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet har i fellesskap gjennomført et prosjekt for å bedre koblingen mellom lederlønnssystemet på den ene siden og etatsstyringen på den annen side. Målet er å bidra til å etablere en god praksis for prosessuell og innholdsmessig sammenheng mellom lederoppfølging og styringsdialog mellom

departement og underliggende virksomhet i tråd med intensjonene i *Program for bedre styring og ledelse*. Resultatet av prosjektet danner grunnlag for denne veilederen.

Veilederen skal formidles til departementsfellesskapet og eventuelt gi grunnlag for systemjusteringer/-endringer, kompetanseoppbygging om koblingen mellom etatsstyringen og statens lederlønssystem, og et grunnlag for rådgivning om bruk av systemet.

2 Sammenhengen mellom etatsstyringen og lederoppfølgingen

2.1 Prinsipielt om etatsstyring og lederoppfølging

Prinsipper som er vektlagt i veilederen:

- En hensiktsmessig organisering av underliggende virksomheter etter formål og samfunnsoppdrag.
- Den enkelte virksomhetsleder har et helhetlig ansvar for virksomheten innen rammene av budsjett, tildelingsbrev og øvrige skriftlige styringsdokumenter.
- Departementet må unngå unødig detaljstyring, og virksomhetsledere må bruke de fullmakter og det handlingsrom de har.
- Den formelle kontraktsamtalen kobles tettere sammen med etatsstyringen iht. det reviderte lederlønssystemet.
- Lederkontrakten med stillings- og resultatkrav kobles tettere sammen med resultatkravene i de formelle styringsdokumentene i etatsstyringen.

Instruksen til virksomhetsleder omhandler normalt virksomhetens samfunnsoppdrag, rolle- og ansvarsfordelingen mellom departementet og virksomheten, permanente og overordnede mål, fullmakter til virksomheten, krav til intern styring og kontroll i virksomheten og styringsdialogen for øvrig.

Tildelingsbrevet skal først og fremst følge opp Stortingets budsjettvedtak og forutsetninger, omtale strategiske satsinger og gi prioritering framover, sette mål og styringsparametere for det aktuelle budsjettåret, og angi fullmakter og andre krav.

Referater fra styringsdialogmøter oppsummerer og sammenfatter innholdet i de formelle, årlige møtene mellom departement og virksomhet. Referatet er et styringsdokument som kan inneholde styringssignaler, og som også sendes i kopi til Riksrevisjonen.

Årsrapporten skal blant annet gi et dekkende bilde av virksomhetens resultater og gi departementet grunnlag for å vurdere måloppnåelse og ressursbruk.

Utover den formelle styringsdialogen og de nevnte styringsdokumentene, vil det være en fagdialog mellom departementet og virksomheten. Fagdialogen vil være viktig og nødvendig for å få til gode prosesser og gjensidig forventningsavklaring til de resultatene som styringsdokumentene ber om. Fagmøtene er likevel ikke en arena for ny, eller endret, styring.

2.2 Lederlønssystem og etatsstyring – Prosessuell og innholdsmessig sammenheng

Intensjonen om å koble lederlønssystemet til etatsstyringsdialogen kan bl.a. vurderes ut fra prosess og innhold:

1. Det kan legges til rette for en prosessuell sammenheng, med vekt på å koble utforming og oppfølging av stillings- og resultatkravene i lederlønnskontrakten i tid til arbeidet med tildelingsbrev og/eller oppfølging av årsrapporten
2. Det kan utformes stillings- og resultatkrav som innholdsmessig følger opp eller utfyller målene i tildelingsbrevet

Prosessuell sammenheng

To tidsrom egner seg godt for å koble ledersamtalen til etatsstyringsdialogen:

- I tilknytning til årsrapportmøtene.
Frist for årsrapport er 15. mars. De etterfølgende årsrapportmøtene gir departementene en helhetlig gjennomgang av virksomhetens resultater og leveranser. Det tilsier at lederoppfølgingen med fordel kan kobles i tid til disse møtene. Rapporten og diskusjonen i møtet kan bidra til hva som bør vektlegges neste år og kan synliggjøre områder som kan utformes som krav til virksomhetslederen i lederkontrakten.
- I tilknytning til tildelingsbrevet.
God etatsstyring tilsier at det er en utstrakt dialog mellom departementet og virksomheten i forbindelse med tildelingsbrevet. Prosessen med å slutføre tildelingsbrevet kan imidlertid dra ut i tid, både av hensyn til at Stortinget sluttbehandler statsbudsjettet relativt seint i desember, og at koordinering internt og med andre styringsinteressenter kan være krevende for departementet. Når endelig tildelingsbrev sendes fra departementet, er det normalt bare to-tre måneder før årsrapporten for forrige år foreligger.

Når det gjelder vurdering av måloppnåelsen, vil departementet bygge på årsrapporten kombinert med andre styringsdokumenter, inntrykk og vurderinger. Her kan det også være hensiktsmessig med et nært samarbeid mellom fag-/styringsavdeling, HR, andre tverrgående områder som IKT, sikkerhet og beredskap og internasjonale spørsmål.

Tidspunktet for kontraktsamtalene bør tas inn i styringskalenderen, som bør omfatte både lederoppfølgingen og etatsstyringen. Styringskalenderen bør legges ved tildelingsbrevet.

Innholdsmessig sammenheng

Det kan være vanskelig å få til en innholdsmessig sammenheng mellom tildelingsbrevet, som ivaretar etatsstyring, og stillings- og resultatkravene i lederkontrakten, som primært skal ivareta individuelle krav til ledelse. Lederkontrakten bør derfor ha en referanse til tildelingsbrevets samlede mål- og resultatkrav, både for å understreke lederens helhetsansvar og for å gi rom for å gå inn på enkeltområder i ledersamtalen.

Enkelte av målene i tildelingsbrevet kan være utgangspunkt for resultatkrav i lederkontrakten. Enkelte mål kan kreve spesiell lederoppmerksomhet og utdypende årsaksforklaringer som egner seg bedre for behandling i en mer fortrolig arena som ledersamtalen, enn i en stor forsamling som et etatsstyringsmøte. For eksempel kan dette være saker som:

- Langsiktig utvikling av virksomhetens produksjonsprosesser, systemer, teknologi, kompetanse og kapasitet
- At virksomheten oppnår sitt potensial og ivaretar regelverk og etiske retningslinjer

- Hvor departementet ikke er fornøyd med resultatoppnåelsen, kanskje til tross for at saken har vært en gjenganger over år
- Involverer arbeidsmiljøet, utfordringer i ledergruppen, krevende personalsaker, omstillingsprosesser, samarbeid og medbestemmelse, og interne og eksterne relasjoner

En eventuell videreutvikling av resultatkrav i tildelingsbrevet til krav i lederkontrakten, må gjøres på en slik måte at det samtidig styrker både oppfølging av det enkelte resultatkrav og helheten i kravene til virksomheten. Det må ikke føre til at lederens oppmerksomhet dreies fra helheten til enkeltdele av virksomheten – noe som kan føre til målforskyvning.

Lederlønnskontrakten må heller ikke føre til for mye vekt på driftsmål, mens utviklingsmål som er vanskeligere å måle blir nedprioritert. Virksomhetslederens oppmerksomhet vil ofte rette seg mot strategi og utvikling av virksomhetens organisasjon, prosesser, systemer og kompetanse, som kan ha en tidshorison utover det aktuelle budsjettåret. Den løpende driften av virksomheten vil ofte bli ivaretatt av linjeorganisasjonen forøvrig. Hensynet til daglig drift og hensynet til utvikling må balanseres.

Stillings- og resultatkravene i lederkontrakten er personlige krav til lederen. Det er ikke tilleggskrav til virksomheten, som kommer i tillegg til kravene som er gitt i tildelingsbrevet.

Når den innholdsmessige koblingen til tildelingsbrevets krav gjøres ved å henvise til målene og resultatkravene i tildelingsbrevet samlet, kan eventuelle vesentlige avvik (positive/negative) i hele eller deler av måloppnåelsen drøftes nærmere i ledersamtalen. Dette kan gi grunnlag for å vurdere om lederen kunne ha bidratt bedre til måloppnåelse eller har bidratt utover forventet nivå. Her bør det legges vekt på at ledersamtalen ikke egner seg for drøfting av et stort antall mål, men at en derimot velger ut relativt få blant de som egner seg for denne arenaen.

Lederoppfølgingen legger til rette for en fortrolig dialog mellom virksomhetslederen og departementsråden og ekspedisjonssjefen i ledersamtalen. Utfordringer knyttet til hans/hennes lederskap og utviklingsmål bør derfor vanligvis gis større oppmerksomhet enn virksomhetsmålene som drøftes mellom departementets og etatens ledelse i etatsstyringsmøtene. Selv om også lederlønnskontrakten gjelder for ett år, kan den ha et lengre perspektiv enn det årlige tildelingsbrevet, for å favne langsiktige og strategiske mål. Det kan med andre ord være andre relevante krav enn mål fra tildelingsbrevet som kan tas inn i lederkontrakten. KMD har f.eks. laget et sett kriterier over hvilke mål/forhold som bør tas med i ledersamtalen.

FIN har i sine lederkontrakter lagt vekt på å beskrive hovedansvarsområder og hovedoppgaver, i tillegg til å vise til de samlede resultatkravene i styringsdialogen, for å bidra til å avklare rolle- og ansvar for virksomhetslederen.

Selv om ledersamtalen har fokus på utgående periodes mål og tilpasningen til tildelingsbrevets mål for neste år, må den også ha rom for saker de to parter ønsker å ta opp. Eksempler på slike saker er nevnt i pkt.3.3, *Innholdsmessig sammenheng*.

Lønn og resultater

KMD har uttrykt at det nye lederlønnssystemet skal bidra til en sterkere konsekvenskultur i staten, bl.a. ved å koble lønn og lønnsdannelse nærmere til lederens prestasjoner. Det er

enklere å knytte lønn til tydelige, kvantitative mål enn til lederens evne til å sette virksomheten i stand til å nå pålagte mål og resultater, ivareta helhetsvurderinger og langsiktige strategiske forhold m.v. Det kan derfor være krevende å finne relativt objektive kriterier for å knytte lønn til resultater, og en bør i denne forbindelse være bevisst på risikoen for målforskyving hos lederen. Spørsmål om lønnsdannelse ligger imidlertid utenfor rammen av denne veilederen.

Offentlighet

Både tildelingsbrev og lederkontrakter må vurderes opp mot Offentleglova. Tildelingsbrevet publiseres normalt på regjeringen.no i sin helhet. Lederkontraktene med stillings- og resultatkrav er i utgangspunktet også offentlige, ref. uttalelse fra Justisdepartementets lovavdeling 4. februar 2009. Det kan imidlertid være aktuelt å vurdere å unnta deler av innholdet i kontraktene fra innsyn. Begrunnelse for unntak kan for eksempel være offentliglova § 23, 1. ledd om forsvarlig gjennomføring av lønns- eller personalforvaltningen, § 13 bl.a. med grunnlag i personlige forhold eller forretningsforhold, eller § 24 fordi det vil motvirke kontroll- og reguleringstiltak. Også andre unntakshjemler kan være aktuelle.

Oppsummering

Det er en utfordring å utnytte de to arenaene for etatsstyring og lederoppfølging på en slik måte at det oppstår en synergieffekt. Kravene til lederne i lederkontraktene er gjerne mer personlige og ofte mer langsiktige enn i etatsstyringsdialogen – for eksempel knyttet til lederens bidrag til virksomhetens resultatoppnåelse, vedkommendes rammebetingelser, hva som må til for å nå milepæler i utvalgte mål/krav, hva som må til for å sikre et godt lederskap i virksomheten m.v. (jf. pkt. 3.3).

Å utnytte sammenhengen mellom etatsstyringen med målene i tildelingsbrevet og lederoppfølgingen med stillings- og resultatkravene i lederkontrakten, kan skje gjennom samkjøring i prosess, eller ved kobling av mål. Det kan også ligge en gevinst i å vurdere lederne samlet, sammenligne og å lære på tvers. Når en gjør dette må en ta hensyn til risiko, vesentlighet og egenart for den enkelte virksomhet og virksomhetsleders situasjon.

2.3 Rutiner, maler, mv.

KMDs nye retningslinjer for lederlønnssystemet legger opp til at stillings- og resultatkravene formuleres i vedlegg til lederlønnskontrakten og relateres til – men ikke dupliserer - ulike typer mål i tildelingsbrev m.v. Dette vedlegget (del A) omtales nærmere nedenfor. Dessuten omtales vedleggets del B som skal inneholde tiltak for utvikling av lederen selv.

Del A *Krav til Resultater* omhandler hva lederen skal bidra med for at virksomheten skal lykkes. Her kan det tas inn hva som skal være lederens bidrag til at virksomheten når de målene i tildelingsbrevet hvor det er behov for ekstra årvåkenhet fra lederens side og hvor hans/hennes bidrag kan utgjøre en forskjell, jf. drøftingen ovenfor i pkt. 2.2. Det bør ikke være for mange mål som adresseres. Det anbefales ikke å gjenta alle målene og resultatkravene fra tildelingsbrevet.

Fokus i del B *Utvikling av eget lederskap* er på lederen selv – hans/hennes utviklingsmål og hvilke tiltak som er viktigst å jobbe med for å utvikle lederskapet videre. KMDs retningslinjer inneholder en nærmere guide til forberedelse og spørsmål som kan brukes før og under ledersamtalen om dette. Denne delen av kontraktvedlegget skal

dokumentere mål og støtte som arbeidsgiver gir lederen for å kunne ivareta sine oppgaver på en god måte. Det er derfor viktig at de tiltak en blir enig om nedfelles her, både for å skape gjensidig forpliktelse mellom leder og arbeidsgiver omkring utviklingsplanen, men også for å ha dokumentasjon for at arbeidsgiver har vært aktiv i å støtte lederen.

3 Anbefaling om rutiner

3.1 Prosess for lederoppfølgingen

Det foreslås én ledersamtale (kontrakts-/medarbeidersamtale) per år, som gjennomføres i løpet av våren, i tilknytning til tildelingsbrev for inneværende år og/eller årsrapport fra foregående år. Tidspunktet tas inn i styringskalenderen.

Hovedtrekk i departementets forberedelse til ledersamtalen vil være:

- Virksomhetslederens egevaluering innhentes og vurderes. Virksomhetsleder bes også fremme forslag til nye stillings- og resultatkrav
- Ansvarlig fagavdeling, (eventuelt) i samarbeid med HR, utarbeider et notat med departementets vurderinger av virksomhetslederens resultater forrige år og forslag til stillings- og resultatkrav for neste år
- De to avdelingene har etter behov et formøte med departementsråden
- Ledersamtalen gjennomføres av departementsråden og ansvarlig ekspedisjonssjef fra departementet
- Det skrives et møtereferat

Lønnsjustering vurderes samlet etter alle ledersamtalene er gjennomført. HR forbereder et notat om lønnsjustering. For virksomhetsledernes vedkommende er de styringsansvarlige ekspedisjonssjefene involvert. Lønnsjustering(er) beslutes av departementsråden i samråd med statsråden.

3.2 Innhold i stillings- og resultatkravene

Virksomhetslederen har og må ha et helhetsansvar for virksomhetens leveranser og resultater. Lederkontrakten bør som nevnt ha en referanse til tildelingsbrevets samlede mål- og resultatkrav, men for øvrig bør den fokusere på leders bidrag til virksomhetens resultatoppnåelse ift. mål der det er behov for ekstra oppmerksomhet, i tråd med drøftingen i pkt. 2.2 ovenfor. Det vises til forslagene i pkt. 2.3 om bruken av KMDs retningslinjer som gjelder vedlegg til lederlønnskontrakten.

Eksempler på mål som kan kreve spesiell lederoppmerksomhet (stillings- og resultatkrav) og eventuelt utdypende årsaksforklaringer, er nevnt i pkt. 2.2, avsnitt om *Innholdsmessig sammenheng*.

3.3 Eksempler på stillings- og resultatkrav for ledere

Utgangspunkt: Prop. 1 S, tildelingsbrevet, strategiplan, virksomhetsplan.

Det årlige tildelingsbrevet, teksten i budsjettproposisjonen og instruksene til virksomheten gir rammen for virksomheten og hovedsatsingsområder i årene framover. Disse styringsdokumentene skal sammen med virksomhetens interne strategidokument legges til grunn for virksomhetens arbeid med virksomhetsplanen. Strategiplanen/virksomhetsplanen skal være et fleksibelt styringsredskap som kan tilpasses endrede rammebetingelser.

Den enkelte leders stillings- og resultatkrav er individuelle krav til vedkommende leder.

Nedenfor er det noen eksempler på konkrete, spesifikke resultatkrav, gruppert etter de temaene som er nevnt i siste avsnitt i punkt 2.2 *Innholdsmessig sammenheng*. For å få et helhetlig bilde, må lederens stillings- og resultatkrav ses i sammenheng med virksomhetens tildelingsbrev.

Tema: Langsiktig utvikling av virksomheten

- Pådriver for effektivisering og produktivitetsutvikling i virksomheten
- Tilrettelegge for fortsatt god drift og utvikling av virksomhetens IT-portefølje
- Ta initiativ til bedre utnyttelse av digitale verktøy og legge en plan for gevinstrealisering
- Videreføre planarbeidet for nytt(bygg) på en god måte

Tema: Oppnåelse av virksomhetens potensial

- Videreutvikle og effektivisere sin organisasjon og sikre tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til kommende oppgaver
- Sikre god oppfølging og gjennomføring av evalueringen av direktoratets arbeid med regelverksutvikling og -fortolkning

Tema: Områder med forbedringspotensial

- Totale sluttkostnader for ... prosjektene overstiger ikke samlet styringsramme
- Gjennomføre bedre og mer effektive prosesser for konseptutvikling og eierstyring i tidlig fase. Sikre bedre styring og tydeligere beslutninger i utviklingen mellom og

Tema: Omstilling, samarbeid, medbestemmelse og arbeidsmiljø

- Sikre god og effektiv oppfølging avstruktursaken (region, kontor osv.) og forarbeidene til, herunder sikre god mediehandtering, hvor direktoratets standpunkt kommuniseres tydelig og bidrar til å underbygge saken
- Bidra til at samarbeidet med ... fungerer godt
- Tilrettelegge for effektiv integrering av oppgaver og ansatte overført til virksomheten på en måte som muliggjør en mer helhetlig og effektiv ressursbruk
- Fortløpende vurdere ledergruppens sammensetning og organisering

Det må understrekes at disse stillings- og resultatkravene er hentet fra etater som er ulike i størrelse, formål og organisering m.m. Antallet krav foran er flere enn det som normalt anbefales for en virksomhet.

Utgitt av:
Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Publikasjonskode: H-2388

Omslag:
Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon - 01/2017