



DET KONGELIGE KOMMUNAL-
OG MODERNISERINGSDEPARTEMENT

Retningslinjer

Om forholdet mellom politisk ledelse og embetsverk

Syv plikter for embetsverket





DET KONGELIGE KOMMUNAL-
OG MODERNISERINGSDEPARTEMENT

Retningslinjer

Om forholdet mellom politisk ledelse og embetsverk

Syv plikter for embetsverket



Forord

I departementene møtes politikk og forvaltning. Departementene er faglige sekretariater for politisk ledelse, ikke politiske sekretariater. Departementene utfører og ivaretar forvaltningsmessige oppgaver og verdier. Embetsverket skal på den ene siden ivareta hensynet til faglighet og kontinuitet over tid, og på den andre siden bistå den til enhver tid sittende regjering i å utvikle og gjennomføre regjeringens politikk.

I Norge er det lang tradisjon for at politikere og embetsverk samarbeider godt og respekterer hverandres roller. Vi har derfor ikke laget nye eller skjerpet inn eksisterende regler.

Regelverket på dette området er i dag spredt på mange dokumenter og kan dermed framstå som uoversiktlig og lite tilgjengelig. Disse retningslinjene skal bøte på dette.

Formålet med disse retningslinjene er å øke bevisstheten rundt forholdet mellom politikk og embetsverk i lys av endringer i oppgaver og utviklingstrekk i samfunnet. Et eksempel på dette er at omfanget av oppgaver knyttet til rollen som sekretariat for politisk ledelse har økt de siste ti-årene, mens det relative omfanget av tradisjonelle forvaltningsoppgaver er redusert. Et annet eksempel er den økte og kontinuerlige oppmerksomheten fra ulike medier.

Retningslinjene er i kapittel 4 formulert som syv plikter for embetsverket. Embetsverket i denne sammenheng betyr ansatte i sentralforvaltningen. Målgruppen for retningslinjene er først og fremst embetsverket i departementene, men de vil også kunne være nyttige for politisk ledelse. Videre vil de også kunne være av interesse for ledere og ansatte i ytre etater.

Formålet med retningslinjene er å gjøre det enklere, både for embetsverk og politikere, å kunne håndtere forvaltningsetiske dilemmaer som kan oppstå i den praktiske hverdagen. Dette vil kunne støtte opp under et godt og gjensidig tillitsforhold mellom politikere og embetsverk og mellom forvaltning og innbyggere.

Retningslinjene gir ikke nødvendigvis svar på de konkrete utfordringene/ dilemmaene som embetsverk og politikere kan komme opp i eller stilles overfor. Formålet er å beskrive hvilke hensyn som må tas når embetsverk og politikere

skal håndtere slike utfordringer. Retningslinjene kan bidra til at man selv skal kunne komme fram til gode løsninger dersom dilemmaer oppstår.

I tillegg til retningslinjene er det utarbeidet en samling med konkrete dilemmaer knyttet til forholdet mellom politisk ledelse og embetsverk. Det anbefales at departementene bruker dilemmasamlingen i sin løpende kompetanseutvikling og supplerer den med eksempler fra eget departementsområde.

Oslo, januar 2019



Eivind Dale

departementsråd, Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Innhold

1	Forvaltningsverdiene	7
1.1	Demokrati	7
1.2	Rettsikkerhet	7
1.3	Faglig integritet	8
1.4	Effektivitet	9
2	Departementenes oppgaver og organiseringen av politisk ledelse og embetsverket	10
2.1	Hva er et departement?	10
2.2	Departementets hovedoppgaver	10
2.3	Samspillet mellom politikk og embetsverk	11
2.4	Statsministeren, statsråden og den politiske staben	12
2.5	Embetsverket	13
2.6	Underliggende etater og virksomheter	14
3	Forholdet mellom politikere og embetsverk – og utviklingstrekk i forvaltningen	16
3.1	Forholdet mellom politikere og embetsverk	16
3.2	Utviklingstrekk i forvaltningen	17
4	Embetsverkets syv plikter	20
4.1	Lovlighet	20
4.2	Sannhet	21
4.3	Lojalitet	23
4.4	Faglighet og faglig uavhengighet	24
4.5	Partipolitisk nøytralitet og objektivitet	25
4.6	Åpenhet	27
4.7	God styring og ledelse	28
5	Om bruken av retningslinjene	30
	Liste over lover, retningslinjer, publikasjoner mv.	31

I retningslinjene bruker vi betegnelsen embetsverk både for de som er utnevnt som embetsmenn av Kongen i statsråd, og for de som er ansatt av departementene.



1 Forvaltningsverdiene

Ansatte i forvaltningen arbeider på vegne av fellesskapet. Arbeidet i offentlig forvaltning bygger på fire forvaltningsverdier¹: Demokrati, rettssikkerhet, faglig integritet og effektivitet. Nedenfor følger en kort beskrivelse av de fire forvaltningsverdiene og betydningen de har for behandlingen av saker i offentlig forvaltning.

1.1 Demokrati

Innbyggerne utøver folkestyret gjennom bruk av stemmeretten ved stortings-, fylkestings- og kommunevalg. Mellom valgene kan innbyggerne medvirke og påvirke blant annet gjennom offentlige høringer. Innbyggerne kan også føre kontroll med forvaltningen ved at forvaltningen selv viser åpenhet og informerer om sin virksomhet, eller ved at innbyggerne, organisasjonene og mediene bruker sin innsynsrett. Embetsverket skal ivareta innbyggernes rett til påvirkning, medvirkning og innsyn i forvaltningens arbeid.

Embetsverket skal gjennomføre regjeringens politikk innenfor de rammer som Stortingets lov- og budsjettvedtak setter. Regjeringen er konstitusjonelt og parlamentarisk ansvarlig for det som skjer i forvaltningen. Embetsverket skal opptre lojalt overfor regjeringens politikk innenfor de rammene som de rettslige normene setter. Embetsverket skal til enhver tid kunne tjene skiftende politiske ledelser fra ulike politiske partier.

1.2 Rettssikkerhet

Rettssikkerhetshensyn er grunnleggende i forvaltningen. Den enkelte innbygger skal være beskyttet mot overgrep og vilkårlighet fra myndighetenes side. Innbyggeren skal ha mulighet til å forutberegne sin rettsstilling og forsvare sine interesser. Rettssikkerhet medfører krav til måten de enkelte sakene behandles på. Avgjørelser må treffes av uhildede personer, og de private parter skal gis mulighet til å forsvare sine interesser overfor motparter, de som treffer

¹ De fire forvaltningsverdiene er ulovfestede og har utviklet seg over tid, jf. også Max Webers modell for det ansvarlige byråkrati (Hanssen mfl., 2018, side 138 ff.) De er også omtalt i St.meld. nr. 19 (2008-2009) Ei forvaltning for demokrati og fellesskap, kap. 3.4 Dei grunnleggjande verdiane, sidene 30-32.

avgjørelser osv. Saksbehandlingen skal være saklig. Dersom saksbehandlingen blir usaklig, kan beslutningen bli ugyldig. Kjernen i denne forvaltningsverdien er å styrke og gi trygghet for den enkeltes stilling overfor myndighetene.

Elementer som skal sikre rettsikkerheten er:

Legalitet: Myndighetenes inngrep overfor den enkelte må ha grunnlag i lov.

Grundighet: Saker skal behandles så grundig som nødvendig.

Likhet: Like tilfeller skal behandles likt.

Kontradiksjon: Den enkelte skal få gi sitt syn og legge fram de faktiske omstendighetene i saken før avgjørelse treffes.

Forholdsmessighet: Forvaltningens avgjørelser bør ikke være mer inngripende enn nødvendig.

Saklighet: Det skal ikke tas usaklige hensyn. Vurderinger skal være objektive, upartiske og nøytrale.

Etterprøvnbarhet: Saksbehandlingen skal være etterprøvnbar, jf. prinsippet i forvaltningsloven om skriftlighet i saksbehandlingen.

Domstolskontroll: Lovligheten av forvaltningens avgjørelser og opptreden for øvrig kan etterprøves av uavhengige domstoler.

1.3 Faglig integritet

Embetsverket må bruke faglig kunnskap og faglig skjønn i utøvelsen av sitt arbeid i forvaltningen. Faglig uavhengighet og objektivitet er nødvendig for å sikre gode beslutninger og innbyggernes tillit til forvaltningen. Dette er også nødvendig for at politikere fra ulike partier kan ha tillit til forvaltningen, både de som er i posisjon og de som er i opposisjon.

Det vises til en mer utdypende omtale av faglighet og faglig integritet i kapittel 4.4 og i Stortingsmelding nr. 19 (2008-2009)².

² St.meld. nr. 19 (2008-2009) Ei forvaltning for demokrati og fellesskap, kap. 3.4.3 Fagleg integritet.

1.4 Effektivitet

Forvaltningen ivaretar og bruker fellesskapets ressurser. Ressursene skal derfor brukes på den mest effektive måten. Med ressurser menes blant annet penger, ansattes kompetanse, maskiner, bygninger med mere.

Embetsverket skal legge til rette for effektiv ressursbruk, og utøve sitt arbeid så effektivt som mulig. Innenfor rammene av statsrådets overordnede ansvar og ledelse, skal embetsverket sørge for god styring og ledelse. Effektivitet handler både om kostnadseffektivitet (å gjøre tingene riktig), formåleffektivitet (å gjøre de riktige tingene) og prioriteringseffektivitet (å prioritere mellom ulike mål, formål eller politikkområder (som kan være i konflikt med hverandre) slik at man samlet sett oppnår høyest mulig grad av måloppnåelse.

2 Departementenes oppgaver og organiseringen av politisk ledelse og embetsverket

2.1 Hva er et departement?

Departementene er de fremste institusjonene for utforming og gjennomføring av regjeringens politikk. Samtidig er departementene, etter Kongen i statsråd, den øverste myndighet i forvaltningen. Departementene har to hovedroller:

- De skal gi faglige innspill til hvordan regjeringens politikk best kan utformes og iverksettes.
- De skal sørge for iverksetting av regjeringens (og Stortingets) vedtatte politikk, ofte gjennom ytre etater som f.eks. direktoratene.

Departementene skal tjene enhver regjering, uansett partipolitisk farge. Av hensyn til demokratiet og rettsikkerheten, er det en forutsetning at departementene ikke blir partipolitiske sekretariater. Bare på den måten kan enhver regjering være trygg på at den har et lojalt og faglig kompetent embetsverk til disposisjon.

2.2 Departementets hovedoppgaver

Departementets oppgave er å være faglig sekretariat for politisk ledelse, herunder bidra til å utarbeide regjeringens budsjett- og lovforslag til Stortinget.

Andre viktige departementsoppgaver er:

- Gjennomføring av sektorpolitikk overfor blant annet kommuner, næringsliv, organisasjoner og innbyggere innenfor politisk gitte og rettslige rammer
- Styring og oppfølging av underliggende virksomheter (etatsstyring) og statseide selskaper (eierstyring)
- Informasjon om regjeringens politikk og departementenes beslutninger
- Utøvelse av myndighet, primært ved enkeltvedtak, klagebehandling og fastsettelse av forskrifter

2.3 Samspillet mellom politikk og embetsverk

Statsministeren, statsrådene og statssekretærene utnevnes av Kongen og er embetsmenn. De har likevel ikke et ordinært tilsetningsforhold og stillingsvern slik som det administrative embetsverket har.

Statsrådene er i instruks for regjeringen (heretter regeringsinstruksen) av 1909 tillagt en tilsynsplikt overfor embetsverket i § 3:

Som departementchefer paaligger det statsraaderne, enhver for sit departements vedkommende, at paase og være ansvarlig for, at enhver til departementet indkommen sak tilbørlig behandles og fremmes til avgjørelse; at Statens og enhver borgers tarv nøie varetages; at offentlige regnskaper i ret tid avlægges, revideres og decideres; at departementernes embeds- og tjenestemænd tilholdes nøie at overholde sine plikter såvel med hensyn til tjenesten som like overfor almenheten.

Forholdet til statssekretærene er regulert i Grunnloven § 14:

Kongen kan beskikke statssekretærer til å bistå statsrådets medlemmer under utførelsen av deres forretninger utenfor statsrådet. Den enkelte statssekretær handler på vegne av det medlem av statsrådet som han eller hun er knyttet til, i den utstrekning vedkommende bestemmer.

Det demokratiske aspektet som springer ut av Grunnloven og parlamentarismen, er at statsrådene, så lenge de har tillit fra Stortinget, har en legitim rett til å bruke forvaltningen til å iverksette sin politikk. Regjeringen har etter Grunnloven § 82 opplysningsplikt overfor Stortinget:

Regjeringen skal meddele Stortinget alle de opplysninger som er nødvendige for behandlingen av de saker den fremlegger. Intet medlem av statsrådet må fremlegge uriktige eller villedende opplysninger for Stortinget eller dets organer.

Statsrådene har ifølge Grunnloven en plikt til å søke avskjed dersom Stortinget bestemmer dette. Samtidig har forvaltningen en plikt til å sørge for at den er i stand til å tjene, og fra første dag kan oppnå tillit fra, en eventuell ny regjering.

2.4 Statsministeren, statsråden og den politiske staben

Statsministeren leder regjeringen, og statsrådene har opplysningsplikt overfor statsministeren, jf. regjeringsinstruksen § 1 nr. 1:

I statsrådet, som består av så mange medlemmer som til enhver tid bestemte, er statsministeren formann og kan som sådan forlange av ethvert av Regjeringens departementer enhver opplysning som han måtte finne anledning til, om enhver under vedkommende departement hørende sak.

Statsråden er den øverste leder i departementet, og kalles også departementssjef. Det må skilles mellom statsråden som partipolitiker og statsråden som departementsleder og medlem av regjeringen. Det er i rollen som departementsleder og medlem av regjeringen statsråden (og øvrig politisk ledelse) har krav på de ansattes lojalitet. Grensen mellom det politiske og det byråkratiske beslutningssystemet «går altså tvers gjennom statsråden, som har en dobbeltfunksjon som byråkrat og politiker» (NOU 1993: 15 Forvaltningsetikk).

Statsråden er, i tillegg til å være leder av et departement og en sektor, også medlem av regjeringskollegiet. Embetsverket skal følge opp beslutninger fra Kongen i statsråd, konklusjoner fra regjeringskonferanser og beslutninger fra egen statsråd. Formelt tas beslutninger av Kongen i statsråd og av den enkelte statsråd. Dersom en sak har vært behandlet i regjeringskonferanse, vil statsråden reelt sett være bundet av regjeringens konklusjoner.

Statsråd og statssekretær er de to øverste funksjonene i linjen i et departement. De kan, i kraft av rollene som departementsleder og som nestleder (innenfor gitte fullmakter), instruere embetsverket. Det samme kan Kongen i statsråd gjøre.

I rollen som partipolitikere og privatpersoner kan de ikke instruere embetsverket.

Statssekretæren er den nest øverste i departementet og utgjør sammen med statsråden den politiske ledelsen.

Statssekretærens arbeids- og myndighetsområde er nærmere beskrevet i reglement for departementenes organisasjon og saksbehandling (heretter departementsreglementet):

§ 3 Statssekretærens arbeids- og myndighetsområde.

Statssekretæren er direkte underlagt departementssjefen og skal ha som oppgave å bistå denne med departementets ledelse.

Statssekretæren handler på vegne av departementssjefen i den utstrekning denne bestemmer.

Statssekretæren fratrer senest sammen med departementssjefen.

Politisk rådgiver er statsansatt, dvs. ikke embetsmann, og ansatt av Statsministerens kontor. Vedkommende «fratrer senest sammen med departementssjefen», dvs. statsråden, jf. departementsreglementet § 5, annet ledd.

Politisk rådgiver inngår i den politiske staben, men regnes ikke som en del av den politiske linjeledelsen. Vedkommende sorterer i utgangspunktet rett under statsråden og kan i utgangspunktet ikke instruere embetsverket. Statsråden kan imidlertid gi slik fullmakt på et saklig begrenset område (Håndbok for politisk ledelse, pkt. 2.4).

2.5 Embetsverket

Grunnloven § 22 første ledd forutsetter at det skal være et embetsverk, og nevner også enkelte grupper av embetsmenn. Embetsmenn utnevnes av Kongen i statsråd. Statsansatteloven §§ 27 og 28 gir embetsmenn i departementene et sterkt vern mot avskjed. De skal kunne fremme saklige innsigelser og motforestillinger, uten å risikere sin stilling av den grunn.

Det er bare et fåtall av de ansatte i departementene som er embetsmenn. De andre betegnes statsansatte.

Den øverste administrative embetsmannen i departementet er departementsråden.

I departementsreglementet (kgl. res. av 30. november 1984) er departementsråden gitt en instruks som lyder:

§ 4 Departementsrådets arbeids- og myndighetsområde.

Departementsråden er departementets høyeste faste embetsmann.

Departementsråden har til hovedoppgave å avlaste og å være rådgiver for statsråden i arbeidet med ledelsen og samordningen av departementets arbeid. Han skal sørge for at arbeidet i departementet utføres så rasjonelt som mulig. Han skal videre holde departementssjefen underrettet om arbeidet i departementet og straks gi denne melding om saker av særlig viktighet.

Departementssjefen kan gi departementsråden fullmakt til selv å avgjøre bestemte saker av nærmere bestemt art. Viktige saker skal dog alltid forelegges for departementssjefen.

Denne oppgavebeskrivelsen for departementsrådsembetet er ifølge kommentarene til departementsreglementet ikke ment å være uttømmende.

2.6 Underliggende etater og virksomheter

Underlagt departementene har vi den øvrige sentralforvaltningen, både på sentralt, regionalt og lokalt nivå. De har ulike betegnelser, men ofte brukes fellesbetegnelsen etater. Det er stor forskjell på etatene, både med hensyn til størrelse, organisatorisk og geografisk inndeling og hvilke fullmakter, roller og oppgaver de har. Etatene i sentralforvaltningen kalles f.eks. direktorater, tilsyn, ombud, kompetansesentre med videre.

Med bakgrunn i prinsippet om ministerstyre, kan den ytre statsforvaltningen i utgangspunktet instrueres i alle saker innenfor gjeldende regelverk, men i de senere år er mange etater gitt ulike former for administrativ og/eller faglig selvstendighet. Uansett om den ytre statsforvaltningen er instruert av politikerne

eller ikke, skal den bygge sine råd på et faglig uavhengig grunnlag når den gir innspill til politikkkutforming. Departementene må tilse at etatene kan ivareta denne rollen på en god måte, og etatsstyring er derfor en av de mest sentrale departementsoppgavene.

I tillegg eier mange departementer frittstående virksomheter som er organisert på ulike måter. Det kan for eksempel være aksjeselskaper, statsforetak eller særlovsselskaper. Styringsformen her kalles eierstyring, og den er regulert gjennom det lovverket som er aktuelt for de enkelte virksomhetene.

3 Forholdet mellom politikere og embetsverk – og utviklingstrekk i forvaltningen

3.1 Forholdet mellom politikere og embetsverk

Enkelte ganger vil det kunne oppstå uklarheter knyttet til ulike forventninger som stilles til embetsverket. Kravene til embetsverket om å være lojalt på den ene siden og nøytralt og faglig uavhengig på den andre siden, er i utgangspunktet krav som kan komme i motstrid. Embetsverkets lojalitetsplikt gjelder både egen statsråd og regjeringen som kollegium. Se nærmere om lojalitetsplikten under punkt 4.3.

Spenningsforholdet mellom de ulike kravene til embetsverket er innebygget i systemet. For embetsverket dreier det seg om å kunne håndtere en mulig rollekonflikt langs to dimensjoner. For det første skal embetsverket være en lojal og konstruktiv medspiller for statsråden, parallelt med å ivareta hensynet til partipolitisk nøytralitet. Embetsverket skal både bidra til å fremme regjeringens politikk, men skal også potensielt kunne tjene en hvilken som helst annen regjering. For det andre er det forventninger om at embetsverket skal legge fram sine vurderinger etter beste faglige skjønn, uavhengig av hva som måtte være politisk ønskelig for statsråden.

Det er viktig med et godt tillitsforhold mellom politisk ledelse og embetsverk. Derfor må embetsverket i den praktiske hverdagen, og i dialogen med politisk ledelse, være åpen om de ulike dilemmaene og drøfte balansen mellom de ulike kravene. I tillegg er det viktig at både politikere og embetsverk klargjør og respekterer hverandres roller og oppgaver.

Embetsverket skal opptre lojalt og etter beste skjønn følge opp statsrådets intensjoner og beslutninger. Dette gjelder både ved forberedelse av regjeringens og statsrådets politiske saker og utspill, og ved iverksetting av vedtatt politikk.

Både forslag fra embetsverket og politiske beslutninger må være lovlige, dvs. at de må ligge innenfor rammene av de til enhver tid gjeldende lover og regler

nasjonalt og internasjonalt. Samtidig må de faglige rådene fra embetsverket være relevante, dvs. at de også må ligge innenfor det politiske handlingsrommet.

I departementene vil det være et handlingsrom som gir politisk ledelse mulighet til å veie ulike løsninger og dilemmaer mot hverandre. Høy faglig kompetanse og høy faglig integritet gjør embetsverket i stand til å gjøre rede for det handlingsrommet som eksisterer innenfor regelverket.

Det kan tenkes at det oppstår situasjoner og saker der det kan være en motsetning mellom et faglig råd som er gitt av embetsverket og det politikerne ønsker å beslutte. Når embetsverket har gitt sin faglige vurdering og ut fra dette anbefalt en løsning, men politikerne velger en annen løsning, innebærer de demokratiske spillereglene at politikerne har det siste ordet.

Embetsverkets faglige integritet kommer til uttrykk ved at det er kompetent og gir råd basert på hva som er faglig forsvarlig, uavhengig av den til enhver tid sittende politiske ledelse. Dette er viktig for å opprettholde tilliten til forvaltningen.

Ansatte i et departement, uavhengig av stilling og stillingsnivå, kan fra tid til annen få oppgaver som forutsetter et tettere samarbeid med politisk ledelse, som f.eks. prosjektledere for politisk initierte programmer/prosjekter. I noen stillinger er tett kontakt med politisk ledelse mer permanent. Dette gjelder f.eks. for departementsråd, ekspedisjonssjefer og enkelte kommunikasjonsmedarbeidere. Ansatte i nevnte stillinger vil derfor oftere enn andre ansatte kunne komme opp i ulike dilemmasituasjoner.

3.2 Utviklingstrekk i forvaltningen

I de siste ti-årene er det flere utviklingstrekk som har preget og preger departementene. Noen er nye, og noen forsterker den utviklingen som Statskonsult/Direktoratet for forvaltning og ikt (Difi) har dokumentert.

Flere saker har blitt delegert fra departementene til underliggende etater og til kommuner og fylkeskommuner. Antallet faglig uavhengige forvaltningsorganer har økt.

Mange saker er blitt mer komplekse enn før, fordi de involverer flere sektorovergrepene problemstillinger. Dette krever at flere departementer og underliggende virksomheter må samordne seg.

Mangfoldet blant mediene er blitt større, og færre aviser er tilknyttet partiene. Omfanget av ikke-redaktørstyrte medier har økt. Det har vært en økende bruk av sosiale medier, både blant politikere og i forvaltningen. Medialiseringen av samfunnet med en 24-timers mediesyklus, har også ført til økt hastighet i sakene og kortere tidsfrister.

Det er også en større grad av kontroll med forvaltningen. Stortinget har bygget ut sin kontrollfunksjon gjennom kontroll- og konstitusjonskomiteen. Det er økt kontrollaktivitet fra formelle kontrollinstanser som f.eks. Riksrevisjonen, Sivilombudsmannen og ulike tilsyn, men også fra medier og innbyggere. Noe av dette skyldes større grad av rettighetsfesting gjennom formelle regler, bl.a. ved at Norge er blitt avtalepart i flere internasjonale avtaler. I de siste tiårene har også mulighetene for innsyn, medinnflytelse og deltakelse i samfunnet økt.

Politiske initiativer tas og politikktvikling skjer i stor grad andre steder enn i departementene, f.eks. i uavhengige tenketanker, gjennom lobbyister, i organisasjonslivet o.l. Videre har Stortingets bruk av anmodningsvedtak økt. Antallet henvendelser fra Stortinget til regjeringen skifter imidlertid over tid, ofte avhengig av om vi har flertalls- eller mindretallsregjeringer.

Embetsverkets tradisjonelle rolle som kunnskapsbase er blitt utfordret, både på grunn av medialiseringen og fordi informasjon er blitt mer tilgjengelig enn før. Flere deltar i offentlige debatter, særlig i sosiale medier, og informasjon er lettere å dele enn før. Både politikere og embetsverk har fått flere informasjonskilder å forholde seg til.

Forvaltning og myndighetsutøvelse er fortsatt en grunnleggende del av departementenes arbeid. Forvaltningsoppgaver som fortsatt ivaretas av departementene er f.eks. tilskuddsforvaltning, klagesaksbehandling, etats- og selskapsstyring, utforming av dokumenter til regjering og Storting, intern

administrasjon og oppgaver knyttet til iverksetting av vedtak overfor innbyggere, kommuner og næringsliv. Som følge av endret oppgavesammensetning i departementene, har likevel oppgaver knyttet til rollen som faglig sekretariat for politisk ledelse (ofte benevnt som politikkutforming, politikkformidling og taktisk-strategisk rådgivning), blitt relativt sett mer omfattende.

Disse utviklingstrekkene kan utfordre forvaltningens rolle og kapasitet, både som utrednings-/saksforberedende organ og som gjennomføringsorgan. Dette påvirker også forholdet mellom politisk ledelse og embetsverk. Det vil derfor være behov for løpende bevissthet og diskusjon om forholdet mellom lojalitet, politisk nøytralitet og faglig integritet i departementene.

4 Embetsverkets syv plikter

Nedenfor beskrives syv sentrale plikter for embetsverket. Pliktene har sitt utgangspunkt i, og skal støtte opp under, de fire forvaltningsverdiene: demokrati, rettssikkerhet, faglig integritet og effektivitet.

Hovedtemaet i retningslinjene er forholdet mellom politisk ledelse og embetsverket i departementene. Men temaet er også relevant i forholdet mellom ledere og medarbeidere innad i embetsverket.

Embetsverket er en ressurs som regjeringen og statsrådene har en demokratisk rett til å bruke for å utvikle, kommunisere og iverksette sin politikk. Dette gir store muligheter for regjeringen til å få politisk innflytelse over samfunnsutviklingen, men bruken av embetsverket har også sine begrensninger. Embetsverket skal betjene politikerne, men ikke selv bli partipolitisk. Dette fordi embetsverket skal være en ressurs for den til enhver tid sittende regjering.

Noen viktige poenger vil av pedagogiske hensyn bli omtalt under mer enn én plikt. Pliktene kan ikke leses og håndteres hver for seg. For å få gode beslutninger, er det viktig at alle syv plikter sees i sammenheng og veies mot hverandre i den aktuelle situasjonen. Det understrekes også at punktlistene ikke er uttømmende.

4.1 Lovlighet

Embetsverket skal handle innenfor lovens rammer. Dette er grunnleggende i en rettsstat. For embetsverket gjelder plikten om lovlighet både når det gir råd til og foreslår tiltak overfor politikerne, men også når det iverksetter politiske vedtak.

Dersom politisk ønskede tiltak bryter med gjeldende regler eller ikke har tilstrekkelig hjemmel, må embetsverket foreslå å endre eller oppheve gjeldende lover eller foreslå nye lover.

Myndighetenes inngrep overfor den enkelte innbygger må ha hjemmel i lov gitt av Stortinget (legalitetsprinsippet). Dette er en overordnet rettsregel som følger av Grunnloven § 113.

I noen saker kan jussen være uklar eller flertydig, og gi rom for tolkning. I slike saker er det viktig at embetsverket, også overfor statsråden dersom vedkommende skal ta avgjørelsen, redegjør for denne usikkerheten og det rettslige handlingsrommet som foreligger. Videre at man tilkjenne gir hvilke tolkninger man har gjort av regelverket, herunder hvilke momenter og fakta man har lagt vekt på som grunnlag for konklusjonen.

Forpliktelsen innebærer bl.a. at embetsverket:

- må sikre at lovforslag som regjeringen fremmer overfor Stortinget, ikke strider mot Grunnloven
- må sikre at de lovforslag som fremmes overfor Stortinget ikke strider mot Norges internasjonale forpliktelser
- må sikre at de beslutninger som treffes i departementet er i tråd med gjeldende rett
- ikke må gi råd som innebærer at departementet eller statsråden fatter avgjørelser som er i strid med gjeldende rett
- foreslår nye lov- eller forskriftsbestemmelser der dette er nødvendig for å gjennomføre ønskede vedtak eller tiltak
- må si klart ifra dersom statsråden eller andre overordnede gir ordre som er i strid med gjeldende rett

4.2 Sannhet

Sannhetsplikten innebærer at embetsverket ikke selv gir eller bringer videre uriktige opplysninger, eller bidrar til at dette skjer. Det samme gjelder opplysninger som ikke nødvendigvis kan sies å være uriktige, men som i en gitt sammenheng kan virke villedende, f.eks. ved at viktige opplysninger ikke er tatt med i saksframstillingen. Endelig må embetsverket ikke unnlate å gi opplysninger av vesentlig betydning for en sak.

Embetsverket har først og fremst en sannhetsplikt overfor statsråden. I tillegg har embetsverket en plikt til å bidra til at departementet og statsråden ikke gir eller bringer videre uriktige eller villedende opplysninger til andre.

Regjeringen har etter Grunnloven § 82 opplysningsplikt overfor Stortinget. Bestemmelsen innebærer at regjeringen skal meddele Stortinget alle de opplysninger som er nødvendige for behandlingen av de saker den fremlegger,

og at intet medlem av statsrådet må fremlegge uriktige eller villedende opplysninger for Stortinget eller dets organer. Etterlevelse av opplysningsplikten er avgjørende for at Stortinget skal kunne ha tillit til de opplysninger det mottar fra regjeringen, for eksempel i forbindelse med lov- og budsjettforslag.

Sannhetsplikten innebærer ikke at alle faktiske opplysninger skal tas med, for eksempel i et svar som statsråden skal gi Stortinget. Men plikten betyr at man ikke må unnlate å gi opplysninger som er av avgjørende betydning for saken, slik at svaret blir misvisende.

Sannhetsplikten innebærer heller ikke en forpliktelse til å svare på spørsmål, f.eks. fra pressen eller å avsløre interne overveielser og planer, for eksempel om et planlagt økonomisk tiltak. Sannhetsplikten innebærer heller ikke at man skal eller kan bryte taushetsplikten.

Forpliktelsen innebærer bl.a. at embetsverket:

- ikke må medvirke til at regjeringen eller statsråden videreformidler til Stortinget opplysninger som er feilaktige eller villedende, eller fortier opplysninger som er av vesentlig betydning for Stortinget. Plikten gjelder både dokumenter til Stortinget og all annen kommunikasjon med Stortinget
- ikke må videreformidle, eller medvirke til, at regjeringen, statsråden eller departementet videreformidler opplysninger som er feilaktige eller villedende. Plikten gjelder også blant annet departementets hjemmeside, dokumenter som departementet er ansvarlig utgiver av, og i øvrig informasjon fra departementet
- ikke gir feilaktige eller ubalanserte presentasjoner av fakta for å fremme et bestemt politisk syn, f.eks. gjennom valg og utforming av diagrammer, grafer, figurer eller lignende
- skal si klart ifra dersom statsråden eller en annen overordnet instruerer embetsverket på en måte som ikke er i tråd med sannhetsplikten
- skal legge fram alle relevante fakta i en sak og være åpne om usikre faktaopplysninger, usikre beregninger og om uklar juss
- skal være åpne for ulike synspunkter og alternative forslag

4.3 Lojalitet

Embetsverket er regjeringens og statsrådets viktigste ressurs for å få utviklet og gjennomført sin politikk. Forpliktelsen om lojalitet innebærer at embetsverket har en plikt overfor statsråden til å utføre sitt arbeid i tråd med de arbeidsinstruksjoner som gis av ledelsen.

Embetsverket skal følge opp beslutninger fra Kongen i statsråd, konklusjoner fra regjeringsskonferanser og beslutninger fra egen statsråd. Formelt tas beslutninger av Kongen i statsråd og av den enkelte statsråd. Dersom en sak har vært behandlet i regjeringsskonferanse, vil statsråden reelt sett være bundet av regjeringens konklusjoner.

En side ved lojalitetsplikten overfor statsråden er at embetsverket skal bistå statsråden i å oppfylle sine forpliktelser overfor Stortinget. Embetsverkets kontakt med Stortinget skjer gjennom statsråden.

Den til enhver tid sittende regjering må være trygg på at dialogen med embetsverket forblir mellom regjeringen og embetsverket. Lojalitetsplikten har derfor virkning også etter at ansatte i departementene har avsluttet sitt arbeidsforhold.

Lojalitetsplikten innebærer at embetsverket, som en faglig uavhengig ressurs for enhver regjering, skal være lojalt både mot tidligere regjeringer og mot den nåværende regjering.

Forpliktelsen innebærer bl.a. at embetsverket:

- skal være lojalt, men ikke servilt
- skal bidra til at statsrådets og regjeringens politikk blir iverksatt, selv om den strider mot den enkelte ansattes moral, meninger og oppfatninger. Det finnes likevel en grense mot det som måtte være ulovlig. Embetsverket skal ikke bryte regelverket
- bidrar med rådgivning overfor politisk ledelse både mht. kommunikasjon, og planlegging og gjennomføring av regjeringens og statsrådets politiske prosjekter. Dette innebærer at embetsverket må kjenne til den politiske plattformen til regjeringen

- synliggjør avveininger og ikke samordner bort viktige hensyn før politisk avklaring
- ikke tar beslutninger som åpenbart er politiske, men sørger for at slike saker blir lagt fram for politisk ledelse så raskt som mulig for avgjørelse
- ikke tar unødvendige omkamper i situasjoner hvor politisk ledelse har valgt et annet alternativ enn det faglig anbefalte alternativet fra embetsverket
- skal raskt orientere nye statsråder og øvrig politisk ledelse om deres ansvarsområde, om viktige saker, regelverk og om embetsverkets roller og oppgaver. Dette gjelder spesielt gjennomgående regelverk, f.eks. forvaltningsloven, offentlighetsloven, arkivloven og utredningsinstruksen
- skal respektere lover og stortingsvedtak og sier ifra dersom den politiske ledelsen beslutter noe som er i strid med disse

4.4 Faglighet og faglig uavhengighet

Denne forpliktelsen innebærer at embetsverket skal legge til grunn faglige standarder og kriterier, metoder og kunnskap innenfor de ulike fag som er relevante for ulike saker. Embetsverket skal være åpen om eventuelle faglige uenigheter. Faglighet innebærer også å sørge for at alternative løsninger blir utredet og presentert og at både positive og negative virkninger av tiltak blir utredet. Kravene i utredningsinstruksen gjelder selv om det allerede er besluttet på politisk nivå å gjennomføre tiltak, også konkrete tiltak, jf. veileder til utredningsinstruksen.

Faglighet innebærer å ha god forståelse av hvordan norsk forvaltning er organisert, styrt og ledet, og å ha kunnskap om virksomhetene og om den aktuelle sektoren som statsråden har ansvar for. Dette innebærer å ha kunnskap både om organiseringen av sektoren, om regulering av den, og om hvilke virkemidler som er mest framtrepende i sektoren og effektene av dem.

Faglig uavhengighet betyr at embetsverket ikke tar partipolitiske hensyn når det innhenter fakta, foretar faglige vurderinger og driver skjønnsutøvelse eller gir råd til politikere. Embetsverkets bistand til politisk ledelse må imidlertid være politisk relevant. Embetsverket skal bistå statsråden med å få besluttet, presentert og gjennomført regjeringens politikk, herunder vise politikerne hvilket handlingsrom de har for å fatte beslutninger. Politisk ledelse har rett til å velge om, når og eventuelt hvordan de vil handle.

Forpliktelsen innebærer bl.a. at embetsverket:

- skal legge faglige kriterier til grunn for saksbehandling, beslutninger og kommunikasjon i sine råd til politisk ledelse
- skal presentere alternativer, eventuelt også subsidiære løsninger og kompromissforslag og synliggjøre virkningene av dem, både for forvaltningen og for andre deler av samfunnet
- kommer med de nødvendige faglige innvendingene til alle typer saker så tidlig som mulig i prosessen, også saker som det kan være faglig tvil om
- skal synliggjøre virkningene av en løsning som er ønsket av statsråden dersom embetsverket har viktige innvendinger mot denne løsningen
- presenterer alle relevante fakta på en helhetlig måte
- ikke medvirker til at politiske argumenter får et falskt faglig skjær, eller at politiske standpunkter framstilles som de beste eller de eneste faglig akseptable løsningene, dersom det finnes flere løsninger som er faglig akseptable
- uavhengig av arbeidsformen, har plikt og rett til å legge fram sitt faglige syn på en slik måte at det kan bli gjort kjent for statsråden, jf. departementsreglementet § 2
- ivaretar styringen av underliggende etater på en slik måte at etatene kan ivareta sin faglig uavhengige rolle på best mulig måte
- skal føre en løpende dialog med relevante fagmiljøer utenfor departementet om utviklingen i faglige spørsmål på området

4.5 Partipolitisk nøytralitet og objektivitet

Embetsverket skal kunne betjene den til enhver tid sittende statsråd og regjeringen som kollegium. Et viktig kjennetegn på embetsverkets nøytralitet er at det kan betjene enhver regjering uansett parti. En viktig del av dette er at embetsverket tolker og praktiserer de syv pliktene for embetsverket som er omtalt i disse retningslinjene, på samme måte uavhengig av hvilke partier som sitter i regjering.

Embetsverkets oppgaver er å følge regelverket, sikre likebehandling, hindre usaklig forskjellsbehandling og vilkårlige beslutninger, være en garantist for grundighet og faglighet i vurderingene, og være effektive, jf. forvaltningsverdiene. Dette bidrar til nødvendig kontinuitet ved maktskifter.

Embetsverket skal jobbe for statsråden som departementssjef og ikke som partipolitiker. Dette betyr at embetsverket ikke skal utarbeide valgkampmaterieell eller på annen måte bidra til partipolitisk virksomhet. Når statsråden er på reise/oppdrag som har en direkte partipolitisk side, må det gjøres en grensedragnin som balanserer at embetsverket ikke skal bidra direkte inn i parti- og valgkarnparbeid, men samtidig sikrer at statsråden får bistand til å ivareta løpende kontakt med departementet, håndtering av spørsmål knyttet til statsrådsporteføljen, formidling av regjeringens politikk, tilrettelegging av reiser hvor det er flere poster på programmet mv.

Embetsverket kan skrive notater og utkast til artikler og innlegg på bestilling fra statsråden uavhengig av i hvilken sammenheng statsråden skal bruke dette. Forutsetningen er at saken ligger innenfor departementets ansvarsområde, og at embetsverkets bidrag oppfyller kravene til faglighet og objektivitet. Eventuell partipolitisk argumentasjon må politisk ledelse selv utforme.

Embetsverket skal også være objektivt. Dette betyr at den enkelte ansattes personlige interesser, meninger, moral, antipatier og sympatier ikke skal danne grunnlag for vurderinger og råd.

Forpliktelsen innebærer bl.a. at embetsverket:

- ikke skal la sine egne politiske holdninger prege deres faglige råd og bistand til politisk ledelse
- skal forstå om statsråden utøver rollen som departementssjef/ regjeringsmedlem eller rollen som partipolitiker
- skal bistå statsråden i gjennomføringen av regjeringens politikk, men ikke bistå statsråden i rent partipolitisk arbeid
- ikke bidrar i forberedelse av og gjennomføring av valgkamper knyttet til statsrådens rolle som partipolitiker
- kan utrede konsekvenser av konkrete enkeltforslag fra andre partier, men ikke foreta en vurdering av andre partiers program
- ikke forbereder, eller selv kommuniserer partipolitikk, f.eks. gjennom negative karakteristikker av politiske partier, opposisjonen eller tidligere regjeringer
- kan bidra med å skrive faglige deler av utkast til innlegg innenfor statsrådens ansvarsområde, uavhengig av i hvilken sammenheng innlegget skal framføres

4.6 Åpenhet

Denne plikten handler om intern åpenhet i forvaltningen. For ekstern åpenhet vises det overordnet til Grunnloven § 100 sjette ledd, som slår fast at det påligger statens myndigheter å legge forholdene til rette for en åpen og opplyst offentlig samtale. Det vises dessuten til offentlighetsloven, forvaltningsloven, statens kommunikasjonspolitikk, etiske retningslinjer for statstjenesten og til Difis veiledning i bruk av sosiale medier i offentlig forvaltning.

Tillit mellom embetsverk og politisk ledelse forutsetter stor grad av åpenhet internt i forvaltningen. Politisk ledelse og embetsverket har en gjensidig orienterings- og rapporteringsplikt dersom de får opplysninger som vil kunne ha betydning for de sakene departementet har ansvaret for.

Forpliktelsen innebærer bl.a. at embetsverket:

- skal bidra aktivt til å skape en god og åpen kultur mellom embetsverk og politisk ledelse basert på gjensidig tillit til hverandres roller og oppgaver
- skal være åpne om hvilke argumenter som er vektlagt og hvilke skjønnsmessige avveininger som er lagt til grunn for de avgjørelser som er tatt
- skal være åpen overfor politisk ledelse om alle sider av en sak og om virkningene av de faglige anbefalingene som gis
- må vurdere de opplysningene vedkommende får tilgang til, og orientere sine overordnede dersom vedkommende skjønner at disse kan være av betydning for saksbehandlingen
- må sørge for at viktige opplysninger blir dokumentert, arkivert og journalført på riktig måte
- skal være åpne om feil som må rettes opp, f.eks. i opplysninger eller svar som er gitt til allmenheten eller til Stortinget
- skal være åpne om mulige rollekonflikter og sørge for at slike blir håndtert på en god og effektiv måte

4.7 God styring og ledelse

Embetsverket skal legge til rette for effektiv ressursbruk, og utøve sitt arbeid så effektivt som mulig. Dette innebærer en plikt til god styring og ledelse innenfor de fullmakter som er gitt fra statsråden. Effektivitet handler om:

- kostnadseffektivitet, dvs. å gjøre tingene riktig,
- formåls effektivitet, dvs. å gjøre de riktige tingene og
- prioriteringseffektivitet, dvs. å prioritere mellom ulike mål, formål eller politikkområder

slik at man samlet sett sikrer høyest mulig grad av måloppnåelse.

Embetsverket skal sørge for at departementet til enhver tid er organisert slik at det effektivt kan utføre sine oppgaver, men også sørge for at det er minst to personer involvert i saker som inneholder beslutninger (prinsippet om toleddet saksbehandling, jf. departementsreglementet § 12).

Embetsverket skal bruke departementets virkemidler på den mest effektive måten, og foreslå de mest effektive virkemidlene, men også legge fram alternativer for politikerne og vise til virkningene av forslagene og alternativene.

Embetsverket skal sørge for at arbeidet innad i departementet skjer så effektivt som mulig. Det skal legge forholdene til rette for at underliggende etater kan organisere seg og arbeide så effektivt som mulig, og sørge for at de kan ivareta sin faglig uavhengige rolle på en så effektiv måte som mulig. Embetsverket skal videre sørge for god samordning med andre departementer og kommunesektoren.

Forpliktelsen innebærer at embetsverket:

- sørger for gode og effektive rekrutteringsprosesser, og at de best kvalifiserte blir ansatt jf. statsansatteloven § 3
- legger til rette for at de ansatte får god kompetanseutvikling
- orienterer hverandre dersom de får opplysninger som de skjønner har betydning for arbeidet - dette gjelder både overfor overordnede, underordnede, kolleger, men også overfor kolleger i andre departementer
- organiserer arbeidet så effektivt som mulig
- sørger for nødvendig dokumentasjon av saker og prosesser, og fordeler ressursene slik at de politiske målene nås med minst mulig ressursbruk
- tar initiativ til å samordne seg med andre departementer og kommunesektoren der dette er nødvendig og hensiktsmessig, slik at oppgaveløsningen blir koordinert og sammenhengende

- bidrar til innovasjon og endring
 - sørger for at departementets ressurser ikke brukes til partipolitisk arbeid eller til private gjøremål
 - delegerer oppgaver til riktig nivå, både innad i staten og til kommunesektoren
 - ivaretar prinsippet om toleddet saksbehandling i saker som innebærer beslutninger, jf. departementsreglementet § 12
 - orienterer overordnede om feil og mangler slik at disse kan bli rettet opp og ikke følger saken videre eller gjentar seg
 - ikke dekker over feil og mangler men legger til rette for å lære av dem
 - presenterer tvilstilfeller og dilemmaer for sin nærmeste leder, jf. linjeprinsippet, og følger de anvisningene vedkommende gir, med mindre disse er lovstridige - i så fall må embetsverket si klart ifra og ikke følge anvisningene
-

5 Om bruken av retningslinjene

Alle departementsansatte har et selvstendig ansvar for å sette seg inn i, og å bruke retningslinjene. Ledelsen på alle nivåer har et særskilt ansvar for å sørge for at de tas i praktisk bruk.

Retningslinjene gir ikke svar på konkrete dilemmaer som den enkelte ansatte kan komme opp i, men de gir veiledning om hvilke momenter som må vektlegges når man skal løse dilemmaer som oppstår i det daglige arbeidet.

Til bruk sammen med retningslinjene er det utarbeidet en samling med dilemmaer som handler om forholdet mellom politisk ledelse og embetsverk. Denne er utgitt som et eget dokument. Vi anbefaler at dilemmasamlingen brukes aktivt. Vi anbefaler også at departementene selv utarbeider egne dilemmaer, basert på sine egne oppgaver og ansvarsområder, og ikke minst knyttet til ansvaret og oppgavene til sine underliggende etater og til forholdet mellom departement og etat.

Vi anbefaler også at retningslinjene brukes aktivt og med jevne mellomrom, både innad i embetsverket, i kommunikasjonen og samarbeidet med politisk ledelse og i etatsstyringsdialogen.

Vi anbefaler at retningslinjene og dilemmasamlingen brukes i grupper hvor ulike syn og refleksjoner kan brynes mot hverandre. Vi anbefaler også at hver enkelt medarbeider orienterer sine ledere om feil, mangler og dilemmaer som en kommer opp i, ikke minst fordi man da lettere kan lære av dem.

Dette dokumentet inneholder overordnede retningslinjer, og hvert departement kan vurdere å supplere med egne retningslinjer.

Liste over lover, retningslinjer, publikasjoner mv.

Lover og regler

Grunnloven. (1814). Kongeriket Noregs Grunnlov (LOV-1814-05-17).

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1814-05-17-nn>

På bokmål: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1814-05-17>

Lov om ansvar for handlinger som påtales ved Riksrett (ansvarlighetsloven) (LOV-1932-02-05-1).

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1932-02-05-1?q=ansvarlighetslov>

Lov om statens ansatte mv. (statsansatteloven) (LOV-1983-03-04-3).

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-67?q=statsansatte>

Instruks for Regjeringen (regjeringsinstruksen), gitt ved kgl. res 23. mars 1909, sist endret 5. desember 1969.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1909-03-23>

Instruks om utredning av statlige tiltak (utredningsinstruksen), fastsatt ved kgl. res. 19. februar 2016.

<https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2016-02-19-184?q=utredningsinstruksen>

Veileder til utredningsinstruksen, Direktoratet for økonomistyring, 2018.

<https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/Utredninger/Veileder-til-utredningsinstruksen.pdf>

Reglement for departementenes organisasjon og saksbehandling (departementsreglementet), sist fastsatt ved kgl. res. av 30. november 1984, Forbruker- og administrasjonsdepartementet, 1984, P-0583.

https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/reglement_for_departementenes_organisasjon/id107345/

Etiske retningslinjer for statstjenesten, Kommunal- og moderniseringsdepartementet, revidert juni 2017 og oppdatert oktober 2017.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/etiske-retningslinjer-for-statstjenesten/id88164/>

Håndbok for politisk ledelse. Statsministerens kontor (den elektroniske versjonen oppdateres løpende).

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/handbok-for-politisk-ledelse/id2478689/>

Stortingsmeldinger og utredninger

NOU 1993: 15 Forvaltningsetikk

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-1993-15/id467783/>

St.meld. nr. 19 (2008-2009) Ei forvaltning for demokrati og fellesskap

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-19-2008-2009-/id552811/>

St.meld. nr. 11 (2000-2001) Om forholdet mellom embetsverket, departementenes politiske ledelse og andre samfunnsaktører

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-11-2000-2001-/id133961/>

Rapporter fra Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi)

Framtidens departement. Departementenes muligheter og utfordringer, Statskonsult, Notat 2000:4

<https://www.difi.no/sites/difino/files/n2000-04.pdf>

Ja vel, statsråd, Statskonsult rapport 2007: 27

<https://www.difi.no/sites/difino/files/2007-27.pdf>

Hva skjer i departementene, Difi, Rapport 2011: 11 (ISSN 1890-6583)

https://www.difi.no/sites/difino/files/difi-rapport_2011_11-hva_skjer_i_departementene_om_utfordringer_og_utvikling_0.pdf

Andre kilder

Hanssen, Gro Sandkjær mfl. (2018). Politikk og demokrati: En innføring i stats- og kommunalkunnskap. Oslo: Gyldendal akademisk.

Kaarbø, Agnar (2018). Politisk lederskap. Beretninger fra statsrådskontorene. Oslo: Cappelen Damm.

Retningslinjene og den tilhørende dilemmasamlingen er inspirert av:

- Syv centrale pligter for embedsmænd i centraladministrationen – Kodex VII, Finansministeriet, Danmark, september 2015
- Cases til Syv centrale pligter, Finansministeriet, Danmark, september 2015 (Dilemmasamling)

Begge publikasjoner kan lastes ned fra <https://modst.dk/om-os/publikationer/?query=kodex>

Utgitt av:
Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Offentlige institusjoner kan bestille flere
eksemplarer fra:
Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon
Post og distribusjon
E-post: publikasjonsbestilling@dss.dep.no
www.publikasjoner.dep.no

Publikasjonen er også tilgjengelig på
www.regjeringen.no

Publikasjonskode: H-2436 B – Opplag 1
Trykk: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon
01/2019 – 500