

Difi-strategien 2012-2015

Innhold

Forord.....	1
1 Visjon og verdier	2
2 Samfunnsoppdraget	2
3 Strategiske valg og prioriteringer for perioden.....	3
3.1 Difi har tre innsatsområder.....	3
3.2 Difis primærmålgruppe er statsforvaltningen	4
3.3 Utvikling gjennom samarbeid	4
3.4 Difi som endringsagent	4
4 Kunnskapsbasert forvaltningsutvikling.....	5
5 Digitale tjenester.....	6
6 Gode innkjøp	7
7 Videreutvikling av Difis organisasjon	8

Forord

Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) skal utvikle og fornye offentlig sektor. Det er et vidt mandat. Mange oppdrag, aktiviteter og virkemidler kan få plass innen så vide rammer. Denne strategien skal gi Difis arbeid retning frem mot 2015. Den skal være et grunnlag for prioritering av oppgaver, internt i Difi og i dialog med våre oppdragsgivere.

På hvilke områder og på hvilke måter kan Difi best bidra til utviklingen av offentlig sektor de kommende årene? Det er de områdene hvor det offentlige står overfor større, gjennomgripende utfordringer, det er der hvor Difi med sin kompetanse og sine virkemidler kan gjøre en forskjell.

Strategien peker ut tre innsatsområder for Difi i perioden 2012-2015. Det første innsatsområdet er *kunnskapsbasert forvaltningsutvikling*. Her skal Difi bruke sin kjernekompetanse innen organisering og ledelse til utvikling av statsforvaltningen. Det andre området er *digitale tjenester*. Difi skal bidra tungt i overgangen til elektronisk kommunikasjon både mellom offentlige virksomheter og med innbyggere og næringsliv. Det tredje området er *gode innkjøp*. Vi skal arbeide målrettet med utvikling av innkjøpsfunksjonen, her bestemmes en vesentlig del av ressursbruken i offentlig sektor.

Strategien skal også gi retning til utvikling av Difi som virksomhet. Det skal være sammenheng og helhet i det vi gjør. Vi skal ivareta og utvikle den sentrale fagkompetansen i Difi. Vi skal sikre god kvalitet i arbeidet, velge de rette metodene og virkemidlene, og legge til rette for nytenkning. Det vil gi et enda bedre Difi, med styrkede bidrag til utvikling av offentlig sektor.

16. desember 2011

Hans Christian Holte
Direktør

1 Visjon og verdier

Visjon for Difi: Vi utvikler offentlig sektor!

De grunnleggende verdiene i forvaltningen er demokrati, rettssikkerhet, faglig integritet og effektivitet. Difi skal være en pådriver for å utvikle og fornye offentlig sektor i tråd med disse verdiene. Vi skal arbeide for synlige resultater og effekter av vårt arbeid.

Difis verdier:

- **Nyttig:** Difi skal være relevant, levere tydelige råd og konkrete forslag til samarbeids- og fellesløsninger. Difi skal være en pådriver for gjennomføring av vedtatt politikk.
- **Faglig sterk:** Difis tjenester, analyser og råd skal ha høy kvalitet. Vi legger spesiell vekt på å utnytte bredden i Difis kompetanse.
- **Nyskapende:** Difi skal være en pådriver for utvikling av nye arbeidsformer, organisasjonsmodeller, metoder og tjenester som forvaltningen kan ta i bruk. Vi skal internt stimulere til kreative arbeidsformer som bidrar til utvikling av nye tiltak.
- **Lyttende:** Difi skal være aktivt lyttende for å fange opp forvaltningens behov for endring. Vi skal også lytte til hverandre internt for å stimulere til samarbeid på tvers og sikre bred vurdering av ulike saker.

2 Samfunnsoppdraget

Difi har en sentral rolle for å sikre at forvaltningen kjennetegnes av kvalitet, effektivitet, brukerretting, åpenhet og medvirkning, og at den er godt organisert og ledet. Det er et mål at forvaltningen tar i bruk Difis kunnskap, virkemidler og verktøy i utviklingen av offentlig sektor.

Difi skal utføre oppgaver for Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet og for andre departementer. Difi kan på eget initiativ ta opp viktige forvaltningspolitiske problemstillinger, og skal kunne utfordre etablert praksis i statsforvaltningen. Difi skal særlig belyse problemstillinger som går på tvers av etablerte sektor- og virksomhetsområder. Difi skal være et offensivt direktorat som både gir innspill til politikktutforming og som bidrar til gode resultater når vedtatt politikk iverksettes.

Difi skal være et strategisk organ, som ser helhetlig på det som skjer i forvaltningen. Vi systematiserer, analyserer og formidler kunnskap, og vi er en aktiv pådriver for endring og fornyelse.

3 Strategiske valg og prioriteringer for perioden

Samfunnet er i rask endring, og vi står overfor store utfordringer når det gjelder klima- og miljøendringer, en usikker økonomisk situasjon internasjonalt, økningen i antall eldre, og et mer mangfoldig og sammensatt samfunn.

Selv om norsk forvaltning på mange områder er velfungerende og omstillingsdyktig, vil det i årene som kommer bli et sterkere press på de offentlige budsjettene, samtidig som samfunnets og befolkningens forventninger til gode og effektive tjenester øker. Økt bruk av teknologi gir store muligheter for nye og mer effektive tjenester, men utfordrer samtidig eksisterende ansvarsstrukturer og organiseringen i forvaltningen. Offentlig sektor må derfor gjøre ting på nye måter, bli mer brukerrettet og effektiv, samtidig som sentrale forvaltningsverdier blir ivaretatt. Det er stort behov for å bygge opp forvaltningens kompetanse og evne til å møte disse utfordringene.

3.1 Difi har tre innsatsområder

I perioden 2012-2015 har Difi tre strategiske innsatsområder:

Kunnskapsbasert forvaltningsutvikling

En kunnskapsbasert forvaltningsutvikling er nødvendig for at statsforvaltningen når sine mål, har effektiv ressursbruk og god rolleforståelse. Kunnskap om organisering og ledelse i staten er Difis kjernekompetanse og er vesentlig for å oppnå resultater på de to andre innsatsområdene. Denne kompetansen må styrkes og videreutvikles.

Digitale tjenester

Utvikling av digitale tjenester er en av de viktigste driverne for å få til effektivisering og gode tjenester for brukerne. Digitalisering av offentlig forvaltning gir betydelige gevinster. Befolkningen forventer i økende grad å benytte digitale kanaler i kontakten med det offentlige. Forvaltningen trenger en satsing på helhet og kvalitet i digitaliseringsarbeidet.

Gode innkjøp

Innkjøp brukes for å nå politiske målsettinger på ulike samfunnsområder, samtidig som det kan gi vesentlige bidrag til effektivisering og gevinstrealisering i offentlig sektor. Gode innkjøp bidrar til å sikre verdiskapning, ivareta virksomhetenes omdømme, sikre etterlevelse av anskaffelsesregelverket og å ivareta miljø- og samfunnsansvar.

Vi har valgt disse tre innsatsområdene fordi de oppfyller flere kriterier: Det er på disse områdene Difi kan ha størst gjennomslagskraft, samtidig som de har vesentlig betydning for fornyingsarbeidet i forvaltningen. Det er områder med en viss modenhet, og hvor det er mulig å lykkes. Og det er områder hvor Difis kompetanse kan utnyttes på tvers i organisasjonen.

3.2 Difis primærmålgruppe er statsforvaltningen

At statsforvaltningen er Difis primærmålgruppe innebærer:

- Det er statsforvaltningen som er vår oppdragsgiver.
- Det er statsforvaltningen vi primært skal påvirke og endre.

Kommuner, næringsliv, frivillige organisasjoner og innbyggere er Difis sekundærmålgruppe

- De er brukere: De rådene og løsningene vi gir statsforvaltningen vil ofte ha direkte eller indirekte effekt for kommuner, næringsliv, frivillige organisasjoner og innbyggere som brukere av statlige tjenester.
- De er samarbeidspartnere: Kommuner, næringsliv og frivillige organisasjoner vil i mange sammenhenger være viktige samarbeidspartnere. Dette for å sikre at rådene og løsningene vi utvikler for statsforvaltningen er relevante – direkte eller indirekte – for de berørte gruppene.

3.3 Utvikling gjennom samarbeid

Forvaltningsutviklingen bestemmes av en rekke forhold initiert av regjeringen, av departementene og av de enkelte virksomhetene selv, i tillegg til det som skjer internasjonalt. For å lykkes med forvaltningsutviklingen er Difi derfor helt avhengig av et godt samarbeid både med departementene og deres underliggende virksomheter. Vi er også avhengig av et godt samarbeid med forskningsmiljøer, næringslivet og organiserte brukergrupper for å sikre kvalitet og relevans i det vi foreslår og implementerer.

Når Difi setter i gang aktiviteter på eget initiativ eller tar oppdrag fra departementene, prioriterer vi oppgaver som er viktige for vårt overordnede mål, som er sektorovergripende eller som har stor overføringsverdi til andre virksomheter.

Difi benytter ulike virkemidler i oppgaveløsningen. Vi frembringer og formidler kunnskap, gir råd og opplæring, etablerer nettverk for erfaringsutveksling, bidrar til og forvalter fellesløsninger og iverksetter vedtatt politikk. Virkemidlene skal ses i sammenheng. Våre opplærings- og ledelsesutviklingstiltak, nettverk, arrangementer og vårt veiledningsmaterieell skal være målrettet mot de tre innsatsområdene. Difi skal ha et bevisst og aktivt forhold til egne metoder, og skal fortløpende vurdere nye og innovative arbeidsformer og metoder.

3.4 Difi som endringsagent

Difi skal være pådriver og endringsagent i forvaltningsutviklingen. Denne rollen krever ulike former for kompetanse. Rollen som premissgiver for politikktutforming krever metode- og analysekompetanse. Som iverksetter og pådriver for vedtatt politikk, er endringsledelse og gjennomføringsevne svært viktig. Rollen som tjenesteforvalter er sammensatt og har ulike krav til kompetanse for ulike systemer og tjenester. Kravene til kompetanse vil blant annet variere etter størrelse, kompleksitet og om vi velger å løse oppgaven internt eller eksternt. Difis forvaltningsoppgaver må understøtte rollen som endringsagent.

Difis roller og virkemidler påvirker hverandre. Ny kunnskap kan føre til råd om endring og forslag til nye tjenester. Erfaringer fra iverksetting og tjenesteforvaltning kan igjen bidra til ny kunnskap og gi grunnlag for råd om endringer og fellesløsninger.

4 Kunnskapsbasert forvaltningsutvikling

Difi er et tverrgående kompetansemiljø for forvaltningen og vil styrke og videreutvikle kjernekompetansen innen organisering og ledelse. Innsatsområdet Kunnskapsbasert forvaltningsutvikling skal styrke innsatsområdene Digitale tjenester og Gode innkjøp. Området omfatter tilknytningsformer, styringsvirkemidler, samordningsmekanismer, forholdet mellom forvaltningsnivåene, strategisk kompetanseutvikling og statlig ledelse og medarbeiderskap. Særlig viktig er det å ha kompetanse om digitaliseringens innvirkning på forvaltningsutviklingen.

Hovedmål for innsatsområdet

Statsforvaltningen er godt organisert og ledet.

Delmål 1

Statsforvaltningen har et godt kunnskapsgrunnlag for reformer og utviklingstiltak.

Strategier

- Difi har oversikt over forvaltningens virkemåte og de endringer som skjer nasjonalt og internasjonalt og får fram eventuelle fellestrekk, trender og gode eksempler.
- Difi vurderer konsekvenser av ulike endringer for forvaltningens organisering, styrbarhet, ledelse, effektivitet og brukerretting.
- Difi gjennomfører kartlegginger, analyser og evalueringer, på eget initiativ og på oppdrag fra departementene.
- Difi driver aktiv kunnskapsformidling gjennom publikasjoner, konferanser, opplæringstilbud og nettverk.
- Difi setter dagsorden og bidrar til en opplyst offentlig debatt gjennom deltakelse på konferanser, innlegg i fagtidsskrifter og andre medier.

Delmål 2

Statsforvaltningen har god kompetanse innen organisering og ledelse for å møte utviklings- og fornyingsbehov.

Strategier

- Difi bidrar til å løfte, målrette og effektivisere kompetanseutviklingen i staten.
- Difi bidrar til kunnskapsdeling mellom statlige virksomheter.
- Difi utvikler felles kompetanseutviklingstiltak med særlig vekt på digitale læringsvirkemidler.
- Difi utvikler et kompetansemiljø innen ledelse i staten med særlig vekt på endringsledelse.
- Difi er samtalepartner for statlige virksomheter med utgangspunkt i våre sentrale kompetanseområder og verktøy.

5 Digitale tjenester

Difi skal aktivt bidra til realisering av og til en samordnet utvikling og tilrettelegging av digitale tjenester i staten. Det skjer særlig gjennom arbeidet med digitalt førstevalg, digitale felleskomponenter og organisering, finansiering og styring av IT. Vi vil legge stor vekt på hva som skal til for at brukerne tar de digitale løsningene i bruk.

Hovedmål for innsatsområdet

Elektronisk kommunikasjon er den primære kanalen for dialog mellom innbyggere/næringsliv og forvaltningen, og mellom offentlige virksomheter.

Delmål 1

Felleskomponenter og annen infrastruktur som inngår i en felles IT-arkitektur er etablert og blir brukt.

Strategier

- Difi er en sentral premissgiver i styringen av de nasjonale felleskomponentene og IT-arkitekturen.
- Difi er en pådriver for at forvaltningen etablerer gode modeller for organisering, styring og finansiering av IT.
- Difi er bestiller av utvikling, drift og forvaltning av nasjonale felleskomponenter på vegne av forvaltningen.
- Difi utvikler og forvalter tjenester på vegne av forvaltningen der det understøtter Difis rolle som endringsagent.
- Difi deltar i relevante EU-prosjekter og bidrar til en god nasjonal utnyttelse av internasjonale tiltak Norge slutter seg til.

Delmål 2

Regelverket er tilpasset digitalisering.

Strategier

- Difi bidrar med faglige innspill til regelverksprosesser nasjonalt og internasjonalt.
- Difi er sentral i vurderingen av hvilken betydning digitaliseringen har for regelverksutviklingen i offentlig sektor.

Delmål 3

Forvaltningen utvikler effektive digitale løsninger som brukerne kan og vil ta i bruk.

Strategier

- Difi har en sentral rolle i digitalisering og tilhørende gevinstrealisering av offentlig tjenesteyting og oppgaveløsning.
- Difi tilbyr kunnskap, kompetanse og tjenester som bidrar til at brukerne kan og vil ta i bruk digitale tjenester, og til at forvaltningen finner effektive løsninger for de brukerne som har behov for andre kanaler.

6 Gode innkjøp

Difi vil styrke og videreutvikle arbeidet med etterlevelse og forenkling av regelverket og gevinstrealisering ved anskaffelser av bygg og anlegg, varer og tjenester til offentlige sektor. Difi skal ha særlig kompetanse om ledelse, styring og organisering av innkjøpsfunksjonen, elektronisk handel og regelverket for offentlige anskaffelser.

Hovedmål for innsatsområdet

Offentlig sektor gjennomfører samfunnsnyttige og effektive anskaffelser.

Delmål 1

Offentlige anskaffelser organiseres og gjennomføres på en effektiv måte som gir gevinst både for offentlig sektor og for leverandørmarkedet.

Strategier

- Difi har kunnskap om god organisering av innkjøpsfunksjonen og om hvilke tiltak som er viktigst for gevinstrealisering gjennom offentlige anskaffelser.
- Difi gjennomfører sektorovergripende tiltak for bedret innkjøpsorganisering og gevinstrealisering.
- Difi bidrar til gode IT-anskaffelser i forvaltningen.
- Difi tilrettelegger for at offentlig sektor oppnår mer nyskapning og innovasjon gjennom sine innkjøp.

Delmål 2

Offentlige innkjøpsprosesser gjennomføres som hovedregel elektronisk.

Strategier

- Difi er en sentral premissgiver i styringen av fellesløsninger for elektronisk handel i offentlig sektor.
- Difi bidrar til at løsninger for elektronisk handel tas i bruk.
- Difi deltar aktivt i relevante EU-prosjekter og bidrar til en god nasjonal utnyttelse av de internasjonale tiltakene som Norge slutter seg til.

Delmål 3:

Forvaltningen har god kompetanse om offentlige anskaffelser.

Strategier

- Difi har en sentral pådriverrolle for å styrke forvaltningens kompetanse og gjennomføringsevne på innkjøpsområdet.
- Difi er det sentrale kompetansemiljøet for etterlevelse og forenkling av regelverk for offentlige anskaffelser.
- Difi bidrar med faglige innspill til regelverksprosesser nasjonalt og internasjonalt.
- Difi bidrar til at miljø- og samfunnsansvar blir ivaretatt gjennom offentlige anskaffelser.

7 Videreutvikling av Difis organisasjon

Difis strategi for 2012-2015 er et redskap for å prioritere Difis kompetanseområder. Difi som organisasjon må videreutvikles slik at den understøtter innsatsområdene på en god måte. Det bidrar til at vi kan levere med høyere kvalitet, bli mer effektive og leve som vi lærer.

Hovedmål

Difi er en effektiv og målrettet organisasjon med tydelig profil og engasjerte medarbeidere.

Delmål 1

En organisering som bidrar til helhet, sterke fagmiljøer og god kvalitet i arbeidet.

Strategier

- En systematisk gjennomgang av virkemidler og metoder for å sikre kvalitet, leveringsdyktighet og nytenkning på tvers av innsatsområdene
 - Større bevissthet i valg av metoder
 - Bedre dokumentasjon av våre metoder
 - Mer varierte og sammensatte arbeidsformer
 - Mer helhetlig virkemiddelbruk
- Utvikle en organisering som
 - Understøtter Difis innsatsområder, sammenhengen mellom dem, og kompetanseområder de har felles
 - Sikrer robusthet og kritisk størrelse på Difis sentrale fagområder
 - Effektiviserer organiseringen av drifts- og forvaltningsoppgavene
 - Sikrer en velfungerende kurs- og konferansetjeneste for hele Difi
- Videreutvikle et faglig, inspirerende og godt arbeidsmiljø.

Delmål 2

Styrket kompetanseutvikling.

Strategier

- Styrke kompetansen gjennom utvikling av medarbeiderne, ved rekruttering og bedre utnyttelse av kompetansen på tvers i organisasjonen.
- Styrke utredningskompetansen og kompetansen om hvordan læring og endring skjer i forvaltningen.
- Styrke ledelsens evne til prioritering og oppfølging.

Delmål 3

En effektiv og profesjonell internadministrasjon.

Strategier

- Etablere et virksomhetsstyringssystem som bidrar til gode prosesser for prioritering og oppfølging av strategien.
- Sikre dokumentasjon av de resultatene Difi oppnår.
- En mer effektiv utnyttelse av intern IT og saks- og arkivfunksjonen.
- Bedre styring av stillingsressurser på tvers i Difi.
- En effektiv organisering av innkjøp til Difi.