



UTENRIKSDEPARTEMENTET

Utenriktjenesten – en kunnskapsorganisasjon

Utenriksminister Jonas Gahr Støre

22. mars 2006

Utgangspunktet for endringene

Soria-Moria-erklæringen

Kulturundersøkelsen

Arbeidsgruppenes rapporter

Kritikken etter tsunamien

Politisk ledelses erfaringer

Innspill fra organisasjonene

Utvikling av en moderne kunnskapsorganisasjon

1. Løse politisk oppdrag

2. Drive profesjonell forvaltning

3. Være et utenrikspolitisk kraftsentrum i Norge

Nye muligheter

Nye utfordringer

Min erfaring siden 17. oktober 2005

- Stor kunnskap og kompetanse i utenrikstjenesten
- Betydelig endringsvilje og forventning til en forandring av utenrikstjenesten
- Noen problemer kan løses ved å endre strukturen

...men det meste må løses gjennom å endre deler av kulturen, tankesettet og måten vi jobber på

Mine oppgaver som utenriksminister

- Sammen med de ansatte i utenriktjenesten skal jeg løse regjeringens utenrikspolitiske oppdrag
- *“Regjeringen vil [...] modernisere utenriktjenesten i retning av en åpen, dynamisk og fremtidsrettet kunnskapsorganisasjon.”* (Soria Moria)

... og som ansatt i departementet vil jeg ha det utfordrende, meningsfullt på jobben!

Min holdning

Det finnes ikke noe som er galt med utenrikstjenesten som ikke kan løses ved alt det som er bra i utenrikstjenesten

Men i en globalisert verden må tjenesten være åpen, lyttende og søkende. Ingen blir gode en gang for alle

Hva er vårt politiske oppdrag?

Soria Moria: Utenrikspolitiske kjerneområder

1. Nysatsing i nordområdene

Nordområdene er Norges viktigste strategiske satsningsområde.

2. En mer aktiv Europa-politikk

Utnytte alle muligheter for samarbeid og påvirkning for å sikre norske interesser

3. Bidra til fred, forsoning og utvikling

Bidra positivt til fred og forsoning samt økonomisk og sosial utvikling.

4. Videreutvikle og styrke FN og folkeretten

Arbeide for et kraftig styrket FN og en FN-ledet verdensorden

Hovedspor i norsk utenrikspolitikk

(Redegjørelsen 8. februar 2006)

- **Arbeide for en tryggere verden**
Norge vil ha en verdensorden bygget på internasjonal rett og ikke på den sterkestes rett.
- **Være våre venners venn**
Norge skal være en troverdig alliert og en forutsigbar internasjonal partner.
- **Være pådriver for fred og utvikling**
Norge skal være en pådriver for fred, forsoning og utvikling

Satsningsområder



Utfordringer: Hva må endres?

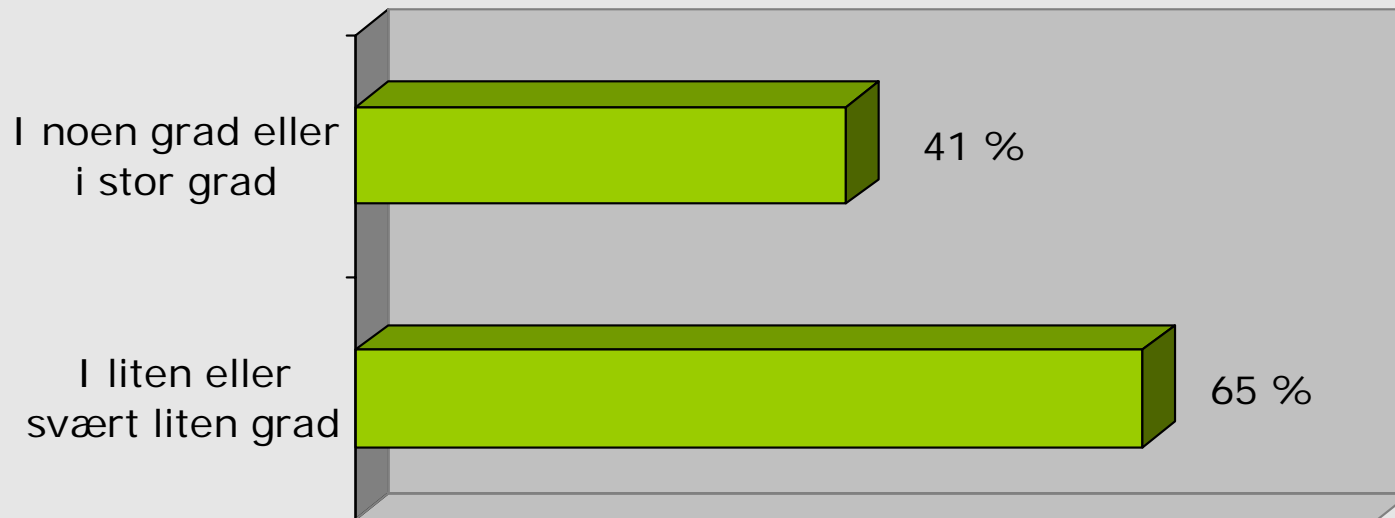
Noen utdrag fra studier og rapporter

Reinås-utvalget og tsunamien

- *"Ledelsen i UD hadde ikke god nok forståelse av helhetsbildet av situasjonen"*
- *"[UDs fremtidige kriseledelse] må omfatte en strategisk ledelse og en operativ ledelse med klart avgrensede og fordelte ansvarsområder og oppgaver".*
- *"Det var gjennomgående et lavt teknologisk nivå i informasjonsbehandlingen. Dette må skyldes manglende forståelse av behovet for å tilpasse virksomheten til informasjonssamfunnet."*
- *"...mangelfull personalledelse, organisering og oppfølging av ansatte i UD".*

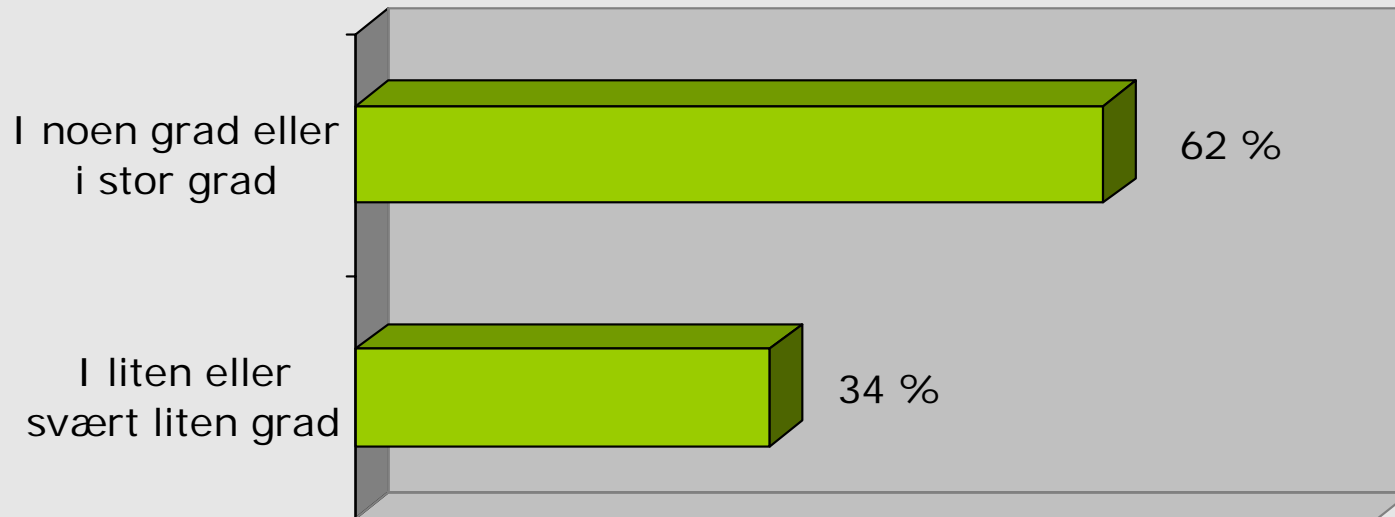
Kulturundersøkelsen (1)

I hvilken grad oppfyller UD målet om smidige arbeidsprosesser



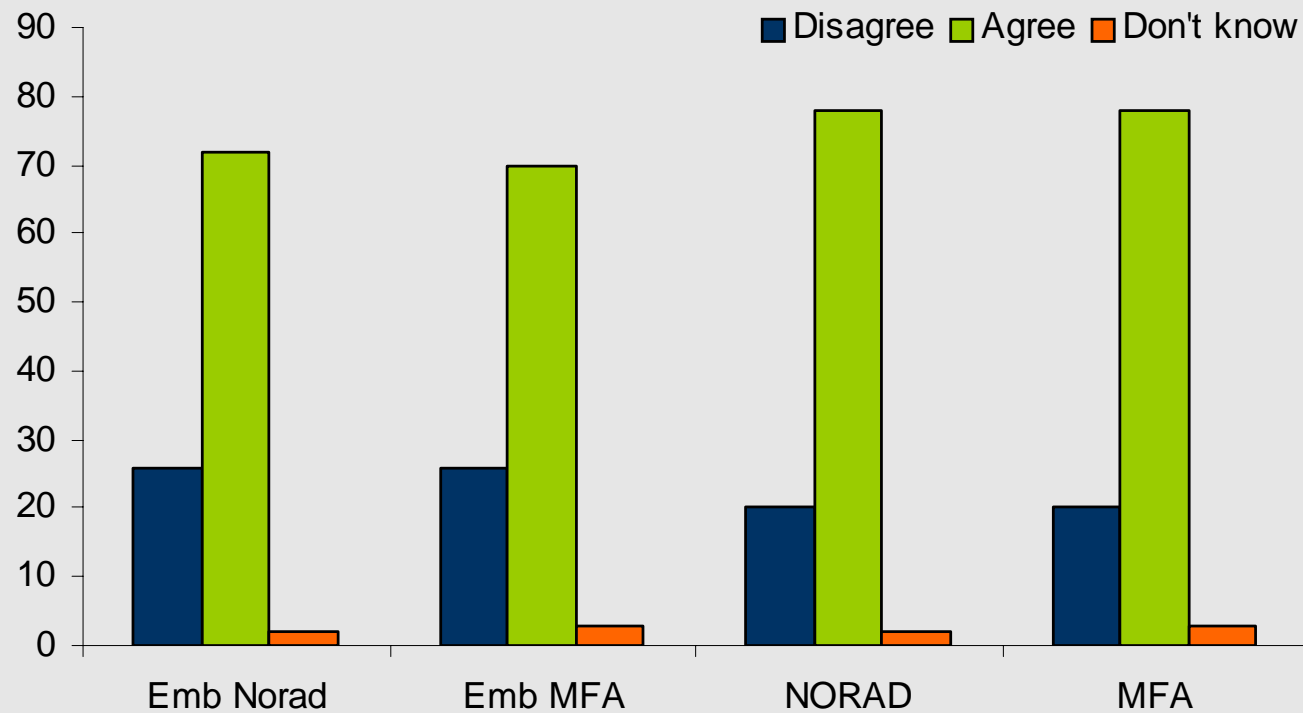
Kulturundersøkelsen (2)

I hvilken grad oppfyller UD målet om god ledelseskultur?



ECON-rapporten 2003

Uventede og ad-hoc pregede oppgaver svekker innsatsen i det daglige arbeid



Kulturundersøkelsen – forslag til tiltak

1. Gode lederegenskaper som kriterium for lederrekruttering
2. Profesjonalisere personalforvaltningen
3. Systematisk oppfølging av ledere
4. La saksbehandlere følge sakene og delta i beslutningsprosessen
5. Forenkle beslutningsprosessene og redusere antall klareringsnivåer

Disse tiltakene har full støtte fra politisk ledelse, det er vår felles oppgave å omsette dem til praksis

Kommunikasjonsplattform – 2005

- Kommunikasjon er et fag – UD har mye å hente på å bli bedre.
- Vi vil oppmuntre til å bygge kunnskap og dele informasjon.
- Vi vil utvikle nærmere kontakt med miljøer og enkeltpersoner utenfor tjenesten
- Flere skal komme til orde: Utenriktjenesten har tre kanaler ut:
 1. Politisk ledelse
 2. Pressetalsperson
 3. Fagperson

Arbeidsgruppenes forslag – utdrag

- Etablere en klarere strategisk ledelse i departementet – strategisk ledergruppe
- En bedre integrering av ute- og hjemmeapparatet i løsning av løpende oppgaver.
- Vektlegge samarbeid på tvers og mellom nivåer i organisasjonen
- Færre avdelinger og enklere klareringsrutiner
- Nye lederkriterier - ledelsesmål og evaluering – ledere vil bli systematisk vurdert etter kriteriene

Dette har støtte fra politisk ledelse - vil bli fulgt opp

Egne inntrykk (1)

- UD har dyktige medarbeidere som står på!
- UD har utydelig ledelseskultur – uklar ledergruppe
- Politisk ledelse bidrar selv lett til fragmentering og ad-hoc-arbeid – dette må endres
- Tendenser til sammenblanding av strategisk og operativ ledelse i måten vi arbeider på, utydelig struktur på toppen fører til at for mange detaljer flyter til topps.
- "Supersaksbehandling" nær toppen av organisasjonen, for lite naturlig kontakt med fagsaksbehandlere

Egne inntrykk (2)

- Tidkrevende klareringsrutiner, men de tilfredsstillende ikke alltid behovet for politiske og faglige avveininger
- Den vanskelige avveilingen mellom generalist og fagperson
- På saksbehandlernivå samarbeides det godt på tvers i organisasjonen, vanskeligere lenger opp?
- Blandet klima for nytenkning og motforestillinger – er dette usikkerhet eller vanetenkning?
- God stemning på jobben – men vi kan bli bedre til å gi gode tilbakemeldinger

Veien videre:

Struktur og organisering

Ny struktur – noen hovedprinsipper

- Alltid huske: Strukturen er kun ett av tiltakene for å oppfylle målsettingene for departementet, kulturen og arbeidsformen er de viktigste faktorene for endring.
- Departementets organisering skal avspeile de politiske satsingsområdene
- Færre nivåer – bedre samordning på tvers
- Avdelingene skal være mer jevnbyrdige i størrelse
- Strukturen skal stimulere til et klarere skille mellom strategisk og operativ ledelse

Avdeling for Europa og handel

Politisk mandat: Ivareta norske interesser i det europeiske og globale samarbeid om økonomi, næring og handel. Forvalte og videreutvikle EØS-avtalen, nordisk samarbeid og vårt avtaleverk med EU. Sikre norske interesser i WTO og OECD og bidra til en mer rettferdig verdenshandel.

Fagområder		Prosjektforslag
WTO/OECD	EU, EØS og EFTA, EØS-finansordninger, Europaråd og Norden	WTO-forhandlingene Doha-runden
Bilaterale forhold til europeiske land	Vest-Balkan og Sentral-Europa	

Avdeling for sikkerhet og nærområder

Politisk mandat: Ivareta norske sikkerhetspol interesser, vår alliansetilhørighet og samarbeid med europeiske og atlantiske allierte. Styrking av norske interesser og forvaltningen av vårt kyststatsansvar i nordområdene og fremme av norske ressurspolitiske interesser. Utvikle en samlet norsk tilnærning til politiske og militære sikkerhetsutfordringer. Ta medansvar for nedrustning, atomsikkerhet og kamp mot terrorisme.

Fagområder		Prosjektforslag
Sikkerhetspolitikk NATO ESDP og FUSP OSSE	Nedrustning Ikke-spredning Atomsikkerhet Eksportkontroll	Nedrustning, ikke-spredning og IAEA
Terrorisme og globale sikkerhets- spørsmål	Russland og SUS USA og Canada Energi-, polare- og maritime ressurser	Nordområdene

Avdeling for FN, fred og humanitære spørsmål

Politisk mandat: Være en pådriver for å styrke FN og et mer kraftfullt globalt styresett og rettsorden i møte med globalisering og internasjonalisering. Målrette og videreutvikle Norges humanitære innsats og fokusere og heve kvaliteten på norske bidrag til fred og forsoning.

Fagområder		Prosjektforslag
FN-saker Bank og multilat. finansieringsmek. Miljø og utvikling	Freds- og forsonings- prosesser	Forebygging av humanitære katastrofer
Menneskerettighet og demokrati- spørsmål	Humanitære spørsmål og nødhjelp	FN-politikk
		Div. Fred og forsoning

Avdeling for regionale spørsmål og utvikling

Politisk mandat: Ivareta kvalitet og målretting av norsk utviklingspolitikk på en måte som bidrar til å nå FNs tusenårsmål og i tråd med norske satsinger. Sikre god oppfølging av norske interesser i regioner utenfor Europa og Nord Amerika og utvikle en tydeligere artikulering av norsk utenrikspolitikk i disse regionene.

Fagområder

Utviklingspolitikk og
fattigdomsbekjempelse
Næringspolitikk i sør

Latin-Amerika
Asia og Oseania
Afrika
Midtøsten

Prosjektforslag

Utenrikspolitikk for
Afrika

Strategi for
India / Kina

Rettsavdelingen

Politisk mandat: Ivareta høyt faglig nivå på rettslige vurderinger av norsk interessefremme, sikre gjennomslag for norske interesser i sentrale forhandlingsprosesser og bidra til UD's målsetting om å styrke den internasjonale rettsorden. Bidra til fremme av folkerettens utvikling.

Fagområder

Humanitær- og strafferett

EØS-, handel- og miljørett

Traktat- og havrett

Prosjektforslag

Avgrensningsforhandlinger

Avdeling for profilering og protokoll

Politisk mandat: Videreføre en effektiv og god protokoll-tjeneste som bidrar til å profilere en norsk offentlig gjestfrihet. Være faglig og teknologisk i forkant for å profilere Norge internasjonalt. Videreutvikle kultursamarbeidet med partnere hjemme og ute. Støtte fremme av norsk verdiskaping sammen med norske utenriksstasjoner og i samarbeid med andre partnere – private og offentlige.

Fagområder		Prosjektforslag
Norgesprofilering og webinformasjon	Globalt kultursamarbeid	Fremme norsk verdiskaping i utlandet
Fremme av norsk verdiskaping	Besøktjenester Diplomattjenester Protokoll	Omdømme og Norgesprofilering

Avdeling for kompetanse og ressurser

Politisk mandat: Sikre rekruttering av høyt kvalifisert personell. Legge til rette for god mulighet til kompetansebygging. Gjennomføre lederutvikling og handlingsplanen for likestilling. Videreutvikle kompetanse innenfor økonomistyring slik at ressursene settes inn i overensstemmelse med politiske prioriteringer.

Fagområder		Prosjektforslag
Kompetanse-utvikling	Personellforvaltning og -service	Tilskudds- og forvaltningsgjennomgang
Budsjett og økonomistyring	Ledelse- og organisasjonsutvikling	Trekke utenriksstasj. tettere med i UD's løpende arbeid

Service- og publikumsavdelingen

Politisk mandat: Utvikle en imøtekommende og profesjonell konsulær- og publikumstjeneste hjemme og ute. Sikre et høyt beredskaps- og sikkerhetsnivå for krise- og katastrofesituasjoner. Gi høy prioritet til gode fysiske og teknologiske betingelser for oppgaveløsningen ute og hjemme, spesielt innenfor satsingsområdene og ved utviklingen av nye arbeidsformer.

Fagområder		Prosjektforslag
Forvaltning Arkiv IKT	Sikkerhet og beredskap	Utsetting av adm. oppgaver til eksterne
Konsulære tjenester	Øversettelses-tjenesten	Bedre publikums-tjenester



Nysatsing i nordområdene

En mer aktiv
Europapolitikk

Bidrag til fred,
forsoning og utvikling

Service til publikum

Styrke vern om
menneskerettighetene

Trygge norsk sikkerhet

Fattigdomsbekjempelse

Fremme av norsk
verdiskapning i
utlandet

Kvinner og
likestilling

Utenriksdepartementet
som ledende kunnskaps-
organisasjon



Nysatsing i nordområdene

En mer aktiv
Europa-politikk

Fattigdomsbekjempelse

Utviklingsministeren

Utenriksministeren

Fremme av norsk
verdiskaping i
utlandet

Bidrag til fred,
forsoning og utvikling

Service til publikum

Kvinner og
likestilling

Styrke vern om
menneskerettighetene

Utenriksdepartementet
som ledende kunnskaps-
organisasjon

Trygge norsk sikkerhet



Nysatsing i nordområdene

En mer aktiv
Europa-politikk

Fattigdomsbekjempelse

Bidrag til fred,
forsoning og utvikling



Fremme av norsk
verdiskapning i
utlandet

Service til publikum

Kvinner og
likestilling

Styrke vern om
menneskerettighetene

Utenriksdepartementet
som ledende kunnskaps-
organisasjon

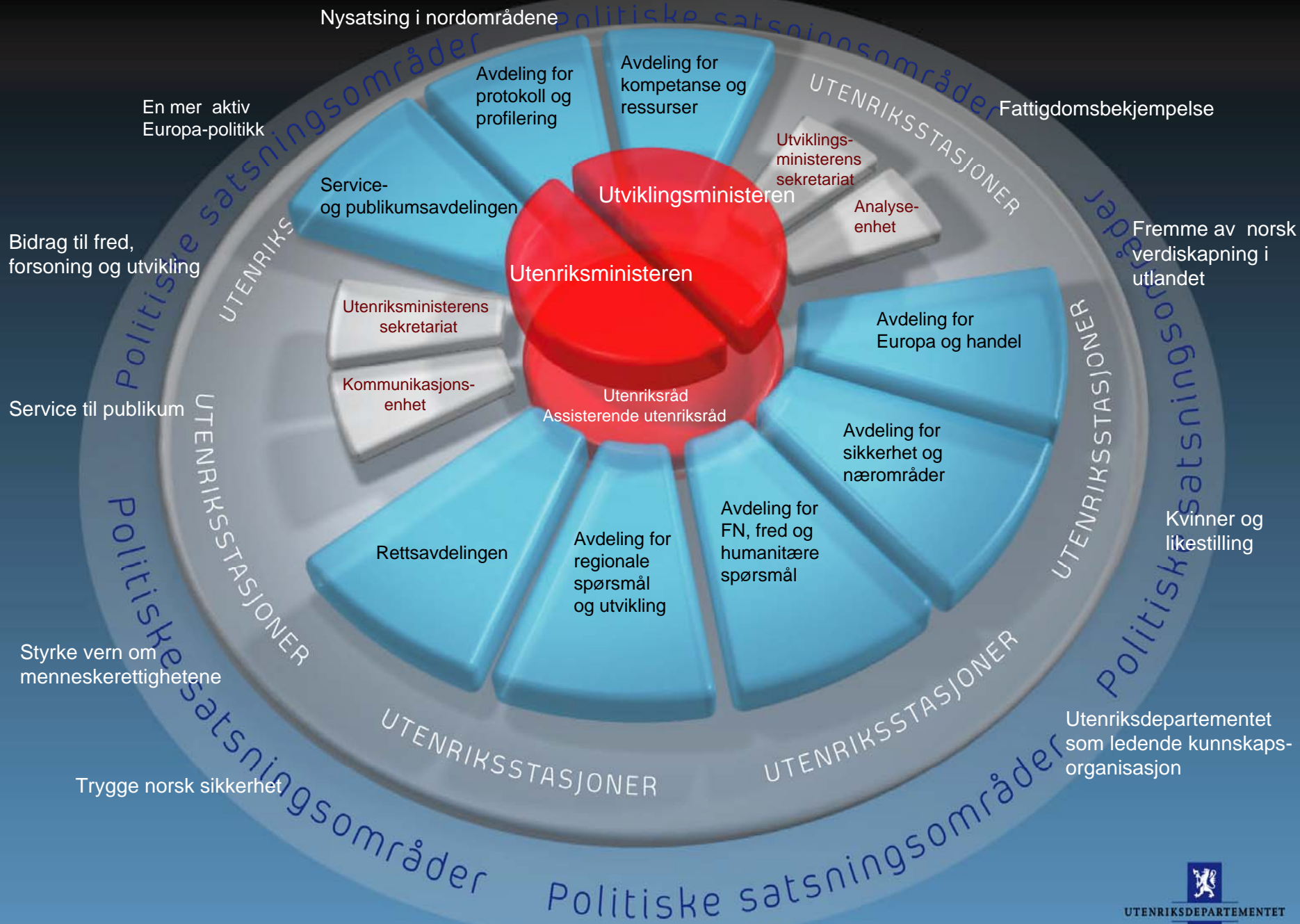
Trygge norsk sikkerhet



UTENRIKSDEPARTEMENTET







Struktur – andre tiltak

- Det opprettes en egen kommunikasjonsenhet for u-min. Denne ledes av en kommunikasjonssjef.
- Det opprettes en analysestab for utviklingsministeren
- Behovet for et dokumentasjonssenter vurderes
- Behovet for en egen publikumstjeneste vurderes

Veien videre:

Konklusjon – arbeidsform og ledelse

Ledelse og arbeidsform

- Det opprettes en strategisk ledergruppe som består av utenriksminister, utenriksråd, ass. utenriksråd, lederne i fem avdelinger. Sekretariatsleder og kommunikasjonssjef deltar også.
- Assisterende utenriksråd vil ha daglig ansvar for tilrettelegging av avdelingenes betjening av utviklingsministeren og sørge for helheten i departementets arbeid med 03-området
- Mer bruk av operative temamøter med berørt fagkompetanse
- Utenriksråden sikrer samordning og styring av departementets løpende drift

Arbeidsform - avdelingene

- De nye avdelingene vil få større rom for intern organisering, men også større ansvar for å prioritere fagområder og tema opp mot tilgjengelige ressurser
- Avdelingslederen skal utnytte kunnskapene i avdelingen og søke supplerende kunnskap i hele utenriktjenesten
- Avdelingslederne skal legge til rette for at mest mulig operativt ansvar utøves i fagseksjonene
- Avdelingslederen skal sørge for at medarbeiderne er informert om beslutninger i politisk ledelse, og skal medvirke til gode prosesser på tvers av avdelingene.
- Avdelingslederen er ansvarlig for å utøve god ledelse.

Ledelse

- Ledere er – og skal være – forskjellige
- Men, noen nøkkelerdier skal være felles, og ledere vil bli målt på evnen til:
 - å bidra til strategisk tenkning
 - å prioritere mellom oppgaver og nå målsettinger gjennom andre
 - å dele informasjon, delegere og involvere medarbeidere
 - å vise endringsvilje og være åpen for andres syn
 - å uttrykke tydelige forventninger og gi klare tilbakemeldinger til medarbeidere
- Lederkriterier vil utformes og brukes systematisk i evaluering og rekruttering av ledere

Holde hverandre ansvarlige

- Utarbeide en kortfattet "Hustavle" med de ledende prinsipper for ledelse og kollegialitet i UD.
- Alles mulighet og ansvar å holde ledere og kolleger ansvarlige for bidra til endring i kultur og samarbeid i en moderne kunnskapsorganisasjon.

Kommunikasjon

- Kommunikasjonssjef tilknyttet U-min vil lede og samordne UDs kommunikasjonsarbeid
- Vi skal vise større åpenhet internt og eksternt. Vi er på god vei; medarbeidere med fagkunnskap er tydeligere i media.
- Informasjonsarbeidet skal bli mer aktivt, mer langsiktig og bedre koordinert ute og hjemme
- Det etableres et prosjekt for å trekke opp retningslinjer for intern og ekstern informasjonsarbeid i den nye strukturen.

Mediearbeid, kultur og Norgesprofilering

- Arbeidet som i dag utføres i PKI-avdelingen vil delvis overføres til avdeling for profilering og protokoll - delvis overføres til Kommunikasjonssjefen
- Kultur og Norgesprofilering ses i sammenheng med arbeidet ifm reiser og vertskap – bedre integrering
- Det politiske og faglige mediearbeidet styrkes
- I det kommende prosjektet vil det bli rettet særlig fokus på ledelse og organisering av krisekommunikasjon og kommunikasjonsberedskap

Veien videre:

Timeplan

Videre prosess (1)

- Trinn 1: (23. mars) Eksisterende struktur består, endring av avdelingsstruktur forberedes.
- Trinn 2: (mai/juni) Ny avdelingsstruktur innføres – ledergruppe trer i funksjon. Trinn 3 forberedes.
- Trinn 3: (juni) Ny seksjonsinndeling og opprettelse av prosjekter

Videre prosess (2)

- Endringene som berører stillinger og ansatte oversendes Forhandlingsutvalget 23. mars.
- Endringsprosessen ledes av Utenriksminister og Utenriksråd og støttes av en ressursgruppe.
- Gruppens oppgaver vil være å veilede, svare på spørsmål og lytte til synspunkter fra ansatte og organisasjonene

Videre prosess (3)

- Gjennomgang av rekrutteringspolitikken
- Gjennomgang av personalforvaltningen
- Gjennomgang av organisasjonens ansvar for å yte service til:
 - a) Publikum
 - b) Egne ansatte
- Prosjekt for å trekke utenriksstasjonene tettere inn i departementets arbeid
- Prosjekt for å prøve ut åpent kontorlandskap som arbeidsform
- Prosjekt for intern og ekstern kommunikasjon

...og husk:

Den som har sin jobb i
Utenrikestjenesten skal
synge på vei til jobben!