



Klima- og
miljødepartementet

Strategi

Samordningsstrategi for miljøforvaltningen

Effektivisering og samordning av de administrative funksjonene (2018–2021)





Innhold

Effektivisering og samordning av de administrative funksjonene (2018–2021)	2
Overordnet målbilde	2
Medbestemmelse og informasjon	3
Strategiens innretting og omfang	4
1 Anskaffelser	5
2 Informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT)	7
3 Arkiv- og dokumentforvaltning	9
4 Personal og HR	11
5 Økonomi, lønn og regnskap	12
6 Tekniske tjenester/service- og støttetjenester	14
7 Informasjonssikkerhet	16
8 Internrevisjon	17
Vedlegg 1: Risikovurdering	19
Vedlegg 2: Finansierings- og gevinstrealiseringplan	27
Vedlegg 3: Framdrifts- og kommunikasjonsplan	31



Samordningsstrategi for miljøforvaltningen

Effektivisering og samordning av de administrative funksjonene (2018–2021)

Klima- og miljødepartementet (KLD) har i samarbeid med egne etater utarbeidet et felles strategidokument for effektivisering og samordning av de administrative funksjonene i miljøforvaltningen. Strategien er utarbeidet på grunnlag av etatenes utredning overlevert til KLD, heretter kalt Utredningen av januar 2018.

Strategien redegjør kort for dagens status for samordning innen de ulike administrative områdene. På bakgrunn av dette fastsetter strategien overordnede mål for videre arbeid og omtaler relevante tiltak på kort og lang sikt.

Innenfor enkelte administrative områder vil oppfølgingen av strategien innebære at det utarbeides særskilte handlingsplaner. Disse handlingsplanene vil nærmere beskrive tiltak som skal gjennomføres, ulike oppdrag som gis til etatene, frister for arbeidet og krav til resultatoppnåelse og gevinstrealisering, også i et noe lengre tidsperspektiv.

I samarbeid med etatene er det etablert et planverk for risikovurdering (vedlegg 1), finansiering og gevinstrealisering (vedlegg 2) for mål og tiltak innenfor de ulike administrative områdene. Dette er et rammeverk for det videre arbeidet og dynamisk dokumentasjon som må oppdateres parallelt med prosjektenes gjennomføring. KLD vil løpende oppdatere en overordnet milepælsplan for hele strategiperioden (vedlegg 3).

Overordnet målbilde

Regjeringen har som mål at fellesskapets ressurser skal brukes mest mulig effektivt. Avbyråkratiserings- og effektivitetsreformen (ABE) skal støtte opp under målet og inkluderer bl.a. følgende punkter:

- Effektivisering og redusert ressursbruk
- Tilrettelegging for større og mer robuste kompetansemiljøer
- Kvalitets- og kompetanseheving i administrative tjenesteledd

Standardisering og samling av fagmiljøer og kompetanse på det administrative området vil gi stordriftsfordeler og innsparinger, samtidig som vi øker kvaliteten på tjenestene og reduserer sårbarheten i leveransene.

Det er ulike strategiske valg som har blitt vurdert for å samordne de administrative funksjonene i miljøforvaltningen. Vi har valgt å dele valgene inn i to mål:

a) Sentralisere administrative funksjoner til én tjenesteleverandør for miljøforvaltningen

Dette målet har til hensikt å skape stordriftsfordeler gjennom å samle kompetanse og kapasitet samt effektivisere og redusere ressursbruken til administrative tjenester.

b) Maksimere samvirke av administrative funksjoner innen miljøforvaltningen gjennom å etablere ulike samarbeidsfora

Dette målet har til hensikt å skape et felles kunnskapsgrunnlag som gir bedre planlegging og beslutninger og dermed lavere risiko, herunder deling av beste praksis innen de ulike funksjonene, samhandling på utviklingsbehov, felles praksis på hvordan nye pålegg og krav bør håndteres. Dette vil gi bedre evne til å respondere på endringer, og vil gi tilgang til nye ressurser og ny kompetanse.

Videre i dette dokumentet vurderes hvilke av de administrative funksjonene som egner seg for de to ulike strategiske valgene. Grad av samordning tilpasses de ulike funksjonenes egenart og etatenes særskilte behov.

Medbestemmelse og informasjon

En forutsetning for strategien er at alt effektiviserings- og samordningsarbeid i miljøetatene skal gjennomføres åpent og ryddig både mellom arbeidsgiversiden og berørte ansatte.

Alle virksomhetene må kunne ivareta sitt ansvar og utføre sine oppgaver på en god måte både under og etter eventuelle endringer. Medarbeidere må få god og tilstrekkelig informasjon så snart som mulig om arbeidet og beslutningene som skal tas, og de må få uttale seg om egen situasjon.

Den enkelte etat holder lokale tillitsvalgte løpende informert om det som skjer i egen virksomhet og skal følge opp Hovedavtalens krav. KLD har særskilt ansvar for å orientere tillitsvalgte i spørsmål som berører flere av virksomhetene i miljøforvaltningen. Ved behov tar departementet initiativ til utarbeiding av omstillingsavtale.

Det legges til grunn at ved omorganisering av statlig virksomhet, har en medarbeider i utgangspunktet rett til "å følge arbeidsoppgavene" sine i ny organisasjonsstruktur. Denne retten må anses å bygge på den enkeltes inngåtte arbeidsavtale, og følger også av lang forvaltningspraksis i staten, jf. KMDs veileder "Personalpolitikk ved omstillingsprosesser". Det vises også til at alle statsansatte og embetsmenn har plikt til å finne seg i omorganiseringer og endringer i arbeidsoppgaver og ansvar, jf. § 16 i statsansatteloven.

Strategiens innretning og omfang

I strategien angis status, mål og tiltak for følgende administrative funksjoner:

1. Anskaffelser
2. Informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT)
3. Arkiv- og dokumentforvaltning
4. Personal og HR
5. Økonomi, lønn og regnskap (samarbeid med DFØ)
6. Tekniske tjenester/service- og støttetjenester
7. Informasjonssikkerhet
8. Internrevisjon

Strategien er gjeldende for alle KLDs ytre etater som juridisk sett er en del av staten med unntak av Svalbards miljøvernfond.



1

Anskaffelser

Status

I 2016 var det samlede innkjøpsvolumet i miljøetatene på omlag 1 mrd. kroner. Samlet årsverksinnsats i etatene til administrativ anskaffelsesstøtte var 6-7 årsverk. Tjenestekjøpene knyttet til dette var små. Selv om noen elementer innenfor strategisk innkjøp dekkes, så er det først og fremst støtte til operativt innkjøp som utføres i dag.

Departementets vurdering

KLD mener at det er behov for å styrke strategisk kapasitet og kompetanse på innkjøpsområdet for å kunne redusere de samlede anskaffelseskostnadene i miljøetatene. Departementet mener at dette kan løses gjennom etablering av en felles strategisk innkjøpsfunksjon, som skal arbeide tett sammen med de operative innkjøperne i hver enkelt etat.

Videre mener departementet at de operative innkjøpsmiljøene bør bli værende lokalt i den enkelte virksomhet, mens det samtidig kan bygges opp et felles og strategisk innkjøpsmiljø for å hente ut effekter for hele miljøforvaltningen. Etablering av en slik strategisk innkjøpsfunksjon vil anses som en investering for å kunne hente ut større gevinster i et langsiktig perspektiv.

Den strategiske innkjøpsfunksjonen etableres som en del av Miljødirektoratets organisasjon og med ansvar for å ivareta hele miljøforvaltningens behov innenfor anskaffelsesområdet.

Hovedmål

Anskaffelsene skal støtte opp under miljøforvaltningens strategier og de nasjonale målene i klima- og miljøpolitikken, og skal gjennomføres effektivt og med høy kvalitet.

Delmål

1. Anskaffelser skal organiseres med klare rolle- og ansvarslinjer mellom strategisk og operativt innkjøp og internt i de enkelte virksomheter og kontrollmekanismer.
2. Miljøforvaltningen skal ha tilstrekkelig strategisk og operativ innkjøpskompetanse og kapasitet til å gjennomføre effektive anskaffelser.
3. Miljøforvaltningens anskaffelser skal være basert på langsiktig planlegging, med gjennomtenkte kategoristrategier som viser samfunns- og miljøansvar, samt legger til rette for innovasjon der det er hensiktsmessig. Kategoristrategier må avstemmes med strategier innenfor alle de ulike administrative tjenesteområdene.

4. Miljøforvaltningen skal standardisere og digitalisere anskaffelsesprosessen.
5. Miljøforvaltningen skal utnytte potensiale i leverandørmarkedet gjennom et godt og profesjonelt samarbeid i forvaltningen.
6. Miljøforvaltningen skal realisere gevinster gjennom brukerorientering og kontraktsoppfølging og helhetlig styring og ledelse.

Tiltak

Etablering av strategisk innkjøp gjennomføres som en prosess i tre faser, jf. Utredningen av januar 2018. Fase 1 startes opp i etterkant av besluttet strategi. Forutsetning for å sette i gang denne tredelte prosessen, vil være å sikre tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til å lede og skape eierskap i etatene gjennom alle fasene.



2

Informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT)

Status

"IKT-strategi for miljøforvaltningen 2016-2020" styrer den overordnede utviklingen innenfor IKT-området. Det gjennomføres en rekke tiltak som en del av denne strategien. Et av de viktigste tiltakene er at IKT-driftstjenestene overtas av Miljødirektoratet fra 1.1.2019.

Felles IKT-driftsenhet, som etableres i Miljødirektoratet, vil få ansvaret for alle driftsrelaterte tjenester og prosesser. Grenseflater mellom IKT-drift og applikasjonsforvaltning avklares av IKT-driftsprosjektet. Ansvar for utvikling og funksjonell forvaltning av fagsystemer ligger fortsatt i den enkelte etat.

Arbeidet med ny IKT-strategi for miljøforvaltningen vil også omfatte Meteorologisk institutt (MET) og Artsdatabanken (ADB).

Departementets vurdering

Gjeldende IKT-strategi er under gjennomføring og vil være gjeldende fram til 2020. Arbeidet med den nye strategien vil starte senest 1. kvartal 2019. IKT-strategien vil være førende for og må sees i sammenheng med kategoristrategi for anskaffelser på IKT-området.

Strategien for samordning av administrative funksjoner har en rekke grenseflater. For det første har KLD lagt flere føringer for utviklingen og organiseringen av IKT-drift i miljøforvaltningen i "tillegg til tildelingsbrev for 2017". Selv om disse føringene legger noen begrensninger på implementeringsprosjektet for felles IKT-drift, gir den også betydelig rom for å finne gode og praktiske løsninger som er tilpasset miljøforvaltningens egenart. Det er også en betydelig grenseflate mellom implementeringsprosjektet og anskaffelser og videreutvikling av fagsystem (slike grenseflater kan f.eks være videreutvikling av teknisk plattform og databasesystemer) som det må tas hensyn til. Videre er det også naturlig at Miljødirektoratet som leder prosjektet, og som eier IKT-driftsplattformen, skal ha den overordnede styringen i samarbeidet.

Det skal lages en strategi for videreutvikling av felles IKT-tjenester for deltakende direktorater for å bestemme hvilken retning en skal gå i forhold til standardapplikasjoner og tekniske løsninger som kan påvirke ulike fagsystemer.

MET og ADB er nye etater i miljøforvaltningen. KLD skal i tiden fremover fortsette dialogen med MET og ADB for å få en oversikt over nå-situasjonen i virksomhetene. Basert på dette og de behov MET og ADB har på IKT-området vil det avgjøres hvordan og i hvor stor grad MET og ADB skal delta inn i samarbeidet i miljøforvaltningen på IKT-området.

Tiltak

Det startes et arbeid for å utarbeide en ny IKT-strategi for miljøforvaltningen.

Styringsgruppen for effektivisering og samordning av de administrative funksjonene i miljøforvaltningen blir styringsgruppe også for dette arbeidet.

3

Arkiv- og dokumentforvaltning

Status

Det ble etablert et arkivfaglig forum med oppstartsmøte i februar 2018. Som en del av oppstartsmøtet ble mandatet noe utvidet, og rammene for det videre arbeid ble satt. Forumet er nå etablert og i drift, og det er planlagt med halvårlige heldagsmøter. Det er KLDs underliggende etater som er faste medlemmer av forumet, og det er den som innehar det arkivfaglige ansvaret som skal være etatens representant inn i forumet.

Forumet har som formål å styrke arbeidet med arkiv- og dokumentforvaltning på tvers av miljøforvaltningen gjennom:

- Faglig og strategisk diskusjon, herunder strategisk kompetanse
- Å dele kunnskap og erfaring
- Å samarbeide om utviklingsprosjekter der det er hensiktsmessig
- Vurdere muligheter for standardisering på tvers av etatene
- Samarbeide ved utarbeidelse av bevarings- og kassasjonsplaner

Utfordringer/problemstillinger i planleggingsfasen

Geografisk avstand, svært store forskjeller i størrelsen på enhetene og ulik kompleksitet i det faglige arbeidet er de tre viktigste elementene som må utforskes nærmere. Vi tror at en fleksibilitet i tilnærmingen til hva som er virksomhetsnære prosesser og oppgaver vil være nødvendig.

Departementets vurdering

Området arkiv- og dokumentforvaltning er et av områdene hvor det brukes relativt sett mest ressurser. Selv om Utredningen av januar 2018 ikke anbefalte en ytterligere samordning eller sentralisering av arkiv- og dokumentforvaltningen, utover etableringen av arkivfaglig forum, mener departementet at det er et potensiale for effektivisering, bl.a. gjennom harmonisering av gjennomgående systemer og prosesser. Dette kan gjennomføres samtidig som virksomhetsspesifikke behov ivaretas.

Hovedmål

En bedre og mer effektiv informasjons- og dokumentforvaltning som ivaretar institusjonenes behov og som ikke gir reduserte tjenester til brukerne.

Tiltak

Det skal innen 1.1.2022 være etablert en felles enhet for arkivene i miljøforvaltningen. Kjernedel for arkivsystem skal være felles, med fleksibilitet for de enkeltes behov for kobling opp mot fagsystemer.

Det må innen 1.1.2019 utarbeides en oversikt over alle avtaler innen arkiv- og dokumentforvaltningsområdet med fokus på avtalevarighet. Det skal innen 1.5.2019 etableres en formell plan for å realisere en felles, fremtidig NOARK-løsning for standardiserte prosesser.

Virksomhetene skal innen 1.3.2019 ha igangsatt et formelt faglig samarbeid om bevarings- og kassasjonsplaner for alle arkiver inkludert elektroniske arkiver.

Det skal mellom NP, ADB, MET og Miljødirektoratet innen 1.5.2019 etableres et formelt samarbeid om system- og brukeradministrasjon i ePhorte for å redusere sårbarhet.

Det skal mellom Kulturminnefondet og RA innen 1.5.2019 etableres et formelt samarbeid om system- og brukeradministrasjon i Public 360 for å redusere sårbarhet.

Innen 1.7.2019 skal det være etablert en konkret oversikt over alle fjernarkiver, og innen 1.1.2020 være utredet mulighetsrommet for en felles løsning for fjernarkivtjenester.

Det skal utredes om det skal etableres et felles postmottak med sikre forsendelsesportaler ut mot enhetene. Digitalisering og standardisering av prosesser vil bidra til en enhetlig tjeneste, men med rom for lokale tilpasninger.

Miljødirektoratet får oppdraget med å ivareta felles arkivenhet for arkiv- og dokumentforvaltning i miljøforvaltningen. Det vil spesifiseres nærmere i styringsdialogen hvordan dette skal løses, bl.a. ressurser. Arkivledernetverket skal i hele perioden bistå og støtte oppunder arbeidet i strategien.

Det forventes at det etablerte arkivlederforumet, også med deltakelse fra arkivleder i KLD, er et godt utgangspunkt for dette utviklingsarbeidet, og at forumet tar et solid eierskap for den foreslåtte prosessen med en etablering av en felles dokumentforvaltningsenhet.

Det vises til eget vedlegg for nærmere vurdering av finansiering og gevinstrealisering, samt risikovurderinger.

4

Personal og HR

Status

Utredningen av Januar 2018 oppsummerer bla. med: *Gitt at virksomhetene i miljøforvaltningen er geografisk spredt og at HR- og personalområdet anses for å kreve en virksomhetsnærhet til den organisasjonen de skal bistå, samt at innholdet i tjenestene er ulikt pga. ulike behov i virksomhetene, anses tjenesten for ikke å være godt egnet for sentralisering.*

Difi etablerte i januar 2018 "Arbeidsgiverportalen". Portalen skal gjøre tilgjengelig maler, prosesser, verktøy og veiledning som arbeidsgivere kan ta i bruk. Det er tilrettelagt med en digital tjeneste hvor statlige arbeidsgivere, ledere og HR kan dele erfaringer og kunnskap. Dersom man som arbeidsgiver står overfor en mer kompleks sak eller problemstilling, kan man kontakte Difi og få råd og veiledning fra fagmiljøet som er etablert i Difi. Portalen anses å være svært relevant for miljøforvaltningen, og vil ivareta mye av det man ville fått ved å samle HR og personal i et større fagmiljø.

Departementets vurdering

KLD ser behov for å etablere en arena for erfaringsdeling, kompetanseheving og effektiv bruk av Difi sin arbeidsgiverportal som felles verktøy og plattform. KLD er oppmerksom på at det i Utredningen av januar 2018 ikke argumenteres for å opprette et HR-samarbeidsforum, men departementet ønsker likevel å gå videre med dette tiltaket. Bla. ønsker KLD å bruke HR-forumet for å følge opp HR-relaterte temaer i Jeløya-plattformen overfor etatene (f. eks. "inkluderingsdugnaden"). KLD mener det også vil kunne være hensiktsmessig å ha en slik diskusjonsarena, bla. for å gå opp noen linjer i grenseflatene mellom departement og etat.

På henvendelse fra KLD har Difi gitt tilbakemelding om at de kan bistå et nytt HR-forum i miljøforvaltningen, bla. for å informere om sine tilbud på HR-området, og om hvordan miljøetatene kan utnytte disse best mulig, og for rådgivning mht. til aktuelle problemstillinger som forumet jobber med.

Hovedmål

Videreutvikle den samlede kvaliteten i miljøforvaltningens HR- og personalforvaltning gjennom samhandling.

Tiltak

Etablering av et samhandlingsforum på HR-området i miljøforvaltningen, som ledes av KLD.

HR-sjefene vil utfordres til å bidra med innspill til formål og oppgaver for forumet. Det legges opp til at forumet gjennomfører 1–2 møter i året. Det første møtet ble holdt september 2018.



5

Økonomi, lønn og regnskap

Status

Alle etatene benytter tjenester fra DFØ på lønn (SAP). På regnskapsområdet benytter alle med unntak av Miljødirektoratet Agresso og Basware. Miljødirektoratet skal gå over til Agresso i DFØ fra 1.1.2019. MET benytter Agresso gjennom Uninett-avtalen og ikke DFØ.

Det er behov for å videreutvikle dialogen mellom miljøetatene og DFØ for å skape større forutsigbarhet i leveransene fra DFØ, dette også med tanke på utvikling og nye produkter DFØ skal tilby sine kunder.

Videre er det behov for å styrke kompetansen i økonomistyringen, spesielt innen prognosearbeidet.

Anbefalinger fra Utredningen av januar 2018

Det kan være områder hvor det vil være gevinster for den enkelte etat ved å bidra til standardisering og ta i bruk den beste praksis i samarbeidet med DFØ. Ensartede prosesser og rutiner kan også legge til rette for senere effektiviseringstiltak på tvers av miljøforvaltningen. Standardisering vil inngå som et naturlig tema.

Miljøforvaltningen må gi DFØ en bestilling dersom det skal utformes mer enhetlig rapportering, herunder aggregerte tall for hele forvaltningen. En slik bestilling må bygge på en definisjon av hva som skal rapporteres og intervaller for rapporteringen. Siden det er departementet som legger føringer for hva det skal rapporteres, kan det være naturlig at departementet tar styringen i dette arbeidet, men at ressurser fra miljøetatene involveres for diskusjon og kvalitetssikring.

Departementets vurdering

Departementet er enig i styringsgruppens vurderinger og vil følge opp anbefalingene i det videre arbeidet med utvikling av lønn- og regnskapsområdene som gode underlag for økonomistyring i miljøforvaltningen.

Hovedmål

Sikre en helhetlig og effektiv økonomistyring i klima- og miljøforvaltningen, gjennom å videreutvikle samarbeidet og avtalene med DFØ, og i størst mulig grad benytte standardiserte løsninger, bl.a. på rapporteringsområdet.

Tiltak

Etablere en arena for dialog mellom DFØ og miljøforvaltningen for å avklare utfordringer og fremtidige behov.

Vurdere fremtidige produkter fra DFØ, som bla. Alusta, KGV, KAV og Økonomiinfo, for å kunne ta disse best mulig i bruk i økonomistyringen.

Vurdere enhetlig metode for periodisering og prognosearbeid av budsjett (utgifter og inntekter) i miljøforvaltningen - best practice.

Vurdere hvordan innholdet i statsregnskapet.no kan anvendes i økonomistyringen.

6

Tekniske tjenester/service- og støttetjenester

Status

Både kantine, renhold, resepsjon og sentralbord er i stor grad tilknyttet byggene og de fysiske lokasjonene som hver virksomhet benytter. Dette er i stor grad tjenester som ikke leveres internt, men som kjøpes av eksterne. Det benyttes minimalt med interne ressurser innen de ulike tekniske tjenestene, med unntak av drift av bygg med totalt sju årsverk, hvorav Miljødirektoratet står for fem. Den totale ressursbruken internt for de øvrige tjenestene er på mellom 0 og 2,1 årsverk per tjeneste.

Området drift og utvikling av bygg og annen teknisk infrastruktur er det eneste området som har en ressursbruk som gjør det mulig med en stor økonomisk gevinst. Vurderingen i Utredningen av januar 2018 er at drift av bygg er tett knyttet til fysisk lokasjon og dermed egner seg dårlig for en geografisk samordning. Gitt at det kreves noen grad av fysisk tilstedeværelse i de ulike byggene vil heller ikke en samordning av styringen av tjenesteområdet kunne bidra til vesentlig effektivisering.

En eventuell effektivisering innen drift og utvikling av bygg vil være knyttet til felles innkjøpsavtaler og ligger dermed under anskaffelsesområdet. Effektivisering utover dette må vurderes av hver enkelt etat.

Departementets vurdering

Departementet ønsker at det under tekniske tjenester defineres en bredere portefølje av oppgaver innenfor området service- og støttetjenester (oppgaver som underletter kjernevirksomheten) som utføres i de ulike etatene. Eksempler på typiske service- og støttetjenester kan være:

- Sentralbord
- Interne resepsjonstjenester
- Interne møteromsfasiliteter
- Post- og avisdistribusjon
- Diverse administrative støttefunksjoner (*eksempler på oppgaver: adm. av ferielister, administrativ prosjekt- og seminarstøtte, påmeldinger til arrangement, bistand under arrangement, bistand til innkalling intervjuer mm.*)
- Brukerstøtte (*eksempler på oppgaver: forvaltning av ordningen med tjenstemobil, oppsett av mobiltelefoner, intern møteromstøtte, registrering/hente besøkende, brukerstøtte Office programmer mm.*)
- Diverse bestilleroppgaver (*eksempler på oppgaver: bestilling av service på div. utstyr, rekvisita, kurs og konferanser, reiser/hotell, budtjenester, møtemat, blomster, gavekort mm.*)
- Utvikling og forvaltning av ulike retningslinjer og policyer

Hovedmål

En bedre og mer effektiv forvaltning av etatenes service- og støttetjenester som skal underlette kjernevirksomheten og høyne effektiviteten i tjenesteproduksjonen.

Tiltak

KLD tar initiativ til at etatene oppretter et felles faglig forum for service- og støttetjenester. Faggruppen bør være et forpliktende samarbeide mellom etatene, og ha som primærformål og dele ideer og erfaringer fra fagområdet, identifisere utviklingsbehov knyttet til tjenestene og sammen finne felles standardiserte og digitaliserte arbeidsmetoder miljøetatene kan jobbe etter.



7

Informasjonssikkerhet

Status

Alle etater er ansvarlig for den informasjon de eier og skal derfor ha på plass et styringsystem for informasjonssikkerhet. Miljødirektoratet, NP og RA er sertifisert etter ISO 27001 standarden. Fra og med 1.1.2019 overtar Miljødirektoratet IKT-driften til Miljødirektoratet, Riksantikvaren og Norsk Polarinstitut. Samtidig er det igangsatt en prosess for å se på IKT-drift i ADB og NKMF for en overgang til felles IKT-driftsenhet.

Mål

Alle etatene skal ha et styringssystem for informasjonssikkerhet som ivaretar informasjonssikkerheten på virksomhetenes viktigste områder.

MET skal sertifiseres etter ISO 27001 standarden. Alle etater som blir sertifisert etter ISO 27001 standarden skal opprettholde sertifiseringen.

Miljøforvaltningen skal samordne krav og verdivurderinger på informasjonssikkerhetsområdet for IKT-drift der det er hensiktsmessig.

Tiltak

Gjennomgå omfanget (scopet) av styringssystemene for informasjonssikkerhet og forsikre at systemene ivaretar virksomhetenes viktigste funksjoner.

Styringsgruppen skal vurdere hvordan etatene skal dele erfaringer på informasjonssikkerhetsområdet, og jobbe for å samordne rutiner og dokumenter på området i egnede forum.

I forbindelse med tildelingsbrevet til MET for 2019 vil departementet ta opp prosess mot ISO 27001-sertifisering.

8

Internrevisjon

Status

KLD med underliggende etater kan gjennomføre og bruke interne revisjoner og tilsyn som en del av virksomhetens system for styring og kontroll, jf. krav til virksomhetenes interne styring i bestemmelser om økonomistyring i staten punkt 2.2. Verken departementet eller noen av etatene har så langt besluttet å etablere en internrevisjonsavdeling/-enhet. Likevel legges det til rette for å gjennomføre interne revisjoner som ledd i arbeidet med styring og kontroll.

Hovedmål

Bruk av interne revisjoner har som mål å bli et grunnlag for å skape forbedringer, samt å gi kunnskap og trygghet til vurderingen av virksomhetens drift, risikostyring, kontroll og måloppnåelse.

Det skal vektlegges å vurdere virksomhetenes arbeid med styring og kontroll, herunder risikostyring. Miljøforvaltningen skal søke å utvikle og benytte seg av egne ressurser og kompetanse til gjennomføring av interne revisjoner og tilsyn.

Delmål

1. Etablering av et revisjonsnettverk i klima- og miljøsektoren, bestående av representanter fra departementet og alle etatene.
2. Revisjonsnettverket skal søke å bygge kompetanse til å gjennomføre tilsyn og interne revisjoner med god kvalitet.
3. Revisjonsnettverket skal utarbeide metoder og retningslinjer for gjennomføring av internrevisjoner.
4. Revisjonsnettverket skal koordinere faglig utvikling og samarbeid for å gjennomføre interne revisjoner og tilsyn.
5. Det skal vises til aktuelle revisjonsstandarder, etableres maler og rutinebeskrivelser for gjennomføring av interne revisjoner og tilsyn, samt hvordan rapporter bør utarbeides og utformes.

Tiltak

KLD vil ta initiativ til å etablere revisjonsnettverket høsten 2018.

The background of the page is a dark blue field filled with a network of white lines connecting various stylized human icons. The icons are in shades of blue, white, and pink, representing a diverse group of people. The lines form a complex web, suggesting a social or professional network. The overall aesthetic is modern and digital.

Vedlegg

Vedlegg 1: Risikovurdering

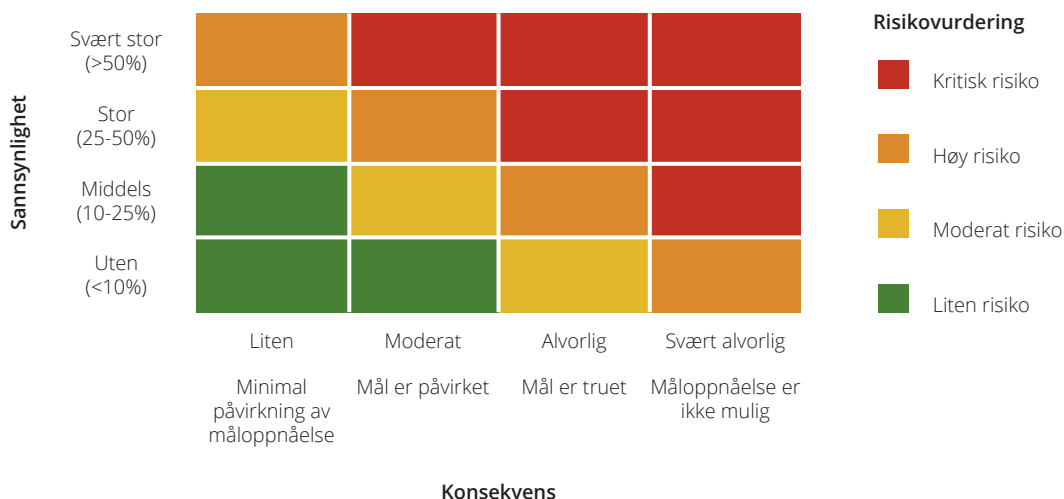
Risikostyring kan deles inn i tre faser:

- Analysefasen: som skal identifisere høy eller kritisk risiko og vurdere tiltak som kan redusere denne risikoen.
- Styringsfasen: der en tar standpunkt til risikosituasjonen og beslutter eventuelle risikoreduserende tiltak.
- Oppfølgingen av de risikoreduserende tiltakene: som skal gi informasjon om effekt av iverksatte tiltak og ved behov synliggjøre eventuelle muligheter til å justere tiltak. Dette kan gjennomføres som en del av den ordinære løpende rapporteringen i etatsstyringen mellom Klima- og miljødepartementet og etatene, og den løpende rapportering i virksomhetene som en del av den ordinære interne virksomhetsstyringen. Ved svært viktige saker med kritisk risiko kan det være aktuelt å etablere spesielle kontrollordninger der arbeidet følges tett med hyppige rapporteringer og eventuelt egne personell som forestår denne oppfølgingen.

Definisjoner:

- Risiko: En sammenveiling av sannsynligheten for og konsekvensen av at en risikofaktor inntreffer.
- Kritisk suksessfaktor: Forhold/vilkår som må være til stede, gjennomført eller oppfylt for at vi kan nå målet.
- Risikofaktor: Hendelse eller forhold som kan inntreffe under arbeidet med å nå et mål, og som kan forhindre at vi når det.

Klima- og miljødepartementet (KLD) har valgt å benytte en 4x4 matrise for å synliggjøre risiko i et risikokart, en risiko som er vurdert som svært sannsynlig og med svært alvorlig konsekvens vil da få en risikoverdi på 16:



Risikovurderingene som er gjennomført innen de ulike funksjonene er en initial del av arbeidet med analysefasen. Det må jobbes videre med risikovurderingene for å få frem eventuelle nye og relevante risikofaktorer og vurderinger med motvirkende tiltak. Videre må det ved angitte milepæler foretas en evaluering av hvordan utviklingen er, om vi er på rett vei eller om det må foretas korreksjoner for å nå målet.

Risikovurderinger med verdi som gir farge oransje og rødt krever tiltak. Ved vurderinger som gir gul verdi skal tiltak vurderes. Høy risiko som er påvirkbar skal ha aktive tiltak, mens høy risiko som ikke er direkte påvirkbar skal ha tiltak som eksempelvis overvåkning.

Risikoarbeidet

Følgende administrative fagområder skal riskovurderes og følges opp med bakgrunn i metoden som er beskrevet ovenfor, hvor hensikten er å skape stordriftsfordeler gjennom å samle kompetanse og kapasitet samt effektivisere og redusere ressursbruken til administrative tjenester:

- anskaffelser
- arkiv- og dokumentforvaltning

De fem administrative fagområdene nedenfor risikovurderes på et overordnet nivå, hvor hensikten er å skape et felles kunnskapsgrunnlag som gir bedre planlegging og beslutninger og dermed lavere risiko, herunder deling av beste praksis innen de ulike funksjonene, samhandling på utviklingsbehov, felles praksis på hvordan nye pålegg og krav bør håndteres. Dette vil gi bedre evne til å respondere på endringer, og vil gi tilgang til nye ressurser og ny kompetanse:

- personal og HR
- økonomi, lønn og regnskap
- tekniske tjenester/service- og støttetjenester
- informasjonssikkerhet
- internrevisjon.

Den overordnede vurderingen skal ha en kort beskrivelse av risikofaktorer og hvilke tiltak som skal ta ned risikoen.

Når det gjelder Informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) vil risikoarbeidet bli en del av det framtidige arbeidet knyttet til ny IKT-strategi.

1. Anskaffelser

Etableringen av en strategisk innkjøpsenhet som skal sikre hovedmålet om at anskaffelsene støtter opp under miljøforvaltningens overordnede strategier, gjennomføres effektivt og med høy kvalitet er godt forankret på administrativt ledernivå. Det er derimot risiko knyttet til eierskap og forståelse av konsekvenser i alle ledd i alle etater under KLD. Dette må håndteres med et bredt forankringsarbeid ute i alle etatene, slik at de kommende endringene gir mening og sikrer eierskap hos alle berørte parter.

Videre er det knyttet risiko til alle delmålene for innkjøp. Tiltak for å håndtere disse framkommer av tabellen under.

Mål	Risikofaktor	Beskrivelse	S	K	R	Tiltak
1. Anskaffelser skal organiseres med klare rolle- og ansvarslinjer mellom strategisk og operativt innkjøp og internt i de enkelte virksomheter og kontrollmekanismer.	Uklare rapporteringslinjer for strategisk enhet vs. rapporteringslinjer for operasjonelle enheter.	Hvem skal strategisk enhet rapportere til? Direktoratet? Viktig for eskalering. Strategisk enhet må ha et forpliktende mandat. Hvordan ansvarliggjøres ledere?	3	3	9	Beslutning om entydig og forankret rapporteringslinje.
1. Anskaffelser skal organiseres med klare rolle- og ansvarslinjer mellom strategisk og operativt innkjøp og internt i de enkelte virksomheter og kontrollmekanismer.	Uklare roller og ansvar.	Mange virksomheter, begrensede ressurser, ny enhet med «uklar» tilhørighet.	3	3	9	Tydelig beslutning om strategisk enhets rolle: <ul style="list-style-type: none"> • beskrive roller og ansvar • «eie/definere» anskaffelsesprosessen på vegne av alle etatene • kategoristyring • involvering i strategiske innkjøp
2. Miljøforvaltningen skal ha tilstrekkelig strategisk og operativ innkjøpskompetanse og kapasitet til å gjennomføre effektive anskaffelser	Ansetter ikke tilstrekkelig antall personer med riktig kompetanse i strategisk enhet.	Knapphet på kompetanse i markedet på strategisk innkjøp, analyse og forankring.	2	4	8	<ul style="list-style-type: none"> • vurdere intern kompetanseheving • vurdere lønnsnivå • vurdere bemanningsbehov Ansette person(er) med god kompetanse på: <ul style="list-style-type: none"> • strategisk ledelse/forankring • analyse/strategisk innkjøp/kategoristyring.
3. Miljøforvaltningen skal utnytte potensiale i leverandørmarkedet gjennom et godt og profesjonelt samarbeid	Klarer ikke å utnytte kompetansen i markedet.	Krever aktiv dialog med relevante markedsaktører.	2	3	6	Sikre at strategisk enhet er oppdatert på relevante fagområder gjennom blant annet å delta i fagforum, nettverksbygging både mot leverandørmarkedet og statlige anskaffelsesmiljøer mm. Sikre nettverkskompetanse i Strategisk enhet

						Vurdere behov for nettverk mot nye miljøer for miljøforvaltningens behov. God kjennskap til hvordan andre EU-aktører benytter markedet.
4. Miljøforvaltningen skal standardisere og digitalisere anskaffelsesprosessen.	Ulike prosesser, malverk og verktøy.	Etatene skal nå samarbeide på et helt nytt nivå – Det eksisterer helt ulike prosesser og rutiner, dette må samkjøres for å utnytte potensialet og samarbeidsklima.	3	3	9	Alle etater forholder seg til sentralt definerte prosesser: Alle etater tar i bruk samme digitale verktøy. Må etablere dedikerte innkjøpsroller ved den enkelte virksomhet som har ansvar for KGV og KAV. God datakvalitet krever opplæring og felles rutiner. Analysekompetanse ved strategisk enhet for uttrekk av data fra elektroniske verktøy.
5. Miljøforvaltningens anskaffelser skal være basert på langsiktig planlegging, med gjennomtenkte kategoristategier som viser samfunns- og miljøansvar, samt legger til rette for innovasjon der det er hensiktsmessig	Vanskelig å implementere kategoristyring.	Innebærer nye arbeidsformer og nye rapporteringsrutiner. Har vi tilstrekkelig ressurser og kompetanse i linjen å avgi til kategoristyring?	2	3	6	Strategisk enhet utarbeider felles kategorisering av anskaffelser i miljøforvaltningen. Strategisk anskaffelses-enhet må sørge for forankring og kompetansebygging i linjen. Utarbeide rutiner for bruk av kategorisering i plan, gjennomføring og rapportering. Ta i bruk kategoristyring i strategisk planlegging.
5. Miljøforvaltningens anskaffelser skal være basert på langsiktig planlegging, med gjennomtenkte kategoristategier som viser samfunns- og miljøansvar, samt legger til rette for innovasjon der det er hensiktsmessig	IKT adskilt fra andre innkjøps-kategorier.	IKT har allerede etablert team og styringsgruppe, blir innkjøpsfaglige virkemidler tilstrekkelig ivaretatt?	2	3	6	Utarbeide kategoristategi for IKT. God ledelsesforankring av nytt regime og rutiner. Godt samarbeid mellom strategisk enhet og IKT-miljøet, både i planleggings- og gjennomføringsfaser. Tilstrekkelig IKT-kompetanse i strategisk enhet.
6. Miljøforvaltningen skal realisere gevinster gjennom brukerorientering, kontraktsoppfølging og helhetlig styring og ledelse.	Forventede gevinster realiseres ikke	Gevinstrealisering krever en tydelig prosess og rapporteringsregime – og endringsledelse/forpliktelse på ledernivå.	3	4	12	Plassere konkret rapporteringsansvar i linjen. Tydelige og konkrete gevinstbeskrivelser sortert på volum, kroner, kvalitet Definere tydelige målsetninger før anskaffelse gjennomføres. Definere baseline for benchmarking Tydelig ansvar for gevinstuttak Tydeliggjøre ansvar ved kontraktsoppfølging

2. IKT

Risikovurdering på dette området foretas som en del av ny IKT-strategi for miljøforvaltningen.

3. Arkiv- og dokumentforvaltning

Mål	Risikofaktor	Beskrivelse	S	K	R	Tiltak
1. En felles enhet for informasjons- og dokumentforvaltning.	En sentralisering gir ingen gevinster.	Lokale forskjeller medfører at området blir for standardisert.	3	3	9	God kartlegging av hva som er unikt ved den enkelte etat som ikke lar seg endre. Grundig analyse av standard arbeidsprosesser.
2. Formalisert arkivansvar jfr. lovgivning.	Pulverisert arkivansvar.	Arkivansvaret mangler lederforankring.	3	3	9	Formalisering av arkivansvar. God lederforankring.
3. God brukerstøtte for alle brukere. Støtte til kjerneoppgaver.	Redusert brukerstøtte.	Tjenesten støtter ikke brukernes behov opp mot system, gjenfinning, fysiske arkiver m.m.	3	3	9	Felles system. God opplæring og kompetanse-oppbygging.
4. God sektoroversikt over samlet portefølje.	Ikke oversikt over total arkivportefølje.	Man mister oversikt over papirbaserte arkiver, systemer m.m.	4	3	12	Felles løsning for papirbasert materiale. Gode avtaler om konverteringer m.m.
5. Dedikerte medarbeidere med fag- og organisasjonskunnskap.	Stor grad av turnover.	Mange ansatte vil føle jobbutrygghet.	4	3	12	God organisering av enhet. Sikre god kommunikasjon. Sørg for en mest mulig sømløs overgang til ny organisasjon.

4. Personal og HR

Hovedmål: Videreutvikle den samlede kvaliteten i miljøforvaltningens HR- og personalforvaltning gjennom samhandling.

Følgende vurderes som relevante risikoer for at vi ikke når hovedmålet i strategiperioden:

Risiko 1: Lite nytteverdi av HR-forumet

Beskrivelse:

Miljøetatene opplever ikke at tilstrekkelig relevante HR-spørsmål settes på dagsorden.

Tiltak:

KLD oppretter et reelt samhandlingsforum, altså ikke kun arena for erfaringsutveksling.

Dagsorden i forumet bør forankres i administrative og organisatoriske fellestiltak (for eksempel samordningsstrategien for adm.funksjoner i miljøetatene), samt regjeringens overordnede politikk for HR-området (mer fleksibel arbeidsgiverrolle, inkluderingsdugnaden, mobilitet m.m.).

Risiko 2: Lite fellesskapstenking miljøetatene imellom

Beskrivelse:

Virksomhetene ser ikke (i tilstrekkelig grad) på miljøsektoren som én organisasjon, med et felles ansvar for helhetlig resultatoppnåelse.

Tiltak:

Hver enkelt virksomhet tar et ansvar som medlem av "miljøfamilien" og er åpen for HR-faglig samarbeid med etater i egen sektor. Alle tar et ansvar for å bidra til fellesskapet, og det er gode muligheter for HR-støtte fra de andre miljøetatene ved behov.

Risiko 3: Lite aksept for felles HR-policy

Beskrivelse:

Deltakerne i HR-forumet ønsker størst mulig frihet og fleksibilitet i egen personalpolitikk og ønsker ikke å diskutere felles føringer.

Tiltak:

Difis Arbeidsgiverportal og veiledningsfunksjon brukes som et naturlig utgangspunkt for å diskutere og etablere "felleslinjer" og beste praksis i miljøforvaltningen på ulike HR-policyområder.

5. Økonomi, lønn og regnskap (samarbeid med DFØ)

Det vil være risiko knyttet til DFØs evne og vilje til å kunne levere rapporter fra de systemene som vår forvaltning benytter, og sette disse sammen på tvers av etatene slik vi ønsker å presentere dem.

Tiltak:

Viktig å gå i dialog med DFØ så tidlig som mulig, for å kunne sikre at de kravene vi stiller kan oppfylles over tid.

6. Tekniske tjenester/service- og støttetjenester

Mange kan oppleve at dagens løsninger fungerer godt, og ikke ønske seg endringer. Standardisering og digitalisering av service- og støttetjenester kan gi en opplevelse av mindre personlig service, og opplevelse av bortfall av enkelte oppgaver.

Tiltak:

Ulemper kan bli kompensert ved en større forutsigbarhet og fleksibilitet ved at felles arbeidsverktøy gir en større logikk i tjenesten og bedre muligheter for å avlaste hverandre. Man kan bygge et sterkere fagmiljø på tvers av etatene. Vellykket implementering forutsetter også tillit og godt samarbeid mellom miljøetatene. Forankring hos ledelsen og god kommunikasjon av hensikt og mål er kritiske faktorer for å lykkes.

7. Informasjonssikkerhet

Mål	Risikofaktor	Beskrivelse	S	K	R	Tiltak
1. Alle etatene i miljøforvaltningen skal være sertifisert etter ISO 27001 standarden.	MET er enda ikke sertifisert og har heller ikke startet arbeidet med å etablere et styringssystem for informasjonssikkerhet som følger ISO 27001 standarden fullt ut.	MET må gjennomgå sitt styringssystem for informasjonssikkerhet og vurdere hva som må til for å etablere et ISMS etter ISO 27001. Beslutningen om sertifisering må forankres i ledelsen og det må settes av tilstrekkelig ressurser til å gjennomføre prosjektet.	2	3	6	Krav om sertifisering etter ISO 27001 standardes stilles til MET i tildelingsbrev. Det må legges opp et realistisk løp for denne prosessen med realistiske tidsrammer og scope.
1. Alle etatene i miljøforvaltningen skal være sertifisert etter ISO 27001 standarden.	Etatene klarer ikke å opprettholde sertifiseringen.	Manglende ressurser, kompetanse og forankring i ledelsen kan føre til at sertifisering feiler.	2	3	6	Det må tydeliggjøres fra KLD at etatene kontinuerlig må ha fokus på informasjonssikkerhetsarbeidet og på sertifiseringsarbeidet. Opprette et godt intern revisjonssamarbeid i sektoren som letter arbeidet med sertifisering for den enkelte etat.
2. Alle etatene skal ha et styringssystem for informasjonssikkerhet som ivaretar informasjonssikkerheten på virksomhetenes viktigste områder.	Anvendelsesområdet (scopet) til etatene for ISMSet inkluderer ikke alle relevante områder (for snevert scope).	Ved opprettelsen av ISMS har flere etater valgt å starte med et begrenset scope for så å utvide dette til å gjelde hele virksomheten.	2	3	6	KLD må sette et krav i tildelingsbrevet om at hele virksomheten skal legges inn i ISMSet etter en gitt dato.
3. Miljøforvaltningen skal samordne krav og verdivurderinger på informasjonssikkerhetsområdet for IKT-drift der det er hensiktsmessig.	En stor del av ansvaret av ISMSet blir tatt over av IKT-driftsenheten i Miljødirektoratet. IKT-driftsenheten vil ha ansvaret for en viktig del av dette området og vil derfor kunne sette standarden for hvordan dette arbeidet/systemet skal gjøres.	For å få til en samordning mellom etatene på ISMS-området må samarbeidsfora innenfor informasjonssikkerhet fungere godt.	3	3	9	KLD for at det blir holdt jevnlige møter i samarbeidsforumet for IKT/informasjonssikkerhet. KLD deltar aktivt i forumet.

8. Internrevisjon

Dersom tiltaket om å utvikle og benytte egne ressurser og kompetanse til gjennomføring av interne revisjoner og tilsyn ikke gjennomføres, vil det kunne medføre at etatene gjennomfører revisjoner selvstendig eller kjøper revisjonsbistand eksternt. Dette vil resultere i at miljøforvaltningen ikke utvikler egen kompetanse på dette området, og det blir et dårlig grunnlag for å utveksle gode erfaringer (beste praksis) på tvers av etatene.

Videre er det en risiko for at vi ikke vil klare å oppfylle krav til faglige standarder og revisjonsstandarder. Dette gir en risiko for lav kvalitet på revisjonene og fare for at vi ikke vil klare å avdekke reell risiko på ulike områder ved den enkelte virksomhet.

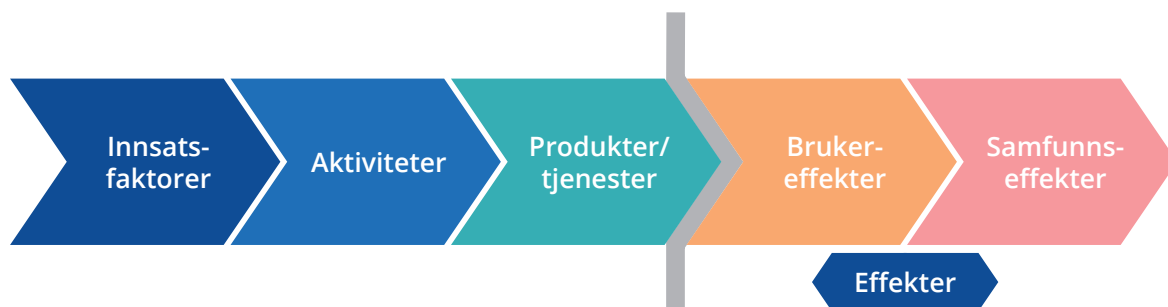
Tiltak:

Gjennom å samarbeide og samvirke på tvers av etatene vil vi kunne sikre rett kompetanse, både miljø- og revisjonsfaglig, til å gjennomføre ulike revisjoner i miljøforvaltningen.

Vedlegg 2: Finansierings- og gevinstrealiseringplan

De fleste tiltak som innebærer endringer vil ha både fordeler og ulemper. Det som noen oppfatter som en gevinst, kan andre oppfatte som en kostnad eller ulempe. I gevinstrealiseringsarbeidet er det viktig å ta med både positive og negative sider ved endringer. Samtidig som vi jobber for å realisere de planlagte gevinstene, skal vi også sørge for å redusere kostnadene eller ulempene mest mulig.

Resultatkjeden



Det kan være viktige gevinster knyttet også til de tre første leddene i resultatkjeden, for eksempel tid som blir frigitt på grunn av endrede arbeidsmetoder, og reduserte reiseutgifter. Derfor må vi i gevinstrealiseringsammenheng legge til grunn en noe bredere definisjon av effekt, slik at denne gjelder også de første tre leddene i resultatkjeden.

Gvinster deles inn i tre hovedtyper:

- Effektiviseringsgevinster er gevinster som gir besparelser på budsjettene. Eksempler på slike gevinster er redusert bemanning og reduserte utgifter til lokaler. Disse gevinstene bør verdsettes i kroner siden de skal synes på virksomhetenes budsjetter.
- Kvalitetsgevinster er gevinster som medfører økt kvalitet på ett eller flere områder. Eksempler på kvalitetsgevinster er færre situasjoner med avvik fra normal drift, raskere svar, bedre arbeidsmiljø og økt tillit til en virksomhet. Disse gevinstene kan det være hensiktsmessig kun å tallfeste i fysiske størrelser og beskrive.
- Gevinster for øvrige aktører (utenfor statsforvaltningen) er besparelser og kvalitetsgevinster for kommuner, privatpersoner og privat sektor. Eksempler på slike gevinster er reduserte utgifter til porto, lavere transportutgifter, redusert bemanning, bedre arbeidsmiljø og økt tillit.

Arbeidet med gevinstrealiseringsplaner ved samordning av adm.funksjoner i miljøforvaltningen

På følgende administrative områder skal det utarbeides gevinstrealiseringsplaner, gevinster skal konkretiseres både med type, størrelse og i tid (når kan gevinst realiseres). Eventuelle kostnader med å gjennomføre tiltak skal også inngå i planene. Hensikten er å skape stordriftsfordeler gjennom å samle kompetanse og kapasitet samt effektivisere og redusere ressursbruken til administrative tjenester:

- anskaffelser
- informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT)
- arkiv- og dokumentforvaltning.

På følgende administrative områder vurderes gevinster på et overordnet nivå, eventuelle kostnader med å gjennomføre tiltak skal synliggjøres. Hensikten er å skape et felles kunnskapsgrunnlag som gir bedre planlegging og beslutninger og dermed lavere risiko, herunder deling av beste praksis innen de ulike funksjonene, samhandling på utviklingsbehov, felles praksis på hvordan nye pålegg og krav bør håndteres. Dette vil gi bedre evne til å respondere på endringer, og vil gi tilgang til nye ressurser og ny kompetanse:

- personal og HR
- økonomi, lønn og regnskap
- tekniske tjenester/service- og støttetjenester
- informasjonssikkerhet
- internrevisjon.

1. Anskaffelser

Finansiering

Departementet vil ta et ansvar for å sikre at nødvendige midler til prosessen og investeringer som er nødvendige for senere å kunne ta ut gevinster, stilles til rådighet.

Identifiserte gevinster og gevinstrealiseringsplan

Innen anskaffelsesområdet forventes det å oppnå både effektiviserings- og kvalitetsgevinster. Gjennom å sentralisere anskaffelser forventes det blant annet tidsbesparelse, som medfører redusert ressursbruk, og økt kvalitet på leverandørdialog og avtaleoppfølging. Utredningen av januar 2018 pekte i sin rapport på at det var usikkerhet knyttet til gevinstestimaterne ved å etablere en felles strategisk innkjøpsfunksjon, og at det er behov for ytterligere analyser, dette må følges opp i det videre arbeidet. Følgende elementer bør inngå i den videre prosessen for å kunne identifisere og realisere gevinster:

1. Utføre en detaljert og oppdatert innkjøpsanalyse basert på regnskapsinformasjon for å få oversikt over historiske innkjøp innenfor alle aktuelle virksomheter. Analysen vil også gi oversikt over alle benyttede leverandører for aktuelt tidsrom og vil kunne gi svar på hvor mye som kjøpes av hvem fra hvem for hvor mye.
2. Skaffe til veie avtaleoversikt for alle etater innenfor alle områder. Analysere avtaledekning og avtalelojalitet, samt overlappende avtaleområder. Basert på analysene over vil det kunne identifiseres tiltak for å realisere gevinster.
3. Kartlegge og etablere rutiner for innkjøpsplanlegging. Samordning av behov vil inngå i denne prosessen og må være en del av den ordinære budsjettprosessen. På denne måten vil gevinstrealisering gjennom faktisk budsjettnedtrekk kunne realiseres.
4. Kategoristyring vil bygge på de ovennevnte elementer og vil være et verktøy/system for å systematisk identifisere, tilrettelegge og realisere gevinster.

2. IKT

Her skal arbeidet med ny IKT-strategi starte opp. Dette arbeidet har i seg selv ingen gevinster eller gevinstrealiseringsplan. Selve IKT-strategien vil kunne identifisere gevinster, og gevinstrealiseringsplaner kan så lages på grunnlag av tiltak i den nye strategien.

3. Arkiv- og dokumentforvaltning (Informasjonsforvaltning)

Vurdering av mulige kostnader, gevinster og gevinstrealisering

Det må etableres et prosjekt med deltakere fra alle virksomheter for å sikre en forsvarlig prosessgjennomgang og forankring av framdrift.

Det er kostnadsdrivende med seks installasjoner fremfor én felles installasjon, også om man tar i betraktning at det vil være behov for enkelte lokale tilpasninger. Mulighet for kostnadsreduksjon på arkiv- dokumentforvaltningsområdet består først og fremst av to områder:

1. Med en effektivisering av driften vil virksomhetene kunne klare seg med færre årsverk. Dette kan tas ut gjennom turnover og naturlig avgang.
2. Kostnader til tekniske løsninger. Fra og med 2022 vil det være mulig å spare ca. en million i året på å ha én IKT-løsning for arkiv- og dokumentforvaltningen, som driftes felles.

4. Personal og HR

Tiltakene som gjennomføres innenfor dette området vil redusere sårbarheten og øke koordineringen og standardiseringen innenfor fagområdet personal og HR.

5. Økonomi, lønn og regnskap (samarbeid med DFØ)

I den grad det er mulig å benytte standardrapportering/rapportgeneratorer eller allerede utviklede rapporter fra DFØ, vil prosjektet ikke medføre særlige kostnader. Det forventes at en prosjektgruppe nedsettes, og at det må avvikles møter som kan innebære noe reiseutgifter for enkelte etater/departementet.

Gevinstene av dette arbeidet vil først og fremst være av kvalitativ karakter; bedre og mer målrettet styring, sammenligninger på tvers, tidsserier, nøkkeltall m.m.

6. Tekniske tjenester/service- og støttetjenester

Det er først og fremst kvalitative gevinster knyttet til samordning av service- og støttetjenester i miljøetatene.

Standardisering og digitalisering av service- og støttetjenester på tvers av miljøetatene kan på et generelt grunnlag gi en større forutsigbarhet, et omforent kvalitetsnivå samt større fleksibilitet i utførelsen av tjenestene. Et felles arbeidsverktøy kan gi en bedre logikk og større mulighet til å avlaste hverandre ved behov. Dette fører til mindre sårbarhet. I tillegg kan felles standardiserte løsninger bidra til å bygge opp profesjonaliteten i utførelsen av tjenestene og til effektivisering av ressursbruken.

De skisserte kvalitative gevinstene forutsetter at miljøetatene er villige til å inngå et samarbeide, og til å etablere et felles definert tjeneste- og service nivå på området service og støttetjenester.

7. Informasjonssikkerhet

Finansiering

Finansieres innenfor egne rammer.

Identifiserte gevinster

Etatene får sikrere og mer effektive system for forvaltning av sine informasjonsverdier.

8. Internrevisjon

Det forventes at tiltaket med å etablere og drifte revisjonsnettverket kun medfører mindre kostnader ifm reise og opphold ved nettverkssamlinger. Kostnader dekkes av den enkelte virksomhet.

Arbeidet med internrevisjon skal bidra til et konstruktivt, koordinert og kostnadseffektivt samarbeid i miljøforvaltningens revisjonsfunksjoner. Tiltaket vil styrke intern styring og kontroll, gjennom at vi får avdekt eventuelle svakheter på ulike områder i miljøforvaltningen, og systematisk foreslå og iverksette tiltak for forbedringer.



Vedlegg 3: Framdrifts- og kommunikasjonsplan

Organiseringen av samordningsarbeidet

Klima- og miljødepartementet (KLD) har besluttet å videreføre styringsgruppa (SG) som hadde ansvar for utredningen av samordningsmulighetene (kalt Utredningen av januar 2018) med de samme deltakere, som er lederne for alle de administrative avdelingene i etatene, inkludert adm. ledere i miljøforvaltningens nye etater f.o.m. 01.01.2018, Meteorologisk Institutt (MET) og Artsdatabanken (ADB).

I planleggingsfasen (våren/høsten 2018) ble det lagt opp til å videreføre ordningen med en ekstern leder av styringsgruppa. Fram til oktober 2018 var det Harald Nybøen fra Difi som ivaretok dette ansvaret. Klima- og miljødepartementet har hatt ansvar for styringsgruppas sekretariat og nødvendige ressurser til gjennomføring av arbeidet i planleggingsfasen. Når samordningsarbeidet fra november 2018 går over til en gjennomføringsfase vil de fleste tiltak og mål følges opp i den ordinære styringsdialogen mellom KLD og miljøetatene.

SG vil i hele strategiperioden fortsatt ha et særskilt ansvar for overordnet oppfølging av tiltak som planlegges og gjennomføres for samordning av administrative funksjoner i miljøetatene, og SG skal sikre framdriften i arbeidet i tråd med avtalte tidsplaner og leveringsfrister. Det understrekes at SGs ansvar omfatter alle administrative funksjoner i miljøforvaltningen, det vil si også innenfor hele IKT-området.

Mer konkrete oppdrag om planlegging og gjennomføring av tiltak på de ulike administrative områdene i samordningsstrategien kan bli gitt i egne oppdragsbrev fra KLD til miljøetatene samt i de årlige tildelingsbrevene, med oppfølging i egne møter med de berørte miljøetatene. Som tidligere legges det opp til at SG blir forelagt utkast til oppdragsbrev for merknader før oppdragene fastsattes av departementet.

Overordnet milepælsplan

3. mai 2018:

Det første SG-møtet i planleggingsfasen. Gjennomgang av en første skisse til et helhetlig strategidokument. Muntlige innspill fra etatene.

31. mai:

Etatsledersamling på Svalbard. Presentasjon og drøfting av strategiarbeidet

19. juni:

Andre SG-møte i planleggingsfasen. Helhetlig gjennomgang av strategidokumentet og etatenes tilrådninger

11. september:

Tredje SG-møte. Gjennomgang av strategidokument og vedlegg. Drøfting av foreløpig utkast til oppdragsbrev (anskaffelsesområdet).

17. september:

Første møte i nytt HR-forum for miljøetatene. Drøfting av framdrift i strategiarbeidet, informasjon til berørte medarbeidere og medbestemmelse iht Hovedavtalen, jf. vedlegg 3 til samordningsstrategien.

Primo oktober:

Brev fra KLD til etatene om kartlegging og vurdering av eventuelle negative konsekvenser av at Miljødirektoratet ivaretar rollen som felles enhet for arkivene fra 2022. Rapporteringsfrist til KLD 19. oktober 2018.

9. oktober:

Siste SG-møte i planleggingsfasen, med særskilt fokus på de første utfordringene i gjennomføringsfasen, herunder:

- A. Gjennomgang av oppdragsbrevet fra KLD om etablering av en felles strategisk anskaffelsesfunksjon i Miljødirektoratet.
- B. Foreløpig drøfting av en kartlegging for å få fram ev. negative konsekvenser av en felles arkivenhet i Miljødirektoratet fra 2022.

KLD arrangerte også samme dag et eget informasjonsmøte med deltakelse fra hele SG, arbeidsgivernes representanter i lokale IDF-møter og de hovedtillitsvalgte i alle virksomhetene. Tillitsvalgte i Tromsø, Trondheim og på Røros deltok via Skype.

25. november 2018

Utsendelse av endelig strategidokument m/vedlegg til miljøetatene, og publisering av dokumentet på regjeringen.no.

Innen 1. desember:

Departementets beslutning om samordning av arkiv- og dokumentforvaltning i miljøetatene.

Anskaffelser

Miljødirektoratet har fått i oppdrag å etablere en felles strategisk innkjøpsfunksjon for miljøforvaltningen med virkning fra **1. januar 2019**.

Arbeidet med å utarbeide forslag til en fire-årig innkjøpsstrategi for miljøforvaltningen påbegynnes **innen februar 2019**.

IKT

En felles IKT-driftsenhet etableres **1. januar 2019** i Miljødirektoratet. Enheten vil få ansvaret for alle driftsrelaterte tjenester og prosesser.

Arbeidet med den nye IKT-strategien for miljøforvaltningen vil starte **senest 1. kvartal 2019**.

Arkiv- og dokumentforvaltning

Innen **1. januar 2022**: Etablering av en felles enhet for arkiv i miljøforvaltningen. Det planlegges med at Miljødirektoratet ivaretar rollen som felles enhet for arkivene.

Det skal innen **1. januar 2019** utarbeides en oversikt over alle avtaler innen arkiv- og dokumentforvaltningsområdet

Innen mars 2019: Formelt faglig samarbeid om bevarings- og kassasjonsplaner for alle arkiver, inkludert elektroniske arkiver

Innen mai 2019: Formell plan for felles NOARK-løsning for standardiserte prosesser. Etablere formelt samarbeid om system- og brukeradministrasjon i ePhorte og Public 360 for å redusere sårbarhet

Innen juli 2019: Etablere en konkret oversikt over alle fjernarkiver, og innen januar 2020 utrede mulighetsrommet for en felles løsning for fjernarkivtjenester

Personal og HR

April 2019: Nytt møte i HR-forum for miljøforvaltningen.

Internrevisjon

KLD tar initiativ til å etablere revisjonsnettverket i løpet av **høsten 2018**. Kontrolldirektøren i KLD er ansvarlig for driften av nettverket.

Overordnet kommunikasjonsplan

Planlegging og gjennomføring av samordning av administrative funksjoner i miljøforvaltningen skal gjennomføres ut i fra prinsippet om åpenhet, og det skal være en god dialog mellom arbeidsgiversiden og berørte ansatte. Alle miljøetatene må kunne ivareta sitt ansvar og utføre sine oppgaver på en god måte både etter, og under iverksettelsen av, eventuelle endringer.

Medarbeidere må få god og tilstrekkelig informasjon så snart som mulig om arbeidet og beslutningene som skal tas, og de må få uttale seg om egen situasjon. Den enkelte arbeidsgiver holder lokale tillitsvalgte løpende informert om det som skjer i egen virksomhet og følger opp Hovedavtalens krav. Klima- og miljødepartementet har særskilt ansvar for å orientere tillitsvalgte i spørsmål som berører flere av virksomhetene i miljøforvaltningen. Ved behov tar departementet initiativet til utarbeiding av omstillingsavtale.

Den enkelte etat har selv ansvar for at Hovedavtalens bestemmelser legges til grunn, blant annet med hensyn til informasjonsarbeid. Det er opp til etatene selv å tilrettelegge for god kommunikasjon og at relevant informasjon til enhver tid er lett tilgjengelig for etatens medarbeidere og tillitsvalgte.

KLD vil ha ansvaret for å løpende oppdatere prosjektets overordnede milepælsplan.

Utgitt av:
Klima- og miljødepartementet

Publikasjonskode: T-1565 B
ISBN 978-82-457-0512-6 (PDF)
Design og layout: Konsis Grafisk
12/2018

