#

**Kommunikasjonsplattform for program for bedre styring og ledelse i staten**

**Bakgrunn**

Programmets kommunikasjonsplattform ble forankret hos programeier og programeiers koordineringsgruppe primo 2015. Ettersom programmets arbeid nå er over i en ny fase (se figur), ønsker programkontoret tilslutning til en noe revidert kommunikasjonsplattform. Kommunikasjonsplattformen må også ses i sammenheng med hvordan programmet skal jobbe for å oppnå effekter både under og etter programperioden (se eget notat om effekter av programmet datert 2.12.2015). I utarbeidelsen av revidert kommunikasjonsplattform har programmet hatt et godt samarbeid med relevante aktører.

Ambisjonsnivået for 2016 må ses i sammenheng med programmets ressurssituasjon.



**Mål for programmets kommunikasjon**

Programmet skal bidra til en mer resultatorientert og gjennomføringskraftig statsforvaltning. Gode tiltak er avgjørende for at programmet skal oppnå de mål som er satt. Samtidig vil god kommunikasjon være en viktig faktor. Programmets kommunikasjon vil ha to hovedformål:

1. Bevisstgjøring: formidle at programmet finnes, og forklare hvorfor det er igangsatt
* Skape felles forståelse for utfordringer, årsaker og symptomer
* Få en felles forståelse av nødvendig endring
* Sette riktige forventninger til hva programmet kommer til å levere
* Synliggjøre sammenhengen i tiltakene og hvordan samtidigheten i gjennomføringen kan gi synergier
1. Motivere til endring: skape etterspørsel etter programmets leveranser
* Skape forståelse for hvordan den enkelte leder skal endre seg
* Formidle hvordan tiltakene er relevante
* Informere om hvordan tiltakene kan tas i bruk hver for seg og sammen

I programmets innledende fase har det første formålet være dominerende. Nå i gjennomføringsfasen vil det å motivere, herunder skape etterspørsel etter programmets leveranser, stå særlig sentralt.

**Interessenter**

Programmet skiller mellom en primær- og en sekundærmålgruppe for kommunikasjon. Primærmålgruppen sammenfaller med målgruppen for programmets leveranser, det vil si toppledere i statsforvaltningen. Sekundærmålgruppen er en viktige kanal inn til topplederne og viktige aktører for at primærmålgruppen skal få til nødvendig endring.

Primærmålgruppen består av følgende interessenter:

* Ledere i departementer
	+ Statsråder
	+ Departementsråder
	+ Ekspedisjonssjefer
	+ Avdelingsdirektører
* Ledere i underliggende virksomheter
	+ Virksomhetsledere
	+ Virksomhetsledernes ledergrupper

Sekundærmålgruppen består av følgende interessenter:

* De som jobber med etats/internstyring i departementene og virksomhetene
* Administrasjonssjefer, organisasjonssjefer, HR-ledere
* Mellomledere i sentralforvaltningen
* Medarbeidere i sentralforvaltningen
* Arbeidstakerorganisasjoner

**Hovedbudskapet i gjennomføringsfasen**

For at programmet skal få effekt både under og etter programperioden, må tiltakene tas i bruk og målgruppen må tilegne seg programmets målbilde og tenkning.

Programmets hovedbudskap er følgende:

1. **Statlig sektor må endre seg**

Samfunnet er i stadig endring. Dette medfører økte krav til omstillingsevne og endringsvilje. Det er klare indikasjoner på at de økonomiske rammene til statlig sektor må reduseres samtidig som oppgavene øker i omfang og kompleksitet. Skal Norge beholde velferdssamfunnet og levestandarden må statsforvaltningen endre seg.

1. **Ledere skal få tillit og handlingsrom samt økte krav om resultater**

For å møte de utfordringene som kommer, må statsforvaltning blant annet bygge en kultur for samhandling, resultater og gjennomføring i alle ledd – fra toppen og ut i den enkelte virksomhet. De som styrer må vise tydeligere retning og mål. De som har ansvaret for gjennomføringen må få tillit, handlingsrom og den verktøykassen de trenger.

1. **Program for bedre styring og ledelse i staten har flere relevante tiltak og verktøy**

Lederne må vite at det finnes tiltak og verktøy innenfor rammene av programmet som de kan benytte seg av. Det er viktig at de ikke bare kjenner til enkelttiltakene men tenkningen rundt hvordan tiltakene sammen kan gi effekt. Programmet må også kommunisere sammenhengen mellom tiltakene i programmet og øvrige relevante tiltak. Det gjelder for eksempel ny statlig arbeidsgiverstrategi, digitalisering av forvaltningen, forenkling av regelverk og fjerning tidstyver m.m.

**Kommunikasjonsgrep i gjennomføringsfasen**

Det er viktig at kommunikasjonens form bygger opp om budskapet. Programmet mener det vil forsterke budskapet å benytte konkrete eksempler og ledere fra statsforvaltningen som kan vise hvordan man kan få dette til i praksis.

**De gode historiene**

Som et ledd i synliggjøringen av programmets budskap, er det relevant å kommunisere historier som representerer gode eksempler på hvordan ledere og virksomheter kan jobbe for å bli mer resultatorienterte og gjennomføringskraftige. Det vil være vanskelig å finne gode historier som viser effekter på bruker- og samfunnsnivå som kan tilskrives programmet. Programmet vil derfor jobbe med å finne gode historier knyttet til deltakelse, implementering av programmets tiltak og effekter i statsforvaltningen. Eksempler i denne sammenhengen kan være Statens arbeidsmiljøinstitutts arbeid med lederutvikling, eventuelle endringer i tildelingsbrev som følge av DFØs støtte til utvikling av styringsdialogen (SUS), de første digitaliseringsprosjekter som har fått finansiering gjennom Medfinansieringsordningen eller råd av Digitaliseringsrådet, osv.

**Bistand fra ledere i statsforvaltningen**

Det er ikke bare budskapet som formidles som er viktig, men også avsenderens troverdighet. Derfor har programmet ved flere anledninger benyttet ledere til å kommunisere tenkningen i programmet. Vi har fått ledere til å holde innlegg på frokostseminar, vi har hatt ledere med oss når vi har snakket om programmet i eksterne møter og vi har trukket frem leder og virksomheter som gode eksempler.

Som en forlengelse av dette, vurderes det å etablere en noe mer fast struktur rundt noen ledere som på mer regelmessig basis kan bistå med å formidle programmets budskap ved forskjellige anledninger. Naturlige rekrutteringskilder vil være koordineringsgruppen for programmet, utvalgte deltakere i programmets tiltak, ledere programmet har benyttet som innledere på frokostseminar og ledere som utmerker seg på andre måter som for eksempel "eiere" av "gode historier". Disse lederne vil også naturlig kunne benyttes som gode diskusjonspartnere i gjennomføringsfasen av programmet.

**Kommunikasjonskanaler**

Programmet skal kommunisere til en stor og sammensatt målgruppe, og er avhengig av å benytte forskjellige kanaler avhengig av hvilket budskap som skal fremføres og hvilke deler av målgruppen som skal nås. Nedenfor gis en kort omtale av de ulike kommunikasjonskanalene, hvordan de er benyttet hittil og hvordan de er tenkt videreført ut programperioden.

**Nettside og nyhetsvarsel**

Programmets nettside ble etablert i andre kvartal 2015 og er åpen for alle. Gjennom denne kanalen har programmet et potensial for å nå mange. Det er mulig å abonnere på nyhetsvarsel fra nettsiden.

Programmet må jobbe aktivt for å gjøre nettsiden mer kjent og innholdet relevant og "levende". Hittil har det primært vært jobbet med å få et tilstrekkelig tilfang av nye saker til nettsiden. I gjennomføringsfasen av programmet vil det være bedre tilgang på saker. Vi kan derfor i større grad konsentrere innsatsen til det å gjøre sakene relevante og engasjerende, for eksempel ved bruk av gode historier og ledere som forteller. Nettsiden har også en verktøykasse hvor vi legger ut praktiske verktøy som "beste praksis" og maler som kan benyttes av ledere og virksomheter.

Nettsiden har følgende adresse:

<https://blogg.regjeringen.no/bedrestyringogledelse/>

**Frokostseminar i regi av programmet**

Frokostmøter er en god kanal for å sette dagsorden, utfordre og skape debatt om aktuelle temaer og problemstillinger som faller inn under programmets områder. Dette er også et kommunikasjonstiltak med et bredt nedslagsfelt særlig fordi vi strømmer arrangementene. I 2015 er det avholdt to frokostseminar. Det første ble avholdt i september i samarbeid med Difi under tittelen; "Er de store digitaliseringsprosjektenes tid forbi?". Det andre ble avholdt i november i samarbeid med Produktivitetskommisjonen under tittelen; "Offentlig sektor i endring". Det var stor oppslutning om begge frokostseminarene, henholdsvis ca. 100 og 140 deltakere. I tillegg er det flere som har fulgt frokostseminarene via strømming på regjeringen.no.

Programkontoret har en ambisjon om å avholde 2-4 frokostseminar i 2016. Antallet er avhengig av programmets ressurssituasjon. Vi vil jobbe for å finne temaer som er relevante for målgruppen og som tar utgangspunkt i programmets tiltak og leveranser. For å treffe flere ledere, vil programkontoret vurdere om programmet skal ha noen arrangementer hvor det kun inviteres en smalere målgruppe som for eksempel toppledere eller mellomledere. En viktig forutsetning vil da være at dagsorden for arrangementet er tilstrekkelig spisset mot målgruppen. I den grad det faglige innholdet tilsier det vil programmet fortsette å samarbeide med andre som for eksempel Difi, DFØ, relevante program eller utvalg, tankesmier og akademiske miljøer.

**Deltakelse ved seminar og konferanser i regi av andre**

I tillegg til å arrangere egne frokostseminar har programmet prioritert å synliggjøre seg på relevante seminar og konferanser i regi av andre. I 2014/2015 har programmet blitt omtalt og/eller representert med stands på blant annet topplederkonferansen, digitaliseringskonferansen, forvaltningskonferansen, LO-stats kartellkonferanse og endringskonferansen. Programmet vil fortsette dette arbeidet i 2016.

**Møter med primær- og sekundærmålgruppen**

Det anses som viktig at programmet deltar i og å arrangere møter hvor enten primær- eller sekundærmålgruppen kan treffes. I 2015 har programmet blant annet deltatt på møte med ledergruppen i ASD, allmøte og ledersamling i HOD, allmøte i BLD, møte med Jernbaneverket og møte i personalledernettverket i departementene. I tillegg har det vært en rekke bilaterale møter knyttet til enkelttiltak. Eksempelvis har arbeidspolitisk avdeling (som er områdeansvarlige for ledelsesområdet) deltatt i mange møter i forbindelse med lederplakaten der programmet i stort også har vært tema. I 2016 er det ønskelig å være enda mer offensiv i forhold til det å invitere oss inn til relevante møtearenaer. Aktuelle arenaer kan eksempelvis være nettverksmøter for administrasjonssjefer i direktoratene og departementene. Deprådslunsj er en annen mulig arena.

Det er ellers viktig å bidra til at programmets tiltak og tenkning settes på dagsorden i den løpende styrings- og lederdialogen.

**Informasjonspakker til topplederne (e-postutsending)**

Selv om programkontoret jobber aktivt for at så mange som mulig skal abonnere på nyhetsvarsel fra nettsiden, vet vi at det er få av topplederne som benytter seg av denne tjenesten. Topplederne har knapt med tid og derfor i liten grad anledning til selv å oppsøke informasjon. Programkontoret ønsker derfor i løpet av 2016 å utarbeide informasjonspakker til topplederne hvor blant annet viktige arrangementer og begivenheter innenfor rammen av programmet omtales. Vi tenker det vil være aktuelt med ca. 2-3 e-postutsendelser med informasjonspakker i 2016.

**Ekstern presse**

Eksterne aktiviteter rettet mot opinion er viktig, men bør i hovedsak håndteres av kommunikasjonsenhetene i KMD, og sees i sammenheng med statsrådenes utadrettede aktivitet mer for øvrig. Programmet har hittil hatt et godt samarbeid med kommunikasjonsenheten i KMD og vil videreføre og forsterke dette samarbeidet i 2016. Fra programmets side er det viktig at helheten i programmet synliggjøres når det utarbeides pressemeldinger knyttet til enkelttiltak. Videre at programmet ses i sammenheng med øvrige relevante tiltak regjeringen har initiert.

**Internkommunikasjon**

Nå som programmet er over i en gjennomføringsfase, øker behovet for internkommunikasjon. Med internkommunikasjon mener vi både kommunikasjon mellom aktørene i programmet (programeier, koordineringsgruppen, områdeansvarlige, tiltaksansvarlige) og kommunikasjon mellom programmet og relevante linjeledere i KMD, FIN, DFØ og Difi.

God intern kommunikasjon bidrar til felles forståelse for de overordnede målene i programmet og hvilken rolle den enkelte har. Det bidrar til å synliggjøre sammenhenger mellom tiltaksområdene, hvordan vi kan ta ut synergier mellom tiltakene og hvordan vi bør videreutvikle programmet.

Det ble gjennomført en workshop om programmets internkommunikasjon og samhandling 19.2.2016 hvor følgende deltok; programeier, programkontoret, områdeansvarlige, tiltaksansvarlige/prosjektledere og aktuelle linjeledere fra KMD, FIN, DFØ og Difi. Med utgangspunkt i de innspillene som ble gitt i denne workshopen, har programkontoret utarbeidet følgende prinsipper for programmets internkommunikasjon:

**Alle deltakere skal ha nødvendig informasjon for å bidra til programmets måloppnåelse.**

Alle skal ha overordnet kunnskap om programmets mål, milepæler og resultater. Utover det må den enkelte vurdere hva som er et nødvendig informasjon for å kunne:

* være en god ambassadør for programmet og formidle et konsistent budskap
* forstå hvordan eget bidrag henger sammen med programmets overordnede mål
* forstå grenseflatene mellom aktivitetene og sørger for koordinering og synergier

**Alle deltakere i programmet har ansvar for å bidra til god internkommunikasjon.**

Programkontoret skal legge til rette for god internkommunikasjon, men den enkeltes innsats og initiativ for å tilegne seg og dele informasjon er avgjørende. Programkontoret skal forsøke å fange opp behov for informasjon og samhandling, men den enkelte har også et ansvar for å melde fra om sitt behov for informasjon.

**Nettsiden er programmets viktigste kanal også for internkommunikasjon**

Nettsiden er programmets viktigste kommunikasjonskanal, både for ekstern- og internkommunikasjon. Her blir det lagt ut nyhetssaker om viktige milepæler i programmet og annen relevant informasjon. Disse sakene er relevante både for programmets målgruppe og for alle interne deltakere. I tillegg vil programkontoret bygge ut informasjonen under fanen "Om programmet" slik at alle som jobber i tilknytning til programmet kan finne nødvendig informasjonen om helheten i programmet her. Det kan for eksempel være en overordnet og kort presentasjon av helheten i programmet, oversikt over hvem som deltar på programmets forskjellige tiltak, og oversikt over sentrale kontaktpersoner i programmet. Informasjon som ikke bør være offentlig tilgjengelig sendes via epost til områdeansvarlige og linjeledere for videre distribusjon.

**Programmet skal ha få men målrettede møtearenaer**

Møtearenaer er viktig, men kan bli en tidstyv. Programmet ønsker derfor å ha få men faste møtearenaer som gir tilstrekkelig informasjonsflyt til blant annet å vurdere når det er behov for ad hoc-møter knyttet til enkelte tema. Slike ad hoc-møter kan arrangeres på eget initiativ eller med bistand fra programkontoret. Når møter mellom aktører fra forskjellige deler av programmet arrangeres på eget initiativ, er det hensiktsmessig at programkontoret holdes orientert.

Programkontoret vil løpende vurdere behovet for faste møtearenaer. Det er et mål at møtestrukturen skal bidra til å sikre en god informasjonsutveksling i resten av programperioden, samt legger grunnlaget for konstruktive samarbeidskonstellasjoner- og arenaer utover programperioden. For mer om dette, vises det til eget notat om effekter av programmet daterte 2.12.2015.

Figuren nedenfor oppsummerer prinsippene for internkommunikasjon.

