

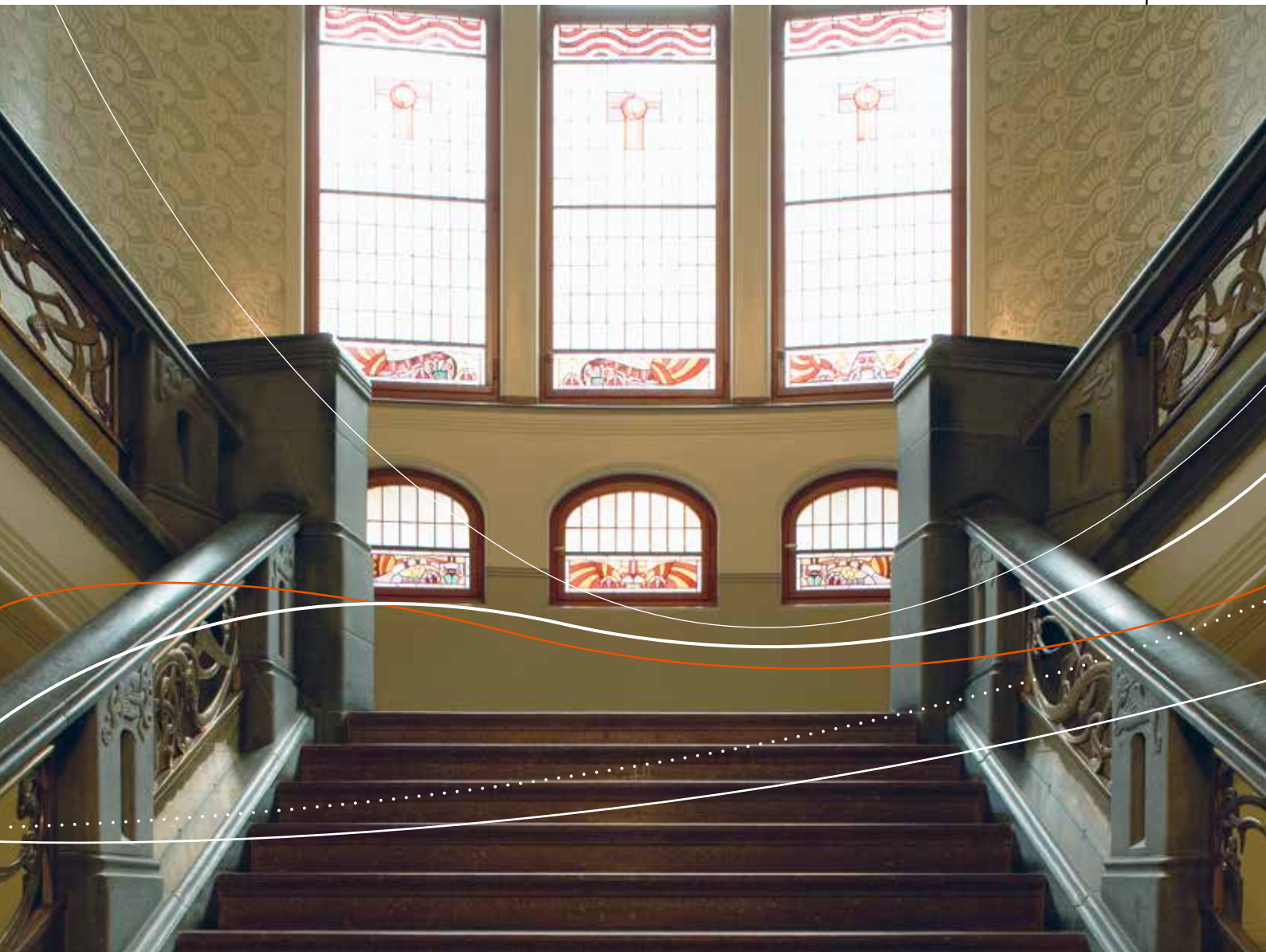


FINANSDEPARTEMENTET

Strategi

Finansdepartementet

2013–





FINANSDEPARTEMENTET

Strategi

Finansdepartementet

2013–

Forord

Finansdepartementet ved finansministeren har det konstitusjonelle ansvaret for den økonomiske politikken, budsjettpolitikken, skatte- og avgiftspolitikken, finansiell stabilitet og finansmarkedsregulering og forvaltningen av Statens pensjonsfond. Finansdepartementet i Norge har et bredere ansvarsområde enn det som er vanlig i de fleste andre land. Det gir mulighet for en effektiv utforming og koordinering av politikken på disse områdene. Mål og retningslinjer for politikken på finansministerens ansvarsområder presenteres for Stortinget i nasjonalbudsjettet, statsbudsjettet, perspektivmeldingen, finansmarknadsmeldinga, meldingen om forvaltningen av Statens pensjonsfond og andre proposisjoner og meldinger.

Finansdepartementets strategi omhandler ikke utformingen av den økonomiske politikken. Her omtales verdier, mål, oppgaver og hovedfunksjoner for Finansdepartementet og hvordan administrasjonen best mulig kan bistå departementets politiske ledelse ved å:

- Være faglig sekretariat og rådgiver for politisk ledelse slik at finansministeren kan utøve sitt konstitusjonelle ansvar på en forsvarlig måte.
- Foreslå og gjennomføre regelverksendringer slik at regelverket er hensiktsmessig og ivaretar hensyn til bl.a. effektivitet, enkelhet og likebehandling.
- Bidra til velfungerende underliggende virksomheter der forvaltningsoppgavene er delegert på en hensiktsmessig måte.

Detaljerte og tidfestede planer for arbeidet i departementet er beskrevet i de årlige virksomhetsplanene for de enkelte avdelingene. Strateginotatet gir retningslinjer for arbeidet med virksomhetsplanene.

Januar 2013

Svein Gjedrem, Nina Bjerkedal, Pål Haugerud, Odd Kvalvik, Pål Longva, Lorents Lorentsen,
Runar Malkenes, Knut Moum, Amund Noss, Tale Teisberg, Geir Åvitsland

Innhold

DEL I Finansdepartementets mål, verdier, funksjoner og hovedoppgaver	
1 Mål og verdier	9
2 Finansdepartementets funksjoner	10
3 Finansdepartementets hovedoppgaver	13
DEL II utfordringer på mellomlang sikt	
1 Statens inntekter	16
2 Statens utgifter	17
3 Riktig balanse mellom utgifter og inntekter – budsjettpolitikken.....	18
4 Endringer i finansmarkedene og finansmarkedsreguleringen	19
5 Formuesforvaltning.....	20
6 Bærekraftig utvikling og klimapolitikken.....	21
7 Digitalisering av offentlig sektor	21
8 Kommunikasjonsamfunnet.....	22
DEL III Virkemidler for å nå målene	
1 Kompetanse.....	23
2 Ledelse	25
3 Lønn	26
4 Organisering	26
5 Arbeidsformer	26
6 Evne til å identifisere og håndtere risiko	27
7 Informasjonsteknologi.....	28
8 Kommunikasjon	29
Vedlegg 1:	
Finansdepartementets organisasjon og de ansattes utdanningsbakgrunn.....	30

1 Mål og verdier

Regjering og Storting fastsetter de politiske målene som er retningsgivende for utformingen av den økonomiske politikken som Finansdepartementet skal medvirke til:

- Hensiktsmessig rammeverk og retningslinjer for den økonomiske politikken.
- En stabil økonomisk utvikling, både på kort og lang sikt.
- At statens inntekter fastsettes, innkreves og sikres på en effektiv måte.
- Finansiell stabilitet og velfungerende finansmarkeder, slik at det finansielle systemet er solid nok til å formidle finansiering, utføre betalinger og omfordele risiko på en tilfredsstillende måte.
- At samfunnets ressurser benyttes effektivt.
- Rettferdig fordeling av goder og byrder.
- En langsiktig og bærekraftig utvikling gjennom bevaring og styrking av nasjonalformuen, en kostnadseffektiv klimapolitikk og en langsiktig og god forvaltning av Statens pensjonsfond.

Administrasjonens arbeid som faglig sekretariat og rådgiver for finansministeren i utformingen av politikken skal være på nivå med beste praksis i andre land. Det gjelder også arbeidet med forvaltningsoppgaver og etatsstyring. Regjeringens og den politiske ledelsens standpunkter innenfor departementets ansvarsområder skal formidles gjennom aktiv og målrettet kommunikasjon.

Finansdepartementet skal legge til rette for at det arbeidet som utføres er av høy faglig kvalitet og politisk relevant, og at arbeidet utføres effektivt. Rettssikkerhets- og rettsstatshensyn må ivaretas, samtidig som grunnleggende verdier som faglig uavhengighet og integritet vektlegges.

Ansatte i Finansdepartementet skal ledes av både allmenntiske og forvaltningsetiske verdier og normer. Enhver ansatt har et selvstendig ansvar for at virksomhetens tillit og omdømme blir ivaretatt.

Både som myndighetsutøver, tjenesteyter og forvalter av betydelige samfunnsressurser plikter Finansdepartementet – og den enkelte ansatte – å ta hensyn til innbyggernes interesser, tilstrebe likebehandling og opptre med respekt overfor det enkelte individ.

2 Finansdepartementets funksjoner

Finansdepartementets arbeid kan deles opp i fem hovedfunksjoner.

Økonomidepartement

Finansdepartementets økonomifunksjoner er å:

- Utforme og forvalte et hensiktsmessig rammeverk for finanspolitikken, pengepolitikken og finansiell stabilitet.
- Gi gode faglige råd om innretningen av finanspolitikken, slik at denne kan motvirke uventede hendelser og bygge opp under en stabil utvikling i produksjon og sysselsetting. Rådene må forankres i analyser og vurderinger av utviklingen i norsk og internasjonal økonomi på kort og mellomlang sikt.
- Bidra til forsvarlig utvikling på lang sikt i statens finanser.
- Gi råd om utformingen av inntekts- og arbeidsmarkedspolitikken og opplegget for kommuneøkonomien.
- Analysere strukturpolitikk, herunder å bedre funksjonsmåten til arbeidsmarkedet, produkt- og tjenestemarkedene og den offentlige sektor. Målet er at de samlede ressursene utnyttes best mulig.
- Bygge opp om en langsiktig, bærekraftig utvikling i sin alminnelighet, herunder ved å arbeide for en kostnadseffektiv klima- og miljøpolitikk.

Departementet har et overordnet ansvar for Statistisk sentralbyrå, som er en faglig uavhengig produsent av offisiell statistikk og statistiske og økonomiske analyser av betydning for utformingen av politikken på mange områder.

Budsjettdepartement

Finansdepartementets budsjettfunksjon er:

- Departementet samordner og legger fram statsbudsjettet og statsregnskapet. Målet er å gi regjeringen et best mulig grunnlag for å fastlegge de totale budsjetttrammene og å prioritere innenfor disse. Budsjettarbeidet er basert på prinsipper som er nedfelt i Stortingets bevilgningsreglement. Departementet deltar i utformingen av politikken for statens egen virksomhet, fylkeskommunal og kommunal virksomhet, privat næringsvirksomhet, samt velferds- og støtteordninger for landets innbyggere. Dette skjer både i forbindelse med budsjettarbeidet, utredninger og utarbeiding av proposisjoner og meldinger. Målet er å bidra til at samfunnets ressurser brukes effektivt, og til at det er god sammenheng mellom politikken på de ulike områdene.
- Finansdepartementet har et overordnet ansvar for økonomistyringen i staten. Finansdepartementet skal sørge for et hensiktsmessig regelverk og at departementene og virksomhetene skal kunne skaffe seg den kompetansen og de systemene som må til for å følge dette regelverket. Direktoratet for økonomistyring er det viktigste virkemiddelet.

Skattedepartementet

Direkte og indirekte skatter utgjør størstedelen av offentlig forvaltnings inntekter. Målet er å bidra til at landet har et skatte- og avgiftssystem som tilfredstiller politiske, faglige og administrative krav. Finansdepartementets funksjon som skatte- og avgiftsdepartement er å:

- Vurdere de samfunnsøkonomiske sidene ved skatte- og avgiftssystemet, herunder analysere hvordan skatte- og avgiftsreglene påvirker statens inntekter og fordelingen av inntekt og levekår i befolkningen. Videre analyseres hvordan skatter og avgifter påvirker personer og selskapers økonomiske beslutninger, samt ressursbruken i samfunnet.
- Utvikle, fortolke og administrere lovgivningen om skatter, avgifter og toll, og om folkeregistrering. En viktig oppgave er å påse at skattesystemet er utformet slik at det kan håndtere samfunnsmessige endringer og foreslå å modernisere, forenkle og samordne regelverket. En annen viktig oppgave er å forklare og forsvare reglene.
- Forberede og samordne de årlige skatte- og avgiftsoppleggene.

Departementet har et ansvar for Skatteetaten, Toll- og avgiftsetaten og Statens innkrevingssentral, herunder et ansvar for at disse etatene på en effektiv måte handler i tråd med politiske mål og retningslinjer.

Finansmarkedsdepartementet

Finansdepartementet har et ansvar for finansmarkedsregulering og finansiell stabilitet. Finansiell stabilitet innebærer at det finansielle systemet er solid nok til å formidle finansiering, utføre betalinger og omfordele risiko på en tilfredsstillende måte, både i oppgangs- og nedgangstider. Svært mye av finansmarkedsreguleringen bygger på EØS-regelverk.

Finansdepartementets funksjon på finansmarkedsområdet er å:

- Overvåke finansiell stabilitet, samt vurdere om finansmarkedsreguleringen er robust og effektiv nok og bidrar til at finansmarkedene virker på en hensiktsmessig og betryggende måte.
- Utforme regelverk og arbeide med strukturspørsmål for banker, betalingsformidling, forsikring, skattefavoredert pensjon, verdipapirhandel, infrastruktur i verdipapirmarkedet, eiendomsmegling, regnskap og revisjon.
- Medvirke til beredskap når det finansielle systemet er truet av likviditets- eller soliditetssvikt eller svikt i betalings-systemene.
- Delta i internasjonalt samarbeid, særlig gjennom EØS-avtalen, på finansmarkedsområdet.

Finansdepartementet ivaretar ansvar som overordnet myndighet for Finanstilsynet og Norges Bank. Norges Bank og Finanstilsynet skal medvirke til at det finansielle systemet er robust og effektivt og overvåker finansinstitusjonene, verdipapirmarkedene og betalings-systemene for å avdekke forhold som kan true den finansielle stabiliteten.

Formuesforvaltningsdepartement

Stortinget har i lov gitt Finansdepartementet ansvaret for forvaltningen av Statens pensjonsfond. Fondet består av Statens pensjonsfond utland (SPU) og Statens pensjonsfond Norge (SPN). Den operasjonelle forvaltningen av de to delene av Statens pensjonsfond ivaretas av henholdsvis Norges Bank og Folkestrygdfondet. Finansdepartementet har fastsatt bestemmelser om forvaltningen i egne mandater.

SPU var 1. januar 2013 ett av verdens største fond. Ut fra målet om en langsiktig og god forvaltning av Statens pensjonsfond med sikte på høyest mulig avkastning innenfor rammen av moderat risiko, har departementet viktige oppgaver som å:

- Utvikle investeringsstrategien for fondet og utforme rammeverket for forvaltningen. Det inkluderer å fastsette hvordan fondets investeringer skal fordeles mellom aksjer, obligasjoner, eiendom og eventuelt andre aktiva, etablere hensiktsmessige referanseindekser, fastsette overordnede risikorammer, og stille krav til risikostyring og rapportering.
- Vurdere om fondet har en robust styringsstruktur som sikrer en klar ansvars- og rolledeling.
- Analysere resultatene i forvaltningen og følge opp Norges Bank og Folkestrygdfondet. Dette omfatter bl.a. å vurdere resultatene i forvaltningen.
- Videreutvikle en ansvarlig investeringspraksis. Dette inkluderer bl.a. fastsettelse av bestemmelser om eierskapsutøvelse og observasjon og utelukkelse.

3 Finansdepartementets hovedoppgaver

Finansdepartementet har tre hovedoppgaver:

- Å være faglig sekretariat og rådgiver for politisk ledelse slik at finansministeren kan utøve sitt konstitusjonelle ansvar på en forsvarlig måte.
- Å foreslå og gjennomføre regelverksendringer slik at regelverket er hensiktsmessig og ivaretar hensyn til bl.a. effektivitet, enkelhet og likebehandling.
- Å bidra til velfungerende underliggende virksomheter der forvaltningsoppgavene er delegert på en hensiktsmessig måte.

For å styrke arbeidet med Finansdepartementets hovedoppgaver vil departementet arbeide kontinuerlig for å delegere løpende forvaltningsmessige oppgaver.

Faglig sekretariat og rådgiver for politisk ledelse

Finansdepartementet utarbeider et grunnlag for at statsråden og regjeringen kan utforme og gjennomføre sin politikk og iverksette de vedtak som Stortinget fatter. Innenfor de politiske rammene er Finansdepartementets hovedoppgave å bidra til at de samfunnsøkonomisk beste løsningene velges.

Dette innebærer bl.a. at Finansdepartementet skal:

- Gi gode faglige råd til den politiske ledelsen og til regjeringen om utforming og gjennomføring av tiltak på departementets ansvarsområder. Rådene skal være godt faglig underbygget og tilstrekkelig utredet, og de skal formidles på en klar og forståelig måte.

- Ivareta hovedansvar for å utarbeide nasjonalbudsjettet, statsbudsjettet og liknende dokumenter som fremmes for regjering og Storting.
- Imøtekomme allmennhetens informasjonsbehov gjennom å spre kunnskap om regjeringens politikk og departementets arbeid.

Regelverksutvikling og forvaltningsoppgaver

For å bidra til et godt skatte- og avgiftssystem, et velfungerende finansmarked og god økonomistyring i staten har departementet ansvar for en omfattende produksjon av lover og annet regelverk. Departementet utarbeider forslag til lovvedtak og fastsetter forskrifter. Utviklingen av regelverket skjer også ved at departementet tar stilling til tolkningsspørsmål, gjennom styring av underliggende virksomheter og ved å behandle enkeltsaker, bl.a. klagesaker.

Departementets arbeid med regelutvikling vil baseres på:

- Å utarbeide, iverksette og løpende vurdere regelverk slik at det virker på en hensiktsmessig måte.
- Å synliggjøre kostnader og andre virkninger ved regelendringer for de virksomheter som skal tilpasse seg nytt regelverk og for administrasjon og kontroll.

Det påligger også departementet å sørge for at regelverket innenfor departementets ansvarsområde er i samsvar med Norges forpliktelser i internasjonale avtaler, særlig EØS-avtalen og Den europeiske menneskerettighetskonvensjonen. Disse avtalene er dynamiske og har stort innslag av rettsutvikling gjennom domstolskapt rett. De krever derfor gode og oppdaterte analyser.

Enkelt saker skal håndteres punktlig og effektivt i samsvar med lover og regler og vedtak i regjeringen og i Stortinget. Delegering av forvaltningsoppgaver til underliggende virksomheter vil bli vurdert fortløpende.

Etatsstyring

Finansdepartementet har ansvar for Statistisk sentralbyrå, Direktoratet for økonomistyring, Finanstilsynet, Skatteetaten, Toll- og avgiftsetaten og Statens innkrevingsentral. Flere av etatene har kompliserte styringsstrukturer med regionale og lokale kontorer.

Begrepet etatsstyring brukes om aktiviteter av faglig og administrativ karakter for å påvirke og følge opp oppgaveløsningen og resultatene til en underliggende virksomhet. Det er utarbeidet egne retningslinjer for Finansdepartementets etatsstyring.

Finansdepartementet skal i styringen legge vekt på langsiktighet og dialog om forutsetninger og strategier. Etatsstyringen skal tilpasses etatens egenart. Departementet skal sammen med etatene fastsette styringsdialogens form og innhold. Styringsdialogen skal baseres på enkel og god kommunikasjon,

gjensidig respekt og tydelige signaler og indikatorer. Etatene skal gis stor handlefrihet i ressursbruk og organisering, slik at mål og resultater oppnås på en kostnadseffektiv måte. Etatene har samtidig et selvstendig ansvar for å iverksette nødvendige tiltak innenfor fastsatte rammer (tildelingsbrev, lover, regler mv.) for å nå oppsatte mål.

Finansdepartementet skal i styringen legge til rette for og følge opp at etatene aktivt driver fornyelsesarbeid ved forenkling, effektivisering, brukerorientering og i tråd med aktuelle forvaltningsreformer. Ny teknologi skal tas i bruk på en hensiktsmessig måte.

Det skal legges vekt på etatens evne til å identifisere og håndtere risiko. Feil skal gi grunnlag for læring, og det må være åpenhet om uønskede hendelser. Etatene skal ha høy bevissthet om samfunnssikkerhet og beredskap.

Finansdepartementets etatsstyring framover omfatter bl.a. å:

- Følge opp at etatene etablerer hensiktsmessig internkontroll.
- Følge opp at etatene håndterer operasjonell risiko på en betryggende og hensiktsmessig måte og utvikler læringsmiljøer.
- Føre særlig tilsyn med store omstillingsprosjekter og utvikling av store produksjonssystemer.
- Bidra til at gevinster i forbindelse med store investerings- og omstillingsprosjekter realiseres.

Innledning

Departementets virksomhet må ses i lys av at Norge er en liten åpen økonomi og dermed svært avhengig av utviklingen i verden rundt oss. En nærmere omtale av arbeidet med internasjonale spørsmål er gitt i "Strategi for Finansdepartementets arbeid med internasjonale spørsmål i årene framover".

- På *inntektssiden* er utfordringen å sikre et effektivt skatte- og avgiftssystem med brede skattebaser, slik at skattesatsene ikke blir unødige høye. Et velutviklet regelverk og en kompetent skatteadministrasjon er nødvendig for å sikre det norske skattefundamentet. Bl.a. kan kombinasjonen av høy kapitalmobilitet og store foretak med omfattende internasjonal virksomhet medføre økt flytting av kapital og skattegrunnlag mellom land.
- På *utgiftssiden* er utfordringen å få mest mulig igjen for fellesskapets midler. Det kreves gode budsjettssystemer og kontinuerlig oppfølging av hvordan midlene brukes. I de kommende tiårene vil aldring av befolkningen legge økende press på offentlige finanser og gjøre det enda viktigere å husholdere godt med tilgjengelige midler.
- *Balansen mellom inntekter og utgifter* reguleres av de overordnede retningslinjene for finanspolitikken som avveier sparing i Statens pensjonsfond utland mot bruk av oljeinntektene. Finanspolitikken skal bidra til stabilitet både på kort og lang sikt. Den

økonomiske utviklingen i Norge er sterkt påvirket av utviklingen ute, av vår konkurranseevne og av utviklingen i petroleumsproduksjon og -priser. Den økonomiske politikken må bygge opp tilstrekkelige buffere til å kunne håndtere ulike uventede hendelser uten å undergrave hensynet til langsiktig bærekraft i offentlige finanser.

- *Velfungerende finansmarkeder og finansiell stabilitet* krever en helhetlig og konsistent regulering av finansmarkedet.
- *Midler som settes til side i Statens pensjonsfond*, skal forvaltes på en profesjonell og god måte.
- *En bærekraftig utvikling krever en ansvarlig økonomisk politikk* kombinert med natur- og miljøhensyn slik at hensynet til framtidige generasjoners velferd ivaretas på en god måte.
- *Digitalisering* har stor betydning for den økonomiske utviklingen gjennom nye arbeidsmåter, produkter og tjenester. Digitaliseringen er også en drivkraft for omstilling og fornying på Finansdepartementets områder.
- *Kommunikasjonssamfunnet* stiller krav til offentlige myndigheter om en åpen og tilgjengelig forvaltning.

Nedenfor gis en nærmere omtale av hvert av disse områdene.

1 Statens inntekter

De offentlige velferdsordningene og tjenesteproduksjonen finansieres i all hovedsak av skatter og avgifter. En hovedoppgave for Finansdepartementet er å sikre offentlige skatte-, avgifts- og tollinntekter. Dette krever et regelverk som tilpasses til samfunnsmessige endringer, og som medfører minst mulig effektivitetstap. Skatte- og avgiftssystemet bør bygge på prinsippene om brede skattegrunnlag, lave satser og symmetrisk behandling av inntekter og utgifter.

Det er utfordrende å opprettholde og videreutvikle skattesystemet slik at det gir en befolkning med økende gjennomsnittsalder insentiver til å stå lenger i arbeid. Reformen som demper utgiftsveksten eller øker skatteinntektene kan bli viktige for å balansere offentlige budsjetter i framtiden.

Det er også utfordringer ved å opprettholde dagens skattenivå. De institusjonelle hindrene for å flytte varer, kapital og arbeidskraft mellom land er gradvis bygd ned. Økt mobilitet for kapital, varer og arbeidskraft gir grunnlag for bedre ressursutnyttelse og kan fremme økonomisk vekst. Samtidig påvirker den økte mobiliteten utformingen av skattesystemet og skattenivået siden nasjonale forskjeller i beskatning kan påvirke lokalisering av næringsaktivitet. En annen utfordring er at selskaper med aktivitet i flere land kan redusere sin skattebelastning ved å flytte inntekter og fradrag mellom land avhengig av hvor fradragene har størst verdi eller inntekten blir lavest beskattet. Slik skattearbitrasje kan føre til at avkastning på virksomheten i ett land ikke kommer til beskatning i samme land.

Uten håndhevelse er ethvert skattesystem ineffektivt. Det er derfor behov for et velutviklet system for fastsetting, kontroll og innkreving av skatter og avgifter, samt folkeregistrering. Skatteetaten, Toll- og avgiftsetaten og Statens innkrevingsentral skal sørge for at statens skatteinntekter til enhver tid blir fastsatt og innkrevd på en riktig og effektiv måte.

2 Statens utgifter

Offentlige utgifter i Norge er høye sammenliknet med andre land når utgiftene måles som andel av verdiskapingen i Fastlands-Norge. Det gjenspeiler at offentlig sektor er forholdsvis stor, og at vi har betydelige offentlige overføringsordninger til bl.a. alderspensjon. Framover vil aldringen av befolkningen bidra til økt press på offentlige finanser gjennom økte utgifter til pensjon, omsorg og helsetjenester. Et stort omfang av regelstyrte velferdsordninger bidrar til å redusere fleksibiliteten i statens utgifter.

Erfaringene fra Europa de siste årene viser hvor viktig det er å holde orden i de offentlige finansene. God orden krever et budsjettssystem som omfatter det meste av offentlig aktivitet. I tillegg må budsjettet legge til rette for politiske prioriteringer.

Budsjettssystemet er basert på noen viktige prinsipper. Prinsippet om fullstendighet gir en helhetlig prioritering og realistisk budsjettering av offentlige utgifter og inntekter. Prinsippet om at utgifter og inntekter fastsettes for ett år av gangen gir større fleksibilitet i budsjettpolitikken, mens kontantprinsippet sørger for god oversikt over statlig aktivitet og hvordan budsjettet påvirker økonomien. Bruttoprinsippet innebærer at alle utgifter og inntekter skal føres opp i budsjettet med brutto beløp og bidrar slik til at budsjettet viser hvilke utgifter og inntekter staten har.

I framtiden kan press på offentlige finanser øke risikoen for at budsjettet som styringsinstrument svekkes. Det kan skje ved at noen utgifter søkes holdt utenfor budsjettet, eller at enkelte utgifter gis en beskyttet stilling innenfor budsjettet, for eksempel gjennom øremerking eller fondskonstruksjoner.

Offentlige ressurser skal brukes effektivt. Økonomiregelverket i staten gir rom for fleksibilitet og effektiv drift gjennom prinsippet om mål og resultatstyring. Regelverket presiserer at styring, oppfølging, kontroll og forvaltning må tilpasses de ulike virksomheters egenart.

Over tid kan vår statsfinansielle styrke svekke innsatsen for en mer effektiv ressursbruk. Det er nylig gjennomført flere store reformer som skal bidra til bedre ressursbruk i statlig sektor. Det vil bli behov for ytterligere reformer. Det er viktig å hente ut gevinstene av reformene. Ofte vil produktivetsgevinster først vise seg over tid.

3 Riktig balanse mellom utgifter og inntekter – budsjettpolitikken

De store, men midlertidige, inntektene fra uttapping av olje og gass stiller finanspolitikken i Norge overfor særlige utfordringer med å fordele mellom generasjoner. Retningslinjene for finanspolitikken må ivareta hensynet til framtidige generasjoner ved at bruken av oljeinntekter ikke trappes for raskt eller for mye opp. Samtidig viser framskrivninger at vi som følge av aldring av befolkningen på lengre sikt må redusere offentlig forvaltnings utgifter eller øke inntektene for å kunne videreføre dagens velferdsordninger. Framskrivningene illustrerer også at høy yrkesdeltaking er avgjørende for godt utbygde og bærekraftige velferdsordninger på lang sikt.

Den økonomiske politikken må også legge til rette for en balansert utvikling på kort og mellomlang sikt, og bidra til å jevne ut svingninger i produksjon og sysselsetting. I det løpende arbeidet må departementet derfor være særlig våken for hendelser som kan påvirke den økonomiske utviklingen negativt. Slike hendelser kan komme utenfra, for eksempel i form av plutselige endringer i priser som er særlig viktige for Norge. De kan også ha sitt utspring i ubalanser som bygger seg opp i norsk økonomi, for eksempel i form av svekket konkurranseevne eller sterk gjeldsvekst.

Både våre egne og andre lands erfaringer viser hvor viktig det er med tilstrekkelig handlefrihet i budsjettpolitikken når vanskelige tider kommer. Et godt rammeverk for den økonomiske politikken kan hjelpe oss med å holde orden i økonomien. Sparing i Statens pensjonsfond utland, handlingsregelen for budsjettpolitikken og retningslinjene for pengepolitikken er sentrale byggeklosser i et slikt rammeverk.

4 Endringer i finansmarkedene og finansmarkedsreguleringen

Finansielle tjenester blir stadig viktigere, og området er i rask utvikling både i Norge og internasjonalt. Ny teknologi åpner for nye betalingsløsninger, og komplekse produkter tilbys flere og bredere kundegrupper. Samtidig vil svikt i betalingssystemene, selv i kortere perioder, få store konsekvenser for samfunnet. Myndighetene må legge til rette for teknologisk utvikling uten at det går på bekostning av tilliten til og stabiliteten i betalingssystemene.

De økonomiske forbindelsene mellom bedriftene og mellom bedriftene og deres investorer har blitt mer sammensatte og kompliserte. Det gjelder både finansbedriftene og andre virksomheter. Det setter nye og større krav til finansiell rapportering, revisjon og god foretaksstyring. Samtidig er det blitt større interesse for og bevissthet i samfunnet om private pensjonsordninger og på hvilken måte disse utfyller og bør utfylle folketrygden.

Den internasjonale finanskrisen i 2008/2009 og den etterfølgende gjeldskrisen i Europa har vist at bankene er sårbare for forstyrrelser i penge- og kapitalmarkedene, at tillitssvikt i bankmarkedet kan spre seg raskt, og at problemer i banksektoren kan ha svært negative konsekvenser for samfunnsøkonomien generelt. En viktig lærdom er at finansiell stabilitet er en forutsetning for makroøkonomisk stabilitet, og vice versa.

For å redusere faren for finansielle ubalanser må regulering av finansmarkedene og tilsyn fremme soliditet, likviditet og god atferd. Regelverket for finansnæringen er under endring. Det er foreslått nytt og strengere regelverk for kapital og likviditet for bl.a. banker. Det er i tillegg en tendens til at regelverket blir stadig mer omfattende og detaljert, men samtidig mer uoversiktlig. Markedsaktørene er også mer oppmerksomme på regelverkskonkurranse med andre land. Dette er utviklingstrekk som det er grunn til å tro vil fortsette.

5 Formuesforvaltning

Midlene som er satt til side gjennom Statens pensjonsfond utland og Statens pensjonsfond Norge, utgjør betydelige beløp. Samtidig ligger det an til at Statens pensjonsfond vil vokse betydelig i årene som kommer, først og fremst som følge av den løpende tilførselen av petroleumsinntekter til Statens pensjonsfond utland.

Fondets størrelse stiller krav til videreutvikling av investeringsstrategien for de to delene av fondet. Det omfatter også utvikling av et godt tilpasset rammeverk for forvaltningen, oppfølging av Norges Bank og Folketrygd-fondet som forvaltere av de to delene av Statens pensjonsfond, arbeidet med ansvarlige investeringer, samt kommunikasjon om forvaltningen av fondet.

Siktemålet med investeringene i Statens pensjonsfond er høyest mulig avkastning over tid, innenfor rammen av moderat risiko. God avkastning på lang sikt vil avhenge av bærekraftig utvikling globalt, både i økonomisk, miljømessig og samfunnsmessig forstand, og av velfungerende, legitime og effektive finansmarkeder.

Vi må være forberedt på at verdien av plasseringene i Statens pensjonsfond vil variere betydelig fra år til år som følge av svingninger i finansmarkedene. Fondet har høy evne til å tåle slike svingninger, bl.a. fordi det er liten risiko for at eieren må ta ut store midler på kort varsel. Investeringsstrategien sikter derfor ikke mot at verdisvingningene blir minst mulige på kort sikt. En strategi som utelukkende hadde dette som formål, ville gitt vesentlig lavere forventet avkastning over tid.

Departementet må gi et realistisk bilde av risikoen i forvaltningen av fondet. Det vil gjøre det lettere å holde fast ved strategien også i perioder med markedsure. Åpenhet er viktig for at det skal være tillit til forvaltningen av fondet. Bred oppslutning om hvordan fondet forvaltes gir gode forutsetninger for en langsiktig forvaltning.

Departementet vil legge til rette for en profesjonell og åpen forvaltning, med en klar ansvars- og rolledeling mellom eier og forvalter. Gode tilsyns- og kontrollordninger er en del av dette. Samtidig må vi være forberedt på at det vil skje uønskede eller negative hendelser i forvaltningen (såkalt operasjonell risiko), som følge av svikt i interne rutiner, menneskelige feil, systemfeil mv. Det er verken hensiktsmessig eller mulig å legge opp forvaltningen av Statens pensjonsfond med sikte på nulltoleranse for feil. Risikostyringen i forvaltningen må samtidig videreutvikles i takt med fondets størrelse og kompleksitet.

6 Bærekraftig utvikling og klimapolitikken

En bærekraftig utvikling stiller krav til hvordan vi forvalter de ressursene vi har – både mennesker, naturressurser og miljø. En effektiv bruk av våre samlede ressurser kan bidra til økt velstand og dermed også gjøre det lettere å ivareta bærekraftshensyn.

Klimaproblemet kan bare løses gjennom et bredt internasjonalt samarbeid. Det meste av den konkrete politikken bestemmes likevel nasjonalt. Det enkelte land har et ansvar for å føre en aktiv politikk for å redusere utslippene av klimagasser. Gjennom mange år har Norge vært blant de landene i verden som har brukt de sterkeste klimapolitiske virkemidlene. Om lag 80 pst. av norske utslipp dekkes av økonomiske virkemidler (avgifter/kvoter).

Regjeringens strategi for bærekraftig utvikling, der finansministeren har koordineringsansvaret, ble revidert i 2011 og presentert i Nasjonalbudsjettet 2012. I nasjonalbudsjettet gis det årlig en oppdatering av et sett med indikatorer for bærekraftig utvikling og av de tiltak regjeringen iverksetter for å understøtte en bærekraftig utvikling.

7 Digitalisering av offentlig sektor

Digitalisering har stor betydning for den økonomiske utviklingen gjennom nye arbeidsmåter og tjenester. Fra å være et verktøy for å effektivisere eksisterende oppgaver har digitaliseringen i de senere årene i større grad vært drivkraft for omstilling og fornying. Internt i departementer og etater har IKT i mange år blitt benyttet til mer effektiv oppgaveløsning. Teknologien brukes også i økende grad direkte i tjenesteutformingen overfor innbyggere og næringsliv.

Flere av Finansdepartementets underliggende etater har tatt i bruk IKT i brukervennlige og effektive tjenester. Dette stiller krav til robuste og stabile løsninger. Noen etater har systemer og løsninger som har vært utviklet flere tiår tilbake. Dette medfører behov for å fornye arbeidsmåter og teknologi. Den enkelte etat arbeider med å etablere en helhetlig arkitektur for sine systemer, med kommunikasjon, utveksling av informasjon og felles programmer og data. Behov for samvirke på tvers av departementsgrenser og økt effektivitet ved bruk av fellesløsninger i offentlig regi eller i det private markedet, utfordrer i økende grad også grensene for etatenes kontroll over egen oppgaveutførelse. Digitaliseringen stiller nye krav til kompetanse både i etatene og i departementets styring.

Avhengigheten av IKT-løsninger er blitt stor. IKT-sikkerhet og beredskap er derfor viktig. Nettbaserte betalingstjenester er nå blitt en kritisk infrastruktur med avhengighet til fungerende IKT-løsninger.

8 Kommunikasjonssamfunnet

Vår samtid er preget av en rask teknologisk utvikling og et høyere utdanningsnivå. Internett og andre elektroniske tjenester gir nye muligheter, men også flere kommunikasjonsoppgaver. Det er et stort mangfold i mediene, og antall plattformer har økt. Stadig flere redaksjoner gir oppmerksomhet til økonomistoff og politikkområder som Finansdepartementet har ansvar for.

Brukerne stiller større krav til offentlig tjenesteyting og en åpen og tilgjengelig forvaltning. Terskelen for å ta kontakt med offentlige myndigheter har trolig blitt lavere, og også Finansdepartementet har et økende antall henvendelser.

Samtidig forventes det raske svar. Rask håndtering av media skal imidlertid ikke gå på bekostning av etterrettelig og korrekt informasjon.

Flere innsynsforespørsler og større forventninger til nettsidene er arbeidskrevende.

Media og den politiske debatten har ofte en svært kortsiktig horisont. Dette er særlig krevende når det i stor grad er langsiktige samfunnsøkonomiske hensyn som er førende for Finansdepartementets virke. Departementets kommunikasjon må derfor bygge på en langsiktig strategi der budskapet er konsistent over tid.

1 Kompetanse

For at Finansdepartementet skal kunne nå målene omtalt i del I og II stilles det høye krav. Finansdepartementet må først og fremst ha kompetente medarbeidere og dyktige ledere. Organiseringen av arbeidet må legge til rette for effektiv ressursbruk på tvers av og innenfor den enkelte avdeling. Departementet må planlegge virksomheten på grunnlag av gode analyser og må være i stand til å takle raske endringer i omgivelsene. Det stilles krav til støttesystemer og IKT-utvikling og -drift.

Nedenfor omtales virkemidler som skal bidra til at departementet når sine mål i årene framover. Dette er administrative virkemidler som ikke er ment å gi de politiske svarene på de konkrete sakene og utfordringene departementet står overfor, men som vil gjøre departementet bedre i stand til å ivareta sine kjernefunksjoner.

Departementets kompetanse omfatter de ansattes samlede kunnskap, erfaring, evner og motivasjon som er nødvendig for at Finansdepartementet skal nå sine mål og utføre sine oppgaver på best mulig måte.

For å utføre sine oppgaver på best mulig måte må departementet kontinuerlig tilpasse sin kompetanse. Det kan gjøres ved å:

- rekruttere de best kvalifiserte kandidatene,
- beholde og videreutvikle dyktige og motiverte medarbeidere,
- tilrettelegge for god ledelse og organisering og
- støtte bruk av hensiktsmessige arbeidsformer.

Finansdepartementet har tradisjon for selv å utrede faglige spørsmål innenfor departementets ansvarsområder. Dette stiller krav til kompetansen blant departementets ansatte. Samtidig gir det medarbeiderne muligheter til faglig fordypning. Det har ført til et godt og anerkjent fagmiljø.

Rekruttering

Den viktigste rekrutteringsfaktoren er spennende arbeidsoppgaver i et godt fagmiljø. Det er sterk konkurranse om de beste kandidatene, både nyutdannede og mer erfarne. Finansdepartementet ønsker å rekruttere de beste kandidatene uavhengig av kultur, etnisitet, alder, kjønn og funksjonsevne. For å forbli en synlig og attraktiv arbeidsgiver vil Finansdepartementet fortsatt profilere

seg overfor sine målgrupper. Finansdepartementet vil være til stede på universitetenes karrieredager, holde bedriftspresentasjoner og være synlig i mediene. Departementet vil vurdere trainee-opphold av kortere varighet og deltidsstillinger for studenter som en del av rekrutteringsarbeidet når det foreligger egnede oppgaver.

For å sikre alle søkere likebehandling og en profesjonell rekrutteringsprosess legges det opp til fortsatt opplæring av ledere og rekrutteringsansvarlige.

For mer informasjon, se *"Rekruttering i FIN – prosessveileder"*.

Beholde og utvikle medarbeidere

Det er nødvendig å utvikle kompetansen for at ansatte skal være oppdatert på sine fagområder, og for at departementet skal være en konkurransedyktig arbeidsgiver. I tillegg viser resultater fra sluttintervjuer og arbeidsmiljøundersøkelser i FIN at ansatte verdsetter faglig og personlig utvikling. Kompetanseutvikling i Finansdepartementet er et delt ansvar mellom leder og den enkelte medarbeider. Både leder og medarbeider skal identifisere utviklingsbehov, og leder skal vurdere det opp mot avdelingens/seksjonens langsiktige kompetansebehov. Den årlige medarbeidersamtalen skal brukes til å diskutere dette. Faglig og personlig utvikling er tema i medarbeiderundersøkelsen som gjennomføres annet hvert år.

Finansdepartementet legger vekt på å utvikle kompetanse gjennom teamarbeid i løsningen av løpende oppgaver, der den enkelte medarbeider får anledning til å følge sakene helt til opp til politisk ledelse. Samtidig vil departementet fortsette å tilby et utvalg av kurs og faglig påfyll, både på avdelings- og seksjonsnivå, og fellesarrangementer som lunsjforedrag og den årlige fagdagen. Finansdepartementet skal fortsatt ha en stipendordning til videreutdanning og kurs som alle ansatte kan søke midler fra. Kompetanseutvikling oppnås også ved løpende kontakt med de beste norske fagmiljøene og ved at enkelte av departementets medarbeidere har opphold i internasjonale organisasjoner som OECD, EU og IMF.

Finansdepartementet er en IA-bedrift (Inkluderende Arbeidsliv) og arbeider aktivt for å holde sykefraværet på et lavt nivå.

For mer informasjon, se *"Kompetansestrategi for Finansdepartementet 2012–2015"*.

2 Ledelse

Ledelse krever kompetanse som i likhet med annen kompetanse må utvikles og oppdateres. Finansdepartementet er en kunnskapsorganisasjon med høye krav til faglig kvalitet og evne til å levere punktlig. Departementets oppgaveløsning er viktig for samfunnet, og det stilles derfor strenge krav både til faglig dyktighet og lederegenskaper.

De fleste ledere i Finansdepartementet har en kombinert fag- og lederrolle. De opptrer som faglige rådgivere overfor politisk ledelse, har fagrollen overfor omverdenen og har både fag- og lederrollen internt i departementet. For at lederne skal være i stand til å møte de kravene som stilles, tilbyr Finansdepartementet ulike lederutviklingstiltak som for eksempel:

- ettårig utviklingsprogram for nye ledere,
- lederforum med aktuelle temaer,
- praktisk orienterte kurs om nødvendige tema som for eksempel medarbeidersamtale, rekruttering og motivasjon,
- mentorordning for toppledergruppen,
- alle ledere skal evalueres årlig i en 360 graders lederevaluering, hvor de får tilbakemelding og tilbud om videre veiledning,
- kriterier for god ledelse i Finansdepartementet skal videreutvikles og aktualiseres.

Utviklingen innenfor ledelse som fagemne vil følges nøye framover med sikte på god tilpasning til Finansdepartementet, bl.a. gjennom diskusjoner og beslutninger om ledelse og kultur.

For mer informasjon, se brosjyren *"Ledelse i Finansdepartementet"*.

3 Lønn

Lønnsnivået i Finansdepartementet skal være attraktivt både for dyktige nyutdannede akademikere og dyktige erfarne medarbeidere. God ledelse skal gi lønnsmessig uttelling.

For mer informasjon, se *"Lønnspolitikk i Finansdepartementet"*.

4 Organisering

Finansdepartementet er en linjeorganisasjon med sju avdelinger. Organisasjonsstrukturen reflekterer departementets ansvarsområder. Fagavdelingene er "selvstyrte" i egne administrative saker, mens Administrasjonsavdelingen har ansvar for departementets budsjett, personalpolitikk, IKT, generell etatsstyring mv.

For at departementet skal kunne løse sine oppgaver på en god måte, er det nødvendig med et godt samarbeid mellom avdelingene og i ledergrupper på administrativt nivå. Prosjekter og arbeidsgrupper på tvers av organisasjonen kan bidra til det. Finansdepartementet har som mål å ha et fleksibelt arbeidsmarked internt, og medarbeidere vil for eksempel i perioder kunne hospitere i andre avdelinger/seksjoner.

5 Arbeidsformer

Gode og riktige arbeidsformer bidrar til bedre kvalitet og effektivitet. Dette innebærer både bruk av ny teknologi og fleksible arbeidsløsninger med tanke på prosjektorganisering, arbeidssted, kontorordninger m.m. For eksempel kan det være aktuelt å etablere "prosjektrom" for grupper av medarbeidere dersom dette i perioder kan medføre en mer hensiktsmessig arbeidsform.

Finansdepartementet skal:

- Raskt ta i bruk relevant ny teknologi og nye arbeidsformer. Det skal stilles krav til medarbeiderne om nødvendige kunnskaper og gis tilbud om nødvendig opplæring i bruk av ny teknologi når den innføres.
- Være åpen for å ta i bruk nye samarbeids- og samhandlingsformer.

Finansdepartementet legger til rette for et godt fysisk arbeidsmiljø samtidig som god utnyttelse av departementets lokaler vektlegges. Bygget vil likevel også for framtiden framstå i tråd med sitt opprinnelige uttrykk og utseende fra 1906. G-blokka er vernet og er et arkitekturhistorisk "landemerke".

6 Evne til å identifisere og håndtere risiko

Finansdepartementet har de senere årene lagt vekt på arbeidet med å identifisere og håndtere risiko internt og eksternt. I de avdelingsvise virksomhetsplanene behandles risiko som kan utfordre avdelingenes måloppnåelse. Etatene rapporterer årlig om sine overordnede risikovurderinger. Samfunnssikkerhet faller inn under flere av de vurderte risikofaktorene, som for eksempel informasjonssikkerhet.

Det er tatt initiativ overfor etatene til å utvikle denne dialogen, og departementet har startet et utviklingsarbeid om operasjonell risiko, dvs. risiko for svikt i etatenes løpende produksjon eller tjenesteleveranse. En systematisk oppfølging av operasjonell risiko forventes å:

- øke sannsynligheten for at fastsatte mål nås,
- bidra til færre overraskelser,
- gi et bedre grunnlag for å lære av feil,
- gi et bedre grunnlag for god internkontroll og relevant rapportering om denne,
- gi et bedre grunnlag for å fastsette realistiske resultatkrav.

Det er viktig å ha en kultur med åpenhet og bevisstgjøring om risiko. Uønskede hendelser skal rapporteres opp til nødvendig nivå. Åpenhet kreves, både innad i etatene, i dialogen med departementet og i departementet selv.

22. juli-kommisjonen anfører at "Det er krevende å fullt ut ta inn over seg og gjennomføre tiltak knyttet til å forhindre verste fall-scenarier, og planlegge konstruktiv respons på lite sannsynlige hendelser." Finansdepartementet foretar jevnlig vurdering av sikkerhet og sårbarhet på departementets ansvarsområde. Departementet påser samtidig at underliggende virksomheter vurderer risiko og sårbarhet for eget ansvarsområde.

Finansdepartementet legger vekt på evnen til å identifisere og håndtere risiko og høy bevissthet om samfunnssikkerhet og beredskap, og dette inngår som en integrert del av den løpende virksomhetsutøvelsen. Departementet og virksomhetene skal ha nødvendige beredskapsplaner og gjennomføre øvelser med jevne mellomrom.

7 Informasjonsteknologi

Gode IKT-løsninger er nødvendig for at en kunnskapsorganisasjon som Finansdepartementet skal kunne løse sine oppgaver. Departementet skal på en kostnadseffektiv måte utnytte de mulighetene som teknologien gir, og samtidig ivareta økte krav til sikkerhet.

Det er høyere forventning til at IKT-tjenestene skal være tilgjengelige og kunne benyttes når som helst og hvor som helst. Bærbare enheter som mobiltelefoner, nettbrett og bærbare PC-er benyttes av departementets ansatte, i tillegg til stasjonært utstyr på kontoret.

Finansdepartementet er avhengig av robuste IKT-systemer som er tilgjengelige, at tilgangsstyring fungerer og at endringer i dokumenter kan spores og ikke skjer uautorisert. Sikkerhetskravene må veies opp mot funksjonalitet og brukervennlighet.

Finansdepartementet skal:

- Aktivt bruke IKT i analyse- og modellarbeidet.
- Hele tiden vurdere innføring av ny teknologi og løsninger som bidrar til bedre kvalitet og mer effektive arbeidsprosesser.
- Øke bruken av elektronisk saksbehandling (flere bruksområder og flere brukere) og elektronisk dokumentutveksling.
- Øke bruken av teknologiske samhandlingsløsninger.
- Bedre søkemulighetene for økt kunnskapsdeling, gjenfinning og gjenbruk.

Finansdepartementet skal løpende vurdere og ta i bruk nye mobile enheter som kan effektivisere både intern samhandling, intern og ekstern møtevirksomhet, åpne for mer fleksible arbeidsformer og gi bedre tilgjengelighet.

8 Kommunikasjon

Departementets hoveddokumenter er meldinger og proposisjoner til Stortinget. Samtidig forutsetter dagens kommunikasjonssamfunn en aktiv formidling til ulike målgrupper om departementets politiske og faglige virksomhet.

To hovedmål i departementets kommunikasjonsarbeid er:

- Kommunikasjonen skal være kunnskapsbasert og etterrettelig.
- Kommunikasjonen skal være klar og skape forståelse i befolkningen.

For å kunne nå disse målene er det definert tre prinsipper for departementets kommunikasjon:

- Dialog og aktiv kommunikasjon
- Åpen kommunikasjon
- Et klart og forståelig språk

For å svare på utfordringene Finansdepartementet møter de nærmeste årene peker følgende generelle tiltaksområder seg ut:

- *Internett er hovedkanal*
Internett er den prioriterte kanalen for kommunikasjon utad. Vi skal være den beste og mest korrekte kilden på vårt område. Flest mulig skal finne svar på nettsidene, og dermed avlaste saksbehandlingen.
- *Kommunikasjon integrert i saksbehandlingen*
Kommunikasjon bør integreres tidlig i saksbehandlingen. Månedlige medieplaner og utarbeidelse av

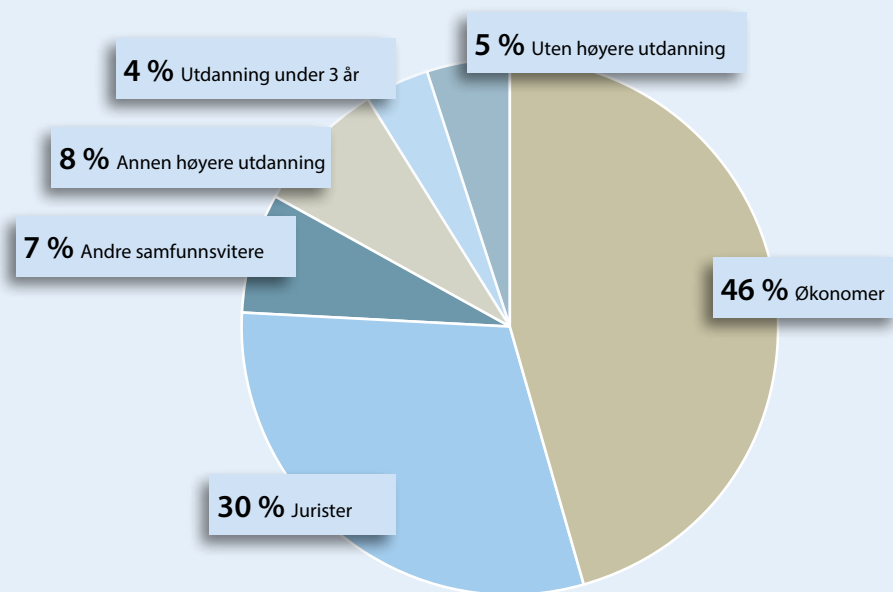
kommunikasjonsplaner skal sikre forutsigbarhet og at kommunikasjon forankres i saksbehandlingen.

- *Målgruppetenking*
Departementets kommunikasjon skal være tilpasset ulike målgrupper. Både kanalvalg og hvordan sakene offentliggjøres skal gjenspeile dette. Et viktig verktøy er å utarbeide kommunikasjonsplaner i større saker.
- *Aktiv deltakelse i samfunnsdebatten*
Departementets medarbeidere bør bidra med fagkunnskaper, for eksempel ved bakgrunnssamtaler med pressen og ved foredragsvirksomhet. Departementets mediehåndbok er et viktig verktøy, og kommunikasjonssenheten holder også jevnlig medietrening.
- *Samspill med underliggende etater*
De underliggende etatene har førstehåndskontakt med befolkningen. Departementet skal derfor ha tett kontakt med etatene og tilknyttede virksomheter og ved behov ha felles kommunikasjonsopplegg.
- *God mediehåndtering*
God mediehåndtering er viktig for departementets omdømme. Kommunikasjonssenheten skal sikre god dialog med mediene og oppfølging fra politisk ledelse. Den enkelte avdeling må ha egne rutiner for å håndtere mediehenvendelser. Kommunikasjonssenheten bestiller, bearbeider og gir råd til politisk ledelse. Avdelingene bidrar med talepunkter, utkast til innlegg og pressemeldinger.

En nærmere omtale av kommunikasjonsarbeidet er gitt i Finansdepartementets kommunikasjonsstrategi.

Utdanningsbakgrunn

Finansdepartementets ansatte har følgende utdanningsbakgrunn:



Finansdepartementet ansetter 25–35 nye medarbeidere hvert år og ser etter dyktige økonomer, jurister og samfunnsvitere. Alle våre ledige stillinger lyses ut fortløpende på www.jobbifinans.dep.no

Utgitt av:
Finansdepartementet

Offentlige institusjoner kan bestille flere
eksemplarer fra:

Departementenes servicesenter

Internett: www.publikasjoner.dep.no

E-post: publikasjonsbestilling@dss.dep.no

Telefon: 22 24 20 00

Publikasjonskode: R-0637 B

Design: Magnolia design as

Trykk: Departementenes servicesenter

03/2013 – opplag 800