

Strategi for utvikling av departementets kompetanse 2013 – 2015

Forord

Landbruks- og matdepartementet er en kunnskapsorganisasjon. Et viktig kjennetegn for ansatte i LMD er at vi er kunnskapssøkende og tilegner oss ny kunnskap og kompetanse. Utvikling i retning av departementene som faglige sekretariater for statsråden har økt behovet for medarbeidere med god fagkunnskap kombinert med evne til strategisk tenkning og politisk forståelse. Det har skjedd en gradvis utvikling fra enkeltsaksbehandling til mer komplekse fagoppgaver som krever analytisk kompetanse og evne til å samhandle på tvers av fagområder og kompetanser.

For å nå våre mål og være et best mulig sekretariat for politisk ledelse, må ledere og medarbeidere ha den rette kunnskapen, men også inneha de rette ferdighetene og holdningene som gjør oss i stand til å bruke og utvikle den kompetansen vi har.

Landbruks- og matdepartementets strategi for kompetanseutvikling 2013 – 2015 er en beskrivelse av hvilke områder for kompetanseutvikling departementet skal prioritere de neste årene på overordnet nivå. Strategien skal bidra til at vi jobber mer langsiktig og strukturert med kompetanseutvikling. Strategien skal også gjøre oss bedre i stand til å prioritere, planlegge og gjennomføre tiltak som er nyttige og relevante for ledere og medarbeidere.

Funn i egne prosesser som medarbeiderundersøkelsen og verdiprosessen sammen med rapporten til Difi, *”Hva skjer i departementene? Om utfordringer og utviklingsbehov”*, har vært grunnlaget for arbeidet med å utvikle kompetansestrategien. Prioriterte områder for kompetanseutvikling 2013 – 2015 har vært diskutert i både referansegruppa for dette arbeidet, i SU og i Lederkollegiet, og er besluttet av departementsråden.



Innholdsfortegnelse

1.	Hva er kompetanse?	3
2.	Visjon/programerklæring (fra LMDs overordnede personalpolitikk).....	3
3.	Læring og kompetanseutvikling.....	4
4.	Kompetanseutvikling i departementet og avdelingene	4
4.1	Mål- og utviklingssamtalen.....	5
4.2	Bemanning og samhandling i LOS-rapportering	5
4.3	Vurdering av bemanningssituasjonen ved ledighet i stilling	5
5.	Kompetanse på LMDs fagområder	6
6.	Basiskunnskap.....	6
7.	Prioriterte områder for kompetanseutvikling 2013 – 2015	8
7.1	Politisk forståelse og analyse	8
7.2	Ledelse og samarbeid	8
7.2.1	Samarbeid på tvers/samhandling/vi-følelse	8
7.2.2	Mellommenneskelige forhold.....	9
7.2.3	Teknologiske forhold.....	9
7.2.4	Organisatoriske forhold	9
7.3	Analyse-, utrednings og bestillerkompetanse	10
7.3.1	Samfunnsøkonomisk analyse	10
7.3.2	Utredningsinstruksen.....	10
7.3.3	Bestillerkompetanse	10
7.4	Mål- og resultatstyring.....	11
7.5	Forvaltningskompetanse/rolleforståelse.....	11



LANDBRUKS- OG MATDEPARTEMENTET

1. HVA ER KOMPETANSE?

Kompetanse er et vidt begrep som kan deles inn i tre elementer:

1. Kunnskap og fagkompetanse
2. Ferdigheter og metodekompetanse
3. Holdninger og sosialkompetanse

Alle disse elementene er viktige i arbeidet med kompetanseutvikling i Landbruks- og matdepartementet.

De tre elementene kan videre relateres til arbeidssituasjonen på denne måten:

Kompetanse relatert til oppgaver	• generell og spesifikk fagkompetanse • kompetanse i prosjektarbeid • ledelseskompetanse
Kompetanse relatert til jobben som helhet	• operativ kompetanse (behandling og slutføring av saker) • planlegge arbeidet og levere innen frister • definere problemstillinger og finne løsninger
Kompetanse relatert til egen enhet/ organisasjon	• kompetanse om beslutningsveier • muligheter for påvirkning • samarbeidsrelasjoner og nettverk
Kompetanse relatert til mellommenneskelige forhold	• skape kontakt og tillit • kommunikasjon og samarbeid • håndtere konflikter
Kompetanse relatert til organisasjonens omgivelser	• håndtere medspillere og motspillere • håndtere eksterne samarbeidspartnere og internasjonale relasjoner • håndtere media

2. VISJON/PROGRAMERKLÆRING (FRA LMDS OVERORDNEDE PERSONALPOLITIKK)

LMDS personalpolitikk har som overordnet mål at departementet skal være en attraktiv arbeidsplass og føre en personalpolitikk som vil tiltrekke og beholde medarbeidere med høy kompetanse innenfor de fagområdene departementet har ansvar for. Landbruks- og matdepartementet trenger medarbeidere som har høy kompetanse og som i tillegg er samfunnsengasjerte og har forståelse for politiske beslutningsprosesser.

Kontinuerlig kompetanseutvikling av medarbeidere er avgjørende for at Landbruks- og matdepartementet skal nå sine mål. Alle ansatte skal gis likeverdige muligheter til faglig og lønnsmessig karriereutvikling og til kompetanseutvikling.



LANDBRUKS- OG MATDEPARTEMENTET

Landbruks- og matdepartementet vil gjennom ulike støtteordninger bidra til medarbeideres kompetanseutvikling innenfor strategisk viktige områder for departementet. Departementet oppfordrer alle medarbeidere til å vedlikeholde og videreutvikle sin kompetanse.

Mål- og utviklingssamtalen er en viktig arena for planlegging av den enkelte medarbeiders kompetanseutvikling, og det er leders ansvar å følge opp dette.

Medarbeidere har et eget ansvar for å holde seg orientert og faglig oppdatert for å kunne utføre sine arbeidsoppgaver.

Departementet anser at mobilitet/hospitering er et viktig kompetanseutviklingstiltak, og vil bestrebe seg på å legge forholdene til rette for at slike tiltak kan gjennomføres.

3. LÆRING OG KOMPETANSEUTVIKLING

Den beste og mest varige formen for læring skjer i det daglige arbeidet gjennom å få nye oppgaver, jobbe med nye saksområder, få delta i prosjekter/viktige møter, holde foredrag med mer. I henhold til LMDs personalpolitikk skal departementet også stimulere medarbeidere til å tilegne seg kunnskap gjennom etter- og videreutdanning, hospitering og selvstudier. Kurs og seminarer er selvsagt også en måte å få påfyll på.

Det er et mål at alle ansatte skal ha et bevisst forhold til sin egen kompetanse. Denne bevisstheten kan utvikles gjennom å reflektere rundt egen oppgaveløsning:

- o hva kan jeg/hva kan jeg ikke så godt?
- o hva er mine personlige talenter som jeg kan utvikle videre i jobben min?
- o hva har jeg lyst til å kunne mer om?

Bevissthet om egen kompetanse kan også utvikles ved at man får løpende tilbakemeldinger på det arbeidet man gjør. Har man tilstrekkelig trygghet på jobben, kan man gi slike tilbakemeldinger både kolleger og ledere i mellom. I mål- og utviklingssamtalene skal medarbeider og leder sammen gjøre en vurdering av medarbeiderens arbeidsutførelse, diskutere resultater og arbeidsinnsats. Dette bør imidlertid ikke være til hinder for at det er en løpende dialog om læring i det daglige arbeidet.

4. KOMPETANSEUTVIKLING I DEPARTEMENTET OG AVDELINGENE

Det er et lederansvar at avdelingen/ seksjonen besitter den rette kompetansen til å nå fastsatte mål. Behov for å vurdere avdelingens/seksjonenes kompetanse og utvikling av denne, er særlig aktuelt i forbindelse med:

1. Mål- og utviklingssamtalene
2. Årlig kartlegging av bemanning og samhandling i LOS
3. Ved ledighet i en stilling og vurdering av behovet for rekruttering og den totale bemanningssituasjonen.



4.1 Mål- og utviklingssamtalen

Mål- og utviklingssamtaler skal være gjennomført innen 31. mars hvert år. Leder og medarbeider skal sammen vurdere og bli enige om medarbeiderens utviklingsmål for neste periode. Når alle på avdelingen har hatt mål- og utviklingssamtale, skal ledelsen i avdelingen kartlegge om det har framkommet behov for kompetanseutvikling som er relevante for flere. Dersom det er tilfelle, skal disse behovene rapporteres til AØ. Behovene bør være beskrevet så konkret som mulig, gjerne med forslag til tiltak og aktuelle tidspunkter. AØ vil vurdere om det er hensiktsmessig med felles tiltak for å imøtekomme de rapporterte kompetansebehovene fra avdelingene. Tiltak som er relevante for medarbeidere i flere avdelinger vil inngå i den felles kompetanseplanen for departementet.

Ved behov for å oppdatere og utvikle spesifikk fagkompetanse for enkeltmedarbeidere eller grupper av ansatte i en avdeling, må avdelingen selv initiere, planlegge og gjennomføre dette. Det kan søkes om kompetansestipend til bestemte tiltak for enkeltmedarbeidere.

4.2 Bemanning og samhandling i LOS-rapportering

I LOS-systemet er det lagt opp til en årlig kartlegging av status for bemanning og samhandling. Ledelsen i hver avdeling skal vurdere om avdelingen

- har nødvendig kompetansen på kort sikt
- er rustet til å møte nye utfordringer på lengre sikt

Resultatene av denne kartleggingen vil ligge til grunn for AØs planlegging av tiltak i den felles kompetanseplanen for LMD. Derfor er det viktig at denne kartleggingen beskriver behovene og utfordringene så konkret som mulig.

4.3 Vurdering av bemanningssituasjonen ved ledighet i stilling

Ved ledighet i en stilling, er det leders ansvar å gjøre en helhetlig vurdering av bemanningssituasjonen på avdelingen. Som et minimum bør leder vurdere

- om oppgavene fortsatt skal løses i samme omfang som før
- om noen andre har lyst/mulighet til å overta oppgaver
- om oppgavene kan løses på en annen måte

Det er departementsråden som tar endelig beslutning om nyrekruttering.

Det er positivt både for departementet som helhet og enkeltmedarbeidere at vi arbeider aktivt for å minske sårbarhet på viktige områder for departementet. Medarbeidere som er interessert i og som har et potensial for å påta seg nye oppgaver bør få muligheten til det.

Utvikling av kompetanse i avdelingene kan også skje ved at en erfaren medarbeider er mentor for en mindre erfaren kollega på et bestemt arbeidsområde. Dette er en vinn-vinn situasjon fordi det er utviklende for begge de involverte og kan gjøre avdelingen mindre

sårbar på det aktuelle området. En mentorordning kan være særlig positivt for medarbeidere som kommer tilbake til LMD etter en internasjonal karriere eller med særskilt kompetanse fra andre steder.

5. KOMPETANSE PÅ LMDS FAGOMRÅDER

Landbruks- og matdepartementet er avhengig av medarbeidere med høy fagkompetanse på de områdene departementet har ansvar for. De aller fleste medarbeidere i departementet vil måtte ha lengre utdanning fra universitet eller høyskole for å kunne utføre sine arbeidsoppgaver. Det er grunn til å tro at kravet til formell utdanning vil være stabil eller øke i og med at mange av samfunnets funksjoner blir mer og mer spesialiserte.

Departementets ledelse har til enhver tid ansvaret for at departementet besitter den nødvendige kompetansen til å kunne møte politisk ledelses krav og forventninger. Dette gjelder både fagkompetanse og annen kompetanse. Høy formell kompetanse og/eller reell fagkompetanse i avdelingene og hos enkeltmedarbeidere, vil være fundamentet som annen tilleggskompetanse bygger på. Evne og vilje til å nyttiggjøre seg fagkompetanse og annen kompetanse er avgjørende for at departementet skal nå sine mål.

LMDS kompetansestrategi skal gjelde gjennomgående områder for departementet. Avdelingene skal fortsatt ha ansvar for kompetanseutvikling på de fagområdene som avdelingen har ansvaret for og disponere eget kompetansebudsjett for fagspesifikke kompetansebehov.

Fire av fem avdelinger i LMD jobber med internasjonale spørsmål og kompetansen på internasjonale forhold er vesentlig hevet de siste årene. Det er også mer samarbeid på tvers i disse sakene. LMD har mange dyktige medarbeidere med spisskompetanse på relevante internasjonale spørsmål og denne kompetansen bør LMD nyttiggjøre seg i større grad. Internasjonal kompetanse er fortsatt viktig for LMD, men for en begrenset gruppe ansatte. Internasjonal kompetanse er derfor ikke løftet opp som et prioritert område, og heller ikke vurdert som nødvendig basiskompetanse.

6. BASISKUNNSKAP

Basiskunnskap er kunnskap som alle må ha uavhengig av hvilke områder som er prioritert i kompetansestrategien de neste tre årene. Flere av de prioriterte områdene som f.eks. forvaltningskompetanse og politisk forståelse kan også defineres som basiskunnskap, men disse er valgt som prioriterte områder fordi de vurderes som særlig aktuelle i kommende periode.



LANDBRUKS- OG MATDEPARTEMENTET

Alle som jobber i LMD må ha basiskunnskap om

-  departementets virksomhet
-  interne administrative rutiner og prosedyrer
-  bruk av IKT
-  sikkerhet/beredskap/førstehjelp i LMD
-  klart språk
-  reglene i offentlighetsloven
-  forvaltningsrett

Beskrivelse av områdene for basiskunnskap

Departementets virksomhet	Alle som jobber i LMD må ha grunnleggende kunnskaper om hvilke ansvarsområder departementet har og hva som er de viktigste målene og sakene for politisk ledelse. Videre bør alle kjenne til departementets underliggende virksomheter og viktige "medspillere" og "motspillere" i den politiske debatten. Kunnskap om dette kan tilegnes ved å delta på introduksjonskurset, allmøter med statsråden og temalunsjer i tillegg til å følge med på LMDs hjemmeside og i media ellers.
Interne administrative rutiner og prosedyrer	I henhold til introduksjonsprogrammet skal alle nye medarbeidere få opplæring i arkiv og bruk av saksbehandlingssystem, kontoradministrative rutiner inkl. bruk av maler, fakturabehandling, HMS og personaladministrative rutiner. Det forventes at alle medarbeidere setter seg inn i rutinene og følger disse.
Bruk av IKT	Alle medarbeidere skal ha nødvendige IKT-kunnskaper og være i stand til å ta i bruk og nyttiggjøre seg de systemer og verktøy vi har. Opplæring vil bli gitt ved behov. Medarbeider og leder må sammen vurdere hvilket nivå den enkelte medarbeider skal ha på ulike systemer og verktøy.
Sikkerhet/beredskap/førstehjelp i LMD	Alle medarbeidere skal ha grunnleggende kunnskap om LMDs sikkerhetsplanverk og kunne ivareta sin egen og kollegers sikkerhet ved behov. Alle skal også kjenne til branninstruks, rømningsveier og rutiner ved evakuering. Alle oppfordres til å ta førstehjelpskurs som blir tilbudt med jevne mellomrom.
Klart språk	LMD har ambisjon om at det vi produserer av skriftlig materiale skal ha et forståelig og godt språk uansett målform og/eller språk. Alle medarbeidere oppfordres derfor til å sette seg inn i prinsipper for klart språk og kommunisere på en tydelig og klar måte.
Reglene i offentlighetsloven	Alle medarbeidere må kjenne til de grunnleggende prinsippene i offentlighetsloven og kunne handle deretter.
Forvaltningsrett	Alle medarbeidere må kjenne til de grunnleggende prinsippene i forvaltningsretten og behandling av saker i henhold til denne.



7. PRIORITERTE OMRÅDER FOR KOMPETANSEUTVIKLING 2013 – 2015

7.1 Politisk forståelse og analyse

Politikkformidling krever mer ressurser enn tidligere. Reiseaktiviteten til politisk ledelse og spørsmål fra Stortinget er økende. Medieutviklingen har medført stadig kortere frister på forespørsler fra politisk ledelse om utredning av faglige spørsmål. I tillegg er det behov for strategisk kompetanse for å få gjennomslag i ulike politiske prosesser. For å møte denne forsterkede trenden må LMD videreutvikle medarbeidernes evne til å

- omsette fag til politikk
- levere taler, flak, talepunkter, leserinnlegg og kronikker med tydelig politisk budskap som tilfredsstiller politisk ledelses krav
- bistå politisk ledelse skriftlig og muntlig i politiske prosesser innenfor departementets ansvarsområde
- sette internasjonal politikk generelt og landbruks- og matpolitikk spesielt i sammenheng med utforming av nasjonal landbruks- og matpolitikk
- se sammenheng mellom ulike fag-/politikkområder

7.2 Ledelse og samarbeid

Ledelse og samarbeid rommer mye og vil i denne sammenheng omfatte både mellommenneskelige forhold og teknologiske forhold som understøtter samhandling. I medarbeiderundersøkelsen i 2009 ble flere områder knyttet til ledelse og samarbeid trukket fram som forbedringsområder:

- Samarbeid på tvers/vi-følelse
- Lederutvikling
- Omdømme

I kjennetegnene på verdigrunnlaget er også ledelse og samarbeid fremhevet:

- Vi arbeider tverrfaglig og samarbeider når det er hensiktsmessig
- Vi bruker relevante kommunikasjons- og samhandlingsverktøy
- Vi sier hva vi mener og spør andre til råds
- Vi lytter og inviterer inn kritiske synspunkter
- Vi deler kunnskap og informasjon på tvers av fagområder
- Vi har god møtekultur og stiller forberedt til møter

Ledelses- og samarbeidskompetanse kan omfatte både mellommenneskelige forhold, teknologi og organisasjonsmessige forhold.

7.2.1 Samarbeid på tvers/samhandling/vi-følelse

Det er behov for definisjon på hva vi mener med samarbeid på tvers og hva vi mener er de største utfordringene i denne sammenheng. Samarbeid på tvers foregår både i



LANDBRUKS- OG MATDEPARTEMENTET

lederkollegiet, mellom avdelinger, mellom seksjoner og mellom enkeltmedarbeidere. Behovet for samarbeid på tvers fortsetter å øke og det er større bevissthet om at dette både er viktig og nødvendig i mange saker.

Manglende samarbeid på tvers kan skyldes et eller flere av følgende forhold:

- for liten kunnskap om andre avdelingers/seksjoners/kollegers arbeid
- for lite bevissthet/kunnskap om hva som skal til og metoder for samarbeid
- tidspress.

Lederkollegiet har et stort ansvar for at samarbeid på tvers initieres og fungerer. Samtidig bør det være et mål at nødvendig samhandling initieres og foregår på saksbehandlernivå og at saken løftes til nærmeste leder når det er behov for avklaringer. For å få til bedre samhandling på saksbehandlingsnivå, er det behov for generell kunnskapsheving om departementets arbeidsområder.

7.2.2 Mellommenneskelige forhold

Med mellommenneskelige forhold mener vi i denne sammenheng samarbeidsklimaet både mellom leder og medarbeider, i ledergrupper og kolleger imellom. Eksempelvis innebærer dette evne til å løse problemer sammen med andre, evne og vilje til å gjennomføre krevende arbeidsprosesser og til å påta seg ansvar. Det innebærer også evne og vilje til å kommunisere og lytte samt til å håndtere ulikheter og motsetninger.

Det er gitt føringer for hva som forventes av hver enkelt når det gjelder samarbeid i

- LMDs verdigrunnlag
- LMDs personalpolitikk
- Lederkriterier (skal revideres)
- Malen for mål- og utviklingssamtalen

7.2.3 Teknologiske forhold

Med teknologiske forhold i denne sammenheng mener vi IKT-verktøy i vid forstand som understøtter samhandling på tvers og som kan gjøre arbeidsprosessene mer smidige. Her finnes det ulike IKT-verktøy som kan tas i bruk i langt større utstrekning enn i dag. Nye arbeidsformer betyr ofte å ta i bruk ny teknologi som igjen betyr endrede måter å jobbe på både for medarbeidere og ledere.

7.2.4 Organisatoriske forhold

Med organisatoriske forhold mener vi hvordan vi er organisert for å understøtte arbeidsprosessene. Man kan f.eks. vurdere teamorganisering i større grad der dette er hensiktsmessig. Ved teamorganisering som går på tvers av seksjoner og avdelinger, er det viktig å være bevisst på rolleforståelse for alle de involverte.

Både midlertidig teamorganisering i linjen, prosjektorganisering og mer fast teamorganisering vil antagelig kreve prosjektkompetanse i hele organisasjonen.



7.3 Analyse-, utrednings og bestillerkompetanse

7.3.1 Samfunnsøkonomisk analyse

Omstillinger av statlige virksomheter skal bidra til å nå viktige samfunns mål. Forut for vedtak om omstilling/endring skal det utarbeides et best mulig beslutningsgrunnlag.

Beslutningsgrunnlaget bør klarlegge og synliggjøre alle viktige konsekvenser. En bør foreta en beregning av samfunnsøkonomiske gevinster og kostnader ved omstillingen/endringen. For å få til dette må LMD ha høy kompetanse på enten å utarbeide egne analyser eller til å bestille slike analyser. Aktuelle områder er:

- Metodisk tilnærming
- Problem- og målbeskrivelse
- Spesifisering av tiltak
- Spesifisering av virkninger
- Sammenstilling av gevinst og kostnadsvirkninger

7.3.2 Utredningsinstruksen

Utredningsinstruksen har som formål å sikre god forberedelse av og styring med offentlige reformer, regelendringer og andre tiltak. Instruksen skal sikre at den instans som har ansvar for saken utreder alle relevante og vesentlige konsekvenser, og at berørte virksomheter og offentligheten trekkes inn i beslutningsprosessen før endelig beslutning fattes.

Utredningsinstruksen gjelder for arbeidet med offentlige utredninger, lover og forskrifter, reformer og tiltak samt proposisjoner og meldinger til Stortinget. Det er svært viktig at LMDs medarbeidere innehar godt kjennskap til instruksen og veileder i utredningsarbeid. Aktuelle områder er:

- Forhåndsvurderinger og valg av utredningsform
- Utforming av mandat
- Utredning av økonomiske, administrative og andre vesentlige konsekvenser
- Foreleggelse
- Høringer
- Foreleggelse for endelig beslutning
- Avslutning av arbeidet
- Evalueringer

7.3.3 Bestillerkompetanse

Ved kjøp av varer og tjenester kan det være hensiktsmessig å dele bestillerprosessen inn i ulike faser. Fasene dekker en normal syklus for bestillinger, men vil ikke egne seg for alle typer tiltak. Derfor må en tilpasse gjennomføringen til det enkelte tiltaks art og størrelse. De ulike fasene som det er viktig å ha kompetanse på er:

- Behovsanalyse
- Definisjonsfasen
- Leverandørkontakt



LANDBRUKS- OG MATDEPARTEMENTET

- Kontraheringsfasen
- Utviklingsfasen
- Gjennomføringsfasen
- Evalueringsfasen

I tillegg er det viktig at mange av departementets medarbeidere har generell kompetanse om det statlige innkjøpsregelverket og at enkelte innehar spisskompetanse på området.

7.4 Mål- og resultatstyring

I meldingen til Stortinget om landbruks- og matpolitikken er det framhevet at departementets styring, oppfølging og kontroll av landbruks- og matforvaltningen skal forankres i prinsippene om mål- og resultatstyring. De konkrete målene og kravene til den enkelte virksomhet skal fastsettes i styringsdialogen med departementet. Dette berører en rekke medarbeidere og innebærer at departementet vil arbeide videre med å systematisere og operasjonalisere mål på landbruks- og matområdet. For å gjøre dette trengs det høy kompetanse til å

- definere mål
- gjøre målene operative, dvs. gjøre de målbare
- finne relevante resultatindikatorer
- foreta evalueringer i forhold til målene som er lagt

7.5 Forvaltningskompetanse/rolleforståelse

LMD vil videreutvikle forvaltningen som en omstillingsdyktig, effektiv og robust forvaltning. For å få til dette er det viktig med klar rolleforståelse, bl.a. for å være forutsigbare og å unngå dobbeltarbeid og unødige konflikter. Dette innebærer høy kompetanse på disse områdene:

- Forholdet mellom departement, direktorat og tilsyn; relatert til
 - Samfunnsstyring og myndighetsutøvelse
 - Forvaltning av kunnskap, verdier og kultur
 - Fordeling av goder og byrder
 - Egenadministrasjon og fellestjenester
 - Tjenesteyting
 - Næringsdrift, eierskapsforvaltning
- Forvaltningsorgan med særskilte fullmakter. Hva innebærer det og hva innebærer den faglige uavhengigheten?
- Ansvars- og oppgavefordelingen mellom den statlige forvaltningen og den regionale og kommunale forvaltningen, herunder forholdet til Fylkesmannen
- Ansvars- og oppgavefordeling mellom landbruksforvaltningen og Innovasjon Norge
- Ansvars- og oppgavefordelingen mellom landbruksforvaltningen og andre departementer og sektorer
- Verdigrunnlaget i statsforvaltningen; Demokrati, rettstrygghet, faglig integritet, effektivitet



Vedlegg 1 Kompetansestrategi. Planlagte tiltak 2013

Vedlegg 2 Kompetansestrategi. Planlagte tiltak 2014 - 2015