



STRATEGIPLAN

Lotteri- og stiftelsestilsynet

Vedtatt av
Direktør Atle Hamar

Innhold

1	INNLEIING	3
2	SAMFUNNSOPPDRAGET	3
3	BEGREPSAVKLARINGAR	4
3.1	STRATEGIPLAN	4
3.2	HANDLINGSPLAN	4
3.3	ÅRSPLAN/ÅRSHJUL	4
3.4	PLANSTRUKTUR	4
4	STATUS FRÅ FORRIGE STRATEGIPLANPERIODE	5
4.1	TRE STRATEGISKE MÅL	5
4.2	KORT EVALUERING	5
5	KRITISKE SUKSESSFaktorAR	6
6	STRATEGISKE MÅL 2015 - 2020.....	6
6.1	TILBY BRUKARVENLEG SJØLV BETJENING	7
6.2	AUKE KUNNSKAPSPRODUKSJON OG FORMIDLING PÅ VÅRE FAGOMRÅDE	7
6.3	MEIR TILSYN GJENNOM FORNYING OG EFFEKTIVISERING	8
6.4	ATTRAKTIV ARBEIDSPASS MED KULTUR FOR ENDRING	9
6.5	HEILSKAPLEG STYRING.....	10
7	REVISJON AV STRATEGIPLAN	11

1 Innleiing

Lotteri- og Stiftelsestilsynet er ein organisasjon med ansvar for ulike fagfelt. Vi skal leve med ulikskapar mellom avdelingane, men det er viktig å sikre ein felles plattform, ei felles forståing og ei felles retning. Ein overordna strategi skal sikre dette.

Strategien skal hjelpe oss til å prioritere, den skal gi oss forutsigbarheit og den skal sikre at vi følgjer opp statlege føringar, både dei som ligg der og dei vi med stor sikkerheit kan legge til grunn vil kome dei komande åra.

Det overordna målet er å sikre at LS også i framtida skal vere ein robust og framtidsretta organisasjon som utfører samfunnsoppdraget vårt effektivt og med god kvalitet.

Dei strategiske måla skal i sum sikre at ein større del av ressursane våre blir brukt til tiltak som er direkte brukarretta. Dei strategiske måla støttar opp om kvarandre. Eit døme er digital sjølvbetjening som gir meir brukartilfredsheit, samstundes som det frigjer ressursar til tilsyn og skaper moglegheit for meir varierte og interessante oppgåver internt.

Det er mange element som i ein strategiplanperiode kan påverke prioriteringane. Dette krev jamnleg evaluering og endring også av strategiplan. Viktige føresetnadar, som t.d. politiske avgjerder og økonomiske rammevilkår, vil alltid kunne påverke strategien i LS, men strategiplanen har merksend på viktige og høgt prioriterte utviklingstrekk som krev langsiktig arbeid.

Det vil vere mange område og oppgåver som ein ikkje finn konkret i dei strategiske måla, men det vil likevel vere samsvar mellom dei strategiske måla og oppgåvene Lotteri- og stiftelsestilsynet skal løyse i denne perioden.

Lotteri- og stiftelsestilsynet sin visjon og verdiar har ikkje vore ein del av strategiarbeidet, og vil bli vurdert gjennom eigen prosess i 2015.

2 Samfunnsoppdraget

Samfunnsoppdraget til Lotteri- og stiftelsestilsynet framgår av hovudinstruksen gitt av Kulturdepartementet og det årlege tildelingsbrevet. Det vil til eikvar tid også ligge generelle statlege føringar for verksemdsstyring, som ein må ta omsyn til.

Basert på desse overordna styringsdokumenta, kan ein oppsummere Lotteri- og stiftelsestilsynet sitt samfunnsoppdrag slik:

LS skal medverke til at lotteri og pengespel går føre seg i trygge former under offentleg kontroll, med sikte på å forebygge negative sosiale konsekvensar av lotterier og pengespel og leggje til rette for at dette kan vere inntektskjelde for lotteriverdig frivillig verksemd.

LS skal skape tryggleik og tillit til stiftelsar som organisasjonsform, og arbeide for å sikre ei lovleg forvaltning av stiftelsar.

LS skal forvalte ordningane for meirverdiavgiftskompensasjon på ein forsvarleg måte, og gje informasjon og rettleiing om ordningane.

3 Begrepsavklaringar

For å sikre felles forståing av ulike omgrep, er det naudsynt med nokre avklaringar.

3.1 Strategiplan

Strategiplan er eit overordna dokument som inneheld LS sine prioriteringar og strategiske mål i planperioden (normalt 5 års plan). Planen er langsiktig, viser retninga og skal bidra til at alle arbeider mot felles mål.

Strategiplan tar utgangspunkt i hovudinstruks, tildelingsbrev og samfunnsoppdraget vi skal løyse, og omtalar prioriterte område i planperioden. Planen omtalar såleis ikkje alle våre oppgåver eller område.

Strategiplanen skal vere eit «levande» dokument i LS og skal reviderast ein gong i året.

Medan strategiplan peiker på overordna prioriteringar, mål og retning vil det kunne vere behov for meir detaljerte og konkrete strategiar innan spesielle område. Døme på dette kan vere digitaliseringsstrategi og kommunikasjonsstrategi. Delstrategiar kan gjelde for heile eller delar av strategiplanperioden, og skal støtte opp under den overordna strategien.

3.2 Handlingsplan

Handlingsplanar er operasjonalisering av strategien, oftast for delar av planperioden (t.d. eit år). Desse planane tek for seg korleis ein skal nå måla innan eit spesielt område.

Handlingsplanane skal sikre god samhandling, rett ressursbruk og at oppgåvene vert løyst innan gitte fristar.

Vi skal alltid vurdere om ulike tiltak kan løysast gjennom bruk av prosjektmetodikk framfor at det vert utarbeidd spesielle handlingsplanar.

3.3 Årsplan/årshjul

Både på overordna nivå og i den enkelte avdeling skal det utarbeidast årsplan/årshjul. Det er her ein planlegg den samla aktiviteten og ressursbruken for neste kalenderår – daglege driftsoppgåver, spesielle prosjekt, handlingsplanar og årsspesifikke arbeidsoppgåver.

3.4 Planstruktur

Det er viktig at strategi og planprosessar i LS er koordinert, slik at avdelingsvise planar heng saman med omsyn til retning, ressursbruk og tid.

Skjematisk kan ein illustrere planverket slik:



4 Status frå forrige strategiplanperiode

Den forrige langsiktige strategien gjaldt for perioden 2010-2015:

4.1 Tre strategiske mål

- Utvikle og vitalisere kunnskapsproduksjonen og få fram ny kunnskap om rammevilkåra for frivilligheit i Noreg
- Utvikle IKT-løysingar som bidreg til god kvalitet og meir effektive arbeidsprosessar internt og for brukarane
- Legge vekt på kunnskapsheving og kunnskapsdeling i organisasjonen for å sikre kompetente og engasjerte medarbeidarar

4.2 Kort evaluering

Avdelingane har i ulik grad brukt strategien i årsplanlegging og styring. Mange tilsette har ikkje hatt noko bevisst forhold til strategien. Strategien blei utforma i prosess med dei tilsette, men mange av dei som jobbar i tilsynet i dag var ikkje tilsett då strategien blei diskutert og utforma. Det er gjort store endringar i leiargruppa i strategiplanperioden.

Vi ser i ettertid at strategien kunne vore meir konkret. Dei strategiske måla blei ikkje brutt ned i årlege tiltak, dermed blei det for lett å skyve måla føre seg frå år til år. Strategien har ikkje vore eit godt nok instrument til prioriteringar og styring gjennom året.

Vi har oppfylt mange av dei intensjonane som vi la til grunn i den forrige strategiplanen. Brukarane er godt nøgde med oss, og departementet gir oss gode tilbakemeldingar. Vi har ikkje fått utvikla og vitalisert kunnskapsproduksjonen slik vi ønska, og vi må prioritere dette høgare i åra som kjem.

Vi må få større fart på digitaliseringsarbeidet, spesielt ved å jobbe meir med omstillingskultur og legge ressursar bak det som er prioritert.

Vi må jobbe meir med oss sjølve for å få til samarbeid på tvers i organisasjonen.

Leiarane må bli flinkare til å gjere tydelege prioriteringar og utøve aktiv styring i det daglege.

5 Kritiske suksessfaktorar

Ein kritisk suksessfaktor kan defineras som ein faktor som må være til stades for at strategien skal nå sine mål. Suksessfaktorar er faktorar som vi kan observere og påvirke for å oppnå suksess. Vi har her identifisert dei viktigaste. Lukkast vi med dei kritiske suksessfaktorane, lukkast vi og med strategien.

God **forankring i organisasjonen** er avgjerande i einkvar strategi. God forankring skapar legitimitet, samspel og vitalisering av strategien. Å forankre strategien er noko vi må arbeide med kontinuerleg i heile organisasjonen. Eit **rett ambisjonsnivå** som motiverer - samstundes som det gir oss noko å strekkje oss etter - er også ein kritisk suksessfaktor. Eit for lågt eller for lite tydelig ambisjonsnivå vil verke lite motiverande. God kraft i å **gjennomføre** strategien gjennom realistiske tiltak og handling vil styrke strategien. Å **evaluere årleg** om vi er på rett veg og om vi har kontroll med dei kritiske suksessfaktorane, vil vere eit tiltak for å redusere risikoen for å ikkje nå måla i strategien.

6 Strategiske mål 2015 - 2020

Dei strategiske måla for perioden 2015 – 2020 seier noko om kva område som skal prioriterast i planperioden. Dei strategiske måla peikar ut retninga og skal vere ei rettesnor for detaljerte prioriteringar som må gjerast i planperioden

Dei fem prioriterte strategiske måla for planperioden 2015 – 2020 er:

- Tilby brukarvenleg sjølvbetjening
- Auke kunnskapsproduksjon og -formidling på våre fagområde
- Meir tilsyn gjennom fornying og effektivisering
- Attraktiv arbeidsplass med kultur for endring
- Heilskapeleg styring

6.1 Tilby brukarvenleg sjølvbetjening

«Digital sjølvbetjening er ei teneste som ein person får utført gjennom ein interaktiv sjølvbetjeningsprosess på nettet».

Status i 2014

- Vi har fleire løysingar for elektronisk dialog med brukarane.
- Vi har for få digitale løysingar som framstår som heilheitlege tenester.
- Vi har for mange tenester der brukarane treng manuell brukarstøtte for å kome i mål.
- For mange av brukarane vel å ikkje nytte seg av digitale tenester.

Mål

- Alle tenester som er eigna skal tilbys med digital sjølvbetjening.
- Løysingane med sjølvbetjening skal vere så gode at 90% av brukarane ikkje har behov for manuell brukarstøtte.
- Vi må formidle meir områdekunnskap gjennom nye digitale sjølvbetjeningsløysingar.
- Vi skal ha høg måloppnåing på Difi sine evalueringskriterie for nettbaserte tenester.

Tiltak

Fagavdelingane skal i 2015 gjere følgjande:

- Lage oversikt over kva for forvaltningstenester som er eigna til sjølvbetjening.
- Forslå nye digitale sjølvbetjeningsløysingar.

I 2016 skal LS samla prioritere fagavdelingane sine innspel.

6.2 Auke kunnskapsproduksjon og formidling på våre fagområde

Kunnskapsproduksjon er data som blir bearbeidd og systematisert og som skapar ny kunnskap på våre fagområde. Kunnskapsformidling er ein aktivitet der fagpersonar diskuterer fag og forskning med andre enn sine kollegaer.

Dette handlar om at kunnskap gir kvalitet. Gjennom ny kunnskap og innsikt skal vi bidra til ein opplyst samfunnsdebatt og gode avgjerder og riktige prioriteringer på alle nivå.

Status i 2014

Kunnskapsformidling krev kunnskapsproduksjon, men vi har ikkje fått utvikla og vitalisert kunnskapsproduksjonen slik vi ønska. Vi må legge større trykk på samfunnsperspektiva i åra som kjem med analyser og trendar. Vi har ein eigen kommunikasjonsstrategi, som tek opp i seg korleis vi skal formidle/kommunisere. Den er i stor grad praktisert i organisasjonen og vi

kan vise til mange gode døme på at vi lukkast med å formidle forskning, tematilsyn og statistikk gjennom godt samarbeid på tvers i organisasjonen.

Mål

- Vi skal gje samfunnet auka kunnskap om våre fagområde basert på våre kjelder.
- Vi skal strukturere, bearbeide og formidle kunnskapen vår på ein enkel og tilpassa måte, bygd på retningane trekt opp av Kunnskapsprosjektet.
- Vi skal sjå trendar og analysere våre eigne data opp i mot det som skjer i samfunnet.
- Kunnskapsformidlinga skal vere tilpassa aktuelle målgrupper og vi skal gjere strategiske kanalval for størst mogleg avkastning
- Vi skal delta aktivt i relevante fora, nasjonalt og internasjonalt, samt arrangere eigne konferansar.

Tiltak

- Årsplanen til fagavdelingane skal ta opp i seg kunnskapsproduksjon og -formidling på sine område. Den skal:
 - gje oversikt over kva data vi har som eignar seg til vidareutvikling og formidling.
 - gje oversikt over korleis kunnskapsproduksjon og -formidlinga skal prioriterast og utviklast
- vurdere moglege undervisningsopplegg på våre fagfelt innan høgare utdanning
- foreslå tiltak for å få fram ny forskning og få studentar til å skrive masteroppgåver på våre fagområde

6.3 Meir tilsyn gjennom fornying og effektivisering

I Lotteri- og Stiftelsestilsynet definerer vi tilsyn som «*all aktivitet eller virkemiddelbruk som iverksettes for å følge opp et lovverks intensjoner*», jf. tilsynsmetodikken. I denne samanheng avgrensar vi *tilsyn* mot forvaltning. Kort sagt skil vi mellom forvaltningssaker som vi må handsame (søknader som kjem inn), og tilsynssaker som vi kan prioritere eller velje bort. Vår tilsynsfilosofi er at vi skal vere tydelege på våre forventningar til tilsynsobjekta. Vi skal avdekke og handtere bevisste feil og misleghald, men veilede slik vi at i størst mogleg grad unngår ubevisste feil.

Status for tilsyn og forvaltning i 2014

- Vi har utarbeidd ein tilsynsmetodikk
- Vi har mange tilsynsoppgåver som vi ikkje får prioritert på grunn av for lite ressursar
- Ein stor del av forvaltningssakene er like og er i stor grad «mengdesakshandsaming».
- Vi skal løyse samfunnsoppdraget på ein betre måte ved å flytte ressursar og endre arbeidsmetodikk etter desse måla:

Mål

- Vi skal systematisere, effektivisere og målrette tilsynsarbeidet i samsvar med Tilsynsmetodikken
- Vi skal automatisere og effektivisere arbeidet med forvaltningssakene der potensialet er størst (mengdesakshandsaming). Dette vil frigjere ressursar til tilsyn som totalt sett gir betre gevinst.
- Vi skal redusere bruken av ressursar på administrative oppgåver i heile organisasjonen, og flytte ressursar over til fagoppgåver og tilsynsarbeid.

Tiltak

Kvar enkelt avdeling har eit sjølvstendig ansvar for å planlegge og utføre tiltak for å nå desse måla. I tillegg skal avdelingane utføre desse tiltaka:

- Alle fagavdelingane skal utarbeide ein strategi for utvikling av tilsynsarbeidet 2015-2020. Strategien skal ta opp i seg korleis auka ressursar skal brukast i målretta tilsyn.
- Alle avdelingane (også stabseiningane) skal vere bevisste på korleis ein kan effektivisere ressursbruken, og kva potensiale der er for å frigje ressursar til tilsynsarbeid.
- Vi skal innarbeide system for effektmåling av tilsynsarbeid innan 1.1.2018
- Det skal lagast ein plan for rekruttering og kompetanseutvikling for å møte nye kompetansebehov.

6.4 Attraktiv arbeidsplass med kultur for endring

Med organisasjonskultur meiner vi *dei sett av felles delte verdiar, normer og virkelighetsoppfatningar som vi finn blant dei tilsette i Lotteri- og stiftelsestilsynet. Endring av kultur tar tid, og større endringar krev ofte djuptliggande endringar i organisasjonens strukturar og kultur.*

- LS skal vere ein god plass å vere – eit ope og trygt arbeidsmiljø basert på tillit, ansvar og godt samarbeid. Vi skal behandle kvarandre med respekt og vi skal ville kvarandre vel.
- LS skal ha motiverte og engasjerte medarbeidarar, som gjennom kompetanse og engasjement bidrar til å utvikle organisasjonen.
- Dei tilsette skal ha ein arbeidsplass å vere stolte av.
- Ein god kultur starter med leiargruppa, og skal bidra til å gjere LS til ein endå betre arbeidsplass. Vi skal skape samanheng mellom tanke (plan) og handling.

Status

LS har i dag ein organisasjonskultur som har for lite samhandling på tvers av avdelingane. Det kan og virke som om mange tilsette har ein større identifikasjon til eiga avdeling enn til LS som organisasjon. Vi opplever at vi er ein attraktiv arbeidsplass, men vi konkurrerer i ein stadig hardare marknad. Organisasjonsendringa i 2014 utfordrar kulturen.

Mål

- Arbeide for ein felles arbeidskultur og ei felles forståing av korleis vi ønskjer å arbeide i LS.
- Etablere forståing for at det er og vil vere behov for endring og tilpassing.
- LS skal vere ein spennande arbeidsplass med godt omdømme, og vere ein plass der folk har lyst til å arbeide.

Tiltak

- Ein heilskapleg personalpolitikk som sikrar lik behandling
- Konkrete handlingsplanar for trivsel og kulturbygging
- Gode kompetanseplanar for å sikre utvikling, trivsel og oppdatert kunnskap.
- God internkommunikasjon for å sikre dialog, lyttepost og relevans og verdi for den enkelte tilsett.

6.5 Heilskapleg styring

I Lotteri- og Stiftelsestilsynet definerer vi heilskapleg styring som *«eit heilskapleg tankesett og styringssystem som skal sikre at det er ein samheng mellom samfunnsoppdrag, strategi, risikovurderingar, handlingsplanar og kontrolltiltak»*.

Status

Lotteri- og Stiftelsestilsynet har ein overordna strategi og fleire system som i sum skal sikre heilskapleg styring. Med mange styringssystem vil det alltid vere ein risiko for at det enkelte verktøyet lever sitt eige liv, og ikkje bidreg i stor nok grad til å sikre heilskapleg styring. Vi ser også at vi har behov for å etablere ein betre samheng mellom plan og handling.

Mål

- Felles prioritering og målforståing
- Samsvar mellom det ein har sagt ein skal gjere og det som vert gjort
- Eit logisk og intuitivt styringssystem som heile Lotteri- og Stiftelsestilsynet skal nytte for å oppnå heilskapleg styring
- Alle overordna tiltak og prioriteringar skal vere koordinert og godt forankra i leiargruppa.

Tiltak

- Utarbeide, implementere og bruke felles mal for årsplanlegging innan 2016.
- Etablere felles og heilskapelege plan-, risikovurderings-, styrings- og rapporteringssystem innan 2017.
- Heve nivået på internkontroll til modenhetsnivå 5 innan 2018 gjennom systematisk kvalitetsarbeid.
- Revidere årleg LS sin overordna strategiplan i forkant av årsplanlegginga.

7 Revisjon av strategiplan

Strategiplanen skal vere eit levande dokument gjennom heile planperioden. Dette føreset at strategiplanen vert revidert årleg og seinast innan 1. oktober, slik at overordna føringar kan takast omsyn til i årsplanlegginga.