

## NOTAT

29. april 2024  
2024 - 1412

### *Leveregler for arbejdet i Erhvervsministeriet*

Et godt samarbejde både internt i og på tværs af ministerierne er afgørende for kvaliteten af opgaveløsningen og for, at ministerierne også fremadrettet er attraktive arbejdspladser. For at understøtte dette har departementscheferne aftalt et sæt leveregler, som skal bidrage til et godt samarbejde og en ordentlig disponering af medarbejdernes tid. De fælles leveregler skal ses som en ramme for, hvordan man arbejder som embedsmand og samarbejder på tværs og supplerer således de mere formelle rammer i Ko-deks VII.

Levereglerne er som følger:

- 1. Vi har fokus på det væsentlige – og prioriterer tid og ressourcer mod det centrale for vores opgaver. Vi spilder ikke hinandens tid med besermachen.*
- 2. Vi tager ansvar for en kultur, hvor alle taler og skriver ordentligt og respektfuldt til og om hinanden.*
- 3. Vi sætter retning fra start på sagernes indhold og proces – og vi afklarer uenigheder, før sagerne går i hårdknude, og tiden går fra det væsentlige.*
- 4. Vi sikrer rettidige tilbagemeldinger om de tværgående processer til de relevante medarbejdere. Vi sikrer afklaring, hvis der opleves divergerende meldinger.*
- 5. Vi gør op med en kultur, hvor man disponerer over hinandens ressourcer uden for almindelig arbejdstid. Vi sikrer, at frister sættes, så andre kun forstyrres uden for arbejdstid ved ægte hastere og efter aftale på chefniveau.*

I Erhvervsministeriets koncern ser vi levereglerne som en god rettesnor for det daglige samarbejde mellem ministerierne, internt i departementet og styrelserne og på tværs af koncernen. Erhvervsministeriets opgave er at betjene den til enhver tid siddende erhvervsminister. I styrelserne er opgaven også myndighedsudøvelse og at betjene kunderne (virksomheder og borgere). Departement og styrelser skal understøtte hinanden i at opnå vores mål og har et fælles ansvar for at komme i mål – hvad end det gælder ministerens politiske prioriteringer eller opgaver af mere driftsmæssig karakter. Det skal vi samarbejde om.

For at levereglerne kan få en effekt i det daglige arbejde, er det vigtigt, at de bliver en del af vores kultur. Ministeriets ledelse vil gå forrest i at skabe

den kultur, og alle medarbejdere bør følge levereglerne og sige til, hvis man oplever, at virkeligheden ikke stemmer overens med levereglerne.

### *1. Vi har fokus på det væsentlige...*

- Det skal altid være opgaven, der er i fokus. Vi giver konkrete og konstruktive bemærkninger til hinandens sager. Det er ikke bessermachen at give faglige bemærkninger og/eller have et godt blik for den politiske proces. Men man skal undgå at hænge sig i petitesser, give for generelle bemærkninger eller omskrive andres sager helt.
- Når vi giver bemærkninger til hinandens sager, er vi opmærksomme på den forudgående proces, fx om indholdet allerede er direktionsgodkendt i det pågældende område, styrelse eller departement.
- Vi går som udgangspunkt altid i mundtlig dialog forud for, at vi giver skriftlige bemærkninger, hvis der er væsentlige ændringsforslag til en sag.
- Der ligger ofte noget politik bag uenigheder om en sagsfremstilling. I disse tilfælde er det vigtigt, at dette ikke betyder, at sagens proces eller skrivning går i hårdknude. Her skal vi i stedet søge at skabe det bedst mulige grundlag for den politiske stillingstagen. Det gælder både i tværministerielle sager og for vores interne sager til ministeren.

### *2. Vi tager ansvar for en kultur...*

- Vi har en gensidig respektfuld tilgang til faglige og/eller politiske uenigheder på tværs, og vi taler pænt til og om hinanden.
- Vi har respekt for, at vores sagsgange, arbejdsrytmer og arbejdsbetingelser samt faglige ekspertområder er forskellige
- Vi har modtageren for øje, når vi kommunikerer, og vi prioriterer at have mundtlig dialog, så vi undgår unødige skriftlige misforståelser. Det er nemmere at sikre en god proces, hvis man taler sammen. Derfor er et telefonopkald altid et godt supplement til den skriftlige dialog.

### *3. Vi sætter retning fra start på sagernes indhold og proces...*

Det er en ledelsesopgave at sætte retning for sagerne. Såfremt man som sagsbehandler møder uenighed i sagens retning, skal dette eskaleres til højere ledelsesniveau, for at tid og kræfter ikke bliver spildt.

- Vi anvender faste processkabeloner, når vi samarbejder om regeringsudvalgsager. Formålet er tidligt at koordinere retning og tidsplan internt, med den relevante styrelse samt på tværs af ministerier. Processplanskabelon for Erhvervsministeriets regeringsudvalgssager kan findes [*her*].
- Bestilleren har ansvaret for at afstemme retning, omfang, format, målgruppe og indhold af sagerne, så vi rammer skiven fra start. Det påhviler modtageren af opgaven at sige til, hvis der er uklarheder i bestillingen.

#### 4. Vi sikrer rettidige tilbagemeldinger...

- Der gives tilbagemeldinger til departementets medarbejdere fra regeringsudvalgene, så vidt muligt samme dag, som mødet er afholdt. Departementet giver tilbagemeldinger og status på sager, som styrelsen har haft sendt ind til departementet eller er involveret i, herunder regeringsudvalgssager. Ligesom at styrelsen også har ansvar for at holde departementet orienteret om udviklingen i relevante sager.
- Tilbagemeldinger på en sag, som man har bidraget til, herunder eventuelle begrundelser for udfaldet, er med til at skabe mening, læring og motivation i arbejdet både i departementet og i styrelserne.
- Hvis der opleves divergerende tilbagemeldinger mellem ministerierne, bør departementet tage kontakt til det ministerium, der er ansvarlig for udvalget (Statsministeriet eller Finansministeriet). Hvis der er divergerende meldinger internt i ministeriet, så bør man løfte sagen til ledelsesniveau for hurtig afklaring af vejen frem.

#### 5. Vi gør op med en kultur, hvor man disponerer over...

- Det er en præmis, at man i et ministerium løbende har hastende sager, der skal håndteres inden for snævre tidsfrister, og at deadlines kan falde uden for normal arbejdstid. Det kan være tilfældet, når det politiske system kræver det (fx forhandlingsforløb), og når der opstår udfordringer, som er uden for ministeriets kontrol, fx eksterne kriser.
- Samtidig er det afgørende for en sund arbejdskultur, at ikke alt haster, og at medarbejderne har frihed til selv at indrette arbejdsliv og privatliv. Medmindre andet er konkret aftalt, forventes medarbejdere ikke at læse mails uden for almindelig arbejdstid. Generelt gælder det, at medarbejdere ikke skal opleve konstant at skulle stå til rådighed for arbejdet.

- Ingen kan frit disponere over ressourcer i Erhvervsministeriets styrelser og departement samt i andre ministerier. Bestillinger skal sendes ud med rimelige frister, og vi skal undgå frister, som kræver arbejde henover aftener og weekender. Hvis der er tale om en ”ægte” haster, skal det aftales på chefniveau, at der skal leveres input uden for almindelig arbejdstid.
- Nogle sager ender unødvendigt med at blive ”ægte hastere” på grund af dårlig planlægning, manglende koordinering e.l. Det skal vi prøve at undgå gennem dialog, prioritering og koordinering på tværs af koncernen.